

STOP MET BRANDJESBLUSSEN

HELP!!! DE CONTROLLER VERZUIPT (1).



Het inleidende artikel "Help!!! De Controller verzuipt" schetste de volgende wereld:

Een wereld waarin rechtmatigheid en de rechtmatigheidsverklaring continu inzichtelijk en onderbouwd zijn, zonder dat dit zeeën van tijd kost. Waarin collega's jou zien als dé sparringpartner om vooraf controlvraagstukken mee te bespreken. Waarin jij echt inzichtelijk maakt wat elk project van jouw gemeente daadwerkelijk bijdraagt aan het maatschappelijk belang én waarvan je jouw bestuur daadwerkelijke stuurinformatie overlegt. Een wereld waarin dat "knagende" gevoel plaats maakt voor een gevoel van vertrouwen, zekerheid en rust.

Dit artikel zoomt in op het fenomeen 'brandjes blussen'.

Uit onderzoek van Step in Control blijkt dat controllers 70 tot 80% van hun kostbare tijd hiermee bezig zijn. Hoogste tijd daar een komaf aan te maken en vanuit jouw rol en inzet als controller in vier stappen het sein 'brandmeester' te geven.

Stap 1 Definieer

We willen het allemaal: *In Control zijn* en geen brandjes meer blussen. Maar omdat er geen eenduidige blauwdruk van *In Control zijn* bestaat, grijpen we vaak naar de verkeerde handvatten.

Nu wordt *In Control zijn* vaak beleefd als *moeten* voldoen aan verplichtingen van een toezichthouder. Echter dit zijn randvoorwaarden die niet per definitie leiden tot *In Control zijn*. Kenmerkend is het gebrek aan urgentie of stimulans om verder te kijken dan de verplichting, waardoor op termijn steeds dezelfde brandjes terugkeren. Randvoorwaarden zoals financiële, juridische en/ of fiscale rechtmatigheid leiden vaak tot *schijn-Control*.

Kijken we naar wat gemeenten *willen*, dan is dat vaak: *In Control zijn* op resultaten. Dit is een compleet andere *In Control*-beleving. Een beleving die lastig is in te vullen zonder heldere definitie. Daarom heeft de organisatie jouw hulp als (concern)controller nodig. Om te definiëren wat *In Control zijn* voor de organisatie betekent. Zodat vanuit een gedragen *In Control*-definitie het maatschappelijk resultaat valt te (bij)sturen en te verantwoorden, want dat is waar echt om draait. En alleen dan ontstaat een *In Control*-beleving van *willen* in plaats van *moeten*.

Voorbeeld

Gemeente X heeft als maatschappelijk doel “vergroening in de bebouwde kom” en verstrekt subsidies voor horizontale vergroening (o.a. daken). Op een dag vraagt een Officecenter subsidie aan voor verticale vergroening van een gevel. Deze subsidieaanvraag wordt zonder slag of stoot afgewezen.

De gemeente handelt rechtmatig, conform de subsidieverordening, maar is niet *In Control* op haar resultaatdoelstelling. Uiteindelijk blijkt dat simpelweg niemand had gedacht aan verticale vergroening. En door een focus eenzijdig op de rechtmatigheid, ging nergens een signaal af. Pas nadat het Officecenter verhaal haalde werd de beoogde doelstelling bekeken met de conclusie dat de aanvraag in het gewenste maatschappelijke effect paste.

Hieruit blijkt dat een *In Control*-beleving enkel op de randvoorwaarde van rechtmatigheid onvolledig is. Pas nadat de *In Control*-definitie werd herijkt veranderde de perceptie van *moeten* voldoen aan de rechtmatigheid, naar *willen* voldoen aan de maatschappelijk doelstelling.

