



Nederlandse Voedsel- en  
Warenautoriteit  
*Ministerie van Landbouw,  
Natuur en Voedselkwaliteit*



## Op weg naar een vitale organisatie Dierenwelzijn

Omstandigheden die zich al lange tijd voordoen en doorontwikkeling in de weg staan

*NVWA alleen bestemd voor intern gebruik*

Steller: [REDACTED], Galangroep Baarn in opdracht van drs. M.A. Ruys MBA, IG-NVWA

November 2020

## Inhoudsopgave

|   | Blz. |
|---|------|
| 1. Voorwoord  | 3    |
| 2. Inleiding  | 4    |
| 3. Observaties  |      |
| 3.1. Algemeen   | 5    |
| 3.2. Teams  | 6    |
| 3.3. Teams Dierenwelzijn  | 7    |
| 4. Organisatiestructuur   |      |
| 4.1. Huidige organisatiestructuur in span of control/depth of control | 9    |
| 5. Cultuur  |      |
| 5.1. Samenwerken  | 10   |
| 5.2. Communiceren   | 11   |
| 6. Management en sturing  |      |
| 6.1. De rol van het afdelingshoofd                                    | 12   |
| 6.2. De rol van de teamleiders  | 12   |
| 6.3. De rol van de dierenartsen en inspecteurs                        | 12   |
| 7. Kennis van zaken, leercirkel en beroepsvaardigheden                |      |
| 7.1. Actuele kennis van zaken   | 13   |
| 7.2. Leercirkel en beroepsvaardigheden                                | 13   |
| 8. Conclusies   | 14   |
| 9. Oplossingsrichting   | 15   |
| 10. Verantwoording interviews en gesprekken                           | 16   |

# 1. Voorwoord

Voor u ligt het rapport “Op weg naar een vitale organisatie Dierenwelzijn”. Een onderzoek dat tot doel heeft de toezichtstaak ten aanzien van dierenwelzijn verder op orde te brengen. De focus van deze opdracht ligt primair op de operationele uitvoering van het toezicht op dierenwelzijn, door de divisie Inspectie, afdeling Dier van de directie Handhaven en het toezicht op het dierenwelzijn in het verlengde van keuren door de divisie Veterinair & Import van de directie Keuren. Ten aanzien van het uitvoeren van deze taak bestaan reeds langjarig verschillende opvattingen, gebaseerd op diepgewortelde innerlijke overtuigingen, die teruggaan tot de organisaties die meer dan 10 jaar geleden gefuseerd zijn tot de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Dit onderzoek is deel 1 van “Op weg naar een vitale organisatie” en beschrijft observaties van omstandigheden, die zich al lange tijd voordoen in de toezichtstaak dierenwelzijn. Deel 2 volgt begin 2021 en beschrijft op haar beurt in brede zin binnen de operationele taak ten aanzien van dierenwelzijn aangetroffen omstandigheden wat nodig is en geeft een advies over de gewenste organisatiestructuur binnen de divisie Inspectie, afdeling Dier. Hierbij dienen de 2 eerdere voorstellen voor de inrichting van de afdeling te worden betrokken.

De maanden september en oktober heb ik gebruikt om de organisatie inhoudelijk te leren kennen en interviews afgenomen. Zonder hier een opsomming te willen geven van de resultaten, wil ik wel een aantal uitgangspunten met u delen.

Een vitale organisatie kent een organisatiestructuur, die past bij haar opdracht. Een opdracht die vervolgens helder is en op basis van een goed jaarplan wordt uitgevoerd. Teamleiders dragen eindverantwoordelijkheid en hebben een open houding. De medewerkers hebben professionele ruimte om sturing aan te brengen in de wijze en het moment waarop het werk wordt uitgevoerd. Dit alles vanzelfsprekend binnen de bandbreedte van de opdracht. Samenwerking is daarbij de regel en collegialiteit de norm. Niet alleen binnen de afdeling, maar ook daarbuiten bepaalt het de vitaliteit van de organisatie Dierenwelzijn. De structuur ondersteunt het geheel en de creatieve, gedreven en intelligente medewerkers staan centraal.

