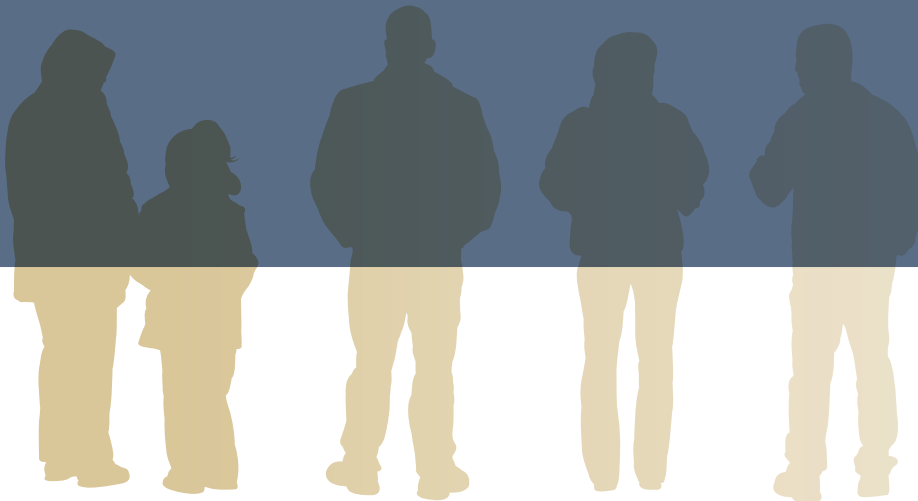


Publiek Verantwoorden

Handreikingen voor openheid in goed bestuur



Voorwoord



BESTE COLLEGA BESTUURDERS,

Het werken voor de publieke en semipublieke sector geeft een bijzondere verantwoordelijkheid. Juist vanwege het soms ontbreken van de prikkel van de markt, zijn elementen als openheid van zaken, transparantie en publieke verantwoording essentieel voor een goede omgang met burgers.

Ik zie het als een teken van kracht als een bestuurder hierin een leidende rol durft te nemen. Geef uw omgeving de mogelijkheid om een kijkje in uw keuken te nemen. Leg uit wat goed en minder goed gaat, en benut de frisse blik van de buitenstaander. En daarnaast: vergelijk uw eigen 'keuken' eens met die van een ander. Zo'n visitatieprocedure biedt vaak waardevolle inzichten, en legt andere accenten dan de inspecteur.

U kunt daarbij gerust verder kijken dan uw eigen sector. Vanuit die invalshoek bied ik u deze handreiking ook aan. Transparantie binnen de sector gaat wat mij betreft gepaard met eenzelfde openheid naar buiten. Gemeenten kunnen leren van woningbouwcorporaties, ziekenhuizen van universiteiten, zorginstellingen van basisscholen, en vice versa natuurlijk.

Krachtig bestuur betekent openstaan voor een dialoog met de omgeving, en daar dan ook echt iets mee doen. In deze brochure vindt u handreikingen voor een selectie van instrumenten, die deze dialoog zullen versterken.

Laat u hierdoor inspireren! En vooral, durf om u heen te kijken en vragen te stellen!

DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN
KONINKRIJKSRELATIES,

Mevrouw dr. G. ter Horst

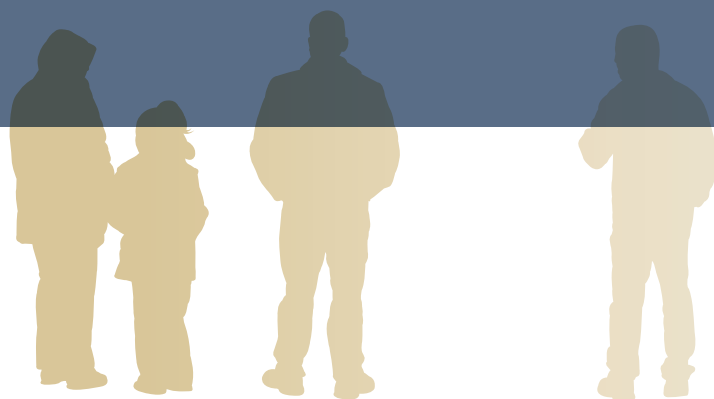


Wat kunt u met deze brochure?

Deze brochure is bedoeld voor bestuurders van alle organisaties die een publieke taak uitvoeren. U vindt hier concrete handreikingen voor het opzetten of verbeteren van uw publieke verantwoording. Voor diverse instrumenten zijn, in overleg met 'ervaringsdeskundigen', breed toepasbare tips & tricks opgesteld.

"Iedere organisatie die zichzelf serieus neemt, zou zich op gezette tijden moeten willen blootleggen. Dat werkt louterend. Laat relatieve buitenstaanders eens grondig een blik in je keuken werpen. Dat levert verrassende doorkijkjes en vergezichten op."

Erry Stoové, voorzitter raad van bestuur SVB



Een goede verantwoording is het herkenningsteken van goed bestuur. Hiermee wordt de relatie tussen beleid en burger tweezijdig gemaakt. Dit geldt zowel voor het verzorgen van goede woonruimte, zorg en onderwijs, als het verstrekken van kentekenbewijzen of paspoorten. Burgers hebben recht op een goede uitvoering van deze publieke taken, zeker omdat er vaak geen of beperkte keuzevrijheid is. Daarnaast heeft u zelf ook baat bij de feedback van uw afnemers bij het verbeteren van uw kwaliteit, betaalbaarheid en de toegankelijkheid van uw diensten.

Daarom is het van groot belang dat er een goede dialoog bestaat met de omgeving en dat u, als organisatie met een publieke taak, actief verantwoording aflegt aan uw belanghebbenden. Waarom worden beslissingen genomen? Op grond van welke argumenten worden keuzes gemaakt? Wat vinden uw klanten en omgeving hiervan? Zonder legitimiteit in de ogen van de omgeving is het onmogelijk om als maatschappelijke onderneming 'maatschappelijk te ondernemen'.

Binnen de (semi)overheidswereld worden diverse initiatieven ontplooid om tot een sterkere input en verantwoording te

komen. Diverse brancheorganisaties en kennisinstituten hebben in de afgelopen jaren sectorspecifieke handreikingen uitgebracht. Samen vormen deze een onschatbare bron van kennis.

Wat nog ontbreekt, is een platform om deze ervaringen te delen, over de 'grenzen' van de eigen sector heen. U zult bevestigen dat u eerst en vooral kijkt naar collega-instellingen en koepelorganisaties voor tips & tricks. Maar verschillen in activiteiten tussen sectoren zijn vaak maar klein. Juist op de snijpunten is het delen van ervaringen erg waardevol. Verschillen in aanpak leveren zeker nieuwe en bruikbare ideeën voor u op.

Deze brochure vormt een eerste stap om te leren van elkaar. Bij de samenstelling is de al volop aanwezige ervaring uit 'het veld' leidend geweest. Organisaties uit de sectoren zorg, wonen, onderwijs zijn geconsulteerd, evenals andere overheden. Het benutten van deze ervaringen ligt nadrukkelijk in uw eigen handen. Aan u bestuurders de uitdaging om te vragen én te antwoorden. Wij willen u daar graag bij ondersteunen.

Inhoudsopgave



1	WAT IS PUBLIEKE VERANTWOORDING?	6
2	AAN WIE GA IK ME PUBLIEK VERANTWOORDEN?	8
3	WELKE INSTRUMENTEN KAN IK GEBRUIKEN?	9
	• visitatie	10
	• benchmarken	14
	• cliëntenraad	16
	• kwaliteitspanel	20
	• kwaliteitshandvesten	24
	• ombudsman	26
4	MEER WETEN?	28
5	CONTACTGEGEVENS	30

Wat is publieke verantwoording?

Organisaties in de publieke sector hebben, vanzelfsprekend, een publieke taak. Dat brengt een bepaalde verantwoordelijkheid met zich mee. Burgers mogen van u verwachten dat u de belangen van de maatschappij vooropstelt. Publieke verantwoording betekent een constructieve dialoog met de omgeving hebben én houden.

“Ondernemingen in de publieke dienstverlening zullen zich midden in de samenleving moeten plaatsen. Dat houdt in dat de organisatie klanten en burgers professioneel en ‘op maat’ bedient, dat zij de dialoog aangaat met de samenleving en verantwoording aflegt over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke opdracht.”

uit: SER (2005).

Ondernemerschap voor de publieke zaak



Veel publieke organisaties hebben in de loop der jaren meer bevoegdheden gekregen, in een proces van vermaatschappelijking en decentralisatie van overheidstaken. Dat heeft gezorgd voor een grotere autonomie op het beleid, waardoor organisaties verder van de betrokken (mede) overheden zijn komen te staan. Onder andere hierdoor is de roep om een goede verantwoording aan de maatschappij sterker geworden. Maatschappelijk draagvlak blijft centraal staan. Goede publieke verantwoording betekent: prestaties zichtbaar en vergelijkbaar maken, hierover in gesprek gaan met belanghebbenden en deze dialoog verankeren in de beleidsvorming. Dit kan vormgegeven worden in een **feedback loop** van verantwoording.

Goede publieke verantwoording betekent aandacht hebben voor drie perspectieven:

- **de gerichtheid op de ‘klant’**: wat verwachten uw afnemers van diensten?
- **de relatie met de samenleving**: sluit uw taak aan op de behoeften van de samenleving?
- **de relatie tot de overheid en de politiek**: wat is het publieke belang?

Door middel van horizontale verantwoordingsinstrumenten geeft u uw omgeving zicht in en invloed op de keuzes die er toe doen. Hierover leest u in deze brochure meer.

WAT LEVERT HET OP?

Een breed draagvlak voor een organisatie werkt positief voor alle partijen. De overheid kan tevreden toezien dat de publieke taak geborgd wordt, de burger geeft aan tevreden te zijn over ontvangen diensten, de omgeving heeft geen klachten, en uw organisatie profiteert van zowel een tevreden ‘klant’ als een tevreden ‘opdrachtgever’. Door middel van een constante, constructieve dialoog zorgt u ervoor dat er op tijd ingespeeld kan worden op veranderingen in verwachtingen. Als uit publieke verantwoording blijkt dat een organisatie consistent op een hoog niveau presteert, betekent dit ook dat de externe toezichthouder niet hoeft in te grijpen. Horizontale verantwoording in plaats van verticaal toezicht dus. Zie hierover verder het advies van de Werkgroep Publieke Verantwoording, dat medio 2008 beschikbaar is.