Uiteindelijk zorgde een aanpassing in de subsidieverordening ervoor dat de gemeente *In Control* was op haar resultaat én voldeed aan de rechtmatigheid. Had het Officecenter echter geen verhaal gehaald, dan was de subsidie nooit verstrekt, simpelweg omdat de focus van de gemeente lag op de randvoorwaarde en niet op het resultaat.

Tip

Stap niet in de valkuil zelf de meest prachtige definitie (hoe kloppend ook) te bedenken. Ga “de wei” in. Praat met medewerkers, managers en bestuurders over wat *In Control zijn* voor hen betekent en bouw deze definitie vanuit draagvlak op. Verander *moeten* in *willen*, focus je op de kern van de maatschappelijke doelstelling en niet op randvoorwaarden.

Stap 2 Beoordeel

Ben jij nu een brandweerman of -vrouw? Leer dan van de meesters zelf. Wanneer de brandweer bij een brand arriveert wordt niet gestart met in het wilde weg te blussen. Eerst beoordeelt de brandweercommandant de situatie. Het object dat in de brand staat bepaalt de aard van de blusmiddelen en de status van de brand bepaalt het aanvalsplan: (deels) behouden van het object, gecontroleerd laten afbranden of de omgeving beschermen.

Dit geldt ook voor jou. Schiet bij een brand/ probleem niet meteen in de reparatiemodus. Beoordeel eerst de impact die het voorval heeft op de organisatie en op jullie definitie van *In Control zijn*. Stel ‘brandweerprotocollen’ op om te bepalen of je een fout een fout laat zijn, of je incidenteel repareert, of dat je structureel naar een oplossing toe moet.

Te vaak richten we ons enkel op de brand die voor handen is (de beroemde symptoombestrijding) zonder het brede spectrum te bekijken. Realiseer je echter dat symptoombestrijding steeds opnieuw een korte termijnoplossing is en op lange termijn nooit jouw knagende gevoel over de vraag “Ben ik nu wel *In Control*” gaat wegnemen.

Voorbeeld

Ik zie in praktijk veel organisaties die last hebben van terugkerende fouten. In steeds hetzelfde onderdeel of proces, of in andere onderdelen of processen maar steeds met een fout van dezelfde aard. Stel jezelf op zo'n moment de vraag of het niet beter is eenmalig de fout te accepteren en zo ruimte te maken om te werken aan een structurele oplossing. Bijvoorbeeld door de administratieve organisatie te versterken, medewerkers bij te scholen of de (verbijzonderde) interne controle anders in te richten.

Tip

Neem de managementletters van de afgelopen vijf jaar en gebruik deze als input om jouw eigen beoordelings- en reparatieprotocollen op te stellen en vul je controleplan hiermee aan. Continu foutherstel vreet enorm in op de tijd die jij kunt besteden aan een structurele oplossing. Foutacceptatie creëert ruimte om te werken aan een structurele oplossing en betaalt zich op termijn altijd terug.

Stap 3 Leid

Jij bent de controller die jouw organisatie naar een andere beleving over *In Control zijn* wil brengen. Dat betekent ook dat jij, vanuit voorbeeldgedrag, jouw organisatie aan de hand neemt. In Control komen, zijn en blijven is voor 80% communiceren vanuit de dialoog. Dus weg vanachter jouw bureau en 'de wei' in.

Laat de illusie los dat jij alles kan bedenken, beheersen en controleren. Niemand van ons is daartoe in staat. Zoek daarom de aansluiting bij medewerkers, managers en bestuurders. Vraag naar de successen, de frustraties én naar hun meningen en ideeën over de oplossingsrichting.

Zorg ervoor dat je deze feedback terugkoppelt. Vertel mensen waarom met hun informatie wel of niet iets is gedaan bij het vinden van de oplossing. Zo creëer je niet alleen draagvlak en bondgenoten, maar nog veel belangrijker, zo voelt iedereen zich gezien en gehoord. En uiteindelijk is dat wat elk mens wil. Ook in jouw organisatie is nog een schat aan informatie over hoe het beter kan. Door die slim aan te boren krijg jij niet alleen waardevolle informatie maar creëer je direct draagvlak voor een andere *In Control*-beleving.

