

Anders verantwoord

Als regels en aantallen het werkelijke verhaal niet vertellen

– door Wouter Hart | mei 2018



Toezicht en verantwoording zijn nodig. De wereld zit nu eenmaal niet vol met alleen maar welwillende en kundige mensen. En zeker waar macht en persoonlijk financieel gewin op de loer liggen, zijn de juiste checks en balances nodig. Daarnaast: vreemde ogen kunnen soms ook gewoon op een goede manier dwingen.

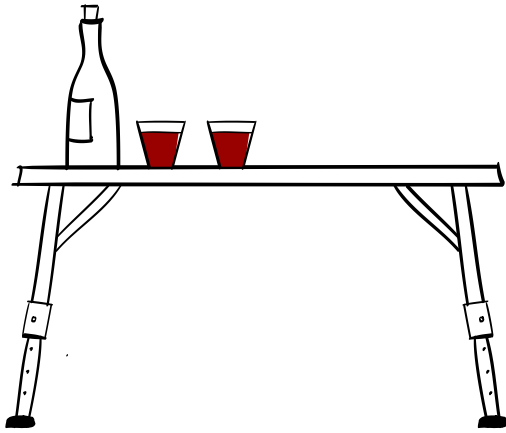
Tegelijkertijd lijkt de manier waarop we invulling geven aan toezicht en verantwoording te zijn verworpen tot een systeem van georganiseerd wantrouwen dat zijn doel voorbij schiet. Een systeem dat het goede werk in de praktijk onder druk zet, veel bureaucratie en kosten met zich mee brengt en uiteindelijk ook nauwelijks in staat is om werkelijk zicht te geven op de kwaliteit van werk in de praktijk.

Nu zijn er vast allerlei belangen om deze vorm van verantwoording in stand te houden. Zo verdienen er een hoop mensen een hoop geld aan het huidige systeem. Tegelijkertijd merk ik dat er op steeds meer plekken gezocht wordt naar een alternatief, maar dat we daar dan toch niet uitkomen. Een belangrijkste reden blijkt dan vaak dat we zelf ook niet echt een alternatief zien. We komen niet los van de ingesleten logica van productieprocessen en blijven die denkwijze toepassen op vraagstukken waarbij professioneel handelen de sleutel tot kwaliteit is. In de klas, aan het bed, in de wijk, of in iedere andere situatie waarbij de niet de transactie van goederen, maar de interactie tussen mensen de essentie is.

In dit artikel laat ik aan de hand van een simpele metafoor het verschil daartussen zien en presenteer ik vervolgens zeven principes voor Anders verantwoord. Zodat we in ieder geval zelf beter in staat zijn een alternatief te zien. Daarbij gaat het over zowel over verantwoording als over toezicht met als overkoepelende vraag: hoe krijg je zicht op de kwaliteit van geleverde prestaties? Daarbij richt ik me deels op het externe toezicht maar gaat het zeker ook over de manier waarop we binnen organisaties zelf kijken naar en reflecteren op de kwaliteit van ons werk. Als ik het in dit artikel heb over 'de toezichthouder' gaat het dan bijvoorbeeld over de manager, controller, bestuurder of misschien ook de klant aan wie we willen uitleggen wat we doen.

Toezicht houden op een hobbelveldje

Stel je eens een campingtafeltje voor met vier uitschuifbare pootjes en bij ieder pootje getalletjes van één tot en met negen. En stel je voor dat je met een groep mensen een flink aantal van die tafeltjes moet neerzetten in een ruimte met een rechte en stevige ondergrond.



Als je dan overal tafeltjes wilt hebben met een recht en stevig tafelblad is de aanpak heel eenvoudig: bedenk van tevoren de kant en klare oplossing die voor alle gevallen geldt: bijvoorbeeld stand '7'. Maak vervolgens van de professional een *uitvoerder* die er verder niet over nadenkt of er wat van vindt, maar juist gewoon de regels volgt. Je zult dan zien dat in een mum van tijd alle tafeltjes recht en stevig staan: een knappe prestatie. Effectief, efficiënt, rechtmatig en betrouwbaar. En de vorm van toezicht die daarbij hoort is het controleren of iedereen zich aan de algemene regelingen heeft gehouden.

De harde en rechte vloer staat symbool voor situaties die steeds hetzelfde antwoord vragen om tot optimale kwaliteit te komen. Situaties dus waarin de specifieke norm het toppunt van kwaliteit is. Zoals ook het tafeltje met alle pootjes op 7 steviger zal staan dan het tafeltje met één poot op 6 of 7. Zo ook geldt dat ook voor iedere autofabrikant of voedselproducent die wil dat hetzelfde product er telkens en opnieuw hetzelfde uitziet. We streven dan naar *six sigma* wat staat voor een afwijkingskans van 0,00034%. Het doel is om variatie uit te sluiten en dat is ook logisch: alle 60 volt lampjes van dezelfde soort moeten exact hetzelfde zijn om goed in de fitting te passen en een voorspelbare hoeveelheid licht te geven.

Maar stel je eens voor dat die tafeltjes niet op die strakke en rechte ondergrond moeten komen te staan, maar op een hobbelig grasveldje. Waarbij de ene leerling, patiënt, professional, of situatie de andere niet is. En ook nu moeten de tafeltjes weer recht en stevig staan en moet dat effectief en efficiënt gebeuren.

Wat zou dan de stomste manier zijn om dat aan te pakken? Precies: alle pootjes op stand '7' zetten... En wat zou dan de stomste vorm van toezicht en

verantwoording zijn? Natuurlijk: kijken of iedereen zich aan de algemene regeling heeft gehouden. Want op een hobbelveldje geldt:

**Waar iedereen zich
altijd aan de regels houdt,
wordt er waarschijnlijk
niet erg oplossingsgericht
gewerkt.**

Op een hobbelveldje kun je niet simpelweg kijken naar het toepassen van een algemene maatregel, want het effect van de maatregel hangt af van wat er nodig is in de context. *Dat wat een oplossing betekenisvol maakt.* Anders gezegd: door te kijken naar alleen de maatregel vaar je blind op de kwaliteit van de oplossing. Je denkt iets zeker te weten, maar dat is niet zo. En erger nog: als het toezicht en de verantwoording zich richten op het naleven van de regels en het behalen van aantallen, dan gaat de sturing zich daar ook op richten. De regels en de aantallen worden een doel op zich.

