



Auditdienst Rijk  
*Ministerie van Financiën*



## Colofon

|                 |   |
|-----------------|---|
| Titel           | Evaluatie ambitielijnen JenV  |
| Uitgebracht aan | Secretaris-Generaal Justitie en Veiligheid,<br>dhr. drs. H.W.M. Schoof. |
| Datum           | 16 november 2020  |
| Kenmerk         | 2020-0000142858   |

# Inhoudsopgave

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Aanleiding opdracht—5</b>   |
| 1.1      | Aanleiding—5   |
| 1.2      | Doel van het onderzoek—5   |
| 1.3      | Scope en afbakening—5  |
| 1.4      | Gehanteerde Standaard—5  |
| 1.5      | Verspreiding rapport—6   |
| 1.6      | Leeswijzer—6   |
| <b>2</b> | <b>JenV in een complexe, veranderende omgeving—7</b>                                     |
| 2.1      | Omgeving en cultuur JenV—7   |
| 2.2      | JenV Verandert—7   |
| <b>3</b> | <b>Kernboodschap: er is sprake van verandering, de ambitielijnen leven echter niet—9</b> |
| <b>4</b> | <b>Ervaren dilemma's—11</b>  |
| 4.1.1    | De eigen agenda versus de ambitielijnen JenV breed—11                                    |
| 4.1.2    | Toekomstgericht versus de 'waan van de dag'—11   |
| 4.1.3    | Angst voor buiten versus een lerende organisatie—11                                      |
| 4.1.4    | Houding en zienswijze leidinggevenden versus houding en zienswijze medewerkers—11        |
| 4.1.5    | Samenwerking versus verkokering organisatieonderdelen—12                                 |
| 4.1.6    | De informele organisatie versus gewenste verandering—12                                  |
| <b>5</b> | <b>Verbind en blij verbinden—13</b>  |
| 5.1      | Verbinding veranderdoel en strategie—13  |
| 5.2      | Sturing op veranderstrategie—13  |
| 5.3      | Evalueren gekozen veranderstrategie—13   |
| 5.4      | Betrek gedragsdeskundige expertise—14  |
| 5.5      | Samenvattend—14  |
| <b>6</b> | <b>Verantwoording onderzoek—17</b>   |
| 6.1      | Werkzaamheden en afbakening—17   |
| 6.2      | Referentiekader—18   |
| <b>7</b> | <b>Ondertekening—19</b>  |
| <b>8</b> | <b>Bijlage 1: Bevindingen per organisatieonderdeel—20</b>                                |
| 8.1      | Het SG cluster—20  |
| 8.1.1    | Samenvatting—20  |
| 8.1.2    | De zes ambitielijnen en Ten Have—20  |
| 8.1.3    | Effect—21  |
| 8.2      | Het pSG Cluster—26   |
| 8.2.1    | Samenvatting—26  |
| 8.2.2    | De zes ambitielijnen en Ten Have—26  |
| 8.2.3    | Effect—27  |
| 8.3      | DG Straffen en Beschermen—31   |
| 8.3.1    | Context en samenvatting—31   |
| 8.3.2    | De zes ambitielijnen en Ten Have—31  |
| 8.3.3    | Effect—32  |
| 8.4      | DG Rechtspleging en Rechtshandhaving—35  |

|           |  |
|-----------|--|
| 8.4.1     | Samenvatting—35  |
| 8.4.2     | De zes ambitielijnen en Ten Have—35                          |
| 8.4.3     | Effect—36  |
| 8.5       | DG Migratie—38   |
| 8.5.1     | Samenvatting—38  |
| 8.5.2     | De zes ambitielijnen en Ten Have—39                          |
| 8.5.3     | Effect—40  |
| 8.6       | Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid—46 |
| 8.6.1     | Samenvatting—46  |
| 8.6.2     | De zes ambitielijnen en Ten Have—46                          |
| 8.6.3     | Effect—47  |
| 8.7       | DG Politie en Veiligheidsregio's—51                          |
| 8.7.1     | Samenvatting—51  |
| 8.7.2     | De zes ambitielijnen en Ten Have—52                          |
| 8.7.3     | Effect—53  |
| <b>9</b>  | <b>Bijlage 2: Het veranderkrachtmodel van Ten Have—56</b>    |
| 9.1       | Het veranderkrachtmodel van Ten Have—56                      |
| <b>10</b> | <b>Bijlage 3: De ambitielijnen van 'JenV Verandert'—58</b>   |
| 10.1      | De zes ambitielijnen van 'JenV Verandert'—58                 |
| <b>11</b> | <b>Bijlage 4: Beleidsreactie/ Managementreactie—60</b>       |

# 1 Aanleiding opdracht

## 1.1 Aanleiding

De SG van het ministerie van Justitie en Veiligheid (verder JenV) heeft in 2015 de opdracht gegeven een veranderprogramma uit te voeren om de regievoering, de coördinatie en de informatiedeling bij politiek-gevoelige zaken binnen JenV te verbeteren. Begin 2016 is een start gemaakt met het programma 'JenV Verandert'. Dit programma wordt gevormd door zes ambitielijnen welke in paragraaf 2.2 nader worden toegelicht.

Aan de ADR is gevraagd om een bijdrage te leveren aan de monitoring van de effecten van de verandering per organisatieonderdeel teneinde handelingsperspectief te formuleren voor de doorontwikkeling van JenV. Het onderzoek vond plaats van november 2019 tot en met juni 2020.

De opdrachtgever van het onderzoek is de SG van JenV.

## 1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van een combinatie van onderzoekstechnieken inzicht te geven in de realisatie van zes ambitielijnen van 'JenV Verandert' door de organisatieonderdelen in hun dagelijkse werkpraktijk. Daarbij wordt handelingsperspectief geboden gericht op de borging van die veranderambities in werkwijze en werkcultuur.

De onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd:

1. Op welke wijze is door de organisatieonderdelen van het bestuursdepartement JenV in de dagelijkse werkpraktijk invulling gegeven aan de zes ambitielijnen?
2. Welk handelingsperspectief kunnen wij op basis van onze bevindingen bieden ten aanzien van de doorontwikkeling van JenV?

## 1.3 Scope en afbakening

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvragen gaat het expliciet om de (beleving van) de realisatie van de ambitielijnen door de organisatieonderdelen en niet om het algeheel functioneren van het 'JenV Verandert' programma. Daarnaast richt het onderzoek zich uitsluitend op de organisatieonderdelen van het bestuursdepartement: het SG cluster, het pSG cluster, de DG kolommen en de NCTV. De taakorganisaties vallen buiten de scope van het onderzoek.

## 1.4 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

Met dit onderzoeksrapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat geen assurancewerkzaamheden zijn uitgevoerd. Het rapport bevat daarom geen samenvattende conclusie of eendoordeel.

## **1.5 Verspreiding rapport**

De opdrachtgever, de SG van JenV, is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

## **1.6 Leeswijzer**

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de context rondom het 'JenV Verandert' programma geschetst. In hoofdstuk 3 wordt de kernboodschap van ons onderzoek gegeven. Hoofdstuk 4 geeft de aangetroffen dilemma's zoals die door de organisatie worden beleefd. Daaropvolgend geven wij in hoofdstuk 5 handelingsperspectief ten aanzien van de doorontwikkeling van JenV. In hoofdstuk 6 bespreken wij de keuzes die wij hebben gemaakt met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek; de onderzoeksverantwoording.

De bevindingen per organisatieonderdeel zijn opgenomen in bijlage 1. Deze bevindingen worden gepresenteerd met behulp van de aspecten uit het veranderkrachtmodel van Ten Have, welke nader worden toegelicht in bijlage 2 (zie ook 6.2.). Bijlage 3 bevat een beschrijving van de ambitielijnen zoals deze zijn meegegeven aan de organisatieonderdelen.

## 2 JenV in een complexe, veranderende omgeving

### 2.1 Omgeving en cultuur JenV

Het ministerie van JenV staat met haar maatschappelijke thema's op het gebied van rechtspraak en veiligheid midden in de samenleving. De impact van deze thema's op de samenleving maakt dat JenV onder een politiek vergrootglas ligt: haar acties worden nauwlettend in de gaten gehouden door de buitenwereld en deze aandacht wordt nadrukkelijk gevoeld door de medewerkers van JenV.

JenV is geregeld onderhevig aan kritiek, zowel uit de Tweede Kamer als uit de media. Deze kritiek komt voort uit de incidenten die zich de afgelopen periode bij het ministerie voordeden zoals de 'Teevendeaal' in 2015 en de 'WODC-affaire' in 2017. Ook 2019 was een roerig jaar voor JenV, waarin onder andere een staatssecretaris aftrad vanwege foutief gepresenteerde cijfers aangaande het asielbeleid.

De focus van JenV ligt op regievoering, coördinatie en informatiedeling bij gevoelige zaken. Zo geeft het ministerie zelf aan dat zij nog te intern gericht zou zijn, informatie binnen houdt en onvoldoende samenwerkt, zowel binnenshuis als met externe partners. Om hier verandering in te brengen heeft de toenmalige SG een veranderprogramma laten inrichten: 'JenV Verandert'.

### 2.2 JenV Verandert

In 2016 kondigde de minister van JenV de start aan van het 'JenV Verandert' programma<sup>1</sup>. De doelstelling die ten grondslag ligt aan het veranderprogramma luidt als volgt:

"JenV is een open en transparante organisatie: een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media, die resultaat levert in een veranderende samenleving."

Deze doelstelling is in het programma vormgegeven aan de hand van zes ambitielijnen, welke gericht zijn op het teweegbrengen van gedragsverandering<sup>2</sup>:

1. JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant, zodat politiek en samenleving vroegtijdig weten wat er speelt op het terrein van veiligheid en justitie.
2. JenV is een continu lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht.
3. JenV investeert in mensen en gedrag, zodat professionals ruimte kunnen nemen en aangesproken worden op resultaat.
4. JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie, zodat er een leidraad is op basis waarvan keuzes worden gemaakt.
5. JenV ministerie zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatieonderdelen en structuren heen.

<sup>1</sup> Kamerstuk: [34300-VI nr. 83](#)

<sup>2</sup> Voor een uitgebreide beschrijving van de ambitielijnen zoals die zijn meegegeven aan de organisatieonderdelen zie bijlage 3.

6. JenV werkt in nauwe verbinding met "buiten", zodat maatschappelijk resultaat wordt vergroot en snel kan worden ingespeeld op nieuwe maatschappelijke vragen.

Sturing en koersbepaling van deze ambitielijnen kregen vorm in de Brede Bestuursraad. De volgende uitgangspunten liggen ten grondslag aan de gekozen veranderaanpak<sup>3</sup>:

- **Heterogeniteit; domeinen binnen VenJ**  
Elk organisatieonderdeel van VenJ heeft zijn eigen rol bij het bereiken van maatschappelijke resultaten en reflecteert op wat er in zijn domein verandert.
- **Evenwicht; uitvoering, beleid, bedrijfsvoering, regelgeving en toezicht.**  
Het realiseren van het doel en de ambitie van VenJ vraagt evenwicht en gelijkwaardigheid tussen uitvoering, beleid, bedrijfsvoering, regelgeving en toezicht.
- **Samenhang en rekenschap**  
Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken vraagt samenwerking van de organisatieonderdelen van VenJ en samenhang in de aanpak.
- **De top luistert en articuleert, zet de toon en maakt ruimte voor verandering**  
Bij verandering gaat het niet alleen om de activiteiten die je organiseert, maar vooral ook om wat medewerkers dagelijks om zich heen horen en zien: wat krijgt aandacht, hoe wordt op vragen gereageerd. De top van de organisatie zet de toon.
- **Al doende veranderen; verbinding met de werkprijktijk staat centraal**  
Het waarmaken van de zes ambities van VenJ is niet iets wat "er bij komt", maar iets dat voor elkaar gekregen wordt in het dagelijkse werk.
- **Van A naar B met de principes van B**  
Alles wordt gedaan met het doel en de ambitie van VenJ voor ogen.

Het doel van de verandering was en is echter voor elk organisatieonderdeel hetzelfde: 'het zijn van een betrouwbare partner voor burger, bedrijf en media'. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van het organisatieonderdeel werden zodoende als doorslaggevend beschouwd. Het idee was dat de organisatieonderdelen zich de ambitielijnen vervolgens eigen zouden maken. Om de organisatieonderdelen daarbij te helpen is het programmeerteam 'JenV Verandert' opgericht. De samenstelling van dit programmeerteam is door de jaren heen gewisseld en klein gehouden. Het programma beschrijft haar rol als volgt: het monitort de richting waarin de organisatie zich beweegt en faciliteert, intensificeert en verbreedt de veranderingen en verbeteringen die binnen de diverse organisatieonderdelen van JenV in gang worden gezet. Daarnaast neemt het programma nieuwe initiatieven om het doel te bereiken."

Dit alles bij elkaar genomen maakt 'JenV Verandert' tot een complex verandervraagstuk.

<sup>3</sup> Bron: werkplan VenJ Verandert 2017-2020



### 3 Kernboodschap: er is sprake van verandering, de ambities lijnen leven echter niet

Het begrijpen van de noodzaak tot veranderen ten aanzien van de veranderambities is een essentiële voorwaarde voor het creëren van (gedrags)verandering. Toch is er onder de medewerkers in de dagelijkse werkpraktijk te weinig kennis over waarom het gedrag en de werkcultuur binnen JenV moet veranderen naar open, transparant en meer naar buiten toe gericht. Zo zijn de ambities lijnen bij de medewerkers niet altijd bekend. Ook is tijdens het onderzoek door een organisatieonderdeel de vraag gesteld waarom een centraal programma zoals 'JenV Verandert' voor hen relevant zou zijn en volgen een aantal organisatieonderdelen een eigen programma dat raakvlakken heeft met het programma 'JenV Verandert'.

Tegelijkertijd hebben de organisatieonderdelen wel degelijk door de jaren heen diverse veranderacties uitgevoerd. In de bijlage is per organisatieonderdeel een overzicht opgenomen van veranderacties die ons tijdens de dialoogsessies, enquête, interviews of de ons toegereikte informatie opvielen. Hieruit is af te leiden dat er wel degelijk stappen zijn gezet die passen binnen de ambities lijnen van JenV. Daarnaast zijn er diverse veranderactiviteiten georganiseerd door het programma van 'JenV Verandert', welke erop gericht zijn om het juiste gesprek met elkaar te voeren. Zoals het strategisch ontwikkelprogramma voor leidinggevendenden Columbus.

De veranderacties die de organisatieonderdelen hebben ingericht zijn evenwel over het algemeen instrumenteel ingestoken. De opvolging van deze acties, het nagaan of deze acties daadwerkelijk tot verandering leiden (door middel van monitoring en evaluaties), ontbreekt. Zoals eerder beschreven omvat het doel van de ambities lijnen een omslag in het huidige gedrag en werkcultuur van het bestuursdepartement van JenV. Echter zijn de veranderacties die de organisatieonderdelen doorvoeren niet (direct) ten behoeve van de realisatie van de ambities lijnen en worden dan ook niet als zodanig door de medewerkers in dat licht gezien. Naast Columbus zijn er ook andere veranderacties vanuit het programma zelf, zoals o.a. de Koerskaart en de Tour van Verbinding. Deze zijn momenteel niet zodanig geborgd dat het in de brede linie gedragsverandering teweegbrengt.

Wat de veranderacties ten aanzien van het realiseren van de ambities lijnen opleveren is niet op gestructureerde wijze in de organisatie ingebed. Er blijkt in praktijk echter geen structurele dialoog te zijn geweest tussen leidinggevendenden en medewerkers over de nadere invulling van de ambities lijnen. Wij zien daarnaast geen andere vormen van onderlinge dialoog tussen de organisatieonderdelen. En (regelmatig) tussentijds evalueren van de effectiviteit van de gekozen aanpak is eveneens niet aangetroffen.

De gekozen uitgangspunten voor de veranderaanpak was er een van het verleiden van organisatieonderdelen om invulling te geven aan de ambities lijnen. Daarbij ontbraken duidelijke kaders<sup>4</sup>, sturing van het veranderproces en monitoring van de resultaten. Dit heeft ertoe geleid dat organisatieonderdelen ervoor gekozen hebben om de ambities lijnen vooral binnen de bestaande werkwijzen te implementeren. Dit lijkt niet tot de gewenste verandering te hebben geleid. Zoals eerder besproken was het aan de organisatieonderdelen zelf om (een selectie van) de ambities lijnen op te pakken.

Samenvattend blijkt dat de ambities lijnen niet leven binnen de organisatieonderdelen. Tegelijkertijd is er wel degelijk sprake van verandering in dit

<sup>4</sup> Het ontbreken van duidelijkheid ten aanzien van de verwachtingen van medewerkers in termen van gedragsverandering.

complexe verandervraagstuk. In hoofdstuk 8 wordt daar per organisatieonderdeel nader op ingegaan.

Tijdens het onderzoek zijn een aantal dilemma's naar boven gekomen zoals ze zelf zijn gesignaleerd door de organisatie. In hoofdstuk 4 wordt daar dieper op ingegaan.

## 4 Ervaren dilemma's

### 4.1.1 *De eigen agenda versus de ambitielijnen JenV breed*

Ondanks dat er ook aangegeven is dat er meer informatie wordt gedeeld en het netwerk is uitgebreid, prevaleert de eigen agenda van de organisatieonderdelen boven de ambitielijnen van JenV. Zo geven medewerkers van DGRR, DGPenV, NCTV en het SG cluster expliciet aan dat ze zich niet verbonden voelen met het programma. Het wordt niet serieus genomen en medewerkers zetten het in hun werk laag in prioritering. Het waarom achter de centraal ingestoken ambitielijnen wordt niet altijd begrepen door medewerkers. Uit ons onderzoek komt naar voren dat samenwerking in het bestuursdepartement van JenV sterk op het eigen organisatieonderdeel gericht is. Dit is in lijn met de bevindingen van het ADR-onderzoek "Ongeschreven regels samenwerking beleidskolommen bestuursdepartement JenV" uit 2018.

### 4.1.2 *Toekomstgericht versus de 'waan van de dag'*

De dagelijkse werkzaamheden nemen volgens medewerkers veel tijd in beslag waardoor er beperkt tijd is om te reflecteren op wat op de langere termijn nodig is voor de organisatie. Dit raakt, naast de visie en strategie van de organisatie, ook de ruimte die er is voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. De 'waan van de dag' prevaleert; dit wordt expliciet benoemd door medewerkers van DGSenB, NCTV, DGM en DGPenV. Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat het volgen van opleidingen en cursussen enkel gefaciliteerd wordt door leidinggevendenden wanneer dit nadrukkelijk niet ten koste gaat van het dagelijks werk.

Medewerkers binnen het SG cluster vinden dat visie, strategie en sturing voornamelijk incident gedreven plaatsvindt. Bij de organisatieonderdelen DGRR, DGPenV en NCTV wordt bovendien aangegeven dat communicatie ook nog steeds incident gedreven is en dat dit eigenlijk niet in lijn is met de ambitielijn open en transparant communiceren (althans dat wordt niet zo ervaren). Een deel van de medewerkers ervaart bijvoorbeeld dat communicatie veelal reactief plaatsvindt.

### 4.1.3 *Angst voor buiten versus een lerende organisatie*

Bij alle organisatieonderdelen is aangegeven dat de fixatie op incidenten door de Tweede Kamer en door de media als belemmering wordt gezien voor de ontwikkeling van de organisatie. Los van het feit dat dit veel tijd en capaciteit van de organisatie vraagt, heeft dit ook invloed op de werkcultuur en het gedrag binnen de organisatie: het vormt voor medewerkers een belemmering bij het openlijk praten over fouten en bij het durven geven van een (kritische) mening. Wanneer er wel onderling feedback wordt gegeven, wordt dit als niet prettig ervaren door medewerkers. Voor het pSG-cluster, DGSenB, DGRR, DGPenV, DGM en NCTV geldt dat men elkaar niet aanspreekt op resultaat. Ook is genoemd dat de communicatie rondom incidenten vaak extern gericht is en dat de interne communicatie achterblijft. Vanuit het SG-cluster is aangegeven dat evaluaties naar aanleiding van incidenten veelal extern gedreven worden uitgevoerd. Het is de medewerkers niet duidelijk wat vervolgens intern met de resultaten wordt gedaan.

### 4.1.4 *Houding en zienswijze leidinggevendenden versus houding en zienswijze medewerkers*

Bij alle zeven organisatieonderdelen geven de bevraagde leidinggevendenden aan gemotiveerd te zijn om bij te dragen aan de realisatie van de ambitielijnen, terwijl deze energie om te veranderen in mindere mate aanwezig is bij de medewerkers. Bovendien vinden de leidinggevendenden doorgaans dat de veranderkoers past bij de organisatieonderdelen en zijn medewerkers hierover juist verdeeld. Daarnaast zijn de ambitielijnen bij leidinggevendenden veelal bekend, terwijl dit bij medewerkers niet altijd het geval is.

Opvallend is dat medewerkers uitleggen dat de veranderinitiatieven die zij aandragen niet altijd worden gefaciliteerd door directe leidinggevenden. Ook blijkt dat de medewerkers op de werkvloer niet altijd voorbeeldgedrag van hun leidinggevenden ten aanzien van de veranderambities ervaren.

#### 4.1.5 *Samenwerking versus verkokering organisatieonderdelen*

Eén van de ambitielijnen luidt: het ministerie zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatieonderdelen en structuren heen. Zo wordt samenwerking met andere directies niet altijd gefaciliteerd door leidinggevenden. Regie hierop vanuit de organisatie van JenV wordt door medewerkers doorgaans niet ervaren. Ook wordt door medewerkers van verschillende organisatieonderdelen aangegeven dat deze interne samenwerking doorgaans niet wordt ondersteund door de ICT.

Daarentegen heeft er wat betreft het samenwerken met de externe omgeving bij alle organisatieonderdelen ontwikkeling plaatsgevonden. Zo geven medewerkers aan dat het netwerk van de organisatieonderdelen is uitgebreid door onder andere het opgavegericht werken. Desalniettemin wordt ook aangegeven dat er nog weinig flexibele inzet van medewerkers plaatsvindt: men werkt doorgaans binnen een formatie van één afdeling.

#### 4.1.6 *De informele organisatie versus gewenste verandering*

Een deel van de medewerkers geeft aan geen gezamenlijke 'JenV cultuur' te ervaren. Tevens geven medewerkers aan dat de huidige informele organisatie, cultuur en gedrag, belemmerend werkt op de realisatie van veranderinitiatieven. Dit heeft betrekking op de eerdergenoemde punten wat betreft het niet bespreekbaar durven maken van fouten en het niet faciliteren van veranderinitiatieven door leidinggevenden. Daarentegen geeft een aantal leidinggevenden aan dat de informele organisatie juist wel bijdraagt aan de realisatie van de ambitielijnen.

## 5 Verbind en blij verbinden

In dit hoofdstuk wordt handelingsperspectief gegeven op basis van hetgeen door ons is bevonden in de hoofdstukken 3 en 4.

### 5.1 **Verbinding veranderdoel en strategie**

De vraag die centraal staat is: welke verandering wordt beoogd met welk doel? En vervolgens, hoe zorg je ervoor dat de organisatie en de medewerkers zich in de juiste richting bewegen zodat eenieder van het veranderdoel doordrongen is. Welke gedragsverandering is daarbij gewenst? Daarbij is het van belang ervoor te waken dat de in te zetten veranderacties niet enkel instrumenteel van aard zijn, maar ook opvolging krijgen om een daadwerkelijke verandering teweeg te brengen. Communiceer het veranderdoel en het gewenste effect langs alle lagen van de organisatie (onderdelen) en zorg ervoor dat de interpretatieverschillen beperkt blijven. Mogelijk helpt het om ambitielijnen SMART te maken. Maak het resultaat van de verandering bespreekbaar om de organisatie te motiveren, zodat de medewerkers zich ermee kunnen identificeren en zich betrokken voelen bij de verandering. Overweeg een programma voor medewerkers zoals Columbus dat voor leidinggevenden is. Maak duidelijk wat hun rol is bij de verandering zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt. En tenslotte, voer het gesprek over het veranderdoel en de strategie met die personen die ook (hiërarchisch) in staat zijn een verandering door te voeren.

### 5.2 **Sturing op veranderstrategie**

Geef in een overkoepelende visie expliciet aandacht aan het op effectieve wijze bereiken van de veranderdoelen. Bepaal hierbij de gewenste rol en houding van de (directe) leidinggevenden in relatie tot medewerkers en de wijze waarop dit concreet vorm krijgt. Een voorbeeld hiervan is het zichtbaar belonen van gewenst gedrag. Besteed bewust aandacht aan het voorbeeldgedrag van de departementsleiding en (direct) leidinggevenden richting medewerkers.

Besteed aandacht en geef ruimte aan de professionele ontwikkeling van medewerkers en bepaal de rol van de (direct)leidinggevenden hierin. Investeer hierbij in een vertrouwensrelatie tussen leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan een veilige werkomgeving waarin het geven van kritische feedback open ontvangen wordt.

