

ARTIKELN | 1 OKTOBER 2019

INNOVATIE IN EENVOUD EN EFFECTIVITEIT!

Auteur: Drs. Maarten de Witt RO EMITA

Beeld: Alex Guillaume - Sherman Yang - Patrick Hendry

Leestijd: 7 min



Concern Auditing (CA) is de auditdienst van de gemeente Rotterdam met als missie 'audits leiden tot verbetering'. De strategie is om meer aan de voorkant mee te kijken in plaats van achteraf aan te geven wat er niet goed is gegaan. De afgelopen jaren zijn wij meer audits gaan uitvoeren op de kwaliteit van risicovolle/complex transities. In dit artikel wordt deze vernieuwende manier van het auditen van transities beschreven.

Transities worden vaak vormgegeven in een programma met meerdere projecten. Het eerste contact van Concern Auditing (CA) met dit soort transities ontstond een aantal jaren geleden, toen nieuwe taken vanuit het Rijk werden gedecentraliseerd. Een belangrijke vraag was: 'Wethouder, weet u dat u vanaf 1 januari verantwoordelijk bent voor de Jeugdzorg?' Het antwoord was natuurlijk ja, maar of de dienstverlening op tijd klaar was om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen, was nog een grote vraag.

Dilemma

Dit type transitie stelde CA voor een dilemma. Hoe kun je op een waardevolle manier complexe transities auditen, wetende dat de deadline niet overschreden kan worden, uitstel dus niet mogelijk is en continuïteit vereist is? Daarnaast

kan de drukke programmaorganisatie zo min mogelijk belast worden en zijn er grote risico's voor de gemeente, zowel financieel als politiek-bestuurlijk. Om dit probleem op te lossen heeft CA het Rotterdamse Readiness Assessment (RRA) ontwikkeld.

In elke meting worden de must haves getoetst aan de hand van vijf procesnormen. De procesnormen geven in elke meting antwoord op de vraag: gaat het project lukken?

Wat is RRA?

Een readiness assessment is op zich niets nieuws. Het wordt gebruikt bij 'go/no-go'-besluiten bij de overheid in bijvoorbeeld gateway reviews.¹ Wat wel nieuw is, is de Rotterdamse toepassing:

- het RRA is onderdeel van de implementatiestrategie van een programma, waarbij een 'no-go' geen optie is;
- de snelle en repeterende manier van auditen, die leidt tot dynamiek, energie en samenwerking met de programmaorganisatie;
- het gebruik van 'witte' (energie/bottom-upcommunicatie) en 'oranje' invloeden (dialoog/co-creatie) uit het kleurendenken, gebaseerd op theorieën als process consulting en appreciative auditing.²

Het RRA is een tool dat in fasen/metingen toetst of de gemeente Rotterdam klaar is voor een bepaalde transitie. Twee belangrijke vragen hierbij zijn:

- Zijn we klaar om op de 'go-live'-datum een majeure wijziging door te voeren?
- Is er sprake van een beheerste overgang van programma naar de lijn?

Totale duur

In het krachtenveld tussen programma, lijn, ketenpartners en externe leveranciers, wordt per fase met de belangrijkste stakeholders gesproken. De totale duur van het RRA is ongeveer een half tot driekwart jaar. Iedere meting duurt drie tot vier weken en wordt uitgevoerd door een team van vier auditors. De meeste audittees kost het per fase slechts een tot twee uur, dus een lage belasting. Het RRA is een actie- en doelgericht assessment, dat idealiter uit drie metingen bestaat.

AUDIT

MAGAZINE



Doelgericht

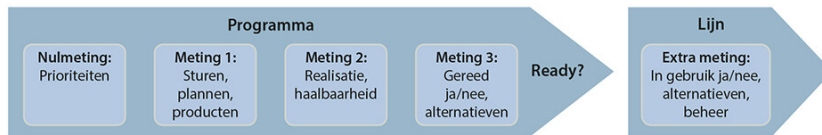
Het RRA is doelgericht en begint dan ook met de vraag: wat moet er op datum x aanwezig zijn om een verantwoorde overgang mogelijk te maken? Het gaat in deze fase om een beperkte set cruciale resultaten (must have's), die bepalen of de transitie wel of niet door kan gaan. Projectleiders en auditors stemmen op een co-creatie-achtige manier af, wat de beste must have's zijn voor het programma (oranje interventie). Daarbij bepaalt de projectleider de must have's en toetsen de auditors de smaartheid, consistentie, omvang en behapbaarheid ervan. Dit resulteert in een gedegen impactanalyse met must have's. Dit wordt ook wel de nulmeting genoemd. In deze fase toetst CA ook of de randvoorwaarden van het programma goed zijn ingevuld, zoals de strategie, sturing en besluitvorming.