**Dan verklein je door
het toezicht en de
verantwoording juist
de kwaliteit van de
oplossingen in de praktijk.**

Op 2 juni 2016 hield Piet-Hein Donner – jurist en vicepresident van onze Raad van State – een congres een betoog met daarin precies eenzelfde boodschap:

'Als 'ieder het zijne geven' uitgangspunt is, behoeft toepassing van een voor ieder gelijke regeling rechtvaardiging; niet de afwijking daarvan. (...) Dit vraagt een heel andere deskundigheid bij de uitvoerder. Die wordt beroepsbeoefenaar, wiens deskundig oordeel in het individuele geval bepalend is. (...)

Prestaties kunnen niet gemeten worden in regelmaat en de aantallen zaken die behandeld zijn, maar in de resultaten, de deskundigheid van de oordelen en de tevredenheid van de gerechtigden. Controle en toezicht geschieden door intervisie, visitatie en tuchtrecht. (...) Begint u de omvang te zien van de uitdaging waar u voor gesteld bent?’

Een campingtafel als metafoor en een betoog van Donner, met precies dezelfde boodschap. Als ieder het zijne geven het uitgangspunt is – als je te maken hebt met een hobbelveldje, dan moet je de professional niet benaderen als de uitvoerder van een buiten de praktijk bedachte oplossing, maar als eerstverantwoordelijke om een oplossing te zoeken voor de situatie zoals die werkelijk is en daarin te doen wat nodig is.

Vrijwel iedere maatschappelijke organisatie ziet een omgeving waarin klanten steeds hogere eisen gaan stellen, vraagstukken meer en meer met die klant en in de keten opgelost moeten gaan worden en de behoefte aan een wendbare en flexibele organisatie toeneemt. De kwaliteit kan dan niet meer geborgd worden in de hiërarchie en bureaucratie, maar komt meer en meer op de schouders van de professionals te liggen en zo wordt ‘het hobbelveldje’ de essentie van de organiseeropgave.

Wat dat voor de besturing van de organisatie betekent heb ik beschreven in het boek ‘Anders Vasthouden’. De consequenties voor toezicht en verantwoording vervat ik in dit artikel in zeven principes voor Anders verantwoord:

Zeven principes voor Anders verantwoord

- 1 Prik de illusie van zeker weten door
- 2 Zie toe op de bedoeling en niet puur op de systeemwereld
- 3 Om te weten moet je ook wat meten
- 4 Ga op zoek naar het verhaal
- 5 Verdiep je in de praktijk
- 6 Toets het toetsend vermogen
- 7 Maak (het) verschil

Principe 1 – Prik de illusie van het zeker weten door

In het jaar dat Enron failliet ging – de start van de wereldwijde financiële crisis – won Andrew Fastow, Chief Financial Officer van Enron, nog de prijs voor *CFO of the year*.

Op 18 mei 2016 gaf Fastow in Nederland een lezing. Hij stond op het podium met in de ene hand de

bokaal die hij in 2001 voor die titel had gekregen. In de andere hand had hij de ID-kaart van de gevangenis waar hij later dat jaar voor zes jaar toe werd veroordeeld. ‘Alle twee heb ik ontvangen voor één en dezelfde prestatie,’ aldus Fastow.

Hoe kon hij tegelijkertijd een bokaal winnen als *CFO of the year* én zes jaar gevangenisstraf krijgen voor één en dezelfde prestatie? Welke waarde hechten we aan het opvolgen van regelgeving? Dáár was Enron namelijk uitstekend in.

Een soortgelijk voorbeeld is ook dichterbij huis te vinden. In juni 2016 werd Nederland opgeschrikt door de publicatie van een lijst van de Inspectie voor de Gezondheidszorg over zwakke verpleeghuizen in Nederland. Er ontstond grote commotie. Een interessante reactie kwam van professor M.S. de Vries, als hoogleraar bestuurskunde verbonden aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij schreef een opiniestuk in *De Gelderlander* van maandag 11 juli 2016 en de titel vat mooi samen wat de kern is van zijn betoog: ‘Lijst over verpleeghuizen zegt niets over de praktijk’.

De Vries laat zien hoe bijvoorbeeld bij het verpleeghuis Careyn de kritiek was dat er weinig beleid op papier stond. Maar weinig beleid op papier hoeft helemaal niets te zeggen over de kwaliteit van de zorg, aldus De Vries: ‘De ranglijst is gebaseerd op criteria die bovenal aangeven in hoeverre verpleeghuizen zijn verbureaucratiseerd.’

Het wel of niet hebben van beleid op papier suggereert een directe relatie met de kwaliteit van zorg die er niet is.

**Als een instelling het
beleid niet op papier
heeft staan, kan dat
briljant zijn, heel dom
of alles ertussenin.**

Maar wat deed het met de families van de bewoners uit die instellingen toen de lijst van de inspectie werd gepubliceerd? Wat deed het met al die verzorgenden en verpleegkundigen die er dag in dag uit keihard aan het werk zijn?

Wat weet je dan zeker?

In het zoeken naar nieuwe vormen van toezicht en verantwoording hebben we een denkslag te maken over control. De controller van Avans Hogeschool – Paul Logtens – zei mooi:

‘In plaats van het zeker weten moeten controllers en accountants gaan kijken naar waarschijnlijkheid. In plaats van aantoonbaarheid en garanties naar termen als aannemelijkheid en het vergroten van kans. En in plaats van meetbaar naar merkbaar.

