

Vergaderjaar 2015–2016

**34 300 VI**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VI) voor het jaar 2016**

**Nr. 83**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 2 maart 2016

#### **Aanleiding**

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ) verandert en wil een betrouwbare partner zijn voor burger, bedrijf, bestuur en media. Een open en transparante organisatie die resultaat levert in een veranderende samenleving. Daartoe start het ministerie, waaronder naast het bestuursdepartement ook de gespecialiseerde diensten vallen, een veranderprogramma op zes lijnen:

- informatie en communicatie,
- continue leren,
- professionaliteit,
- visie en strategie,
- interne verbinding en
- verbinding met buiten.

In deze brief wordt de achtergrond, het doel en de richting van het programma toegelicht.

Veiligheid en Justitie staat voor de kernwaarden van de rechtsstaat; een veiliger Nederland en een rechtvaardig migratiebeleid. Een goede balans tussen deze doelen wordt bereikt, door er met alle organisatieonderdelen in het veiligheids- en justitiële domein samen aan te werken. Van de politieagent op straat en de officier van Justitie in de rechtbank tot de beleidsmedewerker op het bestuursdepartement: ze leveren allemaal een bijdrage aan een veilig en stabiel Nederland. De rechtsstatelijke context vormt daartoe de basis. Zonder recht geen vrijheid en geen veiligheid.

Vraagstukken rond criminaliteit, veiligheid, bestraffing en migratie zijn complex. Het ministerie neemt beslissingen die het leven van mensen – soms ingrijpend – beïnvloeden. De dilemma's tussen vergroten van veiligheid enerzijds en borgen van de rechtsstaat anderzijds worden steeds zorgvuldig tegen elkaar afgewogen. Het werk kent weinig

makkelijke oplossingen. Professionals van het ministerie gaan daar dagelijks naar hun beste kunnen mee om. Het is onvermijdelijk dat daarbij soms fouten gemaakt worden. Het ministerie blijft zich inzetten om dat te voorkomen en als het een keer onverhoopt mis gaat om te leren en te verbeteren.

Het werk wordt gedaan in een veranderende samenleving. Een samenleving waar nieuwe technologieën opkomen en een samenleving die sterk digitaliseert. Hierdoor gaat de informatie-uitwisseling steeds sneller, opereren burgers steeds effectiever in netwerken en manifesteren zich ook nieuwe risico's. Bij deze samenleving past een wendbaar ministerie dat snel in staat is te anticiperen op veranderingen. Een ministerie dat bereid is werkwijzen aan te passen, ook al gaat dat ten koste van soms ingesleten gewoontes. Daarin zal een inhaalslag gemaakt moeten worden.

De kritiek op het functioneren van het Ministerie van Veiligheid en Justitie is fors. Kritiek uit uw Kamer, de media en de samenleving over incidenten die voortkomen uit een gebrek aan regievoering, coördinatie en informatiedeling bij gevoelige zaken: het ministerie is te intern gericht, houdt informatie binnen en werkt onvoldoende samen binnenshuis en met externe partners. De incidenten schaden de geloofwaardigheid.

Aan de Tweede Kamer is een meerjarig veranderprogramma in het vooruitzicht gesteld, waarmee een betere regievoering, coördinatie en informatiedeling bij gevoelige zaken wordt gerealiseerd. Dit programma is onder leiding van de secretaris-generaal gestart. Niet alleen om invulling te geven aan de toezeggingen die ik tijdens verschillende debatten aan u heb gedaan<sup>1</sup>. Maar zeker ook vanuit eigen ambitie. Het veranderprogramma wordt breed uitgevoerd. Deze brief beschrijft wat tot nu toe is gedaan en geeft zicht op de aanpak op hoofdlijnen voor het vervolg.

