



Rijker Verantwoorden

Onderzoeksrapportage
in opdracht van het
Programma Administratieve
Lastenverlichting (ALV) en
het Lectoraat Waardevolle
Praktijkontwikkeling

« waakzaam en dienstbaar »

Rijker Verantwoord

Onderzoeksrapportage in opdracht van het Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV) en het Lectoraat Waardevolle Praktijkontwikkeling

Auteurs: Dr. J.J. (Joost) Vos en Drs. G.A.A. (Margreet) Groen, managing consultants TNO. Management Consultants, in opdracht van Martin van Bochove en onder aansturing van Jan Nap.

Over TNO Management Consultants

TNO Management Consultants inspireert en versterkt organisaties bij het verwezenlijken van hun maatschappelijke opgave. Wij zijn kennisleider op de thema's Transparant Sturen, Waardengedreven Leiderschap, Auditen en Onderzoeken, Lean Werken en Transitie en Transformatie.

TNO Management Consultants | To the point

TNO Management Consultants
Steenbokstraat 21
7324 AZ Apeldoorn
T 055-3689800
I www.tno-managementconsultants.nl

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden vermengvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Inhoud

Voorwoord	4
1. Inleiding	7
2. Aanpak van het onderzoek	9
2.1 Organisatie van het onderzoek	9
2.2 Theoretische verdieping	9
2.3 Praktijkonderzoek	10
2.4 Vertaling naar toepassing door de Nationale Politie	10
3. Theoretische verdieping rijker verantwoorden	11
3.1 Perspectieven op kwaliteit	12
3.2 New Public Governance	13
3.3 Waarom rijker verantwoorden?	15
3.4 Waarover rijker verantwoorden	17
3.5 Aan wie rijker verantwoorden	18
3.6 Hoe rijker verantwoorden?	19
3.7 Stem en tegenstem	20
3.8 Rijker verantwoorden	21
4. Instrumenten voor verantwoording	23
4.1 Het Glazen Huis	24
4.2 De Handicap Experience	26
4.3 Normenkader Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (JB / JR)	28
4.4 Vertrouwen en rekenschap	30
4.5 Integraal kijken op basis van kwaliteitsvisie UWV	33
4.6 Regie op locatie	35
4.7 Menselijke Maat	36
4.8 Certiked Model	38
4.9 Imagine programma	40
4.10 Anders verantwoorden in het primair en voortgezet onderwijs	42
4.11 Selectie van voorbeelden	45

5.	Rijker verantwoord in de uitgewerkte voorbeelden.....	47
5.1	Peer Review.....	47
5.2	Regie op Locatie	47
5.3	Menselijke Maat	48
5.4	Innovatief verantwoord door Woonbron	49
5.5	Normenkader Jeugdbescherming en Jeugdreclassering.....	49
6.	Opmaat voor discussie bij de Nationale Politie.....	51
6.1	Inzichten	51
6.2	Betekenis voor de Nationale Politie	54
6.2.1	Kenmerken van de Nationale Politie	54
6.2.2	Waarom rijker verantwoord	55
6.2.3	Waarover rijker verantwoord	55
6.2.5	Hoe rijker verantwoord	56
Bijlage 1	Verdiepingen op 5 geselecteerde praktijkvoorbeelden.....	58

Voorwoord

Rijker verantwoord: wat is de bedoeling, hoe ontwikkelen we de praktijk?

De vraag of er goed gewerkt is, is een legitieme vraag en verdient een geloofwaardig antwoord. Professionals moeten zich willen verantwoorden over hun maatschappelijke bijdrage.

Dat geldt zeker voor de politie, voor politiemensen. Hoe laat je zien dat we een goede sterke arm zijn in deze complexe samenleving?

Dat je je moet verantwoorden spreekt vanzelf, maar hoe doe je dat zodanig dat het de essentie raakt? Verantwoording wordt vaak niet (meer?) gezien als een waardevol deel van de professionele praktijk, maar als een manier om een goede indruk te wekken in de buitenwereld. Door veel professionals en managers worden de gepresenteerde cijfers en spreadsheets ervaren als een armoedige representatie van hun complexe praktijken. Eerder verhullend, dan onthullend. Het produceren van dergelijke cijfers wordt dan al snel als onnodige bureaucratie gezien. Het verantwoorden wordt ontkoppeld van de professionele praktijk. Zonde.

Kan het anders, kan het rijker, kan het met erkenning van de complexiteit en zodanig dat de essentie van de professionele praktijk geraakt wordt? Op deze vraag troffen het Lectoraat Waardevolle Praktijkontwikkeling en het Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV) elkaar, wat leidde tot deze coproductie in de vorm van een door TNO uitgevoerd verkennend onderzoek en deze rapportage. Uitgangspunt is de wetenschap dat niet alleen de politie met

deze vraag bezig is. Al eerder merkten we op dat we deel uitmaken van een brede beweging. Op allerlei plekken breekt het inzicht door dat in onze complexe samenleving organisaties zich niet meer effectief centraal en verticaal laten besturen en beheersen. Dat type sturing, veelal werkend met eenvoudige cijfermatige doelstellingen, ontnemt eerder het zicht op de complexe praktijk dan dat het er grip op krijgt. Verantwoordingssystemen die nog vanuit het idee van centrale cijfermatige sturing zijn opgebouwd, slaan de plank mis. Hitting the target, missing the point heet het in deze rapportage. Maar de vraag is natuurlijk: wat dan wel? Daarover gaat dit rapport.

In de literatuur en in andere branches is gezocht naar ervaringen met 'rijker verantwoord'. Dat levert een mooi beeld op van wat er op dit vlak gaande is. Je ziet dat de aandacht verschuift van systemen naar de kwaliteit van mensen in de uitvoering, naar hun vakmanschap. Van cijfers naar waarden, van sturen door zenden naar sturen door aandacht, vragen, dialoog. Steeds in relatie tot de bedoeling, tot bedoelingen, want er zijn met betrekking tot professioneel werk meerdere bedoelingen in het geding. Er is niet één publieke waarde die richting geeft aan het werk, er zijn meerdere publieke waarden die soms concurrerend om aandacht vragen. Goed werk laat zich dus niet universeel definiëren, maar is contextueel bepaald, is maatwerk. Het ontstaat in samenspel met meerdere spelers en partijen. Goed werk gaat niet meer over zelfstandig uitvoeren, maar om samenwerken in netwerken. De bedoeling kan immers niet louter 'in eigen huis'



waargemaakt worden. In de verkenning wordt ook duidelijk dat het verticale blijft, maar wordt aangevuld met horizontaliteit. We gaan van eenstemmigheid naar meerstemmigheid.

Al met al wordt helder dat het verantwoord en zelf complexer, minder eenduidig wordt. En tegelijkertijd wordt duidelijk dat verantwoord niet meer los gezien kan worden van het professionele werken zelf. In het samenwerken verantwoordt de professional zich aan zijn 'mede-wer-

ker', niet achteraf, maar al doende. Goed werken en verantwoord en laten zich moeilijk scheiden.

In dit rapport worden de ervaringen getoond van organisaties die het pad van rijker verantwoord en zijn ingeslagen. Onder meer VanBoeijen (gehandicaptenzorg....regie op locatie), UWV (Peer Review), Arcon (zorginkoop gemeenten... menselijke maat), Woonbron (innovatief verantwoord en), jeugdbescherming, jeugdreclassering (normenkader, verantwoord en over waar het



werk echt over gaat). Dat geeft mooie en inspirerende doorkijkjes, maar ook leert het dat nog nergens 'de oplossing' is gevonden. En die komt er ook niet denken wij. Het gaat steeds om een volgehouden zoektocht naar goed werk en goed verantwoord. De gepresenteerde voorbeelden laten zien hoe gestreefd wordt naar een manier van verantwoord die recht doet aan de bedoeling.

Professionals die uitgedaagd worden om hun praktijk te tonen, te onderzoeken op de manier waarop zij de organisatiewaarden waarmaken. In gesprek over de betekenis van het werk met betrokken stakeholders, cliënten, burgers.

De verkenning leert ook dat de politie bepaald niet op nul hoeft te beginnen. Elementen die in de besproken verantwoordingsmethodieken getoond worden, kennen we ook binnen de politie. Peer Review, blauw vakmanschap, de ontwikkeling van de 'buitenspiegel' voor basisteams en het ontwikkelen van waardevolle gesprekken zijn daarvan voorbeelden. Het zijn manieren om het professioneel leren te versterken en te verbinden met de bedoeling, met professionele waarden. Maar het element verantwoord blijft nog buiten beeld. Het zou de moeite waard zijn om dat, mede geïnspireerd door de hier gepresenteerde voorbeelden, nader te doordenken en ontwikkelen.

Last but not least. In dit rapport wordt ook aandacht gevraagd voor het formuleren van rijkere doelen. Te platte cijfermatige doelen, staan rijke verantwoording in de weg. Er zou een rijker aanbod aan de samenleving moeten komen. De doelen zouden meer in verband gebracht kunnen worden bij de opgave die de politie zich zelf gesteld heeft, namelijk een politie zijn die het vertrouwen versterkt door **de wijze waarop** gewerkt wordt aan veiligheid. Ook op dit punt is

nog veel te verdienen. Het zou goed zijn om de komende tijd ook stil te staan bij het formuleren van een rijker aanbod aan de samenleving.

Het lijkt ons dat dit rapport daar waardevolle aanknopingspunten voor biedt. Laat het voor een ieder die betrokken is bij sturing en verantwoording een inspiratie zijn. Zo wordt al verkend, met de portefeuillehouder Ondernijning, hoe rijker verantwoord en het formuleren van rijkere doelen van meerwaarde kan zijn in de aanpak van Ondernijning. Wij zijn benieuwd naar deze én meer inspirerende, rijke resultaten.

Jan Nap, Politieacademie,
Lector Waardevolle
Praktijkontwikkeling

Martin van Bochove,
Programmamanager Administratieve
Lastenverlichting



1. Inleiding

Vraagstelling

In moderne vormen van governance wordt gezocht naar rijkere instrumenten voor de sturing en verantwoording van de publieke taak. Aan TNO Management Consultants is gevraagd om instrumenten en voorbeelden daarvan te inventariseren. Het gaat om theoretische inzichten over de ontwikkeling van stuurinstrumenten voor rijkere verantwoording, maar vooral ook om praktische ervaringen. Welke instrumenten worden ingezet in voor de politie omliggende velden en wat zijn daarmee de ervaringen?

De vragen in deze inventarisatie luiden:

- Welke ontwikkelingen rondom verantwoording in het publieke domein worden gesignaleerd in het academische debat?

- Welke typen instrumenten worden ingezet voor de verrijking van de verantwoording, dus welke instrumenten bestaan naast de klassieke instrumenten voor sturing op inzet, uitkomsten en effecten?
- Welke praktijkvoorbeelden van rijke verantwoording bestaan er bij Nederlandse organisaties in verschillende sectoren van het publieke domein? En wat zijn de ervaringen van de direct betrokkenen?
- Welke lessen kunnen er getrokken worden voor de sturing van de Nationale Politie?

Bij de beantwoording van deze vragen ontstond een indeling in vier invalshoeken: Waarom rijker verantwoorden? Waarover rijker verantwoorden? Aan wie rijker verantwoorden? Hoe rijker verantwoorden?



Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een methodische verantwoording van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van wetenschappelijke inzichten over rijke verantwoording op basis van recente wetenschappelijke literatuur. Dit hoofdstuk mondt uit in een werkdefinitie van rijke verantwoording.

Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van tien relevante en recent ontwikkelde normen of schema's die worden ingezet in inspectie-, accreditatie- en kwaliteitsborging in het publieke domein. Van die normen wordt uitgelicht in welke mate er sprake is van het bevorderen van rijke verantwoording en met welke instrumenten de rijke verantwoording tot stand wordt gebracht.

Hoofdstuk 5 geeft aan de hand van een verdieping op vijf praktijkvoorbeelden van rijke verantwoording (weergegeven in bijlage 1) de daaruit opvallende aspecten van rijker verantwoord worden weer. De voorbeelden zijn geselecteerd uit de tien voorbeelden van hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 6 geeft de eerste inzichten in rijker verantwoord worden, herleid uit de voorgaande hoofdstukken en is een opmaat voor verdere discussie binnen de Nationale Politie over de inzet van rijker verantwoord worden.



2. Aanpak van het onderzoek

2.1 Organisatie van het onderzoek

Het onderzoek naar rijke verantwoording is uitgevoerd in opdracht van Jan Nap, lector waardevolle praktijkontwikkeling aan de Politie-academie.

Voor de uitvoering van het onderzoek is een klankbordgroep ingericht; de klankbordgroep heeft bestaan uit:

- Joachim Besseling: Eenheid Midden Nederland;
- Paul Bingen: Eenheid Oost;
- Martin van Bochove: Programma ALV;
- Aart Garssen: Eenheid Oost;
- Niels Hageman: Eenheid Amsterdam;
- Nicolien Kop: Politieacademie;
- Wilma Marsman: Eenheid Den Haag;
- Carlijn Plancken: Eenheid Midden Nederland;
- Erik Staffeleu: Programma ALV.

Het onderzoek is in de periode januari – april 2015 uitgevoerd door:

- Margreet Groen (projectleider / praktijkonderzoek);
- Joost Vos (theoretische verdieping);
- Manon Diepenmaat (praktijkonderzoek);
- Meta Peek (praktijkonderzoek);
- Paul van Tiel (praktijkonderzoek).

Het onderzoek naar rijke verantwoording bestaat uit een theoretische verdieping en een praktijk-onderzoek.

2.2 Theoretische verdieping

Voor het theoretische deel is een onderzoek uitgevoerd naar wetenschappelijke inzichten over rijker verantwoorden. Vertrekpunt vormen de inzichten over nieuwe perspectieven op kwaliteit¹ en over de ontwikkeling van New Public Governance². Deze publicaties gaan over nieuwe accenten in de sturing en verantwoording in kwaliteitszorg en in het publieke domein. Aan de hand van deze inzichten is een eerste schets gemaakt van de betekenis van rijker verantwoorden. Deze schets is verdiept door search op relevante zoektermen in wetenschappelijke databases. Bij een bezoek aan het jaarlijkse congres van de International research Society of Public Management (IRSPM) in Birmingham (april 2015) zijn paperpresentaties bezocht die verband houden met dit onderwerp en zijn verdiepende gesprekken gevoerd met auteurs. De bevindingen zijn gerangschikt rondom de volgende vragen: waarom rijker verantwoorden, waarover rijker verantwoorden, naar wie rijker verantwoorden en hoe rijker verantwoorden? De literatuurstudie mondt uit in een werkdefinitie voor rijker verantwoorden.

1 Hardjono, T., Oosterhoorn, A., De vaal, K., Vos, J. (2012) Perspectieven op Kwaliteit, NNK
 2 Osbourne, S. (red) (2010) The New Public Governance, Routledge, New York



2.3 Praktijkonderzoek

Verkenning van 10 instrumenten / schema's

Voor het praktijkonderzoek is een verkenning gedaan van tien instrumenten die worden ingezet in inspectie-, accreditatie- en kwaliteitsborgingsschema's in het publieke domein. Bij de instrumenten en schema's is gezocht naar vernieuwende aanpakken die aansluiten bij het eigentijds denken over kwaliteitszorg en over publieke besturing. Daarbij is gezocht naar een spreiding over sectoren uit het publieke domein.

Voor de selectie van instrumenten en schema's zijn zes collega's bevrraagd en zes externen. Bij de collega's betreft het de directeur van ons bureau, drie managing consultants en twee senior consultants. Bij de externen betreft het een hoogleraar, een lector, twee raadsleden, twee bestuurders van maatschappelijke organisaties. Vanuit de hieruit ontstane lijst zijn in eerste instantie zeven instrumenten / schema's beschreven. Aansluitend is gekeken welke resterende instrumenten / schema's als meest kansrijk werden beoordeeld om aanvullende inzichten op te leveren. Voor ieder van de instrumenten / schema's is in beeld gebracht in hoeverre zij scoren op de volgende punten:

- representatief / beeldrijk;
- gericht op de bedoeling;
- inzicht geven in betekenis, waarden en logica's;
- inzicht geven in de wijze van validatie;
- meer dan alleen cijfermatige verantwoording;
- meer dan alleen verband tussen resultaten, beleid en uitvoering.

Verdiepingsonderzoek op vijf voorbeelden

Voor het verdiepingsonderzoek is voor vijf van de beschreven instrumenten / schema's een verdiepingsonderzoek gedaan op concrete voorbeelden voor de toepassing. Daarbij is gekozen voor de instrumenten / schema's die als meest rijk

naar voren kwamen en er is gezocht naar een spreiding over verschillende sectoren van het publieke domein.

Per voorbeeld zijn interviews gehouden met personen die vanuit een verschillend perspectief (rapporteur, controller, bestuurder, politiek verantwoordelijke) kijken naar de verantwoording. Hun belangrijkste ervaringen zijn in beeld gebracht. De beschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 1.

Vanuit de voorbeelden en de interviews zijn de belangrijkste inzichten in beeld gebracht. Deze inzichten zijn geïllustreerd met de voorbeelden uit de uitgediepte voorbeelden.

2.4 Vertaling naar toepassing door de Nationale Politie

De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd in een klankbordgroep van vertegenwoordigers van de politie. Met hen is verkend welke betekenis de bevindingen kunnen hebben voor de politie. De bevindingen uit het gesprek worden weergegeven in hoofdstuk 6. Dit is bedoeld als een eerste handreiking voor de vertaling van de bevindingen van deze rapportage naar toepassing bij de Nationale Politie. Deze bevindingen beogen niet een complete of afgeronde lijst van aanbevelingen te geven. Het hoofdstuk vormt slechts een opmaat voor een breder gesprek binnen de Nationale Politie over de toepassing van rijker verantwoordden.



3. Theoretische verdieping rijker verantwoordenden

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van wetenschappelijke inzichten die verbonden kunnen worden met de thematiek van rijker verantwoordenden. We moeten vaststellen dat het begrip rijker verantwoordenden – of een direct daaraan gerelateerd begrip – in de wetenschappelijke literatuur door ons niet is teruggevonden met gangbare zoekstrategieën. Stephan Osbourne, grondlegger en boegbeeld van IRSPM (International Research Society for Public Management) werpt de vraag op naar nieuwe vormen van verantwoording in het slothoofdstuk van zijn boek over *New Public Governance*³. Hij stelt dat politieke verantwoording over beleidsimplementatie niet langer volstaat, maar dat de verantwoording ook moet gaan over de relatie met gebruikers van publieke diensten en partners in de dienstverlening. Daarbij vraagt hij zich af:

What is the interaction between the value base of public services, the relationship of these services to their users (and/or co-producers) and the accountability required by these services?

Desgevraagd informeert hij ons in januari 2015 dat er zover hem bekend geen onderzoeken zijn die specifiek op dit vraagstuk in gaan. Daarom bouwen we in dit hoofdstuk een theoretisch kader.

Het hoofdstuk start met een inventarisatie van impulsen vanuit de Nederlandse Kwaliteitsbeweging (perspectieven op kwaliteit) en vanuit een beeld van ontwikkelingen in de sturing in het

publieke domein (*New Public Governance*). Na die opmaat stellen we de volgende vragen: Waarom rijker verantwoordenden? Waarover rijker verantwoordenden? Aan wie rijker verantwoordenden? Hoe rijker verantwoordenden? Die laatste vraag verdiepen we door in te gaan op kwaliteitswaarborgen voor rijker verantwoordenden: ‘stem en tegenstem’. We sluiten dit hoofdstuk af met een werkdefinitie van rijker verantwoordenden.



3.1 Perspectieven op kwaliteit

De discussie over verantwoording in de Nederlandse politie is in de afgelopen decennia sterk gevoed door het denken over resultaatgericht sturen en de toepassing van het INK-managementmodel. In deze paragraaf wordt het denken van het INK-managementmodel verbonden aan een 'tweede generatie' kwaliteitskunde. En er worden lijnen getrokken naar thema's voor een 'derde generatie' kwaliteitskunde. Deze nieuwe thema's worden verbonden met nieuwe verwachtingen over verantwoording.

Acht opeenvolgende Wintercamps van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement brengen kwaliteitskundigen bijeen die zich bezig houden met de vraag naar de ontwikkeling van de kwaliteitskunde. Een van de concrete uitkomsten is de bundel: *Perspectieven op Kwaliteit*⁴. Met deze publicatie brengen 68 Nederlandse auteurs in beeld hoe de kwaliteitskunde zich ontwikkelt. Zij laten zien hoe bestuurders, managers en deskundigen aankijken tegen het vak, welke trends er zijn en hoe de kwaliteitskunde bijdraagt aan het organiseren van goed werk.