Het verlaten van het ‘zeker weten’ lijkt misschien een grote omslag, maar dat is het niet. Want als je op een hobbelveldje denkt dat we met de huidige systematiek iets zeker weten, dan is dat de eerste illusie die we ieder vanuit onze eigen praktijk door moeten kunnen prikken. De vraag die we elkaar moeten stellen is *wat weet je dan zo zeker?* Hoezeer een organisatie gebureaucratiseerd is? En wat weet je dan? Is dat goed? Is dat niet goed?

Men toetst nu bijvoorbeeld op scholen of er een onderwijsplan is, maar niet of het onderwijs aansluit bij wat de leerling nodig heeft. Men toetst wel óf er wordt gevraagd wat de leerling ervan vond? Maar niet: wat vond de leerling ervan? Bij een zorginstelling waar eten wordt geserveerd, geldt er een eis dat op de koelkast elke dag moet worden opgeschreven hoe hoog de temperatuur is. Staat dat iedere dag ingevuld dan is het goed, en staat het niet ingevuld dan is het fout. Bij een afdeling in een GGZ-instelling bleek dat een medewerker al een week lang braaf iedere dag had opgeschreven dat de koelkast op 12 graden stond... (in plaats van de 7 graden die nodig is om het eten goed te hou-

Als een organisatie aan de regels voldoet of hoog staat op ‘de lijstjes’. Wat betekent dat dan?

den). Er werd uitstekend voldaan aan de eis van op papier: de temperatuur was steeds genoteerd. Maar de werkelijke vraag is of jij de melk uit die koelkast zou willen drinken...

Principe 1: Prik de illusie van het zeker weten door

De stap naar het *Anders Verantwoorden* begint dus met het breken met de illusie van zekerheid die nu wordt toegedicht aan het naleven van regelgeving en die te verruilen voor het perspectief van waarschijnlijkheid. Hoe goed lukt het je te laten zien dat de huidige wijze een illusie van houvast is? Kun je ook laten zien hoe veel tijd en energie er verloren gaat en wat de prijs daarvan is? Dat verhaal bespreken we vaak onvoldoende.

Principe 2 – Richt je op de bedoeling, niet puur het systeem

In het boek *Anders Vasthouden* heb ik in een wat uitgebreidere versie beschreven hoe je op twee manieren kunt kijken naar de taak van de ‘auditor’. Kort samengevat: is de audit erop gericht om te kijken of mensen in de praktijk werken conform de systeemwereld? Dan wordt de audit snel ervaren als een *controlefunctie: pak maar eens een dossier uit de kast*. Het verhaal wat dan verteld wordt, is weer dat je als professional uitvoerder bent van het systeem – het beeld van het productieproces.

Of is de audit – zoals de naam al zegt – een *luisterfunctie* (audire = horen in het Latijn). En gaat je erom te horen hoe de organisatie antwoord geeft op de opdracht, de bedoeling of de missie van het werk? Dan komen er vragen als ‘Welke waarde voeg je toe?’ en ‘Hoe weet je of je regels goed hanteert?’ Dan vertelt de audit een heel verhaal dat veel beter past bij de uitdaging waar de organisatie voor staat en de professionele deskundigheid die daarvoor nodig is.

Ook 'compliance' heeft als invulling meegekregen dat het gaat om het voldoen aan wet- en regelgeving, maar dat zegt het woord zelf niet. Zoals 'audit' eigenlijk 'horen' betekent, betekent 'compliance' niets meer dan 'in overeenstemming met'. En daar kun je natuurlijk ook de maatschappelijke opdracht van de organisatie achter neerzetten.

Natuurlijk kijk je ook naar wet- en regelgeving, maar maak er geen doel op zich van. Beluister het systeem in het licht van de bedoeling, wet- en regelgeving in het licht van de maatschappelijke opgave.

De vraag is dan niet langer óf, maar hoe de regel wordt gehanteerd. En of daar inderdaad een professioneel oordeel aan ten grondslag ligt.

Als de audit en compliance dát verhaal in het licht gaan zetten, worden organisaties veel meer aangezet om er zelf ook wat van te vinden. Tijd voor weer een voorbeeld.

In de visie van zowel het Ministerie van Onderwijs als iedere ROC is 'de student centraal' een belangrijk principe.

Om de student centraal te zetten is er de overtuiging dat de leerling voldoende contacturen moet hebben om veel te kunnen leren en zich goed te kunnen ontwikkelen. Die tijd moet dus niet naar interne bureaucratie gaan, maar naar direct onderwijs.

Vervolgens worden de contacturen (de *geest* van de wet) genormeerd in de urennorm (de *letter* van de wet). Daarin is opgenomen dat een leerling bijvoorbeeld 1000 uur per jaar onderwijs moet hebben. Meer is goed, minder is slecht. Zwart-wit. Heerlijk duidelijk.

Nu kan het gebeuren dat er in het leven van een student iets voorvalt waardoor het echt nodig is dat hij of zij even niet naar school komt. Dat vindt het ROC en dat onderschrijft het ministerie. Om ook dan de student centraal te zetten, zou de docent

Want om aan de urennorm te voldoen, zou de student naar school moeten komen en dan staat dus de urennorm centraal – en juist niet de student.

er dus voor moeten kiezen om hem even vrijaf te geven en bijvoorbeeld te kijken of de school op een andere manier betekenisvol kan zijn dan alleen via de lessen.

Zolang de verantwoording blijft gaan over het voldoen aan de urennorm en de school die daar niet aan voldoet een boete krijgt, vertelt het toezicht het tegenovergestelde verhaal als waar de school en het ministerie eigenlijk op willen sturen.

In plaats van het toetsen aan de norm zou je ook kunnen zoeken naar de positieve afwijking en het verhaal daarachter: wanneer is er in het belang van de student afgeweken van de norm? Vanuit welk afwegingskader gebeurde dat en komt daar wijsheid uit naar voren? Is er inderdaad verantwoordelijkheid genomen voor de *geest* der dingen?

van:

verantwoordelijk voor de letter



houden aan de letter, de geest uit beeld

naar:

verantwoordelijke voor de geest



Als de letter niet helpt, wat is dan een alternatief, beter antwoord op de geest, hier en nu?

