

Vergaderjaar 2020–2021

**35 570 VI**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (VI) voor het jaar 2021**

**Nr. 16**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN JUSTITIE EN VEILIGHEID**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 17 november 2020

Hierbij bied ik Uw Kamer het Onderzoeksrapport Evaluatie ambitielijnen JenV aan en mijn reactie daarop.

#### **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 (JenV). Het rapport van de ADR treft u als bijlage bij deze brief aan<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

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 rationele, 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 programmateam 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 leidinggevend 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>2</sup>.

Uw Kamer is bij brief van 3 maart 2016 over de doelstelling en de veranderlijnen geïnformeerd.<sup>3</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>4</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»*.

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

<sup>2</sup> Anderson Elffers 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. Steen, M. van der, (2019), *De opgave aan tafel, de praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*.

<sup>3</sup> Kamerstuk 34 300 VI, nr. 83.

<sup>4</sup> Voortgangsrapportages: 1e) Kamerstuk 34 550 VI, nr. 2, bijlage 6. 2e) Kamerstuk 34 725 VI, nr. 2, bijlage 4. 3e) Kamerstuk 34 775 VI, nr.2, bijlage 6. 4e) Kamerstuk 34 950 VI, nr. 2, bijlage 4. 5e) Kamerstuk 35 000 VI, nr. 2, bijlage 8.6. 6e) Kamerstuk 35 200 VI, nr. 2, bijlage 4. 7e) Kamerstuk 35 300 VI, nr. 2, bijlage 6. 8e) Kamerstuk 35 470 VI, nr. 2, bijlage 4. 9e) Kamerstuk 35 570 VI, nr. 2, bijlage 6.

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 leidinggevend 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>5</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.**

- 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.

<sup>5</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>

- Het innovatief vermogen is versterkt, zodat de organisatie in staat is te anticiperen op (technologische) ontwikkelingen in de maatschappij. De Innovationboard op directieureniveau 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 termijn-perspectief 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 én 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 opgavegericht 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 leidinggevendenden 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 werkwijze 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 werkwijze 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 werkwijze.

*Stand van zaken manier van werken: Bottom up*

**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 leidinggevenden en ondersteunende structuur (interne evaluatie).
- De ADR benoemt in de evaluatie ambitielijnen 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*

**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 ambitielijnen 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 stroom van stukken 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>6</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 strafrechterketen 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, leidinggevenden 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 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.

De Minister van Justitie en Veiligheid,  
F.B.J Grapperhaus

---

<sup>6</sup> Kamerstuk 35 000 VI, nr. 2, bijlage 8.6.