Deze bundel markeert het moment waarop een 'derde generatie kwaliteitszorg' zich aandient. De eerste generatie wordt gekenmerkt door aandacht voor standaardisatie. Het gaat om de kwaliteit van producten en de kwaliteit van het primaire proces waarmee die producten (en diensten) tot stand gebracht worden. Deze vorm van kwaliteitsdenken ontwikkelt zich sterk in het derde kwart van de vorige eeuw⁵. De ISO

9000-serie en tal van certificatiestandaarden vormen een representant van dit denken. Belangrijke inspirators zijn Joseph Juran en William Edwards Deming. Juran legde de nadruk op het management van kwaliteit. Onder meer met het gebruik van het principe van Pareto ging hij op zoek naar manieren om dingen in één keer goed te doen. Hij bracht de Japanse aanpak van het werken in verbetergroepen naar het westen. Deming is vooral bekend van de statistische procescontrole en van de naar hem genoemde PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act). Zijn denklijn van continue verbeteren legt de basis voor de tweede generatie kwaliteitsdenken.

De tweede generatie kwaliteitsmanagement ontstaat in de tachtiger jaren en het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw. Op dat moment dringen de begrippen Total Quality Management en Business Excellence door als een centrale begrippen in het kwaliteitsdenken⁶. Daarmee verbonden technieken zijn die van *Lean*, *Just-in-Time*, *Benchmarking* en *Six-Sigma*. Tevens zijn hieraan ideeën verbonden zoals het creëren van een kwaliteitscultuur door leiderschap en 'people management'. Centraal in het denken staan continue verbeteren, management op basis van feiten en klantfocus. In Amerika ontstaat de *Baldrige Award*, in Europa het *Business Excellence Model*. In Nederland omarmen we het hiervan afgeleide INK Management Model.

Het boek *Perspectieven op Kwaliteit* laat trends zien die een opmaat vormen voor een derde generatie kwaliteitsdenken. Het gaat niet langer om systemen en sturen op doelstellingen. De aandacht verschuift naar de kwaliteit van het

4 Hardjono, T., Oosterhoorn, A., De vaal, K., Vos, J. (2012) *Perspectieven op Kwaliteit*, NNK

5 James R. Evans (2013) *Insights on the Future of Quality Management Research*, QMJ Vol. 20, No. 1, 48-55

6 Su Mi Dahlgaard-Park, Chi-Kuang Chen, Jiun-Yi Jang and Jens J. Dahlgaard (2013) *Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011)*, Total Quality Management, Vol. 24, No. 1, 1–18

werk van mensen in de uitvoering. Voor het publieke domein gaat het dan steeds weer om *'the moment of truth'* waarin kwaliteit door burgers wordt ervaren op het moment van dienstverlening. Tal van bijdragen hebben een narratief karakter. Dat maakt zichtbaar dat kwaliteit situatie-gebonden is, in perspectief gezien moet worden. En dat kwaliteit zit in de finesses van het handelen.

Zes trends worden in beeld gebracht. Zij hebben te maken met:

- Het wezen van kwaliteit: van technisch naar waarde toevoeging, van objectief naar subjectief, gericht op de essentie.
- Recht doen aan verwachtingen: een Rijnlandse aanpak met aandacht voor dialoog.
- Kleinschaligheid: aandacht voor de klant, voor de werkvloer, voor maatwerk in niches van de markt.
- De mens als klant en als medewerker: sturen op vakmanschap en professie.
- Waarden: kwaliteit borgen via een moreel kompas. Harde toetsing van kwaliteit legt het af tegen sociale controle.
- Leiderschap: verschuiving van leiders die delegeren naar leiders die aandacht geven. Het gaat om inhoudelijke betrokkenheid.

Deze ontwikkelingen zijn relevant voor de verantwoording van organisaties. Er is een lange traditie, die mede gevoed is door de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken, waarbij organisaties zich verantwoorden over de inhoud en de kwaliteit van haar werk. Parallel daarmee heeft de discipline van concern control haar aandacht in tal van organisaties verruimd van financiële control naar operationele control. Control verzamelt, toetst en rapporteert informatie over de

realisatie van de beleidsdoelen van organisaties met behulp van gegevens over input, output en outcome van het werk.

Nu is het tijd een volgende stap te maken. In het kwaliteitsdenken wordt steeds meer zichtbaar dat kwantitatieve informatie niet voldoende de kern raakt. Verantwoording over kwaliteit vraagt om kwalitatieve informatie die zicht geeft op de kwaliteit van het dagelijks handelen van de organisatie. De vraag is hoe zulke informatie op een valide wijze te verzamelen.

3.2 New Public Governance

De bovenstaande ontwikkeling vertoont belangrijke overeenkomsten met een ontwikkeling in het denken over publieke besturing, die wordt gerepresenteerd door Stephen Osbourne. Osbourne⁷ onderscheid drie fasen in de publieke besturing. De eerste fase wordt getypeerd door politieke en hiërarchische sturing. De tweede fase wordt gekenmerkt door de resultaatgerichte sturingslogica van het New Public Management (NPM). Publieke dienstverlening wordt mede in handen gelegd van marktpartijen en de sturing krijgt sterker karakteristieken van de markt. Daarmee ontstaat nadruk op meetbare en afrekenbare prestaties. De derde fase wordt door hem benoemd als New Public Governance (NPG).

Deze fase wordt gekenmerkt door een cliëntgerichte sturingslogica. Er is aandacht voor de plurale en pluriforme wijze waarop publieke dienstverlening tot stand komt. De verbondenheid van instituties in netwerken staat centraal in de aanpak. Samenwerking vindt plaats door onderhan-



deling van waarden en betekenissen. Relaties zijn van doorslaggevend belang voor het leveren van goede dienstverlening. De kenmerken van deze drie fasen zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Deze derde fase van ontwikkeling biedt ruimte voor de kwaliteit van werken in wat Donald Schon⁸ noemt de 'swampy lowlands': *"In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground overlooking a swamp. On the high ground, manageable problems lend themselves to solutions through the use of research based theory and technique. In the swampy lowlands, problems are messy and con-*

fusing and incapable of technical solution. The irony of this situation is that the problems of the high ground tend to be relatively unimportant to individuals or society at large, however great their technical interest may be, while in the swamp lie the problems of greatest human concern. The practitioner is confronted with a choice. Shall he remain on the high ground where he can solve relatively unimportant problems according to his standards of rigor, or shall he descend to the swamp of important problems where he cannot be rigorous in any way he knows how to describe". In zijn bijdrage stelt Schon dat antwoorden op taaie vraagstukken van het grootste belang zijn voor individuen en voor de maatschappij als

	PA	NPM	NPG
Theoretische bedding	Political science Public policy	Rational theory Public Choice Theory Management studies	Institutional theory Network Theory
Kenmerk van de overheid	Eenheid	Regulerend orgaan	Pluraal (veel partijen) en pluriform (veel posities)
Focus	Politiek	Organisatie	Organisatie in context
Nadruk	Beleidsvorming en implementatie	Sturing op bronnen en prestaties	Onderhandeling van waarden, betekenis en relaties
Sturing	Hiërarchie	Markt	Netwerk
Waarden	Publieke waarde	Effectieve uitvoering en competitie	Diffuus en in onderlinge competitie

Kenmerken van drie fasen van publieke besturing (overgenomen uit: Osbourne, S. (red) (2010) *The New Public Governance*, Routledge, New York)

geheel. De kwaliteitsvraag verschuift daarmee nadrukkelijk van de vraag hoe de professional standaarden kan toepassen in de uitvoering van zijn werk naar de vraag hoe hij met zijn vakkennis – en vaak in samenwerking met andere disciplines – in specifieke situaties tot maatwerk oplossingen komt.

Voor de verantwoording stelt dit nieuwe vragen. De vraag is hoe de professional dergelijke situaties weegt en hoe hij de keuzen maakt voor zijn inzet. Wouter Hart⁹ spreekt van organiseren vanuit de bedoeling. In de ZSM-werkwijze van het Openbaar Ministerie¹⁰ voor daadkrachtig, snel, passend en efficiënt aanpakken van veelvoorkomende criminaliteit wordt gestreefd naar betekenisvolle interventies. Vos en Sterrenberg¹¹ spreken van presentie van de professional in een situatie van botsende logica's.

Osbourne maakt zichtbaar dat professioneel handelen bij dergelijke taakvraagstukken draait om waarden, betekenis en relaties, vanuit een plurale en pluriforme overheid. Daarmee geeft hij een zoekrichting voor de rijke verantwoording. De kwalitatieve beschrijving van het handelen in de dagelijkse praktijk moet zicht geven op de waarden die door de organisatie worden uitgedragen bij de uitvoering van het werk en op de betekenis die de professional, in samenwerking met de betrokken burgers en partners, verbindt aan de situatie.

3.3 Waarom rijker verantwoord?

De legitimering van de politie vraagt om verticale verantwoording én om horizontale verantwoording. De noodzaak voor verticale verantwoording is onverminderd sterk. De noodzaak voor horizontale verantwoording wordt steeds nadrukkelijker voelbaar. In deze paragraaf gaan we in op de hybride natuur van sturing en verantwoording en tonen we aan dat dit vraagt om rijkere vormen van verantwoording.

Verantwoorden is een belangrijk instrument in het verwerven van legitimiteit. Een organisatie die legitiem wil zijn moet zich verantwoorden¹². Dit begrip legitimiteit verwijst “enerzijds naar empirische begrippen als ‘acceptatie van’ en ‘vertrouwen hebben in’ en anderzijds naar normatieve begrippen als ‘behoren’ in de zin van ‘zo hoort het, zo is het goed’”.¹³ Legitimiteit kan worden gedefinieerd als ‘*operational rules rooted in constitutional or societal rules*’.¹⁴ Legitimiteit wordt in het publieke bestuur verbonden met rechtvaardiging van machtsuitoefening en met politieke autoriteit, maar in bredere zin geldt het vraagstuk en is het verbonden met maatschappelijke geloofwaardigheid en acceptatie van de organisatie¹⁵. Dit betekent dat legitimiteit en verantwoording verbonden zijn met de verticaliteit van de politieke en hiërarchische sturing. Maar

9 Wouter Hart (2012) *Verdraaide Organisaties*, Kluwer, Deventer

10 <https://www.om.nl/actueel/opportuun/@24445/factsheet-zsm/>

11 Joost Vos, Lydia Sterrenberg (2015) *Lokale regie in het jeugddomein*. Introductie van een presentiemodel voor samenwerking, in: *Kennis voor Krachtige Steden*, Platform 31, in print

12 Bovens, M. (2005) *Public Accountability: A Framework for the analysis and assessment of accountability arrangements in the public domain*. Accessed online {05/03/2015}

13 K. van der Vijver (2006) *Legitimiteit, gezag en politie*, Politie & wetenschap, p.21.

14 Kennedy, S. (2013). *Legal and Public Service: Legitimacy, Ethics, and Comparative Context*. Accessed online {04/03/2015}

15 Jost, J.T., Major, B. (2001) *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Accessed online {04/03/2015}



het betekent ook dat legitimiteit en verantwoording verbonden zijn met de horizontale dynamiek van het opbouwen van publiek vertrouwen en met publieke verantwoording. Verantwoording krijgt daarmee een bredere betekenis dan hiërarchisch afleggen van verantwoording over gevoerd beleid. De betekenis is ook breder dan die van formele verantwoording. “Verantwoorden is alleen nodig tegenover mensen die niet voldoende bij de organisatie betrokken zijn om te zien hoe er wordt gewerkt in de praktijk” zo stelt een van de mensen die we in het kader van dit onderzoek spraken: “Laten we onze toezichthouders daarom uitnodigen om te komen kijken op de werkvloer en mee te lopen met onze mensen”.

De drie fasen van publieke besturing uit de voorgaande alinea, zijn verbonden met drie vormen van controle en verantwoording¹⁶. Public Administration is gebaseerd op de naleving van wet- en regelgeving. Een belangrijk instrument voor controle is inspectie. New Public Management is gebaseerd op het bereiken van prestaties. Een belangrijk instrument voor controle is prestatiebesturing. Deze beide vormen van verantwoording hebben een verticaal karakter. Er wordt verantwoording afgelegd in de lijn, via inspectierapporten en prestatiecijfers. New Public Governance is gericht op het creëren van publieke waarde. Een belangrijk instrument voor controle is het publieke oordeel. Sturing en verantwoording hebben in deze fase een meer horizontaal karakter. Publieksverantwoording geschiedt één op één in de momenten van dienstverlening, lokaal in de contacten met de lokale gemeen-

schap en de lokale pers én nationaal via landelijke media. De drie fasen van publieke sturing zijn niet volgtijdelijk, maar zij stapelen. De sturing in deze tijd heeft kenmerken van Public Administration, New Public Management én New Public Governance. Verticale én horizontale sturing en verantwoording gaan daarom hand in hand.

Ook de sturing in de kenmerkende samenwerkingsopgaven van het New Public Governance heeft een hybride karakter. Dit concluderen Viola Bureau en Carole Clavier in een studie over samenwerking in de gezondheidszorg in Québec¹⁷. Zij beschrijven de omgang met taaie publieke vraagstukken die alleen oplosbaar zijn door samenwerking met partners. Deze samenwerking vraagt om coördinatie met burgers en partners (horizontale sturing). Bij de bestudering van deze coördinatie valt op dat deze sterk is ingebed in hiërarchische verbanden. Het onderzoek laat zien dat medewerkers in de hiërarchische sturing een sterke focus ervaren op taken en belangen van de organisatie. Deze focus is contraproductief voor de realisatie van de gezamenlijke opgaven. Bureau en Clavier pleiten voor een versteviging en verandering van de verticale sturing. Deze moet zodanig ingericht zijn dat zij de horizontale sturing bekrachtigt. De hier beschreven combinatie van verticale en horizontale sturing hangt samen met een veranderende rol van de uitvoerende professional. In drie sturingsmechanismen van bureaucratie, markt en professionaliteit¹⁸ vindt een nadrukkelijke verschuiving plaats in de richting van het professionele perspectief. Complexe uitvoeringsvraagstukken kunnen alleen goed opgelost

16 Frederik Svardsten, persoonlijke mededeling naar aanleiding van presentatie van het paper: Consequences of strategic management models in the public sector: new demands on the public servants at work, IRSPM conference Birmingham, maart 2015.

17 Viola Bureau, Carole Clavier, Supporting collaboration in health care. The case of public health services in schools in Quebec, Paper presented at the IRSPM conference, march 2015, Brighton, UK.

18 Freidson, E. (2001) Professionalism: The Third Logic, Polity Press, Oxford

worden als de uitvoerenden beschikken over professionele competenties en bevoegdheden. Ze moeten de vrijheid kunnen ervaren om te handelen naar bevind van zaken en daarover zullen zij zich dan ook moeten verantwoorden. Daarmee ontstaat ook een veranderend intern proces van legitimering dat verbonden is aan de interne verantwoording over juistheid van het dagelijks handelen¹⁹. Deze legitimering krijgt meer het karakter van professionele intervisie dan van hiërarchische verantwoording.

De bovenstaande selectie van inzichten is illustratief voor een veranderend publiek speelveld. De lijn van politieke verantwoordelijkheid gaat hand in hand met toenemende professionalisering en een beroep op co-creatie. Verticale en horizontale sturing gaan hand in hand. Daarom moet 'cijfer ijver'²⁰ worden aangevuld met rijkere verantwoording als een mix van meten en vertellen.

Verantwoording verbeeldt een relatie tussen verschillende actoren waarin de een zich verantwoordt en de ander de macht heeft om hieraan consequenties te verbinden.²¹ Met de toenemende aandacht voor maatschappelijke geloofwaardigheid als een basis voor legitimiteit en met de acceptatie van co-creatie als een noodzakelijke manier om antwoorden te vinden op maatschappelijke opgaven, verschuift de macht in het publieke domein. Dit stelt nieuwe eisen aan de manier waarop organisaties in het publieke domein zich verantwoorden.

3.4 Waarover rijkere verantwoordelen

Verantwoording moet aansluiten bij de bedoeling van de organisatie. Hierboven is geschetst dat deze bedoeling van de organisatie in de loop der tijden anders wordt ervaren. Was de organisatie eerst een instrument voor handhaving van regels en later een instrument voor het bereiden van (politieke) doelstellingen, nu is de organisatie een instrument voor het creëren van publieke waarde.

Deze veranderende bedoeling komt tot uitdrukking in het wetenschappelijke debat over 'publieke waarde' of 'publieke waarden'²². In dit debat gaat het om de vraag of maatschappelijke actie moet zijn gedreven vanuit publieke waarde of vanuit publieke waarden. In het perspectief van publieke waarde staat de politieke verantwoordelijkheid centraal: bij de omgang met maatschappelijke vraagstukken zijn meerdere keuzen denkbaar en de politiek bepaalt welk beleid er wordt gevoerd. Verantwoording over het beleid gebeurt doordat publieke organisaties inzichtelijk maken op welke wijze zij invulling hebben gegeven aan hun politieke opdracht. Vanuit het publieke waarden perspectief wordt het oplossen van maatschappelijke vraagstukken beschouwd als een opgave van co-creatie van openbaar bestuur, publiek en tal van partnerorganisaties: zowel privaat als uit het maatschappelijk middenveld. De oplossingen vormen veelal een compromis tussen verschillende waar-

19 Jost, J.T., Major, B. (2001) *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Accessed online {04/03/2015}

20 Wouter Rutten, Lydia Sterrenberg, Wouter Vos (2014) *Alleen cijfers meten is niet genoeg*, Platform 31, Den Haag, p.14

21 Bovens, M. (2005) *Public Accountability: A Framework for the analysis and assessment of accountability arrangements in the public domain*. Accessed online {05/03/2015}

22 Peter Leisink, Paul Boselie, Maarten van Bottenburg, Dian Marie Hosking (2013) *Managing Social Issues*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

den en verantwoording gebeurt door inzichtelijk te maken met wie, op welke wijze en met welke argumenten keuzen zijn gemaakt. Verantwoording vraagt dan om een rijk beeld van de situatie en een grondig inzicht in de vraagstukken.

Vanuit dit laatste perspectief gaat rijker verantwoord over de morele dimensie van het werk. Het gaat om de vraag die Jan Nap²³ stelt over het politiewerk: 'Werkt het, deugt het, doet het deugd?'. Daarbij vraagt hij aandacht voor verhalen uit de praktijk die zichtbaar maken wat dieners doen en die aanhaken aan de drijfveren van mensen. Het zijn verhalen die het politievak zichtbaar maken als een 'waardevol ambt'.

Dit debat kleurt de verantwoordingsvraag. Er is geen twijfel over dat de organisatie zich moet verantwoorden over de vraag of zij doet wat er van haar verwacht mag worden. De vraag is echter wat wij van de organisatie verwachten. Zien we de organisatie als een verlengstuk van de politiek dat uitvoering geeft aan politieke doelen, of zien we de organisatie als een publieke partij die in samenspraak met andere partners op de best mogelijke wijze invulling geeft aan haar missie?

Beiden zijn waar. Daarom mogen we van de organisatie verwachten dat zij zich verantwoordt over de realisatie van politieke doelen én over de manier waarop er dag dagelijks in specifieke gevallen specifieke keuzen gemaakt worden om invulling te geven aan de taken van de organisatie. Rijker verantwoordt heeft betrekking op de beleidsrealisatie en op het dagelijks handelen in de organisatie.

3.5 Aan wie rijker verantwoordt

Provan en Milward²⁴ onderscheiden drie niveaus voor verantwoording over de realisatie van complexe opgaven door netwerken: het maatschappelijk niveau, het netwerk niveau en het organisatie niveau. Deze niveaus vertegenwoordigen verschillende stakeholders. Het maatschappelijke niveau vertegenwoordigt de samenleving als geheel, de politiek als gekozen vertegenwoordiger van de samenleving en de individuele burger als lid van de samenleving dat wordt geconfronteerd met de uitkomsten van de samenwerking in het netwerk. Het netwerk niveau vertegenwoordigt de ketenpartners als belanghebbende bij de samenwerking. De organisatie vertegenwoordigt de leidinggevenden en de professionals als uitvoerders van het werk. In de hierboven geschetste verticale lijn van verantwoording staan leidinggevenden, de politiek en de maatschappij als geheel. In de horizontale lijn van verantwoording staan burgers, collega's en ketenpartners.