Toezicht en verantwoording in lijn met de visie

Wat is de visie van jouw organisatie? Ongetwijfeld staat er in het meerjarenbeleidsdocument dat jullie 'Eigenaarschap lager gaan beleggen' en volgen er een aantal culturele waarden van de organisatie: 'Klantgericht', 'Betrokken', 'flexibel' en 'Ondernemen'. *Klopt dat?*

Het interessante is dat er in de praktijk meestal op het tegenovergestelde wordt gestuurd, en toegezien: Niet op 'klantgericht' maar op 'systeemgericht', niet op 'betrokken' maar op 'objectieverbaar en uitwisselbaar', niet op 'flexibel' maar op 'vastleggen' en niet op 'ondernemend', maar op 'hou je aan de werkwijze'. *Zit ik er ver naast?*

Dit komt omdat in de besturing, het toezicht en de verantwoording het verhaal van de professional als uitvoerder van het systeem niet wordt losgelaten. Dat lukt wel even op die hei-sessie als iedereen uitzoomt naar waar het werkelijk om gaat en wat daarvoor nodig is, maar niet in de vertaling naar de praktijk. En zo raken de bedoeling en de visie van de organisatie steeds weer uit zicht door de besturing, het toezicht en de verantwoording.

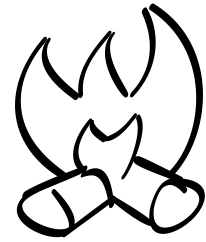
Wat zou er gebeuren als we de bedoeling en visie serieus gaan nemen? Dat we ze gaan zien als een niet vrijblijvende spiegel voor al het handelen? Dat we werkelijk gaan kijken hoe dáár in de praktijk antwoord aan geven wordt?

Principe 2: Richt je op de bedoeling, niet puur het systeem

Toezicht en verantwoording zijn veelal gericht op het kijken naar – zoals Donner het noemde – de aantallen zaken die behandeld zijn en of er voldaan is aan de algemene regelingen. Het tweede principe is dat we ons gaan richten op 'de bedoeling' van de organisatie. En dus niet óf er aan regelgeving is voldaan, maar hoe de regelgeving een plek heeft gehad in het deskundige oordeel. De visie van de organisatie is daarin een niet vrijblijvende spiegel voor de keuzes die gemaakt worden en een belangrijkere opdracht dan het volgen van het systeem.

Principes 3 – Ga op zoek naar het verhaal

Van professor Harry Kunneman – hoogleraar sociale filosofie aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht – komt het beeld dat we van lantaarnpalen naar kampvuren moeten gaan bij de manier waarop we proberen het werk te monitoren en te verbeteren. Minder met de schijnwerper van bovenaf, meer in het gesprek met elkaar.



In het gesprek staat niet zozeer centraal welke oplossingen er zijn gekozen, maar vooral hoe de oplossingen tot stand zijn gekomen. Welke afwijkingen zijn er in de praktijk gemaakt? En komen die overeen met de visie van de organisatie? Zijn zozegde kernwaarden van de organisatie goed terug te vinden? Begint de oplossing ook echt bij wat voor de klant belangrijk is? Tot welke resultaten heeft dat geleid? Zijn ook de ketenpartners betrokken bij de oplossing als dat aan de orde is? En hoe is omgegaan met de geldende regelgeving? Ook hier is het dan weer niet zozeer de vraag óf er wel of niet aan een regel is voldaan, maar bovenal hoe de regel is gewogen ten dienste van de professionele oplossing.

Dergelijke vragen vormen de essentie van het Anders verantwoorden op hobbelveldjes, met bijvoorbeeld ook een vraag als: hoe weten jullie nu zelf dat dit een goede oplossing was?

Juist in het spreken over dilemma's krijg je zicht op de kwaliteit van het deskundige oordeel en kan de visie van de organisatie levend worden gemaakt.

Een voorbeeld daarvan is te vinden in het sociaal domein bij de gemeente Bodegraven. Wethouder Martien Kromwijk heeft de ambtenaren gevraagd te reflecteren op de tien beloftes van de decentrali-

saties zoals die in opdracht van de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) door Pieter Hilhorst en Jos van de Lans op papier waren gezet. Die reflectie is in een paar a4tjes gezet en naar de raad gegaan die op basis daarvan in een gesprek met de ambtenaren konden doorvragen naar de dilemma's en afwegingen uit de praktijk. Wethouder Kromwijk moest stil blijven en luisteren en de laatste tien minuten aangeven wat hij had gehoord en wat zijn conclusies daaruit waren.

Om een goed beeld te krijgen van de praktijk zijn dergelijke gesprekken onmisbaar. En natuurlijk is het toezicht en de verantwoording er soms om een oordeel uit te spreken. Maar veel vaker gaat het om het lerende perspectief en dan is de 'kritische vriend' een goed uitgangspunt. In ieder geval kan het kwalitatieve gesprek niet ontbreken indien je zicht wil krijgen op de kwaliteit van de prestaties. Zoals Donner zei: 'Controle en toezicht geschieden door intervisie, visitatie en tuchtrecht.' Alle drie gericht op het krijgen van een beeld over het deskundig oordeel in de praktijk.

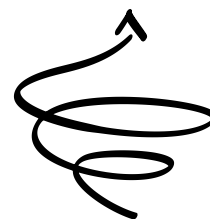


Een open houding

Ik heb wel een vraag om even bij stil te staan in het licht van dat begrip 'kritische vriend' en hoe open we daar tegen zijn: kan het zijn dat je je tanden in de week voordat je naar de tandarts gaat extra goed poetst? En als je dat doet, is dat dan misschien om de tandarts stiekem voor de gek te houden over hoe je werkelijk je tanden poetst? Maar waarom doe je dat bij een 'kritische vriend' die er is om jou te helpen met je gebit?