Stimuleer en ontwikkel de samenwerking tussen de organisatieonderdelen verder en zorg daarbij dat de organisatieontwikkeling onder de aandacht blijft binnen de organisatieonderdelen. Denk hierbij ook aan een verdere ontwikkeling van opgevegericht werken.

### 5.3 **Evalueren gekozen veranderstrategie**

Monitor de voortgang en resultaten van verandertrajecten regelmatig en voer deze op gestructureerde wijze uit. Ga regelmatig op vaste momenten het gesprek met medewerkers aan om gezamenlijk na te gaan "waar we staan", creëer momenten waarop gereflecteerd kan worden. Dit bevordert de betrokkenheid (men voelt zich gehoord en gezien) en scheidt tevens duidelijkheid (weten waar je staat). Zorg dat tussentijdse resultaten zichtbaar worden voor medewerkers, zodat de aandacht voor de veranderopgave vastgehouden wordt en men gemotiveerd blijft hieraan bij te dragen. Een verandertraject kan grillig verlopen en ook leiden tot niet gewenste (bij)effecten. Het tijdig verkrijgen van inzicht betekent dat bijsturing kan plaatsvinden op het moment dat het nodig is. Naast het tijdig kunnen bijsturen geven monitoring en evaluatie ook mogelijkheden voor het nader vormgeven van de

door de organisatie gewenste veranderingen. Organiseer daarbij een structuur voor het kunnen opschalen van belangrijke punten.

Organiseer het geven en ontvangen van feedback tussen medewerkers, tussen direct leidinggevenden en medewerkers en tussen diverse bestuurlijke niveaus. Een belangrijke randvoorwaarde voor het geven van feedback is dat tevens wordt gewerkt aan het creëren van een veilige werkomgeving en voorbeeldgedrag binnen de organisatie.

#### **5.4 Betrek gedragsdeskundige expertise**

Veranderdoelen realiseren vraagt om kennis van gedrag en gedragsverandering. Want zonder gewenst gedrag van betrokkenen, verandert er weinig.

Bewust en onbewust gedrag van mensen wordt door een veeltal aan factoren bepaald, zowel op individueel als groepsniveau.

In het WRR rapport "Weten is nog geen doen" (2017) wordt duidelijk gemaakt dat kennis hebben van een iets, nog niet betekent dat mensen gelijk met die kennis aan de slag gaan. Parallel daaraan: kennis hebben van de noodzaak van een verandering en van welk (ander) gedrag er precies wordt gevraagd is belangrijk, het leidt evenwel niet automatisch tot gewenst gedrag. Willen en kunnen veranderen zijn even noodzakelijk.

Op individueel niveau zijn o.a. waarden, angsten en weerstanden bepalend. Hoe verhouden de veranderdoelen zich tot de waarden van een individu? Welke angsten heeft iemand? Is er angst voor verlies van de huidige werksituatie, voor het ongemak van verandering of voor dat de uitkomst van de verandering tegen valt (dat alle moeite voor niets zal zijn). Welke vormen van weerstand zijn er? Weerstand vanuit de gedachte dat de verandering de eigen autonomie zal aantasten. Of vanuit scepticisme "Dat hebben we al eens eerder geprobeerd, dat werkt hier niet". Of vanuit een gebrek aan energie.

Tenslotte geldt dat hoe aantrekkelijker en makkelijker een beoogde verandering wordt ervaren, hoe waarschijnlijker het wordt dat men eraan wil bijdragen.

Naast willen bijdragen aan een verandering, is er ook het kunnen. Welke vaardigheden zijn er op individueel niveau nodig en hoe ontwikkeld is iemand daarin? Wat heeft men nog meer nodig?

Op groepsniveau zijn de ongeschreven regels in een organisatie van belang. In 2018 heeft de ADR onderzoek gedaan naar de ongeschreven regels bij samenwerken op het kerndepartement. De meeste mensen gedragen zich (bewust of onbewust) naar deze normen en zullen daar slechts incidenteel van afwijken. Dat maakt de vraag relevant hoe de veranderdoelen zich tot deze sociale normen verhoudt.

Een onderscheid tussen al deze elementen is van belang, omdat het om verschillende interventies vraagt. Zo vraagt weerstand vanuit de gedachte dat de autonomie wordt aantast om een andere interventie dan een gebrek aan een vaardigheid.

Gedrag en gedragsverandering is een complexe materie. Betrek daarom gedragsdeskundige kennis bij het bepalen van de veranderstrategie.

#### **5.5 Samenvattend**

Herijk de veranderaanpak: bedenk wat je wilt bereiken en hoe je dit wilt realiseren. Houd er daarbij rekening mee dat de gehele organisatie van de noodzaak van veranderen doordrongen moet zijn en besef daarbij dat weten nog geen doen is. Hoe ziet de gewenste gedragsverandering eruit? En hoe bereik je deze? Koppel hieraan vervolgens de daaruit voortvloeiende veranderinitiatieven gericht op gedrag en werkcultuur. Neem ook de tijd om de verandering te laten landen en laat je niet

verleiden tot het nemen van allerlei instrumentele acties als reactie op verkregen kritiek uit de omgeving. Een verandering in gedrag en werkcultuur is pas na enkele jaren zichtbaar. Monitor en evalueer tussentijds de resultaten om na te gaan of je nog op de juiste weg bent en pas hier desgewenst je sturing op aan. En tenslotte: betrek gedragsdeskundige expertise.

Verbind en zorg dat je in verbinding blijft. Doe dat intern zo breed zichtbaar mogelijk. Pas als men het weet, gaat men het zien.

Figuur 1 op de volgende pagina biedt een overzicht van de bevindingen, de aangetroffen dilemma's en het handelingsperspectief.

# Er is sprake van verandering, de ambitielijnen leven echter niet.

## Belangrijkste bevindingen evaluatie ambitielijnen

De ambitielijnen van "JenV Verandert" hebben geen directe relatie met de dagelijkse werkzaamheden van het bestuursdepartement JenV. Hier ligt een drietal oorzaken aan ten grondslag:



### Ingezette veranderacties

De veranderacties zijn actiegericht en veelal instrumenteel van aard. Ze zijn niet gericht op gedragsverandering.



### Afwezigheid dialoog en evalueren

Een structurele dialoog over de nadere invulling van de ambitielijnen en het tussentijds evalueren van de effectiviteit van de gekozen aanpak ontbreken.

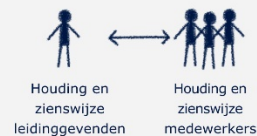


### Uitgangspunten veranderaanpak

Het verleiden van de organisatie onderdelen ten aanzien van de ambitielijnen en de gekozen aanpak heeft niet tot de gewenste gedragsverandering geleid.

## Dilemma's

Bij de implementatie van de ambitielijnen worden binnen het bestuursdepartement van JenV de volgende dilemma's ervaren:



## Handelingsperspectief

Het hieruit voortvloeiende handelingsperspectief bestaat uit de volgende aandachtspunten:



### Verbinding veranderdoel en strategie

Communiceer een identificeerbaar veranderdoel en voer het gesprek over de aanpak aan de juiste tafel.



### Sturing op veranderstrategie

Stuur op de gewenste rol en houding van leidinggevenden en medewerkers, bijvoorbeeld middels het stimuleren van voorbeeldgedrag.



### Evalueren gekozen veranderstrategie

Monitor de voortgang en maak resultaten bespreekbaar. Faciliteer ook het uitwisselen van feedback tussen medewerkers. Blijf (bij)sturen.

Verbind en blijf verbinden

Auditdienst Rijk | augustus 2020

Figuur 1.



## 6 Verantwoording onderzoek

### 6.1 Werkzaamheden en afbakening

Er zijn verschillende onderzoeksmethodieken toegepast om tot de besproken bevindingen te komen. In het onderstaande lichten wij de onderzoeksmethodologie toe.

Allereerst hebben wij een enquête opgesteld voor de leidinggevenden binnen het kerndepartement van JenV. De opdrachtgever was daarbij verantwoordelijk voor het versturen van de enquête naar de leidinggevenden. Er zijn 153 uitnodigingen verzonden. Het doel van de enquête was om in kaart te brengen in hoeverre de ambitielijnen bekend waren binnen het departement. In onderstaande tabel is de respons per organisatieonderdeel weergegeven.

*Tabel 1. Respons per organisatieonderdeel, enquête*

| <b>Organisatieonderdeel</b>                               | <b>Respons (N)</b> |
|---|--------------------|
| SG  | 10                 |
| pSG   | 13                 |
| DG Straffen en Beschermen                                 | 3                  |
| DG Rechtspleging en Rechtshandhaving                      | 3                  |
| DG Migratie   | 4                  |
| DG Politie en Veiligheid                                  | 3                  |
| Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid | 2                  |
| Anoniem <sup>5</sup>                                      | 3                  |

Vervolgens hebben we interviews afgenomen met de SG, de pSG en de DG's<sup>6</sup>. Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt die voor hoor en wederhoor zijn teruggelegd bij de geïnterviewden.

Na deze interviews hebben wij dialoogsessies georganiseerd bij alle organisatieonderdelen. Het doel van de dialoogsessies was om de ervaringen van medewerkers op te halen met betrekking tot de veranderambities van JenV. Voor organisatieonderdeel DGM hebben wij de dialoogsessie digitaal gegeven in verband met het corona virus. De opdrachtgever was daarbij wederom verantwoordelijk voor het versturen van de uitnodigingen naar de medewerkers. Om de objectiviteit van de selectie van medewerkers te waarborgen hebben wij eveneens op willekeurige wijze een aantal medewerkers per organisatieonderdeel geselecteerd.

*Tabel 2. Respons per organisatieonderdeel, dialoogsessies*

| <b>Organisatieonderdeel</b>                               | <b>Aantal aanwezigen (N)</b> |
|---|------------------------------|
| SG  | 10                           |
| pSG   | 10                           |
| DG Straffen en Beschermen                                 | 9                            |
| DG Rechtspleging en Rechtshandhaving                      | 14                           |
| DG Migratie   | 7                            |
| DG Politie en Veiligheid                                  | 8                            |
| Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid | 7                            |

Tot slot heeft de opdrachtgever ons voorzien van documentatie per organisatieonderdeel. Deze hebben wij vervolgens geanalyseerd. Door de grote hoeveelheid verkregen informatie hebben wij ervoor gekozen de documenten in

<sup>5</sup> Voor deze drie enquêtes is niet vast te stellen door welk organisatieonderdeel zij zijn ingevuld.

<sup>6</sup> Voor de NCTV hebben wij niet gesproken met de DG. De DG NCTV heeft zelf een vervanger voor het interview aangewezen.

Atlas.ti te coderen om deze vervolgens op overzichtelijke wijze te kunnen analyseren. De ontvangen documentatie betrof met name jaarplannen en jaarverslagen. Voor de toezending van relevante informatie voor het onderzoek was eveneens de opdrachtgever verantwoordelijk. Om deze reden doen wij geen uitspraak over de volledigheid van de documentanalyse.

## **6.2 Referentiekader**

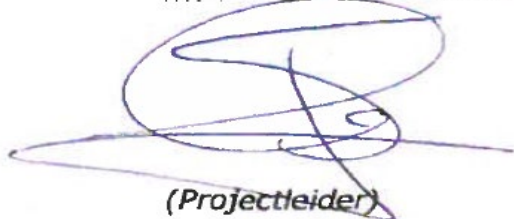
Het onderzoek en de analyse van de bevindingen zijn uitgevoerd met behulp van het veranderkrachtmodel van Ten Have Change Management. Wij gebruiken dit model omdat het de effectiviteit van veranderingen inzichtelijk maakt en wij ons richten op de vertaling van de ambitielijnen in de dagelijkse werkpraktijk van het bestuursdepartement. Het model van Ten Have is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en bestaat uit vijf factoren die invloed hebben op de effectiviteit van een verandering voor mens en organisatie. Dit betreffen rationale, effect, focus, energie en verbinding. Wanneer één van deze factoren ontbreekt of faalfactoren overheersen, wordt de verandering belemmerd. Onze onderzoeksbevindingen per organisatieonderdeel zijn georganiseerd naar deze vijf factoren binnen het bestuursdepartement.

Bij aanvang van het onderzoek is eveneens gepoogd de toezichtmethodieken gedrag en cultuur DNB toe te passen. Uiteindelijk is (in overleg met de opdrachtgever) besloten om deze methodieken niet te gebruiken, omdat deze niet bleken te passen bij de implementatiestrategie van de ambitielijnen.

## 7 Ondertekening

Den Haag, 16 november 2020

*mw. S. Lautenbach MSc*

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

*(Projectleider)*

## 8 Bijlage 1: Bevindingen per organisatieonderdeel

In de onderstaande beschrijving worden de bevindingen per organisatieonderdeel beschreven. Hier worden ook de waargenomen veranderinitiatieven toegelicht. Zoals eerder aangegeven zijn deze veranderinitiatieven voornamelijk instrumenteel van aard en niet expliciet het gevolg van de ambitielijnen. Wij hebben ze hier wel onder ambitielijnen geplaatst, teneinde inzicht te geven in de huidige veranderontwikkelingen van de verschillende organisatieonderdelen. De input van deze overzichten is verkregen uit de dialoogsessies, de enquête en interviews met de organisatieonderdelen alsmede de verkregen documenten. Wij doen hierbij geen uitspraak over de volledigheid van de overzichten.

### 8.1 Het SG cluster

#### 8.1.1 *Samenvatting*

De ambitielijnen zijn bekend bij het SG cluster, al geven de medewerkers aan dat deze duidelijker geformuleerd mogen worden. Ambitielijn 4 (visie en strategie) behoeft nog enige aandacht, deze wordt volgens de bevroegde leidinggevenden te weinig uitgedragen. Medewerkers geven aan dat de huidige visie en strategie nog te incident gedreven is. Maar ook sturing op de uitvoering van de ambitielijnen mag volgens hen strakker ingeregeld worden. Deze worden binnen het SG cluster als te vrijblijvend beschouwd vinden zij. Hierdoor worden deze in het werk laag in prioritering gezet.

Verbinding wordt voornamelijk gevoeld binnen de eigen directie. Daar waar opgavegericht gewerkt wordt is sprake van een samenwerking. Medewerkers geven aan dat binnen het cluster een open cultuur heerst waarin je zelf ruimte kunt nemen. Al worden deze mogelijkheden beperkt door de druk van buiten.

Er zijn binnen het SG cluster veel initiatieven aangetroffen die te plaatsen zijn onder de ambitielijnen. Met name met betrekking tot ambitielijn 1.

#### 8.1.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

##### **Rationale**

Binnen het SG cluster zijn de ambitielijnen bekend. De leidinggevenden geven aan dat aan hen is gecommuniceerd waar de ambitielijn toe dient te leiden en dat de koers van de ambitielijn van het SG cluster past bij de ambitielijnen. De medewerkers zijn het meest bekend met ambitielijn 3 en het minst bekend met ambitielijnen 4 en 5. Ook gaven zij aan dat de ambitielijnen duidelijker geformuleerd mogen worden.

##### **Focus**

De leidinggevenden geven aan te weten hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan de zes ambitielijnen en dat hun leidinggevenden hierbij voorbeeldgedrag laten zien. Bij de ambitielijnen 1 en 4 geven de leidinggevenden aan dat de informele organisatie bijdraagt aan de realisatie van de ambitielijnen. De medewerkers geven aan dat dit het geval is bij de lijnen 1, 2 en 3.

##### **Energie**

De bevroegde leidinggevenden geven aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om bij te dragen aan de realisatie van de ambitielijnen en dat de leiderschapsstijl van de leidinggevenden hen inspireert om hieraan bij te dragen. Hierbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat ambitielijn 4 (visie en strategie) nog wat aandacht behoeft. Er wordt nog te weinig uitgedragen en gedeeld met de hele organisatie

(jaarplan en strategische agenda). Sturing wordt voornamelijk als incident gedreven ervaren.

De leidinggevenden geven aan dat zij over de juiste middelen beschikken om een bijdrage te leveren aan de ambitielijnen, met uitzondering van ambitielijnen 2 en 3.

### **Verbinding**

De meerderheid van leidinggevenden geeft aan dat binnen het SG cluster momenten zijn waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de ambitielijnen, met uitzondering van ambitielijn 4. De meerderheid van de medewerkers herkent deze reflectiemomenten voor wat betreft ambitielijnen 1, 3 en 6. Echter met betrekking tot ambitielijnen 2 en 5 geven de medewerkers aan dat er niet echt/geen momenten zijn waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de ambitielijn. Met betrekking tot de ambitielijnen 1, 4 en 6 geeft de helft van de leidinggevenden aan feedback te krijgen over hun bijdrage aan de realisatie van deze ambitielijnen. Alleen bij ambitielijn 5 wordt dit door een meerderheid van de leidinggevenden ondersteund. De leidinggevenden geven aan te sturen op de realisatie van de ambitielijnen.

De medewerkers voelen zich verbonden met de eigen directie. Verbinding is er echter alleen als je het zelf opzoekt. De sfeer qua communicatie wordt als open ervaren. Tijdens de dialoogsessie wordt de afwezigheid van DBO (directie bestuursondersteuning) als typerend voor de directie ervaren. Hierbij werd aangegeven dat het nodig is dat bepaalde mensen meer betrokken worden, "het is in zijn algemeenheid te makkelijk voor mensen binnen JenV om niet te komen". Het programma 'JenV Verandert' wordt door het SG cluster als te vrijblijvend beschouwd. Het wordt niet serieus genomen en medewerkers zetten het in hun werk laag in prioritering. Ook geven de medewerkers aan de verwachtingen van JenV hieromtrent niet realistisch te vinden. Cultuur verander je niet binnen 5 of 6 jaar. Er heerst een open cultuur waarin je zelf ruimte kunt nemen. Je moet wel zelf durven. Tegenspraak mag meer worden uitgenodigd.

Medewerkers geven aan dat JenV niet een geheel is, maar bestaat uit allerlei tegengestelde belangen. Dit staat het flexibel kunnen inspelen op nieuwe maatschappelijke vragen in de weg.

#### 8.1.3 *Effect*

De SG zelf geeft aan dat openheid en transparantie een aandachtspunt is voor het gehele departement. *Openbaarheid waar dat maar enigszins kan, geheimhouding als dat echt moet.*

Tijdens de dialoogsessie werd de wens uitgesproken om op een neutrale manier met elkaar te praten (zonder dat het meteen als beschuldigend wordt ervaren). Ook werd aangegeven dat te weinig of niet tijdig naar buiten gecommuniceerd wordt waardoor media en burgers ruimte krijgen om zelf aannames te maken. Volgens de deelnemers kan leiderschap strakker. Als voorbeeld wordt de "gouden paraaf" genoemd om aan te geven dat er te weinig door de leiding wordt geborgd. Sturing op de uitvoering ontbreekt. Ook wordt de mogelijkheid om dilemma's in een nota aan te geven als voorbeeld gebruikt ter illustratie van de behoefte aan strakker leiderschap. Niet iedereen is op de hoogte van deze mogelijkheid en door het ontbreken van sturing wordt het niet uitgevoerd. Volgens de deelnemers van de dialoogsessie wordt er te weinig verantwoordelijkheid genomen door de leiding om de ambitielijnen te waarborgen.

Samenwerking tussen kolommen wordt gevonden daar waar opgavegericht wordt gewerkt. Hier mag volgens de deelnemers aan de dialoogsessie meer op ingezet worden. JenV organisaties voelen zich nu nog onafhankelijk van elkaar.

De medewerkers geven aan dat zij ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen (middels opleidingen en cursussen). De ontwikkeling met betrekking tot ambitielijn

5 is niet direct te zien. In een ketensamenwerking waarin iedereen zich onafhankelijk voelt is het lastig complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Naar buiten toe heeft men het gevoel dat de kloof langzaam kleiner wordt.

De meerderheid van leidinggevendenden geeft aan dat de voortgang en tussentijdse resultaten van ambitielijnen 1, 4, 5 en 6 worden gemonitord. Voor ambitielijnen 2 en 3 (continu leren en professioneel organiseren) wordt dit door een minderheid van leidinggevendenden gedaan. Het werk wordt hun inziens interessanter wanneer de ambitielijnen zijn gerealiseerd, met uitzondering van ambitielijn 1. Tijdens de dialoogsessie is aangegeven dat niet duidelijk is wat wordt gedaan met evaluaties. Elk incident wordt onderzocht maar het is de vraag of hier ook iets van wordt geleerd. De deelnemers gaven tijdens de dialoogsessie van het SG cluster aan dat het vermoeden bestaat dat onderzoeken alleen gebeuren onder druk van de politiek.

Onderstaand de geïnventariseerde bewegingen per ambitielijn van het SG cluster. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende directies.

**Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant**

Met betrekking tot ambitielijn 1 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd:

- Nieuwe procedure op WOB gebied
- Meer interne/inlevende communicatie bij incidenten die ministerie/werknemers raken
- Communicatie is steeds meer persoonlijk geworden. Ipv nieuwsbericht vaker interviews
- Koppelen vaker voortgang terug richting politiek (voortgangsrapportage JenV)
- Herziening JenV brede incidentenstrategie
- Besluitvorming en implementatie meldplicht financiële belangen
- Beter en samenhangender content online kanalen
- JenV Connect
- Berichtgeving rijksportaal 'JenV Verandert'
- e-magazine JenV
- Tool Klinkende Taal voor bevorderen begrijpelijk geschreven taal en de training workshop tijd voor taal (onderdeel leerpakket speeches)
- Digitale omgevingsscan (DOS) om de omgeving van beleidsissues inzichtelijk te maken
- Webcare en opstellen monitors (beleidsafdelingen en programma's worden ondersteund in het ontwikkelen van online communities)
- Nieuwe invulling Gemeenschappelijk Voorlichtings overleg
- Uitbreiding online aanwezigheid JenV
- Structurele online dialoog over beleidsprioriteiten JenV
- Interne campagne etalageprogramma "samen werken we aan"
- Communicatietrainingen en tools om communicatiekracht medewerkers te vergroten (training social media, DOS, social intranet)
- Doorontwikkeling App Min JenV tot nieuwsapp.
- Maandelijks justitie en veiligheidsbulletin (digitale nieuwsbrief daarin een overzicht alle belangwekkende maatregelen en gebeurtenissen)
- Inventarisatie hoe de informatie uitwisseling tav internationale aangelegenheden binnen JenV kan worden ingericht om te komen tot uitwisseling op basis van need to share in plaats van need to know.
- Het voortgangsoverzicht van EU dossiers op JBZ gebied wordt per kwartaal als bijlage bij de geannoteerde agenda van de JBZ raad aan de Kamer aangeboden.
- Organisatie event voor Europees en Internationaal actieve JenV'ers.

- Levering open data aan het Ministerie van Financiën en aandacht voor SBR en financiële data cloud rijk.
- Besluitvorming met betrekking tot het begrotingsproces is transparanter en breder opgezet en informatie wordt toegankelijk gemaakt voor politieke partijen.
- Organisatie JenV breed Innovatiecongres.
- Communicatie cockpit
- Unit Omgevingskennis
- Multidisciplinaire teams
- T-shaped communicatieprofessional

Het SG cluster geeft aan dat er intern al meer gecommuniceerd wordt, maar dat dit beter kan. Daarbij wordt aangegeven dat de positie in de organisatie hierbij bepalend is. Tevens geeft men aan dat het imago van JenV de communicatie belemmert. Het departement staat onder druk en dat beperkt de mogelijkheden tot openheid, al wordt ook aangegeven dat intern fouten gemaakt mogen worden "zonder dat je kop eraf gaat". Anderzijds gaven zij aan dat er binnen in het departement nauwelijks gecommuniceerd wordt. Ook communicatie rondom politiek gevoelige zaken blijft een aandachtspunt. Hierbij gaven de medewerkers aan het wenselijk te vinden dat meer op externe communicatie gestuurd wordt. Bij niet politiek gevoelige zaken zijn de medewerkers positief over de externe communicatie.

Samenvattend lijkt er meer aandacht voor interne en externe communicatie te zijn, echter mag dit zich nog verder ontwikkelen.

### Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie

Met betrekking tot ambitielijn 2 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd die worden uitgevoerd:

- Management programma Columbus
- Leergang "bewegen in een complexe omgeving"
- Midtermreview CES (hoe staat het met de doelen en ambities uit de strategische agenda?)
- Moreel Beraad
- Koerskaart
- Het voornemen monitoring naleving normen middels dashboard DPenO
- Versterking ophalen, coördineren en bundelen kennisbehoeften tussen JenV onderdelen in samenwerking WODC
- aandachtspunt in P-gesprekken.
- Interactieve sessies medewerkers bewustwording risico's (DEIA)

Continu leren wordt nu meer gezien als onderdeel van het werk. Tijdens de dialoogsessie wordt aangegeven dat er meer naar de mensen wordt geluisterd en dat er ruimte is voor het bespreken van professionele en ethische dilemma's en dat deelname aan sessies wordt gestimuleerd. Er zijn weinig tot geen momenten waarop met elkaar wordt nagegaan waar men nu staat met betrekking tot deze ambitielijn.

