

# Samenvatting

## Ambitiedocument: Een nieuw KR



## INLEIDING

Met het verkrijgen van de status van land door Curaçao en Sint Maarten en de vorming van de drie openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba op 10-10-10 zijn de verhoudingen in het Koninkrijk veranderd. Aanvankelijk werd verondersteld dat met het afronden van het staatkundig hervormingsproces een periode van rust en meer afstand tussen Nederland en het Caribisch deel van het Koninkrijk zou aanvangen. Voorts was op 10/10/10 het beeld dat de Haagse departementen prima op eigen houtje hun beleid op de drie openbare lichamen konden bepalen. Dat beeld is niet uitgekomen.

De minister van BZK wordt regelmatig naar het parlement geroepen voor incidenten of ontwikkelingen die zich voordoen op de eilanden op terreinen die binnen hun autonome sfeer liggen, of voor overleg over achterstanden waarvoor eigenlijk anderen verantwoordelijk zijn en over hoe je tot optimale (onderlinge) afstemming komt, zowel tussen Haagse departementen als met de landen en Caribisch Nederland. Door het wegvallen van de dubbele bestuurslaag van de Nederlandse Antillen is zichtbaarder geworden wat zich afspeelt op de afzonderlijke eilanden. Door internationale ontwikkelingen (bijvoorbeeld de financieel-economische crisis) en toenemende zorgen over grensoverschrijdende en staatsondermijnende criminaliteit komt de kwetsbaarheid van de kleine gemeenschappen in het Caribisch deel van het Koninkrijk nadrukkelijk aan het licht.

Over en weer blijken binnen het Koninkrijk verschillende beelden en verwachtingen over het Koninkrijk te bestaan. Ook is er voortdurend discussie over hoe de belangen van de burgers van het Koninkrijk het best kunnen worden behartigd en wanneer optreden van het Koninkrijk wordt verwacht of nodig is. Wat betekent aansluiting bij het Koninkrijk eigenlijk? Is dat een vrijblijvende verbintenis en vloeien daaruit (wederzijds) aanspraken en plichten voort?

Vier jaar na de transitiedatum wordt gezocht naar de juiste balans in de nieuwe verhoudingen. Deze zoektocht raakt de rol van de directie Koninkrijksrelaties, die zich na 10-10-10 op die veronderstelde rust en grotere afstand had ingesteld. Zonder op de uitkomsten van de wettelijke evaluaties vooruit te lopen, past voorzetting van de werkwijze sinds 10-10-10 niet bij de positie die de directie inneemt in het krachtenveld (dan wel welke haar wordt toegedicht door derden). Een aantal ontwikkelingen heeft veroorzaakt dat we contact met onze stakeholders hebben gezocht om ons te helpen bij de zoektocht. Onze Directeur-Generaal, Gert-Jan Buitendijk, die in zijn 1000 dagen speech het DGBK heeft gevraagd te reflecteren op de rol en positie die we innemen. Onze Secretaris-Generaal heeft sinds zijn aantreden op 1/7/2013 hetzelfde gedaan. Voorts kwam dit voorjaar het rapport Van Gastel/Thunnissen/Johnson uit, waarin is gewezen op het belang van een stevige, actieve en coördinerende rol van BZK bij Caribisch Nederland. En zelf ben ik overtuigd dat er een enorme kans bestaat voor mijn directie om onze politieke leiding beter te ondersteunen dan we reeds doen; dat betekent de noodzaak tot analyse en bewustwording en vervolgens de bevindingen vertalen naar actie. In de fase waarin we nu zitten, schuilt de uitdaging concreet in het vormgeven en implementeren van onze ambitie en missie: waar zijn we van, waar staan we voor, en met name: hoe doen we dat? En waar staan we nu en in 2017?