Een andere overweging is de volgende: wat doet het met een toezichthouder als hij een verhaal hoort maar tegelijkertijd cijfers ziet die heel andere dingen vertellen? Als de woorden mooier zijn dan de cijfers bijvoorbeeld, dan kan dat snel een gevoel van wantrouwen creëren. Met als effect een grotere behoefte aan nog meer cijfers want het *verhaal* voelt

niet betrouwbaar. Als daarentegen het verhaal juist heel erg overeenkomt met de cijfers, of zelfs nog wat kritischer is dan de cijfers, dan kan er juist steeds meer vertrouwen ontstaan in het delen van het verhaal. Dan wordt de behoefte aan cijferinformatie steeds wat meer verkleind.



Zo ook geeft het veel vertrouwen als alle informatie die beschikbaar is ook beschikbaar gesteld wordt. Gun de toezichthouders toegang tot alle gespreksverslagen, ook die van de ondernemingsraad, geef aan dat ze welkom zijn om overal binnen te komen lopen om zich een beeld te vormen. Geen geheimen. Neem ze mee naar mooie en minder mooie voorbeelden vanuit de praktijk en vertel je verhaal.

Echter, wanneer je open bent over alle beschikbare informatie, past het ook om kritisch te zijn op een vraag om informatie van de opdrachtgever of toezichthouder die speciaal voor dat doel moet worden verzameld. Het creëren van verantwoordingsinformatie gaat gemakkelijk ten koste van de uren die kunnen worden besteed in de praktijk. Dat wil je voorkomen en als je er écht bent voor de klant en de professional zeg je niet te snel 'Ja' tegen zo'n verzoek.

Principes 3: Ga op zoek naar het verhaal

Waar het bij het tweede principe gaat om het kijken naar de bedoeling en dus het 'waarom' van het werk, gaat het bij dit derde principe over het 'hoe'. Verhalende verantwoording zou je dat kunnen noemen. In die gesprekken staat niet de gekozen oplossing centraal, maar het afwegingskader op tot die oplossing te komen. Is de oplossing echt bij de klant begonnen? Is er over de grenzen van de eigen afdeling gedacht? Is de geest van de regelgeving goed geïnterpreteerd? Kortom: getuigt de aanpak van de juiste professionele deskundigheid?

Principe 4 – Om te weten moet je ook iets meten



Eén van de illusies die de verantwoording zo hardnekkig kenmerken, is het adagium ‘meten = weten’. Ook hier geldt dat deze formule natuurlijk perfect opgaat in heel voorspelbare processen, zoals in de productie-industrie, maar bij hobbelveldjes is *meten* vaak juist helemaal niet altijd *weten*. Sterker nog: we gaan ons door het meten vaak snel richten op die elementen die nu eenmaal meetbaar zijn. Dan komen aantallen weer centraal te staan en worden we afgeleid van de wezenlijke dingen die vaak niet in getallen te vatten zijn. Bijvoorbeeld de betekenis van de docent in het leven van de student. Of hoe de waarde van een goed preventief advies door een officier van justitie uiteindelijk bijdraagt aan het geluk in Nederland.

Metten is zeker niet altijd weten. Maar andersom geldt wel dat als je iets wil weten je zeker ook iets moet meten.

De vraag is: *wat* moet je meten? Wat geeft werkelijk een indicatie over hoe het gaat? Ongetwijfeld kunnen daarbij de klanttevredenheid en de medewerker-*tevredenheid* iets vertellen. Alsook het ziekteverzuim, het aantal klachten et cetera. Maar veel spannender is de vraag wat nu de beste *indicatie* geeft voor hoe het er echt voor staat? Probeer eens terug te gaan naar de betekenis van het woord ‘prestatie-indicator’ en daar vanuit je eigen visie antwoord op te geven. Wat geeft je nu werkelijk informatie over hoe gaat?

Bij een ROC die aan de gang is gegaan met wat ze ‘Andersom organiseren’ noemden, viel het op dat aan het einde van de zomervakantie de parkeerplaats eerder gevuld was dan de andere jaren. Dat was voor hen een indicatie dat mensen met meer betrokkenheid naar de start van het schooljaar toeleefden. Zou dat inderdaad een prestatie-*indicator* kunnen zijn? En kan die langer vastgehouden worden dan twee jaar, of gaan we dan *sturen op de indicator* en parkeren mensen dan hun auto alvast bij school en gaan ze vervolgens naar huis?

Als een prestatie-indicator een sturingsparameter wordt, is het geen indicator meer.

Wat geeft een indicatie over hoe het werkelijk gaat? Misschien is het wel een indicator hoe vaak mensen afwijken van regels ten gunste van de goede oplossing. Misschien is het wel een indicator om te zien of er meer protocollen bijkomen of juist afgaan. Of hoeveel mensen er op de bedrijfsfeestjes komen. Bij een groot ziekenhuis hoorde ik na afloop van mijn lezing van een paar afzonderlijke mensen: ‘Het was echt heel goed, want ik heb geen enkele arts op zijn telefoon zien kijken...’.

Met de ontwikkelingen in de technologie kunnen we met *big data* en de ontwikkelingen rondom *block-chain* een ongelooflijke hoeveelheid informatie vinden. Daarin liggen prachtige kansen, die vooral ook nieuwe concrete sturingsmogelijkheden aan de professionals geven. Maar ook daarin zal de zoektocht naar de betekenis ervan in de praktijk essentieel blijken te zijn. In mijn boek *Verdraaide organisaties* beschreef ik hoe belangrijk het is om voorgrond en achtergrond te scheiden: als er te veel aandacht gaat naar de *vast-ook-belangrijke-dingen* dan raken de *wezenlijke* zaken onderbelicht. Zonder een duidelijk onderscheid tussen voor- en achtergrond verdwijnt het verhaal van waar het werkelijk om gaat uit zicht.

