



Arie Ouwens (1953) heeft diverse functies vervuld binnen het werkgebied van het ministerie van Justitie. Thans werkzaam als Hoofd Bedrijfsvoering bij Stichting Reclassering Nederland. Ruim 20 jaar actief als auditor voor diverse kwaliteitssystemen (o.a. auditor INK) voor profit- en non-profitorganisaties. Recent HBO-opleiding Proces- en Kwaliteitsmanagement afgerond.

IN DEZE DWARSSTRAAT KOM JE MOOIE DINGEN TEGEN

In deze dwarsstraat kom je mooie dingen tegen

Hoe kun je zorgen dat reclasseringswerk goed en zinvol is? Hoe organiseer je dat het werk voldoet aan de verwachtingen van de politiek en opdrachtgevers? Hoe bewaak je de kwaliteit en hoe stimuleer je mensen om het beste van zichzelf te geven? In deze bijdrage ga ik in op de opgaven waarvoor wij ons bij Reclassering Nederland gesteld zagen. Ik toon u een dwarsstraat die de moeite waard is.

Omgevingsschets

Reclassering Nederland werkt aan een veiliger samenleving. Samen met justitie, politie, gevangeniswezen, gemeenten en collega-reclasseringsorganisaties zetten wij ons in voor het voorkomen van criminaliteit en het terugdringen van recidive. We doen dat door advies uit te brengen aan de rechter, toezicht te houden op daders en verdachten en toe te zien op een goede en snelle uitvoering van werkstraffen. We motiveren daders en verdachten om hun gedrag te veranderen. Daar heeft de samenleving recht op. En daar hebben veroordeelden of verdachten baat bij.

In de afgelopen jaren hebben we twee belangrijke producten vernieuwd: het advies aan de rechterlijke macht en het toezicht op justitiabelen. Bij de vernieuwing van deze producten hebben we intensief gekeken naar het waarborgen van kwaliteit. De vernieuwing hebben we gestart door het beoordelen van knelpunten in het bestaande proces en door het beschrijven van nieuwe werkwijzen voor het uitbrengen van reclasseringsadvies en voor het uitvoeren van het toezicht. Daarna zijn we gaan implementeren. Dit was een spannend proces, omdat we veel van onze mensen vroegen. Ze moeten hun vakkennis gebruiken om resultaten te behalen en daarbij ook meer inzichtelijk maken op welke wijze dat plaatsvindt.

Behoeft aan meten

De vernieuwing van deze producten maakt deel uit van een kabinetsbeleid dat gericht is op vermindering van recidive en versnelling van de uitvoeringsprocessen. Het kabinet wil ook

geïnformeerd worden of dat werkt. Ook voor ons zelf is het belangrijk om daar zicht op te hebben. Daarom is er behoefte aan het monitoren van de prestaties van de organisatie. We ontwikkelden indicatoren en meetinstrumenten om te volgen of de nieuwe processen voor toezicht en advies werken!

Visie op auditen

De vraag was nu hoe om te gaan met de prestaties. We willen graag kijken vanuit procesmanagement. En zo informatie verzamelen over (non-)conformiteit op de normen, levertijden, en bijdragen van de individuele medewerker aan het geheel. Verder wilden we ook graag kijken vanuit de vraag naar het gedrag van onze professionals. Eenvoudig gezegd, kijken wat er goed gaat en waarom dat zo is. Wat is het geheim van de professionals die justitiabelen gemotiveerd krijgen, structuur aanbrengen en succesvol laten re-integreren in de maatschappij? Juist in dat laatste ligt naar onze diepste overtuiging de sleutel tot ons succes, onze meerwaarde.

We zijn ervan overtuigd dat cijfers te weinig zeggen over *de* werkelijkheid. Ze meten uitkomsten, processtappen en kwantitatieve doelen. Maar kwaliteit wordt veel meer bepaald door gedrag van mensen. Sturen op cijfers sluit aan bij de (non-)conformiteitsdenklijn. Deze is in allerlei kwaliteitsinstrumenten ontwikkeld en toegepast. Sturen op gedrag gaat over het zicht krijgen op de manier waarop onze medewerkers professioneel invulling geven aan hun taak en op de vraag of in alle omstandigheden het doel voor ogen blijft. De benadering die wij zochten voor het intern auditen combineert beide denklijnen. We kijken naar het toepassen van spelregels en procesafspraken. En we kijken ook naar de effectiviteit van het gedrag van professionals en naar de mate waarin hun activiteiten bijdragen aan het doel van de organisatie.

