

Schrijversrollen bij rapporten

In het boek *Spot-on schrijven* vind je in hoofdstuk 18 veel tips voor rapporten en beleidsnota's. We geven hier een extra tip: verken je schrijversrol als je in fase 1 je opdracht in kaart brengt. Daardoor krijg je meer grip op je bouwplan en je tekstontwerp.

Je rol als aanvulling op de functie

In hun boek *Effectief rapporteren*¹ onderscheiden Annemiek Geverink en Marieke Strobbe vijf verschillende rollen van de controller en geven zij aan welke rapportagemodellen bij deze rollen passen. Die rollen kun je ook buiten de controllerspraktijk goed gebruiken om heldere afspraken te maken. Ga je als schrijver alleen zaken registreren en dus in kaart brengen? Moet je dat wat je registreert ook verklaren en analyseren? Of verwachten lezers of opdrachtgevers ook voorspellingen, oordelen en adviezen?

Afhankelijk van de rol die je contracteert, krijgt je rapport een andere functie. Zo kan een controller bij een kwartaalrapportage volstaan met het registreren van uitgaven en inkomsten. Hij kan eventueel ook een verklaring geven. Bijvoorbeeld: 'De inkomsten zijn dit kwartaal eenmalig 20% hoger door een extra donatie.' Of: 'De uitgaven voor inhuur van uitzendkrachten zijn in het derde kwartaal fors hoger door het hoge ziekteverzuim.' Waarschijnlijk wil de directie dan ook weten wat de voorspelling van de extra inhuur is als het ziekteverzuim in het vierde kwartaal niet daalt. Interessant is of je als controller ook de opdracht hebt om oordelen te vellen over de cijfers en of de opdrachtgever ook verwacht dat je met adviezen voor interventies komt.

Soms zie je dat je de rol hebt om in een rapport te registreren, te verklaren en te voorspellen en dat je vervolgens in een vergadering op basis van het rapport met relevante stakeholders oordelen vormt en adviezen inventariseert en bespreekt. Kortom: contracteer als schrijver van rapporten goed op de rol die je hebt!

Vijf verschillende schrijversrollen

Je bent registrator, verklaarder, voorspeller, beoordelaar of adviseur. Vanuit die rol beantwoord je verschillende vragen. We geven hierna een aantal voorbeelden ter illustratie. Daarnaast bieden we via tips een eerste denkrichting voor het bijbehorende tekstontwerp: welke stijl past bij deze rol? Bedenk dat de vijf rollen uit de controllerspraktijk voortvloeien en dat je de vragen in andere onderzoeks- en adviescontexten per rol wat kunt aanscherpen of aanpassen.

1. De registrator

De registrator beantwoordt bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat is de stand van zaken?
- Wat is gerealiseerd?
- Wat zijn de verschillen tussen heden en verleden?
- Wat zijn de verschillen tussen de werkelijkheid en het budget?
- Welke data zijn er beschikbaar?



Bij deze rol past een beschrijvende stijl: onderwerp, persoonsvorm, rest van de zin. Wie presteerde of realiseerde wat op welke wijze? Wat zijn de resultaten die uit metingen of data-analyses komen?

¹ Geverink, A. en M. Strobbe (2002). *Effectief rapporteren*. Kluwer.

2. De verklaarder

De verklaarder beantwoordt dezelfde vragen als de registrator, maar gaat nog een stapje verder:

- Waardoor zijn de verschillen ontstaan?
- Wat zijn de oorzaken?
- Wat zijn verklaringen?



Als verklaarder moet je feiten en meningen goed onderscheiden. Wat zijn verklaringen die je met controleerbare onderzoeksgegevens kunt onderbouwen en wat zijn meningen en aannames? Wie heeft die mening en wat zijn de argumenten bij die mening?

3. De voorspeller

De voorspeller beantwoordt vragen als:

- Wat gebeurt er als de verschillen blijven bestaan en de oorzaken niet worden weggenomen? Hoe luidt het toekomst-scenario?
- Is een voornemen haalbaar?
- Onder welke voorwaarden slaagt een toekomstplan gezien de huidige stand van zaken en/of de interne en externe ontwikkelingen?



Als voorspeller moet je goed uitleggen op basis van welke aannames en feiten je tot voorspellingen komt. Pas op dat je niet in een *zullen*-reeks schiet: 'De rente zal gaan stijgen omdat XYZ. De koers van de dollar zal gaan dalen vanwege ABC. De economie zal afkoelen door OPQ.' Stel liever één keer vast dat het om een inschatting of voorspelling gaat: 'Wat verwachten we?' En zeg dan zonder *zullen*: 'De rente stijgt door XYZ. De koers van de dollar daalt door ABC. De economie koelt af door OPQ.'

