

Vergaderjaar 2001–2002

28 000 V

Vaststelling van de begroting van de uitgaven en de ontvangsten van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (V) voor het jaar 2002

Nr. 11

BRIEF VAN DE MINISTERS VAN BUITENLANDSE ZAKEN EN VOOR ONTWIKKELINGSSAMENWERKING

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 18 oktober 2001

Tijdens een Algemeen Overleg in de Tweede Kamer in juli 2001 (Kamerstuk 27 400 V, nr. 82) kwam een voorstel tot uitbreiding van de capaciteit op het terrein van de ontwikkelingssamenwerking binnen ons ministerie aan de orde.

Geconstateerd werd dat zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin het departement op bovengenoemd terrein niet de slagvaardigheid heeft die het zich zou wensen, en die van haar verlangd wordt door de buitenwereld. Het gebrek aan slagvaardigheid is nadrukkelijk niet te wijten aan gebrek aan inzet of onvoldoende kwaliteit van het huidige personeel maar aan een getalsmatig gebrek aan ambtenaren voor de groeiende hoeveelheid middelen die wij jaarlijks willen inzetten op het terrein van ontwikkelingssamenwerking. Hiertoe ontbreken hiertoe bepaalde specialismen of zijn deze ondervertegenwoordigd. Het is daarom van belang de «skill-mix» binnen het departement te verbeteren.

Er is een combinatie van maatregelen nodig op verschillende niveaus van de organisatie. Het gaat dan om:

- I. **Personele uitbreiding:** een voorlopige inschatting is gemaakt dat er behoefte is aan een uitbreiding van het aantal formatieplaatsen met circa 90 in de komende jaren.
- II. **Werkwijze management:** een kwaliteitsinput gericht op het verhogen van effectiviteit en motivatie.
- III. **Personele en materiële voorzieningen:** met name op het terrein van training, bijscholing en personeelsbeleid.

Het eerste punt (personele uitbreiding) richt zich naast de capaciteitsuitbreiding ten behoeve van ontwikkelingssamenwerking ook op daarmee samenhangende departementale onderdelen (regiodirecties, ondersteunende directies) en tevens op de posten. De twee andere oplossingsrichtingen («werkwijze management» en «personele en materiële voorzieningen») zijn beide onderdelen die zich richten op verbetering van de

gang van zaken binnen het gehele ministerie. Het zijn voor een belangrijk deel aanbevelingen en actiepunten die ook zonder een specifieke capaciteitsversterkingsoperatie voor ontwikkelingssamenwerking, departementsbreed ter hand genomen zouden zijn. Deze maatregelen zijn in lijn met en vormen een onderdeel van de trend tot professionalisering van ministeries die rijksbreed waarneembaar is.

Ad I: Personele uitbreiding.

Op basis van de geconstateerde kwantitatieve en kwalitatieve behoeften wordt met betrekking tot personele uitbreiding op het terrein van ontwikkelingssamenwerking gedacht aan de volgende verdeling: Bij het Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking (DGIS) bestaat behoefte aan expertise en menskracht op de volgende gebieden:

- Bevordering van coherentie op terreinen die voor ontwikkelingssamenwerking van belang zijn.
- Op het terrein van resultaatmeting moet vooruitgang worden geboekt. Wij moeten ons in internationaal verband nog meer inspannen voor initiatieven die daartoe kunnen bijdragen (Results Based Budgeting bij UNDP, monitoring van de «seven pledges» en bijdragen van donoren daaraan conform het voorstel van de SGVN, kwaliteitsmeting multilaterale kanaal bij voorkeur in Utstein- of OESO/DAC-verband, etc). Ook bilateraal zullen we daaraan meer opvolging moeten geven, hetgeen vraagt om versterking van onze monitoring- en evaluatiefunctie.
- Versterking van de personele inzet op institutionele ontwikkeling en armoede-mainstreaming .
- De begeleiding van PRSP-processen en het bevorderen van de koppeling van ons eigen hulpprogramma daaraan vraagt om additionele inspanningen. Sectorale benadering, met de overgang naar meer programmatische vormen van hulp, vraagt om steeds meer begrip van de openbare financiën van ontwikkelingslanden. Voor beide onderwerpen dient meer capaciteit te komen.
- Themadirecties behoeven uitbreiding, specifiek op de terreinen decentralisatie, anti-corruptie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en private sectorontwikkeling.
- Voor ontwikkelingsvraagstukken moet er een uitbreiding in denkkracht bij de planningseenheid komen.

