



Vide-visie 2017 - 2021

(Consultatieversie d.d. 23-12-2016; opgesteld door het bestuur van Vide)

1. Inleiding: tijd voor vernieuwing

Beroepsvereniging Vide is eind jaren '90 opgericht. De missie is sinds die tijd geweest: 'een motor zijn in de professionalisering van de leden' en bijdragen aan een 'continue verbetering van toezicht, inspecties, handhaving en evaluaties'.

Het is een krachtige missie. Terugkijkend mogen we ook vaststellen: een succesvolle missie. Tegelijkertijd is onze omgeving de afgelopen jaren veranderd, waarbij de samenwerkende Rijksinspecties en de opkomst van opleidingen het meest in het oog springen. Dat zijn verheugende ontwikkelingen. Tegelijkertijd is het vakgebied regelmatig onderwerp van discussie, bijvoorbeeld als het gaat om de onafhankelijkheid van toezicht. Vide zelf heeft in het verlengde daarvan voor 2016 een nieuwe doelstelling toegevoegd aan haar palet: een actieve bijdrage leveren aan het maatschappelijke debat over toezicht, inspectie, handhaving en evaluatie benoemen.¹

Een sterke vereniging vernieuwt zichzelf en blijft dat doen. Voor u ligt daarom de nieuwe meerjarenstrategie van Vide. Daarin geven wij aan:

- hoe wij de komende tijd met een nieuw geformuleerde missie ook nieuwe inhoudelijke ambities gaan nastreven, en;
- hoe wij anders gaan werken aan het bereiken van onze doelen.

2. Missie en doelen: naast bestaande ook nieuwe ambities

Verbetering van toezicht staat ook in de toekomst centraal in onze missie. We willen blijven bijdragen aan de ontwikkeling van het vak toezicht door kennis te delen en de dialoog te organiseren.

De afgelopen jaren is door de beroepsgroep veel geïnvesteerd in het professionaliseren van toezichthouders en inspecties. Tegelijkertijd zijn er nieuwe uitdagingen, zoals verregaande digitalisering (e.g. big data), een toenemende roep om transparantie maar ook een steeds complexer en internationaler werkveld. Vooral door de informatierevolutie verandert het vak meer en sneller dan ooit. Als beroepsvereniging wil Vide daarbij een actieve en stimulerende rol spelen: voor de leden, en dus ook als pragmatische, meedenkende maar tegelijkertijd kritische partner van samenwerkingsverbanden en opleidingen.

¹ Voor de leesbaarheid volstaan we in de tekst vaak met 'toezicht' waar wij 'toezicht, inspectie, handhaving en evaluatie' bedoelen. Daarmee is niet gesuggereerd dat er geen belangrijke verschillen bestaan. De overeenkomsten (waarneming/gegevensverzameling, beoordelen aan de hand van normen en vervolgens rapporteren/adviseren/interveniëren) zijn overigens vaak groot.

Vanuit deze ambitie zullen we de komende periode meer nadruk leggen op:

- Het delen van goede praktijken en kennis in het streven naar kwalitatief hoogstaand toezicht: informatiegestuurd, 'slim', proportioneel, effectief, responsief en 'lerend';
- Het verbinden van de praktijk van toezicht en wetenschap door het bevorderen van toegepast onderzoek, het stimuleren van nieuwe, data-gestuurde methoden en technieken, het delen van relevante inzichten uit relevante vakgebieden en, waar nodig, het slechten van de 'kloof' tussen toezichtspraktijk en wetenschap, en;
- Het in het maatschappelijke debat behartigen van het belang van goed, onafhankelijk gepositioneerd, transparant en adequaat toegerust toezicht en van hen die toezicht als hun beroep hebben gekozen.

Omwille van het bijzondere karakter van toezicht, zal Vide zich – met mate – in de publieke discussie mengen. Het bijzondere karakter van toezicht, door de WRR ook wel als 'toezichtparadox' aangeduid, bestaat er daarbij uit dat 'als alles goed gaat' toezicht wordt te vaak gezien als overlast, terwijl 'als er dingen zijn misgegaan' vooral het toezicht heeft gefaald.

Anders geformuleerd: als toezicht goed functioneert heb je er onzichtbaar profijt van, als het slecht functioneert is het mogelijk dat je er lange tijd geen last van hebt. Het bijdragen aan 'goed functioneren' en het beter zichtbaar maken van toezichtbaten is dus soms wenselijk. Daarbij hanteren we als vuistregel voor de publieke Bühne: Vide gaat niet in op individuele casus, maar wanneer er drie vergelijkbare gevallen zijn of aspecten van het toezicht in algemene zin ter discussie staan, kunnen we ons mengen in het debat.