Beoordeelt u samen met mij de status van de toezichtstaak Dierenwelzijn?

## 2. Inleiding

De Inspectie afdeling Dier bestaat uit 17 teams, te weten: teams grazers, pluimvee, varkens, dierenwelzijn, vervoer en een flexteam voor grondgebonden subsidies. Met uitzondering van de 2 teams Dierenwelzijn hebben de andere 15 teams tot wel 12 toezichtsdomeinen. Deze 17 teams worden geleid door teamleiders, die op hun beurt weer aangestuurd worden door het afdelingshoofd.

Dierenwelzijn is dus niet op één centrale plek belegd. We treffen het onderwerp dierenwelzijn op de volgende plaatsen binnen de organisatie aan:

- Binnen de Directie Handhaving, Divisie Inspectie, Afdeling Dier bij de 2 teams Dierenwelzijn en een deel van de overige teams.
- Binnen de Directie Handhaven, Divisie regie & expertise.
- Binnen de Directie Keuren, de Divisie Veterinair & Import, afdeling Veterinaire keuring & exportcertificering
- Binnen de Directie Keuren, de Divisie Ontwerp & dienstverlening.

Tijdens dit onderzoek ligt een herzien voorgenomen organisatiebesluit voor bij de Ondernemingsraad (VOB 2). Dit voorziet in een nieuwe teamstructuur afdeling Dier, 5 teams Dierenwelzijn, 1 team Vervoer Dierenwelzijn en 2 teams Diergeneesmiddelen, totaal 8 teams. Daarnaast is er een afdeling Grond, bestaande uit 4 teams Meststoffen, 1 team Vervoer Meststoffen en 3 teams Gemeenschappelijk Landbouwbeleid.

Het is belangrijk dat op korte termijn hierop een besluit wordt genomen zodat de noodzakelijke doorontwikkeling van de afdeling Dier in gang kan worden gezet.

## 3. Observaties

### 3.1. Algemeen

#### Passie

De belangrijkste observatie is de passie van de individuele medewerkers. Tijdens de interviews toonden vrijwel alle medewerkers van hoog tot laag een zeer grote betrokkenheid bij de inhoud van het werk.

#### Kritiek

Zodra we echter verder inzoomen op de algemene teams en de teams Dierenwelzijn in het bijzonder dan krijgen we een ander verhaal te horen. Een belangrijk punt van aandacht is dan direct de zorg over de samenwerking, collegialiteit en wijze van werken (o.a. uniformiteit). Tijdens de interviews blijkt er weinig waardering te zijn voor medewerkers en teamleiders die te onafhankelijk van elkaar hun werk uitvoeren en er is sprake van een desastreuze opvatting over de binding met de NVWA als organisatie.

#### Vertrouwen en hygiëne

Het woord “vertrouwen” werd veelvuldig in de mond genomen als blijk van ongenoegen over de wijze hoe dingen binnen de NVWA gaan. Als voorbeeld wordt gegeven het niet vanuit de NVWA sturen op incorrect gedrag en acties van individuele medewerkers die de integriteitsregels overtreden. Hygiëne afspraken lijken onduidelijk en het is raadzaam deze opnieuw te agenderen. Daarnaast wordt aangedragen dat er voortdurend wisselingen van de wacht zijn en dat biedt geen vertrouwen in de continuïteit die zo hard nodig is.

#### Aanspreken

Als het over kritiek, vertrouwen en hygiëne gaat, valt het op dat deze met verschillende voorbeelden onderbouwd kunnen worden. Wat mist in de observaties is dat vanuit de organisatie een zelfreinigend vermogen wordt opgestart door elkaar aan te spreken op zaken die niet kunnen. Het lijkt erop dat zowel teamleiders als medewerkers op dat punt de werkomgeving als niet veilig beschouwen.