Actiegericht

Het RRA is actiegericht, omdat na elke meting van CA de projectorganisatie de aanbevelingen verwerkt en verder gaat met de uitvoering van het project. Tijdens de volgende metingen toetst CA de opvolging van de verbetermaatregelen en start de volgende meting. Zo ontstaat een constructieve dynamiek tussen project- en auditteam aan de hand van relatief eenvoudige vragen, die per meting/fase veranderen (zie figuur 1). De basisvragen zijn:

- wat moet je hebben? (meting 1: planfase);
- wat moet je ervoor doen? (meting 2: planningsfase);
- zijn de resultaten al gerealiseerd? (meting 3: realisatiefase);
- optioneel: is het beheer geborgd? (meting 4: borgingsfase).

AUDIT MAGAZINE



Figuur 1. Fasering Readiness assessment

Meting 1 – planfase

In de eerste meting worden de projectplannen getoetst. De nadruk ligt vooral op een heldere beschrijving, voldoende capaciteit en de aanwezigheid van een actiehouders om te sturen. Het instapmoment van CA is belangrijk. Dit wordt bepaald in overleg met de programmaorganisatie. De projectplannen moeten al enige vorm hebben gekregen en de programmaorganisatie moet op stoom zijn gekomen. Deze meting leidt tot een issuelijst met verbetermaatregelen en een actiehouders die deze maatregelen moet oppakken. CA verdwijnt weer tijdelijk naar de achtergrond.

Meting 2 – planningsfase

In de tweede meting beoordeelt CA of de verbetermaatregelen zijn opgepakt. In deze fase is de belangrijkste vraag: wat moet je ervoor doen? De planning wordt getoetst op haalbaarheid. Het is van belang dat er vertrouwen ontstaat dat de must haves voor de einddatum gerealiseerd kunnen worden. De mate van realisatie is een belangrijke indicator of dit vertrouwen aanwezig is. Dit leidt weer tot een issuelijst met verbetermaatregelen. De organisatie pakt deze op en maakt soms ook een back-up-plan om de belangrijke risico's af te dekken.

Meting 3 – realisatiefase

In de derde meting moeten de belangrijkste must haves zijn opgeleverd. De belangrijkste vraag hierbij is: zijn de resultaten gerealiseerd? Dit is het laatste moment voor de programmaorganisatie om nog bij te sturen. Bovendien worden de restrisico's in kaart gebracht. CA geeft het oordeel of een verantwoorde transitie mogelijk is. Een verantwoorde transitie kan ook plaatsvinden met een goede en beheerste tijdelijke work-around, indien de eindsituatie niet opgeleverd kan worden zoals ontworpen.

In het krachtenveld tussen programma, lijn, ketenpartners en externe leveranciers, wordt per fase met de belangrijkste stakeholders gesproken. De totale duur van het RRA is ongeveer een half tot driekwart jaar

Meting 4 – borgingsfase

De programmaorganisatie bepaalt of een nazorgplan nodig is om de nog openstaande punten op te lossen. Dit nazorgplan kan in een optionele vierde meting worden geaudit. De belangrijkste vraag is: is het beheer geborgd? In de nazorgfase kijkt CA of de tijdelijke oplossingen daadwerkelijk zijn omgezet in definitieve oplossingen.

Vijf procesnormen

In elke meting worden de must haves getoetst aan de hand van vijf procesnormen. De procesnormen geven in elke meting antwoord op de vraag: gaat het project lukken? De procesnormen zijn:

- is de 'must have' helder beschreven en achteraf niet voor tweeërlei uitleg vatbaar?
- is de actiehouders bekend?
- is er voldoende capaciteit?
- is de planning beschikbaar en haalbaar?
- zijn de risico's bekend en gemitigeerd?

Elke meting wordt afgesloten met een stoplichtrapport met de voortgang per must have, waarop de opdrachtgever kan bijsturen (groen = op de goede weg, oranje = bijsturing noodzakelijk, rood = ingrijpen vereist). In elke volgende meting

AUDIT

MAGAZINE

wordt gecheckt of groen nog steeds groen is en of er nog nieuwe issues zijn ontstaan.