FEEDBACK LOOP

Goede verantwoording bestaat uit...

INFORMATIE

Een scherp beeld van de relevante **informatie** is onmisbaar. Gegevens over onder meer kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid moeten worden verzameld, maar ook beschikbaar gesteld aan de belanghebbenden en met hen worden besproken. Hierbij kan worden gedacht aan een door de organisatie opgesteld jaarverslag, maar ook aan bevindingen uit onderzoeken, of kwaliteitspanels. Steeds meer organisaties kiezen er bijvoorbeeld voor om de bevindingen uit visitaties openbaar te maken.

DISCUSSIE

Op basis van deze gegevens kunnen alle partijen met een geïnformeerde blik het gesprek aangaan, waarin men kan reageren op de prestaties uit het verleden en de plannen voor de toekomst. Een dergelijke **discussie** leidt op zijn beurt tot nog meer inzichten. Het relevante klankbord bepalen hoort er ook bij: vraagstukken op algemeen bestuurlijk niveau vragen om input van andere belanghebbenden dan specifieke aspecten van de bedrijfsvoering.

OORDEEL

Discussiëren is belangrijk, maar het gaat uiteindelijk om het **oordeel**: wat zijn de bevindingen en hoe vertalen deze zich in concrete knelpunten en verbeterpunten.

BELEID BIJSTELLEN

Binnen de organisatie moet er betekenis worden gegeven aan deze conclusies. Deze vormen de basis voor nieuw beleid, of **bijstelling** van bestaande plannen. Het is aan de bestuurder en de medewerker om verbeteringen op te pakken.

- Informatie**
 - verzamelen
 - bediscussieerbaar maken
 - beschikbaar stellen (transparantie)
- Discussie**
 - dialoog met relevante doelgroepen



Beleid bijstellen

- processen wijzigen
- nieuw beleid

Oordeel

- conclusies / bevindingen / verbeterpunten
- knelpunten
- wat kan worden versterkt?

VERANKERING

De feedback loop moet **verankerd** worden in de organisatie, zodat deze ook na verloop van tijd blijft functioneren. Hiervoor kan een Raad van Toezicht de aangewezen instantie zijn, maar ook een accountant en een ombudsman kunnen hier een belangrijke rol spelen. Het gaat erom dat verantwoordingsactiviteiten goed worden uitgevoerd en belanghebbenden met klachten altijd ergens terecht kunnen.

*De genoemde elementen **informatie, discussie, oordeel, beleid bijstellen en verankering** behoren allemaal goed te worden ingebed in de organisatie. Enerzijds is het dus belangrijk om in de verschillende elementen te investeren. Anderzijds is het de kunst om de verschillende elementen met elkaar te verbinden zodat alle verantwoordingsactiviteiten bij elkaar passen. Deze feedback loop is wat schematisch. In de praktijk vermengen de opeenvolgende stappen zich met elkaar.*

Aan wie zal ik me publiek verantwoorden?

Een maatschappelijke organisatie behoort midden in de maatschappij te staan. Dat lijkt voor de hand liggend, maar de praktijk wijst uit dat het gesprek nog vaak ad hoc tot stand komt, of afhangt van persoonlijke contacten. Zo mist u potentieel relevante feedback. Juist het opsporen en herkennen van de relevante belanghouders is de eerste stap naar goede publieke verantwoording.



Bewust bezig zijn met het betrekken van de omgeving vraagt om inzicht in partijen die de doelgroep kunnen vertegenwoordigen en keuzes ten aanzien van de manier waarop u als organisatie met uw belanghebbenden om wilt gaan.

Groepen of individuen hebben ieder op hun eigen manier te maken met een organisatie. Ze kunnen niet onder één noemer geschaard worden. Deze verscheidenheid in belangen vraagt ook om verscheidenheid in het gewenste contact. Daarom is het van belang om hierbij steeds weer de vraag te stellen waaróm een relatie bestaat (of zou moeten bestaan). Vaak is deze relatie ook wederzijds: een woningcorporatie en een gemeente hebben elkaar allebei nodig in het bereiken van hun eigen prestatiedoelen.

ZIJN ALLE STAKEHOLDERS EVEN BELANGRIJK?

Hoewel het betrekken van belanghebbenden bijdraagt aan een goede relatie van een organisatie met haar omgeving, kan de vraag gesteld worden in hoeverre belanghebbenden ook daadwerkelijk geïnteresseerd zijn om actief mee te denken over het gehele beleid. Lang niet iedere klant zit te springen om een financieel verslag, of over de algemene strategie voor de

komende jaren. Veel gebruikers waarderen juist wel invloed op de dagelijkse gang van zaken, zoals de openingsuren van het serviceloket. Een zorgvuldige afstemming van wensen tot invloed en praktische mogelijkheden levert een meer gerichte en waardevollere input. Afhankelijk van het onderwerp zullen de relevante gesprekspartners dus ook duidelijk verschillen.

AAN DE SLAG

De Belanghouders Identificatie (BID) Tool,

ontwikkeld op initiatief van de SEV, Avans Hogeschool en Futura, vormt een handreiking over hoe u gestructureerd om kunt gaan met het leggen van de juiste verbindingen met de samenleving. De tool bestaat uit drie onderdelen:

- 1. Waarom:** *wat is de motivatie om aan belanghoudersparticipatie te doen?*
- 2. Wie:** *welke partijen of personen in mijn werkgebied zijn (mogelijk) belanghouder?*
- 3. Positionering:** *hoe verhouden deze partijen of personen zich ten opzichte van ons en waar ligt het belang van een verbinding voor die organisatie en voor ons?*

Welke instrumenten kan ik gebruiken?



Afgaande op de benamingen, lijkt het aanbod van verantwoordingsinstrumenten bijna eindeloos. Maar veel van deze raden, panels, platforms etc. verschillen in essentie helemaal niet zo sterk van elkaar. Deze handreiking licht de belangrijkste generieke instrumenten toe, die breed inzetbaar zijn en ook al in meerdere sectoren (maar dan met een verschillende naam) worden toegepast. Niet elke sector is echter even ver. Deze instrumenten hebben met elkaar gemeen dat ze allemaal op relatief eenvoudige wijze kunnen worden geïmplementeerd of verbeterd.

Prestaties vergelijken

- visitatie
- benchmarking

Kwaliteitszorg

- kwaliteitspanel
- kwaliteitshandvest

Inspraak

- cliëntenraad

Verankering

- ombudsman

Met deze instrumenten schenkt u aandacht aan alle elementen uit de feedback loop. Althans, het bijstellen van beleid is én blijft uiteindelijk de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het is aan ú om de input om te zetten in output, en publieke verantwoording te verankeren in uw organisatie. Het noemen

van deze instrumenten betekent overigens niet dat iedere organisatie even geschikt is voor elk type instrument, of dat er geen goede alternatieven zouden bestaan. Beschouwt u deze handreikingen vooral ook als een inspiratiebron voor uw eigen initiatieven.

	Informatie	Discussie	Oordeel	Beleid	Verankering
Visitatie	●	●	●		
Benchmarken	●		●		
Cliëntenraad	●	●	●		
Kwaliteitspanel	●	●			
Kwaliteitshandvest	●		●		
Ombudsman			●		●

Visitatie

Visitatie is een externe beoordeling door een onafhankelijke commissie. Een kleine groep van experts die op basis van documenten en gesprekken met bestuur en relevante personen, een organisatie doorlicht. Zo'n commissie brengt vervolgens advies uit over sterktes/zwaktes en concrete verbeterpunten. Visitaties zijn zeer geschikt om de prestaties van één organisatie af te zetten tegen die van vergelijkbare organisaties.

“Een organisatie die goed luistert naar zijn omgeving, verstandig opereert in het omringende krachtenveld, kritisch wordt gevolgd en goed uitlegt welke keuzes zij maakt en waarom, zal – zo is de veronderstelling van veel private én publieke organisaties – eerder zijn doelen bereiken, betere prestaties leveren en op meer draagvlak kunnen rekenen.”

uit: Algemene Rekenkamer (2004).

Verbreiding van de publieke verantwoording

Visitatie heeft een informerende functie. Een terugblik op het verleden (zijn de gestelde doelen behaald?), maar ook vooruitkijkend naar de toekomst. Het is belangrijk een gebalanceerde indruk te krijgen van de omgeving. Daarvoor zijn gesprekken met medewerkers en management noodzakelijk, maar ook de contacten met andere relevante groepen: maatschappelijke partners, collega-instellingen, of juist de externe toezichthouder (de minister). Op basis van deze informatie kan een visitatie ingezet worden om prestaties te vergelijken, zowel om tot oordeelsvorming te komen maar vooral ook om te leren van goede ervaringen.

Stappenplan

Een visitatieproces bestaat in hoofdlijnen uit vier stappen:

- 1 **Samenstellen visitatiecommissie**
- 2 **Zelfevaluatie**
- 3 **Bezoek visitatiecommissie**
- 4 **Rapportage en terugkoppeling**

1. SAMENSTELLEN VISITATIECOMMISSIE

Onafhankelijkheid en kennis zijn sleutelwoorden bij de samenstelling van de visiterende commissie. Uiteraard is ruime (bestuurlijke) kennis en ervaring belangrijk, al dan niet op specifieke beleidsterreinen. Dit biedt de combinatie van een ‘frisse blik’ met een gedegen kennis van de processen en problemen die de organisatie kenmerken.

Het doel van een visitatie moet van tevoren duidelijk zijn. Is dit het verantwoorden aan de buitenwereld, of het intern verbeteren van de bedrijfsvoering? Dit bepaalt mede welke eisen worden gesteld aan de visitatiecommissie en aan het type gegevens dat wordt meegenomen.

Aandachtspunten

- De commissieleden zijn onafhankelijk en geen bekenden van het bestuur van de te visiteren organisatie.
- Het aantal commissieleden is groot genoeg om een gevarieerd beeld te kunnen krijgen, maar niet zo groot dat onderlinge afstemming een te grote rol krijgt tijdens het visitatieproces zelf. Doorgaans wordt er gekozen voor drie tot zes commissieleden, bijgestaan door een secretaris.
- De samenstelling garandeert voldoende sector kennis en men kent daarnaast de wettelijke, financiële en morele kaders waarbinnen gewerkt moet worden.
- Een visitatie kan uitgevoerd worden door collega-instellingen, of een particulier visitatiebureau. Daarnaast bieden diverse koepelorganisaties toegesneden visitatie-protocols aan, of ondersteunen zij met procesbegeleiding.