#### Besluitvorming

Het grote aantal managementlagen wordt als storend ervaren en draagt niet bij aan effectieve besluitvorming. Stroperigheid van de organisatie wordt frequent genoemd.

Door deze gevoelens is het in afzondering opereren een stevig punt van aandacht en is het ontstaan van “eilandjes” en het werken in eigen gekozen “koppeltjes te verklaren. Daarmee kan de gezamenlijke organisatie opdracht en de uniformiteit van werken onder druk komen te staan.

### Professionaliteit

Frequent wordt ingebracht dat werken aan je eigen professionaliteit een punt van zorg is. Te weinig ondersteuning op het vaktechnische gedeelte en een permanente discussie over open normen dragen niet bij aan het kwalitatief op orde houden van de beroepsvaardigheden. Er is een nadrukkelijke wens om meer casuïstiek besprekingen met elkaar te doen.

### Autonomie

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat het er op lijkt dat de A van autoriteit ingewisseld is voor autonomie. Dit wordt gezien als een onwenselijke eigen richting met betrekking tot de toezichtstaak Dierenwelzijn.

### Voorgenomen organisatiebesluit

Rondom het voorliggende organisatiebesluit zijn de opvattingen zeer verschillend. De belangrijkste rode draad kan het beste als volgt worden samengevat. De 2 teams Dierenwelzijn voelen zich bevestigd in hun “specialisme”; de overige teams hebben daar weinig compassie mee. In de volgende paragraaf kom ik daar op terug.

### Samenwerking

De samenwerking met andere afdelingen wordt vaak kritisch beoordeeld. Als voorbeeld wordt gegeven de samenwerking met Regie & Expertise. Er is onbegrip over de afstand die de afdeling heeft ten opzichte van de uitvoering. Een dergelijk voorbeeld komen we ook tegen bij de teams Dierenwelzijn. Daar wordt kritisch gekeken naar de taakuitvoering en samenloop van activiteiten van medewerkers van de afdeling Veterinaire keuring & exportcertificering zoals de dierenartsen. Zij vervullen in de ogen van geïnterviewden een complexe dubbel rol van handhaving versus keuren die soms maar moeilijk of niet te combineren valt.

Maar ook de samenwerking met Juridische zaken wordt als soms lastig beschouwd. Omgekeerd ervaren de verschillende afdelingen dezelfde moeizame samenwerking. Een kwestie die toekomstgericht om een oplossing vraagt.

### Zelfreflectie en verantwoordelijkheid

Opgemerkt moet worden dat de reflectie op de eigen bijdrage in de verschillende processen vaak niet wordt beoordeeld. Dit zou wel verwacht mogen worden en is vanzelfsprekend een verantwoordelijkheid die op elk niveau in de organisatie dient te worden erkend. Er wordt in dat opzicht veel verwijtend gesproken over “de organisatie” maar dan niet vanuit het gezichtspunt dat “wij” met elkaar die organisatie vormen en dus daarbinnen ook zelf een rol hebben te vervullen. Naar de toekomst toe zou het met enige trots weer veel meer “onze” organisatie moeten worden en is ieders individuele bijdrage daarin gewenst.

### 3.2. Teams

#### Opvattingen

Binnen de (algemene) teams bestaat een stevige opvatting over de teams Dierenwelzijn. Een deel van de inspecteurs geeft aan dat zij hun eigen taak en rol zien binnen de kaders van preventie, toezicht en handhaving. Daarentegen zien een aantal van hen de teams Dierenwelzijn als een handhavingsmachine. Meedogenloos, hard en repressief en dus strijdig met de rol opvatting in de algemene teams.

