
‘Van donker naar licht’

Hoe de NVWA transformeerde

Drs. Kees Louwerens, adviseur van de overheid

improving **government** improving **society**

LEADERS
INFORMED

De aanpak. Vijf fasen van de Herbezinning

In 2019 besloot de minister van LNV Carola Schouten de NVWA opdracht te geven tot het stopzetten van de ontwikkeling van het ICT-programma Inspect. Onder andere een BIT-advies gaf daartoe de aanleiding. Een verstandig besluit. Het stoppen met Inspect had echter veel impact op de organisatie. Een gevoel van collectieve teleurstelling en schaamte leefde bij veel medewerkers. Het programma betrof immers niet louter een ICT-programma ver weg van de belevingswereld van medewerkers. De ambitie betrof een totaal nieuwe gedigitaliseerde organisatie. Een totaaloplossing. Van veel betrokken collega's was lange tijd alle innovatiekracht en veranderenergie daarop gericht geweest.

Het stopzetten van het programma gaf aanleiding tot een periode van herbezinning. Een 'pas op de plaats' waarbij niet alleen de ICT, maar vrijwel alle aspecten van de organisatie werden geëvalueerd. Samen met de IG's Maarten Ruys en Gerard Bakker en in samenwerking met vele medewerkers mocht ik die herbezinning leiden en voorop gaan op de weg 'van donker naar licht'. Onlangs heb ik deze intensieve periode afgerond en laat ik de organisatie over aan vertrouwde handen.

Rondom mijn afscheid kreeg ik een compliment dat indruk maakte: 'Dankzij jouw inzet heb ik het vertrouwen in deze dienst teruggekregen'. Het compliment waardeer ik natuurlijk zeer, maar de woorden 'vertrouwen in deze dienst' maakten diepe indruk op me. Mensen waren het vertrouwen kwijt. In de leiding, in elkaar en in zichzelf. Terugkijkend op de

Herbezinning is de aanpak bepalend geweest voor het herstel van vertrouwen en voor nieuwe zelfverzekerdheid. Een stapsgewijze aanpak. Die uiteindelijk leidde tot een zelfbewuste en zelfverzekerde NVWA. Een NVWA met het lef om haar maatschappelijke rol verder uit te bouwen. Een rol die verder gaat dan alleen toezicht op naleving. Een rol die gericht is op het realiseren van concreet maatschappelijk resultaat door intensieve samenwerking. Midden in de samenleving.

**'Ik heb
het vertrouwen
in deze dienst
teruggekregen'**

1

Co-creatie in plaats van top down of bottom-up

Diverse verbeterinitiatieven hebben elkaar in de afgelopen 10 jaar opgevolgd. Wanneer je door de ooghalen naar die opeenvolgende trajecten kijkt dan zie je een cyclisch patroon waarbij een centraal geleide en alles omvattende ambitie vroegtijdig opgevolgd werd door decentrale kleinschalige verbeterinitiatieven vanwege te lange doorlooptijd en beperkt draagvlak. Waarbij die na verloop van tijd weer plaats maakten voor een programmatische aansturing vanwege het ongemerkt 'uitdoven' van initiatieven en uitblijven van voldoende concrete resultaten. In dit patroon lag het initiatief afwisselend in handen van het topmanagement (top down en holistisch) respectievelijk 'de organisatie' (kleinschalig en lokaal). Langs geen van beide routes was de NVWA echt in staat duurzame doorbraken te realiseren rondom haar vernieuwingsambities.