Soms is het ook juist te kunst om helemaal uit te zoomen. Om te zien dat klanten over het algemeen gewoon heel tevreden zijn, medewerkers met veel plezier werken en de organisatie er financieel goed voorstaat. Wellicht is dat dan een uitgangspunt om niet alsnog alles tot op detail te willen uitpluizen. Daarover meer in principe 7: Maak (het) verschil.

Maar al moet je zeker een en ander meten, cijfers alleen mogen nooit geïnterpreteerd worden zonder het verhaal dat ze betekenis geeft. Resultaten zijn een indicator en geven aanleiding tot of kleur aan het verhaal, maar ze zijn het verhaal niet.

Principe 4: Om te weten moet je ook iets meten

Cijfers kunnen enorm helpen om zicht te krijgen op de kwaliteit van de processen en de effecten van handelen. Daarbij is het wel belangrijk om goed stil te blijven staan bij de werkelijke betekenis van het woord prestatie-indicator: wat zegt nu werkelijk iets over de prestatie? Daarbij is het de kunst om slim om te gaan met het verhaal dat je vertelt en mogen cijfers nooit geïnterpreteerd worden zonder het verhaal dat ze betekenis geeft.

Principe 5 – Verdiep je in de praktijk

Zowel cijfers als verhalen gaan over de praktijk, maar ze *zijn* niet de praktijk. Een interessante vraag is op welke manier de praktijk zelf ook een plek kan hebben in het toezicht en de verantwoording.

Je kunt als eigenaar van een restaurant aan de gasten vragen hoe ze het eten beleefd hebben en wat ze precies wel of niet echt heel goed vonden. Aan de kok kun je vragen hoe hij het heeft aangepakt, wat zijn overwegingen waren et cetera. *Dat is de verhalende verantwoording.*

Je kunt ook prima meten hoe lang een gerecht in de oven heeft gestaan en hoe warm de oven was. Hoe warm het gerecht was toen het uiteindelijk op het bord van de klant kwam en hoe lang de tijd was tussen het moment dat de bestelling geplaatst werd en het gerecht op tafel stond. En dat zal best wat informatie geven. *Om te weten moet je ook wat meten.*

Maar uiteindelijk is het allerbelangrijkst om ook even zelf te proeven van het gerecht. *The proof of the pudding is in the eating.* Hoe dicht kun jij in je werk komen bij het beleven van het klantperspectief?

Steeds vaker zie ik voorbeelden waarbij toezicht-houders bereid zijn om te komen kijken in de praktijk. Zo hoorde ik van mensen uit een ziekenhuis dat de inspectie een uur op bezoek was geweest, dat ze zwaar onder de indruk waren van de cultuur en sfeer en dat ze daarna veel minder strak naar enkel en alleen alle indicatoren keken, maar meer het echte gesprek aan gingen.

Als je er in de systeemwereld niet uitkomt, dan zit de doorbraak vaak in de leefwereld. Op afstand praten over 'de abstracte klant' is wat anders dan oog in oog staan met 'die ene mens'. Dan wordt het denken opeens concreet en echt, en komt het hart erbij – krijgt 'het' een gezicht. Dus ga er gewoon eens een tijdje bij zitten als toezichthouder. In die klas, of aan het bed. Loop eens mee met die agent, ambtenaar, verkoper of technische dienst en wees terughoudend met oordelen als je niet ook die informatie hebt gezocht.

Principes 5: Verdiep je in de praktijk

Zowel cijfers als verhalen gaan over de praktijk, maar ze *zijn* niet de praktijk. Vaak ontstaat er pas een doorbraak in de verantwoording als de toezichthouder zich verdiept in de praktijk. Dan verandert het abstracte denken met algemene waarheden in een concrete zoektocht naar betekenis voor echte mensen.

Principe 6 – Toets het toetsend vermogen

David Marquet was de kapitein van een Amerikaanse kernonderzeeër. Hij schreef een boek over zijn ervaringen met als Nederlandse titel: 'Gooi het roer om'. Hij heeft daarbij een paar prachtige principes die ook relevant kunnen zijn bij toezicht en verantwoording.

Zo heeft hij het over 'the shift of psychological ownership' wat je zou kunnen vertalen als de verwisseling of verplaatsing van het psychologische eigenaarschap. Marquet beschrijft hoe hij lang zelf hard aan het werk was, omdat hij zich voor alles verantwoordelijk voelde en hoe daardoor anderen zelf niet meer hoefden na te denken. Vervolgens beschrijft hij hoe alles veranderde toen hij stopte met het harde werken en de verantwoordelijkheid bij de professionals zelf legde. In zijn woorden samengevat als:

Take control and create followers, give control and create leaders.

Een belangrijk doel van toezicht en verantwoording is het vergroten van de kans dat de goede dingen gebeuren en op een goede manier. Is het dan niet de eerste stap om het toezicht en de verantwoording boven alles als probleem te zien van de mensen zelf in de praktijk? *Give control and create leaders.*

Zou verantwoordingsinformatie voor de toezichthouder niet op de eerste plaats sturingsinformatie moeten zijn voor de directbetrokkenen? Hoe weten de professionals die in de praktijk staan of ze op

En opeens is de controller niet meer de vijand die controleert wat jij doet, maar je beste vriend die je helpt bij jouw verantwoordelijkheid als professional.

een goede manier antwoord geven aan hún verantwoordelijkheid? Hoe weten ze wat het effect is van hun handelen en hoe sturen ze daarop bij? Hoe houden zij zelf *zicht* op hoe het eraan *toe* gaat en hoe *verantwoorden* zij dat – bijvoorbeeld al aan zichzelf?

Welke sturingsinformatie hebben zij daarbij nodig? En hoe gaan zij zelf de verhalen delen met hun collega's en met de mensen voor wie ze het doen om erachter te komen wat ze beter kunnen doen? En hoe hebben ze de visie van de organisatie en de schaarste aan middelen ingesloten in hun manier van werken?