#### Onoverbrugbaar

Er wordt wel ingezien dat de algemene teams en de teams Dierenwelzijn eigenlijk teams zijn met een verschillende opdracht. Toch vraagt men zich af hoe het kan dat in een aantal opzichten deze teams zover uit elkaar zijn komen te staan. Tijdens de interviews kwam ik inspecteurs tegen die niets meer met de teams Dierenwelzijn te maken willen hebben. Termen als “ontmantelen” en eerst “de rotte appels eruit” kwam ik niet eenmalig tegen. Een andere veel gehoorde en genuanceerde opmerking is “laat dit stoppen”.

Dit geeft aan dat er in een aantal gevallen een situatie is ontstaan, die overbrugd moet worden. De teamleiders kunnen hierin een sleutelrol vervullen, dat gebeurt tot nu toe niet altijd en in het slechtste geval maken zij zelf deel uit van de discussie.

#### Voorgenomen organisatiebesluit

Een aantal teamleiders spreekt de wens uit dat beide teams Dierenwelzijn worden opgeheven en samengevoegd met de overige teams. Als belangrijkste winstpunt wordt genoemd een betere verdeling van capaciteit en efficiëntere inzet van dierenartsen. Een ander deel vindt het wel prima zo. Tenslotte, zo wordt gezegd, het betreft bijzonder werk waarvoor niet iedere medewerker geschikt is. Teams Dierenwelzijn zijn hiervoor geëquipeerd en die harde hand heb je in een aantal gevallen gewoon nodig.

### 3.3. Teams Dierenwelzijn

#### Opvattingen

Het beeld, wat tijdens de interviews wordt geschetst is, dat er op bepaalde momenten goed wordt samengewerkt. Maar er is ook een tegengeluid. Dierenartsen geven aan op locatie het werk over te moeten doen van inspecteurs, die bij eerdere inspecties werk hebben laten liggen. Dit levert vervelende situaties op. Er zijn tenslotte niet voor niets interventieprotocollen. Bij dergelijke constatering begrijpt de veehouder niet waarom hij de vorige keer geen rapport of proces-verbaal kreeg. Daarmee creëren we een diffuus beeld voor de veehouder en een ongewenst beeld inzake rechtsongelijkheid of willekeur in ons eigen optreden.

Als inspecteurs van het team Dierenwelzijn andere (strafbare) zaken tegenkomen dan worden deze meegenomen. De gangbare norm is dat er niets blijft liggen.

Een aantal inspecteurs van de teams Dierenwelzijn vragen bij overdracht of ondersteuning van een onderzoek de inspecteur die gestart is met het onderzoek er bij te blijven. Zo wordt kennis gewisseld en ontstaat er meer begrip voor elkaars werk.

#### Beelden

Uit de teams Dierenwelzijn komt ook naar voren, dat men vindt dat de algemene teams te soft optreden. Daarnaast zouden veel van deze inspecteurs het werk niet kunnen of willen doen van de teams Dierenwelzijn.

#### Voorgenomen organisatiebesluit

De teamleiders kunnen zich vinden in het voorgenomen organisatiebesluit 2. Met dit voorstel blijft de inrichting van de teams gelijk. Inspecteurs en ook dierenartsen zien een wijziging in taken en verantwoordelijkheden eigenlijk helemaal niet zitten.

Dit werd onderstreept met de opmerking: “wat in jaren is opgebouwd, wordt in één keer weggegooid”. De veronderstelling naar eigen zeggen is dat je het hoge niveau wat we nu bereiken dan ook niet meer vast kunt houden.

De inspecteurs en dierenartsen zijn kritisch op de samenwerking met Keuren, Juridische zaken en Expertise. Gemiddeld genomen wordt de afstand als te groot ervaren en veel te ver van de praktijk georganiseerd en kan daardoor op weinig begrip rekenen.



## 4. Organisatiestructuur

### 4.1. Huidige organisatiestructuur in span of control/depth of control

#### Span of control

De huidige structuur kenmerkt zich door een enorme span of control. Het afdelingshoofd wordt geacht aan 17 teamleiders effectief leiding te geven; hetgeen gezien de opgave niet realistisch is. Dat punt is gelukkig onderkend en naar verwachting zal bij het doorvoeren van het voorgenomen organisatiebesluit 2 een splitsing plaatsvinden in 2 afdelingen van 8 teams. Uit de interviews blijkt dat men dit een goede ontwikkeling vindt en de voordelen hiervan inziet.