Een dwarsstraat

De zoektocht naar passende instrumenten bracht ons bij Appreciative Inquiry (AI). Dit kan vertaald worden met 'waardierend en begrijpend onderzoeken'. Het vernieuwende in dit instrument is dat op een positieve, opbouwende manier wordt gekeken naar mensen, organisaties en situaties. Ahaus noemt het terecht een nieuw paradigma. Hij zet het af tegen het 'Problem-Solving' paradigma waarbij het formuleren van het probleem stevast het vertrekpunt is¹. Tegelijkertijd willen we de meerwaarde van de (non-)conformiteitsmethode behouden, omdat medewerkers en management behoefte hebben om de prestaties te meten en te vergelijken.

We zochten een auditinstrument waarbij beide elementen verenigd worden. Dit heeft tijd gekost. Uiteindelijk leverde het ons een gezamenlijk gedragen aanpak die niet alledaags is. Het samenvoegen van de klassieke op (non-)conformiteiten gerichte aanpak met het vernieuwende van waardierend en begrijpend onderzoeken leidde tot een nieuwe, nog niet bebouwde dwarsstraat op onze kwaliteitsweg.

1 Kees Ahaus (2006), *Kwaliteit in Uitvoering*, Hoofdstuk 5.

Het inrichten van de interne auditcyclus

We hebben de cyclus ingericht door het ontwerpen van een toetsingskader voor het product Toezicht. Dit ontwerp is vastgesteld door de directies van de drie reclasseringorganisaties. Daarna hebben we het vertaald naar een vast rapportageformat op unitniveau. We hebben gekeken welke kwantitatieve gegevens verzameld moeten worden en deze hebben we verwerkt in een (semi) geautomatiseerd overzicht. Hierbij worden de gegevens per unit vergeleken met de norm of de benchmark van alle ruim 70 units van de drie reclasseringsorganisaties.

Daarna zijn we aan de slag gegaan met het werven en selecteren van auditors. Zij zijn uit de drie reclasseringsorganisaties verkregen. Deze keuze blijkt achteraf veel waarde te hebben gegenereerd. Met z'n allen konden we constateren dat dit sterk bijdroeg aan de kwaliteit van de audits. Na de selectie zijn de auditors door TNO Management Consultants opgeleid in het waarderend en begrijpend onderzoeken. Daarbij hebben we onderscheid gemaakt tussen leadauditors en auditoren. Alle auditoren hebben daarnaast een intensieve interne training gevolgd om de cijfermatige overzichten te leren lezen en analyseren. Bewust is gekozen om hierin ook een 'lerende' organisatie te zijn. Ook de uitvoering en het opstellen van de auditrapporten is daarmee bewust als leerproces ingezet.

De voorbereiding van de audits werd afgerond met het vaststellen van een auditprotocol. Hierin zijn de verhouding van het auditteam ten opzichte van de auditee en de eigendomsrechten van het auditrapport geregeld. Daarbij is per reclasseringsorganisatie de vrijheid gelaten om de opvolging van de audit te borgen via bijvoorbeeld de planning & controlcyclus. Wel is vastgelegd dat alle primaire processen in een driejarige cyclus worden geaudit. Ogenscheinlijk onbelangrijk, maar toch doorslaggevend was de vergoeding van de tijdsinvestering van auditoren aan de uitlenende organisatie-onderdelen. Met een goede verrekening konden we voorkomen dat de druk op de uitvoering opliep door het uitlenen van medewerkers voor het audittraject.

Uitvoering van de audit

Juist omdat deze audit zo nieuw is, hebben we vooraf met de managers, medewerkers en auditoren van de uitvoeringsunits stilgestaan bij het maken van goede afspraken over de uitvoering. Daarvoor is ook een proefaudit uitgevoerd.