In paragraaf 3.3 is toegelicht dat verticaal en horizontaal verantwoordt gelijkwaardig naast elkaar staan. Het is niet zo dat verticale verantwoording dominant is en dat het oordeel van burgers, collega's en ketenpartners over de organisatie een onderdeel vormt van verticale verantwoording. Burgers, collega's en ketenpartners zijn spelers met een steeds grotere macht en zij mogen verlangen dat de organisatie zich naar hen verantwoordt. Dit hangt samen met het toenemende belang van service oriënta-

23 Jan Nap (2014) Macht ten goede?! Sterke arm in een complexe samenleving. Politieacademie, Apeldoorn, p. 9.

24 Provan, K.G., Milward, H.B. (2001) Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks. Public Administration review, 61 (4): 414-23.

tie naar burgers, professionalisering en ketensamenwerking. Communicatie met deze stakeholders kan geen eenrichtingsverkeer zijn. Het maatschappelijke waarden perspectief maakt zichtbaar dat verschillende partijen het gedrag van de organisatie vanuit verschillende waardepatronen. Daarom bepleit de World Bank Institute praktijken van maatschappelijke verantwoording waarbij burgers direct of indirect kunnen participeren²⁵.

Horizontale verantwoording is een element in de verantwoording dat nadrukkelijk aandacht vraagt en dat niet zozeer moet worden vormgegeven als een (lokale) tussenstap die moet kunnen worden opgeteld tot eindcijfers voor verticale verantwoording. Het is een zelfstandig onderdeel van rijke verantwoording dat bestaat naast de blijvende noodzaak om verticaal te verantwoorden.

3.6 Hoe rijker verantwoorden?

Voor het bereiken van transparantie staan de beproefde middelen ter beschikking van inspectie en prestatiesturing. Zij zijn bruikbaar voor verticale verantwoording over de naleving van regels en de realisatie van (politieke) opgaven van de organisatie. Voor verantwoording over de dagelijkse praktijk van omgaan met de weerbarstige samenwerkingsvraagstukken zijn nieuwe methodieken nodig. Het gaat om technieken die inzicht geven in de veelvormige praktijk en in de wijze waarop deze praktijk door direct betrokkenen wordt beleefd. Voor deze verantwoording wordt niet alleen gezocht naar rijke verhalende

manieren van verslaglegging, maar ook naar interactieve vormen van verantwoording.

Rijker verantwoorden gaat over het toevoegen van nieuwe instrumenten van verantwoording. Het gaat om een aanvulling op de bestaande instrumenten voor inspecties op de naleving van regels en richtlijnen, financiële en cijfermatige sturen op beleidsrealisatie en het beschrijven van de samenhang tussen beleid, uitvoering en uitkomsten. Bij rijker verantwoorden gaat het er om vormen te vinden waarmee mensen zicht krijgen op de realiteit van de organisatie. Dit kan door feitelijke aanwezigheid, door dialoog of door het verschaffen van beeldend materiaal, zoals verhalen, foto's en citaten, teneinde een *'sense of being there'*²⁶ te bereiken.

Rijker verantwoorden is narratief of interactief. Narratieve vormen van rijker verantwoorden gebruiken verhalen (foto's, films, citaten) om inzicht te geven in het alledaagse leven van de organisatie. Zulke verhalen zijn de complexe metafoer van een complexe werkelijkheid²⁷. Zij helpen om de complexe werkelijkheid te begrijpen en om zicht te geven op het handelen in de praktijk. Narratief werk voegt een nieuwe taal toe aan de organisatiewetenschappen. Het geeft zicht op het leven van mensen die geworteld zijn in het vak. Gabriel²⁸ benoemt verhalen (citaten en beelden) als "de symbolische herkenningpunten van het culturele leven van de organisatie". Hij beschrijft verhalen als een discours dat concurreert met andere soorten discoursen zoals theorieën, statistieken en rapporten. Een verhaal kan gedragingen in de organisatie ontcrachten of juist bekrachtigen.

25 World bank Institute, Social accountability in the public sector

26 Glaser, B.G., Strauss, A. (1967) Discovery of Grounded Theory, Aldine, Chicago, IL.

27 Barbara Czarniawska (1997) Narrating the Organisation, Drama's of Institutional Identity, The University of Chicago Press, Chicago

28 Yiannis Gabriel, Story Telling in organisations, Facts, figures and Phantasies, Oxford University press, 2000, p.2





De World Bank Institute pleit voor interactieve instrumenten voor verantwoording zoals participatief budgetteren, sociale audits, burger rapportages en wijk score cards. Stakeholders worden actief betrokken bij de besturing van de organisatie en daarmee vermindert de noodzaak voor verantwoording over het handelen van de organisatie. Dergelijke actieve betrokkenheid heeft een legitimerende kracht²⁹. Hierdoor ontstaat ‘enactment’, een situatie waarbij mensen ‘een deel van hun omgeving zelf produceren’³⁰. Mensen ervaren het handen van de andere partij niet langer als iets waarop zij beperkt invloed kunnen uitoefenen, maar zij zien kansen voor betekenisgeving (duiding) en het komen tot betekenisvolle daden. Zo worden zij actief

betrokken in een proces van zingeving en daarmee onderdeel van een geloofwaardig handelende overheid.

Rijker verantwoordend wordt daarmee een combinatie van instrumenten die zicht geven op de naleving van regels, de realisatie van doelen van de organisatie en op de manier waarop mensen in de dagelijkse praktijk betekenis en invulling geven in hun werk.

29 Karl E. Weick (1995) Sensemaking in organisations, Sage Publications, Thousand oaks, p.7

30 Ibid. p.30

3.7 Stem en tegenstem

Veel jaarverslagen hebben in deze tijd een narratief karakter. Zij zijn rijk gevuld met foto's, citaten, interviews en verhalen. De vraag dient zich echter aan of aldus gepresenteerde beelden een adequate weerslag zijn van de werkelijkheid in de organisatie, of dat zij slechts een gewenst beeld van de organisatie presenteren. Zoals het financieel jaarverslag wordt opgesteld door een controller en getoetst door een accountant, zo is ook een vorm van (onafhankelijke) toetsing een voorwaarde voor de volwaardigheid van narratieve verantwoording. De vraag is dan niet alleen 'Wat wordt gerapporteerd?' maar ook 'Wie rapporteert?'.

Bij het rijker verantwoorden zijn we op zoek naar waarnemingen uit de praktijk. Wanneer verantwoording interactief wordt, dan is de waarnemer tevens de persoon aan wie verantwoording afgelegd moet worden. Wanneer verantwoording narratief is, dan komt het er op aan hoe een onafhankelijke rapporteur komt aan betrouwbare data over het dagelijks handelen. Een techniek is de zogenaamde '*mystery guest*'. Deze waarnemer is '*under cover*'. In andere situaties zal een waarnemer zichtbaar optreden als rapporteur. Het kan een onderdeel van het team zijn dat gevraagd wordt waarnemingen te rapporteren of het kan een persoon zijn die onderdeel van het team is. Een dergelijke waarnemer beïnvloedt het proces. Hij treedt op als een buitenoog dat dwingt³¹.

De vraag is hoe de waarnemer tot beoordelingen komt die een bredere zeggingskracht hebben

dan één toevallige waarneming. Het is een vraag naar validatie van de gevonden gegevens. Validatie ontstaat in kwalitatief onderzoek als er herhaalde aanwijzingen worden gevonden die een bevinding of een samenhang tussen bevindingen staven. Dergelijke (interne) validatie gebeurt door het zorgvuldig uitvoeren van een proces van constante vergelijking³². In een dergelijk proces wordt niet alleen gekeken welke inzichten ontstaan uit de bestudering van de praktijk, maar ook of deze inzichten bekrachtigd worden door nieuwe waarnemingen. Daarbij hoort ook de vraag gesteld te worden of er discrepanties zijn en welke betekenis deze discrepanties hebben voor het beeld dat geschetst wordt over de organisatie. Daar bovenop kan externe validatie plaatsvinden. In dat geval wordt via onderzoek in andere situaties onderzocht of de bevindingen ook hier van kracht zijn. Het bovenstaande proces wordt aangeduid als 'triangulatie' (driehoeksmeting). Bij triangulatie wordt de zeggingskracht van een uitspraak versterkt door deze te baseren op meerdere waarnemingen, liefst ook met verschillende en onderling onafhankelijke instrumenten³³.

Bij deze validatie is het van belang om zich te realiseren dat interpretatie context gebonden is. Een bepaalde handeling kan in de ene situatie een heel andere duiding krijgen dan in een andere situatie. Daarnaast kunnen verschillende personen andere interpretaties geven aan dezelfde feiten. Dit brengt Wagenaar er toe te stellen dat interpretatie berust op dialoog³⁴. Deze dialoog is nodig om tot gedragen beelden van de werkelijkheid te komen.

31 Vos, J.J. (2010) *De Munchhausenbeweging, Beweging voor Ketensamenwerking*, Kluwer, Deventer

32 Strauss, A., Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

33 Yin, R.K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

34 Hendrik Wagenaar (2011) *Meaning in action, Interpretation and Dialogue in Policy Analysis*, M.E. Sharpe, New York, London



3.8 Rijker verantwoord

Rijker verantwoord is een antwoord op ontwikkelingen die parallel verlopen in de domeinen van kwaliteitsmanagement en van de bestuurskunde.

Rijker verantwoord is nodig omdat maatschappelijke problemen steeds minder goed kunnen worden opgelost vanuit een dominante positie van het publieke bestuur. Veel partijen zijn betrokken bij het oplossen van taaiere vraagstukken en rijker verantwoording is erop gericht om zicht te geven op de betekenissen, waarden en relaties die binnen deze samenwerking bepalend zijn voor de ervaren kwaliteit van het werk.

Rijker verantwoord gaat over de bedoeling van het werk. Dat betreft niet alleen de realisatie van politieke doelen die via een hiërarchische sturingslijn worden gerealiseerd, maar ook de realisatie van samenwerkingsopgaven die in horizontale verbanden tot stand komt.

Rijker verantwoord is gericht op verticale en horizontale relaties. Het gaat om verantwoord en naar leidinggevend, de politiek en de samenleving als geheel en het gaat ook om verantwoord naar burgers, collega's en ketenpartners.

Bij rijker verantwoord worden de klassieke instrumenten van inspecties en prestatiebesturing aangevuld met narratieve en interactieve instrumenten voor beeldvorming over de manier waarop mensen in de dagelijkse praktijk betekenis en invulling geven in hun werk.

Bij rijker verantwoord wordt vorm gegeven aan stem en tegenstem. Er wordt gezocht naar manieren om kwantitatieve én kwalitatieve

gegevens te toetsen en om de betrouwbaarheid van deze informatie te borgen.

Rijker verantwoord stelt eisen aan de validatie van informatie. Van alle informatie dient de betrouwbaarheid te worden onderbouwd. Dit kan gebeuren door onafhankelijke toetsing. Voor narratieve informatie dient zichtbaar gemaakt te worden hoe stem en tegenstem de gepresenteerde informatie bekrachtigen. Op grond van het voorgaande komen wij tot de volgende werkdefinitie van rijker verantwoord:

Werkdefinitie van rijker verantwoord

Rijker verantwoord gebeurt omdat de organisatie erkent dat zij haar bedoeling slechts in samenwerking met anderen kan realiseren.

Rijker verantwoord maakt voor alle belanghebbenden zichtbaar en bespreekbaar hoe de organisatie haar doelen bereikt en hoe zij keuzen maakt in de uitvoering van haar werk.

Rijker verantwoord gebeurt door een combinatie van inspecties, prestatiebesturing en narratieve en interactieve communicatie. Daarbij wordt inzichtelijk hoe medewerkers hun werk uitvoeren, hoe zij betekenis geven aan dat werk, vanuit welke waarden zij werken en hoe zij samenwerken met anderen.



4. Instrumenten voor verantwoording

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van tien relevante en recent ontwikkelde instrumenten of schema's die worden ingezet in verantwoording, certificering en kwaliteitsborging in het publieke domein. Van die instrumenten wordt uitgelicht in welke mate er sprake is van het bevorderen van rijker verantwoorden.

De normen, schema's of methodieken zijn:

- Het Glazen Huis;
- De Handicap Experience;
- Normenkader en –verantwoording Jeugdbescherming / Jeugdreclassering;
- Vertrouwen en rekenschap; model jeugd-domein Amsterdam;
- Integraal kijken op basis van Kwaliteitsvisie UWV;
- Regie op Locatie;
- Menselijke Maat;
- Certiked Model;
- IMAGINE programma;
- Anders verantwoorden in het primair en voortgezet onderwijs.



4.1 Het Glazen Huis

Norm / schema

Het Glazen Huis

Branche	Woningcorporaties
Beheerder	Aedes, VTW, Woonbond, SEV, PWC
Website	http://sev.platform31.nl/nieuws/nieuws.asp?code_nws=1806
Bron(nen)	Leren (door) verantwoorden. Slotpublicatie Het Glazen Huis, prijs voor transparante woningcorporaties, maart 2012

Inleiding

Het Glazen Huis is een jaarverslagprijs die in de periode 2006 – 2011 zes maal is uitgereikt aan de woningcorporatie die er het beste in slaagde om zich in het jaarverslag op een zo transparant mogelijke manier te verantwoorden over haar maatschappelijk presteren en functioneren. Dit gebeurde onder het motto: Leren (door) verantwoorden. Het Glazen Huis ‘meet’ transparant maatschappelijk verantwoorden via het jaarverslag en kent een beoordelingskader dat wordt toegepast in het ‘beoordelingsproces’. Deelname is vrijwillig en kosteloos. In totaal namen 255 woningcorporaties deel aan dit initiatief.

Kenmerken en bijzonderheden

- De slotrapportage van Het Glazen Huis (haar eigen verantwoording over het gevoerde beleid) omvat veel teksten uit individuele interviews en groepsinterviews.
- Beoordelaars vinden het belangrijk dat het jaarverslag zichtbaar maakt waar je voor staat, waarom ze dingen doen, en hoe je je daaraan verbindt. Het verslag moet een eigen look en feel hebben en authentiek zijn.
- Het hart van de aanpak bestaat uit beleidsverantwoording: een gesloten cyclus van PDCA en SMART-doelen. Doelen, acties, uit-

komsten en effecten worden zichtbaar met elkaar in verband gebracht.

- De oevreprijs gaat naar Waterweg Wonen die met een rendementsmodel (en effectkaart) overzichtelijk de relatie tussen opgave, resultaat, effect en investering in beeld brengt.

Aspecten van rijker verantwoorden

- Voorbeelden van rijke verantwoording uit de eregalerij van twaalf winnaars.
- Prestaties op wijkniveau met veel plattegronden.
- Goede woorden die maatschappelijke betrokkenheid tonen.
- Ruimte nemen om het uit te leggen en zich daarin kwetsbaar op te stellen.
- Gebruik van interviews en krantenberichten.
- Pagina’s met grote letters waarop de kernboodschap is weergegeven.
- Interviews met het management én reacties daarop van stakeholders.
- Instellen van de dag van de verantwoording, waarop jaarverslag en begroting met belanghouders wordt doorgesproken en men zich mag uitspreken wat men van het beleid vindt.
- Scorelijsten met best practices.
- Dialoog met belanghebbenden.

- Een journalist inhuren die medewerkers en stakeholders kritische vragen mag stellen.
- Gebruik van citaten (met naam).
- Uitleg waarom een doel niet gehaald is.
- Presentatie met eye catchers.
- Wees trots op wat je doet en breng dat naar buiten als instrument voor cultuurverandering.



4.2 De Handicap Experience

Norm / schema

Handicap Experience

Branche	Gehandicaptenzorg
Beheerder	Siza, ORO, Amerpoort, Cordaan en De Twentse Zorgcentra
Website	Geen, wel vermelding op websites partners en website Anne Mei The
Bron(nen)	Kwaliteitskader gehandicaptenzorg 2.0, Februari 2013

Inleiding

Handicap Experience is een dynamische leeromgeving die de gebruiker in staat stelt zich te verplaatsen in de belevingswereld van mensen met een handicap en zodoende een beter begrip te krijgen. Verbetering van kwaliteit van dienstverlening vanuit een versterkte relatie met de cliënt is het doel. Het is onderdeel van het door de VGN (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland) ontwikkelde Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg, maar kiest een andere manier van meten. Niet gericht op indicatoren, maar gericht op de ervaringen over geleverde zorg en ondersteuning, daarover verantwoording afleggen en werken aan verbeteringen. Dat gebeurt samen met de betrokken partijen vanuit een perspectief op kwaliteit en verantwoording dat tegemoet komt aan de eigenheid van de sector en aan de informatiebehoeften van alle betrokkenen.

Structuur / hoofdcriteria

Het kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2.0 kent drie pijlers. Deze vormen het fundament van

deze nieuwe wijze van vaststellen van kwaliteit:

- Pijler 1: kerngegevens kwaliteit op organisatieniveau;
- Pijler 2: kerngegevens kwaliteit op cliëntniveau (2A) en cliëntervaringsgegevens (2B);
- Pijler 3: gegevens over de relatie tussen cliënt en professional.

De Handicap Experience wordt ontwikkeld door het veld als onderdeel van Pijler 3.

Er wordt een inhoudelijk kader opgesteld, als input voor de te ontwikkelen producten.

De volgende vragen staan hierbij centraal:

- Welke effectieve (practice based) interventies bestaan er, zowel nationaal als internationaal, voor de te onderscheiden cliënttypering?
- Wie moet wat begrijpen om mensen met een beperking (beter) te laten meetellen?
- Wat zijn de kenmerken van de cliënttyperingen en hoe zijn de perspectieven van betrokkenen juist bij deze typeringen?
- Wat zijn de kenmerken van de relaties tussen

de persoon met een beperking en de mensen in zijn omgeving (verwanten, professionals, samenleving)?

- Met welke ervaringen, inzichten en kennis kunnen genoemde relaties verbeteren?

Het project dat leidt tot de Handicap Experience bestaat uit drie fasen:

Fase 1

Onderzoek naar effectieve interventies en expertise en op basis daarvan fase 2 ingaan.

Fase 2

Leerbeweging binnen de betrokken organisaties

De resultaten van fase 1 vormen input voor gesprek binnen iedere organisatie, conform bestaande vormen / middelen voor leren en kennisontwikkeling.

Gezamenlijkeleerbeweging: dialoogsessies

Medewerkers, cliënten en extern experts gaan met elkaar en onder leiding van een antropoloog organisatieoverstijgend in gesprek over de vragen zoals benoemd hierboven.

Beeldmateriaal

Dit levert een inhoudelijk kader op, op basis waarvan een generieke, typeringsoverstijgende film wordt gemaakt.

Fase 3

Ontwikkeling typering- en themaspecifieke leeromgeving.

Kenmerken en bijzonderheden

- Evidence based benaderingen liggen ten grondslag aan dit instrument, verdiept door dialogen in de praktijk.
- Een film als rijke verantwoording en als resul-

taat van de confrontatie van botsende logica's.

- Verbeteren, verdiepen, verbinden en verantwoord worden vormen het principe voor de samenhang in de drie pijlers van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2.0.

Aspecten van rijker verantwoord

- Uitgangspunt is de 'bedoeling' van de organisatie.
- Door de dialoogsessies met alle stakeholders, is er veel ruimte voor confrontatie van botsende logica's.
- De Handicap Experience is letterlijk een experience in de vorm van een film.
- Narratieve insteek; verhalen van cliënten en verwanten vormen de rode draad in alle fasen van de opzet van de Handicap Experience.
- Dialogisch 'valideren' doordat uit de dialoogsessies de rode draden het 'script' van de film vormen.
- Zingeving (betekenisgeving en het daadwerkelijk uitvoeren daarvan) staat centraal.



4.3 Normenkader Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (JB / JR)

Norm / schema	Normenkader JB/JR
Branche	Jeugdbescherming en Jeugdreclassering
Beheerder	Ministerie van Veiligheid en Justitie
Website	www.voordejeugd.nl
Bron(nen)	Normenkader JB-JR 1.0 pdf juni 2014

Inleiding

Vanaf 1 januari 2015 is de Jeugdwet van kracht. De vernieuwing betekent zowel een transitie, verplaatsing van verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden, als een transformatie, een inhoudelijke verbeterslag. De vervanging van de wet heeft onder andere tot doel een verdere professionalisering van jeugdhulp waarin kwaliteitsborging een prominente plek inneemt. Ook beoogt de Jeugdwet een substantiële vermindering van bureaucratie voor alle betrokken instanties. Het Ministerie V&J, het Ministerie van VWS en de VNG vonden dat de decentralisatie van de jeugdbescherming en jeugdreclassering gepaard moest gaan met opnieuw aandacht voor (het vaststellen van) passende normen en randvoorwaarden, ten behoeve van een succesvolle transitie en transformatie. Dit vanwege de aard van de taken van de uitvoerende instellingen en de kwetsbaarheid van de doelgroep. Het normenkader is opgesteld met breed draagvlak van alle spelers in het veld.