Samenvattend blijkt dat continu leren steeds meer aandacht krijgt binnen JenV. Op dit vlak zijn zeker stappen gezet binnen het SG cluster. Het verdient echter nog enige verdieping.

### Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

Met betrekking tot ambitielijn 3 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd die worden uitgevoerd:

- Stimulering tegenspraak
- "wat ons bindt" (uitgangspunten over hoe men het werk bij JenV wil doen)
- Mogelijkheid medewerkers hun werk te presenteren aan de BBR of ambtelijke top/bewindspersonen
- Werkwijze volgens leanmethodiek
- Overgang DFEZ naar tweelaags control
- Meer inzet op vaardigheden (communicatie/samenwerken) ipv kennis/techniek
- Columbus
- Koerskaart sessies
- Buddy/mentorsysteem nieuwe medewerkers
- Opleidings- en detacheringsmogelijkheden
- Week van het onbesproken gedrag
- Omgevingsbeeld (CES)
- Dag- en weekstarts
- Professionaliseren vertrouwenswerk
- Professioneel team 2020 (aandacht voor beïnvloedingsstijlen en elkaar aanspreken)

Leidinggevenden en medewerkers verwijzen naar het werken in multidisciplinaire teams (zie tevens ambitielijn 5) en de invoering lean-managementinstrumenten als voorbeelden van professioneel organiseren.

Medewerkers geven aan dat persoonlijke ontwikkeling steeds meer aandacht krijgt. Zo wordt er ruimte geboden om jezelf te ontwikkelen middels opleidingen en cursussen. Echter zijn de instrumenten die genoemd worden tijdens de enquête onder leidinggevenden en dialoogsessie door medewerkers veelal gericht op de inhoud.

Samenvattend blijkt dat er met betrekking tot ambitielijn 3 progressie wordt gemaakt door het SG cluster.

#### Ambitielijn 4: JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie

Met betrekking tot ambitielijn 4 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd die worden uitgevoerd:

- Traject "Continu Verbeteren"
- Roadmap Leonardo
- Inventarisatie onderzoeks- en innovatiebehoefte voor 2021-2027 (tbv opvolger Europese onderzoeks- en innovatiefonds Horizon 2020).
- Management conferenties: waar gaan we met elkaar naar toe?
- Start datagedreven werken
- Technovember (evenement voor medewerkers om ze bewust te maken van de ontwikkelingen waar iets mee gedaan moet worden)
- Strategische Kennis en Innovatie agenda
- VenJ Innovatiepitch
- Veiligheid innovatie competitie
- Innovatieprogramma's als Startup in Residence programma's en Satelliettoepassingen voor VenJ
- Innovatief partnerschap
- Innovatie toolbox
- Innovatie laboratorium
- Startup way of working
- Kookboek innovatie
- JenV innovatiecongres
- Technologie agenda
- Digitalisering stukkenstromen



- Platform Strategie (CES)
- Programma Vertrouwen in tijden van Onbehagen
- Strategieberaad Rijksbreed
- White paper Recht en Veiligheid in de 21 eeuw
- Midterm review Strategische agenda door BR
- Doorontwikkeling vijf strategische JenV uitdagingen (Smart, veerkracht, justice, governance en globalisering)
- Doorontwikkeling opgavegericht werken
- Kennis als kompas (hoe kennisfunctie explicieter organiseren binnen JenV)
- Inrichting Lab Data&Tech, Lab Talent en Lab Verbinding
- Living Lab
- Competence Network Big data.
- Inzet proces mining bij verbetering processen
- Strategisch omgevingsbeeld 2020
- Omgevingsscan CES
- Message house

Er is aangegeven dat er nieuwe instrumenten ontwikkeld en toegepast worden en dat er meer communicatie over visie en strategie plaatsvindt. Gekeken naar de initiatieven onder visie en strategie valt op dat er veel geïnvesteerd wordt in technologische ontwikkelingen.

Samenvattend blijkt dat er met betrekking tot ambitielijn 4 het SG cluster stappen zet.

#### Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk

Met betrekking tot ambitielijn 5 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd die worden uitgevoerd:

- In samenwerking met DBO en DCOM en DWJZ wordt gewerkt aan efficiëntere en effectievere behandeling WOB-verzoeken
- Organisatie netwerkbijeenkomsten voor alle Vertrouwenspersonen binnen JenV
- Tour van verbinding
- JenV Connect
- Columbus
- DBO en DCOM samenwerking op financiële en inkoopterrein
- DBO, DWJZ en DCOM kijken samen WOB proces
- Samenwerking DBO met DCOM en andere directies SG-cluster om te komen tot een bedrijfsbureau
- Samenwerking DBO en DFEZ op bestuursadvisering, beleidsagenda, beleidsverslag en hoofdlijnennotities
- Samenwerking DBO, DCOM, PPAC en 'JenV Verandert' op governance uitdaging
- Stuurgroep Kennis
- Centrale kennis coördinator
- Team Fondsen
- VenJ in Beeld
- Multidisciplinaire communicatieteams
- Visie op control
- Doorlichting strafrechtketen in opdracht van DFEZ samen met DGRR en organisaties in strafrechtketen.

Samenvattend blijkt dat er verbinding wordt gezocht buiten de eigen directie, al is dit voornamelijk nog binnen het eigen SG-cluster.

#### Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

Met betrekking tot ambitielijn 6 worden door het SG cluster verschillende acties genoemd die worden uitgevoerd:

- Opgavegericht werken
- JenV Monitor
- Stakeholderonderzoek (onderzoek naar de manier waarop partners van JenV de samenwerking met en de communicatie door JenV ervaren)
- Strategisch omgevingsmanagement (stakeholder engagement)
- Top 100 stakeholders
- Nodigen partijen van buiten uit om ideeën uit te wisselen
- Team multilaterale organisaties (DEIA) (coördineert JenV inzet in multilaterale organisaties)
- Team corporate communicatie (DCOM) heeft als doel in de externe communicatie meer te laten zien van de organisatieontwikkeling van JenV
- Unit Omgevingskennis (monitort signalen van buiten, voorziet ze van duiding en adviseert over de vraag hoe deze signalen benut kunnen worden)
- Uitvoeren risicoanalyse Leonardo met stakeholders (FEZ)
- Samenwerken met andere ketenpartners in labs (FEZ)

De SG geeft aan dat de kloof met buiten kleiner wordt. Er is gestart met opgavegericht werken echter loopt dit nu nog niet goed genoeg.

Samenvattend is er meer aandacht voor verbinding naar buiten en is er meer betrokkenheid van externe partners. Tevens is een grotere inzet van social media waar te nemen.

## 8.2 Het pSG Cluster

### 8.2.1 *Samenvatting*

De zes ambitielijnen zijn over het algemeen bekend bij de bevroegde leidinggevenden en medewerkers. Beide groepen weten bij alle ambitielijnen voorbeelden te geven van activiteiten die door hen onder die ambitielijn worden geschaard. In de bestudeerde documenten zijn eveneens activiteiten te identificeren die onder ambitielijnen 3 tot en met 6 zijn te classificeren; voor 1 en 2 zijn deze er niet. Al met al kan worden gesteld dat er in het pSG cluster impliciet wordt gewerkt aan het realiseren van de ambitielijnen. Impliciet, omdat de lijnen geen expliciet na te streven ambitie in het dagelijkse werk zijn. Er wordt ook niet (structureel) gestuurd op de realisatie van de ambitielijnen en er is geen mechanisme om met elkaar na te gaan waar men staat met de realisatie van de lijnen. Daarnaast is er geen mechanisme van gestructureerde feedback aan leidinggevende met betrekking tot hun bijdrage aan het realiseren van de ambitielijnen.

### 8.2.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

#### **Rationale**

De zes ambitielijnen zijn bij een meerderheid van de bevroegde leidinggevenden en medewerkers bekend. Over de invloed van de ambitielijnen op het dagelijks werk is men verdeeld: hoewel een meerderheid van de bevroegde leidinggevenden de ambitielijnen terug ziet komen in het dagelijks werk, geven andere bevroegde medewerkers aan dat de lijnen geen invloed hebben op het dagelijks werk. Daarnaast geeft een meerderheid van de bevroegde leidinggevenden aan dat is gecommuniceerd waar de ambitielijnen voor hun organisatieonderdeel naar moeten leiden; een minderheid vindt van niet. Over het algemeen vinden de bevroegde leidinggevenden dat de koers van het pSG cluster past bij de ambitielijnen.

#### **Focus**

Het overgrote deel van de leidinggevenden geeft aan te weten hoe vanuit het eigen werk bijgedragen kan worden aan de ambitielijnen. Zij zien ook voorbeeldgedrag bij hun leidinggevende t.a.v. deze ambities. Een meerderheid van de leidinggevenden

vindt dat de informele organisatie (lees: institutioneel geworden gewoontes) bijdraagt aan de realisatie van de ambitielijnen, een minderheid vindt van niet. Medewerkers denken hier gevarieerder over: voor de ambitielijnen 2, 3, 4, 5 en 6 geldt dat een meerderheid van de bevroegde medewerkers aangeeft dat de informele organisatie bijdraagt aan de realisatie van de lijnen. Daarentegen vindt de meerderheid dat de informele organisatie niet bevorderlijk is voor de realisatie van ambitielijn 1.

### **Energie**

Een meerderheid van de leidinggevenden wordt geïnspireerd door de leiderschapsstijl in hun organisatieonderdeel. Daarnaast geeft het overgrote deel van hen aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om bij te dragen aan het realiseren van de zes ambitielijnen. Zij beschikken volgens henzelf over de juiste middelen om bij te kunnen dragen aan het realiseren ervan.

### **Verbinding**

De meerderheid van de leidinggevenden vindt dat ze geen feedback krijgt over de bijdrage aan de realisatie van de ambitielijnen; een minderheid geeft aan wel feedback te ontvangen. De meeste leidinggevenden geven aan te sturen op de realisatie van de ambitielijnen. Enkelen geven aan dat niet te doen bij ambitielijnen 1 en 3. Leidinggevenden reageren verdeeld op de vraag of er in hun organisatieonderdeel momenten zijn waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van ambitielijnen: enerzijds geeft men aan dat deze momenten er zijn, anderzijds wordt aangegeven van niet. Daarentegen geven bevroegde medewerkers aan dat deze momenten er wel zijn met betrekking tot ambitielijnen 1, 2, 3 en 6; bij ambitielijnen 4 en 5 zijn de medewerkers hierover verdeeld.

#### 8.2.3 *Effect*

Een meerderheid van de leidinggevenden vindt dat het werk interessanter wordt wanneer de ambitielijnen gerealiseerd zijn. Daarnaast geven meerdere leidinggevenden aan dat voortgang en tussentijdse resultaten van de ambitielijnen worden gemonitord; een minderheid van de leidinggevenden geeft aan dat dit niet of slechts beperkt het geval is.

In zijn algemeenheid stellen leidinggevenden dat er stappen zijn gezet met betrekking tot de ambitielijnen, maar zij geven ook aan dat er nog veranderslagen te maken zijn. Daarentegen ziet een minderheid van de leidinggevenden geen realisatie van de ambitielijnen; volgens hen leven de ambitielijnen niet. Ze geven daarbij aan dit niet zeker te weten, omdat er intern niet over de realisatie wordt gerapporteerd.

**Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant**

- **Meer interne communicatie**, o.a. middels het nieuwsbulletin 'Dit is JenV', jaarplannen en DigiJust.
- **Meer externe communicatie**, o.a. middels werkbezoeken, snelle beantwoording van Kamervragen en Open Data.

Ofschoon deze lijn geen expliciet gemaakt uitgangspunt is in het dagelijks werk, noemen bevroegde medewerkers meerdere voorbeelden van ontwikkelingen binnen het pSG cluster die zij bij ambitielijn 1 vinden passen. Deze ontwikkelingen zijn zowel gericht op interne als externe communicatie.

Een voorbeeld van een ontwikkeling met betrekking tot interne communicatie is het nieuwsbulletin "Dit is JenV" en de jaarplannen en jaarverslagen, waarin volgens medewerkers beeldend wordt uitgelegd wat men doet. Ook worden medewerkers van de beleidsdirecties ondersteund in het communiceren over hun eigen werk. Daarnaast noemen de bevroegde leidinggevenden als voorbeeld van een

ontwikkeling met betrekking tot interne communicatie dat alles vindbaar wordt opgeslagen in 'DigiJust' (het documentmanagementsysteem van JenV). De bevroagde leidinggevenden leggen ook uit dat de Bestuursraad transparant is in het geval van een incident (bijv. bij een aftreden van de staatssecretaris). Tegelijkertijd wordt uitgelegd door de leidinggevenden dat zij het gevoel hebben dat het departement de naam heeft van moedwillig informatie lekken, wat het gevoel van veiligheid van medewerkers negatief beïnvloedt.

Voorbeelden van een ontwikkeling met betrekking tot externe communicatie zijn werkbezoeken door bewindspersonen. Bevroagde medewerkers ervaren ook dat er (meer) aandacht is voor het vlot beantwoorden van vragen uit de 'buitenwereld' (zoals het Parlement). Het sentiment bij de bevroagde medewerkers is dat al het andere werk voor die externe communicatie moet wijken; zij geven aan te ervaren dat collega's zich bewuster zijn geworden van het belang van informatie verschaffen aan de omgeving. Andere ontwikkelingen die worden aangedragen door bevroagde medewerkers zijn het toepassen van de "Beleidslijn openbaar maken onderzoeksrapporten" en het beschikbaar stellen van Open data. Daarnaast geven de bevroagde leidinggevenden aan te ervaren dat er meer en eerlijk wordt gecommuniceerd naar de Tweede Kamer.

Uit het bovenstaande blijkt dat er in het pSG cluster impliciet wordt gewerkt aan het realiseren van deze ambitielijn, terwijl door het pSG cluster geen expliciete verbinding wordt gelegd met de ambitielijnen. Medewerkers ervaren wel veranderontwikkelingen die onder lijn 1 te plaatsen zijn.

**Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie**

- **Meer lering naar aanleiding van evaluaties.** Beleid wordt vaker geëvalueerd d.m.v. onderzoeken.
- **Meer aandacht voor het leren van fouten.** Fouten worden vaker bespreekbaar gemaakt; het 'Huis van Begeleiding' faciliteert evaluatiesessies.

Met betrekking tot ambitielijn 2 geven bevroagde medewerkers aan dat de evaluatie van (beleids)opdrachten meer aandacht krijgt. Daarnaast wordt er vaker onafhankelijk onderzoek gedaan teneinde van de uitkomsten te leren. Ook ervaren bevroagde medewerkers voorbeeldgedrag bij leidinggevenden wat betreft het kwetsbaar durven opstellen; er is meer eerlijkheid over gemaakte fouten. Doorgaans wordt het zogenaamde interne "Huis van begeleiding" gevraagd voor het begeleiden van evaluatiesessies, om zo het leren binnen de organisatie te faciliteren.

Bevroagde leidinggevenden ervaren ook enkele ontwikkelingen. Zo wordt er aangegeven dat er in de dagstart vaker wordt teruggekeken naar hoe het werk gaat. Daarnaast wordt er ervaren dat collega's zich vaker afvragen hoe een resultaat tot stand is gekomen. Ook worden plannen van de 'MOKKA' (medewerkers onderzoek en koerskaart) weken en het 'Wassenaarberaad' genoemd als illustrerende voorbeelden van positieve ontwikkelingen met betrekking tot ambitielijn 2.

Tegelijkertijd geven bevroagde medewerkers aan geen verbetering te ervaren met betrekking tot lijn 2: het wordt nog steeds moeilijk gevonden om feedback te geven aan collega's. Ook wordt ervaren dat het lastig is om het eigen aandeel ergens uit te destilleren om het vervolgens te kunnen evalueren. De bevroagde medewerkers leggen eveneens uit dat het onverwachte vertrek van de pSG en een 'vijandige buitenwereld' niet bevorderlijk zijn voor het lerend vermogen van de organisatie.

Samenvattend wordt aan het realiseren van ambitielijn 2 gewerkt. Desalniettemin valt er volgens bevroagde medewerkers nog veel winst te behalen.

### Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

- **Meer aandacht voor de mens** middels regelmatige plannings- en voortgangsgesprekken, een persoonlijk ontwikkel & mobiliteitsplan voor nieuwe medewerkers en het 'Huis van Begeleiding'.
- **Meer opleidingen en cursussen** welke samenwerking bevorderen.
- **Meer investeringen in brede inzetbaarheid en wendbaarheid** van medewerkers (o.a. middels 'Deltaflex', 'Columbus', 'Huis van begeleiding' en de topconferentie 'Wendbaar organiseren').

De bevroegde medewerkers noemen met betrekking tot ambitielijn 3 meerdere voorbeelden van veranderontwikkeling. Zo ervaren zij dat er in de afgelopen jaren meer aandacht is voor de mens: er zijn voldoende plannings- en voortgangsgesprekken en er wordt regelmatig een vlootshow uitgevoerd. Daarnaast worden er opleidingen aangeboden, zoals de cursus 'Effectief Adviseren (en communiceren)', welke als bijeffect heeft dat men elkaar makkelijker kan vinden hetgeen werken over grenzen heen van het eigen onderdeel bevordert. Als voorbeelden wordt ook het programma "Deltaflex" genoemd, een programma ten behoeve van brede inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers. Dit programma wordt ook genoemd door de bevroegde leidinggevenden. Daarnaast noemen leidinggevenden dat zij ervaren dat er geïnvesteerd wordt in een nieuwe werkwijze die meer gericht is op de maatschappelijke opgave.

Tegelijkertijd zien bevroegde medewerkers onvoldoende voortgang wat betreft de ruimte voor kritische inbreng. En ervaren medewerkers dat nieuwe collega's nog te weinig begeleiding krijgen bij het vinden van een weg binnen JenV.

Samenvattend is er sprake van een veelvoud aan initiatieven en ontwikkelingen die samenhangen met de ambitielijn "Investeren in mensen en gedrag". Er wordt duidelijk ingezet op de ontwikkeling van medewerkers. Waartoe het allemaal leidt is, door het ontbreken van een systematisch kijken met elkaar waar men staat, niet goed vast te stellen. Wat men hier graag beter wil, "meer aanspreken", ligt in lijn met wat bij ambitielijn 2 is samengevat als "kritisch kijken naar het eigen handelen en om feedback vragen en die geven".

### Ambitielijn 4: JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie

- **Meer strategische stukken**, zoals o.a. het JenV Kompas, de JenV omgevingsscan en het DigiJust meerjarenplan.
- **Meer strategische instituties**, zoals o.a. het Strategisch Bedrijfsvoeringsoverleg Beraad met de taakorganisaties van het ministerie en het Innovatieteam.
- **Een nieuw sturingsmodel** (sinds 2017) en het daarbij behorende 'Strategisch Bestuurlijk Beraad' is ingericht.

Bevroegde leidinggevenden zien met betrekking tot de strategie een ontwikkeling. Zo staan de strategie en visie van het cluster centraal bij strategische sessies, waar wordt gewerkt aan een gezamenlijke visie op een aantal thema's. Leidinggevenden leggen uit dat er voor het jaar 2020 drie inhoudelijke thema's zijn bedacht<sup>7</sup>: 'wendbaar organiseren', 'data gedreven werken' en 'duurzaamheid'. Deze drie thema's zijn vervolgens gekoppeld aan medewerkers; per thema is er een cluster breed werkgroepje die het thema ter hand neemt. De bedoeling is dat het werkgroepje dit thema dan weer periodiek agendeert in het MT pSG.

Uit de documenten van het pSG cluster blijkt eveneens dat er een veelvoud aan strategische initiatieven is opgesteld die ook betrekking hebben op heel JenV. Zo is er een globaal beeld opgesteld voor de nieuwe directie DP&O voor het concern JenV. Ook is er een visie op inkoop opgesteld. Daarnaast is er een programma "Stukken Beter" van JenV dat focust op het duurzaam bewaren van documenten, het

<sup>7</sup> De thema's worden ook genoemd in de volgorde 'duurzaamheid', 'resultaatgerichtheid' en 'inclusiviteit'. Het is zodoende onduidelijk wat de exacte formulering is van de thema's.

verbeteren van de vindbaarheid van stukken en het delen van informatie. Bovendien wordt met de 'Visie op de Bedrijfsvoering VenJ' ingezet op eenheid van bestuur en beleid. Tot slot is er de strategie "Weerbaar JenV 2019-2023". Een aantal bevroegde medewerkers geeft aan dat visie en strategie inderdaad concreet zijn geformuleerd door het cluster, maar dat de verdere vertaling naar JenV minder concreet is. Daarnaast leggen leidinggevenden uit dat er samen met de uitvoeringsorganisaties wordt nagedacht over de langetermijnvisie en -strategie. Zo is er sinds 2017 een nieuw sturingsmodel met een daarbij behorend 'Strategisch Bestuurlijk Beraad'. De leden van dit overleg zijn o.a. de bestuurders van de grotere taakorganisaties die onder het sturingsmodel vallen. Eénmaal in de zes weken overlegt men over zaken die de relatie tussen het ministerie en de uitvoering raken.

Samenvattend blijkt dat er ontwikkelingen zijn met betrekking tot de strategie en visie van het pSG cluster. Desalniettemin kan niet worden geconstateerd wat de effecten zijn van de geformuleerde strategieën, omdat er niet systematisch wordt gereflecteerd over waar men staat met het realiseren van de strategieën en visies.

Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk

- **Meer samenwerking en verbinding tussen organisatieonderdelen** dankzij de toon in de top van o.a. de SG en pSG.
- **Meer ruimte voor opgabegericht werken.**

Medewerkers noemen met betrekking tot lijn 5 verschillende voorbeelden. Zo ervaren bevroegde medewerkers dat de toon in de top nu meer gericht is op verbinding en samenwerking; de SG en pSG hebben hier een positieve invloed op. In lijn met die verbindende toon ervaren bevroegde medewerkers meer samenwerking tussen de DG's. Er komen bijvoorbeeld zichtbaar meer mensen uit diverse JenV organisatieonderdelen naar activiteiten van het bestuursdepartement. Een voorbeeld van interne samenwerking is de nota "Samen Digitaal". Hierin presenteert niet alleen een dienstcentrum haar ervaringen, maar delen de NCTV en DGRR ook hun ervaringen. Daarnaast ervaren bevroegde medewerkers dat het opgabegericht werken wordt ingericht en ondersteund door het cluster.

De bevroegde leidinggevenden ervaren eveneens veranderingen. Zo geven zij aan dat er nu doorgaans meer ruimte is om andere collega's bij vraagstukken te betrekken. Sterker nog, de diversiteit aan onderwerpen waar het pSG cluster mee te maken krijgt maakt dat het idee is dat de verbinding wel opgezocht *moet* worden.

De eerder genoemde strategische stukken m.b.t. het 'Strategisch Bestuurlijk Beraad' illustreren eveneens hoe uitvoeringsorganisaties worden betrokken bij JenV. Ook de eerdergenoemde topconferentie 'Wendbaar organiseren' is een voorbeeld van een platform waar onderdelen van JenV met elkaar in gesprek gaan over hun ontwikkelvraagstukken (in dit geval op het gebied van wendbaarheid). Een ander voorbeeld van een dergelijk platform zijn de netwerkbijeenkomsten voor juristen waar onder andere politie, Hoge Raad, OM, DT&V, IND en diverse directies van het bestuursdepartement zich aanmelden.

Samenvattend blijkt dat er aan intern verbinden aandacht wordt besteed door het pSG cluster. Bevroegde medewerkers noemen geen verbeterpunten.

Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

- **Meer investeringen in contact met de 'buitenwereld'**, o.a. door middel van werkbezoeken en omgevingsscans.
- **Meer aandacht voor de maatschappelijke opgave en de bijbehorende lering.**

Medewerkers noemen met betrekking tot lijn 6 meerdere voorbeelden van positieve verandering. Zo ervaren zij dat het vanzelfsprekender wordt om naar buiten te gaan om het gesprek over de maatschappelijke opgaven aan te gaan. Desalniettemin zijn

er volgens de medewerkers nog stappen te zetten met betrekking tot het oppakken van maatschappelijke opgaven. Een belangrijke voorwaarde volgens hen is daarbij dat er voldoende budget en capaciteit wordt vrijgemaakt.

Door de bevroagde leidinggevenden wordt eveneens opgemerkt dat er meer ruimte is om het gesprek met buiten aan te gaan in het kader van de maatschappelijke opgave. Immers, merken zij op, bestaat JenV voor een groot deel uit taakorganisaties en maar voor een klein deel uit bestuursdepartement. Desalniettemin geeft een leidinggevende aan dat er nog doorontwikkeld moet worden wat betreft de samenwerking met buiten.