Mond-tot-mondreclame

De rol van CA is veranderd en die rol wordt positief gewaardeerd door opdrachtgevers. Dat is goed voor het imago, maar kan soms ook verwarrend zijn wanneer CA in een andere audit de traditionele auditor is. CA is onderdeel van het systeem geworden en staat er niet meer buiten. Hier is durf voor nodig!

Komt CA dan nooit tegenover de programmaorganisatie te staan? Meestal niet, want 99% van de inzet is ondersteunend aan het bereiken van de doelen van de programmaorganisatie. Dit creëert wederzijds vertrouwen tussen de programma-organisatie en CA, aangezien we een inhoudelijke bijdrage leveren, het goede gesprek voeren en ons goed verdiepen in de materie. CA vertrouwt erop dat de programmaorganisatie de aanbevelingen oppakt.



In 1% van de gevallen is er wel discussie. We hebben namelijk ook de doelstelling de risico's voor de gemeente te monitoren. Dit geeft comfort aan de gemeentesecretaris, maar het programma is er niet altijd bij gebaat. Het programma heeft soms, als het spannend wordt de deadline te halen, de neiging de risico's voor de gemeente uit het oog te verliezen, wat zich financieel of in onrechtmatigheid kan uiten. CA moet dan de boodschap afgeven dat er risico's voor de gemeente zijn. Geen populaire boodschap, maar wel een die past bij onze taak als vertegenwoordiger van de gemeente.

Populair

De voordelen van het RRA zijn niet onopgemerkt gebleven. Het instrument is binnen de gemeente Rotterdam populair

geworden bij opdrachtgevers op directieniveau en bij de wethouders. Het instrument heeft zich bewezen in de praktijk en er blijkt een breed toepassingsgebied. Inmiddels is er ervaring met zeven RRA's. Twee transities zijn nog gaande, maar de overige vijf transities zijn succesvol gebleken voor de deadline. CA kan weinig zeggen over de hoogte van de kwaliteit van deze transities, daar is de programmaorganisatie verantwoordelijk voor. We kunnen wel concluderen dat de overgang verantwoord was. Onze voornaamste bijdragen aan deze transities waren een grotere focus, het inzichtelijk maken van de raakvlakken en de monitoring van de bijsturing van de transitie.

Complexiteit teruggebracht tot haar essentie

Samenvattend kan worden gesteld dat het RRA een aantal pluspunten heeft.

1. Het is eenvoudig in opzet in tegenstelling tot de complexiteit van het onderzoeksobject. Het kan zelfs ingezet worden als self assesment.
2. Het is een vernieuwende aanpak die erg effectief is gebleken, want het leidt direct tot actie. De uitgevoerde programma's zijn op de gewenste einddatum ingevoerd en de continuïteit bleek gewaarborgd. Een klantreview waardeerde de grote toegevoegde waarde van het RRA voor de focus op het project. Een andere klantreview beschouwde de kritische blik van audit als een cadeau.
3. De werkwijze en het instrument is innovatief. De doelbewuste strategie van CA aan de voorkant van het proces te auditen, heeft positief uitpakkt. De adviezen worden tijdens het assessment verstrekt, wat leidt tot dynamiek en energie. Soms is de audit een doorgeefluik van informatie, wat erg lijkt op process consulting, beschreven door Edgar Schein (witte interventie).³ Er wordt niet gewacht tot de schriftelijke rapportage om urgente bevindingen te delen met de opdrachtgever of andere belanghebbenden, wel worden deze bevindingen later in de rapportage meegenomen. Dit vereist dat gewerkt wordt in de actualiteit, wat soms wat extra inspanningen vergt. Soms voert het programma op het allerlaatste moment een verbetering door, wat invloed kan hebben op de beoordeling. Door de wijze van samenwerken tussen CA en het programmteam, ontstaat een mindshift; meer actie- en doelgericht. Soft controls, zoals transparante communicatie, onderling vertrouwen en goede samenwerking zijn hierbij belangrijke succesfactoren.

Noten

1. Een gateway review is een vertrouwelijke toetsing op overheidsprojecten met als doel de kans op succes te vergroten
2. Koeleman, Huib, *Interne communicatie bij verandering*, Adfo groep, 2013.
3. Schein, E. H., 'Process Consultation: Its Role in Organization Development', Volume 1, Prentice Hall Organizational Development Series, 2nd Edition, 1988.

Over

Drs. Maarten de Witt werkt achttien jaar bij de gemeente Rotterdam, eerst als projectmanager en sinds 2013 als auditor bij Concern Auditing (CA).

Tags: innovatie

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/innovatie-in-eenvoud-en-effectiviteit/>