Structuur / hoofdcriteria

Het doel van het certificeren van instellingen, op basis van het Normenkader JB / JR is het garanderen van een minimum kwaliteitsniveau van organisaties die jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering uitvoeren en die werken met de meest kwetsbare jeugdigen in veelal complexe gezinssituaties. Specifieke doelen van het certificeren van de uitvoerende organisatie met behulp van het normenkader zijn:

- Stimuleren en ondersteunen van de uitvoerende organisatie in het continu verbeteren van de kwaliteit van de organisatie teneinde de verwachte resultaten te behalen en te borgen.
- Vertrouwen geven aan gemeenten dat een uitvoerende organisatie voldoet aan de basale eisen voor het borgen van de kwaliteit van de uitvoering van jeugdbescherming en jeugdreclassering.
- Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid voor jeugdigen en het gezin borgen bij de uitvoering van jeugdbescherming en jeugdreclassering.

In de uitwerking van dit normenkader naar de concrete normen en eisen aan de uitvoerende organisaties is voortdurend verbinding gelegd met de doelen / de bedoeling. Bij het toetsen van een uitvoerende organisatie met behulp van het normenkader is het daarom steeds van belang of en in hoeverre het voldoet aan een eis ook heeft bijgedragen aan het realiseren van doelen en gronden. Hiermee wordt bereikt dat gebruik van het normenkader bijdraagt aan doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoerende organisatie.

Kenmerken en bijzonderheden

- Normenkader is in consensus opgedragen met een zeer brede vertegenwoordiging uit het veld.
- Cruciaal hierin was, dat bij het opstellen steeds de vraag is gesteld of en hoe een normeis bijdraagt aan het resultaat / de bedoeling.
- Het vertrekpunt is het bereiken van resultaat voor de cliënt en maatschappij. De competenties van de professional en de juiste toepassing van evidence based methodieken en interventies zijn directe bepalers van dit resultaat.

Aspecten van rijker verantwoord

- Uitgangspunt is de 'bedoeling' van de uitvoering van JB / JR. Zowel het resultaat voor de cliënt en zijn systeem, als het resultaat voor de maatschappij waren voortdurend de toetssteen voor het opnemen van normeisen.
- Het model draagt bij aan de beoogde transformatie in de sector. Het transformatieproces (vooral de inhoudelijke vernieuwing en cultuur) is gericht op het realiseren van de beoogde inhoudelijke effecten van de stelselwijziging: ander gedrag van professionals en

burgers, andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen burgers/cliënten, professionals, instellingen en gemeenten³⁵.

- Erkende invloed van de competenties van professionals en evidence based methodieken
- Alle partijen uit het veld zijn in betrokken bij en geëngageerd aan het normenkader. Een grote groep van belanghebbenden is langs de weg van een gestructureerde, elektronische brainstormsessie tot consensus gekomen.



4.4 Vertrouwen en rekenschap

Norm / schema	Vertrouwen en rekenschap
Branche	Sociaal domein, Jeugd
Beheerder	Gemeente Amsterdam / NJI
Website	www.nji.nl
Bron(nen)	Vertrouwen en Rekenschap, Visie op kwaliteit en betekenisvol verantwoord over kwaliteit in de Amsterdamse zorg voor jeugd, Gemeente Amsterdam, NJI 2013

Inleiding

De Gemeente Amsterdam heeft in het nieuwe jeugdstelsel een Joint Venture opgericht met 25 instellingen. Daarin is men ook op zoek gegaan naar een manier van rekenschap vragen en geven over kwaliteit van zorg die:

- past bij het eigen kracht principe dat ten grondslag ligt aan het nieuwe jeugdstelsel in zijn geheel;
- zicht geeft op de kwaliteit van de voorzieningen, in termen van hun bijdrage aan belangrijke maatschappelijke ambities in het jeugdbeleid, alsook hun meer directe resultaat;
- laat zien welke verbeteracties er zijn ingezet en welke resultaten deze opleveren.

Structuur / hoofdcriteria

Het model heeft een aantal belangrijke kenmerken:

1. **Vertrekpunt: vertrouwen in de professional**
Handelingsruimte bieden aan professionals vertrekt vanuit het vertrouwen dat professio-

nals weten wat ze moeten doen om goede zorg voor jeugd te realiseren. Handelingsruimte betekent professionals de ruimte geven om met ouders, jongeren en hun netwerken de juiste oplossingen te zoeken. Daar hoort bij dat professionals hun eigen handelen kunnen verantwoorden: inzicht kunnen geven in hun eigen handelen, kunnen uitleggen welke keuzes zij hebben gemaakt en waarom en wat de resultaten daarvan zijn voor de cliënt.

2. Overheid: uit de controle-modus en uit de regelreflex

Handelingsruimte voor professionals houdt in dat de gemeente haar bemoeienis met de uitvoering tot een minimum beperkt. De gemeente is regisseur op de ambities en doelen van het jeugdstelsel en het gemeentelijk jeugdbeleid en brengt met het werkveld heldere afspraken over de te behalen resultaten tot stand. De gemeente waakt voor de bijna automatische reflex van de

overheid om teveel vanuit risicobeheersing te handelen, met bijbehorende controlemechanismen, regels en bureaucratie.

3. Beperkte set betekenisvolle indicatoren

Vermindering van administratieve lasten voor professionals staat hoog op de prioriteitenlijst. Uitgangspunt is dat professionals alleen gegevens registreren die voor hen zelf direct nut hebben binnen hun eigen primaire proces, voor de planning of evaluatie van behandeldoelen. Diezelfde gegevens worden ontsloten voor managementinformatie, beleidskeuzes en politieke sturing. Dit is alleen mogelijk als we werken met een beperkte set betekenisvolle prestatie-indicatoren. Het gaat daarbij om prestatie-indicatoren voor maatschappelijke resultaten (bijvoorbeeld minder schooluitval, meer jeugdigen groeien op in een gezin, verminderd zorgverbruik) en prestatie-indicatoren voor de kwaliteit en effecten van zorg en dienstverlening (bijvoorbeeld klanttevredenheid, afname problemen).

4. Cijfers spreken niet voor zich, er moet over gesproken worden

Dienstverlening en klantgerichtheid is complexer dan puur en alleen met prestatie-indicatoren kan worden aangetoond. Het gaat om de betekenis en de analyse achter de cijfers. We pleiten voor kwaliteitsgesprekken: gesprekken over kwaliteit en prestaties van zorg, met de cijfers op tafel én met de verhalen over de cijfers op tafel. Gesprekken waarin professionals, managers, ambtenaren en bestuurders zichzelf en elkaar een spiegel voorhouden en reflecteren op de resultaten en prestaties van de geleverde zorg. Gesprekken die inspireren om het, ieder vanuit zijn eigen rol, nog weer beter te doen.

5. Meten is niet weten, het gaat om verbeteren

Het gaat om continu en systematisch verbeteren. De kunst is om een permanente leeromgeving te creëren, waarin de professionals en burgers en de overheid met elkaar kunnen blijven werken aan verbetering van kwaliteit van zorg.

Kenmerken en bijzonderheden

- Het model kent een eigen kwaliteitscyclus met de volgende elementen:
 1. monitoring Staat van de Jeugd en missie / visie jeugdbeleid;
 2. maatschappelijk resultaat met indicatoren Jeugdmonitor;
 3. realisatie via activiteiten van burgers en diensten;
 4. kwaliteit input;
 5. resultaat (outcome);
 6. verbeteracties.

Aspecten van rijker verantwoord

Centraal in de cirkel staat de cliënt en de opvoeder, in cirkels daaromheen; sociaal netwerk, beroepsbeoefenaren, methoden, organisaties en overheidsbeleid

- Voor een betekenisvolle verantwoording worden de volgende resultaatgebieden voorgesteld:
 - Klanttevredenheid: voelt de klant zich geholpen en heeft de klant vertrouwen in de hulp.
 - Effectiviteit van de hulp en ondersteuning: probleemafname en mogelijk de mate van uitval.
 - Klant in eigen kracht: zelfredzaamheid, sociale steun uit het netwerk, veiligheid van het kind, verminderd gebruik specialistische zorg.
 - Kwaliteit van het team: reflectie op het eigen handelen door professionals, deelname aan intervisie en methodische



- casuïstiekbesprekingen, expertise in het team.
- Budget: worden de vragen van de klanten opgelost binnen het budget, inzet van het budget in de basisinfrastructuur van het jeugdstelsel en in de specialistische zorg.
- Onder het motto: Cijfers spreken niet voor zich, er moet over gesproken worden, wordt er door organisatie, professionals en gemeenten over gesproken aan de hand van een aantal vragen ontleend aan het oplossingsgericht werken:
 - Herkennen: herken ik deze uitkomsten?
 - Verklaaren: kan ik deze uitkomsten verklaren?
 - Beoordelen: wat vind ik van deze uitkomsten?
 - Verbeteren: zijn verbeteracties nodig en zo ja, welke?



4.5 Integraal kijken op basis van kwaliteitsvisie UWV

Norm / schema	Integraal kijken
Branche	Sociale Zekerheid
Beheerder	UWV
Website	www.uwv.nl
Bron(nen)	Meta Peek managing consultant TNO Management Consultant

Inleiding

Controllers, auditors en kwaliteitsmedewerkers van het UWV worden getraind in het ondersteunen van de opdrachtgever in een bredere verantwoording over de kwaliteit van dienstverlening. De ‘oude’ wijze van verantwoorden houdt het volgende in: in afspraak met de opdrachtgever wordt vastgesteld welke ‘indicatoren’ zullen worden gehanteerd om duidelijk te maken ‘hoe we het doen’. De gegevens over deze indicatoren, de cijfers, worden vervolgens verzameld aan de hand van (kwantitatieve) onderzoeken. Een rapport over de resultaten van dergelijk onderzoek wordt opgesteld en bevat, naast de cijfers, een globale analyse (verloop van de cijfers (stijging / daling), relatie tussen de indicatoren (beïnvloeding)) en een conclusie over de globale aanpak in de volgende periode om de cijfers positief te beïnvloeden. Verantwoording is daarmee erg ‘indicator-gestuurd’ en daardoor statisch. Er is geen uitnodiging aan de onderzoekers om dieper in te gaan op achtergronden van gemeten cijfers, noch om de uitkomsten van de metingen te koppelen aan doelstellingen (wanneer zijn we eigenlijk echt tevreden, en waarom?).

Men had behoefte aan ‘het verhaal achter de cijfers’. Dit wil zeggen dat er meer verbinding moest komen tussen de uitkomsten van de onderzoeken en de bedoeling van de organisatie. Het verhaal achter de cijfers moet vertellen of de organisatie erin slaagt om de opdracht die het heeft conform afspraak en naar behoren uit te voeren. Ook moet het vertellen welke omstandigheden tot de uitkomsten hebben geleid en waarom die omstandigheden al dan niet belangrijk zijn.

Structuur / hoofdcriteria

- Uitgangspunt is de ‘bedoeling’ van de uitvoering van JB / JR. Zowel het resultaat voor de cliënt en zijn systeem, als het resultaat voor de maatschappij waren voortdurend de toetssteen voor het opnemen van normeisen.
- Bewustwording bij het management over de beperkingen van de bestaande wijze van verantwoorden en de mogelijkheden van het rijker verantwoorden.
- Een eerste ‘herijking’ van de bestaande indicatoren:
 - Welke indicatoren zeggen werkelijk iets over hoe de organisatie ervoor staat met



- betrekking tot de opdracht die de organisatie heeft?
- Welke indicatoren worden al langere tijd niet meer bekeken, gevolgd, gemeten of gebruikt bij verantwoording en verbetering?
 - Welke indicatoren zouden we kunnen gebruiken (die nog niet worden meegenomen)?
- Training van onderzoekers (auditoren, kwaliteitsmedewerkers) in de nieuwe audit-methodologie:
 - Leren een scherpe vraagstelling op te stellen
 - Leren een passend auditontwerp te maken
 - Leren een gedegen auditonderzoek uit te voeren, met daarbij veel aandacht voor
 - doorvragen op achtergronden, omstandigheden;
 - doorvragen op risico's en vertaling daarvan naar de doelstellingen van de organisatie.
 - Leren een rapportage te maken waarin 'het verhaal achter de cijfers' helder wordt verwoord en adviezen worden geformuleerd die in lijn zijn met de doelstelling en dus de opdracht van de organisatie.
 - Introductie van het fenomeen "Peer Review", training van medewerkers in het implementeren van het instrument Peer Review met als doel om 'vakgenoten' in een organisatie elkaar in staat te stellen zich te verbeteren op persoonlijk en vakinhoudelijke kwaliteit.
 - Korte training / workshop voor management, waarin duidelijk wordt wat rijker verantwoordden inhoudt, wat ze kunnen verwachten van de getrainde onderzoekers en wat rijker verantwoordden kan betekenen voor hun eigen aansturing van hun medewerkers.
 - Opstellen en inrichten van verbetermanagement aan de hand van de resultaten van de nieuwe manier van onderzoeken.
- Een (liefst terugkerend) overleg met de opdrachtgever over de gewenste wijze van verantwoordden, de gewenste indicatoren, welke informatie nog meer gewenst is, etc.

Aspecten van rijker verantwoordden

- Verantwoordden meer richten op de bedoeling van de organisatie en haar opdracht dan op de vastgestelde indicatoren.
- Onderzoekers zijn geen 'verzamelaars van cijfers' meer, maar inventariseren de omstandigheden waaronder de cijfers tot stand komen. Vervolgens maken de onderzoekers de verbinding tussen de cijferuitkomsten en de bedoeling van de organisatie (en haar processen) en zorgen voor gerichte adviezen uit deze verbinding.
- Rijker verantwoordden vraagt om een persoonlijke aanpak, belangrijk is daarbij de persoonlijke kwaliteit van medewerkers. Maar ook is het passend om die persoonlijke kwaliteit 'persoonlijk' te toetsen (en niet meer vanuit een proces of een systeem).
- Management vraagt om 'het verhaal achter de cijfers' en gebruikt dit ook om te sturen op verbetering.
- Afstemming tussen (eind)verantwoordelijken en opdrachtgever en de daaruit voortkomende indicator-afspraken worden dynamischer en gericht op de bedoeling van de organisatie en de actuele omstandigheden.



4.6 Regie op locatie

Norm / schema	Regie op Locatie
Branche	Zorg (Care)
Beheerder	VanBoeijen
Website	www.vanboeijen.nl; www.tno-managementconsultants.nl
Bron(nen)	Publicatie Regie op Locatie, Vanboeijen, Assen, september 2012

Inleiding

Vanuit een ideaalbeeld over hoe zorg rondom cliënten en verwanten georganiseerd zou moeten zijn, is Regie Op Locatie door de gehandicapten-zorgorganisatie VanBoeijen ontwikkeld. In een fundamentele omslag in het denken en doen wordt door medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers samengewerkt aan het realiseren van *'Goed Leven, Mooi Werk en Financieel Gezond'*.

Structuur / hoofdcriteria

De ROL-methodiek gaat uit van zes kernpunten:

- alleen datgene doen wat waarde toevoegt voor de klant;
- denken in processen;
- voorkomen van verspillingen;
- continu kijken hoe het beter kan;
- eigen winkel runnen;
- werken vanuit je eigen kracht.

Kenmerken en bijzonderheden

- Opbrengst van de methodiek in zowel kwalitatieve (goed leven, mooi werk) als in kwantitatieve zin (cliënten, kosten) zijn aantoonbaar.

- ROL vraagt en veroorzaakt een paradigma-shift:
 - Indicatoren, normen, sturen en verantwoorden: een kwestie van ruimte, verantwoordelijkheid en bovenal vertrouwen.
 - Problemen zijn vergelijkbaar, oplossingen uniek.
 - Meten is weten, maar data is geen informatie.

Aspecten van rijker verantwoord

- Uitgangspunt is 'zingeving voor de cliënt' in volwaardig partnerschap met de medewerker; Regie bij de klant, professional centraal.
- De leiding organiseert ruimte en kaders, de medewerkers nemen met cliënten de verantwoordelijkheid op eigen wijze invulling te geven, gericht op goed leven en mooi werk.
- Verantwoording vindt nooit alleen op papier plaats; altijd op basis van een gesprek over zingeving. Prestatie-indicatoren worden altijd beoordeeld in combinatie met een 'Keek-op-de-week'. *'Van boek, naar A3, naar A4, naar gesprek'*.



4.7 Menselijke Maat

Norm / schema	Menselijke Maat
Branche	Zorg en gemeenten
Beheerder	Arcon, gemeente Almelo, gemeente Borne
Website	www.geluksacademie.org , www.arcon.nl
Bron(nen)	Folder Arcon Menselijke Maat. Publicatie 'geluksgericht werken en de WMO. Interview: Marijke Burghoorn (mede ontwikkelaar Menselijke Maat).

Inleiding

In de Wmo en de Jeugdwet draait het om het vergroten van de autonomie, eigen kracht en participatie van mensen. Maar de vraag is 'hoe doe je dat als organisatie?' De positieve psychologie biedt visie en wetenschappelijk onderbouwde grip bij het zoeken naar de juiste insteek. Op basis van deze positieve psychologie ontwikkelde de Geluksacademie (een projectbureau van adviesbureau Arcon), samen met de gemeente Almelo en de Universiteit Twente het geluksgerichte werken. 'Menselijke Maat' is een instrument waarbij de organisatie zich op de drie inhoudelijke doelen van de WMO en Jeugdwet inhoudelijk laat doorlichten. De Menselijke Maat is een onafhankelijke audit, die bestaat uit een mix van onderzoeksinstrumenten: observaties, interviews en wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten. Het is daarnaast een verbeterinstrument voor aanbieders als het gaat om 'de cliënt centraal stellen'. Vooral centraal staat de vraag in welke mate de dienstverlening van invloed is op het leven van de cliënten, in termen van autonomie, eigen kracht en verbondenheid. Het idee achter dit instrument is dat als mensen (cliënten) lekker in hun vel zitten, de

zorgconsumptie afneemt, zij meer participeren en zij eigen krachtiger en autonomer zullen zijn. Het credo is 'van klantgerichte zorg naar geluksgerichte zorg'.

Structuur / hoofdcriteria

De Menselijke Maat bestaat uit een cliëntendeel en een organisatiescan. In het cliëntendeel geven cliënten op een eenvoudige vragenlijst aan hoe zij 'scoren' op de elementen van Menselijke Maat en geven een oordeel over de mate waarin hulpverleners daar aandacht voor hebben. Cliënten vullen zelf de vragen in, eventueel met hulp van mensen uit hun netwerk. De organisatiescan van De Menselijke Maat maakt duidelijk in welke mate er aandacht is voor autonomie, competenties, verbondenheid en welbevinden. Deze vier waarden worden getoetst op het niveau van visie, uitvoering, cliëntdossiers en cliëntevaluaties.

Een onafhankelijk team onderzoekt deze vier aspecten aan de hand van interviews, observaties en vragenlijsten. De invloed van de hulpverlener op de kwaliteit van leven van cliënten is daarbij essentieel, omdat dit de kern

is van het werk. De organisatiescan van De Menselijke Maat maakt deze invloed zichtbaar.

Kenmerken en bijzonderheden

- Het onderzoek richt zich onder andere op de vraag hoe zorgorganisaties hun kernwaarden en de afspraken die zij met gemeenten hebben gemaakt (focus op zelfredzaamheid, eigen kracht en participatie), vertaald hebben in alle aspecten van het werk en handelen, bijvoorbeeld in hoeverre dit in observaties en in cliëntdossiers zichtbaar is.
 - De Menselijke Maat heeft wetenschappelijke grond. De basis van Menselijke Maat ligt in de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan (positieve psychologie). Onderzoek op basis van de zelfdeterminatietheorie laat zien dat duurzaam geluk eerder verkregen wordt als mensen zich richten op meer intrinsieke doelen, zoals goede relaties, persoonlijke groei en maatschappelijke betrokkenheid. Dit zijn bij uitstek de doelen die mensen zin en betekenis geven in het leven, doordat ze bijdragen aan iets groters. Daarnaast is de universiteit van Twente betrokken bij de ontwikkeling van gevalideerde vragenlijsten.
 - Inmiddels gebruiken veel Twentse gemeenten de Menselijke Maat als inkoopinstrument voor zorg.
- zorgorganisaties aan alle eisen voldoen, maar gaat over de vraag hoe een zorgorganisatie de waarden van autonomie, competentie, verbondenheid en welbevinden (aansluitend bij de WMO-doelstellingen) heeft verankerd in alle aspecten van de organisatie, in het handelen van hulpverleners en in de omgang met cliënten.
- Zorgorganisatie en gemeenten gaan dezelfde taal spreken en kunnen vanuit de Menselijke Maat audit afspraken maken (nog meer) gericht op het incorporeren van handelen en gedrag dat aansluit bij de doelstellingen van de WMO en Jeugdwet en aansluit bij het vergroten van het welbevinden en geluk van cliënten.