Natuurlijk moet je niet het probleem bij de professionals dumpen. Het gaat ook niet om de verschuiving van eigenaarschap, maar om de verschuiving van het *psychologisch* eigenaarschap. Zoals ik dat in *Anders vasthouden* beschrijf: regel niet de oplossing voor de ander, maar gun de ander zijn probleem: pas dan wordt het ook zijn oplossing.

Want misschien is de beste interventie die je als toezichthouder kunt plegen, om te beginnen met de vraag wat de ander onder kwaliteit verstaat, hoe hij daaraan werkt en hoe hij zelf op de kwaliteit van het werk toeziet.

Maak het van de ander, ga naast de ander staan en hoor wat deze nodig heeft om antwoord te kunnen geven aan zijn verantwoordelijkheid en regel het samen. Maar doe dit zonder het psychologische eigenaarschap weer af te pakken.

Andersom heb je naar je eigen toezichthouder toe een veel beter verhaal als je zelf op een aannemelijke manier toeziet om de kwaliteit van werk en daarmee laat zien dat zijn zorg ook de jouwe is.

Principe 6: Toets het toetsend vermogen

Wellicht is de beste vraag in het komen tot een oordeel over professionele deskundigheid de vraag hoe de ander zelf weet dat zijn oordeel deskundig is. Het zet de ander aan om verantwoordelijkheid te nemen en op zoek te gaan naar sturingsinformatie om antwoord te geven op zijn eigen probleem. En opeens is de controller niet meer de vijand die controleert wat jij doet, maar je beste vriend die je helpt bij jouw verantwoordelijkheid als professional.

Principe 7 – Maak het verschil

Als er vanuit het toezicht of de verantwoording aanleiding is om iets te verbeteren, dan vraagt dat in sommige gevallen ook om bijsturing. Daarin is het belangrijk goed te blijven kijken naar het effect van sturing op de kwaliteit van werk en daarin een verschil te maken tussen het spel van de minimale kwaliteit en het spel van de maximale kwaliteit.

Er is namelijk enerzijds een zekere ondergrens van kwaliteit waar je echt niet doorheen zou mogen zakken. Zo moet de apparatuur in een operatiekamer gewoon werken en dus regelmatig onderhouden worden, mag een automobilist niet dronken zijn en moet het huis van de huurder geen structurele lekkage hebben. Het is de kwaliteit waar je als klant gewoon vanuit moet kunnen gaan en waar ook weinig discussie over zal zijn als de inspectie daar kritiek op heeft. Bij deze vorm van kwaliteit kunnen duidelijke normen een prima plek innemen en kan een (streng) boete soms een effectieve maatregel zijn. Dan is het maar voor iedereen helder waar de grens ligt en kunnen ook de kwaadwillende mensen in de samenleving heel direct worden aangesproken en als het nodig is zelfs strafrechtelijk worden vervolgd.

ANDERS VASTHOUDEN

Deze minimale kwaliteit is de kwaliteit die je als klant pas ziet als deze er onverhoopt een keer niet is. Maar het is niet waar je als klant normaal gesproken op let. Als iemand bijvoorbeeld aan je vraagt waarom je een restaurant goed vindt, dan zal je niet snel als reden opgeven dat je niet ziek bent geworden door te oude producten. Nee, in de klantbeleving gaat het vaak niet om deze *minimale* kwaliteit, maar om dat wat het verschil maakt in beleving en dus de zoektocht naar *maximale* kwaliteit. De verrassende keuzes van de kok, de bejegening aan tafel, de aankleding in de ruimte en de keuze voor de muziek. Het gaat om de wijze waarop de arts de boodschap weet te brengen, om hoe de leraar je ziet of de telefoniste je te woord staat.

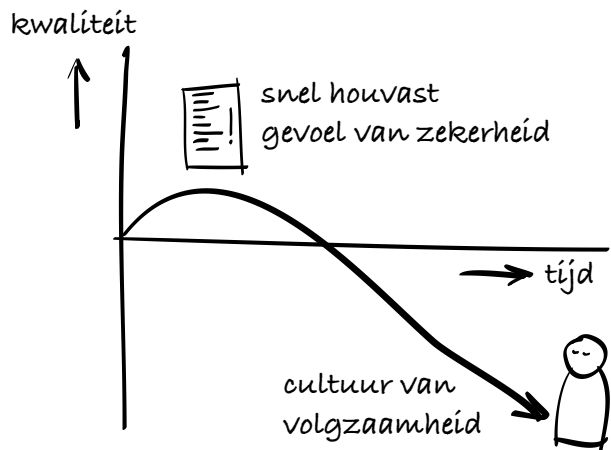
Deze tweede soort van kwaliteit is vaak iets minder precies te beschrijven. Deze hangt meer af van hoe de professional op de situatie inspeelt. Deze vorm is minder in regels te vangen en van buiten op te leggen, maar komt juist meer van binnen. Het is het gevolg van een proces van *internaliseren* door de kok, de leraar of de verpleegkundige. Van liefde voor het vak, van een zoektocht naar de essentie van kwaliteit en het nemen van verantwoordelijkheid daarvoor. Het is waarom jij goed bent in waar je goed in bent.

Nu zal niet iedere professional vanzelf verantwoordelijkheid nemen voor dat proces van internaliseren. Zeker niet. Maar de vraag is wel hoe je daar vervolgens mee omgaat als toezichthouder of opdrachtgever.

En deze type maatregelen hebben altijd twee kenmerken: het eerste is dat ze voor iedereen geldend zijn: *one size fits all* en het tweede kenmerk is dat ze het proces van kwaliteit *externaliseren*. Ze beschrijven een kant en klare oplossing die je als professional moet uitvoeren: het naleven van een protocol, het halen van een x-aantal PE-punten, het voldoen aan een specifieke norm, et cetera.