Het auditteam start met een voorbereiding. Daarbij voeren ze een cijfermatige en procesanalyse uit op de kwantitatieve gegevens. Dat veronderstelt gedegen detailkennis van het complexe uitvoeringsproces. De analyse leidt tot het vaststellen van de aandachtsgebieden waaraan tijdens de audit bijzondere aandacht besteed zal worden. Deze aandachtsgebieden worden voorafgaand aan de audit aan de betreffende unit ter beschikking gesteld, zodat ook zij zich kunnen voorbereiden.

Op de dag van de audit voert het auditteam gesprekken met management en uitvoerend werkers. De toon is gebaseerd op waarderend en begrijpend onderzoeken. Voorafgaand aan het bezoek heeft het auditteam geoefend in het stellen van waarderende en begrijpende vragen op zoek naar *best practices*. De stappen in het 5V-model van Appreciative Inquiry zijn als leidraad gebruikt voor de interviews en gesprekken. Aan het einde van dag presenteert het auditteam de hoofdlijnen van haar bevindingen. Ook dan wordt de nadruk gelegd op de gevonden best practices. Binnen enkele weken volgt het eindrapport dat wordt opgesteld door het auditteam. De leadauditor voert daarbij eindredactie.

Kwaliteitsborging en regie

Een regiegroep met experts uit de drie reclasseringsorganisaties is verantwoordelijk gesteld voor de kwaliteit en voortgang van de audits. De regiegroep had een centrale rol in het ontwerpen van de auditsystematiek. Zij verzorgde ook trainings- en ervaringsdagen voor alle auditoren, zodat ervaringen van de audits konden worden gedeeld en de kwaliteit van het werk van de auditoren kon worden vergroot. De regiegroep heeft ook een rol gehad in het toetsen en bewaken van de kwaliteit van de auditrapporten.

De resultaten

Binnen zes maanden zijn 70 units geaudit en voorzien van een auditrapport dat hen inzicht geeft in verbetermogelijkheden en best practices. De audits hebben belangrijke en innovatieve best practices opgeleverd, die als een olievlek over de organisaties zijn verspreid. De acceptatie van de auditrapporten was doorgaans groot. Auditoren zijn enthousiast over deze manier van auditen waarbij cijfers en verhalen van medewerkers aan elkaar verbonden worden. De auditrapporten versterkten ook landelijk allerlei verbeteracties. De Inspectie Sanctie Toepassing van het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft dankbaar gebruik gemaakt van het toetsingskader en er zijn afspraken gemaakt om toe te groeien naar een systeemtoezicht.

De leerervaringen

Terugkijkend zien we belangrijke leerervaringen. Auditoren hebben veel leertijd nodig. Ook is begeleiding bij hun ontwikkeling essentieel. Durf in te grijpen als de kwaliteit van een auditor onvoldoende blijkt te groeien. We leerden dat het schrijven, afstemmen en opleveren van de auditrapporten strakker gepland en bewaakt moest worden. Over enkele normen ontstond veel discussie in de units. De betreffende onderwerpen zijn teruggekoppeld aan het topmanagement van de drie organisaties met het verzoek tot hernieuwde vaststelling van de normen. We zien dit als een voorbeeld van het sluiten van de feedbackcyclus.

De nabije toekomst

De bebouwing in deze dwarsstraat in het kwaliteitslandschap is nog niet voltooid. De behoefte om tot het individueel professioneel gedrag te geraken is bij de evaluatie indringend op tafel gelegd. We zijn er echter nog niet. We ervaren dat er spanning is tussen enerzijds de aandacht voor cijfers en anderzijds het waarderend en begrijpend onderzoeken van het gedrag van medewerkers. Het noodzaakt verdere uitwerking, om nog beter tot het 'persoonlijke niveau'

door te dringen. De best practices waren een goede eerste stap. Maar verdere stappen zullen gezet moeten worden. Het streven is om zo te komen tot een meer verfijnde toepassing van de beginselen van AI, in combinatie met de ogenschijnlijk harde kwantitatieve werkelijkheid. Het zoeken naar een effectieve aanpak voor sturing en auditing van het werk gaat door. Daarbij hopen we nabij te komen aan *de* werkelijkheid van de werkvloer. Zo hopen we dat deze dwarsstraat kan worden uitgebouwd tot nieuwe hoofdweg. De tijd zal het leren. Eén ding is zeker. Wij vinden het de moeite waard om er energie in te steken!