2. ZELFEVALUATIE

Het eigenlijke proces start met een zelfevaluatie. Verschillende visitatiebureaus en brancheorganisaties bieden hiervoor een handreiking aan, vaak in de vorm van een checklist van aandachtspunten. De handvestgroep Publiek Verantwoordend vraagt in haar checklist om een positiebepaling op vier universele thema's - kwaliteit, prijsprestatie, responsief handelen & participatie en transparantie – en een toelichting op hoe de organisatie hier intern en extern mee om is gegaan.

Ook Raeflex, visitatiebureau voor woningcorporaties, biedt een leidraad aan. Deze bestaat uit een vragenlijst, waarin vier thema's - prestaties en opgaven, intern toezicht, stakeholders, en werkorganisatie - aan bod komen. Eigen indrukken zijn daarbij ook belangrijk, naast de 'harde' gegevens. Observaties c.q. 'verbazingen' over de zelfevaluatie en prioriteiten en doelen voor de toekomst worden geformuleerd (bijvoorbeeld op basis van een confrontatie met het meerjarenbeleidsplan of andere relevante documenten).

Een procesbegeleider wordt vaak ingezet bij het opstellen van het zelfevaluatie-rapport. Vervolgens wordt dit rapport naar het visitatiecollege gestuurd, samen met het meerjarenbeleidsplan recente jaarverslagen en eventueel illustratieve documenten en voorbeelden.

3. BEZOEK VISITATIECOMMISSIE

Op basis van het zelfevaluatie-rapport kan de visitatiecommissie haar werk doen. Tijdens de visitatie worden verschillende relevante partijen geïnterviewd, denk hierbij aan het bestuur/managementteam, de raad van toezicht, de medewerkers/OR, cliënten en stakeholders van buiten de organisatie. Bij voorkeur worden de gespreksronden geconcentreerd op zo min mogelijk dagen. Gesprekken duren gemiddeld ongeveer één uur en hebben een vertrouwelijk karakter.

Aandachtspunten

- Het uitgangspunt is dat de visitatie één dag duurt. Dit is niet alleen voor beide partijen efficiënter, maar voorkomt verder ook dat een tweede visitatiedag wordt ingegaan met vooroordelen.
- Het bundelen van gesprekken op een enkele dag vraagt om een goede agendaplanning. Begin daar zo vroeg mogelijk mee.
- De visitatiecommissie heeft tijd en ruimte nodig voor intern beraad tijdens de visitatie. Zij hebben vaak behoefte om eerste indrukken snel binnen de commissie terug te koppelen.

4. RAPPORTAGE EN TERUGKOPPELING

Op basis van de gesprekken wordt een conceptrapportage opgesteld. Hierin worden ook concrete aanbevelingen voor verbetering gedaan. In een eindgesprek wordt het visitatierapport voorgelegd aan het bestuur. Dit dient om feitelijke onjuistheden te voorkomen, maar ook om aanbevelingen nader te beargumenteren. Zo wordt de organisatie nogmaals aangespoord om deze ook op te volgen.

Hoe sneller het rapport opgeleverd wordt, hoe beter. Dit draagt bij aan een groter effect. Zo kan beleid heroverwogen worden op het moment dat het rapport nog volledig actueel is. Doorgaans houden visitatiebureaus een afrondingstijd van een maand aan.

Openbaar of niet?

Of de resultaten van een visitatietraject openbaar gemaakt worden is nogal eens een heikel punt. 'Met de billen bloot gaan' is voor publieke verantwoording, hoe moeilijk ook, wél noodzakelijk. Zo kan de dialoog met belanghebbenden worden aangegaan op basis van harde informatie. Aedes, de brancheorganisatie voor woningcorporaties, heeft dit sinds 2006 dan ook verplicht gesteld. Ook op de website van de Handvestgroep publiek verantwoordend zijn alle visitatierapporten na te lezen.

Uw organisatie laten visiteren is één, de resultaten daadwerkelijk effectief inzetten en benutten is een tweede. Openheid over de bevindingen zorgt er juist voor dat uw omgeving hier actief aan kan bijdragen. Visitatierapporten hebben de grootste waarde, als ze zo zijn opgesteld, dat ze zelfstandig leesbaar zijn en er een eigenstandig oordeel kan worden gevormd. Deze rapporten vormen daardoor een uitstekende aanvulling op de wijze waarop een instelling zich publiek verantwoordt, op deze manier kan ook een breder publiek worden bereikt.

Wat kost het?

De kosten van een visitatie zijn sterk afhankelijk van de grootte van een organisatie en de aard van de problematiek. Bij een collegiale visitatie kunnen de kosten beperkt blijven tot de inzet van een procesbegeleider. Daarnaast vergt het een flinke tijdsinvestering van de visitatoren, die óók door hen zelf als bijzonder waardevol wordt ervaren. Een goede zelfevaluatie betekent een behoorlijke tijdsinvestering van het bestuur, maar wél een die zich uitbetaalt in waardevolle bevindingen.

Raeflex, actief voor woningcorporaties, rekent met bedragen vanaf € 20.000. In deze opzet wordt de visitatie uitgevoerd door een externe commissie van professionals met ruime ervaring. De grootte van de organisatie speelt uiteraard een grote rol in de uiteindelijke prijs, maar visitatie is mogelijk voor vrijwel iedere organisatie. De visitatie van Divosa voor sociale diensten van gemeenten kost € 10.000. Hiervoor wordt een visitatie-team van collega's bijeengebracht en verzorgt Divosa de volledige ondersteuning, van zelfevaluatie tot rapportage en terugkoppeling.

Wat levert het op?

Vele organisaties ervaren visitatie als een waardevolle aanvulling op andere onderzoeks- en kwaliteitsinstrumenten. Aanbevelingen worden ter harte genomen en goeddeels opgevolgd. Er is weliswaar overlap met andere instrumenten op het gebied van informatieverzameling, de effecten zijn uniek: advies van experts, concreet, op maat geleverd, en vaak direct toepasbaar. Daar is géén sprake van overlap.

Er is bij visitatie, in tegenstelling tot andere instrumenten, niet snel sprake van 'metaalmoetheid'. De langetermijnwerking van een eerste visitatie wordt juist versterkt door een tweede, waarin reflectie mogelijk is op eerdere bevindingen, en accenten kunnen worden verschoven. De meeste visitatiebureaus hanteren ook een visitatieprotocol dat regelmatig wordt vernieuwd.

Valkuilen

Soms is het verstandig om te wachten met een visitatie,

TIPS

Vrijblijvendheid werkt niet.

Committeer uw organisatie aan periodieke visitatie.

Maak het openbaar. Zorg dat het visitatierapport zelfstandig leesbaar en begrijpelijk is.

'Tellen & vertellen': cijfers maken resultaten inzichtelijk, maar leg deze ook uit.

bijvoorbeeld wanneer een interim bestuur de leiding heeft binnen een organisatie. Ook in een conflictsituatie tussen organisatie en omgeving levert een visitatie de verkeerde beelden op. Beide situaties overschaduwen de rol die een visitatiecollege speelt en dit kan de geleverde informatie en de oordeelsvorming nadelig beïnvloeden.

Als een visitatie wordt uitgevoerd door collega-instellingen kan de commissie huiverig zijn om kritiek te uiten. Het kan geen kwaad om de onafhankelijkheid nadrukkelijk te onderstrepen. Een waardevolle visitatie valt of staat met een houding, waarbij kritiek verwelkomd wordt als opbouwend en waardevol, en niet opgevat wordt als een persoonlijke aanval. De ondersteunende (koepel)organisatie of procesbegeleider heeft hierin een leidende verantwoordelijkheid.

Zelfevaluatie: In Groot-Brittannië wordt de zelfevaluatie heel serieus genomen. Hier is de ervaring dat de zelfevaluatie zelfs waardevoller is dan de daadwerkelijke visitatie. Door hier veel tijd en energie in te steken komen eventuele problemen al eerder aan het licht en kan hier al een actieplan voor worden opgesteld, zodat de visitatie meer een bevestiging is van wat zelf al is gevonden. Hierbij moet worden opgemerkt dat visitaties in Groot-Brittannië ook worden gebruikt in de toezichtrelatie met de overheid. Een negatieve visitatie kan financiële consequenties hebben voor de organisatie.

Visitatie in de Handvestgroep publiek verantwoord

De handvestgroep Publiek Verantwoord bestaat uit twaalf zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Als een van de voorlopers heeft deze groep de toon gezet in de Rijksbrede tendens richting sterkere publieke verantwoording. De deelnemende organisaties verklaren dat ze zich, naast het afleggen van verantwoording aan de minister, ook willen verantwoorden aan klanten en samenleving over hun handelen en de kwaliteit van hun dienstverlening. Een onafhankelijk visitatiecollege beoordeelt periodiek hoe en in hoeverre de deelnemers deze intentie praktisch vormgeven.

Visitatie wordt ingezet als een leermoment. In vier delen – toetreding, positiebepaling, inrichting van het leerproces, het leren – worden eigen inzichten en externe oordelen gebundeld en vertaald in verbeterpunten. Na toetreding tot de handvestgroep is de start van het proces een positiebepaling van de organisatie, ten opzichte van het handvest. De visitatieprocedure wordt regelmatig afgestemd met

de deelnemende ZBO's. Visitatierapporten zijn openbaar en worden gepubliceerd op de website van de handvestgroep (www.publiekverantwoord.nl).

Het leren heeft een dubbele functie. Enerzijds wordt de ontwikkeling van de organisatie langs de meetlat van het handvest gelegd, aan de andere kant worden bruikbare ervaringsadviezen gegeven over de inrichting van het leerproces – om een positieve ontwikkeling te versnellen.

Een tussentijdse evaluatie heeft uitgewezen dat de visitatie wordt gezien als een eenvoudig en goedkoop instrument, waarmee met beperkte inspanningen een goed inzicht wordt verkregen in het onderwerp. Het resultaat is een aanvulling op andere instrumenten, omdat de blik juist van buiten naar binnen gericht is. Het visitatieprotocol wordt consequent vernieuwd, zodat de visitatie steeds blijft aansluiten op de verwachtingen van de maatschappij.

Collegiale visitatie in het onderwijs

Bij een collegiale visitatie in het onderwijs visiteert een aantal afgevaardigden van scholen collega-instellingen. Een school wordt getoetst op verschillende aspecten van kwaliteit en ontvangt een rapport met conclusies en aanbevelingen, rechtstreeks uit de praktijk. De school kan er zelf voor kiezen om het rapport openbaar te maken of vertrouwelijk te houden. Indien gewenst worden daarna de collega-scholen gevisiteerd.