## STAKEHOLDERANALYSE

Als eerste stap in het beantwoorden van deze vragen heb ik besloten een stakeholdersanalyse uit te voeren, die in de maanden april tot en met juli jl. is uitgevoerd en waarbij meer dan 60 personen die bemoeienis hebben met de Koninkrijksrelaties zijn geïnterviewd. Leidraad in deze gesprekken waren de volgende vragen:

- hoe functioneert de directie, wat vindt u van ons optreden?
- wat vindt u dat onze rol zou moeten zijn?
- hoe kunnen wij u helpen, bij de vervulling van uw taken en verantwoordelijkheden?

De stakeholders gaven ons veel terug; openhartig, eerlijk en in niet mis te verstane aanbevelingen. Zo vond u dat we wel erg veel tijd in de actualiteiten staken (de waan van de dag), dat we heel erg druk bezig zijn en hard werken aan onze eigen dossiers, maar ook dat we zoeken naar ‘sense of direction’ (middellange en lange termijn). We zouden volgens meer zichtbaar moeten zijn en een directie moeten vormen die ook u op weg helpt en op koers houdt. Departementen gaven aan dat ze behoefte hebben aan een partij die zicht houdt op het geheel en dat we niet te procesmatig moeten opereren. Dat betekent dus dat we een grotere slagvaardigheid aan de dag moeten leggen. Zonder de verantwoordelijkheid van de departementen over te nemen, zijn we door u uitgenodigd om meer op de inhoud te doen, door actief in gremia zaken te agenderen, door inhoudelijke opvattingen te hebben en de wil en overtuiging om deze daadwerkelijk te realiseren. En wat ook ontzettend belangrijk was: u gunt ons zo’n nieuwe rol ook, want als we die goed vervullen, komt dat ook u ten goede. Een departement dat meer initiatief neemt en u “ontzorgt” is uw wens.

Die positie kan KR verwerven als ze in de toekomst meer gaat werken in het algemeen belang en zich nader oriënteert op wat het betekent om als vakdepartement te werken. Op dat terrein en met dat doel als uitgangspunt dienen we houdbaar, uitvoerbaar en aansprekend beleid te maken.

De stakeholdersanalyse heeft een schat aan informatie opgeleverd. We zijn bevoorrecht door een grote hoeveelheid beelden over ons functioneren en aanbevelingen hoe we beter tot ons recht kunnen komen. Op basis van de informatie en onze eigen denkbeelden is een intern ambitiedocument tot stand gekomen, waarin we ingaan op speelveld en stakeholdersanalyse, op ambitie, rollen en programma's en de programmasturing. Dit alles vergt een nieuw handelingsrepertoire van de directie om vanuit deze positie te kunnen acteren. Daarvoor is ook een andere houding, andere kennis en gedrag nodig om de diverse rollen waar te maken.

## DE ROLLEN DIE WE WILLEN SPELEN

### 1. Kadersteller

KR stelt, op basis van kabinetsbeleid en input van de Haagse departementen en bestuurders van overzee, kaders voor de landen en CN. Dit is de kern van de missie. Hieraan zit een onmisbare interdepartementale dimensie; we doen dit per definitie samen en in verbinding. We geven aan wat werkt en wat niet, we zetten financiële sturing en up-to-date regelgeving in, we hanteren kwaliteitseisen voor de uitvoering, en doen aan strategische prioritering.

### 2. Verbinder

Als eerste aanspreekpunt met betrekking tot de landen legt KR verbindingen tussen de departementen, instellingen in Nederland en overige ketenpartners op politiek-bestuurlijk niveau. We wijzen op mogelijkheden en kansen, we leggen contact en we lichten voor, we overbruggen tegenstellingen en we brengen belangen met elkaar in evenwicht. Steeds vanuit een integrale vormgeving van beleid en uitvoering en werkend vanuit het stelsel.

### 3. Regisseur

Met een grote vraag naar en per definitie een 'beperkt' aanbod van middelen en capaciteit, is regie op het proces van de verdeling van deze schaarste tussen de verschillende behoeftezoekers noodzakelijk. KR heeft het integrale overzicht en voert regie. Regie betekent behalve stapsgewijs het doel bereiken, ook beoordelen, wegen, (her)prioriteren. Regie betekent ook zorgen dat andere departementen en actoren hun bijdrage (kunnen) leveren.