We hebben dit patroon doorbroken door een aanpak te hanteren die noch top down en holistisch, noch bottom-up up en decentraal is. In de aanpak werken medewerkers en managers met elkaar aan oplossingen rondom de vraag: 'wat is nu nodig?'. In nauwe samenwerking en met veel betrokkenheid en fun. Er bestaat overzicht en prioritering aan op te lossen vraagstukken, zonder dat overzicht te vertalen in een totaaloplossing of een holistische aanpak. Juist worden zelfstandige of modulaire oplossingen ontwikkeld die met elkaar een logische samenhang hebben. Niet de ontwerp-logica van alles-aan-elkaar-verbindende

architectuurplaten of procesmodellen die een maakbaarheid suggereren. Maar middels praktische logica. Bijvoorbeeld de logica van het hebben van één klantenbestand in plaats van drie. Van 'gewoon fatsoenlijk werkoverleg' en bespreking van casuïstiek. Van een integer gesprek tussen leidinggevende en medewerker, dat soms ook een moeilijk gesprek is. De praktische logica van de noodzaak van samenwerking met anderen om maatschappelijke doelen te realiseren. En de praktische logica van een app-je waarmee je de barcodes van oormerken van landbouwhuisdieren kunt scannen en inlezen in plaats van met pen en papier. Geen abstracte vergezichten of blauwe ontwerpen, maar tastbare en werkelijke oplossingen die het werk nu makkelijker, beter en leuker maken. Niet duur maar betaalbaar, niet lang maar kort, niet ingewikkeld maar eenvoudig, niet 'voor' maar 'door'.

'In de aanpak werken medewerkers en managers met elkaar aan oplossingen rondom de vraag: 'wat is nu nodig?'.

Bouw 'kerkjes', luister naar mensen en ontwikkel een verbindend verhaal

2

In 2018 organiseerde ik een leiderschapsconferentie waar BBC-programmamaker en kunsthistoricus Andrew Graham Dixon een van de sprekers was. Ik was door hem geïnspireerd geraakt vanwege zijn kunstprogramma's voor de BBC. Maar ook door een lezing die hij in Venetië hield voor de Alpine Fellowship (<https://www.youtube.com/watch?v=kKxV8b0LTlc>). In die lezing geeft hij zijn visie op het begin van de renaissance en de rol die Franciscus van Assisi daarbij in zijn optiek heeft gehad. Franciscus, zoon van een textielhandelaar, bekommerde zich om het lot van de armen aan de randen van de stad Florence. Hij zag hoe deze 'mensen zonder god' verkommerden en voelde de urgentie en plicht om hen te helpen. Hen hoop en geloof bieden. Niet door in het rijke centrum van de stad decennia lang een kathedraal te bouwen met de vage belofte van transcendentie, maar door kleine eenvoudige kerkjes te bouwen, dichtbij hen die ze nodig hadden. Kerkjes die in 9 maanden gebouwd konden worden. En gedecoreerd werden met snel te schilderen fresco's die het verhaal van hoop en geloof vertelden. Een herkenbaar en werkelijk verhaal.

Ik ben geen religieus persoon, maar heb evenzo goed een sterk gevoel voor de omstandigheden waarin mensen verkeren. Ik heb de overtuiging dat mensen vooraleerst met elkaar moeten verbinden, alvorens ze zich als collectief verbinden aan hogere (organisatie-)doelen. Dit verhaal van Andrew vormde voor mij de inspiratie voor de herbezinning van de NVWA: Organiseer wedergeboorte door werkelijke, nuttige en tastbare zaken, bouw geen kathedraal

(Inspect), maar bouw kleine kerkjes, luister naar mensen, herstel vertrouwen door mensen vertrouwen te geven en ontwikkel een verbindend en een oprecht verhaal. De herbezinning gaf de ruimte om de NVWA opnieuw 'uit te vinden' (wedergeboorte). Alles lag op tafel. Dit was geen tijd voor weer een groot en veelomvattend plan (een nieuwe kathedraal). We hebben werkplaatsen ('kerkjes') ingericht waar medewerkers met elkaar problemen bespraken en samen werkten aan oplossingen die wel snel toepasbaar zijn. We hebben aan honderden medewerkers gevraagd wat zij willen, wat zij nodig hebben om hun werk fatsoenlijk te kunnen doen. En hen uitgenodigd mee te doen en weer anderen te betrekken.