Bij collegiale visitatie staat het element 'leren' centraal. De focus ligt dus meer op het verbeteringsproces, dan op het verantwoorden over behaalde prestaties. De collegiale visitaties gebeuren op vrijwillige basis. Als scholen gezamenlijk beslissen om een collegiale visitatie uit te voeren, dan wordt een organisatie aangeschreven om hen te begeleiden bij het uitvoeren van de visitatie. Gebruikelijk is dat een groep van scholen elkaar afwisselend visiteert. Zo worden visitatoren 'beloond' voor de tijd en moeite die zij in andere scholen steken, en vindt er ook een gedegen kennisuitwisseling plaats.

“Bij het inspectiebezoek komen de vragen van de andere kant, nu gaat het om je eigen vragen; het dwingt je om naar jezelf te kijken en ook naar wat niet zo goed gaat.”

Schoolleiders uit het voortgezet onderwijs,
in MESO magazine, december 2006.

Aandachtspunten

Bij het uitvoeren van de collegiale visitatie is een aantal zaken van belang om het instrument optimaal te laten werken. Denk hierbij aan:

- Bij de zelfevaluatie moet een bepaalde afstand worden bewaard. Kleinere instellingen hebben vaak meer moeite om de zelfevaluatie op een hoger abstractieniveau te formuleren. Dit komt omdat zij midden in de praktijk zitten en minder gewend zijn om beleidsmatig te formuleren.
- Heldere afspraken over verwachtingen en taken voorkomen problemen. Het is belangrijk om van tevoren een bijeenkomst te organiseren om commissieleden te informeren en te instrueren.

Benchmarken

Door middel van benchmarken kunt u de prestaties van uw organisatie meten en deze vergelijken met de prestaties van andere spelers in uw sector. Het onderzoek levert concrete aanknopingspunten op om de bedrijfsvoering beter te organiseren of daarmee de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.



De belangrijkste meerwaarde van benchmarken ligt in de mogelijkheid om eigen prestaties objectief te kunnen vergelijken met die van anderen. Dat kan in een 'veilige' besloten omgeving, maar kan ook door het publiceren van ranglijsten van beter en slechter presterende organisaties. Benchmarks bestaan in alle soorten en maten. Een visitatieprocedure waarin specifiek wordt ingezet op het afzetten van prestaties tegen een standaard kan ook als benchmark worden benoemd. In het algemeen zijn vijf functies te onderscheiden:

- Van elkaar en met elkaar leren (benchmarken);
- Het bieden van transparantie aan de omgeving;
- Het afleggen van verantwoording aan de omgeving;
- Het ondersteunen van extern toezicht (vergelijkend toezicht);
- Het afrekenen op prestaties (maatstafconcurrentie).

Vaak is zelf opzetten niet nodig omdat er al een relevante benchmark(database) bestaat. In dat geval is voor u het proces beperkt tot het selecteren van een benchmark die de belangrijkste resultaten meet, eventueel meedenken over de indicato-

Naam	Benchmark Publiekszaken
Doelstelling	Doel is kennis op het gebied van kwaliteitsverbetering en efficiënt werken in de gemeentelijke dienstverlening te verwerven en te delen. Hierdoor kunnen verbeteringen in de dienstverlening sneller en effectiever worden waargemaakt: meten, vergelijken en verbeteren.
Aantal deelnemers	In 2006: 64 deelnemers. In 2007 verwacht: 75 à 80 gemeenten. Deelnemers uit alle gemeentegroottes zijn vertegenwoordigd.
Kosten deelname	De kosten voor de deelname aan de benchmark bedragen € 7.995 excl. BTW per gemeente per jaar. Dit is inclusief de klanttevredenheidsonderzoeken onder baliebezoekers en bellers. Volgens de deelnemers zelf kost het gehele project de gemeente daarnaast gemiddeld 9,4 dagen werk. 93% beoordeelt deze tijdsinvestering als nuttig tot zeer nuttig.
Wijze van meten	De indicatoren zijn gericht op de bedrijfsvoering en de prestaties van de publieke dienstverlening. De cijfers over effecten worden mede gevuld met gegevens over klanttevredenheid: klanttevredenheidsonderzoek aan de balie door enquêteurs bij alle deelnemende gemeenten in dezelfde periode en een klanttevredenheidsonderzoek onder telefonische klanten bij alle deelnemende gemeenten in dezelfde periode.
Doorlooptijd en instapmomenten	De benchmark kent een jaarlijkse cyclus en start in het eerste kwartaal van ieder jaar. Gemiddeld schrijft circa 80% van de deelnemers zich weer in voor het jaar erna.

STAPPENPLAN

- 1 Stel doelen vast en breng de eigen omgeving (en ook processen) in kaart.**
Wat wilt u op welke terreinen met de benchmark bereiken?
- 2 Ga na wat de doelgroep (of de deelnemers) is van de prestatievergelijking.**
Op wie of wat richt u zich?
- 3 Ga na welke partijen een belangrijke rol spelen en welke doelen zij nastreven.**
Wie moet verder betrokken worden bij het onderwerp?
- 4 Stel een (gemeenschappelijk) doel en eindresultaat van de te organiseren benchmark vast.**
Is er een gezamenlijke aanpak haalbaar?
- 5 Maak harde afspraken om de resultaten daadwerkelijk om te zetten in actie.**
Hoe gaat u commitment garanderen?
- 6 Definieer prestatie-indicatoren en ontwikkel/definieer de te gebruiken methodiek.**
Heeft u ervaring met het doen van benchmarkonderzoek of schakelt u een expert in?
- 7 Uitvoering: verzamelen en analyseren van data.**
Op basis van vooraf afgestemde indicatoren wordt een objectieve vergelijking gemaakt.
- 8 Vervolgtraject op basis van resultaten: waar zitten de verbeterpunten en waar zijn good practices te vinden?**
Wat en hoe gaat u concreet aanpakken? Heeft u een actieplan opgesteld?
- 9 Evalueer het proces en maak afspraken voor het vervolg.**
Hoe gaat u de continuïteit van het verbeterproces verbeteren? Wanneer komt u opnieuw bijeen om bijvoorbeeld de recente verbeteringen door te nemen?

Voor een uitgebreid stappenplan zie ook: www.benchmarkenindepubliekesector.nl

Naam	Benchmark Overhead ZBO's / Agentschappen
Doelstelling	Het bieden van objectieve vergelijkingsinformatie over de omvang van de overhead van ZBO's en agentschappen
Aantal deelnemers	28
Kosten deelname	Ongeveer € 3.250 excl BTW
Tijdsinvestering per deelnemer	1,5 à 2 dagen
Wijze van meten	Schriftelijke vragenlijst, groepsbijeenkomsten en interviews
Doorlooptijd en instapmomenten	Voor nieuwe deelnemers: 1 maand. Instappen kan op ieder moment.

ren, hiervoor binnen uw organisatie verzamelen van gegevens, deze laten analyseren (dat is hetgeen waar je als organisatie voor betaalt) en vervolgens het belangrijkste: het interpreteren en bespreken van de resultaten. Doel is het identificeren van de factoren die bepalen dat bepaalde organisaties beter presteren, zodat anderen hiervan kunnen leren.

Wat kost het?

In de gids 'Inventarisatie van benchmarks in de openbare sector' van het ministerie van BZK vindt u een uitgebreid overzicht van benchmarks die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd, inclusief een indicatie van de kosten per organisatie. Hierin vindt u voor vrijwel iedere sector een relevant voorbeeld. De kosten verschillen sterk met de opzet die gekozen wordt, binnen een bandbreedte van enkele honderden tot meer dan tienduizend euro. Een logische vuistregel: hoe complexer de vraagstelling, hoe hoger de kosten. Goed om te weten is dat sommige benchmarks worden gesubsidieerd door ministeries en koepelorganisaties.

Wat levert het op?

Het belangrijkste doel van benchmarking is dat organisaties van elkaar leren en op die manier hun dienstverlening verbeteren. Uiteindelijk plukt de klant daar de vruchten van. Daarnaast kunt u met benchmarking uw prestaties transparant maken voor burgers, bedrijven, consumentenorganisaties en media. Het geeft de mogelijkheid om verantwoording af te leggen door te laten zien wat goed gaat, maar ook wat er aan gedaan wordt om de dienstverlening nog verder te verbeteren.

Resultaten van een benchmark kunnen vrij snel beschikbaar zijn, zeker als u aansluit bij een bestaande database. Voor uw organisatie beperkt de tijdsbelasting zich in de meeste gevallen tot enkele dagdelen. De afgelopen jaren hebben al verschillende organisaties in de publieke sector benchmarks uitgevoerd. Op basis van deze ervaringen is een uitgebreide handreiking opgesteld voor het (laten) uitvoeren van een benchmark. Voor de handreiking en andere hulpmiddelen, zie pagina 29.

Clëntenraad

Een cliëntenraad is een instrument om cliënten (mede)zeggenschap te geven over de gemeenschappelijke belangen in een instelling. Uiteindelijk is het doel dat iedere gebruiker de dienstverlening krijgt die hij of zij nodig heeft. Een cliëntenraad draagt daaraan bij door te adviseren op welke punten de 'dienst' verbeterd kan worden en zich daarvoor in te zetten. De raad gaat daarover in dialoog met het bestuur van de instelling. Kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid staan centraal.



TAKEN

- 1 **contact onderhouden met de achterban**
weet wat er speelt
- 2 **relevante (externe) contacten onderhouden**
blijf ook op de hoogte van ontwikkelingen
binnen de organisatie en daarbuiten
- 3 **advies uitbrengen aan het bestuur**
neem stelling
- 4 **de cliëntenraad professionaliseren**
blijf verbeteren

In verschillende sectoren zijn vergelijkbare instrumenten te zien. Bijvoorbeeld bewonersraden bij woningbouwcorporaties, ouderaden bij basisscholen, gebruikersraden bij ZBO's en patiëntenraden bij zorginstellingen. De precieze aanpak van zeggenschap verschilt per sector en per organisatie. Iedere omgeving brengt een andere set vraagstukken met zich mee. De rol die de cliëntenraad daarin speelt verschilt. Toch zijn er veel overeenkomsten en is het nuttig deze te kennen.