Missie

Vide wil een platform zijn voor de verbetering van het vak van toezicht, inspectie, handhaving en evaluatie in Nederland. Als vereniging staat Vide voor inspirerende uitwisseling van kennis- en informatie tussen toezichthouders: door discussiebijeenkomsten voor vakgenoten, het delen van goede praktijken en wetenschappelijke kennis en het aangaan van maatschappelijke discussie over toezicht draagt Vide bij aan de versterking van zowel de kwaliteit als de positie ervan. Vide signaleert problemen en dilemma's in de praktijk, denkt mee over oplossingen en deelt keuzes en werkwijzen die succesvol zijn gebleken of dat kunnen zijn. Waar nodig springt Vide in de bres voor het belang van goed, onafhankelijk gepositioneerd en adequaat toegerust toezicht.

Doelen

Onze doelen vloeien voort uit deze missie:

- Het verbeteren van het vak van toezicht door het delen van goede praktijken en kennis;
- Het bieden van een inspirerende ontmoetingsplaats;
- Het verbinden van praktijk en wetenschap;
- Het stimuleren van de dialoog over vraagstukken rond toezicht in het maatschappelijk debat en het daarbij behartigen van het belang van goed, onafhankelijk gepositioneerd, transparant en adequaat toegerust toezicht.

3. Inhoudelijke verbetering: kernthema's voor positionering van toezicht en vakontwikkeling

Onze ambitie is dat toezichthouden als een echt vak wordt gezien. Daarvoor is een duidelijke visie nodig op:

- a. De gewenste *positie* van toezichthouders, inspecties en evaluatoren in de samenleving en in het openbaar bestuur, en;
- b. Het *vak* en de professionele kwaliteiten die toezichthouders, inspecteurs en evaluatoren bijzonder maken, inclusief nieuwe ontwikkelingen in werkwijzen en methoden.

Als belangrijkste thema's voor positionering en vakontwikkeling van toezicht zien wij voor de komende periode:

- Bijdragen aan het bereiken van publieke doelen
Toezicht moet – via het bereiken van normconform gedrag (naleving) – bijdragen aan het bereiken van publieke doelen. Inzicht in de mate waarin dat kan slagen en daadwerkelijk lukt is van cruciaal belang en vergt monitoring en evaluatie.
- Leren van toezicht
Toezichthouders moeten open staan voor kritiek op en negatieve effecten van – de uitwerking van – beleid en wet- en regelgeving. Een goede terugkoppeling daarvan naar mensen die daarvoor verantwoordelijk zijn is dus van groot belang voor een 'lerende overheid'.
- Maatschappelijk vertrouwen
Kritisch toezicht draagt op de lange termijn enerzijds bij aan het vertrouwen dat binnen een samenleving bestaat (in de overheid, maar ook in semi-publieke instellingen en marktpartijen of andere ondertoezichtgestelden), maar kan dat vertrouwen anderzijds ook doen afnemen. Voor een goede balans is zorgvuldige communicatie van doel en resultaten van toezicht van groot belang.
- Onafhankelijkheid
Goed toezicht is gebaat bij een duidelijke positie, voldoende middelen en een vrije keuze van onderwerpen, methoden en rapportagevorm.
- Proportioneel optreden
Toezichthouders werken efficiënt en effectief, maken zichzelf en hun functie niet groter of kleiner dan die is en houdt bij hun oordelen rekening met de gevolgen daarvan zijn voor de gecontroleerde en/of de samenleving.
- Transparantie
In een democratie hoeft en heeft een toezichthouders niet veel te verbergen. Zij zijn open over het belang van transparantie maar kennen ook de dilemma's rond inzichtelijk functioneren en opereren en maken verantwoorde keuzes (e.g. over

onderwerp- en objectselectie, werkprocessen en de criteria voor oordeelsvorming).

- Innovatie in werkwijzen en methoden: informatiegestuurd toezicht
Door de informatierevolutie verandert het vak meer en sneller dan ooit. Met behulp van datamining of blokketen-technologie kunnen risico's en ongewenst gedrag eerder en sneller worden opgespoord dan voorheen. Ook het betrekken van burgers bij toezicht is veelbelovender dan voorheen. Tegelijkertijd zijn er uitdagingen op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. Dit stelt hoge eisen aan zowel management als medewerkers van toezichthoudende organisaties.