Aspecten van rijker verantwoord

- Uitgangspunt is het 'welbevinden' (het geluk) van de cliënten.
- Resultaten tonen de relatie aan tussen het welbevinden van de cliënt en de geleverde zorg en diensten van de organisatie. Een score op de ladder van de menselijke maat maakt hier onderdeel van uit. Het rapport geeft handvatten voor directe verbetering van zorgteams.
- Verantwoording gaat niet over de vraag of



4.8 Certiked Model

Norm / schema	Certiked Model
Branche	Kennisintensieve dienstverlening
Beheerder	Certiked
Website	www.certiked.nl
Bron(nen)	Het Certiked Model 2014 (Pdf, beschikbaar via internet), artikel: Een handvat voor het managen van juridische kennis (kwaliteit in bedrijf, oktober 2012)

Inleiding

Specifiek voor de kennisintensieve dienstverlening heeft Certiked de NEN-EN-ISO 9001:2008 vertaald naar een model, het Certiked Model. Het model is een richtlijn voor het beoordelen van een kwaliteitssysteem in een kennisintensieve organisatie. Maar meer dan ISO 9001 biedt dit model tevens houvast voor invoering van een kwaliteitsmanagementsysteem en de verbetering van de bedrijfsvoering. Het verschil met het ISO 9001 normenschema is dat dit model op pragmatische wijze beschrijft hoe organisaties invulling kunnen geven aan de norm. Het model gebruikt daarbij de structuur van het INK management model en heeft deze ingedeeld in facetten. Daar waar in een ISO-schema thema's waren onderverdeeld in normen en subnormen, heeft Certiked de rode draden uit de norm vertaald naar 'doelstellingen' en zijn de subnormen vertaald naar 'indicatievragen' die de organisatie tot nadenken beoogd te zetten over wat zij minimaal geregeld moeten hebben. Het is daarmee meer uitnodigend in de opzet, dan voorschrijvend, zoals bij de ISO-norm het geval is. Voor kennisintensieve organisaties die moeite hebben om de essentie te doorgronden

van de ISO norm en het lastig vinden om de norm te vertalen naar 'wat dit in de praktijk voor bedrijfsvoering betekent' is het Certiked Model een goed alternatief.

Structuur / hoofdcriteria

Het Certiked model bestaat uit zes onderwerpen die ontleend zijn aan het INK-managementmodel:

- Beleid;
- Organisatie;
- Primaire processen;
- Resultaten;
- Mensen;
- Hulpmiddelen.

In het Certiked Model zijn de belangrijkste pijlers van kwaliteitsmanagement terug te vinden: continue verbetering door de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus, centraal staan van professionals en een procesmatige benadering van de bedrijfsvoering.

Elk onderwerp van het Certiked Model is onderverdeeld in drie of vier facetten. Voor elk facet is omschreven wat een goed functionerend kwaliteitssysteem omvat. De indicatievragen bij elk facet zijn bedoeld om de dialoog in een orga-

nisatie te stimuleren en bevatten alle verplichtingen volgens de ISO 9001:2008 norm. Per facet is aangegeven op welke ISO-eisen deze betrekking hebben.

Voorbeelden van indicatievragen zijn:

- Hoe weet de organisatie dat zij op koers ligt? (Onderwerp: Beleid. Facet: Beleid realiseren.)
- Hoe worden organisatiewijzigingen voorbereid en doorgevoerd? (Onderwerp: Structureren. Facet: Structureren.)
- Welke criteria hanteert de organisatie voor acceptatie van klanten en opdrachten? (Onderwerp: Primaire processen. Facet: Klantafspraken maken.)

Kenmerken en bijzonderheden

- Aanleiding voor Certiked om een Certiked Model voor de kennisintensieve dienstverlening te ontwikkelen, ligt in het gegeven dat in (reguliere) kwaliteitsmanagementsystemen de 'informatie' centraal staat (dit betreft zaken die vastgelegd kunnen worden) en niet 'kennis' (dit betreft het kunnen toepassen van informatie in verschillende situaties). In kennisintensieve organisaties betalen klanten voor kennis, niet voor informatie. Kennismanagementprocessen zijn in het Certiked Model integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen.

Aspecten van rijker verantwoorden

- Het onderzoeksverslag (ter toetsing van het kwaliteitsmanagementsysteem) bevat een weergave van de mate waarin aan de normen van ISO 9001 is voldaan. De uitwerking sluit aan bij het Certiked Model en is daarin minder gedetailleerd dan bij sec en alleen het gebruik van het ISO-normenschema. De omschrijving gaat op hoofdlijnen in op 'sterke punten', 'verbeterpunten', 'context' en 'bevindingen naar

aanleiding van voorgaand onderzoek'. Per facet van het Certiked Model wordt in tabelvorm daarnaast beoordeeld of dit facet in orde is, een aanmerking heeft of een tekortkoming bevat.

- Naast de beoordeling of wel of niet wordt voldaan aan de ISO 9001-normen, wordt door auditoren van Certiked ook gekeken naar een verdere optimalisatie van het kwaliteitsmanagementsysteem. Aanbevelingen gaan bijvoorbeeld ook over het vergroten van de efficiëntie van het kwaliteitssysteem door het beperken van de productie van plannen, beschrijvingen, instructies en dergelijke (zie voorbeeld CBG onderzoeksverslag, februari 2013).



4.9 Imagine programma

Norm / schema Imagine programma

Branche	Ziekenhuizen
Beheerder	CBO-TNO, IQ Healthcare en IHI (Institute for Healthcare Improvement), in samenwerking met STZ- ziekenhuizen
Website	www.cbo.nl
Bron(nen)	Brochure Informatie programma IMAGINE tranche 2

Inleiding

Het IMAGINE programma is opgezet door het CBO-TNO, IQ Healthcare en IHI (Institute for Healthcare Improvement), in samenwerking met STZ-ziekenhuizen om de kwaliteit en patiëntveiligheid van zorg binnen de Nederlandse ziekenhuizen te verbeteren. Inmiddels hebben dertien ziekenhuizen in Nederland zich bij dit programma aangesloten. Centraal in het programma staat leiderschap, vanwege het gegeven dat leiders in zorgorganisaties een cruciale rol spelen in het bereiken van hoge standaarden van zorg. In dit programma beperkt leiderschap zich echter niet tot het niveau van managers en bestuurders maar betreft het ook het leiderschap van klinisch artsen en specialisten. Leiderschap op alle niveaus, van bestuur tot werkvloer en die in dialoog en in verbinding met elkaar werken aan verbetering. De kerngedachte hierachter is dat het samen werken en samen doen, door een collectieve dialoog in leer- en leiderschapsnetwerken over kwaliteitsverbetering en leiderschap, de succesfactor is voor het realiseren van een cultuur van kwaliteitsverbetering in hun ziekenhuis. In dit kader worden expliciet het commitment van bestuurders aan de transformatie naar kwaliteitsdenken, goede

ondersteuning van professionals in het primaire proces en gebruik van data, genoemd als essentiële factoren voor verbetering.

Structuur / hoofdcriteria

Het IMAGINE programma bestaat uit drie onderdelen die onderling sterk met elkaar verbonden zijn, namelijk:

1. Het IMAGINE leiderschapsnetwerk
2. De IMAGINE opleiding klinisch leiderschap
3. De IMAGINE leernetwerken

Ad 1. Het leiderschapsnetwerk bestaat uit leden van de raad van bestuur, voorzitter van het bestuur van de medische staf, manager van de afdeling kwaliteit en veiligheid en medisch specialisten die de opleiding klinisch leiderschap volgen (zie punt 2). Kern van het leiderschapsnetwerk is het gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijke taak, visie en optimale samenwerking, geïnspireerd door internationale sprekers, maar ook door de verbinding aan te brengen tussen strategie (bestuurders) en uitvoering (medisch specialisten). De deelnemers komen vier tot vijf keer bijeen.

Ad 2. De opleiding klinisch leiderschap ondersteunt medisch specialisten in het verder uitbou-

wen van het klinisch leiderschap in hun organisatie. De arts wordt daarmee naast topclinicus ook gezien als de drijvende kracht achter continue verbetering. Elke deelnemer werkt tijdens de opleiding aan een persoonlijk leiderschapsplan.

Ad 3. Een leernetwerk is een netwerk dat bestaat uit multidisciplinaire teams. De teams binnen een leernetwerk richten zich gedurende de looptijd van het IMAGINE-programma op een verbetertraject rondom een van de volgende onderwerpen:

1. Patiëntgerichte zorg - gedeelde besluitvorming in de oncologie.
2. Integrale zorg - reductie van heropnamen bij ouderen.

Een leernetwerk wordt gefaciliteerd door de raad van bestuur en leidinggevenden van de afdelingen. De teams binnen een leernetwerk verkennen gezamenlijk welke uitdagingen er zijn rondom het onderwerp, definiëren kwaliteit en ontdekken verbeterpotentieel. De uitwisseling tussen de teams van de verschillende ziekenhuizen is ook een belangrijk onderdeel van de leernetwerken. Centraal staat het motto 'all teach & all learn'.

Kenmerken en bijzonderheden

- Veel verbeterprogramma's richten zich op betrokkenheid van medewerkers uit één laag in de organisatie. Veelal óf de managers en bestuurders, óf de werkvloer. In dit programma worden alle niveaus met elkaar in contact en dialoog gebracht. Het werkt, zeker voor vrij hiërarchische organisaties als ziekenhuizen, hiërarchie doorbrekend. De titel van het project 'Imagine, what we can accomplish together' spreekt daarin boekdelen.
- Het programma doorbreekt het 'gedwongen' werken conform systemen, regels en procedures en daagt medewerkers uit om zelf na te denken wat zij zelf kunnen doen om verandering te realiseren. Het beroept zich sterk op

de eigen verantwoordelijkheid van een ieder en op waarden als openheid, en authenticiteit.

Aspecten van rijker verantwoord

- Dit programma vervangt niet de verantwoording zoals deze dikwijls binnen en door ziekenhuizen afgelegd moet worden over de geleverde prestaties. Het zet de wijze van verantwoord worden mogelijk wel in een ander daglicht. Immers door de kloof te overbruggen tussen werkvloer en topmanagement, zou gesteld kunnen worden dat een zekere verantwoording (bottom-up) niet meer nodig is, omdat medewerkers op alle niveaus met elkaar in gesprek gaan over de zorg die ze leveren en de knelpunten waar ze in de praktijk tegen aan lopen. Informatie over 'hoe het er werkelijk aan toe gaat op de werkvloer', als zijnde relevante verantwoordingsinformatie, ligt binnen handbereik.
- Het bestuur, eindverantwoordelijk voor de resultaten, is afhankelijk van goede informatie van artsen. Artsen (werkvloer) en bestuur zijn dus op elkaar aangewezen en hebben allebei baat bij een goede professionele relatie. Communicatie is daarin het sleutelwoord in dit programma. Het gaat er vooral om dat je weet wat je van elkaar verwacht en dat de ander achter je staat bij het realiseren van (continue) verbetering(en). Verantwoording vindt langs deze weg meer plaats door middel van open dialoog, dan bijvoorbeeld via cijfers over prestaties (die soms op de werkvloer niet bekend zijn). Daarnaast kan in dialoog met elkaar (tussen medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie) mogelijk een andere visie ontstaan op de wijze van verantwoord worden en de inhoud van verantwoording die nuttig is cq. relevant lijkt te zijn (gevoed vanuit de praktijk).



4.10 Anders verantwoor- den in het primair en voortgezet onderwijs

Norm / schema	Anders verantwoor- den in PO en VO
Branche	Primair en Voortgezet onderwijs
Beheerder	Naomi Mertens, APS
Website	http://www.onderwijsontwikkeling.nl/projecten/onderwijs-anders-verantwoor-den-vo/
Bron(nen)	Jaarwerkplan 2015, onderwijsinspectie. Verantwoordingswaaier: voor alle scholen die hun onderwijs anders willen verantwoor-den. Laat de inspectie anders kijken, Wouter Neutel, 2013.

Inleiding

De laatste jaren is in het onderwijs, mede gevoed door incidenten als de In Holland affaire en Amarantis, een extreme roep ontstaan naar verantwoording en transparantie van resultaten door scholen. “Scholen krijgen veel vragen over de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit van het onderwijzend personeel, en over de kwaliteit van de leer- en leefomgeving voor de leerlingen. Niet alleen van de inspectie, maar ook van het schoolbestuur, de ouders en andere betrokkenen. Dit vraagt van scholen om steeds op andere manieren in gesprek te zijn met belanghebbenden en belangstellenden over aanpak en opbrengsten van het onderwijs.” (www.onderwijsontwikkeling.nl.)

Er zijn scholen die moeite hebben met de steeds strakker wordende verantwoordingsplicht omdat zij met andere onderwijsconcepten werken dan

bijvoorbeeld het opbrengstgericht werken, waar nu het accent op ligt. Opbrengstgericht werken gaat erom dat leerkrachten hun onderwijs inrichten aan de hand van meetbare resultaten. Deels is dit goed, zo luidt de reactie van velen, maar het slaat ook door. Een veel gehoorde tegenreactie, zo blijkt uit diverse websites, is dat “de toekomstige generatie op groeit in een tijd waar in de mondiale en sociale problemen groot zijn. Dit zou niet vragen om hoge cijfers, maar om waardengedreven onderwijs, waarin er aandacht is voor vaardigheden als zelfsturing, zelfvertrouwen en verantwoordelijkheid” (www.wij-leren.nl). Ook de schrijvers Radersma en Van der Weijden van het boek ‘overleef de onderwijsinspectie’ (2013) stellen dat “de overheid de laatste jaren steeds meer met een ‘Angelsaksische’ blik naar het onderwijs kijkt. Hierin staan opbrengstgericht en handelingsgericht werken centraal en ligt de nadruk op efficiency en het behalen van



maximale leerresultaten op de basisvakken. Het onderwijs werkt echter veelal vanuit het ‘Rijnlandse model’, waarin vertrouwen wordt gegeven aan de mensen die het werk moeten doen. De focus op toetsing van vooral taal en rekenen doet volgens de auteurs niet alleen geen recht aan de opdracht van het onderwijs, maar staat ook nog eens haaks op de bepaling dat het onderwijs zich in elk geval richt op de emotionele en de verstandelijke ontwikkeling en op het ontwikkelen van creativiteit, het verwerken van noodzakelijke kennis en van sociale, culturele en lichamelijke vaardigheden.” (‘laat de inspectie anders kijken’).

Scholen geven aan dat de kaders van de verantwoording van nu niet goed passen bij hun pedagogische idealen. Deze scholen willen naast de traditionele doelen, ook andere doelen bereiken. De druk op verantwoorden wordt daardoor groter; tegelijkertijd groeit de wens om je te

verantwoorden over die andere doelen (de meerwaarde van je onderwijs!). De inspectie vraagt om verantwoording van leerresultaten, die vergelijkend tussen scholen en met externe standaarden mogelijk maakt. De scholen met een ander onderwijsconcept willen zichtbaar maken wat leeropbrengsten zijn op het gebied van de kerndoelen, schooldoelen én leeropbrengsten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling van kinderen. In het R&D-project Onderwijs Anders Verantwoorden zijn scholen in primair onderwijs en voortgezet onderwijs op zoek gegaan naar methodieken en werkwijzen voor verantwoording die recht doen aan het onderwijsconcept waar de school voor kiest en daarmee toch (gedeeltelijk) inspelen op de vereisten van onderwijsinspectie, ouders en leerlingen.

Tegelijkertijd zien we ook dat wijze van toezicht houden door de Inspectie van het Onderwijs ook aan verandering onderhevig is. In het jaarwerk-



plan 2015 geeft de Inspectie van het Onderwijs aan dat het toezicht sterk in ontwikkeling is en dat zij, sinds augustus 2014, bijvoorbeeld experimenteren met gedifferentieerd toezicht. Hierbij wordt een driedeling aangebracht in de vormen van toezicht: risicogericht toezicht, basistoezicht of verhoogd toezicht. Daarnaast wordt met scholen in gesprek gegaan over hun verbeterpotentieel en worden verbeteringen ook zichtbaar gemaakt door middel van kwaliteitsprofielen en meer gedifferentieerde oordelen. De cijfermatige verantwoording over prestaties van de school komt daarmee niet te vervallen, sterker nog de verantwoordingsdruk vanuit de onderwijsinspectie wordt nog gehekelde (zie bijvoorbeeld het boek *Overleef de onderwijsinspectie*, 2013), maar er is een begin gemaakt met het doorbreken van de traditionele vormen van toezicht. Wellicht biedt het (op termijn) kansen voor 'Anders verantwoorden' door scholen, doordat er meer oog is / lijkt te ontstaan voor andere onderwijsconcepten.

Structuur / hoofdcriteria

Het project Anders verantwoorden sorteert verantwoordingsinformatie naar 3 bandbreedtes:

- Band 1: leerlingsspecifieke gegevens;
- Band 2: schoolspecifieke gegevens;
- Band 3: gegevens die zijn afgezet tegen 'alle kinderen in Nederland'.

De gedachte hierachter is dat niet iedereen die bij de school betrokken is, dezelfde informatiebehoefte heeft. Voor ouders gaat het goed met de school als de communicatie over het eigen kind goed verloopt en zij kunnen zien dat hun kind zich naar verwachting ontwikkelt (bandbreedte 1). Voor een schoolbestuurder is het wellicht van belang dat scholen voldoen aan een gezamenlijk vastgesteld kwaliteitsbeleid (bandbreedte 2). Een onderbouwcoördinator heeft belang bij inzichtelijkheid van de ontwikkeling

van aanvankelijk lezen bij 5- tot 7-jarigen (bandbreedte 3). Deze gegevens zijn soms meetbaar, soms minder.

Een school heeft drie grote doelen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Dat betekent dat leerlingen zich op een school op verschillende manieren ontwikkelen, ze worden:

- 'slimmer': doen nieuwe kennis en vaardigheden op;
- 'socialer': doen contacten op en leren samen leven met anderen;
- 'authentieker': leren zichzelf kennen, weten waar ze goed in zijn, kunnen zich verhouden tot de wereld.

In dit project wordt deze driedeling gecombineerd met de drie bandbreedtes van verantwoorden, en ontstaat er een matrix met negen cellen. Op al deze cellen kan worden verantwoord. Met scholen wordt gekeken naar het soort informatie waarover zij zich verantwoorden, wordt het helderder waar hiaten liggen, of waar juist volgens het gehanteerde onderwijsconcept meer verantwoording logisch lijkt.

Kenmerken en bijzonderheden

- Leidend zijn nog altijd de eisen van de onderwijsinspectie. Deze wijze van verantwoorden stimuleert scholen echter om ook hun eigen ideeën bij 'het realiseren van de missie van de school' (onderwijsconcept) te volgen, omdat het verschil met de eisen van de onderwijsinspectie inzichtelijk wordt gemaakt.
- Het is onduidelijk of het 'anders verantwoorden' (en de verantwoordingstabel) ook daadwerkelijk wordt ondersteund door de Onderwijsinspectie.

Aspecten van rijker verantwoorden

- Het verschil tussen ‘wat de onderwijsinspectie aan verantwoordingsresultaten vraagt’ en ‘de resultaten die scholen vanuit hun opdracht daadwerkelijk willen bereiken’ wordt inzichtelijk gemaakt middels de verantwoordingstabel. Hierdoor wordt duidelijk waar een school zich, aanvullend op de getoonde resultaten van het onderwijsconcept, nog nader over dient te verantwoorden.
- Het ‘project anders verantwoorden’ houdt in haar verantwoording rekening met de verschillende wensen van verschillende belanghebbenden. Daarnaast is er naast aandacht voor ‘harde resultaten’(kwalificatie) ook aandacht voor meer ‘zachte’ ontwikkelingsgerichte persoonskenmerken zoals ‘socialisatie’ en ‘persoonsvorming’, en sluit dit naar verluid goed aan bij de ‘opdracht waar scholen (ook) voor staan’.
- De onderwijsinspectie is erop gericht om de kwaliteit van scholen te verbeteren. De discussie die landelijk ontstaat gaat echter over de vraag ‘waar meet je kwaliteit van scholen aan af’. Kwaliteit door de ogen van de onderwijsinspectie komt niet altijd overeen met ‘kwaliteit’ zoals dit door scholen zelf, of mogelijk ook andere belanghebbenden wordt beschouwd. Wil de Inspectie op deze ontwikkelingen aansluiten, dan zal zij kritisch moeten kijken naar hun visie op kwaliteit van scholen en daarmee het beoordelen van de kwaliteit van de scholen, alvorens over te gaan op een nieuwe wijze van toezicht houden.

4.11 Selectie van voorbeelden

Op basis van de tien hierboven uitgewerkte voorbeelden is een nadere selectie gemaakt van dié voorbeelden die we voor dit onderzoek hebben uitgediept. Bij de selectie van de voorbeelden is gekeken naar de aanwezigheid van elementen van rijker verantwoorden, waarbij minimaal vijf elementen de eis representeerde voor deze selectie (zie tabel 1). Daarnaast is gekeken naar de mate waarin in de organisatie reeds ervaring is opgedaan.