### 4. Controller

KR zorgt voor goede en betekenisvolle verantwoording van de prestaties die geleverd zijn met middelen vanuit begrotingshoofdstuk Koninkrijksrelaties (IV) richting politiek en samenleving.

### 5. Initiator

KR signaleert nieuwe trends en ontwikkelingen die dienstig kunnen zijn als het gaat om goed bestuur, organisatie en functioneren van de democratie in het Koninkrijk in een vroeg stadium en herkent hierin de invloed op de Koninkrijksrelaties en de verhoudingen in het Koninkrijk. Vanuit een 'kraaiennestfunctie' voor deze strategische ontwikkelingen initieert KR de noodzakelijke processen om deze tijdig van een antwoord te voorzien. KR loopt voorop bij actuele discussies en biedt ook een forum om die discussies te voeren. We verrijken het debat met creatieve inzichten en zorgen voor tijdige en scherpe advisering aan de ambtelijke en politieke leiding waarin keuzes en alternatieven worden voorgelegd. Dit betekent ook dat er meer planmatig wordt gewerkt met een jaarkalender waarin wordt geanticipeerd op gebeurtenissen die te voorzien zijn en daarmee ook benut kunnen worden in de ambitie van een nieuw KR.

## WAT GAAN WE DOEN?

De oogst van de stakeholdersanalyse in combinatie met de ambitie en missie leiden tot vier programma's:

- Goed bestuur
- Vakmanschap
- Zichtbaarheid
- Proactieve houding

## **Goed bestuur**

De directie KR geeft inhoud aan het begrip goed bestuur, d.w.z. inrichting overheid, versterking instituties en bestuurskracht. Op basis van goed bestuur is bijv. duurzame economische ontwikkeling mogelijk, kunnen gezonde overheidsfinanciën bestaan, worden juiste prioriteiten worden gesteld voor onderwijs, sociale zekerheid en gezondheidszorg en ontstaat vertrouwen bij de burger in de overheid. Vanwege de schaal, cultuur en de situatie op de eilanden en de landen zijn accenten:

- praktische maatwerkoplossingen
- behoeftegericht
- wederkerigheid
- gericht zowel op bestuur, op de instituties als op het ambtelijk apparaat

## **Ambtelijk vakmanschap**

Vakmanschap kenmerkt zich door de aanwezige expertise en kunde op een bepaald terrein. De stakeholders van KR hebben aangegeven dat zij hoge verwachtingen hebben als het gaat om benutten van de kennis en inzetten van expertise. Zij verwachten overzicht, vernieuwende ideeën, van medewerkers die beleidsmakers en uitvoerders tegelijkertijd zijn, die generalisten zijn die ook in voorkomende gevallen als specialist optreden als de situatie daarom vraagt. Dat betekent dat kennis en expertise up to date wordt gehouden en geïnstitutionaliseerd is. Voor leidinggevenden en medewerkers op alle niveaus betekent dit dat ieder zijn vak verstaat, zijn professionele netwerk op orde heeft, de kerncompetenties beheerst en intrinsiek gemotiveerd is om gezamenlijk resultaten te boeken en de organisatie naar een hoger plan te brengen.

Het gaat o.a. over het op orde brengen van de informatievoorziening naar de stakeholders, het benutten van de contacten zowel in Den Haag als op de eilanden t.b.v. informatiepositie, het etaleren van richtinggevende uitspraken, het op orde brengen van de inhoudelijke en procesmatige voorbereiding op de diverse overleggrems, op effectieve advisering van politieke en ambtelijke leiding, op ontwikkeling kerncompetenties om productief samen te werken, om “ontkokerd” te denken en te handelen en om ambities en werkelijkheid met elkaar te verenigen en op parate kennis van lokale omstandigheden en verbinding met de Haagse werkelijkheid.

