

# Outline programma Innovatie Toezicht

24 april 2018

## Aanleiding en context

De omgeving van de rijksinspecties verandert en verandert steeds sneller. Geo-politieke spanningen, globalisering en snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote en onvoorspelbare invloed op de organisaties waarop we toezicht houden en op de rijksinspecties zelf. Deze ontwikkelingen leiden tot verscherping van maatschappelijke scheidslijnen en tot gevoelens van onbehagen bij burgers. Dit heeft gevolgen voor de verwachtingen van politiek en burgers naar toezicht.

'We need an update', dat was de conclusie van de Voorjaarsconferentie in 2017. De rijksinspecties doen veel, zijn zich voortdurend aan het aanpassen aan een veranderende omgeving en toch is een extra inspanning nodig om de gewenste effectiviteit, responsiviteit en adaptiviteit te bereiken. Dit gevoel van urgentie, dat binnen elke inspectie wordt vertaald naar nieuwe aanpakken, heeft ook een vertaling gekregen in de brief die de Inspectieraad heeft gestuurd naar de verantwoordelijke minister voor toezicht, de minister van BZK. Deze outline is een eerste uitwerking van het programma Innovatie Toezicht dat we in deze brief hebben aangekondigd.

## Ambitie en strategie

De kracht van de samenwerking tussen de rijksinspecties gebruiken om de veranderingen binnen de individuele inspecties te versterken en te ondersteunen. Dat is het doel van het programma Innovatie Toezicht, zoals verwoord in de brief aan de minister van BZK. Uiteindelijk zal een vitaal netwerk van toezichtsorganisaties ontstaan dat door het stimuleren van innovatie in toezicht de maatschappelijke meerwaarde van toezicht vergroot.

Het doel is dus om een netwerk van toezichtsorganisaties te laten ontstaan waarbinnen innovatie, gedefinieerd als 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> orde verandering, in toezicht een vanzelfsprekendheid is. 'An ecosystem for public innovation', zoals dat wel wordt genoemd. De metafoor van een ecosysteem impliceert een aantal uitgangspunten voor het programma innovatie toezicht:

- het gaat om het groeien en bloeien van de inspecties en toezichthouders, het programma innovatie toezicht is dienstbaar aan de vernieuwingen en zorgt voor randvoorwaarden
- de verantwoordelijkheid van het programma gaat over het creëren van een context waarbinnen organisatie kunnen innoveren. De verantwoordelijkheid voor de innovatie blijft bij de organisaties zelf
- de kracht van het ecosysteem is met name afhankelijk van de kwaliteit en de hoeveelheid van de onderlinge interacties. Het stimuleren en bewaken van de kwaliteit van de interacties is één van de verantwoordelijkheden van het programma
- samenwerking vindt plaats op verschillende plekken en in verschillende samenstellingen
- vernieuwing binnen de toezichtsorganisaties is nodig en onontkoombaar, dit vraagt om denken en handelen met risico's en buiten de huidige kaders. Dit raakt de beheersing binnen de organisaties die ook belangrijk is. We spelen vernieuwing en beheersing niet tegen elkaar uit, maar erkennen beide als noodzakelijk voor succesvolle organisaties
- het vergt het toevoegen van een ander sturingsparadigma aan het repertoire dat we tot nu toe binnen de rijksoverheid gebruiken

	Naast....	Ook....
Institutionele uitgangspunten	Structurele hervormingen en tucht van de markt	Kennis en macht verspreid over actoren en sectoren
Kritische voorwaarden	Geloof in prikkels voor management en samenleving	Samen ontwerpen
	Managers als ondernemers	Commitment, leren, design thinking
Focus van innovatie	'klant-perspectief' en 'best-practices'	Co-creatie en 'next-practices'
Verwachte outcome	Efficiënte en 'lean' overheid	Creatieve probleemoplossing over systeemgrenzen heen

Dit andere sturingsparadigma vraagt om andere manieren van werken en experimenteren met andere vormen van samenwerking. Bijvoorbeeld het laten ontstaan van doe-coalities rond concrete problemen, het ontwikkelen van een 'ToezichtLab' aanpak die ingezet kan worden om ongetemde problemen in toezicht aan te pakken en het toepassen van design-thinking bij de ontwikkeling van toezichtarrangementen.

### **Inhoudelijke programmalijnen**

Op basis van de inhoud van de brief en de gespreken die we tot nu gevoerd hebben, komen wij tot de volgende programmalijnen.