4. De beoordelaar

De beoordelaar beantwoordt vragen als:

- Wat is het oordeel over de prestaties van een afdeling of de totale organisatie op basis van vooraf vastgestelde normen?
- Wat is het oordeel over de prestaties op basis van de registraties en analyses en eventuele voorspellingen?
- Wat zijn conclusies die je kunt trekken?



Als beoordelaar moet je goed uitleggen op basis van welke criteria of normen je oordelen velt. Wat is het oordeel als je bevindingen koppelt aan vooraf vastgestelde toetsingscriteria? Zijn er geen toetsingscriteria, beargumenteer dan op een andere wijze waarop je oordeel gebaseerd is. Geef een goede onderbouwing en maak helder wie de conclusie trekt. Dus niet: 'Geconcludeerd kan worden dat XYZ vanwege ABC.' Maar: 'Wij concluderen XYZ vanwege ABC.' Of: 'De raad komt tot het oordeel XYZ vanwege ABC.'

5. De adviseur

De adviseur beantwoordt daarnaast de vragen:

- Wat moet de afdeling of organisatie doen of laten op basis van welke argumenten?
- Wat zijn haalbare en betaalbare oplossingsrichtingen en waarom?
- Welke interventies zijn effectief en kunnen op draagvlak rekenen, en waarom?



Als adviseur presenteer je adviezen. Pas op dat conclusies en adviezen niet door elkaar lopen. Overweeg om adviezen in de instructieve stijl te zetten, dus de gebiedende wijs. Daarbij begin je steeds met een werkwoord. Bijvoorbeeld:

Wat zijn de adviezen?

- Vertaal de organisatiestrategie en de gewenste organisatiecultuur in een leiderschapsvisie. Dit is nodig om ...
- Investeer in een passende leiderschapsopleiding van directie, MT en teamleiders, zodat ...

Gevolgen voor de rapportagemodellen

Wat betekent dit alles voor de rapportagemodellen? Hierna vind je per rol een bijpassende tekststructuur, gebaseerd op het boek van Geverink en Strobbe.

1. De registrator

Ben je registrator?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft welke hoofdvraag of hoofdvragen je gaat beantwoorden.
- Beantwoord de volgende vragen per cijferreeks of tabel:
 - Wat is het onderwerp in de opstelling?
 - In welke grootheden is de opstelling weergegeven?
 - Hoe is de opstelling te lezen?
 - Wat valt op?

2. De verklaarder

Ben je verklaarder?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat zijn de verschillen of ontwikkelingen die om een verklaring vragen?
 - Waardoor zijn de verschillen ontstaan?
 - Welke status heeft de oorzaak: overmacht, onvoorzien, structureel, incidenteel?
 - Wat is geen oorzaak van de verschillen en waarom?

3. De voorspeller

Ben je voorspeller bij geconstateerde verschillen?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat zijn opvallende resultaten?
 - Wat zijn de oorzaken van die resultaten?
 - Waartoe leiden de oorzaken in de toekomst?
 - Waartoe leiden de resultaten in de toekomst?

Ben je voorspeller bij een voornemen?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat is het voornemen?
 - Wat is het doel van het voornemen?
 - Wat zijn de voorwaarden voor de uitvoering van het voornemen?
 - Wat zijn de interne en externe ontwikkelingen?
 - Wat is het effect van de voorgenomen actie?
 - Is het voornemen haalbaar of niet?

4. De beoordelaar

Ben je beoordelaar?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Op welke punten wijken de resultaten af van de centrale plannen, de budgetten of eerdere resultaten?
 - Zijn de verschillen problematisch? Zo ja, om welke verschillen gaat het en waarom zijn deze verschillen problematisch?

5. De adviseur

Ben je adviseur bij een probleem?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat is de situatie en wat is het probleem?
 - Wat zijn de gevolgen?
 - Wat zijn de oorzaken?
 - Wat moeten/kunnen we doen?
 - Hoe moeten we dat doen?

Ben je adviseur bij een beoordeling?

- Geef een korte inleiding waarin je beschrijft wat de lezer in deze tekst kan verwachten.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat is de huidige situatie en wat is het probleem?
 - Wat zijn de voordelen ervan?
 - Wat zijn de nadelen ervan?
 - Hoe luidt je totaaloordeel?
 - Wat moet er gebeuren?