## **Zichtbaarheid**

Oprichting is dat KR actief haar unieke informatie en expertise uitdraagt. We willen zichtbaar zijn en aanwezig in het netwerk, in ons handelen en slagvaardigheid door de geleverde kwaliteit en bewust van onze rol. De waardering van anderen voor de positie en inbreng van KR wordt bepaald door onze professionaliteit. Belangrijk uitgangspunt is dat alle medewerkers gericht worden geïnformeerd, de dialoog kunnen voeren met hun leidinggevenden en stakeholders en dat ze worden betrokken bij het proces.

We zetten daartoe o.a. het volgende in: intranet-pagina's op de BZK kennisbank, nieuwsberichten worden met regelmaat op de intranet homepage geplaatst, de directeur KR blogt (intern en extern) over de stand van zaken, SG wordt regelmatig bevroegd over ontwikkelingen en zijn standpunten, we betrekken de stakeholders bij de uitvoering van onze ambities, we verzamelen, verrijken en verspreiden kennis, bijvoorbeeld via lunchbijeenkomsten, themadiscussies, nieuwsberichten, seminars en brainstormsessies. Er komt een 'Who is who'-gids op de eilanden en 'Wie doet wat bij KR'-gids. We vergroten ons bewustzijn bij de communicatieaspecten van brieven en nota's en we werken planmatiger aan de hand van een jaarkalender.

## **Proactieve houding**

Dit programma richt zich op gedrag en houding en fungeert als een permanente spiegel voor ons handelen: we wachten niet af, maar we handelen en adviseren, we zijn alert op onderwerpen die politiek gevoelig liggen dan wel op termijn een interventie kunnen vragen, we hebben oog voor processen en procedures, etc. Succesvolle besluitvorming hangt in hoge mate af van een slimme, op samenwerking gerichte voorbereiding. KR heeft altijd anderen nodig willen we effectief kunnen zijn. We wachten daarom niet tot informatie naar ons toekomt, maar trekken erop uit. We hebben een netwerk waarop we kunnen leunen met invloedrijke personen aan beide zijde van de oceaan. We schuwen niet om vragen te stellen, we staan nieuwsgierig in het dossier, we zijn benaderbaar en betrouwbaar. Samenwerking en informatie delen wordt de standaard waarbij gevoeligheid voor concurrentie geen rol speelt.

'Een nieuw KR' is de stip die we op de horizon zetten. Dat betekent:

- In 2014: Krachten verzamelen
- In 2015: Krachten bundelen
- In 2016: Kracht tonen en ontwikkelen
- En in 2017: Kracht 'uitnutten'

De programmalijnen zijn meerjarig en vergen een andere inzet van de beschikbare capaciteit. De komende maanden benutten we om de programma's te formuleren en in te richten, om interne processen op orde te krijgen teneinde interdepartementaal onze missie waar te maken en programmatische aansturing mogelijk te maken. Uit de eigen gelederen zijn medewerkers gevraagd als trekkers van deze programma's.

Vanaf 2015 werken we in lijn met de missie en ambities van 'het nieuwe KR'. Ik voel mij volledig verantwoordelijk voor de realisatie van de ambities en voor de daarbij behorende communicatie. De programmaleiders en projecttrekkers zijn verantwoordelijk om hun collega's te stimuleren en samen te werken, om ze op te duwen en uit te dagen. Dat betekent dus ook dat leidinggevend, programmaleiders en projecttrekkers met overtuiging het gewenste gedrag vertonen en afzenders zijn voor alle top-down communicatie.

Het werken aan het ambitiedocument heeft veel energie opgeleverd. Het formuleren van de ambities leidt tot enthousiasme voor het nieuwe fundament/handlingsperspectief voor ons werk. Ik heb de Vertegenwoordiger van de Nederlandse regering in de landen gevraagd dat hij met de collega's van de Vertegenwoordiging eveneens het gesprek aangaat met lokale stakeholders op de landen.

Ik heb er alle vertrouwen in dat wij, gezamenlijk als KR en met u, tot invulling van dit ambitiedocument kunnen komen: met veel energie, zorgvuldig naar alle KR medewerkers en in samenwerking met onze partners.

De directeur Koninkrijksrelaties,

Erwin Arkenbout