



Inspectie: verantwoording afleggen

Wat als uw organisatie officiële inspecteurs over de vloer krijgt?

Door Sander Wieringa, communicatietrainer BdRP

Meer en meer organisaties en bedrijven krijgen te maken met inspectie. Allerlei autoriteiten komen controleren wat er gebeurt. Er is dan een ‘nieuwe strengheid’. Misstanden en fouten worden stevig aangepakt. Wie ermee geconfronteerd wordt moet zich dus terdege voorbereiden, vooral ook op de communicatie met de inspecteurs.

In uw organisatie zal een inspectie plaatsvinden”. Steeds meer bedrijven, instellingen en professionele organisaties krijgen de laatste jaren een brief met deze strekking. De afzender is een van de vele toezichthoudende organisaties in ons land, zoals de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Onderwijsinspectie, de Arbeidsinspectie, het Agentschap Telecom, de Inspectie Leefomgeving en Transport, de Autoriteit Consument en Markt, de Autoriteit Financiële

Markten, het Bureau Financieel Toezicht of het College van Toezicht op de Advocatuur, de Nationale Ombudsman, de Belastingdienst, de Inspectie van de Warenwet of het Bouwtoezicht. Ontvangers zijn zorginstellingen, scholen, telecombedrijven, infrabedrijven, banken, verzekeraars, accountants, notarissen, gerechtsdeurwaarders, advocaten, overheidsorganisaties, horecabedrijven, levensmiddelenproducenten en aannemers. In alle gevallen kan er veel op het spel

staan. Als de inspecteurs ernstige tekortkomingen zien kan het einde oefening betekenen. Dus het hakt erin, zo’n inspectie.

Nieuwe strengheid

De hoeveelheid en intensiteit van de inspecties zijn de laatste jaren toegenomen. Sinds 2008, het jaar van de kredietcrisis, is er minder geloof in het zelfreinigend vermogen van spelers in de markt. De wetge-

ver reageerde op misstanden met meer toezicht. 'Vertrouwen is goed maar controle is beter' is nu het devies. Niet alleen de politiek, ook de toezichthouders zelf hebben tandjes bijgezet. Ze zijn het zat om verwijten te krijgen dat ze niet of onvoldoende ingrijpen bij misstanden. Er is dus aan alle kanten een nieuwe strengheid.

De samenleving roept daar ook om. Uit onderzoek blijkt dat burgers steeds meer [argwaan](#) hebben gekregen tegen eertijds hoogstaande en gerespecteerde beroepsbeoefenaren zoals notarissen, artsen, accountants, bankiers, leraren, corporatiebestuurders, wethouders en bestuurders in het algemeen. Er is een breed gevoel dat er veel mis is bij de 'hoge heren' en dat die stevig aangepakt moeten worden. Dat volksgevoel, dat in de Tweede Kamer luid doorklinkt, kan niet genegeerd worden.

Altijd opschalen

Dus daar ligt dan die brief: we komen u onder de loep nemen. Meestal worden

daarbij onderwerpen van onderzoek genoemd. De inspecteurs willen uitzoeken hoe in die gevallen werd of wordt gehandeld. Het dossier van zo'n casus wordt opgevraagd en alle teamleden die eraan gewerkt hebben zijn onderworpen. Vaak wordt tevens onderzocht wat het beleid van de top is met betrekking tot deze zaken en hoe de interne kwaliteit wordt bewaakt.

Denk niet dat het oordeel dat er uit rolt alleen het genoemde dossier betreft; de inspectie kan stellen dat de te onderzoeken zaak exemplarisch is voor al het werk van de hele organisatie. Ook de buitenwereld – die ervan kan horen – zal bij een tekortkoming oordelen: dit staat niet op zichzelf! Om die reden is het devies: altijd opschalen. De top van een organisatie moet weten van een inspectie, want - hoe onschuldig deze ook kan lijken - de hele organisatie kan erdoor geraakt worden.

Het onderzoek van het papieren dossier weegt zwaar. Vaak hebben inspecties verregaande bevoegdheden om stukken op te

eisen. Laat om die reden geen twijfel rijzen over de volledigheid en juistheid van het dossier. Beter te veel documenten aan de inspecteurs geven dan opvallende hiaten. Zorg dat iemand binnen de organisatie precies weet wat er aan stukken wordt afgestaan en wat daarin staat. Het is verdacht als in een later stadium iets wordt tegengesproken wat de inspecteurs zwart op wit hebben gekregen.