#### Depth of control

Dit is het huidige aantal niveaus waaraan (in)direct leiding wordt gegeven. Het gaat dan om de mate van de wil en/of opdracht van de leidinggevende, waarmee deze tot het laatste organisatieniveaus doordringt. In ons voorbeeld de route naar Inspecteur Generaal, directeur Handhaven, divisiehoofd Inspectie, afdelingshoofd Dier, teamleider, inspecteur/dierenarts. Medewerkers ervaren dit als een te grote afstand en veel te gelaagd. Zowel de huidige span of control als de depth of control wordt als belangrijkste veroorzaker gezien van besluiteloosheid binnen de afdeling Dier. De bestaande matrix organisatie wordt gezien als ineffectief door de grote hoeveelheid aan domeinen en een veel te brede spreiding van verantwoordelijkheden.

## 5. Cultuur

### 5.1. Samenwerken

#### Samenwerken is niet de norm

Uit de interviewronde blijkt dat er op individueel niveau in zijn algemeenheid wordt samengewerkt. Maar daarmee is de lading niet gedekt. De onderlinge verschillen zijn groot evenals de standpunten rondom samenwerking.

Als eerste heb ik waargenomen, dat binnen de groep van teamleiders de verhoudingen in de samenwerking in zekere mate zijn verstoord. Een aantal teamleiders stoort zich aan de teams Dierenwelzijn. Met name over de manier van werken en de incidenten die zich in het verleden hebben voorgedaan. Als voorbeeld wordt ook hier gegeven het lekken naar de pers en vermeende contacten met Kamerleden.

Een aantal teamleiders heeft “het vertrouwen” in de samenwerking letterlijk opgezegd; in ieder geval in de richting van één teamleider Dierenwelzijn.

Bijzonder is dat de teamleiders niet de ruimte zoeken om dergelijke inzichten met elkaar te delen. Men spreekt dus vooral over elkaar en niet met elkaar. Dat is zorgelijk, maar tegelijkertijd misschien ook wel begrijpelijk, omdat het ongewis is wat dergelijke confrontaties oplevert. Men beleeft de omgeving als onveilig.

Ten tweede trof ik geëmotioneerde medewerkers aan die ook niet meer willen samenwerken met de teams Dierenwelzijn. Deze medewerkers hanteren de opvatting dat de teams Dierenwelzijn volledig moeten worden samengevoegd met de andere teams en dat er schoon schip moet worden gemaakt. Zij geven aan klaar te zijn met collega's die de veehouderij zo zwaar aanpakken en misschien zelfs wel stuk maken. Er heerst in hun ogen grote verbazing over het feit, dat de leiding van de NVWA deze tweedeling heeft laten ontstaan.

Maar ook hier voelt niemand zich veilig genoeg om de ervaringen bespreekbaar te maken en wordt er lijdzaam toegekeken. Succesvolle interventies op dit punt heb ik zowel van teamleiders als van medewerkers niet kunnen ontdekken.

Zowel de algemene teams als de teams Dierenwelzijn ervaren knelpunten in de samenwerking met Juridische zaken, Expertise en Keuren. Specifiek wordt ervaren dat in een aantal gevallen de afstand tussen de organisatie onderdelen als belemmerend wordt gezien. In de beleving van medewerkers wordt hoog over veel bedacht, maar niet goed afgestemd. In de samenwerking met de divisie Keuren ziet men bijzondere dilemma's. Met name daar waar bevoegdheden elkaar raken en afstemming niet altijd vanzelf gaat, levert dit knelpunten op.