In de documentatie van het pSG cluster wordt eveneens aandacht geschonken aan het extern verbinden. Zo wordt o.a. beschreven dat de taakorganisaties van JenV ook fungeren als 'voelsprietten' voor het ministerie: zij ervaren de dagelijkse praktijk en de uitwerking van het beleid. Vervolgens wordt in samenspraak met taakorganisaties beleid gevormd. Daarnaast worden er bijeenkomsten beschreven waar JenV in contact komt met externen (zoals o.a. de i-Tour, de Bedrijvendagen Twente en de carrièrebeurs universiteit Leiden).

Tenslotte wordt er gesproken over experimenten met 'buiten': inmiddels is het tweede experiment binnen de Raad van de Kinderbescherming opgestart en worden gesprekken gevoerd met het Centraal Justitieel Incassobureau en met het traject "Burgers met Schulden" van de Raad voor de Rechtspraak.

Samenvattend lijkt met extern verbinden een begin gemaakt. Tegelijkertijd ziet men ook de uitdaging om het extern verbinden nog meer te bezien vanuit de maatschappelijke opgave van JenV.

## 8.3 DG Straffen en Beschermen

### 8.3.1 *Context en samenvatting*

#### **Samenvatting**

Binnen het DG Straffen en Beschermen (DGSenB) is er met name verandering waarneembaar met betrekking tot ambitielijn 6 (*'JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"'*). De andere ambitielijnen zijn niet bekend. Binnen DGSenB is aandacht voor een transparante houding naar buiten toe alsmede voor het kunnen maken van fouten. Hoewel deze ambities heersen binnen DGSenB, wordt de realisatie moeilijk gevonden. Zo wordt door het aftreden van bewindslieden wegens gemaakte fouten en door de politieke aandacht een gevoel van onveiligheid ervaren. Dit gevoel van onveiligheid draagt niet bij aan de energie die nodig is om ambitielijnen te kunnen realiseren. Bovendien blijft het onduidelijk wat voor DGSenB de stand van zaken is per ambitielijn: de voortgang van de implementatie wordt niet gemonitord.

### 8.3.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

#### **Rationale**

De bevroagde leidinggevenden zijn, met uitzondering van lijn 6, bekend met de ambitielijnen. Desalniettemin geeft de meerderheid van de leidinggevenden aan dat niet voor alle lijnen is gecommuniceerd waartoe de ambitielijnen dienen te leiden. Wel vindt een meerderheid dat de koers van het DG past bij de ambitielijnen.

Binnen DGSenB zijn de bevroagde medewerkers van mening dat over de ambitielijnen te weinig is gecommuniceerd; een meerderheid geeft aan niet bekend te zijn met ambitielijnen 1 tot en met 5. Medewerkers horen in hun dagelijks werk deze ambitielijnen af en toe voorbijkomen, maar weten niet dat deze afkomstig zijn van het 'JenV Verandert' programma. Met name de aanleiding achter de veranderopgave is niet gecommuniceerd. Desalniettemin zijn de bevroagde medewerkers wel bekend met ambitielijn 6; de veranderopgave met betrekking tot de samenwerking met 'buiten' is gecommuniceerd.

### **Focus**

De bevroagde leidinggevenden geven aan te weten hoe zij kunnen bijdragen aan de ambtelijnen. Daarnaast blijkt dat de leidinggevenden van de bevroagde leidinggevenden met betrekking tot lijn 1 voorbeeldgedrag laten zien.

De organisatie inrichting van DGSenB heeft in de afgelopen jaren een aantal wijzigingen ondergaan, welke aansluiten op de ambtelijnen van 'JenV Verandert'. Zo is de samenstelling van de bestuursraad gewijzigd en is binnen DGSenB in 2015 het zogenaamde top 36-traject gestart. Hierin werken 36 DGSenB-leidinggevenden uit het hoger en middenmanagement aan een missie/visie voor het DG. Vragen zoals 'wie zijn we en waar willen we naartoe?' staan daarbij centraal. Het idee is dat JenV anders moet gaan werken, namelijk vanuit de maatschappelijke opgave (en niet vanuit de structuren van het ministerie). Daarbij moet transparantie en communicatie beter, beoogd DGSenB.

Een meerderheid van de bevroagde medewerkers ervaren zelf dat de informele organisatie (dit betreffen o.a. institutioneel geworden gewoontes) niet bijdraagt aan de realisatie van de ambtelijnen.

### **Energie**

Een meerderheid van de bevroagde leidinggevenden wordt geïnspireerd door de leiderschapstijl in hun organisatieonderdeel om bij te dragen aan de zes ambtelijnen. Daarnaast geeft een meerderheid van de leidinggevenden aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om bij te dragen aan het realiseren van de zes ambtelijnen. Daarbij lijken zij over de juiste middelen te beschikken om bij te kunnen dragen aan het realiseren van de ambtelijnen.

Er heerst binnen DGSenB een productiesfeer, o.a. door de hoeveelheid Kamervragen, waardoor er weinig tijd is om aan de slag te gaan met het doorvoeren van veranderingen. Daarnaast is als gevolg van politieke druk de communicatie krampachtiger geworden, volgens bevroagde medewerkers. Elk woord wordt gewogen en medewerkers zijn angstiger door incidenten. Wanneer er dan wordt gestreefd naar meer openheid, wordt dit volgens bevroagde medewerkers niet ondersteund door de informatiehuishouding: de ICT is verouderd en de uitwisseling tussen organisaties verloopt moeizaam vanwege technische verkokering. Dit maakt dat de energie om te veranderen op het gebied van transparantie en communicatie negatief wordt beïnvloed.

### **Verbinding**

Alle leidinggevenden geven aan in meer of minder mate te sturen op alle lijnen. De voortgang wordt niet gemeten, maar de bevroagde leidinggevenden geven aan dat ze wel feedback ontvangen over hun bijdrage aan de realisatie van de ambtelijnen. De ambtelijnen worden niet benadrukt in het dagelijkse werk volgens bevroagde medewerkers. Wel lijkt er binnen DGSenB een begin gemaakt met het opgavegericht werken, waar omtrent het dagelijks werk steeds meer wordt ingericht.

## 8.3.3

### *Effect*

Alle leidinggevenden geven aan dat het dagelijks werk interessanter wordt wanneer de ambtelijnen worden gerealiseerd. In het onderstaande zal worden besproken welke veranderbewegingen waar te nemen zijn per ambtelijn.

Ambtelijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant

- **Meer transparantie met betrekking tot informatieverstrekking aan de Kamer en WOB-verzoeken.** Bij voorkeur wordt informatie direct gerapporteerd aan de Kamer zonder een beleidsreactie. Daarnaast is het uitgangspunt bij WOB-verzoeken nu: "verstrekken van informatie, tenzij".
- **Meer investeringen in externe communicatie.** Zo is er meer contact met bedrijfsleven en wordt er meer gebruik gemaakt van social media. In het verlengde hiervan is eveneens meer aandacht voor opgavegericht werken. DGSenB werkt zo samen met burgers, bedrijven en organisaties.



Er wordt impliciet invulling gegeven aan de ambitielijn 1 door informatie vaker direct te rapporteren aan de Kamer. Ook zijn er aanpassingen in het WOB-beleid doorgevoerd die bijdragen aan de transparantie. Daarnaast blijkt er meer contact te zijn met externen. Desalniettemin leggen bevroagde medewerkers uit dat de verandering met betrekking tot communicatie belemmerd wordt door de processen rondom informatiebeheer: deze zijn vaak nog niet ingericht. Daarnaast hebben bevroagde medewerkers slechte ervaringen met het naar buiten brengen van slecht nieuws, wat eveneens een negatief effect heeft op de realisatie van ambitielijn 1.

Samenvattend blijkt dat er stappen zijn gezet met betrekking tot de communicatie en transparantie van DGSenB. Desalniettemin is het wenselijk volgens bevroagde medewerkers om nog meer in te zetten op de realisatie van ambitielijn 1.

Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie

- **Meer mogelijkheden voor het volgen van opleidingen**, zoals Columbus.
- **Meer aandacht voor evaluatie en onderzoek** teneinde hiervan te leren.

In de dagelijkse werkpraktijk zijn er voldoende opleidingen volgens bevroagde medewerkers en wordt er inhoudelijk veel geleerd. Desalniettemin kan het leren van DGSenB als organisatie beter, omdat dit nu nog te weinig is ingebed. Zo lijkt er, volgens medewerkers, niet te worden geleerd van onderzoeksrapporten. Bovendien ervaren bevroagde medewerkers dat er geen ruimte is voor het maken van fouten vanwege de politieke aandacht die DGSenB (en JenV) geniet.

Samenvattend blijkt dat er weinig verandering waarneembaar is met betrekking tot ambitielijn 2. Bevroagde medewerkers hopen dat DGSenB in de toekomst meer een lerende organisatie wordt.

Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

- **Er wordt meer geïnvesteerd in een prettige werkomgeving**, waar collega's elkaar feedback geven en waar iedereen ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Een proactieve houding wordt beloond volgens de bevroagde medewerkers.
- **Er wordt meer opgabegericht gewerkt**, waardoor medewerkers kunnen worden ingezet daar waar hun kracht ligt (bijv. Programma Onvindbare Veroordelen).

In de dagelijkse werkpraktijk krijgen medewerkers ruimte om zich te ontwikkelen en te werken vanuit hun kracht. Er is veel opleidingsaanbod en er zijn initiatieven op het gebied van feedback geven. In het jaarplan wordt benadrukt dat het dagelijks handelen van de medewerkers gesteund wordt door een organisatorische context, die hen daartoe de juiste richting en handelingsruimte biedt. De kernwaarden "je laten inspireren door de buitenwereld", "samenwerken" en "ontwikkelen van jezelf, je collega en je team", vormen daarbij de leidraad. Desalniettemin geven bevroagde medewerkers aan dat het in de praktijk lastig blijkt om elkaar aan te spreken op resultaat; dit wordt niet door iedere collega gewaardeerd.

Samenvattend blijkt dat er enige verandering lijkt te zijn binnen DGSenB met betrekking tot ambitielijn 3. Hoewel de plannen om de werksfeer te verbeteren er liggen, dienen deze in de praktijk nog meer concrete invulling te krijgen.

Ambitielijn 4: JenV heeft een lange termijnvisie en strategie

- **Meer ruimte voor (technologische) innovatie**, zoals de inzet van technologie bij het communiceren met burgers (via o.a. Whatsapp en het 'Burgerportaal'). Ook wordt op innovatieve wijze gewerkt aan een toekomstbestendig sanctiebestel (het traject 'Koers en Kansen voor de Sanctie-uitvoering'). Andere voorbeelden van aandacht voor innovatie zijn de 3D experience en Fieldlab.
- **Meer aandacht voor de strategie met betrekking tot de informatievoorziening van DGSenB**. Zo is er de strategische aanpak

informatievoorziening: hierin worden visies en kaders ontwikkeld voor de benodigde informatieproducten en informatiearchitectuur.

In de dagelijkse werkpraktijk lijken er meerdere initiatieven en strategische stukken te zijn om de algehele strategie van DGSenB in te richten. De strategische informatievoorziening heeft voor DGSenB prioriteit. Innovatie vindt plaats door aan te sluiten bij de (technologische) ontwikkelingen in de buitenwereld (bijv. Whatsapp, Burgerportaal, Fieldlab en 3D experience). Toch geven bevroegde medewerkers aan dat door de hectiek van het dagelijks werk er niet voldoende tijd wordt besteed aan strategische vraagstukken.

Samenvattend blijkt dat er enige verandering lijkt te zijn binnen DGSenB met betrekking tot ambitielijn 4. Desalniettemin voert de waan van de dag de boventoon.

Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk

- **Meer samenwerking over organisatieonderdelen heen.** Dit wordt o.a. bewerkstelligd door de nadruk op het opgavegericht werken, waarin het vraagstuk leidend is voor de organisatie van de werkwijze. Het Programma Ondermijning verbindt bijvoorbeeld DGSenB met DGRR.

In de dagelijkse werkpraktijk van DGSenB zijn er verschillende initiatieven om maatschappelijk complexe vraagstukken aan te pakken zoals opgavegericht gericht werken. Desalniettemin leggen bevroegde medewerkers uit dat interne samenwerking in de praktijk vaker zou kunnen, maar dat dit o.a. wordt belemmerd door de verouderde staat van de ICT.

Samenvattend lijkt er weinig veranderd te zijn binnen DGSenB met betrekking tot ambitielijn 5.

Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

- **Meer investeringen in het contact met 'buiten'.** Zo is het programma HIC een voorbeeld van meer publiek-private samenwerking. Ook zijn er ketenprogramma's waarin alle ketenpartners samenwerken met DGSenB (zoals het ketenprogramma WoGGZ). Andere voorbeelden van activiteiten door DGSenB om de buitenwereld te betrekken bij haar werkzaamheden zijn Citydeals, de 'divorce challenge' en een deelname aan het (interdepartementale) programma 'Sociaal domein'. Ook worden er onderzoeken uitgevoerd samen met TNO en het CBS.
- **Meer faciliterende houding naar 'buiten' waarbij de maatschappelijke opdracht centraal staat.** Onder het mom van 'kom uit je dossier om te zien hoe het in de praktijk werkt' lopen medewerkers van DGSenB vaker een dag mee met de uitvoering. Ook zijn er in de afgelopen jaren verschillende samenwerkingsverbanden aangegaan.

In de dagelijkse werkpraktijk wordt de samenwerking van JenV met 'buiten' als sterk verbeterd ervaren door bevroegde medewerkers. Zij geven aan dat DGSenB (en JenV als geheel) een meer faciliterende houding aan is gaan nemen naar buiten toe: 'hoe kunnen wij helpen?' In plaats van 'we gaan jullie helpen'. Deze ontwikkeling komt ook terug in meerdere acties en initiatieven alsmede in de jaarplannen waarin expliciet aandacht is voor het samenwerken met buiten. Wel geven bevroegde medewerkers aan dat de informele organisatie (oftewel: institutioneel geworden gewoontes) doorgaans medewerkers nog in de weg staan om naar buiten te treden.

Samenvattend blijkt dat DGSenB veel verandering is ondergaan met betrekking tot ambitielijn 6: DGSenB treedt volgens haar medewerkers vaker naar buiten om externe partijen te betrekken bij haar werkzaamheden.

## 8.4 DG Rechtspleging en Rechtshandhaving

### 8.4.1 *Samenvatting*

Al met al zijn niet alle ambitielijnen in dezelfde mate bekend binnen het DG Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR). Ten opzichte van de andere ambitielijnen is er veel verandering waarneembaar met betrekking tot lijn 1. Desalniettemin werken institutioneel geworden gewoontes binnen DGRR (of de 'informele organisatie') volgens medewerkers over het algemeen belemmerend voor de realisatie van de veranderlijnen (bijvoorbeeld: 'je praat niet over fouten van jezelf of van collega's'). Ook is het opvallend dat een deel van de bevroegde medewerkers aangeeft zich onveilig te voelen wanneer het gaat over het maken en bespreken van fouten. Daarnaast valt het op dat de bevroegde medewerkers weinig gemotiveerd lijken te worden om te veranderen in het kader van 'JenV Verandert': medewerkers vragen zich openlijk af waarom een dergelijk centraal programma in het leven is geroepen. Tot slot lijken er binnen DGRR geen momenten te zijn waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de ambitielijnen. Hoewel de eerste stappen in de beoogde richting zijn gezet (met name met betrekking tot veranderlijn 1), zijn er voor DGRR nog veranderlagen te maken volgens de medewerkers.

### 8.4.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

#### **Rationale**

In het kader van het eigen veranderprogramma zijn de meeste ambitielijnen over het algemeen bekend binnen de organisatie van DGRR. Met name leidinggevenden blijken goed op de hoogte te zijn van de ambitielijnen, hoewel niet in alle gevallen aan hen is gecommuniceerd waartoe de lijnen dienen te leiden. De bevroegde leidinggevenden zijn desalniettemin positief over de ambitielijnen: zij vinden dat de koers van DGRR past bij deze lijnen. Toch lijkt voor het merendeel van de bevroegde DGRR medewerkers ambitielijnen 3 ('JenV investeert in mensen en gedrag'), 4 ('JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie') en 5 ('JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk') nog onbekend: bevroegde medewerkers geven aan deze lijnen niet te herkennen.

#### **Focus**

Bevroegde leidinggevenden geven aan dat het voor hen duidelijk is hoe zij kunnen bijdragen aan de ambitielijnen. Toch draagt, volgens de medewerkers, de organisatie-inrichting onvoldoende bij aan het realiseren van de ambitielijnen. Met de organisatie-inrichting worden de kaders bedoeld die maken dat de verandering succesvol doorgevoerd kan worden, zoals kaders in de vorm van (aangepaste) strategische keuzes, (nieuwe) structuren, systemen, processen, prioriteiten, taken en voorbeeldgedrag. Zo geven bevroegde medewerkers aan dat voor de meeste lijnen (met uitzondering van lijn 6: 'JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"') de gewoontes binnen DGRR (of: de 'informele organisatie') de realisatie van verandering in de weg staat. Een voorbeeld daarvan is mogelijk dat men elkaar niet 'hoort' aan te spreken op fouten. Leidinggevenden zijn het hier over het algemeen mee eens met betrekking tot ambitielijnen 3 ('JenV investeert in mensen en gedrag') en 4 ('JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie'). Desalniettemin zijn leidinggevenden positiever over de bijdrage van de organisatie-inrichting aan de veranderlijnen. Zo geven zij aan dat voor de meeste veranderlijnen (met uitzondering van lijn 3: 'JenV investeert in mensen en gedrag') hun leidinggevenden voorbeeldgedrag vertonen.

#### **Energie**

De 'energie' om te willen veranderen lijkt aanwezig bij de bevroegde leidinggevenden van DGRR: zij geven aan dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de realisatie van de ambitielijnen. Bovendien worden leidinggevenden over het algemeen geïnspireerd om bij te dragen aan de implementatie van de ambitielijnen door de leiderschapstijl van anderen, hoewel de meningen hierover

zijn verdeeld met betrekking tot lijn 3 ('JenV investeert in mensen en gedrag'). Toch geven leidinggevenden aan niet altijd over de juiste middelen (kennis, vaardigheden, mankracht, tijd, budget, fysieke middelen) te beschikken om een bijdrage te kunnen leveren aan ambitielijn 2 ('JenV is een continu lerende organisatie') en ambitielijn 4 ('JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie'). Het departement brede programma van 'JenV Verandert' voelt voor de bevroegde medewerkers niet als iets van DGRR en de medewerkers stellen openlijk de vraag waarom DGRR zou willen veranderen binnen het kader van een centraal, JenV-breed programma: ieder DG heeft een eigen inrichting, dus is een dergelijke centrale formulering van veranderdoelen dan wel nuttig? Met name met betrekking tot lijn 6 ('JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"') is het de vraag of medewerkers wel *moeten* veranderen. Zo leggen bevroegde medewerkers uit dat er van oorsprong binnen DGRR is geselecteerd op politiek-sensitieve mensen die gericht zijn op de inhoud ('de nota moet perfect zijn'); veranderen in de zin van meer naar buiten treden (nog voordat de nota perfect is) staat wellicht haaks op de politiek-sensitieve en inhoudsgerichte houding van DGRR medewerkers.

### Verbinding

Opvallend is dat de bevroegde medewerkers van DGRR negatief reageren op de vraag of er momenten zijn waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de veranderlijnen. Medewerkers leggen uit dat veranderingen binnen DGRR af en toe wel worden besproken, maar nooit in het kader van het centrale programma van 'JenV Verandert'. Met betrekking tot lijnen 4 ('JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie') en 5 ('JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk') zijn de medewerkers uitgesproken negatief over het aantal momenten waarop met elkaar wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de veranderlijn. Hoewel bevroegde leidinggevenden ook antwoorden dat er geen terugkoppelmomenten zijn, geven zij wel aan dat ze feedback ontvangen over hun bijdrage aan de realisatie van de ambitielijnen. Ook geven zij aan te sturen op de ambitielijnen.

#### 8.4.3 Effect

Leidinggevenden geven aan dat het dagelijks werk interessanter wordt wanneer de ambitielijnen worden gerealiseerd. Desalniettemin lijken voortgang en tussentijdse resultaten niet te worden gemonitord en progressie tot dusver verschilt aanzienlijk per veranderlijn. In het onderstaande zal worden besproken welke veranderbewegingen waar te nemen zijn per ambitielijn.

Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant

- **Aangepast WOB-beleid en werkproces** – Er zijn concrete stappen gezet om te komen tot een opener en transparanter WOB-beleid. Naar aanleiding van het Verbetertraject WOB participeert de Wobcoördinator van DGRR in de WOB-coördinatiedesk. Het werkproces voor WOB binnen DGRR is eveneens aangepast. Medewerkers ervaren deze verandering als positief, omdat zij ervaren dat DGRR transparanter is dan voorheen.
- **De DGRR is communicatief** – De communicatiestijl van de DGRR wordt door de medewerkers gewaardeerd: de DGRR informeert actief medewerkers middels persoonlijke updates en wekelijkse oplooppjes. Daarnaast worden MT verslagen (gedeeltelijk) openbaar gemaakt. De DGRR heeft eveneens een werkgroep communicatie opgericht om o.a. de eigen DGRR website te verbeteren.
- **DGRR investeert in externe communicatie** – Er worden door DGRR sessies georganiseerd met experts en stakeholders, om zo de communicatie met externen te bevorderen. Daarnaast wordt al enige tijd gewerkt aan het in 2018 opgerichte platform *Rule of Law*, waar frontliniewerkers van de rechtsstaat met elkaar in gesprek gaan.

Hoewel er stappen zijn gezet op het gebied van communicatie en transparantie, kan het volgens bevroegde medewerkers van DGRR nog beter. Nog te vaak begint de communicatie pas nadat er een incident heeft plaatsgevonden. Ook geeft een deel van de medewerkers aan dat binnen DGRR de interne communicatie niet even snel gaat als de externe communicatie. Daarnaast geven sommige medewerkers aan dat zij het gevoel hebben dat de communicatie juist 'krampachtiger' verloopt (o.a. door de WODC-affaire) en dat meer openheid juist meer vragen en problemen geeft.

Samenvattend blijkt dat DGRR met betrekking tot ambitielijn 1 progressie heeft gemaakt. De medewerkers ervaren dat er stappen worden gezet, maar geven ook aan dat nog meer verandering wenselijk is.

**Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie**

- **Uitbreiding aanbod cursussen/opleidingen** – Er wordt beperkt ingezet op de uitbreiding van het aanbod cursussen en opleidingen volgens bevroegde medewerkers. Zo is er een nieuw leerportaal en zijn er nieuwe programma's opgezet voor leidinggevenden (zoals Columbus).

De bevroegde medewerkers van DGRR lijken niet tevreden over de opleidingsmogelijkheden. Bovendien lijkt er binnen DGRR meer oog voor 'de waan van de dag' te zijn dan voor reflectie en evaluatie. De medewerkers leggen uit dat zij wel rapporten en evaluaties voorbij zien komen, maar bijbehorend beleid om structureel zaken te verbeteren is er vaak niet.

Samenvattend blijkt dat DGRR, met betrekking tot ambitielijn 2, beperkt heeft geïnvesteerd in het ontwikkelen van een lerende omgeving; medewerkers hopen in de toekomst meer leren binnen het DG te ervaren.

**Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag**

- **Investerings in integriteitsmanagement** – DGRR is meer gaan investeren in integriteitsmanagement. Zo zijn er sinds enige tijd Moreel Beraad sessies, waar deelnemers gezamenlijk ethische kwesties bespreken. Deze Moreel Beraad sessies zijn niet ontwikkeld door DGRR zelf en worden JenV-breed ingezet. Daarnaast zijn er binnen DGRR-vertrouwenspersonen en is er recent een integriteit externe adviescommissie geïnstalleerd.

Opvallend is dat een deel van de bevroegde medewerkers aangeeft zich in bepaalde situaties onveilig te voelen: sommige medewerkers hebben het gevoel dat er door iemand wordt bijgehouden hoeveel fouten zij maken. Ook legt dit deel van de bevroegde medewerkers uit dat collega's om die reden snel 'getergd' zijn wanneer ze door een collega worden aangesproken op een fout. Als gevolg durven sommige medewerkers anderen niet aan te spreken op resultaat.

Samenvattend blijkt dat DGRR, met betrekking tot ambitielijn 3, geïnvesteerd heeft in integriteitsmanagement, maar de effecten nog niet voldoende worden ervaren door medewerkers.