Het LOC, koepelorganisatie in de zorgsector, heeft voor het oprichten van een cliëntenraad een uitgebreid 'handboek medezeggenschap' opgesteld, waarin iedere stap is uitgewerkt aan de hand van praktijkervaringen.

Het is van belang dat de bevoegdheden en rechten van de cliëntenraad helder zijn voor alle betrokken partijen. Bijvoorbeeld in de zorgsector en het onderwijs is dit vastgelegd in wetgeving. In ieder geval is het raadzaam een instellingsbesluit op te stellen in samenspraak met de raad van bestuur (en de raad van toezicht), om daarmee formeel zeggenschap vast te leggen. Vooral de zorgsector loopt hierin voorop.

STAPPENPLAN

Dit stappenplan gaat uit van de situatie waarin nog geen cliëntenraad is ingesteld en geeft een globale indruk van het proces, de taakverdeling en het tijdpad.

De voorbereiding

STAP	ACTIVITEIT	WIE	TIJDSPAD
1	Informeel naar ervaringen van collega-instellingen met een cliëntenraad. Benut ook koepelorganisaties of experts.	Raad van Bestuur	Maand 1
2	Stel een werkgroep in om het gehele proces te trekken	Werkgroep	Maand 1
3	Formuleer een visie op medezeggenschap	Werkgroep	Maand 2
4	Bepaal de benodigde expertise en achtergrond van de cliëntenraad	Werkgroep	Maand 2
5	Maak een profielschets voor de leden	Werkgroep	Maand 2
6	Bepaal wijze van selectie, aantal leden en duur lidmaatschap	Werkgroep	Maand 2
7	Stel het instellingsbesluit op en regel de praktische voorzieningen	Werkgroep	Maand 2/3
8	Werf leden	Werkgroep	Maand 4
9	Selecteer en benoem de leden	Werkgroep / Raad van Bestuur	Maand 5

De cliëntenraad in oprichting

STAP	ACTIVITEIT	WIE	TIJDSPAD
10	Introduceer de cliëntenraad via de interne communicatiekanalen. Probeer een mediamoment te regelen.	Cliëntenraad	Maand 6
11	Zorg voor deskundigheid. Benut bestaande handreikingen	Koepelorganisatie / Experts	Maand 7
12	Preciseer gezamenlijk een visie op medezeggenschap	Cliëntenraad	Maand 7
13	Leg de samenwerking tussen cliëntenraad en bestuur op een constructieve en heldere manier vast	Cliëntenraad / Raad van Bestuur	Maand 8
14	Stel een huishoudelijk reglement op	Cliëntenraad	Maand 9
15	Stel een (jaarlijks) werkplan op	Cliëntenraad	Maand 10

Sinds 1996 is het invoeren van een cliëntenraad wettelijk ingekaderd in de **zorgsector**.

Aan de cliëntenraad is een aantal formele rechten toegekend:

Adviesrecht

- de instelling moet de mening van de raad vragen over belangrijke besluiten. Als het advies van de cliëntenraad niet wordt opgevolgd, wordt dit schriftelijk en met argumentatie meegedeeld.

Verzwaard adviesrecht


- op onderwerpen van zeer direct belang voor de cliënten. Over deze onderwerpen kan het bestuur in principe alleen besluiten met instemming van de cliëntenraad.

Recht op informatie

- de instelling moet de raad tijdig alle relevante informatie verschaffen over (beweegredenen voor en gevolgen van) beleid en beleidswijzigingen.

Recht van voordracht van een bestuurslid

- de cliëntenraad heeft het recht om tenminste één persoon bindend voor te dragen voor benoeming in het bestuur of de Raad van Toezicht.



De samenwerkende koepelorganisaties in de zorgsector hebben een profiel opgesteld voor leden van een cliëntenraad, dat ook handzaam is voor andere sectoren:

- **ervaringsdeskundigheid:** weten wat er speelt
- **ervaring met belangenbehartiging:** het is handig als sommige leden hier al over beschikken
- **bestuurlijke ervaring:** inzicht in besluitvormingsprocessen helpt in de relatie met het bestuur
- **vasthoudendheid en doorzettingsvermogen:** zeker tijdens de opstartfase van een cliëntenraad is het noodzakelijk om zich niet af te laten schrikken door een verschil in deskundigheid, status of kennis
- **helder toetsingskader:** de juiste vragen stellen door het perspectief van de cliënt steeds voorop te stellen
- **vermogen om te schakelen tussen beleidsniveau en uitvoeringsniveau:** wat zijn de concrete gevolgen van besluiten voor de cliënt? Hoe vertalen vragen en knelpunten van de klant zich in beleidsvoorstellen op centraal niveau?
- **financiële deskundigheid:** het is waardevol om een lid te hebben met kennis van zaken op het gebied van begrotingen en financiële zaken. Hierdoor kan op tijd worden gezien wat de gevolgen van nieuwe jaarplannen zijn.

Hoe groter de organisatie, hoe meer eisen er worden gesteld aan de cliëntenraad. Belangrijk is en blijft dat het algemene belang voorop staat. Hoe professioneler de raad werkt, hoe meer waarde deze heeft bij de te nemen beleidsbeslissingen. De leden van een cliëntenraad moeten hun eigen kracht en mogelijkheden kennen. Vertrouwen vanuit het bestuur hoort daarbij.

Wat kost het?

De kosten van een cliëntenraad zijn zeer afhankelijk van de omvang van de organisatie en de professionele ondersteuning die benut wordt. In de zorgsector leert de ervaring van het LOC en de MOgroep, twee brancheorganisaties, dat de opstartkosten voor een cliëntenraad voor een grote stedelijke welzijnsorganisatie tussen de € 12.000 en € 15.000 bedragen. Grootste structurele kostenpost vormen de personeelskosten ten behoeve van de ambtelijke en secretariële ondersteuning.

De leden van de cliëntenraad ontvangen meestal een onkostenvergoeding voor hun bijdrage. Sommige instellingen, zoals het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis Amsterdam, kiezen er juist bewust voor om ook een bescheiden honorarium te betalen. Op deze manier verwachten zij een groter verantwoordelijkheidsgevoel en inzet te genereren.

Wat levert het op?

Gesprekken met de cliëntenraad worden in het algemeen als 'open' en 'positief' ervaren. Bestuurders ervaren de overleggen als de beste manier om zich te verplaatsen in de schoenen van de klant. Dat levert ook concrete lessen op. Een cliëntenraad



De patiëntenraad van het OLVG is in 2004 opgericht. Het blijkt dat het veel tijd en moeite kost om in de 'standaardlogistiek' van de organisatie te komen. Voor een goede inbreng van een cliëntenraad is het eerst en vooral noodzakelijk dat het bestuur de raad serieus neemt en ook als een essentieel onderdeel gaat beschouwen van haar doen en laten.

kan vaak de vinger op de zere plek leggen, bijvoorbeeld waar het schort aan helderheid in het overbrengen van een boodschap. Een voorbeeld is het vertalen van een jaarplan in concrete gevolgen voor de klant. Een cliëntenraad vormt een brug tussen beide partijen, waardoor klachten of onduidelijkheden kunnen worden opgevangen en gecommuniceerd, zonder dat dit tot geschillen hoeft te leiden.

Wat doet de cliëntenraad níet?

- behandelen van individuele klachten
- verstrekken van informatie over de dienstverlening aan cliënten

De cliëntenraad heeft nadrukkelijk de functie van algemeen adviesorgaan. Het is dus erg belangrijk om individuele gevallen niet als basis voor advisering te nemen. Hiermee wordt de objectiviteit van de raad ondermijnd. Individuele klachten kunnen het beste via de daarvoor bestaande klachtenprocedures of ombudsfunctie worden geleid. Dit neemt overigens niet weg dat het wel typisch een taak van de cliëntenraad is om te zorgen dat er een goede klachtenprocedure bestaat!

BIJeenKOMSTEN

- De cliëntenraad belegt zelf haar eigen vergaderingen. Gemiddeld gebeurt dit één keer per maand. Dit is nodig om betrokken te blijven bij de lopende zaken. Het is aan te bevelen om het vergaderrooster jaarlijks vooruit te plannen. Indien nodig kunnen extra vergaderingen worden

aangevraagd en ingelast. Ter voorkoming van problemen is het handig om de regels hiervoor vast te leggen in het huishoudelijk reglement van de cliëntenraad.

- Daarnaast voert de raad overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur en indien ingesteld de Raad van Toezicht. In deze vergaderingen worden de gevraagde en ongevraagde adviezen van de cliëntenraad besproken en licht het bestuur toe wat er wel en niet mee wordt gedaan.

De patiëntenraad van het OLVG voert formeel drie keer per jaar 'groot overleg' met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er gemiddeld eens in de zes weken een informele 'klein overlegvergadering' waarin wordt bijgepraat en kleinere zaken worden besloten.

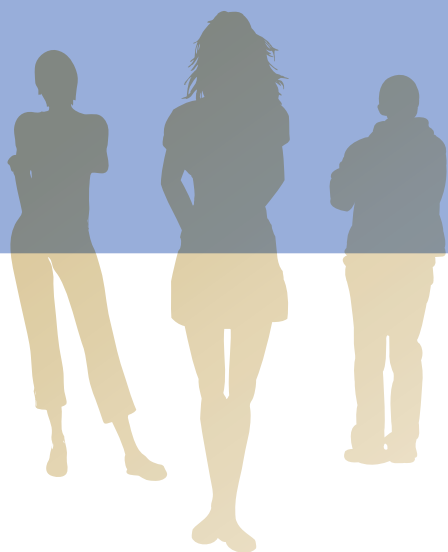
TIP

Vraag om notulen van de vergaderingen van de cliëntenraad, en laat zien hoe u deze als bestuur meeneemt in uw beslissingen. Zo uit u waardering voor het werk van de cliëntenraad en wordt aan de dialoog consequent invulling gegeven.

Committeer u als bestuur om in het jaarverslag te rapporteren over wat u met de feedback van de cliëntenraad heeft gedaan en gaat doen. Daarnaast kan een cliëntenraad natuurlijk ook zelf een jaarverslag en jaarplan publiceren.

Kwaliteitspanel

Een kwaliteitspanel bestaat uit een representatieve groep personen, die als gebruikers de dienstverlening van een organisatie onder de loep nemen. Kwesties die door beleidsmakers over het hoofd worden gezien, kunnen door de panelleden worden opgepakt en aangezwengeld. In tegenstelling tot een cliëntenraad wordt er vooral projectmatig en met veldonderzoek gewerkt. Het perspectief van de gebruiker wordt zo consequent meegenomen in de evaluatie en bijstelling van de geleverde diensten.