## 5.2. Communiceren

Uit de gevoerde gesprekken is mij gebleken dat eigenlijk alle medewerkers, zowel teamleiders, inspecteurs als dierenartsen een sterke opvatting hebben over wat er niet goed gaat en wat er beter moet. Daarnaast heeft ook iedereen wel een eigen beeld over de (toekomstige) structuur van de afdeling Dier. Men kijkt reikhalzend uit naar de besluitvorming inzake het voorgenomen organisatiebesluit 2. Het nadeel van al deze beelden is dat ze sterk van elkaar afwijken. Op dit punt ondergaat eigenlijk iedereen de besluitvorming met als resultaat dat na de beslissing straks een flink deel van de medewerkers wederom niet tevreden is.

Naar de toekomst toe is het vormen van een gezamenlijk beeld en het communiceren daarover van essentieel belang. Op mijn uitvraag bij de diverse medewerkers of zij hieraan mee willen werken zegt op een enkeling na, iedereen ja. Dat is winst, maar betekent ook dat we nog een hele weg hebben te gaan. Het betrekken van de afdeling communicatie lijkt raadzaam.

## 6. Management en sturing

### 6.1. De rol van het afdelingshoofd

Het afdelingshoofd staat zoals eerder benoemd voor een fikse opgave. Een te grote span of control maakt de huidige situatie tot suboptimaal. Een gemis is de tijd van de manager om toe te komen aan de basisprincipes van leidinggeven: “plan, tell them to do, check and act”. Volle agenda’s en incidentmanagement lijken geregeld de overhand te hebben. Met de komende knip ontstaat er letterlijk een “window of opportunity” om dit met elkaar anders te doen. Ruimte voor bilateraal overleg en samen “vliegreuen” maken, komt de samenwerking en teamgeest ten goede.

In de operationele besturing van de teams vervult de rechterhand van het afdelingshoofd een belangrijke faciliterende functie. Op het gebied van management informatie wordt hier relevante informatie gegenereerd. Deze zou uitstekend gebruikt kunnen worden voor frequent individueel overleg tussen afdelingshoofd en teamleiders. Op deze wijze kunnen het afdelingshoofd en teamleiders beter in positie komen. Datzelfde geldt overigens ook in zekere mate bij de totstandkoming van het jaarplan. We zitten, zo lijkt het nu, te weinig met elkaar op de echte inhoud.

### 6.2. De rol van de teamleiders

De teamleiders vervullen een bijzondere rol in de huidige situatie en worden door de aanstaande knip in de organisatie beter in hun rol gebracht. Zij verkeren door de wijze van organisatie in een soort autonome positie en gaan door de hoeveelheid aan domeinen niet over inhoud. Tegelijkertijd worden ze wel geacht leiding te geven aan het geheel. Dat kan heel verwarrend zijn en onduidelijkheden creëren. Tijdens mijn rondgang heb ik weinig integrale teamspirit tussen teams onderling mogen ontdekken. De gemiddelde teamleider opereert op eigen gebied en daarmee vaak te solitair.

### 6.3. De rol van de inspecteurs en dierenartsen

De medewerkers wordt weleens verweten dat zij zeer autonoom opereren. Niet zo verwonderlijk als we durven te erkennen, dat we ze ook niet gefaciliteerd hebben in een duidelijke koers en verwachting. In mijn zoektocht naar de bandbreedtes binnen de teams Dierenwelzijn van de aangereikte opdracht bleef het angstvallig stil. Natuurlijk is het goed dat er professionele ruimte wordt geboden, maar we moeten dat niet overdrijven. Iedere medewerker heeft recht op nadere duiding wat nu de opdracht en binnen die opdracht de bedoeling is. Ik constateer dat die ruimte vaak niet wordt ingevuld en dat is wel een essentiële taak van het management. Een goed voorbeeld hiervan is de al jaren durende discussie over de open norm water bij runderen. Teamleiders zitten niet aan tafel en nemen geen besluit, omdat het een precare discussie is tussen medewerkers onderling en laten een onafhankelijke voorzitter dit leiden!