**Ambitielijn 4: JenV heeft een lange termijnvisie en strategie**

- **Veel investeringen in digitalisering** – Binnen DGRR is innovatie zichtbaar op het gebied van technologie. Al enige tijd wordt intensief geïnvesteerd in digitalisering van de rechtspraak. Zo worden er (in ieder geval) vanaf 2016 diverse bijeenkomsten georganiseerd om technologische ontwikkelingen binnen DGRR verder te brengen en wordt er ingezet op de versterking van de informatievoorziening binnen het werkkterrein van DGRR.
- **Investerings in internationale relaties** – Vanaf 2018 is DGRR namens Nederland bezig met het opstellen en uitwerken van een multilateraal verdrag op het gebied van rechtshulp en uitlevering op het gebied van internationale misdrijven.

De bevroagde medewerkers van DGRR zijn negatief over de langetermijnvisie en -strategie. Hoewel er in de jaarplannen vanaf 2016 continu (toekomst)agenda's, strategieën en programma's worden beschreven, ervaren medewerkers van DGRR dat er meer oog is voor 'de waan van de dag' dan voor lange termijn vraagstukken.

Samenvattend blijkt dat DGRR, met betrekking tot ambitielijn 4, relatief veel heeft geïnvesteerd in innovatie (wat betreft digitalisering). Daarnaast kent het DG veel strategische stukken waar een lange termijnvisie in wordt beschreven. Desalniettemin worden de effecten van deze stukken beperkt ervaren door medewerkers.

**Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk**

- **Investerings in de Strafrechtketen** – De Directie Strafrecht Ketten (DSK) van DGRR is in 2016 opgericht voor de keten. Daarnaast zijn er voor samenwerking in de strafrechtketen verschillende overlegcommissies ingericht.
- **Meer samenwerking omwille van preventie** – Sinds 2019 werkt DGRR samen met andere DG's, met het ministerie van EZK en met private partners aan preventieve activiteiten. Voorbeelden daarvan zijn activiteiten voor bewustwording (bijv. aangaande Cybercrime).

Hoewel bevroagde medewerkers aangeven dat er voorzichtig stappen worden gezet wat betreft het investeren in het interne netwerk, blijkt samenwerking tussen DG's nog lastig. Het 'koker denken' blijkt een hardnekkig fenomeen. Waar samen overleggen nodig is, gebeurt dat te vaak nog niet.

Samenvattend blijkt dat DGRR, met betrekking tot ambitielijn 5, progressie heeft gemaakt. Wel geven medewerkers aan koker denken te ervaren.

**Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"**

- **Vaker opgavegericht werken** – Binnen DGRR wordt vaker vanuit de maatschappelijke opgave geredeneerd en medewerkers lijken de ruimte te krijgen om opgavegericht te werken.
- **Meer samenwerking met externen** – DGRR investeert in contacten met externen (bijv. universiteiten, gemeentes en private partijen). Door de jaren heen zijn er door DGRR meerdere bijeenkomsten georganiseerd om externen te betrekken bij juridische vraagstukken. Zo is bijvoorbeeld in 2019 samen met private partijen, de TU Delft en EZK het onderwerp 'bad hosting' verkend.

Afgezien van de zichtbare veranderbewegingen geven bevroagde medewerkers aan dat er in de dagelijkse werkpraktijk weinig prioriteit wordt gegeven door collega's aan het werken met buiten. Daarnaast is men verdeeld over het opgavegericht mogen werken; het opgavegericht kunnen en mogen werken is sterk afhankelijk van de directe leidinggevende. Bovendien legden bevroagde medewerkers eensgezind uit dat DGRR medewerkers niet zo snel naar buiten treden vanwege hun perfectionisme.

Samenvattend blijkt dat DGRR, met betrekking tot ambitielijn 6, progressie heeft gemaakt. Medewerkers geven aan dat er nog te weinig prioriteit wordt gegeven aan het werken met buiten.

## 8.5 DG Migratie

### 8.5.1 Samenvatting

Het DG Migratie (DGM) heeft door haar werkzaamheden veel samenwerkingspartners buiten het ministerie. Uit onze bevindingen blijkt dat daarbij veel beweging is. Uit het onderzoek blijkt dat de ambitielijnen 2, 3 en 4 minder aandacht krijgen dan de andere ambitielijnen. In het kader van ambitielijn 3 is onder andere het Organisatie&Formatie-traject genoemd. Daarnaast wordt door

bevraagde medewerkers aangegeven dat DGM meer zou kunnen inzetten op het proactief communiceren met de buitenwereld.

De DG geeft aan dat DGM aansluit op de ontwikkelingen binnen het ministerie. In relatie met de SG, maar ook intern binnen DGM, wordt niet expliciet over de zes ambitielijnen gesproken. Niet alle medewerkers herkennen alle ambitielijnen, maar er vindt wel beweging plaats binnen DGM die onder de ambitielijnen kunnen worden gecategoriseerd.

Er wordt een open organisatiecultuur ervaren waarin onder andere ruimte is voor een variatie aan inzichten, het onderling vragen en ontvangen van feedback en het open en transparant communiceren. Echter, de rol van de direct leidinggevende, die essentieel is voor het veranderen van de organisatie, is afhankelijk van en wisselend per direct leidinggevende. Bijvoorbeeld ten aanzien van de ruimte die wordt gegeven aan verandering vanuit de medewerkers en de voorbeeldfunctie van de leidinggevende. Bevraagde leidinggevendes geven een heel divers beeld, maar zijn overwegend negatief ten aanzien van de *feedback* die zij ontvangen over de bijdrage aan de realisatie van de zes ambitielijnen. Het realiseren van veranderingen was tevens geen onderdeel van de personeelsgesprekken van leidinggevendes.

Negatieve aandacht, fixatie op incidenten door Tweede Kamer en de media wordt als een belemmering voor beleids- en strategievorming ervaren, mede omdat dit veel capaciteit kost.

Er blijkt een divers beeld ten aanzien van monitoring van de voortgang en tussentijdse resultaten van de zes ambitielijnen. Er wordt nog te weinig tijd genomen om terug te kijken en te leren. Door medewerkers is aangegeven dat beleidsevaluaties vaker zouden moeten plaatsvinden. Als positief voorbeeld is vaak de communicatie rond het aftreden van de Staatssecretaris genoemd. Daarbij zijn echter ook kritische noten geplaatst: met praten alleen wordt niet geborgd dat het in het vervolg anders wordt gedaan.

## 8.5.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

### **Rationale**

Bevraagde leidinggevendes geven een divers maar een meerderheid is *bekend met de zes ambitielijnen*. Een meerderheid van de bevraagde medewerkers herkennen de ambitielijnen 1, 2 en 6. Voor de ambitielijnen 3, 4 en 5 is het beeld verdeeld waarbij een minderheid ambitielijn 5 kent. Door bevraagde medewerkers is onder andere aangegeven dat de ambitielijnen wel in managementbijeenkomsten zijn besproken maar niet expliciet in medewerkersbijeenkomsten of in teamoverleggen. In de communicatie met de SG wordt niet expliciet over de zes ambitielijnen gesproken. Bevraagde leidinggevendes reageren verdeeld op de vraag of aan hen is gecommuniceerd waartoe de ambitielijnen voor DGM dienen te leiden. Verder geeft de DG aan dat DGM dezelfde beweging maakt als het departement maar dat er wel verschillen zijn omdat er ook eigen problematiek speelt.

De meerderheid van de bevraagde leidinggevendes vindt dat de koers van DGM bij de zes ambitielijnen past. Een minderheid heeft twijfels geuit met betrekking tot ambitielijnen 1 en 2.

### **Focus**

Een meerderheid van de bevraagde leidinggevendes geeft aan dat het duidelijk is hoe zij vanuit hun werk kunnen bijdragen aan het realiseren van de zes ambitielijnen, alhoewel dit voor ambitielijnen 2 en 3 iets minder duidelijk lijkt. Een meerderheid van de bevraagde leidinggevendes zijn positief over de bijdrage van de *informele organisatie* (cultuur, machtsverhoudingen, ongeschreven regels) aan de realisatie van de zes ambitielijnen. Dit beeld wordt niet helemaal gedeeld

door de bevroagde medewerkers. Zij geven een diverser beeld. Enerzijds ervaart men een open organisatiecultuur waarin ruimte is voor variatie aan inzichten, anderzijds wordt aangegeven dat de cultuur niet persé heeft bijgedragen aan de realisatie van de ambitielijnen. Er wordt bijvoorbeeld nog steeds terughoudendheid bij leidinggevendenden ervaren bij verandervoorstellen van medewerkers, bijvoorbeeld om politieke reden of uit angst om regierol uit handen te geven.

De meerderheid van de bevroagde leidinggevendenden geeft aan dat zij *voorbeeldgedrag* ervaren met betrekking tot de zes ambitielijnen door hun leidinggevendenden, hoewel dit bij ambitielijn 2 minder sterk wordt ervaren. Door bevroagde medewerkers is aangegeven dat voorbeeldgedrag afhankelijk is van en wisselend is per direct leidinggevendende.

### **Energie**

Een meerderheid van de bevroagde leidinggevendenden geeft aan dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het realiseren van de zes ambitielijnen en dat de leiderschapsstijl in het organisatieonderdeel daarbij inspireert. Bevroagde medewerkers geven aan dat er door de departementsleiding meer op daadwerkelijke verandering gestuurd had moeten worden richting de direct leidinggevendenden. Het heeft te lang geduurd voordat medewerkers waren aangesloten; de communicatie verliep langzaam en er was te weinig stimulering om er concreet aan deel te nemen. De waan van de dag heeft vaak voorrang. Door bevroagde medewerkers is aangegeven dat niet alle managers klaar waren voor de beweging vanuit de medewerkers. “JenV Verandert” was tevens geen onderdeel van de personeelsgesprekken van de leidinggevendenden.

Een meerderheid van de bevroagde leidinggevendenden is overwegend positief over de beschikbaarheid van de juiste middelen om een bijdrage te leveren aan de zes ambitielijnen.

### **Verbinding**

Een meerderheid van de bevroagde leidinggevendenden is overwegend positief over de eigen sturing op de realisatie van de zes ambitielijnen.

Bij zowel bevroagde leidinggevendenden als (andere) medewerkers blijkt een heel divers beeld ten aanzien van de monitoring van de voortgang en tussentijdse resultaten en ten aanzien van het aantal momenten waarop binnen het organisatieonderdeel wordt nagegaan hoe het staat met de realisatie van de zes ambitielijnen. In een toelichting is gegeven dat de ondersteuning van de politiek en media prioriteit hebben op visie, leren en professioneel organiseren. Zowel door bevroagde leidinggevendenden als medewerkers wordt in gesprekken ook aangegeven dat zij vinden dat de organisatie is verbeterd, bijvoorbeeld ten aanzien van onderlinge samenwerking binnen JenV en met ketenpartners en andere betrokken organisaties. Tevens is aangegeven dat er veel gebeurt, maar de organisatie er nog niet is.

Een meerderheid van de bevroagde leidinggevendenden is negatief over de feedback die zij ontvangen over de bijdrage die zij leveren aan de realisatie van de zes ambitielijnen.

## **8.5.3** *Effect*

Op de vraag of het werk interessanter wordt wanneer de zes ambitielijnen zijn gerealiseerd reageren bevroagde leidinggevendenden in meerderheid positief. In het onderzoek is een aantal concrete voorbeelden gegeven van bewegingen die zijn ingezet. Deze worden in dit hoofdstuk toegelicht.

**Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant**



Met betrekking tot ambitielijn 1 wordt door DGM een aantal acties uitgevoerd. Hieronder benoemen wij de zichtbare veranderbewegingen.

- **DGM intern** - Naast interne zaken zoals aandacht voor het opleveren van rapportages was er ten tijde van het onderzoek aandacht voor het *versterken en borgen van de IV-functie en CIO-rol voor DG Migratie*. Richting het ministerie wordt het voorbeeld genoemd van het delen van een rapport;
- **WOB** - Over WOB-verzoeken vindt intern en binnen de keten coördinatie/periodieke afstemming plaats. Er is een nieuwe werkwijze en werkafspraken rond de behandeling van gevoelige WOB-zaken opgesteld;
- **Keten** – DGM is bezig met het ontwikkelen van nieuwe initiatieven gericht op de communicatie binnen de keten met de buitenwereld. Bijvoorbeeld:
  - het programma Keteninformatisering;
  - Een recenter voorbeeld is het (door)ontwikkelen van datawarehouse en het project datakwaliteit;
  - Op het gebied van management van informatie is “informatie gestuurd werken” volop in ontwikkeling. Dit gebeurt in het programma flexibilisering op het gebied van ketenbreed informatiegestuurd werken;
  - Aandacht voor het ontwikkelen van tactische en strategische stuurinformatie binnen de analyseproeftuin Migratieketen.
- **Samenleving** - Een vervolgstap die is gezet is het delen van informatie met de buitenwereld. Bijvoorbeeld:
  - Voorstellen voor nieuwe thematische open data;
  - LinkedIn, als instrument om informatie te delen over werk en besluiten van de bewindspersonen. Aangegeven is dat echter in de praktijk de waan van de dag voor gaat en er niet altijd tijd en capaciteit is voor het bijwerken van de content.

Een aantal voorbeelden van het vergroten van het draagvlak binnen de samenleving:

- Stakeholderbijeenkomsten en regietafels: informeren van het maatschappelijk middenveld en om met elkaar in gesprek te gaan;
- Betrekken van maatschappelijke organisaties vanuit het programma-opgaven;
- Geven van gastlessen op middelbare scholen door DGM'ers;

Desalniettemin is door bevraagde medewerkers aangegeven dat DGM meer zou kunnen inzetten op het open communiceren, proactief en transparant (cijfers, duiding, informatie en resultaten) met de buitenwereld.

Samenvattend blijkt dat DGM met betrekking tot ambitielijn 1 progressie heeft gemaakt. Wel geven medewerkers aan dat de 'waan van de dag' doorgaans voor gaat op transparant acteren.

**Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie**

Met betrekking tot ambitielijn 2 worden door DGM acties uitgevoerd. Hieronder benoemen wij voorbeelden van zichtbare veranderbewegingen.

- **Opleidingen**– onder andere Columbus, MT en Afdelingsgesprekken. Er zijn verschillende initiatieven ontplooid zoals workshops, trainingen en medewerkersbijeenkomsten;
- **Feedback** - Door bevraagde medewerkers wordt als voorbeeld van een lerende organisatie aangegeven dat er ruimte is voor het onderling vragen en ontvangen van feedback, elkaar kritisch te bevragen, open en transparant communiceren en het geven van het goede voorbeeld. Binnen DGM is er de afspraak dat dilemma's zoveel mogelijk bespreekbaar worden gemaakt. Het leeratelier “wicked problems” is een concreet voorbeeld. Ook is de kanttekening geplaatst: durven de medewerkers daadwerkelijk

- onderwerpen bespreekbaar te maken? Aangegeven is dat alleen het benadrukken niet voldoende is. Dit vraagt wel voortdurend om aandacht;
- **Incidenten** - In het kader van de lerende organisatie wordt ook vaak het leren van incidenten genoemd. Als voorbeeld is de wijze waarop intern is omgegaan met het aftreden van de Staatssecretaris vaak genoemd. Bevraagde medewerkers hebben hieromtrent kritische noten geplaatst: met praten wordt niet geborgd dat het in het vervolg anders wordt gedaan. Ook is aangegeven dat er nog te weinig tijd genomen wordt om terug te kijken en te leren. Door medewerkers is aangegeven dat beleidsevaluaties, het vaststellen of het gewenste effect daadwerkelijk is bereikt, vaker zouden moeten plaatsvinden.

Een ander aandachtspunt dat is genoemd rond incidenten is het "uitdragen dat je incidenten niet kan voorkomen". Het maakt onderdeel uit van het investeren in en het geven/nemen van ruimte door professionals binnen de organisatie, ook door te leren van gemaakte fouten. De negatieve aandacht, fixatie op incidenten door Tweede Kamer en de pers geeft daarin een belemmering. De mogelijke gevolgen zijn niet expliciet gemaakt in het onderzoek: leidt dit tot angst onder medewerkers? Is er ruimte om fouten te maken? Leidt dit tot minder vernieuwing?

    - Een speerpunt voor 2020 is het ontwikkelen van een **strategisch personeels- en opleidingsplan** gericht op o.a. de duurzame en flexibele inzet van medewerkers;
    - **Keten**- in de ketenbrede overleggen is aandacht voor zaken die niet goed lopen. Ook DMG vraagt feedback aan taakorganisaties IND, DTenV en COA.

Samenvattend blijkt dat DGM met betrekking tot ambitielijn 2 stappen zijn gezet. Er zijn meerdere initiatieven die duiden op het creëren van een lerende werkomgeving. Desalniettemin geven medewerkers aan dat er structureler geëvalueerd dient te worden.

### Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

Met betrekking tot ambitielijn 3 worden door DGM acties uitgevoerd. Hieronder benoemen wij de zichtbare veranderbewegingen.

- **Wendbaar organiseren** - Bevraagde medewerkers geven aan dat intern, binnen DGM, wordt gewerkt met een formatie en dat dit niet echt flexibel is. Uitlenen is geen staande praktijk, dit loopt via detachering. Er zijn dus wel mogelijkheden om breder ervaring op te doen.

Concrete voorbeelden ten aanzien van het *wendbaar organiseren*:

  - Het crisisteam;
  - Aanstellen van ketenmariniers op problemen met asielzoekers;
  - Multidisciplinaire team mensensmokkel;
  - Pilot videoconferencing voor tolkdiensten.- **Cursussen** - Er zijn mogelijkheden om *cursussen/opleidingen/trainingen/etc.* te volgen. De mogelijkheden worden door medewerkers echter ook als dubbel ervaren: hoe er mee wordt omgegaan is veelal afhankelijk van de leidinggevende. Er ligt een spanningsveld met beschikbaarheid voor het werk, ook als je al toestemming hebt voor het volgen een opleiding;
- **Rol direct leidinggevende** - Uit voorgaande voorbeeld maar ook uit andere opmerkingen van zowel leidinggevend als medewerkers blijkt dat de rol van de direct leidinggevend essentieel is voor het veranderen van de organisatie. Maatregelen die worden genoemd: het O&F-rapport, selectie van leidinggevend, opleidingen en conferenties onder andere Columbus. Ook is aangegeven dat afspraken worden gemaakt over gewenst voorbeeldgedrag t.a.v. samenwerking, openheid, collegialiteit. Door medewerkers wordt aangegeven dat niet resultaatgericht leiding wordt gegeven;
- **Strategisch personeels- en opleidingsplan** - een speerpunt voor 2020 is het ontwikkelen van een strategisch personeels- en opleidingsplan gericht

op o.a. de duurzame en flexibele inzet van medewerkers. Ook is aangegeven dat het aannemen van jonge mensen ook invloed op deze veranderambitie.

Samenvattend blijkt dat er binnen DGM veranderinitiatieven zijn die betrekking kunnen hebben op ambitielijn 3. Door medewerkers wordt aangegeven dat de rol van de leidinggevendenden daarbij van groot belang is.

#### Ambitielijn 4: JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie

Binnen ambitielijn 4 is en wordt door DGM een aantal acties uitgevoerd. Hieronder geven wij een aantal voorbeelden. In' zijn algemeenheid is door diverse leidinggevendenden aangegeven dat de ambitielijnen een denkrichting zijn voor bijvoorbeeld de organisatie en formatie, missie en visie.

- **Migratieagenda-** vooruitlopend op de integrale migratie agenda heeft DGM een eigen voorstellen voor de migratieagenda opgesteld. Uiteindelijk ligt de migratieagenda bij het Kabinet/Tweede Kamer en is de ruimte voor eigen visie en strategie door DGM beperkt. Bevroagde medewerkers geven ook aan dat de migratieagenda ook leidt tot minder flexibiliteit omdat binnen die lijnen moet worden gewerkt.
- **Jaarplan DGM** - Het jaarplan DGM is in nauwe samenwerking met de taakorganisaties COA, IND en DT&V en de overige partners uit de migratieketen tot stand gekomen. Dit is onder andere gericht op de doorontwikkeling van de ketensamenwerking, governance tussen eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer.
- **Overige beleidvorming** – Er vindt beleidsvorming plaats op allerlei onderwerpen. Deze zijn soms ook genoemd bij de andere ambitielijnen. Bijvoorbeeld:
  - Informatiestrategie;
  - Strategie van de architectuurraad Vreemdelingen keten;
  - Het professionaliseren van het opdrachtgeverschap om de uitvoering van de opdrachtnemers binnen de migratieketen te versterken;
  - Resource managementmodel gericht op het effectiever inzetten van de capaciteit;
  - Programma GenV, dat zich richt op een risicomanagementproces in ten behoeve van de besluitvormende gremia.
- **Ketenplan** - Ten behoeve van de keten is er een ketenplan (jaarplan ketenvoorzieningen). De ketenpartners in de vreemdelingenketen hebben het programma Keteninformatisering (2011-2016) de opdracht gegeven te werken aan een gedeeld vreemdelingenbeeld.
- **Belemmeringen** – een belemmering vormt 'de waan van de dag'. Daarnaast wordt de negatieve aandacht en fixatie van de pers op incidenten als een belemmering voor beleids- en strategievorming ervaren. Het vraagt voortdurend veel aandacht, communicatie en capaciteit. Het kost ook veel tijd die ook naar andere zaken kan gaan bijvoorbeeld naar reflectie en lange termijn denken.

Samenvattend blijkt dat er binnen DGM meerder strategische stukken zijn geformuleerd. Desalniettemin geven medewerkers aan dat de 'waan van de dag' veel capaciteit en tijd vraagt en dat strategische vraagstukken op de lange baan worden geschoven.

Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk  
Met betrekking tot ambitielijn 5 worden door DGM acties uitgevoerd. Hieronder benoemen wij de zichtbare veranderbewegingen

- **Samenwerking** - Er wordt samengewerkt met de verschillende bestuurslagen. De overlegstructuur van deelberaden en Topberaad zorgt ervoor dat kerndepartement en uitvoering elkaar (ten minste) maandelijks spreken en in gezamenlijkheid besluiten nemen. Andere voorbeelden:
  - MCM;
  - Hoog ambtelijke afstemming in HAT;
  - Overleg met mede-overheden aan Landelijke regietafel;
  - Platform Opnieuw Thuis (PdM);
  - Netwerkbijeenkomsten;
  - "dag van de migratieketen" voor medewerkers in de migratieketen, netwerkpartners en stakeholder.
- **Hoofdpijnennotitie**- De gezamenlijke hoofdpijnennotitie van de departementale onderdelen en uitvoeringsorganisaties voor de discussie in de Brede Bestuursraad is als een voorbeeld van samenwerking genoemd. Door de bevroegde leiding is aangegeven dat:
  - In de verdere uitwerking samen is opgetrokken;
  - De managementafspraken bij de beleidsdoelen en de beheersmaatregelen zijn op elkaar afgestemd en vaak ook gerelateerd zijn aan de opdrachten aan de uitvoeringsorganisaties;
  - Het delen van de resultaten van een intern onderzoek binnen DGM met anderen.
- **Intern netwerk** - Door bevroegde medewerkers is aangegeven dat er ruimte is voor het onderhouden van een intern netwerk. Echter, door medewerkers is ook aangegeven dat er door directies niet alleen in "JenV" wordt gedacht maar ook wel in eigen belangen.
- **Asielproces** - Binnen het asielproces vindt doelgroepgerichte benadering plaats door een multidisciplinaire regietafel. Bijvoorbeeld is aangegeven:
  - Dat de werkwijze dat beleidsmedewerkers vroegtijdig in het beleidsproces een jurist van JAZ inschakelen (zodat bij producten binnen de juiste juridische context wordt gewerkt) bevalt;
  - Overleggen met juridische afdelingen, de juridisch adviseur en coördinator vreemdelingenrecht

Samenvattend blijkt dat er veranderinitiatieven zijn binnen DGM die raken aan het intern verbinden; er lijkt intern meer te worden samengewerkt.

Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

Aangegeven is dat DGM, gezien haar taak, veel samenwerkt met andere organisaties in de keten en met de buitenwereld in bijvoorbeeld programma's. Ook is aangegeven dat "met de blik naar buiten" een gangbare instelling is. Bijvoorbeeld het betrekken van wetenschappelijk kennis en het leggen van contacten met academici die zich in het migratieveld bewegen. Daarnaast wordt op verschillende niveaus samenwerking gezocht. Hieronder volgt een niet limitatieve opsomming van voorbeelden:

- **Interdepartementaal**
  - Ministeriële Commissie Migratie gestart om oplossingen te vinden voor internationale, Europese en nationale asielproblematiek;
  - Hoog ambtelijke taskforce: overleg met andere departementen;
  - Multidisciplinair Team Mensensmokkel (KMar, Politie, OM);
  - Overleg met mede-overheden aan Landelijke regietafel, VNG;
  - Migratieovereenkomsten sluiten met BZ;
  - 'Opgave Terugkeer Internationaal' wordt intra- en interdepartementaal een extra impuls gegeven aan de zoektocht naar praktische oplossingen voor knelpunten in de (internationale) terugkeerpraktijk;

- Sturen op uitvoering van het bestuursakkoord tussen Rijk, provincies en gemeenten op het terrein van de opvang van asielzoekers en de huisvesting van vergunninghouders.
- **Europa**
  - Gemeenschappelijk Europees Asielstelsel;
  - Strategie om het Europees Parlement effectiever te beïnvloeden;
  - Bijdragen aan de doelen van team NL: Team NL draagt hiermee gericht bij aan de versteviging van de positie NL in het Internationale Terugkeer Domein (D13) Een coördinator is nu vast onderdeel van Team NL.
- **Internationaal** - beleidskader voor het samenwerken met prioriteitslanden om terugkeer te bevorderen, overeenkomsten met derde landen.
- **Keten**
  - Ketenplan;
  - Organiseren van de eerste Dag van de Ketensamenwerking;
  - Uitvoeren Ketenbreed operationeel coördinatiecentrum vreemdelingen;
  - DGM voert het jaarplan ketenvoorzieningen Topberaad uit in samenwerking met de gehele Migratieketen. Om de samenwerking in de migratieketen verder te versterken, wordt in 2020 ingezet op een verbeterde (in)richting en werking van het Topberaad en de deelberaden;
  - Opstellen van een ketenmodel om verschillende instroomsscenario's te kunnen doorrekenen op uitvoeringsconsequenties;
  - Managementdoelen van het jaarplan DGM, waarbij nauw wordt samengewerkt met de taakorganisaties COA, IND en DT&V en de overige partners uit de migratieketen;
  - DGM werkt voor haar risicomangement met Risk-Labs. In zo'n Risk-Lab wordt met brede vertegenwoordiging vanuit de betrokken ketenpartners een diepgaande analyse gemaakt van de in het jaarplan geïdentificeerde risico's.
- **Samenleving**
  - Er wordt (meer) ingezet op stakeholdersmanagement: het in kaart brengen, beter betrekken en mobiliseren van belangrijke stakeholders;
  - Organisatie van sessie(s)/bijeenkomsten, stakeholdermanagement (stakeholdersinventarisatie en -analyse en ontwikkeling redeneerlijnen) en organisatie sessie(s) storytelling (ontwikkeling één verhaal voor de vreemdelingenketen en uitwerking in deelverhalen);
  - Maatschappelijke onrust beperken en bijdragen aan draagvlak door in te zetten op het versneld beslissen door het veilige landenbeleid, opvang van groepen die extra aandacht behoeven in een EBTL, meer keten brede inzet op beheersen moeilijke groepen (DMB, DRV).
- **Internationaal**
  - Er wordt o.a. de duurzame opvang in de eigen regio bevorderd. Dit vormt onderdeel van een totaalaanpak t.b.v. het verminderen van migratiestromen;
  - Beleidskader voor het samenwerken met prioriteitslanden om terugkeer te bevorderen T2 migratieovereenkomsten sluiten met BZ, T3 overeenkomsten sluiten met derde landen.

Samenvattend blijkt dat DGM, gezien haar taak, al veel samenwerkt met andere organisaties. Of DGM dankzij de veranderambities nu meer doet aan extern verbinden dan eerst is onduidelijk.

## 8.6 Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid

### 8.6.1 *Samenvatting*

Binnen de Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid (NCTV) is vooral een beweging gekomen door de start van het NCTV Ontwikkelt programma. Hierin komt een aantal ambitielijnen in verschillende mate terug. In het jaarplan 2018 wordt eenmalig de expliciete koppeling gemaakt met de zes ambitielijnen van 'JenV Verandert' en de invulling (vanuit NCTV Ontwikkelt) hiervan. Hier worden echter zeer beperkt mijlpalen voor opgesteld en evaluaties worden niet op het niveau van de ambitielijnen gemaakt.

Het beeld wat ontstaat na het bestuderen van de aangeleverde stukken, interview, enquête en de dialoogsessie is dat de NCTV bekend is met het programma JenV-verandert en de ambitielijnen, maar dat het niet wordt ervaren als van de NCTV zelf. Zij zien het programma NCTV Ontwikkelt als leidend veranderprogramma waarin een deel van JenV-Verandert terugkomt.

### 8.6.2 *De zes ambitielijnen en Ten Have*

#### **Rationale**

De bevroegde medewerkers zijn bekend met de ambitielijnen van 'JenV Verandert'. Echter, uit de dialoogsessie en het interview met de interim-directeur komt naar voren dat 'JenV Verandert' niet wordt ervaren als iets van de NCTV en medewerkers identificeren zich hier niet mee. NCTV Ontwikkelt is het programma wat binnen de NCTV speelt. Alleen ambitielijn 1 (JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant) lijkt in mindere mate te passen bij de NCTV en komt minder terug in het NCTV Ontwikkelt programma. Dit zou kunnen komen omdat de inhoud van het werk wordt ervaren als niet altijd even geschikt voor meer open, proactief en transparante communicatie. Daarnaast wordt aangegeven dat communicatie vaak incident gedreven is en dit conflictueus is met het streven naar open communicatie. In de enquête wordt echter door de leidinggevende aangegeven dat alle ambitielijnen passen bij de koers van de NCTV. Desalniettemin reageren bevroegde leidinggevendenden verdeeld op de vraag of aan hen is gecommuniceerd waartoe de zes lijnen dienen te leiden.

#### **Focus**

In lijn met wat er in het voorgaande is besproken scoort ambitielijn 1 het minst positief onder de werknemers op de vraag of de informele organisatie bijdraagt in het realiseren van de ambitielijnen. Bevroegde leidinggevendenden geven aan dat over het algemeen de informele organisatie bijdraagt aan de realisatie van de ambitielijnen, hoewel er neutraal wordt geantwoord met betrekking tot lijnen 1 en 3. Daarnaast geven leidinggevendenden aan dat het voor hen duidelijk is hoe zij kunnen bijdragen aan de realisatie van de zes ambitielijnen. Desalniettemin zijn de leidinggevendenden verdeeld over het voorbeeldgedrag dat zij ervaren van hun leidinggevendenden met betrekking tot de ambitielijnen.

De NCTV is haar werkzaamheden op een andere manier (flexibel en tijdelijk projecten en programma's rondom maatschappelijke opgaven) gaan vormgeven als onderdeel van NCTV Ontwikkelt. Deze manier moet bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Om dit te bereiken wordt het werk anders georganiseerd, maar is ook de organisatie-inrichting anders. Waar voorheen gewerkt werd in, vaste, directies is het nu de bedoeling om te werken aan de maatschappelijke opgaven in de vorm van inhoudelijke programma's en projecten die per definitie tijdelijk en flexibel zijn. Naast deze flexibele programma's is er een aantal vaste taken in de kern van de NCTV-organisatie die o.a. bijdragen aan de programma's en projecten.

Daarnaast is in 2019 een interim-directeur aangesteld die onder andere zal werken aan een verdere ontwikkeling van de doelen en ideeën uit NCTV Ontwikkelt.

## **Energie**

De interim-directeur heeft een aantal problemen in kaart gebracht die het bereiken van interne verbeteringen, zoals NCTV Ontwikkelt, belemmeren. Dit is onder andere dat de NCTV, en haar medewerkers, het te druk hebben en hierdoor te weinig tijd hebben voor een aantal zaken die belangrijk zijn bij (grote) veranderingen. Zo is er bijvoorbeeld te weinig tijd/aandacht voor opleiding en ontwikkeling, het goed monitoren of een doel bereikt wordt, van leidinggevendenden voor medewerkers. Daarnaast is er binnen de de NCTV een sterke focus op de inhoud (het wat) en dit maakt dat er onvoldoende aandacht is voor het proces (het hoe). Doordat bij de selectie van senior- en managementposities ook die focus op de inhoud lag zijn procesmatige competenties voor een groot deel uit de organisatie verdwenen.

In de dialoogsessie kwam duidelijk naar voren dat de medewerkers de NCTV ervaren als een organisatie waar men altijd rent en dat er hierdoor niet goed wordt nagedacht over waarvandaan je start en dat men teveel naar zich toetrekt. De organisatie moet vaker stilstaan om na te denken aan de lange termijnvisie.

Desalniettemin wordt door de leidinggevendenden in de enquête aangegeven dat zij over de juiste middelen beschikken om een bijdrage te kunnen leveren aan de zes ambitielijnen, dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren. Echter, de leiderschapsstijl in hun organisatieonderdeel draagt helemaal niet bij aan het realiseren van de ambitielijnen.

## **Verbinding**

Er wordt door leidinggevendenden verdeeld gereageerd op de vraag of zij feedback ontvangen op hun bijdrage aan de realisatie van de zes ambitielijnen: enerzijds wordt aangegeven van wel, anderzijds van niet. Desalniettemin geven de leidinggevendenden wel aan te sturen op de realisatie van de lijnen.

Daar binnen de NCTV JenV-verandert niet specifiek centraal staat, is het moeilijk te bepalen hoe er wordt gestuurd op de veranderdoelen en strategie hieromtrent. Voor NCTV Ontwikkelt is een concreter plan gemaakt na de introductie in 2016. Het OenF-rapport is hier de basis voor geweest waarin is beschreven hoe de organisatie er uit dient te zien in het jaar 2020. De interim-directeur heeft bij zijn aanstelling in 2019 een plan van aanpak ingediend waarin hij beschrijft hoe hij de geconstateerde problemen binnen de organisatie wil aanpakken en hoe hij hiermee bijdraagt aan de taak waarvoor hij is aangenomen. Omdat de ambitielijnen niet expliciet terugkomen in NCTV Ontwikkelt en verder niet geconcretiseerd zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering, is het meten van de realisatie en uiteindelijke sturing hierop, lastig te realiseren.

### **8.6.3** *Effect*

Alle leidinggevendenden geven aan dat het dagelijks werk interessanter wordt wanneer de veranderambities worden gerealiseerd. In het onderstaande zal worden besproken welke veranderbewegingen waar te nemen zijn per ambitielijn

**Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant**

Het merendeel van de bevroegde medewerkers zijn bekend met de ambitielijn. Echter, er wordt benadrukt dat een toename in communicatie en transparantie niet past bij de inhoud van het werk bij de NCTV en vaak niet mogelijk is. Daarnaast is de communicatie vaak incident gedreven en dit wordt ervaren als conflictueus met het streven naar 'open communicatie'. Het intern communiceren gaat steeds sneller. Belang van NCTV is dat burgers voldoende weerbaar zijn en de overheid ondersteunt daarbij door hen te informeren. Het verbeteren van het bereik van het NL-alert is hier een concreet voorbeeld van.

Samenvattend blijkt dat de NCTV met betrekking tot ambitielijn 1 beperkt veranderinitiatieven heeft doorgevoerd, omdat deze ambitielijn niet goed past bij de huidige werkwijze van de NCTV. Wel geven medewerkers aan dat intern communiceren steeds sneller gaat.

**Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie**

De NCTV is in ontwikkeling. In 2017 is gestart met het programma NCTV Ontwikkelt waarin drie speerpunten centraal staan: Wendbare organisatie, samenwerking en zorg voor medewerkers. In 2019 is een interim-directeur Besturing en Bedrijfsvoering aangesteld om specifiek een bijdrage te leveren op een aantal onderwerpen dat past in het overkoepelende programma NCTV Ontwikkelt. In de vernieuwde organisatie die wendbaar en flexibel is vormgegeven (doel van NCTV Ontwikkelt) wordt er continu gekeken of de huidige taken van de NCTV nog bij de NCTV passen of dat deze moeten worden overgedragen. Daarnaast worden verschillende incidenten geëvalueerd om zo kritisch te blijven naar de eigen prestaties van de organisatie. Echter is er geen evaluatie waargenomen die opgehaald is bij partners van de NCTV.

Daarnaast zijn er een aantal concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie op deze ambitielijn in beweging is:

- Systeem van risico- en crisisbeheersing wordt versterkt (door veranderende aard en schaal van crises);
- Een aantal jaren geleden is de NCTV begonnen met een eigen programma DINO (Digitale Informatiehuishouding NCTV op Orde). Het doel is een toekomst vaste informatiehuishouding die voldoet aan de gestelde richtlijnen en compliant is aan wet- en regelgeving. Onderdeel hiervan is dat medewerkers vergaand digitaal en zaaksgewijs werken op het documentmanagementsysteem Digijust of het Digitaal NCTV Archief (DNA, op Stg netwerk). Dit vraagt intensieve sturing, monitoring op het gebruik van Digijust/DNA en de netwerkschijven, het aanbieden van trainingen, het maken van werkafspraken en inzet van communicatie.
- Voor de aanpak van de centrale sturing en beheersing van de informatiebeveiliging wordt het NBA model gebruikt. Volgens dit model bevindt de NCTV zich op niveau 3. De inzet voor 2020 zal zijn om dit verder naar niveau 4 te brengen.
- Verdere uitrol NCTV Ontwikkelt (start 2017, 2019 flexibel en einde 2019 interim-directeur aangesteld)
- Aanstellen Interim-Directeur (die onderzoek heeft gedaan naar problemen die halen van doelstellingen belemmert);
- Evaluatie verschillen incidenten om kritisch te blijven over de prestaties van eigen organisatie (voorbeeld: Haga Lyceum en incident Utrecht).

Samenvattend blijkt dat de NCTV met betrekking tot ambitielijn 2 stappen heeft gezet. Middels het eigen programma NCTV ontwikkelt wordt het continu leren benadrukt voor medewerkers.

### Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

In al het werk van de NCTV staan de maatschappelijke opgaven centraal en de nieuwe organisatiestructuur ondersteunt deze werkwijze (het zogenaamde opgavegericht werken). NCTV'ers werken aan maatschappelijke opgaven (MO's) in de vorm van inhoudelijke programma's en projecten. Deze werkvormen zijn per definitie tijdelijk en flexibel. Hierdoor kan de NCTV invulling geven rondom de behoefte in te kunnen spelen in de veranderende vragen en crises zoals wordt gesteld in ambitielijn drie.

De nieuwe, flexibele manier van werken vereist een solide basis van kennis en competenties. Hierdoor is sinds 2018 (op basis van de stukken) extra ingezet op ontwikkeling van medewerkers om de nieuwe manier van werken ook te kunnen ondersteunen. Een van de belangrijkste principes binnen de sturing van de NCTV is onderlinge solidariteit tussen leidinggevenden en medewerkers. Zij werken in onderlinge verbondenheid om gestelde doelen te behalen. Naast deze principes is er een aantal basisregels voor de sturing van de NCTV. Eén daarvan is zorg en ruimte



voor de medewerker. Hieronder valt dat medewerkers in eerste instantie zelf verantwoordelijk zijn voor het behalen van hun resultaten en de organisatie geeft hen hiervoor de ruimte. Aanvullend hierop wordt een tweezijdige verantwoordelijkheid erkend. De organisatie zorgt voor ruimte, reflectie, steun en voor kennis- en competentieontwikkeling, maar de medewerker blijft wel zelf in eerste instantie verantwoordelijk voor behalen van resultaten en zijn persoonlijke ontwikkeling.

Echter wordt wel uitgesproken door de medewerkers in de dialoogsessie dat elkaar aanspreken op resultaat moeilijk gaat en soms gezien wordt als een persoonlijke aanval. De interim-directeur onderkent dit en benoemt dit als een van de problemen binnen de NCTV (onderstroom kritiek die moeilijk op tafel komt). Daarnaast heeft de interim-directeur nog een 'probleem' geconstateerd en dat is dat men te druk is. Hierdoor komt men minder toe aan opleiding en ontwikkeling.

Daarnaast zijn er een aantal concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie op deze ambitielijn in beweging is:

- Programma Kennis en vakmanschap NCTV. NCTV-academie i.o.;
- NCTV 'tweedaagse': cultuurprogramma;
- Tot slot vertelden de deelnemers over de nieuwe 'weekstart': teams gaan op maandag bij elkaar zitten om de planning en werkactiviteiten van de aankomende week te bespreken. Eigen inbreng wordt tijdens de weekstart erg gewaardeerd.
- Nieuwe cyclus met 'mini-stages' in opmaat naar de matching in het najaar.
- Ontwikkeling 'matchen medewerkers' t.b.v. doel 'zorg voor medewerkers' (is onderdeel NCTV Ontwikkelt). Moet handvaten geven ontwikkeling medewerkers en zorgen voor medewerker met juiste kennis en kunde op de juiste plek.
- Dit vraagt intensieve sturing, monitoring op het gebruik van Digijust/DNA en de netwerkschijven, het aanbieden van trainingen, het maken van werkafspraken en inzet van communicatie;
- In 2018 2-daagse NCTV brede opleiding focus meerdere onderwerpen. Die in lijn liggen met NCTV Ontwikkelt.

Samenvattend blijkt dat de NCTV met betrekking tot ambitielijn 3 progressie heeft gemaakt. Zo is de NCTV relatief ver met het ontwikkelen van een werkwijze rondom het opgavegericht werken, waarbij de solidariteit tussen leidinggevenden en medewerkers centraal staat. Desalniettemin wordt door medewerkers aangegeven dat elkaar aanspreken op resultaat nog als iets lastig wordt ervaren.

#### Ambitielijn 4: JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie

De nieuwe manier van werken, waarbij de organisatie flexibel en wendbaar in de vorm van tijdelijke programma's en projecten is, is vormgegeven rondom de maatschappelijke opgaven. Dit is een nieuwe richting binnen de NCTV. Wat hierbij is veranderd is dat medewerkers binnen de NCTV verschillende rollen naast elkaar kunnen hebben zoals projectmedewerker, projectleider of programmamanager. Het doel is om hiermee samen met partners optimaal rondom de maatschappelijke opgaven werkzaam te zijn.

Naast de visie (en strategie) rondom NCTV Ontwikkelt, waarbij de NCTV organisatie kleiner, flexibeler en wendbaarder is vormgegeven, is er ook een aantal concrete strategieën binnen de NCTV. Dit zijn onder andere strategieën op het gebied van contraterorisme en cybersecurity. Ondanks dat er aandacht is voor de visie (NCTV Ontwikkelt) en verschillende strategieën wordt door medewerkers aangegeven dat zij behoefte hebben aan meer duidelijkheid over de visie en rol van de NCTV.

Daarnaast zijn er een aantal concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie op deze ambitielijn in beweging is:

- Opstellen OenF-rapport in 2017/18 (Hoe ziet de organisatie er uit in 2020);
- Speelveld ontwikkelen cybersecurity;
- Nieuwe strategie ontwikkelen (2021 – 2025) contraterrorisme;
- Grondslagenproject;
- Ontwikkelen en uitvoeren van een HR-strategie (jaarplan 2020);
- DTN (niveau Dreigingsbeeld Terrorisme NL).

Samenvattend is de NCTV in beweging met betrekking tot ambitielijn 4. Desalniettemin hebben medewerkers wel meer behoefte aan duidelijkheid over de visie van de NCTV.

#### Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk

Ook ambitielijn 5 vindt aansluiting door de nieuwe manier van werken rondom de maatschappelijke opgaven. Er wordt meer project- en programmatisch gewerkt en medewerkers kunnen verschillende posities tegelijkertijd vervullen afhankelijk van het project waar zij in werken. Desalniettemin wordt aangegeven dat zowel binnen de NCTV als geheel JenV je zelf de samenwerking met mensen binnen de organisatie moet zoeken. Hierop ziet men geen regie vanuit de organisatie.

Daarnaast zijn er een aantal concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie op deze ambitielijn in beweging is:

- Werken met tijdelijke en flexibele programma's rondom de maatschappelijke opgaven
- Opgavegericht werken;
- Gebruik maken JenV Connect
- Samenwerking in digitale domein met onderdelen van JenV (o.a. OM en politie)
- In de contraterrorismestrategie is als kern opgenomen een brede benadering en multidisciplinaire samenwerking
- Als een van de belangrijkste principes die centraal staat binnen de sturing van de NCTV is samenwerking: de NCTV werkt op alle niveaus nauw samen, zowel intern als extern.

Samenvattend blijkt dat de NCTV met betrekking tot ambitielijn 5 progressie maakt, omdat deze lijn eveneens raakvlakken heeft met het eerdergenoemde opgavegericht werken. Desalniettemin ervaren medewerkers wel dat je als medewerker zelf proactief de verbinding moet zoeken, omdat er geen regie wordt ervaren vanuit de organisatie.

#### Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

In haar coördinerende rol is de NCTV een spin in het web tussen partners die werken aan de maatschappelijke opgaven. Zo heeft de NCTV de taak op alle relevante publieke- en private partners optimaal bij te staan om de dreiging (terrorisme) te kunnen weerstaan. Daarnaast is de NCTV een belangrijke adviseur van het Kabinet op het terrein van de nationale veiligheid.

Maar de NCTV heeft zelf ook een groot belang bij haar partners, zo stellen zij dat alle onderdelen van de NCTV in verschillende mate afhankelijk zijn van (zowel publieke als private) partijen voor het behalen van de beleidsdoelstellingen en dat innovatie primair geïnitieerd wordt vanuit de vak-programma's in samenwerking met partners. De grote afhankelijkheid wordt echter ook als risico omschreven in de jaarplannen, want wanneer de partners wegvallen kan het behalen van de beleidsdoelstellingen in het geding komen.

De toekomstbestendige NCTV (zoals omschreven in NCTV Ontwikkelt) wordt flexibel vormgegeven rondom de maatschappelijke opgaven waar ze samen met partners voor staan en de maatschappelijke opgaven worden in samenwerking met partners opgesteld.

De NCTV geeft aan dat zij periodiek toetst bij stakeholders of de rol van de NCTV nog voldoende aansluit. Hier zijn geen documenten of evaluaties van gevonden. Tijdens de dialoogsessie wordt door medewerkers meermaals afgevraagd hoe de partners over de NCTV denken en geven de medewerkers aan dat er geen feedback wordt opgehaald bij de partners.

Er zijn een aantal concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie op deze ambitielijn in beweging is:

- Programma NCTV Ontwikkelt waarin nog meer focus ligt op maatschappelijke opgaven en de samenwerking met de partners hierbij;
- Opstellen maatschappelijke opgaven in samenwerking met partners
- Menukaart opgavegericht werken;
- Concreet uitspreken, door de NCTV, van het belang van partners bij het behalen van haar beleidsdoelstellingen (en het risico als deze partners wegvallen dat de beleidsdoelstellingen niet gehaald worden);
- Opstellen nieuwe samenwerkingsarrangementen met partners (resultante van afstoten taken door NCTV Ontwikkelt);
- Innovatie wordt primair geïnitieerd vanuit de “vak” programma’s in samenwerking met partners. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om het beproeven van nieuwe technologieën op hun inzetbaarheid in het veiligheidsdomein.
- Als een van de belangrijkste principes die centraal staat binnen de sturing van de NCTV is samenwerking: de NCTV werkt op alle niveaus nauw samen, zowel intern als extern.

Samenvattend blijkt dat de NCTV, gezien haar taak, al veel samenwerkt met andere organisaties. Of de NCTV dankzij de veranderambities nu meer doet aan extern verbinden dan eerst, is onduidelijk.

## **8.7 DG Politie en Veiligheidsregio’s**

### **8.7.1 *Samenvatting***

Binnen het DG Politie en Veiligheidsregio’s (DGPenV) bestaan veranderinitiatieven die voortkomen uit de beleidsontwikkelingen en beleidsopgaven van het DG die o.a. zijn beschreven in het ambitiedocument Duizend Dagen (D1000) en in de Hoofdlijnennota 2020. Uit de bestudeerde beleidsdocumenten blijkt dat het programma ‘JenV Verandert’ niet het uitgangspunt is voor veranderinitiatieven in organisatieontwikkelingen en dossiers. In de plannen wordt soms wel aan ‘JenV Verandert’ gerefereerd als ondersteunend kader maar stelt men ook expliciet om erop te letten dat het niet te veel capaciteit van deze en andere beleidsdossiers afneemt. De zes veranderlijnen zijn als zodanig weinig bekend bij de medewerkers.

De aandacht voor veranderactiviteiten verliest momenteel aan kracht. Het veranderproces valt weliswaar niet stil maar bestaat vooral nog op leidinggevend niveau en minder op medewerkersniveau. De speerpunten lerende organisatie en opgavegericht werken met het instrument Marktplaats hebben nog de meeste aandacht. Echter, de invulling daarvan stagneert deels omdat de waardering voor de inspanningen op dit punt ontbreekt. De bedoeling van de ambitielijnen wordt door een minderheid van gemotiveerde medewerkers nog levend gehouden.

Evaluatie van ambitielijnen heeft weinig aandacht. Er is geen actieve aandacht voor de evaluatie van de effecten van activiteiten die gelinkt kunnen worden aan de ambitielijnen van ‘JenV Verandert’. Het is leidinggevend onduidelijk wat de ambitielijnen hebben opgeleverd. Het opgavegericht werken heeft wel een impuls gehad, maar de inspanningen om de ambities levend te houden worden slechts door

een kleine groep medewerkers gedaan. Ook uit de beleidsdocumenten blijkt geen expliciete evaluatie. De DG geeft aan dat beter aan de omgeving kan worden gevraagd naar het effect van de veranderingen. Het is volgens de DG belangrijk te beseffen dat de insteek van 'JenV Verandert' niet 'blauw' is, d.w.z. dat het geen vastomlijnd traject met mijlpalen e.d. kent, maar meer organisch is ingericht en dat daardoor het meten van de voortgang lastig is.