We hebben telkens gewerkt aan een overzichtelijk aantal belangrijke thema's die met elkaar 'de werkagenda' vormden. Die werkagenda was niet alleen een papieren plan, maar vooral ook een prioriteitenlijstje waar het topmanagement zichzelf aan verbond en hands on mee aan de slag ging. Waarmee niet alleen de acties zelf, maar ook de betrokkenheid van de top zichtbaar werd. De werkagenda was (en is) daarmee het 'vehikel' waarmee zowel de koers als de leiding van de NVWA

zichtbaar (niet 'verstopt in de A3-systematiek), concreet en geloofwaardig waren.

We hebben vertrouwen hersteld door vertrouwen te geven. Door mensen invloed te geven op alle belangrijke keuzes en topmanagement in de positie gebracht om rondom dat besluitvormingsproces de dialoog te voeren. Onder het adagium: leiderschap is ook gespreksleiderschap. Waarmee het leiderschap van het topmanagement zich ontwikkelde tot gerechtvaardigd leiderschap. Met elkaar hebben we een duidelijk verhaal ontwikkeld over wie de NVWA is en waar de NVWA voor staat. In dat verhaal hebben we een belangrijk 'haakje' ingebouwd als rode draad voor het verdere veranderproces: 'het realiseren van maatschappelijk resultaat'. Waarmee de NVWA haar huidige rolopvatting als het ware ontstijgt en meegaat in de rijksbrede ontwikkeling van Opgave gericht werken, Werken aan Uitvoering, menselijke maat en zichtbaar maatschappelijk effect. De 'spirit' die hiermee gaande weg ontstond hebben we telkens middels vele films, webinars, conferenties, parades en vlogs gedeeld met alle medewerkers.

3

Herstel vertrouwen vanuit het werk en het vak



Onder het adagium: 'building trust from the ground up' is veel aandacht besteed aan hetgeen de basis is van alles: het werk en het vak. Tijdens de herbezinning gaven veel inspecteurs aan behoefte te hebben aan meer professionele ruimte om in bijzondere gevallen het interventiebeleid anders toe te passen. Praktijksituaties gaven hier aanleiding toe. Maar tegelijkertijd werd de NVWA in eerdere fasen door het bedrijfsleven aangesproken op 'meten met verschillende maten', hetgeen juist het belang van uniformiteit benadrukte. We hebben dit onderwerp aangegrepen om te investeren in gezamenlijke definities, uitgangspunten en principes op basis van praktijksituaties. In een Beroepskader dat inspecteurs houvast biedt in situaties waarbij zij voor (morele) dilemma's gesteld worden. Een jaar lang is een NVWA-brede dialoog gevoerd over het interventiebeleid, bijzondere omstandigheden en professionele ruimte. Middels webinars, conferenties, trainingen, over-de-streep-sessies en blogs. Om werkende weg een gezamenlijke kijk op zaken te ontwikkelen. Zodat professionele ruimte niet de individuele beslisruimte van een inspecteur is, maar voortkomt en leunt op een gezamenlijke professionaliteit. We hebben dat bestendig door structu-

reel vaktechnisch overleg en een feedback loop waarmee het interventiebeleid aan veranderende omstandigheden wordt aangepast. De NVWA-brede dialoog was tegelijk ook een cultuurinterventie. Collectief zelfvertrouwen is versterkt door te praten over datgene wat het dichtst bij de werkelijkheid van medewerkers ligt: hun werk.



**'gezamenlijke
professionaliteit
is ontwikkeld
door dialoog
over bijzondere
omstandigheden'**

Verbind 'basis op orde' en innovatie

4

De bovenstaande interventies hadden als effect dat het optimisme bij mensen terugkwam en hun grote betrokkenheid weer ruimte kreeg in de diverse verbeterinitiatieven en inspirerende vormen van samenwerking. En zo ontstond een goede basis voor verdere ontwikkeling. Centraal in deze fase stond het gesprek over twee ogenschijnlijk conflicterende veranderperspectieven: 1) investeren in de basis op orde, verbeteren van het bestaande en 2) werken aan nieuwe vormen van toezicht middels (technologische) innovatie. Collega's die redeneerden vanuit het eerste perspectief stelden dikwijls de toets-vraag: 'Wat heeft de inspecteur hier aan?'. Collega's die redeneerden vanuit het tweede perspectief stelden dikwijls de toets-vraag: hoe blijven we effectief in een steeds complexere samenleving?' Het eerste, operationele, perspectief hebben we verbonden aan het tweede, contextuele, perspectief.