Op basis van deze selectie zijn de volgende vijf praktijkvoorbeelden nader uitgewerkt:

- Peer Review (als instrument ter ondersteuning van de nieuwe UWV kwaliteitsvisie);
- Regie op Locatie;
- De Menselijke Maat (als zorginkoop instrument voor gemeenten);
- Innovatief verantwoorden door woningcorporatie Woonbron;
- Normenkader JB / JR.

De verdieping heeft verder vorm gekregen aan de hand van interviews met betrokkenen uit de organisatie, die goed bekend zijn met de gehanteerde (verantwoordings- of verbeter)methodiek.



Tabel 1: aanwezigheid van elementen van rijker verantwoord in elk van de instrumenten.

Instrument / schema	Representatief beeldrijk of interactief	Inzicht in betekenis, waarden, logica's	Inzicht in wijze van validatie	Meer dan alleen cijfermatige verantwoording	Meer dan alleen verband resultaten, beleid en uitvoering	
Glazen huis	•	•		•	•	•
Handicap Experience	•	•	•	•		
Jeugdbescherming Jeugdreclassering		•	•	•	•	•
Vertrouwen en rekenschap	•	•	•	•	•	
Integraal kijken UWV	•	•	•	•	•	
Regie op Locatie	•	•	•		•	
De Menselijke Maat	•	•	•	•	•	
Certiked model				•	•	
IMAGINE programma	•		•		•	•
Anders verantwoor- den in het primair en voortgezet onderwijs	•	•			•	•



5. Rijker verantwoordend in de uitgewerkte voorbeelden

Dit hoofdstuk geeft de opvallende elementen van rijker verantwoordend weer uit de vijf geselecteerde praktijkvoorbeelden. De volledige uitwerking van deze praktijkvoorbeelden is opgenomen in bijlage 1.

5.1 Peer Review

'Verantwoording en verbetering gaan hand in hand onder vakgenoten'.

Met het instrument 'Peer Review' krijgt verantwoording een horizontale invulling. Verantwoording vindt plaats onder en aan vakgenoten, waarbij verbetering realiseren de insteek is. In de dynamische omgeving waarin het UWV opereert dient zij snel(ler) in te spelen op verandering. Dit kan alleen als verantwoordelijkheden laag worden neergelegd. In een Peer Review bevragen vakgenoten (peers) elkaar op de kwaliteit van de inhoud van het werk in de praktijk. Het is een gesprek over de wijze waarop een ieder de gehanteerde werkwijze en het resultaat van het eigen functioneren kan verbeteren. Kwaliteit wordt daarmee persoonlijk en richt zich sterk op de inhoud van het vak. De vakgenoten bepalen de kwaliteit, de verbetermogelijkheden en vandaaruit ook de wijze waarop daarover (horizontale) verantwoording plaatsvindt.



5.2 Regie op Locatie

'(Horizontale) sturing en verantwoording vanuit gedeelde waarden'.

Regie op Locatie (ROL) is een concept van Lean Werken dat toegepast wordt in gehandicapteninstelling Vanboeijen, waarvan de regie op prestaties en verantwoording volledig ligt bij de locatie zelf. De bedoeling van ROL is dat de cliënten, verwanten en medewerkers van een locatie in gezamenlijkheid (1) een door allen samen gedragen balans weten te vinden tussen (2) een goed leven voor de cliënt; (3) mooi werk voor de medewerker (4) in een financieel gezonde organisatie.

De gedachte achter dit concept is dat de organisatie er vooral moet zijn voor haar cliënten en niet andersom. Dat betekent dat de cliënten dan



wel hun verwanten zeggenschap dan wel medezeggenschap zouden moeten krijgen over alles wat direct of indirect raakt aan het verblijf van de cliënten bij Vanboeijen. Een top-down sturing, waarbij directie aangeeft op welke onderdelen zij prestaties willen zien past niet in dat plaatje. De locaties hebben zelf de verantwoordelijkheid gekregen om op de vier ROL-waarden met elkaar goede prestaties te realiseren. De kaders zijn ingegeven vanuit de vier waarden, maar de exacte invulling hiervan is niet voorgeschreven. De complexiteit zit in het gegeven dat eigen verantwoordelijkheid van locaties en dus van professionals wordt gevraagd, maar ook verwacht. Wanneer dit niet kan worden waargemaakt wordt kwaliteitsborging en sturing ingewikkeld. ROL vraagt om juistheid van handelen (professionaliteit), omdat sturing van bovenaf volledig is losgelaten. De vraag is of dit legitiem is als deze verwachting niet kan worden waargemaakt, zoals nu bij enkele locaties het geval lijkt te zijn. Verantwoording vindt vooral horizontaal plaats aan direct betrokkenen zoals cliënten, verwanten en medewerkers. Hoe verticale verantwoording goed moet worden vormgegeven is momenteel een zoektocht binnen Vanboeijen.

Voor de continue aandacht voor verbeteringen en verantwoording hierover wordt gebruik gemaakt van instrumenten als het 'keek-op-de-week-bord' en continue inspraak van cliënten door een ingestelde locatieraad. Een aspect uit de definitie van rijker verantwoord staat bij Regie op Locatie in het bijzonder centraal: *'Inzichtelijk maken hoe medewerkers hun werk uitvoeren, hoe zij betekenis geven aan dat werk, vanuit welke waarden zij werken en hoe zij samenwerken met anderen'*.

5.3 Menselijke Maat

'Verantwoording over integrale doorvertaling van gedeelde waarden in de dienstverlening aan de cliënt'.

Met het auditinstrument Menselijke Maat wordt onderzocht in welke mate de waarden van autonomie, zelfredzaamheid en participatie (aansluitend bij de WMO doelstellingen) zijn verankerd in de organisatie, in het handelen van hulpverleners en in de omgang met cliënten. Kenmerkend voor dit instrument is dat deze WMO-doelen (vertaald naar waarden) niet gaan over 'output-metingen', zoals 'aantal klachten' of 'tevredenheidsscore', waaraan we dikwijls afmeten hoe het gesteld is met de zorg of zorgorganisatie. Er is goed onderzocht wat de bedoeling is van zorg/ behandeling en dat is, eveneens in het kader van de WMO-doelen, meer autonomie, zelfredzaamheid en participatie. Als aan deze factoren wordt voldaan, dan zal namelijk de kwaliteit van leven (welbevinden) toenemen.

En dus gaat verantwoording niet over de vraag of zorgorganisaties aan alle eisen voldoen, maar over de vraag hoe een zorgorganisatie 'de bedoeling van de hulpverlening, namelijk welbevinden' realiseert in termen van het bijdragen aan bovengenoemde waarden. Het instrument bevat daarnaast een sterke 'tegenstem'. De cliënten en een onafhankelijk auditteam bepalen voor tweederde de uitkomsten. Triangulatie van waarnemingen wordt bij dit instrument toegepast.

Zorgorganisaties verantwoorden zich over deze uitkomsten met een rapport, inclusief cijfer dat de mate van verankering van de drie waarden (cq. drie WMO-doelen) representeert, aan de interne medewerkers als opmaat voor verbetering en naar de financier (gemeente).

Zowel verantwoording aan de interne organisatie en cliënt vindt plaats, maar vooral ook verticaal aan financiers. Daar waar Regie op Locatie de



nadruk legt op horizontale verantwoording en uniformiteit van ondergeschikt belang maakt, legt Menselijke Maat de nadruk meer op de verticale verantwoordingslijn, waar uniformiteit wordt nagestreefd. De ervaring heeft tot nu toe geleerd dat zorgorganisaties en medewerkers enthousiast zijn over dit instrument, omdat de insteek van verbeteren en verantwoorden nauw aansluit bij de reden waarvoor zij aanvankelijk voor hun vak als hulpverlener hebben gekozen. Wel ligt, vanwege het eindcijfer dat gekoppeld wordt aan zorgorganisaties, het risico op de loer dat gemeenten de cijfers gebruiken voor vergelijking van zorgorganisaties op kwaliteit en deze gaan hanteren voor de keuze om zorg ergens wel of niet in te kopen.

5.4 Innovatief verantwoord door Woonbron

‘Verantwoorden in nauwe samenwerking met stakeholders, transparant en terug naar de kern’. Woningcorporatie Woonbron is, zo blijkt uit diverse verantwoordingsrapportages, een organisatie die de laatste jaren sterk inzet op het terugbrengen van werkzaamheden naar de kern: voor wie doen we het en waarom ook alweer? Zowel vanuit een noodzaak van bezuinigingen, er is gewoonweg geen geld voor allerlei activiteiten die niet het beoogde doel raken, als vanuit een gevoel van urgentie (gevoed door wetgeving) dat dit immers de reden van bestaan is van Woningcorporaties.

Woonbron is gebonden aan vele regels in het kader van verantwoording. Desalniettemin trachten zij met behulp van narratieve informatie en in nauwe samenwerking met stakeholders (zowel met bewoners, gemeenten en raad van toezicht) een verantwoordingsklimaat te creëren die zich kenmerkt door een gezamenlijk ver-

antwoordelijkheidsgevoel en door openheid en transparantie. Persoonlijk contact met belanghebbenden om terug te blikken, maar vooral samen vooruit te kijken vindt Woonbron daarin het belangrijkste. Dit komt overeen met wat in hoofdstuk 3 werd bedoeld door World Bank Institute, die pleit voor interactieve instrumenten voor verantwoording zoals Woonbron doet. Stakeholders worden actief betrokken bij de besturing van de organisatie en daarmee vermindert de noodzaak voor verantwoording over het handelen van de organisatie. Deze beweging zien we ook terug bij Menselijke Maat (4.7), de Handicap Experience (4.2) en Imagine (4.9). Woonbron organiseert bijvoorbeeld periodieke verantwoordingsbijeenkomsten met bewonerscommissies (horizontaal) én bestuur (verticaal) om gezamenlijk de activiteiten te evalueren en input voor verbetering op te halen voor de toekomst. Het uitwisselen en optekenen van beelden en verhalen zijn hierbij relevant. Tegelijkertijd wordt de efficiëntie van verantwoording, mede in het licht van ‘terug naar de kern’, goed in de gaten gehouden. Van dikke rapporten wordt afscheid genomen in 2015.

5.5 Normenkader Jeugdbescherming en Jeugdreclassering

‘Verantwoorden over waar het werk echt over gaat’.

In de wijze waarop dit normenkader tot stand is gekomen, klinkt de verhouding tussen de in hoofdstuk 3 genoemde publieke waarde en publiek waarde sterk door. De politieke verantwoordelijkheid die centraal staat bij het bepalen van de publieke waarde was vertegenwoordigd in de discussies over de opzet van het normenkader, door intensieve betrokkenheid van en dialoog met het Ministerie van Justitie. Het Ministe-





rie van VWS, provincies en gemeenten. Het normenkader bevat elementen voor verantwoording over de wijze waarop aanbieders van JB / JR invulling geven aan hun politieke opdracht.

De publieke waardendiscussie voerde echter steeds de boventoon in de dialoog. In co-creatie tussen alle zowel horizontaal als verticaal betrokken partnerorganisaties en cliëntvertegenwoordiging is voortdurend gezocht naar wat de 'public values' zijn van Jeugdbescherming en Jeugdreclassering. Verantwoording die van die public values is afgeleid, werd door alle partijen als zinvol, logisch en rijk ervaren. Het gaat dan om verantwoording over de wijze waarop de organisatie:

- gericht is op de doelstelling, de public values;
- professionele medewerkers ontwikkelt;
- evidence-based methodieken hanteert;
- haar processen voortdurend verbetert;
- de keten op orde heeft.

Er wordt nog steeds verantwoord (verticaal) over productie: aantallen uithuisplaatsingen, aantal ondertoezichtstellingen. Maar daarnaast ligt een

grotere nadruk op de mate waarin aantoonbaar gewerkt wordt aan zaken als blijvende veiligheid, (zelf)redzaamheid van het gezin, adequaatheid van optreden bij incidenten, professioneel en methodisch handelen.

Opvallend in de totstandkoming en het gebruik van het normenkader in de praktijk is het brede draagvlak voor de verantwoordingsaspecten bij alle betrokkenen partners in dit sociale domein. Die sterke focus op de public values heeft ook bij de bezochte aanbieders van Jeugdbescherming en Jeugdreclassering geleid tot een paradigmashift binnen de organisaties zelf en met name een waarneembaar enthousiasme bij de professionals, omdat 'dit is waar het werk over gaat'. De paradigmashift zorgt er bij de bezochte aanbieders wel voor, dat er professionals vertrokken zijn die hierin niet mee konden of wilden gaan. Professionals die bleven, maken een sterke verbetering in hun ontwikkeling.

6. Opmaat voor discussie bij de Nationale Politie

Dit hoofdstuk geeft een weerslag van besprekingen van de bevindingen van dit rapport met vertegenwoordigers van de Nationale Politie over de inzet van rijkere verantwoording. Het hoofdstuk begint met een aantal inzichten gebaseerd op de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken. Daarna wordt de slag naar de betekenis voor de Nationale Politie gemaakt.

6.1 Inzichten

Continue dialoog met alle stakeholders over de bedoeling

We maken uit de voorbeelden op dat verantwoording niet alleen gaat over het bottom-up rekenschap afleggen over resultaten en de visie op te toekomst. Verantwoording gaat over de dialoog tussen belanghebbenden en het benutten van de verschillende perspectieven van belanghebbenden bij het samen vormgeven van de toekomst. De rol van de toezichthouder en inspectie is er bijvoorbeeld niet meer één van het op afstand toekijken en bewaken van de voortgang en resultaten, zo blijkt ook uit het cursusaanbod dat in den lande wordt aangeboden met betrekking tot de nieuwe rol van toezichthouder anno 2015, maar het gezamenlijk realiseren van de (gerichtheid op de) bedoeling van de organisatie (als essentieel onderdeel van methoden van rijke verantwoording). In alle voorbeelden is er een centrale plaats voor de dialoog met een diversiteit aan interne en externe stakeholders. De kunst is om met alle stakeholders de dialoog op gang te brengen over de pluriforme ‘bedoeling’ tot een samenhangend beeld en vervolgens weer te differentiëren in verantwoordingsstructuren. Zo zien we in het voorbeeld van

het onderwijs (4.10) dat gedifferentieerd wordt in dialoog en verantwoordingsinformatie naar bijvoorbeeld, schoolbestuurder, coördinatoren, ouders en inspectie. Het initiatief voor de dialoog ligt dan bij de organisatie die zich op een andere wijze wil verantwoorden.

Vanuit de twee voorbeelden uit het jeugddomein (4.3 en 4.4) zien we het belang van de kunst om de verticale verantwoordingspartners mee te nemen in de transformatie richting de ‘public values’ of de ‘why’, terwijl ook de focus gericht blijft op de politieke waarde’. De dialoog met opdrachtgevers wordt vaak gevoerd rond het zoeken met elkaar naar een beperkt aantal ‘betekenisvolle indicatoren’ die de publieke waarde en de publieke waarden weten raken.

Verantwoorden over aantallen uithuisplaatsingen bijvoorbeeld, is ‘hitting the target, but missing the point’



De initiatieven Regie op Locatie, Vertrouwen en Rekenschap en Menselijke Maat zijn voorbeelden van initiatieven waarin deze dialoog steeds plaatsvindt.

De vraag is of met het vertalen van ‘de bedoeling’ van organisaties in doelstellingen, het risico opdoemt dat men daarmee rap afdwaalt van die bedoeling. Uit de gesprekken komt naar voren dat dit risico kleiner is, naarmate de dialoog goede intermediaire ‘uitkomstmaten’ oplevert. Dit zijn bijvoorbeeld het gebruik van evidence based methodieken en eisen aan professionaliteit.

Bij de Inspecties (verticale verantwoording) zijn ook bewegingen gaande die aansluiten bij rijkere vormen van verantwoorden. De nadruk op indicatoren blijft, veelal vanuit de noodzaak om een eenduidig oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van het werk, maar de actieve betrokkenheid bij de dialoog over ‘public values’ groeit.

Rijker verantwoorden, betere sturing?

Ruimte in verantwoording kan informatie over bijvoorbeeld prestaties lastig optelbaar maken. Bij Regie op Locatie (4.6) bijvoorbeeld, is de wijze en inhoud van verantwoording volledig neergelegd bij de locaties zelf. De vraag van de locaties is wat het criterium is voor kwaliteit. Nu dit volledig wordt overgelaten aan de locaties zelf rijst de vraag of de filosofie van zelfsturing (onderliggend aan het concept van Regie op Locatie) voor elke locatie is weggelegd. De koers naar een gezamenlijke bedoeling en richting ontbreekt en daarmee het beeld in hoeverre de locaties, bijdragen aan die gezamenlijke bedoeling. Dit wordt door de verticale verantwoordingspartners (bestuurder, toezichthouder, verzekeraar, inspectie) wel gemist.

Hier speelt wat in hoofdstuk 3 werd genoemd: “Horizontale verantwoording moet niet worden

vormgegeven als een (lokale) tussenstap die moet kunnen worden opgeteld tot eindcijfers voor verticale verantwoording”. Horizontale en verticale verantwoording zijn naast elkaar noodzakelijk.

Een instrument dat criteria voor kwaliteit en daarmee een eenduidig beeld van ‘public values’ goed heeft weten te vervatten in een eenduidige indicator is het instrument Menselijke Maat (4.7). Het cijfer, dat elke zorgaanbieder krijgt, representeert de mate waarin de zorgaanbieder de drie WMO-doelen (alias factoren voor welbevinden) heeft vertaald in haar dienstverlening. Het geeft de zorgaanbieders goede handvatten voor verbetering van de hulpverlening, wat tevens het idee vormt achter dit cijfer. Toch zit ook hier een nadeel aan. Het kan vervallen tot een standaard-inkoopinstrument voor gemeenten, waarbij de ‘scores’ belangrijker worden dan de bedoeling erachter en zorgaanbieders onderling gebenchmarkt worden op prestaties.

Als professioneel leren en verantwoorden hand in hand gaan geeft dat energie

In het voorbeeld van UWV (4.5) valt op dat de aanpak van Peer Review sterk motiveert tot verbeteren door de professionals. Verbeteren krijgt een sterkere intrinsieke motivatie doordat ‘verantwoording’ door gelijken / vakgenoten wordt vormgegeven. Iemand die veel, of net zoveel, kennis heeft van het vakgebied nodigt meer uit tot leren en reflectie dan wanneer ‘verantwoording’ vorm krijgt met iemand die hier ver(der) vanaf staat, zoals een kwaliteitsmedewerker of dossiercontroleur. De ontvankelijkheid voor verbetering wordt vergroot. Peer Reviewing vereist wel een zekere mate van vakvolwassenheid bij de professionals, de peers. Verantwoording krijgt in dialoog tussen gelijken betekenis en er kan gezamenlijk (meer) betekenis worden gegeven aan kwaliteit. Dit geeft medewerkers energie. Een spannend vraagstuk is hoe deze ‘geza-

menlijke taal en betekenis' in tact gehouden kan worden, als de taal van andere belanghebbenden zoals bestuurders een andere is. Oftewel 'Hoe kan de wereld van de peers bij de wereld van het management worden gebracht en hoe kunnen horizontale en verticale verantwoording elkaar raken?'. Wederom een kwestie van blijvende dialoog. Het Imagine programma, bijvoorbeeld (4.9), is juist erop gericht om deze 'twee werelden' in dialoog nader tot elkaar te brengen. Organisaties die in staat zijn om met instrumenten te werken die zicht geven op de dagelijkse praktijk en de waarden van waaruit de professional werkt, creëren energie in de organisatie (Handicap Experience (4.2), UWV (4.5), Normenkader JB / JR (4.3)).

Dilemma's

De hierboven genoemde inzichten van 'andere manieren van verantwoorden' laten zien dat vele ontwikkelingen zich kenmerken door eenzelfde richting die een zoektocht weergeeft naar:

- meer aandacht voor een dialoog over en representatie van 'de bedoeling', afstemming over 'public values';
- meters / indicatoren die die bedoeling raken;
- meer gebruik van verhalen en beelden uit de werkpraktijk;
- een sterke nadruk op professionele verantwoordelijkheid en professionele ruimte;
- het gebruik maken van de perspectieven van verschillende belanghebbenden.