## 7. Kennis van zaken, leercirkel en beroepsvaardigheden

### 7.1. Actuele kennis van zaken

Kennis is één van de belangrijkste pijlers in het optreden van een handhaving- en toezicht organisatie. Zowel teamleiders als inspecteurs en dierenartsen geven aan hier meer behoefte aan te hebben. Dit ondanks het feit dat er initiatieven lopen, die hier voor een deel in voorzien. Een dergelijke vraag is een mooie opening om meer invloed te kunnen uitoefenen op de manier hoe het werk in het veld wordt gedaan. Het kan dus een stukje oplossing bieden voor het beeld dat inspecteurs en dierenartsen autonoom te werk gaan. Naleving van de afspraken is dan wel randvoorwaardelijk en casuïstiek bespreking kan daarbij behulpzaam zijn.

### 7.2. Leercirkel en beroepsvaardigheden

De gemaakte rondgang leverde mij geen concreet beeld op van een bestaande leercirkel of onderhoud van beroepsvaardigheden. De diversiteit en complexiteit van het werk rechtvaardigt mijns inziens wel de vraag of dit nodig is.

## 8. Conclusies

- 8.1. De observaties bij de afdeling Dier laten zien dat er veel individuele gepassioneerde medewerkers zijn die vooral van de inhoud zijn. Binnen het eigen team halen zij hun arbeidstevredenheid. Maar zodra we het eigen team overstijgen, verandert de observatie. Het merendeel van de medewerkers wordt dan kritisch in termen van samenwerking en vervolgens zien we grote verschillen binnen de algemene teams en de teams Dierenwelzijn.
- 8.2. De algemene teams en de teams Dierenwelzijn lijken voor een groot deel elkaar verloren te hebben en dat terwijl we voor een gezamenlijke maatschappelijke opdracht staan. Samenwerken, collegialiteit en uniformiteit zijn niet de norm maar eerder de uitzondering.
- 8.3. De verwijdering heeft inmiddels zulke vormen aangenomen dat een aantal individuele medewerkers, maar ook een aantal teamleiders, niet meer wenst samen te werken met de teams Dierenwelzijn en vice versa.
- 8.4. Afdelingshoofden en teamleiders hebben op deze ontwikkeling de afgelopen jaren niet of onvoldoende ingegrepen, waardoor de breuk letterlijk een feit is.
- 8.5. Medewerkers hebben de vrije ruimte, die niet is ingevuld door hun leidinggevende, zelf ingevuld. Dat is ook niet verwonderlijk als je gepassioneerd bent op de inhoud. Toch kan het hier fout gaan en worden daardoor eigen inzichten leidend. Deze eigen invulling bij de teams Dierenwelzijn wordt door veel medewerkers in de andere teams uitgelegd als autonomie.
- 8.6. Op het voorgenomen organisatiebesluit staat een zekere spanning. Een deel van de medewerkers in het algemene team vindt het VOB 2 een onjuiste richting. Daar tegenover staan de opvattingen van de teams Dierenwelzijn. Zij vinden dit de enige juiste richting. Kortom, hoe het besluit ook valt, er blijven medewerkers (na het VOB 2) die ongelukkig worden van de gekozen richting.
- 8.7. Dit brengt ons bij de kern. De structuur discussie gaat ons niet helpen en is niet de oplossing voor het vraagstuk. Dat terwijl een groot deel van de medewerkers van de afdeling Dier dat wel verwacht. Hier moet dus aan verwachtingsmanagement gedaan worden.
- 8.8. De doorstart MT Dier biedt een ultieme kans voor verandering, maar dat vergt wel dat iedere teamleider en medewerker incheckt in het team. Dat is niet vrijblijvend en zet het afdelingshoofd Dier in zijn kracht.
- 8.9. Het is onwenselijk dat teamleiders zich onttrekken van essentiële langslepende discussies inclusief het op orde brengen van kennisverrijking, leercirkels en beroepsvaardigheden. Ook hier wordt de voorbeeldfunctie gevraagd.