Het Stadspanel Tiel heeft zich in de opstartfase in drie werkgroepen gesplitst, waarin evenzoveel thema's werden behandeld. Tijdens regelmatige plenaire vergaderingen werden voorlopige onderzoeksresultaten behandeld, maar werden er ook vooral ervaringen uitgewisseld: hoe kom je aan informatie? Hoe pak je een onderzoek aan? Hoe presenteer je de resultaten?

De meeste vraagstukken die een organisatie tegenkomt, kunnen uitstekend door het bestuur en de medewerkers worden opgelost. Een cliëntenraad kan daarbij uiteraard aandachtspunten verleggen, en een visitatie of benchmark kan inzicht verschaffen in wat waar beter gebeurt. Maar iedere organisatie is uniek, en dat geldt ook voor sommige knelpunten waar tegenaan gelopen wordt. Een kwaliteitspanel dient juist om door middel van veldonderzoek de problemen op te sporen, die tussen wal en schip vallen. Deelnemers krijgen de taak om 'op zoek' te gaan naar die problemen, die anderen over het hoofd zien.

De invulling van een kwaliteitspanel is maatwerk. Een gebruikelijke grootte is zo'n twintig personen, die samen een goede vertegenwoordiging vormen van het totaal. Vaak wordt gekozen voor het werken met een stuurgroep en diverse kleinere projectgroepen. Hierdoor kunnen meerdere onderzoeken tegelijkertijd worden uitgevoerd, terwijl er toch een duidelijke coördinatie en aanspreekpunt blijft bestaan. Panelleden kunnen overigens gerust afwisselend of zelfs gelijktijdig lid zijn van zowel stuurgroep als projectgroep.

STAPPENPLAN

- 1 **Opstarten (projectleider / aanspreekpunt)**
- 2 **Randvoorwaarden vastleggen**
- 3 **Selectie deelnemers**
- 4 **Selectie onderwerpen**
- 5 **Uitvoeren kwaliteitstoets en resultaten**
- 6 **Dialog en feedback**

1. OPSTARTEN

Het initiatief tot het oprichten van een kwaliteitspanel kan zowel vanuit de organisatie zelf als door de cliënten worden genomen. Een goede start is het aanstellen van een procesbegeleider, als coördinator en aanspreekpunt. Afhankelijk van het budget kan een beperkte staf worden bijeengebracht. Denk hierbij vooral aan secretariële en onderzoeksondersteuning.

De Projectleider

De projectleider vormt de schakel tussen het (op te richten) kwaliteitspanel en de organisatie. Het is ook zaak dat de (betaalde) projectleider inhoudelijke kennis en procesvaardigheid bezit en mensen kan stimuleren. Hij/zij coördineert de selectie van de deelnemers, de selectie van de onderzoeksmethode, het voorbereiden en uitvoeren van de kwaliteitstoets en het openbaar maken van het rapport. Ervaring met het doen van onderzoek is bij dit alles vanzelfsprekend een aanzienlijk voordeel.

2. RANDVOORWAARDEN VASTLEGGEN

Het is aan te raden om bij de oprichting van het kwaliteitspanel een protocol op te stellen. In dat protocol leggen de verschillende partijen (panel, instelling) vast wat de status van het panel is en wat men van elkaar mag verwachten tijdens het project. Hiermee krijgt een goed functionerend kwaliteitspanel blijvende waarde.

Voor het burgerpanel Rotterdam is in 2006 een protocol afgesloten. Hierin zijn met de gemeente vastgelegd:

- de uitgangspunten (doel, samenstelling, verantwoordelijkheden)
- aard van de contacten (frequentie, verslaglegging, evaluatie)
- ondersteuning door de gemeente (gebruik van deskundigheid en faciliteiten, bemiddeling)

3. SELECTIE DEELNEMERS

In de selectie van deelnemers heeft de projectleider een initiërende taak. Het is van belang om al snel voldoende panelleden te kunnen werven. Algemene werving via informatiebijeenkomsten, internet of andere media verdient daarbij de voorkeur boven het adopteren van een al bestaand netwerk. Zo wordt de kans op representativiteit en een frisse blik vergroot.

Bij de selectie zijn de volgende criteria van belang:

- het panellid is een frequente 'gebruiker' van de diensten van de organisatie;
- het panellid committeert zich voor langere tijd. Zeker in de opstartfase helpt het om met een vaste groep leden te kunnen werken. Hierdoor blijft opgedane ervaring behouden. Na verloop van tijd is het natuurlijk juist zaak om regelmatig vernieuwende blikken in te brengen;
- het is aan te bevelen om enkele reserveleden aan te stellen.

Hiermee is het risico van uitval enigszins te ondervangen. Let wel op een frequente tussentijdse informering;

- de samenstelling van het panel moet een goede afspiegeling zijn én blijven van de doelgroep. Met name de vaak moeilijker bereikbare groepen als jongeren en culturele minderheden moeten zich ook vertegenwoordigd voelen. Dit blijft een overweging bij het vervangen van panelleden;
- het helpt als er binnen het panel specifieke vaardigheden zijn vertegenwoordigd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opstarten, uitvoeren en interpreteren van onderzoek.

De woningcorporatie Mitros heeft een platform ingesteld als 'klankbord, denktank en adviesorgaan'. Hierin nemen huurders zitting, maar ook deskundigen en vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld.

TIP

Het Burgerpanel Rotterdam brengt regelmatig een eigen **nieuwsbrief** uit. Hiermee blijven alle leden op de hoogte van elkaars activiteiten én blijft men betrokken bij het panel. Dit panel werkt zelfstandig van de bewonersraad.

Het Burgerpanel Rotterdam biedt op haar website een **'prikbord'** aan, waarop inwoners tips voor nieuwe onderzoeken kunnen plaatsen.

Uit het nieuws: "De inkt van haar 'geboortekaartje' was nog nauwelijks opgedroogd, of het BurgerPanel Rotterdam presenteerde al haar eerste advies aan de wethouder over de naamsbekendheid en bereikbaarheid van de stadswinkels"

TIP

Media-aandacht

De impact van een kwaliteitspanel wordt groter naarmate de adviezen meer **in de media** komen. Daarnaast is het onderhouden van een informatieve website een toegankelijk startpunt voor geïnteresseerden. Rapporten met resultaten en aanbevelingen kunnen hier ook worden gepubliceerd. Het is essentieel dat rapporten van het kwaliteitspanel openbaar worden gemaakt. Hierdoor komt het onderwerp in de aandacht en wordt er indirect enige druk gezet op de organisatie om daadwerkelijk iets te doen. Aandacht vanuit de media helpt daarbij enorm.



4. SELECTIE ONDERWERPEN

Nadat het panel is samengesteld, worden specifieke onderwerpen gekozen. Hierin moet het kwaliteitspanel vrij worden gelaten, om de onafhankelijke en objectieve status te benadrukken. Uitgangspunt blijft om die onderwerpen aan te stippen die aansprekend zijn, waarover mensen klachten hebben, en waar bepaalde wensen over kunnen bestaan.

TIP

Laat het kwaliteitspanel 'warm draaien' met relatief korte en inzichtelijke producties. Door als bestuur nadrukkelijk belang te hechten aan de uitkomsten kan het panel een vliegende start maken, waarna verdere (eigen) voorstellen vanzelf volgen.

5. KWALITEITSTOETS EN RESULTATEN

Het werk van het kwaliteitspanel heeft meer effect als het ook aantoonbaar op een professionele manier wordt uitgevoerd. De resultaten van de kwaliteitstoets worden door de projectleider, in samenspraak met de panelleden, verwerkt in een rapport. Hierbij zijn de objectieve meetgegevens van belang, maar juist ook de beleving van de diverse deelnemers en de panelleden zelf. Deze bevindingen worden afgezet tegen concrete afspraken en ook gangbare normen bij vergelijkbare organisaties.

Aandachtspunten

- Concrete aanbevelingen zijn waardevoller dan algemene opmerkingen.
- Probeer kritiek en aandachtspunten op een constructieve manier te verwoorden.
- Het is sterk aan te raden het eindrapport van het panelonderzoek openbaar te maken en te publiceren.
- Een eigen mediamoment rond de publicatie van een rapport zet het kwaliteitspanel in de schijnwerpers en zal de impact van haar werk vergroten.

Het uitvoeren van een onderzoek door een kwaliteitspanel is het meest effectief als de leden daadwerkelijk de straat op kunnen gaan om de meningen van burger en cliënt te peilen. De meest gebruikte onderzoeksmethode is de enquête met open en gesloten vragen. Dat is redelijk eenvoudig en levert de meest directe feedback. De leden van het Burgerpanel Rotterdam hebben burgers op deze wijze onder andere ondervraagd over de fietsproblematiek, het groen in de stad en de stadswinkels.

6. DIALOOG EN FEEDBACK

Een belangrijk onderdeel van het werk van een kwaliteitspanel is het terugkoppelen van de resultaten naar de instelling zelf. Tijdens dit gesprek wordt de interpretatie van de panelleden toegelicht, en wordt de instelling de gelegenheid geboden om inhoudelijk te reageren op hun bevindingen. Het is van



Het Burgerpanel Rotterdam krijgt altijd een schriftelijke reactie van de wethouder, die uitlegt hoe het advies toegepast wordt in het gemeentelijke beleid. Na een jaar kijkt het panel opnieuw naar het onderwerp om te beoordelen of er daadwerkelijk iets is gedaan met hun onderzoek en aanbevelingen. Op basis van deze evaluatie wordt indien nodig nogmaals feedback gegeven.

belang dat de organisatie duidelijk uitlegt wat er wel en niet gedaan wordt met de aanbevelingen.

Wat kost het?

De kosten die gepaard gaan met het opzetten van een kwaliteitspanel zijn sterk afhankelijk van de gekozen invulling. Het feitelijk uitvoeren van onderzoek en het opstellen van de rapportages is vrij goedkoop. Wel is het nodig om het panel te ondersteunen in zijn werkzaamheden, minimaal één dag in de week. Deze taak kan extern worden belegd, of er kan een medewerker gedeeltelijk voor worden vrijgemaakt. In dat laatste geval moet wel voor voldoende neutraliteit worden gezorgd. In ieder geval heeft het duidelijk meerwaarde om het panel voldoende te faciliteren in het uitvoeren van onderzoeken. Het stedelijk kwaliteitspanel kost op structurele basis (inclusief ondersteuning) enkele tienduizenden euro's per jaar.