Van acht van de tien initiatieven en voorbeelden is bekend dat ze nog in ontwikkeling zijn of dat er nog niet veel ervaring mee is opgedaan. Dat maakt dat concrete praktijkervaringen tot nu toe beperkt zijn en geeft tegelijkertijd aan dat de behoefte aan 'rijker verantwoorden' nog geen lange historie kent, maar actueel is. Bij initiatieven die al een langere historie kennen, bijvoorbeeld Regie op Locatie en Rijker verantwoorden

bij Woonbron worden ook de dilemma's zichtbaar:

- behoefte aan een eenduidig eindoordeel over resultaten en daardoor kwantificering versus eindoordeel niet als doel op zich beschouwen; validatie, stem en tegenstem;
- visie op kwaliteit van werk (en verantwoording hierover) door uitvoerend professionals versus verantwoordingseisen van en draagvlak bij toezichhouders en inspectie; horizontale en verticale verantwoording;
- efficiëntie versus effectiviteit van narratieve vormen van verantwoording; verhalen leveren veel op, maar kosten veel tijd.

Dilemma's in het verantwoorden zullen vermoedelijk blijven bestaan omdat het kwantificeren van de bedoeling een gezamenlijke zoektocht is, omdat we te maken hebben met verschillende perspectieven op kwaliteit (en meningen) en omdat we in een dynamische wereld leven waarin informatie niet statisch is, maar continu aan verandering en bijstelling onderhevig. De essentie is om leren om te gaan met deze dilemma's. Verschillende vormen van verantwoorden sluiten elkaar niet uit, maar zijn juist in combinatie met elkaar het sterkst. Én het gebruiken van verschillende perspectieven, én narratief én cijfers, én rijk maar toch efficiënt.



6.2 Betekenis voor de Nationale Politie

Deze paragraaf vormt een weerslag van een slotgesprek met de klankbordgroep over de implicaties van deze rapportage voor de Nationale Politie. Deze paragraaf is bedoeld als een aanzet voor het vervolgesprek binnen de Nationale Politie. Het vormt geen afgerond oordeel maar een aanzet met eerste denklijnen van de leden van de klankbordgroep van dit onderzoek. Alvoorts in te gaan op de vier leidende vragen van dit onderzoek (Waarom rijker verantwoord(en)? Waarover rijker verantwoord(en)? Aan wie rijker

verantwoord(en)? Hoe rijker verantwoord(en)? wordt een aantal kenmerken gegeven van de Nationale Politie.

6.2.1 Kenmerken van de Nationale Politie

Dit overzicht van kenmerken is benoemd door de leden van de klankbordgroep. Het kleurt de wijze waarop zij kijken naar de Nationale Politie.

Daarmee typeren we hun vertrekpunt voor een discussie over verantwoording door de Nationale Politie. Dit overzicht is noch uitputtend noch doorwrocht. Het heeft geen andere intentie dan het duiden van het perspectief van de leden van de klankbordgroep.

Kenmerk	Impact op verantwoord(en)
Geweldsmonopolie	Zwaarwegende verantwoordelijkheid
Lokaal gezag – nationaal beheer	Meerdere lijnen van aansturing
Politieke context	De politiek en de organisatie zijn soms gebaat bij de ambiguïteit van het werk
Glazen huis	Veel druk op verantwoording vanuit inspectie, toezichthouders, media, politiek
Zwakke druk op verantwoord(en) vanuit burgers en partners	Veel stakeholders lijken weinig behoefte te hebben aan verantwoording
Diversiteit van de organisatie	Veel verschillende werksoorten en cultuurverschillen tussen regio's en teams
Doe cultuur / MBO-organisatie	Andere verantwoordingscultuur dan bij de klassieke professies
Onvoorspelbaarheid van een deel van het werk	Doelen en prioriteiten kunnen onverwacht wisselen
Complexiteit van het werk	Bij complexe werkzaamheden zijn oorzaak – gevolgrelaties vaak niet eenduidig

6.2.2 Waarom rijker verantwoord

De zinsnede ‘rondpompen van fop-informatie’ roept binnen de politie veel herkenning op. Er is een brede erkenning dat cijfers worden gemanipuleerd. De waardering over de prestaties van de politie is in het geding. De leiding van de organisatie lijkt benauwd te zijn om te erkennen dat centrale controle op complexe processen slechts beperkt mogelijk is. Het opleveren van cijfers wordt dan belangrijker dan de juistheid of zeggingskracht van die cijfers. Men ervaart perversiteit en een controle-illusie.

Er is een discours gaande over het management-gesprek en het sturingsmodel. De ‘beheerskant’ van de organisatie staat erg centraal terwijl tegelijkertijd de druk om te professionaliseren sterk wordt gevoeld en benoemd. Het gat tussen vertegenwoordigers van deze twee invalshoeken lijkt groter te worden. Er is haast met het inrichten van een nieuw dashboard met KPI’s, maar de verbinding met de lokale praktijk wordt daarbij onvoldoende gelegd. Er is een zoektocht gaande naar een antwoord op deze schijnbaar strijdige tendensen. Nieuwe werkwijzen kunnen interne verbinding bevorderen.

De vernieuwing zit in de lucht; verantwoording over de kern van het werk. De omgeving, het sociale domein begint zich anders te verantwoorden en het literatuuronderzoek laat zien dat dit ook aan de tijd is.

6.2.3 Waarover rijker verantwoord

“Laten we de spanning verduren om op deze vraag geen antwoord te geven.” oppert een van de deelnemers. Rijker verantwoord moet komen vanuit de basisteams. Laten we hen daarop het eerste antwoord laten formuleren. Die gedachte wordt omarmd. En er worden kaders aan meegegeven: Verantwoorden zou moeten starten bij de waarden van de organisatie: werkt het, deugt het en doet het deugd? En het zou moeten aansluiten bij de missie van de organisa-

tie en de gedeelde kernwaarden. Daarna zijn de antwoorden divers. Burgemeesters, gemeenteraden, partners of het lokale ‘sufferdje’ stellen andere vragen en ze moeten anders bediend worden. Dit betekent dat veel van de rijkere verantwoording moet ontstaan in de lokale setting.

Betekent dit dat er een hoop extra werk bij komt?

De bestaande verticale verantwoording plus tal van inspanningen voor horizontale verantwoording? We denken het niet. Verantwoording kan je ook in andere processen onderbrengen. Uitleggen aan de burger waarom je al dan niet gaat ‘kwasten’ na een inbraak vormt een belangrijk onderdeel van transparantie en horizontale verantwoording. Ieder contact is een mogelijkheid om transparant te zijn over het werk. Dat hoort bij een moderne politie. Deze vorm van verantwoording is dicht bij de praktijk. De klassieke controverses tussen leren en verantwoord worden hier overwonnen te worden. Uitleggen wat je doet en horen wat de ander daar van vindt, verenigt leren en verantwoord. Deze praktijken vragen om vakvolwassenheid en om leiding die meer op afstand durft te staan. Het realiseren van deze vormen van verantwoording is een groeiproses dat hand in hand gaat met de professionalisering van de organisatie.

De theoretische verdieping over publieke waarde (public value) en publieke waarden (public values) spreekt aan. Het leidt tot een verdieping van het gesprek over ‘de bedoeling’. Met de keuze voor prioriteit in het lokale veld richten we ons op verantwoording over de veelheid aan bedoelingen binnen de organisatie die ook nog eens op lijn gebracht moeten worden met tal van bedoelingen van anderen. Maar er is ook oog voor het andere perspectief. Diversiteit in doelen gaat hand in hand met de erkenning van de politieke sturing. Dat laatste vraagt om eenduidige hiërarchische verantwoording.



Om informatie te kunnen stapelen, uniformeren moet je wel een uniform model hebben. Dat betekent dat er ook standaarden gevraagd worden voor verantwoording in de lijn. Er zijn eenduidige werkwijzen nodig voor financiële verantwoording. En er kunnen nationale instrumenten worden ingezet voor het meten van vertrouwen in de politie: veiligheidsmonitor, reputatiemonitor, dienstverleningsmonitor, etc. Geopperd wordt om een beperkt aantal van deze ervaringsinstrumenten zowel voor gemeentelijke nationale verantwoording in te zetten. Ook voor verantwoording over het realiseren van de doelstellingen van de Nationale Politie moeten standaard instrumenten ontwikkeld worden. En daarbij wordt dan direct de kanttekening geplaatst dat ook dat anders kan: “We moeten onze doelen aan de voorkant al rijker formuleren.”

6.2.4 Aan wie rijker verantwoorden

Verantwoording moet afgelegd worden aan jezelf, aan burgers, aan collega's, ketenpartners, bestuur, OM en politiek.

De aansporing klinkt om te beginnen op het horizontale niveau. Laat deze rapportage vooral een aansporing zijn om te starten met rijkere manieren voor lokale verantwoording. Ga er mee oefenen en ontdek in het lokale veld wat nieuwe instrumenten voor verantwoording kunnen betekenen.

En tegelijkertijd klinkt een appèl om de verticale verantwoording niet te laten liggen. Het doorbreken van de ‘fopinformatie’ vormt immers het start appèl van dit gesprek. Lokaal beginnen betekent van meet af aan betrekken van eenheidschefs en van de landelijke korpsleiding.

6.2.5 Hoe rijker verantwoorden

Communicatie staat centraal. Als belangrijke opbrengst van dit proces wordt gezien dat rijker verantwoorden betekent dat er dialoog wordt gevoerd en dat beleving in het gesprek wordt gebracht. De inzet van filmpjes wordt toegejuicht. ROL, Imagine en Peer Review (UWV) worden genoemd als de meest nabije voorbeelden die inspiratie kunnen vormen voor de Nationale Politie.

De weg daar naar toe ligt open. We sluiten het gesprek voor nu en eindigen het rapport doelbewust met rafelranden. Geen afgerond slot, maar hopelijk wel een aanzet voor verder gesprek en een aanleiding om te oefenen met rijker verantwoorden...





Bijlage 1: Verdiepingen op 5 geselecteerde praktijkvoorbeelden

1 Peer Review

Aanleiding

UWV staat voortdurend midden in de belangstelling van zowel overheid, de opdrachtgever, als van de maatschappij, de ‘gebruiker’ of ‘klant’. Dit stelt veel eisen aan de organisatie, die vaak ook tegenstrijdig zijn. Men moet zich verantwoord over de wijze waarop men zorgt dat de opdracht van UWV op een juiste en efficiënte wijze wordt uitgevoerd en ook over de resultaten die de organisatie behaalt met betrekking tot de opdracht. Aan de andere kant gaat het bij UWV om een persoonlijke dienstverlening aan klanten en worden er hoge eisen gesteld aan de klantvriendelijkheid van deze dienstverlening.

Door de eisen vanuit de opdrachtgever ligt de focus binnen UWV sinds jaren op efficiëntie. Daardoor is de aandacht voor klantgerichtheid onderbelicht gebleven en is de organisatie weinig flexibel geweest in het verantwoorden naar de opdrachtgever. Jarenlang zijn dezelfde indicatoren gehanteerd, is dezelfde meetwijze gebruikt, is dezelfde wijze van rapporteren aangehouden en zijn dezelfde methodieken en instrumenten voor verbetering ingezet.

In 2013 is een nieuwe kwaliteitsvisie geformuleerd waarin de focus is komen te liggen op de flexibilisering van de organisatie. Van UWV wordt verwacht dat het beter is voorbereid op ontwikkelingen die staan te gebeuren,

Verdieping op Peer Review

Branche	Sociale Zekerheid
Geïnterviewden	Jan Lips, teamleider SMZ en Paul Kok, adviseur SMZ

verwachtingen naar de toekomst, onzekerheden die onderzocht moeten worden etc. Dit vraagt om een andere wijze van sturing en verantwoording, dan UWV van oudsher gewend was. Men wil op elk moment datgene doen en verbeteren wat wordt gevraagd en wat goed is.

Bovendien zal de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en resultaten meer bij de individuele medewerker moeten liggen. Dáár waar het werk gebeurt en waar de prestaties worden geleverd moet de aandacht liggen voor verbetering. Het management is daar faciliterend in, zet de grote lijnen uit en zorgt voor de verbinding in reflectie en leren en ontwikkelen.

Dit vraagt heel veel van het verandervermogen van de organisatie. Hoe kan dit worden gerealiseerd zonder de grip op de opdracht van de organisatie te verliezen? Het kiezen voor verandering is daarin het eerste belangrijke punt. In een organisatie die van oudsher gewend is dat aanpassingen en veranderingen worden opgelegd is het echter per definitie niet te ver-

wachten dat medewerkers zelf met suggesties en acties komen. Een ander punt is vervolgens h e, beginnend bij de medewerker zelf, flexibilisering zal plaatsvinden.

Hieronder zijn een viertal kernactiviteiten geschetst die de basis vormen van de gewenste verandering.

- In alle ontwikkelingen, aanpassingen en verbeteringen voortdurende gerichtheid op de bedoeling van de organisatie in het verlengde van de opdracht van de organisatie.
- Focus op het voorkomen van die gebeurtenissen die de bedoeling van de organisatie in gevaar brengen.
- Eindverantwoordelijkheid van kwaliteitsverbetering ligt in de lijn (en niet bij de ‘kwaliteitsgroep’).
- Iedereen is verantwoordelijk voor zijn / haar eigen kwaliteits(verbetering).

Hiermee wordt de kern aangegeven van de wijze waarop men de flexibilisering wil realiseren binnen UWV.

Kern van verantwoording

Een belangrijke vorm van kwaliteitscontrole bij UWV is de zogenaamde dossiercontrole. Een individuele medewerker voert een beoordeling uit op basis van het dossier van een klant. De kwaliteit van deze beoordeling wordt bepaald door controle via een steekproef. Indien er aanleiding voor is wordt soms een 100% controle uitgevoerd. De verantwoording over de kwaliteit van het geleverde werk gebeurt door de interne controle groep (en aangevuld door de kwaliteitsgroep). De resultaten van die controle zou dan weer bij de individuele medewerker terug moeten komen, waarmee de kwaliteitscirkel wordt gesloten. Met name die laatste stap gebeurt vaak in onvoldoende mate. Verantwoordden door UWV gaat daardoor vaak alleen over de

cijfers die men verzameld uit de controles.

De keuze is nu door UWV gemaakt om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk te leggen bij de medewerker zelf. Er zal in de toekomst geen ‘achtervang’ meer zijn om fouten te voorkomen. Men zal zelf individueel de basis moeten leveren voor de verantwoording door UWV aan de opdrachtgever. En die basis moet wel zodanig juist zijn en voldoende inzicht geven, dat de opdrachtgever een goed en betrouwbaar beeld krijgt over de prestaties van de organisatie als totaal. Deze transformatie vraagt om een substantiële vergroting van de flexibiliteit van de organisatie, in leiderschap, in controle, in kwaliteit.

*“Peer Review als
hulpmiddel voor de eigen
verantwoordelijkheid”*

Een dergelijke verandering gaat niet zonder slag of stoot. Er zal moeten worden nagedacht over een ‘overgangssituatie en –periode’ en ook over de vraag hoe de medewerkers hierin ondersteund kunnen worden. Daarnaast zal geaccepteerd moeten worden dat het nooit voor iedereen volledig mogelijk zal zijn om een eigen verbetercyclus in te richten en te laten werken. Als men nu bedenkt w ar de meeste kennis en inzicht bestaat om deze individuele medewerker daarbij te helpen, dan is een belangrijke bron daarvoor de eigen ‘vakgenoot’. Een vakbroeder of ‘peer’ weet hoe het werk en de taak in elkaar steekt, kent de (lastige) omstandigheden, is op de hoogte van (vak-) dilemma’s en kent het krachtenveld rondom de taak van de medewerker.



“Twee weten meer dan één” is méér dan ééns van toepassing hierop.

Dit betekent dat dit fenomeen een uitstekend hulpmiddel kan zijn om invulling te geven aan de ondersteuning van de individuele medewerker om verantwoordelijk te kunnen zijn voor de eigen kwaliteit. We noemen dit Peer Review en verstaan hieronder: Twee vakgenoten die met elkaar in gesprek gaan over de wijze waarop elk van hen de gehanteerde werkwijze en het resultaat van het eigen functioneren kan verbeteren.

Toepassing van de ‘Peer Review’

De essentie van een Peer Review gesprek is dat het met name over de persoonlijke en vakinhoudelijke kwaliteit van de gesprekspartners gaat. Dit gebeurt aan de hand van het bespreken van bijvoorbeeld casussen in het werk, situaties die zijn voorgekomen, dilemma’s waar men mee te maken heeft of vraagstukken die zich voordoen. Cruciale vragen die daarbij aan elkaar worden gesteld zijn:

- Wordt er gewerkt zoals het vak bedoeld is én zoals is afgesproken tussen vakgenoten?
- Waar liggen de mogelijkheden voor persoonlijke en vakinhoudelijke verbetering / borging?

De lijn in een dergelijk Peer Review-gesprek kan door de volgende vragen worden gevormd:

- Welke methode / aanpak hebt u gebruikt in uw werk? En waarom?
- Hoe hebt u de methode / aanpak toegepast in deze casus? En wat was het resultaat?
- Ik weet dat er ook andere manieren zijn om deze methode / aanpak toe te passen. Hoe zou het zijn als u die op deze casus zou toepassen?
- Gezien deze resultaten: zouden er ook andere conclusies kunnen worden getrokken?

Zo ja welke? Ikzelf denk ook aan....

Wat vindt u van die benadering?

- Hoe goed bent u in het toepassen van de methode / aanpak zoals wij die in deze functie hebben afgesproken?
- Gezien de analyse die we in dit gesprek hebben besproken: welke mogelijkheden voor verbetering ziet u?
- Hoe zou u dit verbeterpunt willen formuleren?
- Welke resultaten verwacht u van dit verbeterpunt?
- Hoe kan ik helpen om deze verbetering te realiseren?
- Wanneer hebben we het volgende gesprek waarin we het resultaat van de verbeteractie evalueren?

Deze aanpak vraagt om een vertrouwelijke en betrouwbare gesprekspartner. Ook kan het alleen maar als verbeterinstrument werken als de afspraken die men met de vakgenoot maakt serieus worden genomen en ook formeel als een verbeterinstrument wordt erkend. Leidinggeven die dit stimuleren en faciliteren zijn daarbij onontbeerlijk.

Vergelijking met traditionele vormen van verantwoording

De adviseur SMZ gaf aan dat hij het een grote stap voorwaarts zou vinden als deze wijze van kwaliteitsborging en –verbetering, en daaraan gekoppeld het op deze wijze verantwoording afleggen (in eerste instantie aan elkaar) succesvol in de hele organisatie zal worden geïmplementeerd. “Het zou geweldig zijn als het lukt om met name de professionals op deze andere manier te laten kijken naar prestatie meting en verantwoording”. Het verschil zit ‘m met name in het feit dat de toets gebeurt door iemand die verstand heeft van de functie en taken van de betreffende persoon en dat daarmee ook de





verbeterafspraken worden gemaakt. De verantwoording aan de opdrachtgever krijgt daarmee verdieping op het concrete individuele verbeterpotentieel.

Verantwoordingsvorm

Om op een effectieve manier het instrument Peer Review in te kunnen zetten voor verantwoording naar de opdrachtgever zullen op enig moment de resultaten van alle Peer Reviews samen moeten komen en worden gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie. Belangrijk daarbij is dat er geen afbreuk wordt gedaan aan het vertrouwen wat is ontstaan tussen de gesprekspartners. In verschillende onderdelen van UWV worden daar verschillende oplossingen voor gevonden. De teamleider SMZ gaf aan dat hij heeft gekozen, samen met zijn team van verzekeringsartsen, voor een halfjaarlijkse inventarisatie van alle verbeterpunten die in Peer Reviews naar voren zijn gekomen en die (anoniem) worden aangedragen. Vanuit deze inventarisatie, tezamen met de uitkomsten van de vertrouwde indicatoren waar gezamenlijk voor is gekozen, is het mogelijk om een goed beeld te verkrijgen van de prestaties én het verbeter-

vermogen van het team. In de vorm van een PowerPoint wordt dit met collega's gedeeld. Over de concrete vorm naar de opdrachtgever toe is nog geen keuze gemaakt.

Transformatie in de organisatie

Wij merken in de trainingen die over het instrument Peer Review gaan, dat het voor deelnemers echt een andere manier van denken is. Het gaat niet meer over bijvoorbeeld 'Hoe moeten we deze casus beoordelen?', maar over 'Hoe goed ben ik in mijn werk waarin ik deze casus moet beoordelen?'. Daarmee breng je een andere dimensie in het denken over kwaliteit, verbeteren en verantwoorden in de organisatie.' Het wordt persoonlijker en directer. We merken ook dat het volledig meenemen van de resultaten van Peer Review in (een andere manier van) verantwoording nog tijd nodig heeft. Wel wordt er door het management expliciet gevraagd om er mee aan de gang te gaan.'



2 Regie op locatie

Aanleiding

Regie op Locatie (ROL) is al enkele jaren geleden, rond 2010, ingezet bij Vanboeijen vanuit het besef dat bij alles wat de organisatie doet de cliënt meer centraal gesteld zou moeten worden. In de meerjarenvisie van de organisatie is verwoord dat de organisatie bestaat bij de gratie van het feit dat cliënten met hun Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) er voor kiezen om bij Vanboeijen te komen wonen. Cliënten zijn er dus niet voor Vanboeijen maar Vanboeijen is er voor de cliënten. Dat betekent dat de cliënten dan wel hun verwanten zeggenschap dan wel medezeggenschap zouden moeten krijgen over alles wat direct of indirect raakt aan het verblijf van de cliënten bij Vanboeijen.