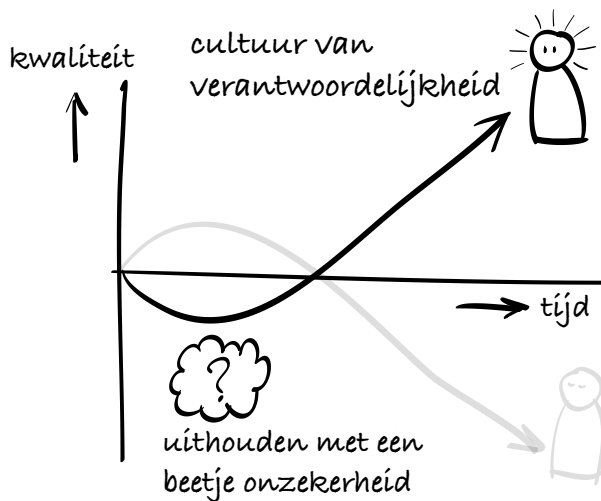
Wanneer er ergens in de organisatie iets mis gaat, wanneer er ergens in de samenleving iets mis gaat, dan is heel snel de reactie om maatregelen te treffen.

Een dergelijke reactie is vaak goed bedoeld, alleen is het gevolg daarvan snel dat kwaliteit iets wordt dat buiten professionals komt te liggen. En daarmee doet het geweld aan de kern van wat kwaliteit brengt. Want dat is bij de verbetering van kwaliteit nu juist dat proces van internaliseren. En dan werkt de maatregel uiteindelijk averechts en heeft het juist een negatief effect op de kwaliteit(scultuur).



Ik hoorde Jan Terlouw eens een prachtige beschouwing geven waarin hij sprak over de wet als het mooiste dat mensen ooit gemaakt hebben. Hij wees daarbij op de ellende die ontstaat in wetteloze staten. 'Maar', zo waarschuwde Terlouw, 'de wet kan niet zonder het geweten.' En ook hier is dezelfde dynamiek zichtbaar: de wet externaliseert goed burgerschap. En met iedere wet die erbij komt, wordt het proces van internalisering weer een klein beetje meer geweld aangedaan. Het gevolg is weer een klein beetje meer 'gewetenloos' gedrag en zo wordt het belang aan wetten weer wat verder aangezet. 'Maar dat is een heilloze weg' zo sprak Terlouw: 'Ik moet tegenwoordig tien contracten invullen waar ik vroeger aan één handdruk voldoende had. En om een brug te bouwen zijn er inmiddels meer juristen nodig dan ingenieurs.'

Om deze dynamiek om te draaien moeten we beginnen met een grote terughoudendheid naar de reflex om nieuwe regels en verantwoordingslijstjes. In plaats daarvan moeten we het durven uithouden met een beetje onzekerheid en het verhaal dat nog weer meer nieuwe regels uiteindelijk de oplossing niet zijn ook eerlijker gaan vertellen. In plaats daarvan gaat het erom op zoek te gaan naar de dynamiek die tot werkelijke verbetering leidt. Op zoek naar de mechanismen achter eventuele problemen en de vraag hoe het komt dat belangrijke dingen niet goed gebeuren. Op zoek bijvoor-



beeld naar het werkelijke verhaal (principe 3) of het toetsen van het toetsend vermogen (principe 6) en dat bespreekbaar te maken. Op zoek dus naar de dynamiek van het *internaliseren* van het vraagstuk, omdat daar vaak meer recht wordt gedaan aan de complexiteit van het werk, maar ook omdat juist in het *internaliseren* de belangrijkste sleutel te vinden is voor het vergroten van de kwaliteitscultuur bij de betrokkenen zelf.

Principe 7: Maak (het) verschil

De minimale kwaliteit in een organisatie is de kwaliteit waarvan de klant ervanuit mag gaan dat die er gewoon is. Deze is vaak goed in duidelijke regels te vervatten, maar moet zo simpel en klein mogelijk blijven. Want de beleefde kwaliteit komt vooral door een proces waarmee regels op een gespannen voet kunnen staan. De zoektocht naar maximale kwaliteit gaat namelijk juist over een proces van internaliseren en komt dus niet van buiten, maar van binnen. Van een kwaliteitscultuur waarin het niet gaat om goed *moeten* doen, maar goed *willen* doen.

Dat vraagt om toezichthouders die wellicht tegen het maatschappelijke sentiment in weg blijven van snelle schijnoplossingen, maar bereid zijn het verschil te maken. Het verschil tussen minimale en maximale kwaliteit, tussen wat bij de ene plek nodig is, maar bij de andere juist niet werkt. En die het verschil durven maken in een samenleving die steeds weer vanuit het leiderschap een totale illusie van maakbaarheid en risicoloosheid krijgt voorgeschoteld.

Tot slot: een gezamenlijke zoektocht

Piet-Hein Donner sprak zoals ik al schreef bij de anekdote over het campingtafeltje de woorden: 'Begint u de omvang te zien van de uitdaging waar u voor gesteld bent?' Hij had het over *verkenners* en *pioniers* en hoe we te maken hebben met instrumenten en regels die nog berusten op verouderde juridische en organisatorische kaders. En zo is het maar net.

Er zijn tal van verleidingen om mee te doen in de heersende opvatting over toezicht en verantwoording, maar de titel van Donners betoog was niet voor niets 'Laat je niet gek maken'. We staan voor een grote opgave om met onze organisaties beter aan te sluiten bij wat er in de praktijk werkelijk nodig is en hoe we dat een hele stap beter kunnen doen. Dat vraagt een andere besturing – en dus Anders Vasthouden – maar zeker ook ander toezicht en anders verantwoorden.

Nogmaals: in de praktijk hoor ik veel mensen klagen over de bestaande wijze van verantwoording, maar als ik dan vraag hoe zij zelf aannemelijk zouden maken dat ze op een goede wijze omgaan met (maatschappelijke) middelen, dan blijft het heel stil.

Ik hoop dat het je met het boek en dit artikel lukt een alternatieve manier van verantwoorden en toezichthouden vorm te geven. Voor meer informatie: www.andersvasthouden.nl.

Wouter Hart