Voorbeeld

In een organisatie waarvoor ik werkte vond de (verbijzonderde) interne controle achteraf vanachter het bureau o.b.v. dossierbeoordeling plaats. Bij fouten werden medewerkers op het matje geroepen en de (v)ic-medewerker werd gezien als politieagent. Dit leidde niet alleen bij de afdeling tot frustratie, maar ook de (v)ic-medewerker was ongelukkig. Niet alleen omdat niemand het leuk vindt alleen maar met het vingertje te wijzen, maar ook omdat verbetervoorstellen (geschreven vanachter het bureau) niet tot oplossingen leidde, want bij een volgende controle kwamen dezelfde fouten bovendrijven. (Ook hier voerde de *In Control*-beleving van *moeten* de boventoon en deze had weinig draagvlak).

De omslag werd bereikt doordat de (v)ic-medewerker 'de wei' in ging. Medewerkers en managers werd vooraf gevraagd mee te denken en feedback te geven over fouten en

oplossingen. Het resultaat was enerzijds direct minder fouten en anderzijds werden verbetervoorstellen eerder geaccepteerd. Door te communiceren en elkaar op te zoeken werd met kleine en simpele veranderingen de angel al uit veel problemen gehaald en de veranderingen die meer impact hadden werden sneller geaccepteerd uit wederzijds begrip.

Tip

Vraag medewerkers, managers en bestuurders waar zij blij van zouden worden in hun werk als dat ene dingetje nu eens wel geregeld of aanwezig zou zijn. Koppel wat je met die informatie hebt gedaan terug en laat steeds opnieuw zien dat jij de mensen die jij spreekt ook daadwerkelijk ziet en hoort.

Stap 4 Start

Realiseer je dat je niet gaat beginnen aan een enorm 'brandblus-project'. Voor je het weet ontstaat een project, met bijbehorende projectgroep en een papieren-tijger-projectplan.

Houd het simpel. Start gewoon vandaag nog. Het is aan jou een nieuwe beleving over *In Control zijn* voeding te geven. Maar een grote impact willen bereiken wil niet zeggen dat je het groots of ingewikkeld moet maken. Laat vanuit jouw eigen houding en gedrag in je dagelijks werk zien dat dingen veranderen en je zult merken dat mensen om je heen dat ook gaan omarmen.

Voorbeeld

Iedereen kent de verandertrajecten waarbij we de doelstelling omarmen, de belofte fantastisch klinkt en de projectgroep enthousiast is. Om vervolgens een tijd later te constateren dat na de enthousiaste kick-off en de themabijeenkomsten iedereen is overgegaan tot de orde van de dag. Het dodelijke "zoals we het altijd al deden".

Verandering werkt alleen echt bij een eenvoudige opzet. Dus zonder projectgroepen en grote projectplannen, maar simpelweg vanuit het dagelijks werk, zonder een aanslag te plegen op de kostbare tijd van mensen. Maar juist door op kleine schaal binnen de werkzaamheden te communiceren en het voorbeeld te geven. Verandering kent namelijk één wetmatigheid: je kan niemand een verandering opleggen, maar mensen omarmen een verandering wel vanuit voorbeeldgedrag.

Tip

Ga 'de wei' in. *Zie* en *hoor* de mensen om je heen. Soms ontkom je niet aan een formele agenda-afspraken, maar gebruik ook het 'momentje bij de koffieautomaat of het bureau'. Laat zien dat jij daadwerkelijk dingen verandert op basis van de informatie die jij krijgt. En je zult zien dat een groot aantal brandjes welhaast als vanzelf dooft zonder een smeulend vuur achter te laten, omdat mensen jouw voorbeeld volgen en zelf ook veranderen.