#### *1. Maatschappelijke dialoog over toezicht*

De opkomst van nieuwe technologieën, andere maatschappelijke scheidslijnen en schuivende verwachtingen en normatieve opvattingen over toezicht, vragen om een nieuwe doordinking van doel en inzet van toezicht. In deze programmalijn staan twee inhoudelijke onderwerpen centraal:

- 1) De spanning tussen de verwachtingen die burgers, bedrijven en instellingen hebben van toezicht en de mate waarin toezichtorganisaties deze verwachtingen waar kunnen maken. Het gaat niet om het oplossen van die spanning, maar om via dialoog en co-creatie nieuwe manieren te vinden om deze spanning hanteerbaar te maken. Achterliggend is de vraag hoe we veiligheidsrisico's wegens, welke eisen we stellen aan de kwaliteit van publieke dienstverlening en hoeveel oneerlijkheid we aanvaardbaar achten.
- 2) Het tweede inhoudelijke thema gaat over de vraag hoe we vervolgens omgaan met die risicoweging, kwaliteitseisen en eisen aan gelijk speelveld. Wie is dan aan zet, private partijen, burgers, bedrijven of instellingen? Of is direct de publieke toezichthouder in beeld? De vraag is hoe publiek toezicht en private systemen van borging van veiligheid, kwaliteit en rechtvaardigheid zich tot elkaar verhouden. Het gaat dan om nieuwe vormen van burgerinitiatief, of technologische innovaties die toezicht kunnen vervangen, maar ook om (internationale systemen) van accreditatie en certificering.

De kern van de programmalijn is het op een creatieve manier in gesprek brengen van deze thema's tussen publieke toezichthouders, bedrijven, brancheorganisaties, burgers, instellingen en vele andere betrokkenen, zodat er nieuwe praktijken kunnen ontstaan.

De Wetenschapsagenda is een onderdeel van deze programmalijn, omdat daarbinnen onderzoek gedaan zal worden naar de legitimatie van toezicht. De professionalisering van de communicatiefunctie is nodig om de eigenstandige positionering van de inspecties in het bovenstaande debat zichtbaar te maken.

## 2. *Focus op innovatie*

Op het niveau van het programma willen we de focus leggen op twee specifieke onderwerpen om daar tastbare innovaties voor het primaire proces van de rijksinspecties te realiseren.

### 1) Nieuwe technologieën en datagedreven toezicht

De ontwikkeling van nieuwe technologieën maakt een exponentiële groei mee. Voor toezichtsorganisaties is het van belang deze nieuwe technologieën en toepassingen daarvan op korte afstand te volgen, omdat ze mogelijk binnen het toezichtsdomein vallen, er invloed op hebben of gesignaleerd moeten worden naar beleid omdat ze de effectiviteit van beleid beïnvloeden of anderszins aanpassing van beleid vergen. Ook kan het voor de toezichtsorganisaties kansen opleveren om zelf gebruik te maken van nieuwe technologieën in de uitvoering van het toezicht. De toezichtsorganisaties kunnen samenwerken om ontwikkelingen te signaleren, te delen, ervan te leren en waar nodig werkwijzen en organisaties op deze ontwikkelingen aan te passen c.q. ze te gebruiken.

Een dergelijke samenwerking hanteren de inspecties al enige tijd in een specifiek domein van nieuwe technologieën, namelijk de daarmee gepaard gaande explosieve toename van data en de mogelijkheden om die data te analyseren en gebruiken. De inspecties werken hier aan in het programma datagedreven toezicht. Doel is nu om te komen van uitwisseling en leren, naar realiseren van omstandigheden waarin samenwerking en uitwisseling maximaal mogelijk is en onnodige belemmeringen geminimaliseerd.

### 2) Interactie met de omgeving

Ontwikkelingen als de globalisering van handel, sneller en groter bereik van internet, het ontstaan van andersoortige (maatschappelijke) initiatieven, meer publiek-private samenwerking en de alleswetende burger maken dat de omgeving van toezichtsorganisaties verandert. Het is daarom van belang voor de toezichtsorganisaties om zich met regelmaat opnieuw te oriënteren op die omgeving en de interactie hierop aan te passen. Op dit thema is al veel in beweging en wordt ook al veel geëxperimenteerd door de toezichtsorganisaties. Met vernieuwde klachtenbehandeling, maar ook met co-creatie rond toezichtsarrangementen en burgerpanels. Doel is nu om een levendig netwerk te bouwen, dat 'best practices' kan verspreiden en 'next practices' kan ontwikkelen. Ook hier gericht op daadwerkelijke implementatie in het primaire proces.

## 3. *Professionaliseringsagenda*

Deze vernieuwingen in het primaire proces stellen andere eisen aan mens en organisatie. Daarnaast stellen de vergrijzing en nieuwe vormen van organiseren uitdagingen aan de wijze waarop toezichtsorganisaties georganiseerd zijn. Verder professionaliseren vraagt om verbinding tussen leren & ontwikkelen, kennis, HRM en organisatieontwikkeling. Het doel is om door het creëren van nieuwe verbindingen binnen en tussen de rijksinspecties de professionalisering van het toezicht te stimuleren.

## **Sturing en randvoorwaarden**

Dit programma vraagt om een stevige sturing tussen de toezichtsorganisaties die in het netwerk met elkaar verbonden zijn. De vraag is of dit alleen binnen het verband van de Inspectieraad moet gebeuren. Het andere sturingsparadigma, dat we in dit programma verder willen ontwikkelen, vraagt om samenwerking en co-creatie met de andere toezichthouders. De overlap op de inhoudelijke programmalijnen met de activiteiten van andere toezichthouders, is te groot om te negeren. In de eerste fase van het programma zullen we deze samenwerking met andere toezichthouders actief verkennen. Tot die tijd is de Inspectieraad eigenaar en eindbeslisser over het programma.