Natuurlijk is dan cruciaal dat de onderzochte organisatie een betrouwbare interne administratie en registratie heeft. Overheidsorganisaties die te maken kregen met een [Parlementaire Enquête](#) – de ultieme inspectie – beseften nadien dat alles wat ze later gingen doen wel eens opnieuw in een enquête terecht kon komen en dus dat alles nauwkeurig vastgelegd moet worden. Heel vaak komt na een inspectie de bemerking dat vereiste documenten ontbraken.

Inspecteurs op bezoek

Behalve het documentenonderzoek kent een inspectie meestal ook een 'bezoek'. Soms willen inspecteurs met eigen ogen zien wat er gebeurt, zoals in scholen, op bouwlocaties, in keukens, in fabrieken. Vaak willen ze ook met functionarissen praten over de te onderzoeken zaak. Er zijn dan interviews, die in de praktijk meestal – en terecht – worden ervaren als 'verhoren'. Want wat er tijdens die gesprekken wordt gezegd kan en zal het oordeel van de inspecteurs beïnvloeden.

Het is dus begrijpelijk dat zulke ondervragingen door inspecteurs de nodige spanning oproepen. Het is ook raadzaam iedereen er terdege op voor te bereiden. Mijn bureau wordt veel ingeschakeld om daarbij te helpen. Die ervaring leerde ons dat er een paar gevaarlijke valkuilen zijn in de communicatie met inspecteurs.

1. Onderschat niet de inspecteurs

Inspecteurs zijn vaak vakgenoten van de professionals die ze onderzoeken. Ze zijn zelf ook arts of leraar geweest, of registeraccountant, advocaat, bankier of verzekeringsdeskundige. Wellicht hebben ze nooit in de praktische beroepsuitoefening gewerkt. Maar dat is geen reden om te denken dat de inspecteurs niet weten hoe het eraan toegaat. Of om te denken dat ze lang niet zo gespecialiseerd zijn als de functionarissen die ze onderzoeken. De inspecteurs zijn

Hoe bereid je je voor op een inspectie?

Wijs een 'inspectiemanager' aan

Iemand of een team moet de inspectie vanuit de organisatie managen. Bij voorkeur iemand die niet is betrokken bij de te inspecteren casus. De manager moet ervoor zorgen dat de inspecteurs bijtijds alle gewenste stukken krijgen. De betrokken functionarissen binnen de organisatie moeten diezelfde stukken hebben of kunnen raadplegen. De manager regelt verder het inspectieproces, zorgt ervoor dat de gewenste afspraken worden gemaakt en dat iedereen er is die de inspecteurs willen spreken. Ook kent de manager de regels van een inspectie en registreert precies het verloop ervan. Een inspectie kan immers uitlopen op een klacht of bezwaarprocedure.

Coach de geïnspecteerde functionarissen

Voor medewerkers levert een inspectie stress op. Ze voelen zich bekeken en vrezen de gevolgen van eventuele tekortkomingen. Dat kan averechts uitpakken. Stel uw medewerkers gerust en zorg ervoor dat ze zich transparant en meewerkend opstellen. Laat ze merken dat fouten maken hoort bij werken en dat fouten niet altijd verwijtbaar zijn. Maar laat ook merken dat draaien, verbergen en liegen sowieso verwijtbaar is, ook bij een inspectie.

Maak een inschatting van de uitkomst

Bekijk de casus met de ogen van de inspectie. Twee uiterste uitkomsten: het is foute boel of er is niets op aan te merken. Als een foute praktijk wordt geïnspecteerd heb je een probleem: je kunt niet recht praten wat krom is. Elke poging om de inspecteurs te misleiden maakt de fout alleen maar groter en de sanctie zwaarder. Laat de inspecteurs [eerlijk](#) en open zien hoe het gegaan is. Geef aan wat je er van geleerd hebt of eraan gaat doen.

Als het werk goed gedaan is is dat geen garantie op een goede inspectie-uitkomst. Want je zult evenzeer moeten aantonen dat het geen toeval is dat het tot een goed einde is gebracht maar dat het werk professioneel, met weloverwogen juiste stappen is uitgevoerd. Ben niet zelfingenomen maar professioneel. Laat ook hier zien hoe je bezig bent om het werk in de toekomst nog beter te doen.

namelijk wel degelijk gespecialiseerd, op een terrein waar uw organisatie vaak minder goed in thuis is: de regels. Ging of gaat het werk volgens het boekje? Dat boekje kennen ze beter dan u. Dat boekje is hun vak geworden.