Wat levert het op?

- De organisatie verkrijgt informatie vanuit het perspectief van de burger.
- Er is ruimte voor een dialoog, ook buiten eventuele wettelijke kaders. De door de gebruiker ervaren prestaties staan centraal.
- Onderwerpen worden op de publieke agenda gezet. Het inspelen op deze aangedragen aandachtspunten kan zorgen voor een beter imago, omdat u als organisatie duidelijk laat zien open te staan voor input van buiten.
- Het instrument is voor verschillende onderwerpen te gebruiken, als het maar om een feitelijke prestatie gaat.
- Er worden concrete aanbevelingen gedaan waar de organisatie direct iets mee kan doen.

Aandachtspunten

Onafhankelijkheid

Het kwaliteitspanel moet een onafhankelijk oordeel kunnen vormen over de dienstverlening van een organisatie. De identiteit van de panelleden wordt daarom (eventueel slechts voor bepaalde onderwerpen) in de rapportage geanonimiseerd. Zij mogen vanzelfsprekend geen nadeel ondervinden van hun werkzaamheden.

Commitment

Het kwaliteitspanel valt of staat met commitment van het bestuur. Hier hoort onder meer de aanwezigheid van bestuursleden bij de presentatie van onderzoeksresultaten bij, maar ook de harde toezegging om binnen korte termijn inhoudelijk op deze resultaten te reageren en deze in toekomstig beleid mee te nemen.

Onderwerpen

Onderwerpen moeten zoveel mogelijk buiten actuele conflictsituaties staan. Dit ter voorkoming van het vastlopen in een moeras van belangenstrijd en tegenstellingen. Daarnaast is een balans nodig tussen een specifiek probleem met een duidelijke oplossing, en een algemenere vraagstelling die veel meer mensen raakt. Om te voorkomen dat het kwaliteitspanel teveel geassocieerd wordt met bepaalde thema's of groepen, is het aan te raden om duidelijk andere accenten te leggen tussen opeenvolgende projecten.

Kwaliteitshandvesten

In een kwaliteitshandvest doet een organisatie een aantal concrete beloften aan haar cliënten (burgers en bedrijven) over de dienstverlening die ze aanbiedt. Deze normen worden toegankelijk gemaakt voor alle (potentiële) cliënten en zijn altijd duidelijk zichtbaar op de plaats van handeling (bijvoorbeeld aan de balie of op de website). Het kwaliteitshandvest wint aanzienlijk aan kracht wanneer de cliënt wordt gecompenseerd als de organisatie een belofte niet waarmaakt.



Het Ministerie van BZK werkt gezamenlijk met andere organisaties aan het realiseren van kwaliteitshandvesten in de publieke sector. Zo'n handvest is een duidelijke belofte aan de cliënt welke verwachtingen hij mag hebben bij het contact met de organisatie.

Dienstverlening is een centraal element in de relatie tussen cliënt en organisatie. De beloftes die in een kwaliteitshandvest worden geformaliseerd, vormen een eerste aangrijpingspunt om als organisatie verantwoording af te leggen. Door deze beloftes duidelijk te communiceren weet de cliënt wat hij mag verwachten, en kan hij u daar ook op aanspreken.

Inmiddels is er al een ruime ervaring opgebouwd, met name bij gemeenten. Hier vindt u in het kort welke stappen u kunt zetten om tot een handvest te komen. Dit geeft een indruk van het proces en de afwegingen die daarbij aan de orde komen.

STAPPENPLAN

1 Creëer bestuurlijke betrokkenheid

Een uitspraak van het bestuur over de noodzaak van dit instrument werkt als een enorme stimulans voor het proces.

2 Zorg voor kwaliteit

Het is raadzaam om een projectgroep in te stellen. Een vast aanspreekpunt met verantwoordelijkheid voor de voortgang fungeert als trekker. 'Quick wins' op makkelijke

terreinen werken motiverend. Denk hierbij aan het benoemen en opschrijven van de levertijd voor bepaalde producten. In een volgende fase kunt u deze juist aanscherpen.

3 Communiceer met medewerkers

Medewerkers krijgen uiteindelijk het meest direct te maken met het kwaliteitshandvest. Het is daarom essentieel om hun input nadrukkelijk mee te nemen voor het bepalen van de inhoud.

4 Stel concept-servicenormen op en toets deze

In samenspraak stelt u (gewenste) normen vast. Een handvest is bij uitstek geschikt om uw kwaliteitsnormen te benoemen en op te schroeven. Sommige daarvan zullen niet meteen haalbaar zijn. Deze kunnen voorlopig intern worden gebruikt. Houd wel ruimte voor ambities.

5 Publiceer met stijl en maak normen bekend

Aan een onbekend handvest heeft niemand iets. Zorg voor media-aandacht bij het instellen, en breng uw servicenormen ook consequent voor het voetlicht bij de contactmomenten tussen cliënt en organisatie.

6 Monitor vooruitgang en communiceer dit ook

Blijf bij de les. Uw kwaliteitshandvest vormt een roadmap naar



verbetering, en daarvoor is blijvende aandacht nodig. Het uitdragen van geboekte resultaten is een stimulans om op de goede weg door te gaan.

7 **Evalueer en stel bij**

Bouw vaste evaluatiemomenten in en verbind daar consequenties aan. Voegen bepaalde normen niets toe, of kunnen (nieuwe) normen worden verbreed naar andere afdelingen? De inhoud van het kwaliteitshandvest verandert vanzelfsprekend door de tijd.

Wat kost het?

De kosten van een kwaliteitshandvest zijn totaal afhankelijk van uw doelen: hoe ver durft u te gaan? Maar het invoeren van een kwaliteitshandvest is een investering in uw organisatie. Welke beloften wilt u maken en hoe verhoudt zich dat tot uw huidige prestaties? Het is vooral een tijdsinvestering. Op de kosten voor communicatie van de normen naar uw klanten kan bespaard worden door deze in te bedden in de bestaande informatiekanaalen.

Wat levert het op?

- Een handvest is maatwerk. Iedere organisatie geeft op eigen wijze invulling hieraan.

- Een handvest kan kort en krachtig zijn. Geen lange verhalen!
- In een kwaliteitshandvest concretiseert u wat uw cliënten mogen verwachten.
- Door deze helderheid te geven, zullen de cliënten geen overspannen, maar juist reële verwachtingen hebben. Het is een eenvoudige manier van verwachtingenmanagement.
- In Groot-Brittannië heeft het communiceren van cliëntgerichte servicenormen tot betere dienstverlening en hogere werknemerstevredenheid geleid.

Meer informatie over het instrument en advies bij het implementeren vindt u op www.kwaliteitshandvesten.nl. Op deze website kunt u ook een zelftest afleggen, indien u een bestaand kwaliteitshandvest wilt toetsen op sterktes en zwaktes: <http://www.kwaliteitshandvesten.nl/zelftest> en www.burgerlink.nl

Het ministerie van BZK reikt in 2008 voor het eerst een prijs uit voor het beste kwaliteitshandvest in de openbare sector.

Ombudsman

Een ombudsman behandelt klachten van cliënten van een organisatie, als er geen andere route binnen de normale klachtenprocedures (meer) mogelijk is. Als volledig onafhankelijk orgaan draagt hij er zorg voor dat alle signalen vanuit de gebruiker gehoord kunnen worden door het bestuur.



“U kunt een beroep doen op de Nationale ombudsman als u bijvoorbeeld geen antwoord krijgt op uw brief, als u vindt dat de afhandeling van uw zaak veel te lang duurt of als u vindt dat de overheid zich in uw geval niet aan de wettelijke voorschriften houdt.”

Nationale Ombudsman

De Nationale Ombudsman, officieel ingesteld door de Tweede Kamer der Staten-Generaal, bemoeit zich uitsluitend met problemen tussen burger en overheid. Alleen als een klacht niet gehoord wordt via de reguliere kanalen, kan hij in actie komen.

Zo'n ombudsfunctie is ook voor uw organisatie bijzonder waardevol. Deze functie zorgt voor verankering van zowel de feedback van cliënten als de verantwoording naar hen toe.

Ontvangen klachten worden beoordeeld door de ombudsman of -commissie en gerapporteerd aan het bestuur. Het is aan de betreffende instelling om aan het rapport, en met name aan het oordeel, gevolgen te verbinden. Om deze reden is het extra belangrijk dat een ombudsman gezag afdwingt door kwaliteit en volledige objectiviteit. Het oordeel moet zodanig gemotiveerd zijn dat dit achteraf niet voor discussie vatbaar is, juist omdat er geen beroepsmogelijkheid is. In de praktijk blijkt in ieder geval dat aan het oordeel van de Nationale



Ombudsman dikwijls een groot gewicht wordt gehecht. Naast de Nationale Ombudsman bestaan er circa zestig ombudsvoorzieningen in de publieke sector, meestal in de vorm van een ombudscommissie. Ook verschillende organisaties in de private sector hebben een eigen ombudsman aangesteld, die volledig onafhankelijk kan werken en vrij is van andere belangen. Vaak rapporteert de ombudsman ook direct aan de raad van bestuur en is er een verplichting om de adviezen serieus te nemen en te verwerken in het beleid. Deze positie wordt gekenmerkt als de ultieme ‘inside-outsider’: het onbevangen, kritische oog van een buitenstaander gecombineerd met de organisatiekennis van een werknemer.

Wat kost het?

Voor al kleinere organisaties lijkt het aanstellen een professionele ombudsman al snel buiten bereik. Dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Organisaties met een zelfde type taken kunnen heel goed samenkomen om zo wél een goed werkende ombudsfunctie te organiseren.

Wat levert het op?

Juist voor een goede publieke verantwoording is het essentieel dat er een verankering is van de input van de burger. Hoewel een ombudsman zich voornamelijk bezig houdt met individuele klachten, is het ook voor het grotere geheel van belang dat alle problemen hun weg vinden naar een oplossing. Op deze manier kunt u voorkomen dat klachten niet worden beantwoord, of dat feedback niet wordt gehoord.

Verschiede gemeenten hebben gezamenlijk een ombudsman aangesteld. Contact is mogelijk via een website, per telefoon, of een wekelijks inloopuurtje. De rapporten van de ombudsman zijn openbaar (geanonimiseerd) en worden voorgelegd aan het bestuur. Zie bijvoorbeeld www.gemeentelijkeombudsman.nl

Meer weten?



WAT IS PUBLIEKE VERANTWOORDING?