Top-down aandacht voor verandering is verminderd. Leidinggevenden menen dat een onduidelijke coherente aandacht vanuit de top voor ingezette veranderactiviteiten, en gebrek aan voorbeeldgedrag in het algemeen, de slagkracht van de veranderinspanningen heeft verminderd. Er was drie jaar geleden een duidelijke start met 'JenV Verandert', maar vervolgens was er te weinig aandacht en sturing vanuit het management, waardoor bestending niet kan plaatsvinden. Momenteel kunnen gemotiveerde medewerkers op de ingezette weg verder, vooral t.a.v. de 'lerende organisatie' en opgavegericht werken, maar om doorontwikkeling van de bedoeling achter de ambitieslijnen waar te maken is het volgens leidinggevenden nodig om meer waardering voor de activiteiten te hebben en er een centrale sturing aan de hand van concrete doelen op te zetten. Het merendeel van de leidinggevenden meent overigens dat hun werk interessanter zal worden als de zes ambitieslijnen zouden zijn gerealiseerd.

### 8.7.2 *De zes ambitieslijnen en Ten Have*

#### **Rationale**

De meeste leidinggevenden zijn wel bekend met de zes ambitieslijnen en met name de lijnen 1 'informereren' en 2 'leren' worden genoemd. Waartoe de zes lijnen zouden moeten leiden is voor hen wisselend duidelijk maar voor de lijn 'leren' is dat iedereen bekend. Over hoeverre de ingezette koers van het DG past bij elk van de zes ambitieslijnen zijn de meningen ook verdeeld behalve, wederom, bij de lijn 'leren' waarvan elke leidinggevende meent dat het passend is.

Het 'grote' verhaal van 'JenV Verandert' is opgehangen aan de bestaande beleidsopgaven en daarmee wordt bewaakt dat veranderingsinitiatieven dicht bij de bestaande werkwijze blijven.

Het is voor zowel leidinggevenden als medewerkers lastig om een beoogd (eind)effect van de ambitieslijnen te formuleren waardoor ook het moment dat doelen zijn behaald niet helder is.

#### **Focus**

In hoeverre leidinggevenden zelf kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambitieslijnen is hen niet eenduidig duidelijk. De mening daarover wisselt tussen uitersten in wel of niet en per ambitieslijn. Wel is duidelijk dat ze hun bijdrage aan lijn 4 'strategie' niet zien. De informele organisatie draagt volgens hen in meerderheid duidelijk niet bij aan de realisatie. Overigens, ook volgens medewerkers draagt de informele organisatie niet bij aan de realisatie van de ambitieslijnen. De leidinggevende van de leidinggevenden laten soms wel en soms niet voorbeeldgedrag zien. In de gevallen dat het gebeurt is dat op wisselende ambitieslijnen. In aanvulling hierop zeggen leidinggevenden aandacht te besteden aan voorbeeldgedrag maar medewerkers zijn van mening dat deze pogingen niet altijd effectief zijn.

Er is geen explicitering van doelen van de ambitieslijnen voor het DG. Het veranderprogramma wordt als voorwaardelijk kader meegenomen in de bestaande beleidsopgaven van het DG.

De nadruk van de bestaande veranderinitiatieven ligt op ontwikkeling van de 'lerende organisatie'. Toch zijn medewerkers overwegend onbekend met deze ambitieslijn.

## **Energie**

Leidinggeevenden menen dat ze in de meeste gevallen wel intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de realisatie van de ambitielijnen. De leiderschapstijl in het DG inspireert hen in de meeste gevallen niet waarbij het op de lijn 'visie' en de lijn 'communiceren' heel duidelijk niet het geval is, een enkeling daargelaten. In mate waarin de leidinggeevenden beschikken over middelen om hun bijdrage te leveren aan de ambitielijnen is wisselend met twee extremen wel en niet en twee rond het midden op diverse lijnen. Voor realisatie van de lijn 'visie' zijn duidelijk niet voldoende middelen voorzien.

Na de aankondiging van 'JenV Verandert' is na 3 jaar de 'fut' er een beetje uit. Ambtelijke mechanismen en 'oude' patronen blijken lastig om te vormen.

## **Verbinding**

Stilstaan bij de realisatie gebeurt voor een meerderheid van de leidinggeevenden niet. Een enkeling doet dat wel ten aanzien van de lijnen 'intern netwerk', werken met 'buiten' en 'leren'. Ook krijgen leidinggeevenden geen feedback over hun bijdrage aan de realisatie van de ambitielijnen. Zij geven in meerderheid sturing op realisatie van de ambitielijnen waarbij vooral de lijn 'leren' aandacht krijgt. Een enkeling stuurt niet op de lijn 'visie' en 'ruimte voor professionals' (lijn 3). Door ontbreken van 'meetpunten' is er onduidelijkheid in hoeverre 'JenV Verandert' voor DGPenV al een gewenst effect heeft opgeleverd.

Kenmerkend is dat zowel leidinggeevenden als medewerkers de niet merkbare 'sturing' op veranderingsinitiatieven als een gemis ervaren.

De waardering van persoonlijke bijdragen aan veranderinitiatieven worden niet altijd aangehaald in formele P&O terugkoppelingsmomenten.

De dominantie van de 'waan van de dag' draagt niet bij aan beschouwing of reflectie op de effecten van veranderinitiatieven.

### 8.7.3 *Effect*

#### **Ambitielijn 1: JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant**

Medewerkers zijn eensgezind in de mening dat 'communiceren', voordat 'JenV Verandert' was aangekondigd, een duidelijke onvoldoende kreeg en in de afgelopen jaren is gegroeid naar een lichte onvoldoende. Er is sinds de start van het 'JenV Verandert' programma dan wel een verbetering doorgemaakt en is de basishouding nu om 'open' te zijn maar de tendens om niet geheel transparant te communiceren is nog niet doorbroken. Medewerkers spreken over het dilemma tussen transparant zijn en de lage tolerantie om fouten te maken. Vooral als bewindslieden zijn betrokken geeft men in de politiek-bestuurlijke afwegingen t.a.v. transparantie over de besluitvorming, de voorkeur aan het beschermen van de Minister boven wat 'goed' is voor de burger/maatschappij. Er wordt bij medewerkers nog niet altijd de gelegenheid gevoeld om te zeggen wat óók gezegd zou moeten worden.

Over de vaardigheid vanuit 'de leiding' om te communiceren is een enkele positieve actie gemeld maar medewerkers zijn over het algemeen toch niet al te positief. Men waardeert de wekelijkse DG-briefings over de politieke en maatschappelijke effecten van het werk. Echter, vooral tijdens meerdere persgevoelige incidenten worden tekortkomingen gevoeld zoals intern te laat en te weinig uitleggen van de standpunten van JenV en de gevolgen van het incident voor de betrokken medewerkers. Een voorbeeld hiervan is het goed bedoelde olopje van de SG na het WODC-incident dat juist een tegengesteld effect had. Ook de vaak negatieve aandacht van de Tweede Kamer creëert een gevoel van onveiligheid bij een bredere groep van medewerkers. De keuze van de leiding om eerst de minister 'te beschermen' en daarna pas aandacht te hebben voor de medewerkers is een breed gevoeld mechanisme. Leidinggeevenden zeggen zich hiervan bewustzijn te zijn. Zij

trachten hierover helder te zijn, voornamelijk door het regelmatig te agenderen in de bestuursraad, bij de medewerkers en door voorbeeldgedrag te tonen. De pogingen om meer evenwicht te brengen in dit mechanisme, leiden echter nog niet altijd tot het beoogde effect. De pogingen hebben overigens geen uiterlijke kenmerken, procedureel of anderszins, want afgezien van de verscherpte WOB richtlijnen zijn er geen kaders hoe medewerkers om moeten gaan met transparantie. Concrete aandacht voor proactief open en transparant communiceren blijkt niet uit de formele jaarplannen van DGPenV.

Samenvattend kan men stellen dat medewerkers zeggen dat transparantie moet en dat de top zegt dat transparantie mag. Het onderscheid wordt niet expliciet gemaakt, 'dat moet je aanvoelen'. Dit leidt tot onduidelijkheid en verklaart mede de vaak onveilig gevoelde werkomgeving. De veranderinitiatieven met betrekking tot ambitielijn 1 voor DGPenV zijn zodoende beperkt.

### Ambitielijn 2: JenV is een continu lerende organisatie

Vanuit het beschreven beleid is er elk jaar aandacht voor de 'lerende organisatie en het adaptief vermogen'. De DG benoemt 'lerende organisatie' als hét veranderthema van DGPenV. Het jaar 2020 is uitgeroepen tot jaar van de 'lerende organisatie' voor het DGPenV. Dit alles wijst op de erkenning van het belang van 'leren' maar het betreft in beleidsdocumenten voornamelijk weinig concrete en vooral planvormende teksten en evaluatie van verrichte activiteiten op dit punt wordt niet aangehaald. Opvallend in dit kader is dat het merendeel van de medewerkers met deze ambitielijn niet bekend is. Toch zijn er positieve ervaringen om van elkaar te leren zoals de koersvaart-sessies en ook de sessies die vanuit het Q-team zijn georganiseerd hebben een leereffect gehad. Door het houden van deze sessies zijn medewerkers tot vijf kernwaarden gekomen voor DGPenV. Dit was een goede manier om elkaar te leren kennen, mede omdat toen recent een deel van de NCTV bij DGPenV was gekomen. Dit heeft bijgedragen aan de integratie van het deel dat overkwam van de NCTV.

Samenvattend blijkt dat er met betrekking tot ambitielijn 2 het continu leren bij DGPenV nog in de kinderschoenen staat.

### Ambitielijn 3: JenV investeert in mensen en gedrag

Medewerkers voelen ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Het aanbod van scholing en vorming is aanwezig en het wordt gestimuleerd om er gebruik van te maken. Voor leidinggevendenden is het Columbus programma gestart. Specifieker is Marktplaats sinds 2018 het centrale instrument om ruimte te geven aan professionals en het 'opgavegericht werken'. Marktplaats heeft sinds dit jaar ook een plaats in de P&O cyclus. In beleidsdocumenten komt het instrument regelmatig naar voren. Marktplaats is een belangrijk instrument om samenwerking tussen expertises en afdelingen te bewerkstelligen. Toch schijnt niet elke leidinggevende gecharmeerd van het instrument, met name omdat het ervaren medewerkers zou kunnen weglukken uit de eigen afdeling. Niet elk project wordt via Marktplaats aangeboden.

Samenvattend blijkt dat DGPenV stappen zet met betrekking tot ambitielijn 3. Het instrument Marktplaats is daarbij belangrijk.

### Ambitielijn 4: JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie

Strategie is niet de 'forte' van DGPenV. Het algemene gevoel bij zowel leiding als medewerkers laat zich samenvatten in de quote; 'de leidraad om keuzes te maken is niet de aanwezige visie of strategie, maar de politieke waan van de dag'. Verschillende activiteiten hebben wel een strategische inhoud (bijv. de strategische sessies vanuit 'JenV Verandert' en het contourenplan) maar de gevolgen ervan worden niet als duidelijk richtinggevend gevoeld op de werkvloer en zijn ook niet zichtbaar in schriftelijke uitingen vanuit de leiding. Wel is het instrument

Marktplaats voortgekomen uit strategische briefings. Opvallend, en wellicht deels verklarend voor onduidelijke invloed van strategische besluitvorming op de dagelijkse praktijk, is de verwijzing naar de 'tone-at-the-top t.a.v. strategie: 'er heerst totale allergie bij de DG over het woord strategie'.

Samenvattend lijkt dat DGPenV weinig tot geen verandering ondergaat met betrekking tot ambitielijn 4. Medewerkers ervaren de strategie als ondergeschikt aan de 'waan van de dag'.

#### Ambitielijn 5: JenV zorgt voor regie en een sterk intern netwerk

Het wordt door medewerkers positief ervaren om samen te werken maar schijnbaar is de organisatiestructuur nog een hobbel. Dit wordt door medewerkers en leiding erkend; regie voeren op een onderwerp van gezamenlijk belang kan nog, maar samenwerken is een stap te ver. 'Het organiseren om het organiseren' vergt veel tijd en het aloude positiespel voor de eigen taak is schijnbaar nog te belangrijk om definitief over te gaan op 'samen uitvoeren'. Om werkelijk inhoud te geven aan functioneel samenwerkingsgedrag is volgens medewerkers en leiding een (her)nieuw(d)e impuls nodig.

Samenvattend is er weinig tot geen veranderbeweging waarneembaar met betrekking tot ambitielijn 5 voor DGPenV. Wat betreft medewerkers zijn hier nog stappen in te zetten.

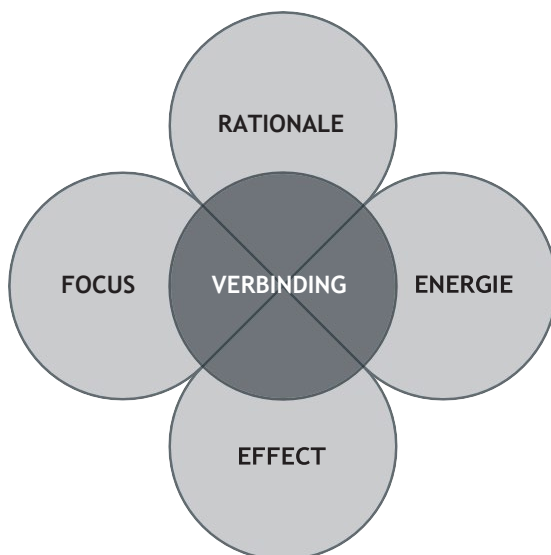
#### Ambitielijn 6: JenV werkt in nauwe samenwerking met "buiten"

Bij DGPenV is veel aandacht om met partijen van 'buiten' te werken; het is een kerngedachte van DGPenV. De beschrijving van voornemens en huidige activiteiten op dit vlak wordt in het 'beleid' sterk naar voren gebracht. Zo zijn er bijv. gezamenlijke projecten (zoals het opstellen van een position paper) met het OM en de politieorganisatie, vaak met een ICT-achtig karakter. Er zijn relatief veel gelegenheden om inhoud te geven aan samenwerken, denk aan roadshow sessies, accounthouderssessies met burgemeesters en de aanpak van de cao bij Politie, maar die worden niet altijd ten volle benut. De invulling van 'werken met buiten' wordt nog vooral gevoeld als 'overleg/afstemmen' en minder als 'samen werken'. Samen 'bouwen' blijft moeilijk en wellicht, zo zeggen leidinggevenden en medewerkers, is de hoofdzakelijk inhoudelijke en dossiergerichte denk- en werkwijze van de 'gemiddelde' JenV medewerker een hindernis: 'De beloning zit op de dossiers in plaats van hoe betrek ik mensen van verschillende disciplines om samen tot een resultaat te komen'. Op medewerking gerichte collega's zoeken hun heil vaak elders zodat 'oud' gedrag bestendigt.

Samenvattend blijkt dat er enige beweging is voor DGPenV met betrekking tot ambitielijn 6. Desalniettemin geven medewerkers aan dat de invulling van het werken met buiten nog niet wordt ervaren als echt samenwerken; hier zijn nog stappen in te zetten.

## 9 Bijlage 2: Het veranderkrachtmodel van Ten Have

### 9.1 Het veranderkrachtmodel van Ten Have



#### Het veranderkrachtmodel

Op basis van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek onderscheiden wij vijf factoren die invloed hebben op effectiviteit van een verandering voor mens en organisatie. Dat noemen wij Veranderkracht. Ontbreekt een factor, of overheersen de faalfactoren, dan wordt de verandering belemmerd.

##### 1. RATIONALE

De Rationale gaat over het 'waarom' van de verandering: dit moet logisch én aansprekend zijn. We noemen de rationale ook wel het 'grote verhaal' van de verandering. Het is belangrijk dat dit verhaal bekend is bij leidinggevenden en medewerkers die betrokken zijn bij de verandering.

##### 2. EFFECT

Bij Effect staat niet het 'grote verhaal' centraal, maar juist het 'kleine verhaal'. Voor de groep of het individu moet de vraag 'what's in it for me?' – in termen van resultaten, kosten, opbrengsten, gevoelens en percepties – zo concreet mogelijk worden beantwoord.



### 3. FOCUS

Focus gaat over de 'harde' en 'zachte' kaders die de beweegrichting van de organisatie en daarmee de verandering moeten ondersteunen. Het gaat hier bijvoorbeeld over strategische keuzes, structuren en systemen, maar ook organisatiewaarden en taakomschrijvingen van medewerkers.

### 4. ENERGIE

Energie is het vermogen om te veranderen, ook wel de brandstof genoemd. De organisatie moet willen én kunnen veranderen. Dit kan met behulp van support van leidinggevenden, de (aanwezige en benodigde) kennis, ervaring en motivatie van medewerkers én beschikbaarheid van tijd, geld en andere middelen.

### 5. VERBINDING

Verbinding staat voor de inrichting en sturing van de organisatieverandering. De andere factoren: Rationale, Effect, Focus en Energie, worden door deze factor met elkaar verbonden. Alle initiatieven rondom de verandering (behorend bij de factoren) moeten onderling een logische samenhang vertonen, zodat inspanningen leiden tot het gewenste resultaat.

# 10 Bijlage 3: De ambitielijnen van 'JenV Verandert'

## 10.1 De zes ambitielijnen van 'JenV Verandert'

|  |
|--|
| <b>1. JenV informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant, zodat politiek en samenleving vroegtijdig weten wat er speelt op het terrein van veiligheid en justitie.</b>   |
| <i>Burgers, bedrijven, bestuur en media weten waar JenV voor staat en waar JenV aan werkt. Informatie wordt zo veel mogelijk proactief gedeeld met de samenleving, onder meer via snelle openbaarmaking van rapporten, open dataverzamelingen en ruimhartige verstrekking van informatie bij WOB-verzoeken. Bij stakeholders en burgerorganisaties wordt regelmatig gecheckt wat zij van de communicatie door JenV vinden en hoe het beter kan.</i>  |
| <b>2. JenV is een continu lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht.</b>   |
| <i>JenV biedt een veilige en stimulerende werkomgeving waarin van gemaakte fouten wordt geleerd en waarin dilemma's worden besproken. JenV verbetert de manier van werken op basis van de evaluatie van prestaties en processen. We vragen actief en regelmatig naar de feedback van klanten, gebruikers en stakeholders en leren daardoor ook van hen. Hun feedback wordt benut in de uitvoering, beleidsontwikkeling, voorbereiding van regelgeving en communicatie.</i>   |
| <b>3. JenV investeert in mensen en gedrag, zodat professionals ruimte kunnen nemen en aangesproken worden op resultaat.</b>  |
| <i>JenV heeft het huis op orde en werkt conform gemaakte afspraken. We zijn wendbaar georganiseerd zodat we kunnen omgaan met veranderende vragen en crises. Medewerkers van JenV zijn blijvend in ontwikkeling en krijgen de ruimte hun kennis en vaardigheden optimaal in te zetten om resultaat te halen in de samenleving. Leidinggevenden sturen op resultaat, ze geven medewerkers ruimte voor initiatief en kritische inbreng en nemen blokkades weg die hen bij het halen van resultaat in de weg staan.</i>   |
| <b>4. JenV heeft een langetermijnvisie en -strategie, zodat er een leidraad is op basis waarvan keuzes worden gemaakt.</b>   |
| <i>We weten welke maatschappelijke ontwikkelingen van belang zijn voor recht, veiligheid en het migratiebeleid. Om er zeker van te zijn dat we ook op langere termijn de juiste dingen doen ontwikkelen we de koers van JenV samen met onze omgeving. Daartoe knopen we naast bestaande ook nieuwe, minder vanzelfsprekende relaties aan. Innovatieve werkwijzen en technologieën worden – in samenwerking met andere overheden, kennisinstellingen en bedrijven – actief verkend, beproefd en ingezet om beter resultaat te bereiken en maatschappelijke en technologische aansluiting te behouden.</i> |
| <b>5. JenV ministerie zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatieonderdelen en structuren heen.</b>   |
| <i>JenV-organisaties stellen maatschappelijke resultaten boven hun individuele belang. Iedere medewerker weet waar JenV voor staat en heeft de bereidheid ambassadeur te zijn voor het geheel. We stellen het maatschappelijk opgave centraal. Over de grenzen van domeinen, beleid, uitvoering, bedrijfsvoering, regelgeving en toezicht heen organiseren we wat nodig is om dat vraagstuk aan te pakken. Kameraadschap is ons leidende principe: we helpen elkaar vooruit. Waar structuren, regels of instrumenten interne samenwerking in de weg staan worden die aangepast.</i>                      |

**6. JenV werkt in nauwe verbinding met "buiten", zodat maatschappelijk resultaat wordt vergroot en snel kan worden ingespeeld op nieuwe maatschappelijke vragen.**

*Maatschappelijke resultaten op het terrein van recht, veiligheid en migratie zijn het product van veel meer partijen dan alleen JenV. We werken daarom nauw met die partijen samen. JenV stuurt meervoudig: reguleert en bepaalt als dat moet, én durft met lege handen te staan en burgers en bedrijven ruimte te geven voor eigen oplossingen als dat kan. JenV deelt vroegtijdig denklijnen en concepten en geeft informatie over het proces en de voortgang. Als in de samenwerking met partijen van buiten financiële, organisatorische of juridische schotten in de weg staan, pakken we die aan.*

# 11 Bijlage 4: Beleidsreactie/ Managementreactie

## 1. Aanleiding

In 2019 is de Audit Dienst Rijk (ADR) gevraagd om een bijdrage te leveren aan de monitoring van de manier van werken van het programma JenV Verandert. Dit heeft de ADR gedaan door inzicht te geven in de realisatie van de zes ambitielijnen van het programma door de verschillende onderdelen van het bestuursdepartement in hun dagelijkse werkpraktijk. Ik dank de ADR voor de geleverde inspanningen en de bijdrage die het rapport levert aan de organisatieontwikkeling van het ministerie van Justitie en Veiligheid (hierna: JenV).

De ADR is in dit rapport eveneens gevraagd handelingsperspectief te formuleren voor de doorontwikkeling van JenV. Organiseontwikkeling is namelijk een continu proces, waarbij het zaak is steeds te evalueren wat is bereikt, wat nog niet en waar de nieuwe ontwikkelopgave ligt. In de reactie op het rapport wil ik dan ook breder ingaan op juist die vragen. Dat doe ik niet alleen aan de hand van de bevindingen van de ADR, maar ook met medeneming van de bevindingen in eerdere rapportages over de organisatieontwikkeling bij JenV en de ervaringen en lessen van het departement zelf. Al die aspecten samen laten immers zien waar de huidige ontwikkelopgave ligt en hoe we deze de komende jaren het beste vorm kunnen geven.

In deze reactie vindt u daarom achtereenvolgens de achtergrond van het programma; de wijze waarop het programma door de jaren heen, inclusief het voorliggende ADR-rapport, is getoetst en hoe daarover verantwoording is afgelegd; mijn reactie op het rapport van de ADR; de stand van zaken van de ontwikkeling van JenV; en hoe we de huidige ontwikkelopgave (werktitel JenV Next Level) willen vormgeven.

## 2. Achtergrond van het programma JenV Verandert

JenV startte in 2016 het programma JenV Verandert met als doel JenV te transformeren naar een meer open en transparante organisatie, en een betrouwbare partner in een veranderende samenleving.

JenV heeft daarvoor destijds zes ambitielijnen geformuleerd om invulling en houvast te geven aan deze doelstelling, namelijk:

- proactief, open en transparant informeren en communiceren;
- investeren in mensen en gedrag;
- een continu lerende organisatie;
- visie en strategie als leidraad voor keuzes;
- zorgen voor regie en een sterk intern netwerk;
- in nauwe verbinding met "buiten" werken.

Vervolgens zijn drie thema's geïdentificeerd waarin de ambitielijnen tot uitdrukking moesten komen:

1. Strategische ontwikkeling
2. Bedrijfsprocessen en structuren
3. Manier van werken

Op deze vraagstukken zijn verschillende veranderstrategieën toegepast. Een dialoogstrategie voor het in beeld brengen van de strategische ontwikkelingen, een rationale, planmatige strategie voor het op orde brengen van de bedrijfsprocessen

en structuren, en motivatie- en leerstrategieën voor het ontwikkelen van de manier van werken.

Wat nodig is om de organisatie te ontwikkelen, is niet voor ieder onderdeel hetzelfde. Medewerkers voelen zich verbonden met het organisatieonderdeel en domein waarin ze werken en de dagelijkse werkpraktijk brengt specifieke vragen met zich. Ter versterking van de JenV-brede beweging hebben onderdelen van het ministerie daarom ook een eigen ontwikkelopgave die aansluit bij de gezamenlijke doelstelling en ambities van JenV.