### **Programma «VenJ Verandert»: interne reflectie**

Professionals van het ministerie zijn uitgenodigd hun visie te geven op het functioneren van de organisatie. Tijdens verschillende bijeenkomsten hebben groepen medewerkers, vanuit diverse achtergronden, diepgaand gesproken over problemen en oplossingsrichtingen. Ook de bestuursraad van het ministerie en de top 85 van leidinggevenden hebben dit gedaan. Daarnaast is er een «sparringteam» ingericht met vertegenwoordigers uit alle geledingen voor reflectie en commentaar op de voorstellen en de mogelijke aanpak.

De gesprekken zorgden voor een nog beter inzicht in de huidige situatie en achterliggende problemen en hebben geleid tot een aantal knelpunten dat wordt herkend en erkend.

Het gesprek met externen, partners uit onze keten, het lokale bestuur, gemeenten, advocaten etc. over het functioneren van het ministerie is tot nu toe nog beperkt gevoerd. De komende tijd worden zij intensiever bij het proces betrokken. Het versterken van de relatie is onmisbaar om tot een andere aanpak te komen. De brede dialoog met internen en externen blijft continue gevoerd worden in de toekomst.

#### – Actief communiceren

Veel van wat het ministerie doet heeft een vertrouwelijk karakter. Het raakt de privacy van mensen of het belang van lopende strafrechtelijke onderzoeken. Voorkomen moet worden dat dit leidt tot een eenzijdige focus op vertrouwelijkheid en geheimhouding. De informatiedeling in de samenleving gaat steeds sneller. Steeds meer informatie wordt

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

digitaal uitgewisseld. Het ministerie wil op die ontwikkeling inspelen en beter kijken naar wat wél kan worden gedeeld: niet «nee tenzij» maar «ja tenzij». Niet alleen het goede nieuws vertellen: maatschappelijke resultaten laten zien betekent ook dat het ministerie over dilemma's bericht. Bij alles, van beleidsprocessen tot incidenten, wil het ministerie open en transparant zijn. Dat is ook het uitgangspunt van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Het ministerie komt tot een opener en meer transparante uitvoering van het Wob-beleid waarbij ook het Openbaar Ministerie en de Politie en alle andere diensten en agentschappen direct betrokken zullen worden. Er is gestart met het efficiënter inrichten van het Wob-proces en er wordt bezien op welke wijze externe deskundigen bij de behandeling van Wob-verzoeken kunnen worden betrokken. Een andere verandering betreft het Open data beleid. Het ministerie gaat zoveel mogelijk data voor iedereen toegankelijk maken, met heldere documentatie. Een voorbeeld daarvan is Repris, dat geanonimiseerde justitiële gegevens via een web-interface opent om de samenleving zélf inzicht te geven in recidive bij diverse dadergroepen.