2. Onderschat niet de regels

Inspecties controleren altijd de naleving van regels en protocollen. Om willekeur te voorkomen wordt heel precies gekeken welke regels op het te inspecteren werk van toepassing zijn en hoe die worden nageleefd. Het niet-naleven van regels levert dan bemerkingen op. Daarbij is uw mening over de kwaliteit van uw werk - of de mening van uw stakeholders zoals klanten, patiënten of bestuurders – van geen belang. Uw werk voldeed volgens de inspectie niet aan de voorschriften en dat is fout. Dat oordeel is dan vaak onverbidlijk en moeilijk te weerleggen. Het levert u ook niets op als u meent dat het geconstateerde tekort betekenisloos is en dat de inspecteur niet snapt waar het bij u om draait. Fout is fout: u schiet tekort in de ogen van de inspecteur die alleen bevoegd is te controleren op naleving van regels.

3. Denk niet dat u uw werk prima doet

Ervaren automobilisten vinden vaak dat ze prima chauffeurs zijn. Ze rijden veilig en hebben honderdduizenden kilometers ervaring. Maar als zo'n ervaren chauffeur ineens weer rijexamen zou moeten doen is er grote

kans dat hij of zij zakt. Ze rijden namelijk op routine in plaats van volgens het boekje. "Had u die fietser van rechts gezien?" vraagt de examiner. "Natuurlijk", zegt u. "Maar ik heb niet gemerkt dat u ernaar keek", oordeelt de examiner.

Zo gaat het ook bij een inspectie. Het gaat er de inspecteur niet om dat u uw werk tot een goed einde brengt, de inspecteur wil precies weten wat u er allemaal voor in stelling hebt gebracht. Voor ervaren professionals is dat lastig. Veel werkzaamheden doen ze geroutineerd en vaak weten ze zelf niet meer waar ze ongemerkt allemaal op letten. Ze zijn 'onbewust bekwaam'. Tijdens de inspectie moeten ze ineens 'bewust bekwaam' zijn. Ze moeten de inspecteur melden en bewijzen dat ze die fietser echt de vereiste aandacht hebben gegeven.

4. Biedt geen verzet

Een inspectie is lastig en hinderlijk. Zij kost tijd, geld en aandacht en onderbreekt het werk. Bovendien is een inspectie potentieel bedreigend. De uitkomst kan schadelijk zijn voor medewerkers of de organisatie. Om die reden is er veel weerstand tegen inspecties. Niemand vindt het leuk. Inspecteurs worden daarom soms vijandig bejegend. Ze ervaren dat ze worden beschouwd als indringers, bemoeials, onbenullen, kommaneukers, rotzakken. Dat werkt dan zeer in het nadeel van de geïnspecteerden.

De inspecteurs beoordelen u en uw functionarissen namelijk niet alleen op basis van het dossier en de antwoorden op hun vra-

gen, maar ook op basis van de indruk die ze krijgen van uw opstelling. Hebben ze er vertrouwen in dat u de juiste persoon op de juiste plek bent? Onderschat dit niet. Als bij inspecteurs eenmaal de indruk is gewekt dat u onzorgvuldig bent, dat u zich niet wilt of kunt verantwoorden, dat u bluft of – doodzonde – dat u liegt, dan staat u zwaar op achterstand. U zult dan met uw dossier en met uw kennis nog beter uit de hoek moeten komen. En de inspecteurs zullen u zelfs de geringste tekortkoming zwaarder aanwrijven. Als daarentegen de inspecteurs door uw opstelling vertrouwen krijgen in uw professionaliteit en integriteit dan zullen ze milder oordelen over eventuele tekorten.

Stap niet in die valkuilen. Onderdruk de primaire gevoelens van ontkenning, onderschatting en weerstand. Behandel de inspectie professioneel. Toezicht op het werk hoort erbij en u zult er ruimhartig aan mee moeten werken. Erken ook dat het systeem werkt. Waarschijnlijk vindt u het prima als een concurrent die er een potje van maakt een tik op de vingers krijgt. Dat is goed voor de kwaliteit van de branche. Dus je hoeft niet te staan juichen bij een inspectie, maar geef het de aandacht die het toekomt. □

Sander Wieringa is directeur en trainer bij Bob de Ronde Partners. Zijn bureau heeft tal van organisaties voorbereid op inspecties, onderzoeken en enquêtes.

www.bdrp.nl

Training voor een inspectie

Bob de Ronde Partners bv hielp veel organisaties die geïnspecteerd of onderzocht werden. Als communicatieadviseurs richten wij ons vooral op het voorbereiden van de vraaggesprekken. Met de functionarissen die de inspecteurs willen ondervragen houden we oefengesprekken. Daarbij verdiepen we ons in de casus en de focus van de inspectie. We leren hoe je antwoorden goed kunt aanvliegen en bespreken wat lastige aspecten zijn. Het doel is dat functionarissen beter beslagen ten ijs komen en met meer vertrouwen de inspectie ondergaan.