Effectief toezicht weet wanneer systeemtoezicht of het hanteren van open normen wenselijk of juist contraproductief is; professionele toezichthouders maken optimaal gebruik van nieuwe methoden van dataverzameling en -analyse en kennen de valkuilen en grenzen ervan.

- Voorbeeldfunctie
Toezichthouders vervullen een voorbeeldfunctie als het om de naleving van wet- en regelgeving gaat en om de algemene beginselen van goed bestuur en verantwoord ondernemen.

Professionele drieslag

Aan de hand van kennis en goede praktijken bespreekt en deelt Vide welke werkwijzen en welk praktisch *gedrag* van een professionele toezichthouder, inspecteur en evaluator verwacht mag worden. Daarin zal Vide meer dan nu onderscheid maken in de verschillende doelgroepen.

Binnen het vakmatige onderdeel van dit doel leggen we de nadruk op de volgende drieslag:

- 'De professionele toezichthouder', ofwel de *algemene* professionaliteit van de *individuele* toezichthouder: een professionele en integere bejegening (inclusief klachtenprocedure) van onder toezicht gestelden, sociale vaardigheden, formele eisen, fysieke veiligheid, communicatie over proces en uitkomsten.

Onderdeel hiervan is 'de professionele toezichthouder van de toekomst': hoe opereert een toezichthouder in een wereld van digitalisering, open data en blokketen-gegevens (blockchain), toegenomen transparantie, roep om strenge straffen, mondige burgers en politieke sturing. Welke eisen stellen we aan professionals, hoe werven we talent, welke carrièrekansen zijn van belang, welke opleidingen zijn relevant en welke vorm van permanente educatie is gewenst?

- De 'toezichthouder als expert', ofwel het belang van *domeinspecifieke* kennis en competenties van *zowel individuen als organisaties*: wat is er in belangrijke domeinen nodig om als gelijkwaardige kennispartner van het veld te kunnen optreden.

- Management en toezicht: wat betekent 'leiding geven' in het toezichtsdomein en welke bijzondere eisen gelden er voor leidinggevendenden, bijvoorbeeld als het gaat om de

vertaling van maatschappelijke verwachtingen en bestuurlijke eisen naar medewerkers en externe partijen.

4. Ontmoetingsplaats: rond de kernthema's, met een grotere rol voor Vide-netwerken

Leden van Vide zoeken kennis, inspiratie en vakgenoten om ervaringen en dilemma's mee te delen en te bespreken. Institutionele leden gunnen dat hun medewerkers. Goed georganiseerde bijeenkomsten met aansprekende onderwerpen zijn dus van groot belang.

De enkele jaren geleden ingezette lijn dat we de bijeenkomsten meer thematisch programmeren zetten we daarom versterkt voort. We zullen bijeenkomsten meer in *reeksen* programmeren, waarbij inhoudelijke ontwikkeling van kennis op de hierboven genoemde kernthema's – eventueel uit te monden in '*Vide-standpunten*', '*opinies*' of '*best practices*' – een belangrijk doel is (zie ook paragraaf 5 over pleitbezorging).

Kernthema's

De insteek van deze bijeenkomsten is focus en diepgang. Naast inhoudelijke ontwikkeling is *binding* van deelnemers aan thema's een belangrijk effect van deze aanpak. We stimuleren dat actieve leden onder de vlag van Vide 'eigen' bijeenkomsten organiseren en op die manier een groter bereik realiseren.

Bij deze themagewijze aanpak spelen de succesvolle bestaande netwerken binnen Vide, te weten het Nederlands Evaluatie Netwerk en het Academisch Netwerk Toezicht, een belangrijker rol. Deze netwerken hebben beide een sterke identiteit en organiseren bijeenkomsten rond kernthema's.

Nederlands Evaluatie Netwerk (Vide-NEN)

Evaluatie, in het bijzonder beleidsevaluatie, is van oudsher een van de pijlers onder de vereniging geweest. In het evaluatorennetwerk, dat internationaal bekend staat als de Dutch Evaluation Society, delen evaluatoren op een actieve wijze kennis en ervaringen over methoden en benaderingen. Ontwikkelingen in het vak en in de institutionele inbedding worden kritisch gevolgd.

Academisch Netwerk Toezicht (Vide-ANT)

Hierbij gaat het om het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek naar toezicht en om de dialoog met wetenschappers en wat we kunnen bestempelen als 'academische evaluatoren van toezicht'. Heel concreet dragen we ook bij aan verdere professionalisering van het toezichtsvak door het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek naar toezicht.