- Regievoering bij incidenten  
Nooit een fout maken is onmogelijk. Waar het om gaat is dat het ministerie er zo min mogelijk maakt zodat de aandacht kan uitgaan naar waar het echt om gaat: het realiseren van maatschappelijke doelen. Daartoe is het nodig politiek sensitief en omgevingsbewust te zijn, regie te voeren op gevoelige zaken en de rust en ruimte te nemen om op incidenten te reflecteren en daar van te leren. Dit vraagt om kritisch zelfinzicht, maar ook om een systeem van «checks and balances» waaraan beleid, uitvoering en toezicht – ieder vanuit hun eigen specifieke rol en verantwoordelijkheid- een bijdrage leveren. Bij de afhandeling van recente incidenten heeft een manager binnen het ministerie de regie genomen die zelf niet betrokken was bij het incident en daardoor de zaak met meer afstand kon bekijken. Daar zijn goede ervaringen mee opgedaan, omdat dit een zorgvuldige kijk op de cases ten goede komt. Voorts heb ik al bij mijn aantreden een vrijwel dagelijks ochtendberaad ingevoerd, waar met alle leden van de Bestuursraad actualiteiten breed en snel worden gedeeld.
- Professionele ontwikkeling  
Het ministerie kent nu nog een hiërarchische vorm van aansturing. Verantwoording over prestaties vindt plaats in een verticale lijn. Het feit dat ingrijpende beslissingen worden genomen op het leven van mensen maakt dat het ministerie in een politiek-bestuurlijk gevoelige context werkt. Zorg voor het voorkomen van fouten versterkt de behoefte aan controle op het werk van professionals in de organisatie. Met deze manier van sturen wordt initiatief en verantwoordelijkheid van professionals beperkt. Voor het goed functioneren van het ministerie is het van belang te reflecteren, dilemma's te bespreken, vroeg te signaleren hoe het werk beter kan, of met andere oplossingen te mogen komen dan waar om gevraagd is. Daar hoort een veilig werkklimaat bij waarbinnen men integer en met respect met elkaar om gaat. Het ministerie investeert in leiderschapsprogramma's die daaraan bijdragen en werkt aan een sterker mobiliteitsbeleid, waarbij overstappen naar en ervaring opdoen in andere organisatieonderdelen, departementen of bedrijven buiten de overheid wordt gestimuleerd.
- Strategie  
Een heldere richting helpt om koers te houden en keuzes te maken over de inzet van mensen en middelen. Het werken aan een strategie gericht op de langere termijn is de afgelopen jaren onderbelicht gebleven. Het ministerie toekomstbestendig houden vraagt meer aandacht. Dit is nodig voor de vitaliteit en dynamiek in het maatschappelijk functioneren. Het programma Spectrum is gestart om de ideeën

bij elkaar te brengen voor een strategische toekomstagenda. Spectrum schakelt externe en interne deskundigen in om de toekomstagenda uit te werken. De toekomstagenda draagt eraan bij om alle onderdelen van het ministerie meer richting en gedeelde focus te geven, op basis van gedragen keuzes, prioriteiten en taakopvattingen. Minstens even belangrijk is dat deze agenda de strategische opgaven van het ministerie verbindt met de snel veranderende maatschappelijke omgeving en helpt voorkomen dat beleid en uitvoering te sterk worden gedomineerd door incidentele gebeurtenissen.

- Interne coördinatie  
Het ministerie bestaat uit verschillende onderdelen met elk een eigen rol en taak, gebaseerd op specialistische kennis en expertise. Complexe maatschappelijke vraagstukken vereisen een combinatie van verschillende invalshoeken en expertises. Dat vraagt samenwerking en regie over kolommen heen: tussen de verschillende onderdelen van het ministerie, en ook tussen beleid, uitvoering en toezicht. Op grote thema's gebeurt dit nog te weinig. Wel is hier inmiddels een start mee gemaakt. Er zijn bijvoorbeeld op die wijze beleidsalternatieven geformuleerd die bijdragen aan het verbeteren van de effectiviteit en efficiency in de ketens. Onderdelen van het ministerie zijn met voorstellen gekomen die hun eigen taakgebied overstijgen en samen met partners van buiten verkennt het ministerie nu hoe men met deze voorstellen verder gaat. Een recent voorbeeld van samenwerking is de benutting van capaciteit bij de Dienst Justitiële Inrichtingen door het Centraal Orgaan opvang asielzoekers, waardoor heel snel is ingespeeld op een groeiende behoefte aan opvangplaatsen.
- In verbinding  
Om veranderingen in de samenleving bij te houden is aansluiting op andere ministeries, lokaal gezag, gemeenten, bedrijven, de wetenschap, de zorg en tal van andere (belangen)organisaties essentieel. Daarmee kan het ministerie zien welke ontwikkelingen er zijn en tijdig oplossingen vinden voor nieuwe vraagstukken. Daarbij kan kracht van anderen beter worden gebruikt. Het ministerie doet nog te veel zelf en te veel alleen. De dialoog met de omgeving zal worden vormgeven, wat bijvoorbeeld gebeurt door met maatschappelijke en publieke partners samen te werken bij de aanpak van cybercrime. Een ander voorbeeld is de uitvoering van het programma «Koers en kansen» waarmee samen met partners in zorg en lokaal bestuur geïnventariseerd wordt wat er nodig is om het hoofd te bieden aan de problemen van een integrale aanpak. Een derde voorbeeld is de innovatieagenda van het ministerie, waarbij betrokken organisaties en de samenleving uitgenodigd worden om gezamenlijk de innovatieve kracht te versterken. Ook participeert het ministerie in het Europese innovatieprogramma Horizon 2020. Hierdoor fungeert het ministerie als spin in het web voor de Nederlandse industrie en kennisinstellingen die innovatieprojecten willen uitvoeren met Europese subsidies.