Om de organisatie te ondersteunen in het ontwikkelproces, is een klein programmteam ingericht, dat samenwerkte met een netwerk van contactpersonen uit de organisatieonderdelen. Een extern team van bestuurs- en veranderkundig experts adviseerde gedurende het hele veranderproces over de veranderstrategie en -aanpak.

### **3. Toetsing en verantwoording**

De voortgang is passend bij de verschillende strategieën op verschillende manieren getoetst. De manier van werken werd onderzocht door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (opgavegericht werken), Internetspiegel Effectory (o.a. sociale veiligheid, beslisruimte en samenwerking) en bureau Ferro (stakeholdersonderzoek). Alle JenV-brede activiteiten voor leidinggevenden en medewerkers zijn intern geëvalueerd. De bedrijfsprocessen en structuren werden getoetst door de Auditdienst Rijk (ADR), de Algemene Rekenkamer en Andersson, Elffers en Felix<sup>8</sup>.

De Tweede Kamer is bij brief van 3 maart 2016 over de doelstelling en de veranderlijnen geïnformeerd.<sup>9</sup> Gedurende de looptijd van het programma is aan de hand van de voortgang op de drie thema's twee keer per jaar gerapporteerd, als bijlage bij de JenV-begroting en verantwoording<sup>10</sup>. De vaste Kamercommissie van JenV heeft in september 2018 in een technische briefing met de secretaris-generaal en de externe voorzitter van het auditcomité van JenV gesproken over de veranderaanpak. Deze briefing was openbaar en is terug te vinden op [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

#### *Onderzoeksrapport ADR*

In 2019 is de ADR gevraagd om een bijdrage te leveren aan de monitoring van de manier van werken door inzicht te geven in de realisatie van de zes ambitielijnen door de verschillende onderdelen van het bestuursdepartement in hun dagelijkse werkpraktijk. Zoals de ADR schrijft ziet dit rapport dan ook niet op het gehele ministerie en niet op het algeheel functioneren van het programma JenV Verandert. De algehele bevindingen van de ADR vindt u in bijgaand rapport.

De kernboodschap zoals door de ADR in het rapport is geformuleerd luidt: *"Samenvattend blijkt dat de ambitielijnen niet leven binnen de organisatieonderdelen. Tegelijkertijd is er weldegelijk sprake van verandering in dit complexe verandervraagstuk. Tijdens het onderzoek zijn een aantal dilemma's naar boven gekomen zoals ze zelf zijn gesignaleerd door de organisatie"*.

<sup>8</sup> Anderson Elfers Felix (AEF), (2020), *Evaluatie sturingsmodel ministerie van JenV*. Auditdienst Rijk (ADR), (2017, 2018, 2019), *Auditrapporten ministerie van Justitie en Veiligheid (VI)*.

ADR 2020, Bureau Ferro, (2015, 2020),

Internetspiegel en Effectory, *medewerkersonderzoek JenV-BD*, 2016 en 2018.

Raad van State, (2020) *Ongevraagd advies over ministeriele verantwoordelijkheid*.

Steen, M. van der, (2019), *De opgave aan tafel, de praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*.

9 Kamerstukken II 2015/16, 34300 VI, nr. 83.

10 Voortgangsrapportages: 1e) Kamerstukken II 2016/17 34550 VI, nr.2, bijlage 6. 2e) Kamerstukken II 2016/17, 34725 VI, nr.1, bijlage 4. 3e) Kamerstukken II 2017/18, 34775 VI, nr.2, bijlage 6. 4e) Kamerstukken II 2017/18, 34950 VI, nr.1, bijlage 4. 5e) Kamerstukken II 2018-2019, 35000 VI, nr.1, bijlage 8.6. 6e) Kamerstukken 2018/19, 35200 VI, nr.1, bijlage 4. 7e) Kamerstukken II 2019/20, 35300, nr.1, bijlage 6. 8e) Kamerstukken II 2019/20, 35470, VI, nr.1, bijlage 4. 9e) Kamerstukken II 2020/2021 35570, nr. 1, bijlage 6.

Daarnaast worden in het rapport van de ADR zes dilemma's geschetst die tijdens het onderzoek naar voren zijn gebracht door de medewerkers van de organisatie zelf:

- Het belang van de agenda van het eigen organisatieonderdeel prevaleert ten opzichte van de ambitielijnen van JenV;
- Toekomstgericht versus de waan van de dag;
- Angst voor buiten versus een lerende organisatie;
- Houding en zienswijze leidinggevenden versus houding en zienswijze medewerkers;
- Samenwerking versus verkokering organisatieonderdelen;
- De informele organisatie versus gewenste verandering.

#### **4. Reactie op het rapport**

Het ministerie herkent het beeld dat de ADR schetst. De afgelopen jaren heeft het ministerie met gebruikmaking van de zes ambitielijnen vormgegeven aan de invulling van de drie veranderthema's. Dat is gedaan vanuit een gemeenschappelijke doelstelling en visie, maar ook met oog voor de nu eenmaal bestaande verschillen tussen de organisatieonderdelen van JenV. Ruimte bieden aan individuele organisatieontwikkeling staat daarmee soms op gespannen voet met de herkenbaarheid van het programma of de ambitielijnen als organisatieontwikkelinstrument voor het gehele ministerie. Met de ADR concludeert het ministerie dat er sprake is van verandering. Tegelijkertijd is het zaak te erkennen wat nog niet (voldoende) van de grond is gekomen. Een voorbeeld daarvan is de constatering van de ADR dat er op het bestuursdepartement geen structurele dialoog lijkt te zijn geweest tussen leidinggevenden en medewerkers over de nadere invulling van de ambitielijnen.

Zoals gezegd dient het rapport van de ADR niet te worden gezien als het opmaken van de eindbalans van het veranderproces van JenV. Eén van de zes ambitielijnen is immers dat JenV een continu lerende organisatie is en dat betekent dat er per definitie geen eind komt aan de noodzaak van ontwikkeling. Het ADR-rapport moet in samenhang met de eerdergenoemde (monitorings)rapporten over de organisatieontwikkeling bij JenV worden bekeken en als meetinstrument worden gebruikt ten aanzien van wat is bereikt, wat (nog) niet is bereikt en wat dan de volgende stap is. Daartoe worden ook de bevindingen meegenomen uit het corporate stakeholdersonderzoek 2020 van bureau Ferro<sup>11</sup>. Dit stakeholdersonderzoek is in 2015 ook uitgevoerd en gaf, mede, de basis voor de inhoud van JenV Verandert. De in het ADR-rapport opgenomen dilemma's die door het ministerie zelf worden geïdentificeerd dienen daarbij eveneens als waardevolle inbreng. Deze stand van zaken van de organisatieontwikkeling van JenV leidt vervolgens tot het perspectief voor de organisatieontwikkeling voor JenV voor de komende jaren: JenV Next Level.

Hieronder wordt een stand van zaken van de drie veranderthema's geschetst en hoe hier op passende wijze een vervolg aan kan worden gegeven. Hiermee wordt ook specifiek ingegaan op de constatering en aanbevelingen van de ADR in bijgaand rapport. Vervolgens zal worden ingegaan hoe JenV Next Level hier opvolging aan geeft.

#### **5. Stand van zaken strategische ontwikkeling, manier van werken en bedrijfsprocessen en structuren**

*Stand van zaken strategische ontwikkeling*

**Bereikt: het strategisch proces is opnieuw ingericht. We maken keuzes vaker op basis van een gezamenlijke koers.**

<sup>11</sup> Rapport Kwalitatief stakeholdersonderzoek JenV – bureau Ferro – 2020

<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/documenten/publicaties/2020/01/01/rapporten-van-of-voor-het-ministerie-van-jenv-2020>

- Er is een Brede Bestuursraad (hierna: BBR) ingericht waarin de secretaris-generaal, directeuren-generaal en grote taak- en sui generis-organisaties samen de koers bepalen op centrale thema's van JenV, zoals financiële, begrotings- en strategische vraagstukken. Een Strategisch Bestuurlijk Beraad is ingericht waarin de taakorganisaties afstemmen met de SG en pSG over organisatie overstijgende vraagstukken.
- Er was geen directie strategie meer bij JenV, waardoor een JenV-brede koers niet werd ondersteund. De strategische adviesfunctie is opnieuw ingericht, de kennisfunctie is in ontwikkeling. Producten: strategische agenda, strategische kennis- en innovatieagenda, technologiescan en een strategische omgevingsanalyse. Uitdaging is om producten van het papier af te krijgen en in de praktijk werkend, en om bewuste afwegingen te maken tussen capaciteit voor het heden en voor vraagstukken van de lange termijn.
- Het innovatief vermogen is versterkt, zodat de organisatie in staat is te anticiperen op (technologische) ontwikkelingen in de maatschappij. De Innovationboard op directorenniveau is ingericht met het doel te gaan sturen op gezamenlijke ontwikkeling van innovatie. JenV investeert meer in toegepast onderzoek en werkt samen met kennisinstellingen (afsprakenkader TNO), is aangesloten op topsectorenbeleid EZK, is de samenwerking gestart met innovatieve start ups en kent een scala aan innovatieve experimenten en activiteiten.

**Nog niet bereikt: Focus op het lange termijn perspectief staat onder druk.**

- De ADR benoemt in de evaluatie ambitieslijnen JenV 2020 het dilemma dat de hoge werkdruk en actualiteiten de focus op het lange termijnperspectief in de weg kunnen zitten. Dit ondanks de eerder genoemde ontwikkeling van de strategische adviesfunctie en de daaruit voortvloeiende strategische producten. Deze constatering werd tijdens evaluatiesessies door de Brede Bestuursraad zowel in november 2018 als februari 2019 eveneens gedaan, mede vanwege de hoge (politieke) vraag naar snel resultaat.

**Next step:**

- Sturen op nu één lange termijn.
- Wendbaarheid vergroten (tijdig anticiperen, bijsturen en innoveren).

*Stand van zaken manier van werken: Leiderschap*

**Bereikt: er is een proces ingericht voor leiderschapsontwikkeling bij JenV en voor de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring.**

- Wat het werken bij JenV vraagt op het gebied van leiderschap kreeg geen specifieke aandacht. Het programma "Columbus" is ontwikkeld voor de top 300 managers JenV-breed. Het doel daarbij was om elkaar en elkaars werk beter te leren kennen (zodat de samenwerking verbeterde), van elkaar te leren en gezamenlijk de leidinggevende rol te ontwikkelen. In 2020 kwamen daar nog 250 managers bij. De structurele opvolging van het programma wordt in 2020 onderdeel van de JenV Academie. Het volgende is gedaan;

- Gedefinieerd is wat de veranderende samenleving van het leiderschap bij JenV vraagt, vastgelegd in een kompas voor leiderschap en gedrag t.b.v. werving, selectie en ontwikkeling: "De leidinggevende van JenV werkt vanuit een maatschappelijke opgave, heeft visie, is er voor de medewerkers en heeft lef".
  - 2x per jaar wordt een JenV-brede managementconferentie georganiseerd voor reflectie op maatschappelijke ontwikkelingen en de impact op het werken bij JenV; in de conferenties is aandacht besteed aan opgabegericht werken, sociale veiligheid, vertrouwen en leiderschap.
  - Seminars en masterclasses georganiseerd op specifieke vraagstukken; dilemmalogica, nudging, risicoleiderschap, strategisch omgevingsmanagement.
  - Casuïstiek en dilemma's uit de dagelijkse werkpraktijk besproken in kleine en divers (dwarsdoorsnede van de JenV organisatie) samengestelde groepen.
- Onderdelen van JenV hebben ook eigen leiderschapsprogramma's. Doel en ambitie komen overeen met die van het collectief, al wordt dat meestal niet expliciet gemaakt.
  - De BBR is een samenwerking gestart met het Leiden Leadership Center en andere maatschappelijke organisaties voor de verdere ontwikkeling van kennis over publiek leiderschap in de veranderende samenleving.
    - Mobiliteitsbeleid is ingericht conform het 3-5-7 model, uitwisseling georganiseerd tussen kolommen via functieruil en klussenbank, meer aanwas van nieuwe leidinggevenden buiten JenV. Dit heeft geleid tot een grootschalige vernieuwing van de top 100 leidinggevenden in de afgelopen vier jaar.

**Nog niet bereikt: zichtbaarheid van de veranderende houding en zienswijze van leidinggevenden en de dialoog met medewerkers over wat dat voor de dagelijkse werkpraktijk betekent.**

- Leidinggevenden beoordelen het programma als zinvol en ervaren effect op hun manier van denken over leidinggeven bij JenV. Ze geven ook aan dat hun medewerkers zelf het effect daarvan nog onvoldoende ervaren (interne evaluatie).
- De ADR benoemt in de evaluatie ambitielijnen JenV 2020 dat er spanning bestaat tussen de houding en zienswijze van leidinggevenden en die van medewerkers waar het de ambitielijnen van JenV betreft. Bovendien signaleert de ADR het dilemma van de informele organisatie versus het faciliteren van en sturen op verandering door leidinggevenden.

**Next Step:**

- In het werk verbeteren, medewerkers in staat stellen zich te ontwikkelen en dit onderdeel te maken van hun dagelijkse werkpraktijk door de ontwikkeling dichtbij de uitvoering van het werk te brengen.
- Lerende organisatie creëren, waardoor het samen verbeteren van hoe wij het werk doen en samenwerken onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.

*Stand van zaken manier van werken: Bottom up*

**Wat is bereikt: er is een nieuwe wijze van werken en leren bij JenV ontwikkeld en voor de uitwisseling van kennis en ervaring tussen medewerkers JenV-breed.**



- Tijdens professionele ontmoetingen delen professionals JenV-breed hun ervaringen en dilemma's in het werk en verkennen met elkaar hoe het beter kan. Deelname aan deze ontmoetingen is vrijwillig en trekt een vaste kern van ruim 1000 mensen uit alle onderdelen van JenV. De focus lag daarmee bij de mensen die in actie willen komen om de manier van werken bij JenV in beweging te krijgen. Dit leverde een intern netwerk van ambassadeurs op en concrete ideeën die snel in praktijk werden gebracht, zoals samenwerking op thema's als agile werken en moreel beraad. Het leren en ontwikkelen van medewerkers krijgt een vervolg in de JenV Academie. Gedaan:
  - JenV breed aan de slag met het thema integriteit en veilige werkomgeving, waarbij managers vervolgens met het team werkafspraken hebben gemaakt.
  - Jaarlijkse week van het onbesproken gedrag: in gesprek met de BBR, lezingen door wetenschappers en dilemma's bespreken.
  - Leren van elkaars praktijk en dilemma's. Huis van begeleiding (+/- 300 eigen JenV collega's) is ingericht en faciliteert daar waar teams dat nodig hebben.
  - Patronen in beeld: ongeschreven regels (belemmerende patronen) bij samenwerking tussen beleidsdirecties op het bestuursdepartement zijn door de ADR in beeld gebracht en interventies zijn ontwikkeld om hiermee aan de slag te gaan.
  - Jaarlijkse Tour van Verbinding: werkervaringen delen tussen JenV (taak)organisaties in vier regio's. +/- 500 deelnemers per jaar.
  - Jaarlijkse Summerschool: werkervaringen over domeinen heen delen in Den-Haag. +/- 1000 deelnemers per jaar. JenV Academie faciliteert.
  - Uitwisseling werkervaringen op online platform JenV Connect: deelnemers uit beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering JenV breed.

**Nog niet bereikt: deelname is vrijblijvend, we zien vaak dezelfde groep voorlopers en kritische meedenkers.**

- Deelnemers ervaren de bijeenkomsten als zinvol en inspirerend. Bijeenkomsten leiden tot versterking van het netwerk en tot concrete afspraken. Toepassing in je eigen werk is tegelijkertijd lastig en mist soms ruimte, verbinding met leidinggevend en ondersteunende structuur (interne evaluatie).
- De ADR benoemt in de evaluatie ambitieslijnen JenV 2020 dat er spanning bestaat tussen de eigen en de JenV-brede agenda.

**Next Step:**

- Door de verandering in het dagelijkse werk vorm te geven, krijgt elke medewerker ermee te maken. Daardoor is verandering niet alleen maar meer afhankelijk van de motivatie van de individuele medewerker.

*Manier van werken: opgavegericht werken*

**Wat is bereikt: JenV heeft bewust een stap naar buiten gezet. Veel teams zijn met partijen buiten het ministerie in gesprek gegaan over de beste aanpak van het vraagstuk en om samen met hen op te trekken.**

- Expertise en opdracht van JenV was leidend voor samenwerking aan maatschappelijke vraagstukken. Beleid en uitvoering werken nu meer aan de voorkant samen met externe partners en lokaal bestuur aan maatschappelijke opgaven, en definiëren samen wat de opgave is en welke oplossingen passend zijn. Bijvoorbeeld bij de aanpak van ondermijning en problematische schulden. De werkwijze is geëvalueerd door de NSOB die

aanbevelingen deed voor verbetering van de werkwijze. Gezamenlijke taal, methoden en training voor OGW en stakeholderengagement zijn ontwikkeld. Voorbeelden zijn in de vorm van verhalen gedeeld in o.a. de campagne *Samen werken wij aan* en het *JenV Magazine*.

**Nog niet bereikt:**

- De NSOB constateert dat als het spannend wordt, niet altijd de maatschappelijke opgave leidend is, maar het regeerakkoord of de bestaande werkwijze prevaleert. Bij opgavegericht werken kunnen interne procedures, kaders, verantwoordingsprocessen en organisatiezaken belemmerend werken.
- De ADR benoemt in de evaluatie ambitieslijnen JenV 2020 dat er spanning bestaat tussen de eigen en de JenV-brede agenda en tussen de wens om samen te werken versus de verkokering van organisatieonderdelen.

**Next step:**

De gelijkwaardige verbinding tussen beleid en uitvoering en tussen JenV en externe partners blijven vasthouden, ook als het (politiek) spannend wordt.

### *Manier van werken: sociale veiligheid*

**Bereikt: integriteitsbeleid is ingericht conform gedragscode Rijk en voorzieningen en procedures versterken morele fitheid van JenV en weerbaarheid van medewerkers. Morele fitheid van organisatieonderdelen maakt deel uit van de jaarplancycclus.**

- In het medewerkersonderzoek van 2018 is gevraagd hoe medewerkers de sociale veiligheid waarderen en of zij ongewenste omgangsvormen ervaren. Het bestuursdepartement scoorde op sociale veiligheid een 7,3 en op het ontbreken van ongewenste omgangsvormen een 8,9. Het totaalbeeld laat sinds 2016 een stabiele tot licht opgaande lijn zien. In de teams zijn de resultaten van het onderzoek besproken en afspraken gemaakt over acties ter verdere verbetering.

#### **Nog niet bereikt:**

- (Politieke) incidenten en onzekerheid over wat er in de media wordt gesteld, wat gesprekken in de politieke arena teweeg brengen en hoe intern met kritiek wordt omgegaan kunnen leiden tot een gevoel van sociale onveiligheid, wat met name op het bestuursdepartement zichtbaar is.
- De ADR benoemt in de evaluatie ambitielijnen JenV 2020 het dilemma van angst voor buiten versus de lerende organisatie.

#### **Next step:**

- Ondanks dat medewerkers sociale veiligheid met een 7,3 waarderen, ligt er verdere ruimte voor verbetering. Dan gaat het met name over de omgang met incidenten en de daarmee samenhangende interne en externe kritiek. Juist bij incidenten is het zaak openheid, tegenspraak en dialoog binnen de organisatie en daarbuiten te stimuleren. Daarvoor is juist in dat soort situaties een gevoel van sociale veiligheid noodzakelijk, waar blijvende inzet op moet plaatsvinden.

### *Bedrijfsprocessen en structuren*

**Bereikt: Begroting, control, integriteitsbeleid en sturingsrelatie zijn op orde. Monitoren op de toepassing van de processen en instrumenten, beheer en ontwikkeling heeft een plek in het reguliere werk van JenV. Daarmee is de betrouwbaarheid van JenV vergroot.**

- De rapportages van de ADR, AR en AEF over de bedrijfsprocessen en structuren laten zien dat de sturing van het departement op de taakorganisaties is versterkt en dat de aanpassingen in de structuur van het ministerie een vliegwiel zijn voor de versterking van de samenwerking tussen beleid en taakorganisaties binnen JenV. Ook laten ze zien dat verbeteringen in de financiële control planmatig zijn doorgevoerd. Gedaan:

- Gemeenschappelijkheid in beleid en uitvoering is versterkt door instelling van de Brede Bestuursraad en het Strategisch Bestuurlijk Beraad (nieuw).
  - Gemeenschappelijkheid in de bedrijfsvoering is versterkt door instelling van de Strategische Bedrijfsvoeringsraad (nieuw).
  - Gelijkwaardige en tijdige onderlinge informatiepositie tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar is versterkt door invoering van het sturingsmodel bij alle taakorganisaties. Proces met sui generis organisaties is gestart. (opdrachtgever- en eigenaarschap waren eerder in 1 hand).
  - Financiële control is op orde en 2-laags controlemodel ingevoerd (was 3 laags).
  - Begroting is op orde en begrotingsvoorbereiding gebeurt integraal. (Financiële onvolkomenheden zijn opgelost, verscherpt toezicht is beëindigd).
- Het principe “openbaar tenzij” is leidend in de communicatie, wat zichtbaar is in de aangepaste procedures van de Wet openbaar bestuur, de ontsloten datasets op [www.data.overheid.nl](http://www.data.overheid.nl), openbaarmaking van onderzoeksrapporten binnen zes weken en de actieve openbaarmaking van wat mis gaat in de media en aan de Tweede Kamer.

#### **Nog niet bereikt:**

- Het ministerie produceert elke dag op een veelvoud aan onderwerpen beleidsbrieven, beantwoordt Kamervragen en treedt op allerlei andere manieren in de openbaarheid. Er is onvoldoende overzicht en grip op de planning van deze stukkenstroom en sturingsinformatie is niet voldoende aanwezig of makkelijk te genereren.

#### **Next Step:**

- In control zijn en blijven (meer inzicht en overzicht creëren, tijdigheid en juistheid verhogen) en integraal onderdeel laten zijn van het reguliere werk.

### **6. JenV Next Level**

JenV Next Level is de werktitel van de volgende stap die het ministerie wil zetten in zijn organisatieontwikkeling. Deze volgende stap bouwt zoals gezegd voort op de basis van het programma JenV Verandert en de aanbevelingen en dilemma's die genoemd zijn in het ADR-rapport en eerdere rapporten. Tegelijkertijd is ontwikkelen nooit een doel op zich. Het gaat erom hoe JenV optimaal georganiseerd is – en medewerkers optimaal geprepareerd zijn – om invulling te geven aan de opdracht die de samenleving aan het ministerie en zijn medewerkers heeft toevertrouwd. Het ministerie staat nog steeds onverkort achter de maatschappelijke opdracht als verwoord in de strategische agenda van december 2017<sup>12</sup>: de rechtsstaat goed laten werken, Nederland veiliger maken en een rechtvaardig migratiebeleid ontwikkelen en uitvoeren. Maar de wereld waarin we die opdracht uitvoeren is ten opzichte van drie jaar geleden wel veranderd, met nieuwe uitdagingen maar ook nieuwe kansen. De uitbraak van de corona-crisis is daarvan het meest pregnante voorbeeld. De noodzaak digitaler te werken biedt nieuwe mogelijkheden de effectiviteit van de strafrechtketen of de migratieketen te vergroten. Denk bijvoorbeeld aan de forse toename van telehoren. Tegelijkertijd ligt er een uitdaging op het gebied van sociale interactie, tussen zowel medewerkers onderling, leidinggevend en medewerkers, maar ook tussen medewerkers en – in het licht van de maatschappelijke opgave – onmisbare partners buiten het ministerie. JenV Next Level gaat erover hoe we ons ministerie inrichten op deze nieuwe ontwikkelingen en wat medewerkers daarvoor nodig hebben. De afgelopen jaren hebben we in het kader van JenV Verandert een aantal instrumentele lessen geleerd

<sup>12</sup> Kamerstukken II 2018-2019, 35000 VI, nr. 2, bijlage 8.6.

die ons daarbij ook procesmatig gaan helpen. De belangrijkste les: geef richting van bovenaf en vul het in van onderop. En heb nog steeds oog voor individuele organisatieontwikkeling binnen JenV, maar organiseer dit meer in wisselwerking met de algehele ontwikkelrichting van het ministerie als geheel. Dat is exact wat we de komende periode gaan doen, met de essentiële inbreng van medewerkers en medezeggenschapsorganen. Voorzien is in januari 2021 vervolgens officieel van start te kunnen gaan met JenV Next Level. Maar ook in de periode daarna zal JenV Next Level zich in co-creatie verder blijven ontwikkelen.



---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00