Bij het Directoraat-Generaal voor Regiobeleid en Consulaire Zaken (DGRC) zijn de regiodirecties in de loop der jaren geconfronteerd met een verzwaring van taken, die soms waren onderschat bij de instelling van de regiodirecties in 1996. Dit is deels ten koste gegaan van de aandacht die de regiodirecties konden besteden aan de taken op het terrein van ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast zijn ook die taken op zichzelf zwaarder geworden. Ook hebben de regiodirecties behoefte aan meer macro-economische expertise.

Bij het Directoraat-Generaal Europese Samenwerking (DGES) heeft de directie Integratie Europa versterking nodig voor het dossier EU-coherentie.

Ook een aantal dienstonderdelen dat rechtstreeks onder de Secretaris-Generaal ressorteert, zal worden versterkt.

- De beoogde uitbreiding van de formatie vraagt om versterking van de personeelsdienst ten behoeve van interne en externe werving, selectie en plaatsing, formatiewaardering en opleiding.
- Op posten en directies dient voortaan meer kortstondige ondersteuning te worden gegeven. Voor financieel beheer is nu onvoldoende direct beschikbare capaciteit.
- De voorlichtingsfunctie zal zich naast de dagelijkse voorlichtingstaken

meer moeten richten op het systematischer in kaart brengen van de resultaten van buitenlands en ontwikkelingssamenwerkingsbeleid.

De ambassades in de landen waarmee een structurele bilaterale danwel thematische ontwikkelingsrelatie bestaat, hebben versterking nodig in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Dit betreft met name kennis van verarmings, economische en institutionele processen en de beheersvraagstukken die door de sectorale benadering van aard zijn veranderd.

Ad II: Werkwijze management.

Op het gebied van management zijn op verschillende terreinen trajecten ingezet voor verbetering en verandering. Deze verbeteringen die departementsbreed gelden zullen eveneens bijdragen aan de oplossing van het capaciteitsprobleem. Het gaat onder meer gericht om het volgende:

- De jaarplancyclus wordt verder vereenvoudigd en dient meer resultaatgericht te worden. Jaarplannen worden in omvang beperkt en de uniformiteit wordt vergroot. Prioriteiten worden scherper onderscheiden en het jaarplan wordt beter benut als instrument voor aansturing en planning op hoofdlijnen.
- De organisatiecultuur wordt verzakelijkt door maatregelen gericht op beter tijdmanagement, standaardisering van schriftelijke communicatie en systematische handhaving van tijdlimieten.
- Informatie- en kennismanagement wordt verbeterd door maatregelen gericht op behoud en deling van kennis (verbetering archieven, intensivering gebruik intranet, verplicht stellen van overdrachtdossiers en dergelijke). Besloten is tot het opzetten van enkele pilots voor kennetten (kennisnetwerken).
- Uitwisseling met kennisinstituten wordt gestimuleerd.
- Zaken als motivatie, attitude en organisatiecultuur krijgen in de komende tijd meer aandacht.

Ad III: Personele en materiële voorzieningen.

Voorzieningen zullen strategisch worden aangewend om bij te dragen aan de oplossing van het geconstateerde capaciteitsprobleem. Wij denken hierbij onder meer aan het volgende:

- Strategische detacheringen en uitwisselingen om tegemoet te komen aan de wens voor verbetering van de kwaliteit. Waar mogelijk zal dit geschieden op basis van reciprociteit.
- Uitbreiding en ontwikkeling van het interne opleidingsaanbod, ook op het terrein van ontwikkelingssamenwerking.
- Aanpassing van functiewaarderingen en rangniveaus van onder andere de ambassadeurs in de 17+3 landen en van themadeskundigen.
- Verbetering van informatie- en communicatietechnologische voorzieningen ten einde communicatie en kennisopbouw te ondersteunen. Gedacht wordt aan meer internet-PC's, «portable workstations» en faciliteiten voor videoconferenties.
- Effectievere inzet van incentivebeleid. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een effectievere inzet van het instrument van beloningsdifferentiatie.

De praktische uitwerking van bovenstaande zal terstond ter hand worden genomen. Uiteraard zal de Ondernemingsraad conform de geldende regels worden betrokken. Rekening houdend met de planning van de formatieaspecten op langere termijn, de arbeidsvoorwaarden en het

formele traject dat moet worden doorlopen, verwachten wij dat over een periode van zes tot acht maanden de eerste vacatures daadwerkelijk vervuld zullen zijn.

De Minister van Buitenlandse Zaken,
J. J. van Aartsen

De Minister voor Ontwikkelingssamenwerking,
E. L. Herfkens