Rondom de diverse publieke belangen waar de NVWA op gericht is hebben we integrale teams samengesteld die een belangrijke bijdrage leveren aan de regie van de verdere ontwikkeling en vernieuwing van de NVWA. Waar ook structureel extra middelen vanuit het Regeerakkoord voor beschikbaar zijn gekomen. Deze teams werken aan een dubbele opgave: Ten eerste: 'Change the game' (context). Ontwikkel innovatieve samenwerking met stakeholders die gericht is op concrete maatschappelijke resultaten (bijvoorbeeld op het vlak van voedselveiligheid). Ontwikkel zodoende een nieuwe vorm van Publiek ondernemerschap, door als NVWA initiatief te nemen en voorop te gaan. Stel niet te snel de vraag: 'Moeten wij dit als

toezichthouder wel doen, hoort dit bij onze taak?' Toon lef om 'het spel van de markt' te beïnvloeden omwille van publieke belangen. Ten tweede: 'Improve the play' (primaire proces). Voer verbeteringen door waarmee het toezicht effectiever wordt en het werk van inspecteurs gemakkelijker. Denk aan basale digitalisering, beter gebruik van data omwille van risicogericht toezicht, de inzet van drones, cameratoezicht, vormen van marktmonitoring, etc.

'Ontwikkel Publiek ondernemerschap door initiatief te nemen'

5

Verbind individuele purpose met maatschappelijk organisatieresultaat

In de laatste fase stond bestendinging van de opgewerkte verbeter- en vernieuwingsdynamiek centraal. Een belangrijk onderdeel daarvan betreft de verdere digitalisering van het werk. De Technologische Herbezinning heeft een nieuwe ICT-aanpak opgeleverd die uitgaat van modulaire oplossingen en eenduidige data in een overzichtelijk aantal centraal te raadplegen registers. Stap voor stap worden de diverse domeinen van de NVWA op deze wijze gedigitaliseerd. Daarnaast is in nauwe samenwerking tussen medewerkers en managers een innovatieagenda ontwikkeld. Een agenda die gericht is op het versterken van de maatschappelijke rol van de NVWA. Door betere informatievoorziening, ontwikkeling van Publiek ondernemerschap, de samenstelling van een burgerpanel, etc. Het concept van management conferenties is omgebouwd tot hackteon-style innovatieve bijeenkomsten. Niet om over innovatie te praten, maar vooral om innovatie te doen. Samen met medewerkers. Daarmee heeft leiderschap een op innovatiegericht karakter gekregen en presenteren collega's iedere 3 maanden hun gerealiseerde verbeteringen. Iedere presentatie vormt een verdere concretisering van de nieuwe koers en een versterking van het gezamenlijke gevoel van maatschappelijke relevantie.

Middels het verbindende proces van innovatie wordt gezamenlijk richting gegeven aan de organisatie, manifesteert leiderschap zich ook als gespreksleiderschap (socialiseren van de strategie) en legt management de verbinding tussen het gevoel van 'purpose' van de individuele collega en de maatschappelijke opgave van de organisatie.

Ik dank alle collega's van de NVWA voor hun vertrouwen, energie, creativiteit en grote betrokkenheid. Ik wens jullie allen veel maatschappelijk resultaat, plezier en een gezamenlijk gevoel van purpose. Wees trots op jullie prachtige organisatie!

**'Management
conferenties
omgebouwd tot
hackteon-style
innovatie-
bijeenkomsten'**



leadersinformed.nl

improving **government** improving **society**