## 9. Oplossingsrichting

- 9.1. De verwachting is dat binnenkort een definitief antwoord komt op het voorgenomen organisatiebesluit (VOB 2). Daarmee is de weg vrij om de span of control beter beheersbaar te maken en zal er plaats zijn voor een MT Dier en een MT Grond; ieder met een omvang van 8 teams.
- 9.2. Het voorstel is om dit moment te markeren en te gebruiken om de verandering te starten. Concreet stel ik voor om de inmiddels gestarte activiteiten samen te voegen en te verrijken met de observaties uit dit rapport.
- 9.3. Dit zou concreet een doorstart kunnen betekenen in het nieuwe MT direct gevolgd door een begeleiding- en ontwikkelprogramma om die verandering te laten plaatsvinden.
- 9.4. Hierbij denken we niet aan een soft programma, maar meer een programma waarbij we de inhoud van het jaarprogramma 2021 aangrijpen en daarop als team het antwoord formuleren hoe we dat gaan doen: samen, collegiaal, in de nieuwe samenstelling, Met het centrale thema hoe komen we los van oude gewoonten en werkwijze, moeten we zowel in het MT als in de algemene teams en teams Dierenwelzijn flink aan de slag gaan.
- 9.5. Cruciaal wordt de nieuwe rol van het afdelingshoofd en het spel met de teamleiders. Dit vraagt om zorgvuldig manoeuvreren, uitdagen, sturen, bijsturen en aanspreken. Willen we dat de teamleiders hun gedrag aanpassen, dan zullen we zelf het voorbeeld moeten geven en aanspreken als we afwijkingen zien.
- 9.6. Deze stappen bieden ook een opening naar de afdelingen Juridische zaken, Expertise en Keuren. Het afdelingshoofd zou hier nu een stap naar voren kunnen doen. Dat laat duidelijk zien hoe de hazen lopen. Belangrijke zaken kunnen opgepakt worden als “Chefsache” .
- 9.7. Teamleiders pakken integraal hun rol. Eén van de teamleiders deed recent het voorstel om aan Jobrotation te doen. Wellicht is dat een opening om meer waardering en respect voor elkaars werk te krijgen.
- 9.8. Deze oplossingsrichting biedt de organisatie de kans om te laten zien dat een goede teamprestatie niet persé afhankelijk is van structuur, zoals nu verondersteld wordt.
- 9.9. De komende weken kunnen we gebruiken om bovenstaande met onze mensen uit te werken en deze stip op de horizon te zetten. En die bereidheid is er!

## 10. Afgenomen interviews en gesprekken

In de periode 7 september tot en met 30 oktober 2020 zijn ten behoeve van deze rapportage interviews afgenomen en/of gesprekken gevoerd met:

- De inspecteur-generaal
- Directeur handhaven
- Divisiehoofd inspectie
- Afdelingshoofd dier
- Teamleiders dier, inclusief de 2 teamleiders dierenwelzijn
- Alle teamleden dierenwelzijn
- Een aantal teamleden van de overige teams
- Directeur keuren
- Divisiehoofd veterinaire & import
- Vertegenwoordigers van de directie strategie, afdeling communicatie en beleid, planvorming en instrument ontwikkeling
- Vertegenwoordigers van de divisie regie & expertise
- Vertegenwoordigers van de divisie inlichtingen- en opsporingsdienst
- Vertegenwoordigers van de divisie klant, bedrijf en consument
- Vertegenwoordigers van personeel en organisatie, interne auditdienst en integriteitszaken
- Vertegenwoordigers van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- Externe opleiders

In verband met Corona hebben vrijwel alle interviews en gesprekken plaatsgevonden met behulp van Skype of gelijkwaardige instrumenten. Alle deelnemers waren gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Iedereen, die gehoord wilde worden, is gehoord en suggesties om aanvullende interviews uit te voeren zijn opgevolgd.