Vide-vakgenoten / Vide-praktisch

Om onze ambities op het vlak van vakontwikkeling waar te maken en een plek te creëren voor het bespreken van praktische dilemma's richten we het netwerk "Vide-vakgenoten/Vide-praktisch" op (werktitel). Het feitelijk werk van toezichthouder, inspecteur en evaluator staat daarbij centraal: naast positieve kennis-deling (*succesverhalen*) bieden we ook gericht ruimte voor twijfel en kritische reflectie door

middel van *intervisie-achtige bijeenkomsten* ('twijfeltuinen'). Ook kan het, heel praktisch, gaan om concrete methoden en technieken die een toezichthouder gebruikt. Een belangrijk thema vormt ook hier de informatierevolutie binnen het toezicht: wat betekent dit voor meer traditionele manieren van toezichthouden en hen die daar goed in zijn?

Vide-ambassadeurs

Ook zullen we een Raad van "Vide-Ambassadeurs" instellen: mensen die hun sporen in het vak van toezicht of wetenschap hebben verdiend en die het bestuur met wijze raad, reflectie en soms daad of woord kunnen bijstaan.

Jong Vide

Tot slot verkennen we of het inrichten van een 'Jong Vide' voor collega's < 30 jaar een goed idee is: een groep jonge inspecteurs/toezichthouders/evaluatoren die de contacten tussen jonge collega's gaat versterken en het Vide-bestuur gevraagd en ongevraagd kan adviseren.

Eigentijdse deelnamevormen

Fysieke bijeenkomsten is waar het bij Vide in grote mate om draait. Dat blijft zo: het leren kennen en ontmoeten van elkaar is de sociale kern van onze vereniging. Tegelijkertijd willen we 'de gehaaste Vidist' beter accommoderen: iedereen heeft het druk en daarom niet altijd tijd om een bijeenkomst bij te wonen, hoe interessant ook. Daarom gaan we online en 'ex post' deelname mogelijk maken en ook werken met blogs en vlogs en andere sociale media-uitingen. Via sociale media kun je ook veel meer uitwisselen dan alleen deelname aan bijeenkomsten. Je kunt daar ook veel meer actuele issues met elkaar delen. Hiermee zorgen we meteen dat een groter publiek kan profiteren van de opbrengsten van VIDE-bijeenkomsten en versterken we onze deelname aan het publieke debat.

5. Pleitbezorging: vraagstukken rond toezicht en evaluatie benoemen in publieke debat

Signalen opvangen uit de praktijk is van onmisbaar belang voor de ambitie om vraagstukken rond toezicht en evaluatie te benoemen en – waar nodig – het belang ervan te bepleiten. Toezicht, inspectie en evaluatie zijn immers onmisbare publieke functies die soms een pleitbezorger nodig hebben. Immers, als gezegd: als het goed gaat hebben we het niet nodig en als het fout gaat is het de schuld van de toezichthouder. Binnen dit doel leggen we de nadruk op de volgende onderwerpen:²

I. Realistische verwachtingen over toezicht: het aanbrengen van nuance in het denken over toezicht als panacee en afvalputje. Het tegenwicht bieden aan de 'slingerbeweging' in politiek-bestuurlijke en maatschappelijke verwachtingen over toezicht en inspectie, die heen en weer gaat van (1) toezicht als panacee – denk aan de regel- en

² Deze vier onderwerpen hebben vanzelfsprekend raakvlakken met de zeven thema's die in paragraaf 2 worden beschreven. Realisme is een koepelthema dat het spiegelbeeld is van vertrouwen, terwijl onafhankelijkheid, data-dilemma's en leren overeenkomen. De drie andere thema's – transparantie, voorbeeldfunctie en proportionaliteit – zien wij vooral als interne opgaven voor toezicht en dus minder relevant voor pleitbezorging.

toezichtsreflex – en (2) toezicht als overlast. Aangeven dat een reële verwachting cruciaal is voor maatschappelijk vertrouwen.

II. Het belang van onafhankelijkheid: waarom is dat zo belangrijk? Waarin manifesteert onafhankelijkheid zich? Wanneer staat het onder druk? Waar liggen de grenzen als het gaat om bemoeienis of zelfs ingrijpen door de politiek? Waar zitten risico's van het te afhankelijk zijn van onder toezichtgestelden of het departement: welke condities vertrouwen op – afspraken met – onder toezicht gestelden ('zelftoezicht', getrappt toezicht, toezichtvakanties e.d.)?