### **Programma «VenJ Verandert»: Doel en programmalijnen**

Het veranderprogramma heeft het volgende doel:

*Het Ministerie van Veiligheid en Justitie is een open en transparante organisatie: een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media, die resultaat levert in een veranderende samenleving.*

De zes lijnen die hiertoe binnen het programma worden uitgewerkt zijn:

1. Het ministerie 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. Het ministerie is een continue lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht;
3. Het ministerie investeert in mensen en gedrag, zodat professionals ruimte kunnen nemen en aangesproken worden op resultaat;
4. Het ministerie heeft een lange termijn visie en strategie, zodat er een leidraad is op basis waarvan keuzes worden gemaakt;
5. Het ministerie zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatieonderdelen en structuren heen;
6. Het ministerie werkt in nauwe verbinding met «buiten», zodat maatschappelijk resultaat wordt vergroot en snel kan worden ingespeeld op nieuwe maatschappelijke vragen.

In de bijlage<sup>2</sup> treft u de hoofdlijnen voor de meerjarige programma-aanpak aan. Die worden de komende maanden geconcretiseerd en uitgewerkt. Het programma is een meerjarig traject van experimenteren en verbeteren in de praktijk van alledag. Van kijken, bespreken en bijsturen. Daarbij is kennis en expertise van binnen en buiten nodig. Het ministerie organiseert daartoe ook een bijeenkomst met Kamerleden. Het programma gaat over het functioneren van het ministerie tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. De zes benoemde programmalijnen geven houvast bij het vormgeven van de huidige en toekomstige initiatieven die daar toe moeten leiden.

### **Tenslotte**

Het proces dat leidde tot bijgaand plan op hoofdlijnen en de betrokkenheid van de medewerkers van het ministerie, hebben mij gesterkt in de overtuiging dat het ministerie in staat is om het doel te bereiken. De uitwerking en uitvoering van het programma «VenJ Verandert» wordt met veel energie opgepakt en samen met betrokkenen van buiten het ministerie vorm gegeven. Dit proces moet de tijd en de aandacht krijgen die het nodig heeft. Het is niet morgen klaar, dit is een forse opgave. Het ministerie gaat tijdens het proces van veranderingen door met essentieel werk. Dat geldt ook voor een aantal omvangrijke taken. Ik noem er enkele. Bijvoorbeeld de geïntensiveerde geïntegreerde aanpak van ondernemende criminaliteit, het internationale vraagstuk van migratie de modernisering van het Wetboek van Strafvordering, het Programma KEI en de verdere vorming van de nationale politie. Het ministerie zal de veranderingen en vernieuwingen realiseren in nauwe samenwerking met alle organisatieonderdelen in het veiligheidsdomein. Zo kan de veiligheidsketen optimaal worden benut en haalt het ministerie het beste maatschappelijk resultaat. Jaarlijks zal ik bij de verantwoording over de begroting (jaarverslag) over de voortgang van het veranderprogramma aan de Kamer rapporteren.

De Minister van Veiligheid en Justitie,  
G.A. van der Steur

---

<sup>2</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)