Bewijzen van goede dienstverlening

- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
- www.wrr.nl

Ondernemerschap voor de publieke zaak

- Sociaal-Economische Raad (SER)
- www.ser.nl

Ondersteuning van maatschappelijke initiatieven. Verkenning.

- Ministerie van VROM
- www.vrom.nl/beleidmetburgers

Meervoudige publieke verantwoording

- Kennisnet basisonderwijs
- mpv.kennisnet.nl/publicaties

Horizontale verantwoording

- Kennisnet voortgezet onderwijs
- horizontaleverantwoording.kennisnet.nl/publicaties

Thema. Magazine over governance in de onderwijssector

- Besturenraad
- www.besturenraad.nl

AAN WIE GA IK ME PUBLIEK VERANTWOORDEN?

Belanghouders Identificatie Tool. Een handreiking om

verschillende belanghouders te (h)erkennen en te positioneren.

- Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV)
- www.sev.nl

Quikscan Belanghoudersparticipatie

- SEV / Karoline Poorter (TU Delft)
- www.sev.nl

VISITATIE

Visitatieprotocol, handreiking zelfevaluatie

- Raeflex
- [www.raeflex.nl/documents/Protocol visitatie.pdf](http://www.raeflex.nl/documents/Protocol%20visitatie.pdf)

Visitatierapporten en tussenbalans

- Handvestgroep publiek verantwoorden
- www.publiekverantwoorden.nl

Methodiekbeschrijving Divosa Visitatie

- Divosa
- www.divosa.nl

Dossier Transparantie en Verantwoording

- Aedes
- www.aedesnet.nl

BENCHMARKEN

Benchmarken in de publieke sector

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- www.benchmarkenindepubliekesector.nl

Handreiking: prestatievergelijking in de openbare sector

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- www.benchmarkenindepubliekesector.nl

Benchmark Database

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- www.benchmarkenindepubliekesector.nl

Gids gemeentelijke benchmarks

- VNG
- www.vng.nl / Beleidsvelden / Gemeentelijke Dienstverlening

CLIENTENRAAD

Handboek medezeggenschap. Een handreiking voor cliëntenraden uit de curatieve sector.

- Landelijk Steunpunt Cliëntenraden (LSR)
- www.hetlsr.nl

Handboek achterban- en cliëntenraadpleging

- Stichting Raad op Maat in opdracht van het Ministerie van VWS
- www.raadopmaat.org/handboek

Informatiebulletin Cliëntenraden

- www.loc.nl/loc/cliëntenraden

De start van een huurdersorganisatie.

- LOC

Het spel en de knikkers. Kennis en kunde van de centrale cliëntenraad

- LOC, LSR, LPR (belangenorganisaties zorgsector)

Bouwen aan medezeggenschap. Getrapte medezeggenschap en centrale cliëntenraad.

- LOC, LRS, LPR (belangenorganisaties zorgsector)

Cliëntenraden bij welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Handboek voor directies

- LOC, MOgroep

Spelregels voor cliëntenraad en zorgaanbieder.

- LOC

Gezocht: nieuwe leden. Hoe vind ik goede, nieuwe leden voor de cliëntenraad?

- LOC

Jaarverslag en Werkplan Patiëntenraad

- Patiëntenraad Onze Lieve Vrouwe Gasthuis
- www.olvg.nl/folders/patientenraad_olvg

KWALITEITSPANEL

Jaarverslag en rapporten

- Burgerpanel Rotterdam
- www.burgerpanelrotterdam.nl

KWALITEITSHANDVESTEN

Klantonderzoek en mystery guests in de openbare sector

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- www.kwaliteitshandvesten.nl en www.burgerlink.nl

Kwaliteitshandvesten / Servicenormen

- VNG
- www.vng.nl / Beleidsvelden / Gemeentelijke dienstverlening

OMBUDSMAN

Nationale Ombudsman – rapportages

- De Nationale Ombudsman
- www.ombudsman.nl/rapporten

Contactgegevens



Aedes

Vereniging van woningcorporaties in Nederland
Postbus 611, 1200 AP Hilversum
035 626 82 00
www.aedesnet.nl

Besturenraad

Belangenbehartiger van en dienstverlener aan scholen en
schoolbesturen
Postbus 907, 2270 AX Voorburg
info@besturenraad.nl
www.besturenraad.nl

Burgerpanel Rotterdam

Ondersteuning door SONOR
Postbus 3226, 3003 AE Rotterdam
06 43877939
info@burgerpanelrotterdam.nl
www.burgerpanelrotterdam.nl

Divosa Visitatie

Visitatie van gemeentelijke sociale diensten
Postbus 407, 3500 AK Utrecht
030 233 23 37
cb@divosa.nl
www.divosa.nl

Gemeentelijke Ombudsman

Ombudsman voor Amsterdam, Almere, Landsmeer,
Waterland, Weesp, Oostzaan en Zaanstad
Postbus 11131, 1001 GC Amsterdam
info@gemeentelijkeombudsman.nl
www.gemeentelijkeombudsman.nl/

Handvestgroep publiek verantwoord

Vereniging van ZBO's, actief op het gebied van transparantie
en verantwoording
Postbus 9046, 7300 GH Apeldoorn
055 528 52 29 of 079 345 83 40
info@publiekverantwoorden.nl
www.publiekverantwoorden.nl

Kwaliteitshandvesten

Begeleiding en ondersteuning bij de implementatie van servicenormen

Postbus 84011, 2508 AA Den Haag

070 889 62 03

kwiteitshandvesten@burgerlink.nl

www.burgerlink.nl

Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC)

Koepelorganisatie van cliëntenraden in de verpleging en de verzorging

Postbus 700, 3500 AS Utrecht

030 231 46 79

loc@loc.nl

www.loc.nl

Landelijk Steunpunt Cliëntenraden (LSR)

Koepelorganisatie van cliëntenraden in de gehandicaptenzorg en de curatieve sector

Postbus 8224, 3503 RE Utrecht

030 293 76 64

info@hetlsr.nl

www.hetlsr.nl

LPR belangenorganisatie cliënten GGZ

Koepelorganisatie van cliëntenraden in de geestelijke gezondheidszorg

Postbus 8197, 3503 RD Utrecht

030 293 32 33

info@lpr.nl

www.lpr.nl

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Project Toezicht en Verantwoording

Directoraat-Generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties

Postbus 20011, 2500 EA Den Haag

070 426 7588

www.bzk.nl

Ministerie van VROM. Beleid met Burgers

Actieprogramma om burgers te betrekken bij het bepalen van beleid

Postbus 20951, 2500 EZ Den Haag

070 339 40 96

beleidmetburgers@minvrom.nl

<http://www.vrom.nl/beleidmetburgers>

MOgroep

Brancheorganisatie voor welzijn en maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang

Postbus 3332, 3502 GH Utrecht

030 298 34 34

info@mogroep.nl

www.mogroep.nl

Nationale Ombudsman

Onderzoekt op verzoek of uit eigen beweging het gedrag van de overheid ten opzichte van de burger

Postbus 93122, 2509 AC Den Haag

0800 33 55555

bureau@nationaleombudsman.nl

www.ombudsman.nl

Project WMS

Sectorbreed project over voorlichting en implementatie van de Wet Medezeggenschap Scholen

Postbus 2127, 3500 GC Utrecht

www.infowms.nl

Raeflex

Visitatie woningcorporaties

Olympia 1E, 1213 NS Hilversum

035 523 82 18

secretariaat@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV)

Programma Vernieuw(d) Maatschappelijk Ondernemerschap

Postbus 1878, 3000 BW Rotterdam

010 282 50 60

sev@sev.nl

www.sev.nl

VO-raad

Sectororganisatie voor het Voortgezet Onderwijs

Postbus 8282, 3503 RG Utrecht

info@vo-raad.nl

www.vo-raad.nl

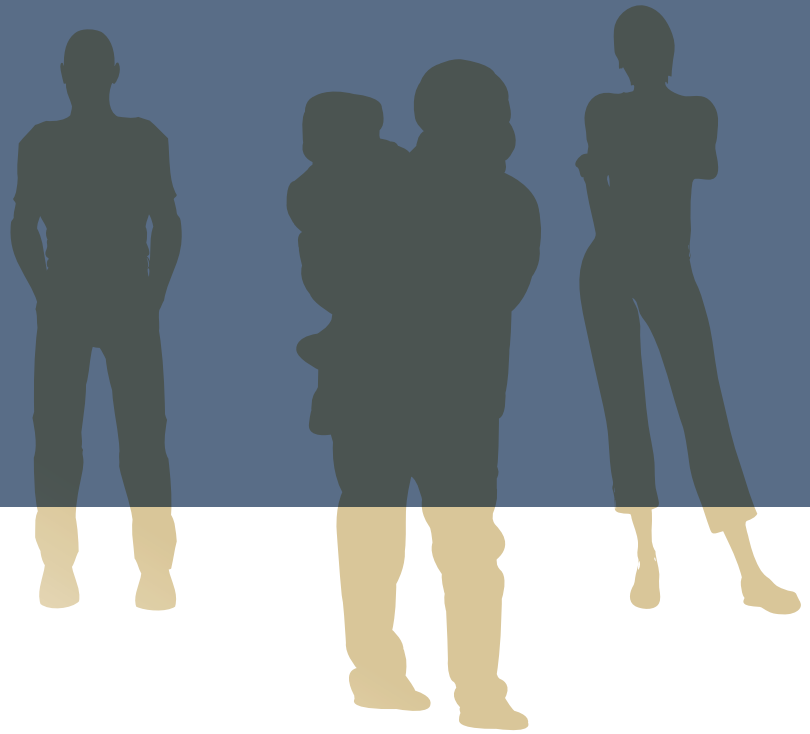
Vereniging Nederlandse Gemeenten

Postbus 30435, 2500 GK Den Haag

informatiecentrum@vng.nl

www.vng.nl

Aantekeningen





Colofon



Uitgave

Project Toezicht en Verantwoording
Directoraat-Generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Deze brochure is ontwikkeld door:
Paul Silvertant (Projectadviseur)
Hanneke Dullemond (Beleidsadviseur)
Rob de Werd (Projectleider Toezicht en Verantwoording)

Exemplaren van deze brochure kunnen gratis worden opgevraagd bij het Ministerie van BZK. Neem daarvoor contact op met het project Toezicht en Verantwoording via telefoonnummer: 070-4267588

Vormgeving

The KEY Agency

Druk

Grafinoord

Februari 2008