III. Kansen en dilemma's bij data-gedreven toezicht: de voordelen voor de (gereedschapskist van de toezichthouder) en de samenleving, de grenzen van transparantie in het licht van privacy. Daarbij komen vragen aan de orde als: wat betekent big data voor het toezicht? Welke technische en personele aanpassingen vraagt dat?

IV: Leren van toezicht: vaak wordt gesteld dat een toezichthouder de 'oren en ogen' van het beleid is. Toezicht heeft een belangrijke terugkoppelingsfunctie om beleid en regelgeving uitvoerbaar, handhaafbaar en effectief te doen zijn. Hoe kan een toezichthouder bijdragen aan goede beleidscyclus door ex ante adviezen te geven of ex post feedback? Bij welke wet- en regelgeving onder welke condities levert toezicht een zinvolle en maximale maatschappelijke meerwaarde en waaruit zouden de effecten en baten van toezicht moeten bestaan?

6. Van, voor en door leden: floreren als vereniging

We zijn een gezonde vereniging met een stabiele basis, een maatschappelijk zeer relevante missie en een groot aantal enthousiaste en toegewijde leden. Het oogmerk van deze strategie is om dat te blijven en waar mogelijk te verbeteren.

Vide is van, voor en door haar leden de vereniging die zij is. De leden – zowel individueel als institutioneel – zijn het allerbelangrijkste. Wat verwachten zij, waar zijn zij trots op, waar maken zij zich zorgen over en wat zijn hun verwachtingen van Vide in de komende jaren – dát is de leidraad voor de vereniging.

Om de zichtbaarheid van de vereniging voor de leden te versterken, met een duidelijker identiteit en een betere positionering, zullen we investeren in een betere website, een nieuwe huisstijl en 'Het verhaal van Vide'. Ook worden we als gezegd actiever op sociale media met o.a. blogs (LinkedIn, Twitter, Facebook).

We leggen de nadruk op behoeften en verwachtingen van onze leden door de individuele en institutionele leden meer om input en feedback te vragen. Om die reden wordt er periodiek overlegd met – vertegenwoordigers van – de institutionele en individuele leden. Ook zal Vide als gezegd een "Raad van Ambassadeurs" instellen: mensen die hun sporen in het vak van toezicht of wetenschap hebben verdiend en die het bestuur met wijze raad en reflectie kunnen bijstaan.

Ook willen we nadrukkelijker gaan volgen hoe toezicht, inspecties en beleidsevaluatie in het politieke en maatschappelijke debat, in het nieuws en op sociale media besproken

worden: wat speelt er en wat betekent dat voor – de missie en doelstellingen van – Vide (zie ook – logischerwijs – hieronder).

Vide zal de bijeenkomsten blijven evalueren, maar ook nieuwe vormen van contact en communicatie oppakken, zoals een blog van de voorzitter over de actualiteit van toezicht en evaluatie of het schrijven van bijvoorbeeld een column of een paper op een bepaald thema door een van leden. Ook deze nieuwe vormen zullen getoetst worden op effect/of het in een behoefte voorziet.

Daarnaast zullen we extra aandacht gaan besteden aan acquisitie van nieuwe leden.

7. Jaarplan 2017

Bovenstaande ambities staan de komende jaren centraal. In 2017 leggen we de basis met investeringen in bijeenkomsten, een betere website en contact met leden en ambassadeurs.

Bijeenkomsten

De themagewijze bijeenkomsten en bijeenkomsten van de netwerken vergen vooral een andere aanpak. Wij voorzien extra kosten om de bijeenkomsten beter bereikbaar te maken door middel van blogs, vlogs en online toegang (stelpost 5.000 euro). Die kosten proberen wij 'terug te verdienen' door waar dat kan gebruik te maken van accommodaties van leden.

Website

Onze website is zowel qua inhoud als qua techniek verouderd. In 2017 gaan wij investeren om beide te herstellen (stelpost 10.000 euro).

Leden en ambassadeurs

Bestuursleden zullen meer dan vroeger gericht de leden van Vide opzoeken. De jaarlijkse bijeenkomst voor ambassadeurs kost naar verwachting 300 euro.

Bestuur

Om dingen voor elkaar te krijgen heeft Vide ook in de toekomst behoefte aan een actief bestuur dat met plezier en doortastendheid 'dingen doet'. We hebben de afgelopen tijd goede ervaringen opgedaan met het werken met tweetallen vanuit het bestuur voor zowel de bijeenkomsten, de contacten met het netwerk en – in het verlengde daarvan – de inhoudelijke ontwikkeling van 'Vide-visies' en 'Vide-standpunten'. Deze tweetallen kunnen gericht samenwerking zoeken met actieve leden.