Bekeken vanuit de cirkels van bedoeling, leefwereld en systeemwereld van Wouter Hart zou je kunnen zeggen dat Vanboeijen daarmee terug is gegaan naar de bedoeling, naar de vraag wat de rol en functie van een VGZ-instelling is: Waartoe is Vanboeijen als organisatie op aarde? De systeemwereld, is daarbij puur en alleen afgestemd op die bedoeling. Het systeem van verantwoording gaat daarin mee, waarbij elke locatie zelf haar bedoeling en vandaaruit ook de 'verantwoording' bepaald.

Uit het 'verhaal' van ROL komt naar voren dat de organisatie naast deze visie op de zeggenschap van de cliënt ook te maken had met het gegeven dat veel van de woonlocaties niet in staat waren een sluitende exploitatie te realiseren en dat - alle inspanningen van hogerop in de organisatie ten spijt - er bij de medewerkers op de locatie en vaak ook bij teamleiders geen eigenaarschap was voor de locatie.

Uiteindelijk heeft Vanboeijen gekozen voor een combinatie van Lean management en cliënt-medezeggenschap om er voor te zorgen dat de financiële problematiek aangepakt werd terwijl

Verdieping op Regie op Locatie

Branche	Zorg (Care)
Geinterviewden	Tim Buchler, beleidsmedewerker en diverse medewerkers en cliënten in het kader van de evaluatie van ROL.

tegelijk de zeggenschap van de cliënt op de keuzes die daarvoor nodig waren gewaarborgd zouden worden. Dat bleek een succesvolle combinatie te zijn. De eerste locatie (later de pre-pilot genoemd) slaagde er in om in relatief korte tijd een meer sluitende begroting te realiseren met waarborg van de cliëntmedezeggenschap. Daarop is besloten de werkwijze 'uit te rollen' over andere woonlocaties in de organisatie. Daartoe werden externe ROL-experts geworven die de early adaptors locaties / woningen in het kader van een pilot gingen begeleiden met een uitgewerkt ROL-programma van zestien weken. Toen de aanpak succesvol bleek is de methodiek via de zogenoemde olievlekwerking in de organisatie verspreid.

Structuur

De methodiek is afgeleid van het lean-gedachtegoed met als basis drie pijlers:

1. *Samenwerken in Leiderschap*
Vraag van de cliënt is uitgangspunt, zorg is dialoog tussen cliënt en team, teamleider coacht en faciliteert.
2. *Processen*
Met procesbril naar werkwijze kijken voor aanknopingspunten voor verbetering.
3. *Besturing*
Focus op continu verbeteren aan de hand

van prestatie-indicatoren en Keek-op-de-weekrapportages.

Instrumenten die worden gebruikt bij de ROL-methodiek zijn onder meer:

- de Procesmeter;
- verspillingenanalyse;
- de U theorie voor bewustwording gedrag;
- de Dagstart;
- de Keek-op-de-Week .

Kern van verantwoording

Bedoeling van de uitROL is dat de cliënten, verwanten en medewerkers van een locatie in gezamenlijkheid (1) een door allen samen gedragen balans weten te vinden tussen (2) een goed leven voor de cliënt; (3) mooi werk voor de medewerker (4) in een financieel gezonde organisatie.

In plaats van top-down sturing vanuit een overkoepelende organisatie, hebben de locaties zelf de verantwoordelijkheid gekregen om op de vier ROL-thema's met elkaar goede prestaties te rea-

liseren. De kaders zijn ingegeven vanuit de vier thema's, maar de exacte invulling hiervan is niet voorgeschreven. Zo is een locatie zelf verantwoordelijk voor haar begroting en de keuzes die daarbinnen worden gemaakt in het kader van het ROL-thema 'financieel gezonde organisatie'.

Om tot adequate borging van de verandering te komen en hierover te rapporteren / verantwoordelijk te zijn heeft Vanboeijen het Lean instrument Verbeterbord op de geROLde locaties geïntroduceerd en de zogenaamde Keek-op-de-week. Het verbeterbord, bij Vanboeijen het Waar-loop-ik – tegenaan-bord geheten, dient om iedereen voortdurend in staat te stellen potentiële verbeterpunten aan te dragen. De Keek-op-de-week dient om te rapporteren aan iedereen die bij de locatie betrokken is. Vulling van de Keek-op-de-week is bij Vanboeijen soms de taak van alleen de teammanager en soms een taak die meerdere medewerkers bij toerbeurt op zich nemen.

fundamentele omslag in het denken en doen nastreeft bij alle betrokkenen in de organisatie. Door medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers wordt vanuit eigen kracht samen effectief gewerkt aan het realiseren van Goed Leven voor cliënten, Mooi Werk voor medewerkers en een financieel gezonde organisatie.



Een ander instrument van borging en verantwoording dat na enige tijd werd toegevoegd is de zogenoemde locatieraad. Deze raad bestaat (ideaaliter) uit enkele medewerkers, enkele verwanten, zo mogelijk ook enkele cliënten en de teammanager. De locatieraad komt eens per kwartaal bijeen om te kijken welke verbeteracties lopen; nieuwe verbeteracties voor te stellen aan de bij de locatie betrokkenen en ook om te bepalen of de stip op de muur aan vernieuwing toe is. Hiertoe hanteert de locatieraad een document dat Continu VerbeterPlan (CVP) wordt genoemd. Dat document omvat een korte evaluatie van het afgelopen kwartaal; van de doorgevoerde verbeteringen en van de gekozen nieuwe verbeterpunten. Daarnaast omvat het CVP net als de Keek –op–de–week informatie over de ontwikkeling van zaken als verzuim; financiën, incidenten, cliënttevredenheid en dergelijke waarmee de voortgang op de locatie kritisch kan worden gevolgd. De teammanager is degene die de locatieraad faciliteert met informatie die nodig is om te kunnen sturen op de locatie.

Verantwoording naar Inspectie en vanuit wettelijke kaders vindt nauwelijks plaats vanuit een centrale eenheid, maar veelal locatiegebonden, zoals hierboven geschetst. Alleen de financiële en productiecijfers worden centraal verzameld (vanuit eenduidige kaders) en verantwoord. De vraag is echter (ook intern) hoe vanuit het bestuur (regiomanagement) en raad van toezicht zicht kan worden gehouden op de kwaliteit (en veiligheid) in de gehele organisatie. Eén van de conclusies uit een evaluatierapport van ROL organisatiebreed (wat op zichzelf ook een centrale vorm van verantwoording is), is dat het gemeenschappelijk doel van afdelingen binnen Vanboeijen niet altijd helder is en dat de communicatie hierover tussen afdelingen stagneert. Nu elke afdeling haar eigen route vaart en daar ook

zelf voor verantwoordelijk is, is het de vraag hoe ‘deze vloot van boten’ goed kan worden geleid en welke sturing en verantwoording daarvoor nodig is, naast de locatiespecifieke verantwoording. De complexiteit van ROL is dat er eigen verantwoordelijkheid wordt gevraagd van locaties, maar tegelijkertijd ook wordt verwacht. De kaders zijn immers losgelaten. Op het moment dat locaties deze eigen verantwoordelijkheid (en daarbij behorende mindset) niet kunnen waarmaken, wordt kwaliteitsborging – en sturing ingewikkeld.

Toepassing van rol

Tijdens het ROL-proces werd per locatie / woning in kaart gebracht hoe de woning ‘er voor stond’ in de meest brede zin (zowel financieel, als qua prestatie, als qua gerealiseerde cliëntmedezeggenschap) en werd samen met cliënten dan wel hun verwanten en met de medewerkers bepaald welke verbeterwaardige zaken in zogenoemde verbeterteams aangepakt zouden moeten worden. Vaak kon de locatie kiezen uit tientallen gevonden verbeterpunten. Om de locatie richting te laten kiezen werd bij de start van het ROL-traject een zogenoemde ‘stip op de muur’ gekozen. Daarmee werd gezamenlijk bepaald welk doel de locatie gedurende de uitROL verkoos te realiseren.

Verbeteracties die de locatie dichter bij het gekozen doel konden brengen werden met prioriteit door verbeterteams opgepakt. De ROL expert die gedurende de uitROL aan de locatie verbonden was, leerde deze verbeterteams het gebruik van Lean instrumenten aan en leerde voorts om standaard de Kaizen-methode toe te passen op de wat substantiële verbeteronderwerpen (waar geen quick fix of quick win gerealiseerd kon worden zonder nader onderzoek). Het bleek al snel dat niet alleen de wat hardere Lean-instrumenten nodig waren, maar dat ook aan de ‘zachte kant’ interventies

gewenst waren. Daartoe is gekozen om Theorie U van Otto Scharmer te gebruiken als hulpmiddel om met name medewerkers en verwanten op een andere manier met elkaar te leren communiceren. Vaak bleek de communicatie sterk beperkt te worden door vaststaande meningen en vooroordelen. Met Theorie U werd aan de betrokkenen aangeleerd om in de dialoog ruimte te laten bestaan voor de zogenoemde stemmen van oordeel, cynisme en angst die in de communicatie vaak de onderstroom van de dialoog beïnvloeden. Hierdoor ontstond ruimte voor een nieuwe blik op de werkelijkheid (kijken door de ogen van de ander; anders kijken leidt tot anders denken en anders doen).

Vergelijking met traditionele vormen van verantwoording

Bijzonder aan deze vorm van verantwoorden is dat de wijze van verantwoording en de inhoud waarover wordt verantwoord nauwelijks wordt gestuurd cq. bepaald van boven af. Elke locatie kan zelf bepalen waar zij zich over willen verantwoorden, afgezien van de financiële cijfers die een strak kader kennen. De enige kaders zijn ingegeven vanuit de aandacht die er op elke locatie moet zijn voor de vier ROL-thema's. De inhoud van de verantwoording die elke locatie op zichzelf bepaalt sluit hierop aan en kent vandaaruit een sterke gerichtheid op 'de bedoeling'. Verantwoording richt zich vooral op de direct betrokkenen (cliënten, verwanten, medewerkers), middels bijvoorbeeld de instelling van een locatieraad. Verantwoording naar management en staf heeft binnen ROL nauwelijks een plek, gezien de visie dat verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie belegd dient te worden en elke locatie deze 'eigen verantwoordelijkheid' naar eigen visie mag invullen.

Verantwoordingsvorm

De locatie is de belangrijkste – semi autonome –

besturingseenheid geworden waarbij medewerkers verantwoording afleggen aan elkaar en aan de verwanten en cliënten en niet meer primair aan de managementlagen boven hen. 'Keek-op-de-week', 'Continue Verbeter Plan', 'waar-loop-ik-tegen-aan-bord' en dergelijke zijn de verantwoordingsinstrumenten die daarbij horen.

Transformatie in de organisatie

ROL is niet alleen uitgeROld op de locaties/woningen maar ook bij de dagbesteding en bij een belangrijk deel van de ondersteunende afdelingen van de Vanboeijen organisatie. Gaandeweg de tijd werd zichtbaar dat de rol van het management veranderde doordat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie werd opgepakt en (dus) de vraag rees wat de toegevoegde waarde was van de verschillende managementniveaus. Voor de ondersteunende afdelingen (bijvoorbeeld financiën, huisvesting en facilitaire zaken) veranderde ook veel omdat niet langer de vraag leidend was of standaardisering van procedures en werkwijzen het meeste rendement voor de organisatie opleverde als wel de vraag of de gehanteerde werkwijze bijdroeg aan het goede leven van de cliënten, het mooie werk van de medewerkers op de locaties en aan een financieel gezonde locatie als onderdeel van de organisatie.

Met name bij de ondersteunende afdelingen werd een spanning zichtbaar tussen de beweging om te standaardiseren waar mogelijk en tegelijk maatwerk te leveren waar nodig. Hier bleek Theorie U een zeer bruikbaar hulpmiddel om de dialoog tussen de locaties en de ondersteunende afdelingen open te houden. Vanboeijen heeft de spanning niet geheel op kunnen lossen. Daadwerkelijk doorvoeren van ROL zou immers gevolgen kunnen hebben voor de werkgelegenheid van de medewerkers van de ondersteunende afdelingen. Uitgangspunt is



steeds geweest dat de hele organisatie bestaat bij de gratie van het feit dat cliënten met hun ZZP'ers ervoor kiezen om bij Vanboeijen te komen wonen. Cliënten zijn er dus niet voor Vanboeijen maar Vanboeijen is er voor de cliënten. Het blijkt na enkele jaren dat de organisatie die in het verleden kenmerken vertoonde van een olietanker (lastig manoeuvreren; log; bureaucratisch) nu veeleer kenmerken heeft van een vloot kleine schepen (flexibeler, meer op de eigenheid van de locatie toegesneden). De kunst wordt voor de komende periode om de bereikte verbeteringen vast te houden en die meer te gaan verspreiden in de organisatie. Nu worden veel verbeteringen nog op de locaties zelf doorgevoerd en is er nog onvoldoende uitwisseling met andere locaties. Dit gegeven wordt echter onderkend en is kenmerkend voor de stand van zaken van dit moment.

3 Menselijke Maat

Verdieping op 'Menselijke Maat'

Branche	Zorg
Geïnterviewde	Aad Francissen, Projectleider Menselijke Maat

Aanleiding

Ontwikkelaar van Menselijke Maat, Aad Francissen, had ervaren en gezien dat Geluksgericht werken werkt. Het triggerde hem en het riep tegelijk vragen op: Waarom is de zorg daar niet (meer) op ingestoken? En waarom lukt het ons niet om hier meer naar te streven cq. hierop te kunnen sturen. Zijn ervaring met het meetbaar maken van doelen kwam veelal neer op het realiseren van outputgegevens, zoals productie, omzet, kosten en klinische resultaten. Dit kwam niet dicht bij 'de bedoeling' van wat we daadwerkelijk nastreven in de zorg, namelijk een goede kwaliteit van leven voor cliënten. Nobelprijswinnaar en econoom Joseph Stiglitz stelt dat 'we streven na wat we meten'. Dit bracht Francissen tot een goede overdenking van wat we dan precies willen gaan meten. Tegelijk kwam Francissen op het spoor van de wetenschap achter welbevinden, de positieve psychologie. Al tientallen jaren wordt welbevinden op grote schaal en wetenschappelijk valide gemeten. Dit vormde de start van het onderzoek naar het meetbaar maken van welbevinden. Want de filosofie was: "als welbevinden / kwaliteit van leven meetbaar is, is het ook stuurbaar en verbeterbaar". De resultaten hebben zich vertaald in het ontwikkelde instrument 'Menselijke Maat'. Een instrument dat vanuit verschillende perspectieven (cliënt, medewerkers en onafhankelijk audit-



team) het welbevinden en de daaronder liggende factoren in kaart brengt. Centraal staat de bovenliggende vraag: welk verschil maak jij in het leven van jouw cliënten? (En hebben cliënten daar invloed op gehad?) Het raakt daarmee de kernvraag: wat wil je zijn als hulpverlener en zorgorganisatie?

Kern van verantwoording

Krachtig van dit instrument is dat het de 'bedoeling', en dan gaat het (zeker) in zorgorganisaties over de 'zachte kant', meetbaar weet te maken. De mate van verankering van de waarden van autonomie, competentie, verbondenheid en welbevinden (aansluitend bij de WMO-doelstellingen) in de organisatie, in het handelen van hulpverleners en in de omgang met cliënten, is het criterium voor 'kwaliteit'. En dus gaat verantwoording niet over de vraag of zorgorganisaties aan alle eisen voldoen, maar over de vraag hoe een zorgorganisatie 'de bedoeling van de hulpverlening' vervult in termen van het bijdragen aan bovengenoemde waarden.

Kenmerkend voor dit instrument is dat deze doelen niet gaan over 'output-metingen', zoals 'aantal klachten' of 'tevredenheidsscore' waaraan we dikwijls afmeten hoe het gesteld is met de zorg of zorgorganisatie. Er is goed onderzocht wat de bedoeling is van zorg / behandeling en dat is, eveneens in het kader van de WMO-doelen, meer autonomie, zelfredzaamheid en participatie. Als aan deze waarden wordt voldaan, dan zal namelijk de kwaliteit van leven (welbevinden) toenemen. Dit heeft wetenschappelijke onderbouwing gevonden in het onderzoek van Deci & Ryan. Zij stellen dat mensen veel verschillende behoeften hebben, maar dat drie behoeften universeel voor alle mensen gelden. Zij noemen dit de drie psychologische basisbehoeften 'autonomie', 'competentie' en 'verbondenheid'. Anders gezegd, als mensen tegemoet kunnen komen aan de behoefte aan autonomie,

aan competent zijn en aan verbondenheid tot andere mensen, dan gaat het goed met je in termen van welbevinden en kwaliteit van leven. Menselijke Maat maakt dit inzichtelijk, waarmee het mogelijk is om verantwoording af te leggen, over de aandacht die er is voor deze drie basisbehoeften in de hulpverlening naar cliënten toe.

Toepassing van 'menselijke maat'

Zoals aangegeven in de eerste uitwerking van dit instrument bestaat Menselijke Maat uit een cliëntendeel en organisatiescan. Het cliëntendeel bestaat uit een vragenlijst van 20 vragen waarmee twee aspecten worden gemeten:

- hoe scoren zij op de elementen van Menselijke Maat?
- cliëntoordeel over de mate waarin hulpverlening daar aandacht voor heeft.

De organisatiescan bestaat naast een vragenlijst die door medewerkers zelf wordt ingevuld ook uit interviews met medewerkers en observaties. De resultaten vertalen zich, naast een kwalitatieve analyse, ook in een score op de onderdelen van Menselijke Maat (autonomie, competentie, verbondenheid en welbevinden) en per groep (cliënt, medewerkers, auditteam). Het interessante hieraan is dat verschillende perspectieven en oordelen met elkaar kunnen worden vergeleken. Zo valt uit onderstaande grafieken af te lezen dat in dit voorbeeld medewerkers zichzelf een lage score gaven op de mate waarin zij dachten in hun visie en uitvoering aandacht te hebben voor autonomie, terwijl cliënten en het auditteam hen hier een hoge score op gaven. Deze resultaten vormen daarmee interessant voer voor gesprek. Aan de andere kant zal het ook voorkomen dat cliënten en / of auditteam een lager oordeel geven dan de medewerkers over de aandacht die er is voor een bepaalde factor in de organisatie en hulpverlening. Dit is natuurlijk ook interessant. Met elkaar zal worden verkend wat de redenen hiervan zijn en hoe ver-





betering aangebracht kan worden, opdat de realisatie van de drie WMO-doelen en daarmee het welbevinden van cliënten een stap dichterbij komt.

Vergelijking met traditionele vormen van verantwoording

Menselijke Maat is een mooi voorbeeld van een instrument voor sturing op doorvertaling van de wettelijke doelen en het afleggen van verantwoording over de mate waarin zorgorganisaties tegemoet komen aan de doorvertaling van deze

doelen in alle facetten van de organisatie en dienstverlening aan cliënten. Daar waar andere meetinstrumenten of audits een instrumenteler karakter hebben (onderzoek door middel van documentstudie, interviews en registraties) gaat deze audit er inhoudelijk anders aan toe. Zo vertelde een manager van Thuiszorg Borne “Het onafhankelijke auditteam van de Geluks-academie wil echt weten vanuit welke kernwaarden wij ons werk doen. Ze willen dat niet alleen horen, maar ook terugzien in de observaties en cliëntdossiers”.

Daarnaast is interessant aan dit instrument dat een onafhankelijk oordeel gegeven wordt over het welbevinden, autonomie, competentie en verbondenheid van cliënten. Daar waar een zelfredzaamheidsmatrix bijvoorbeeld de medewerker laat bepalen hoe zelfredzaam een cliënt is en dit op individueel niveau plaatsvindt.

Het nadeel van dit instrument, en overigens elk instrument, waar resultaten ook kwantitatief worden weergegeven, is dat zorgorganisaties op basis van cijfers met elkaar worden vergeleken.

De insteek van Menselijke Maat, vanuit de opdrachtgevende overheid, is vooral om op basis van de analyse verbeterplannen op te stellen en verbeteringen door te voeren die zij afspreken met gemeenten. Echter er zal niet voorkomen kunnen worden dat er gemeenten zijn die zorgorganisaties op basis van de cijfers van Menselijke Maat met elkaar gaan vergelijken. Net als met certificeringsschema's als HKZ en ISO, bestaat daarmee het risico dat zorgorganisaties (bij verplichte afname, als dit door gemeenten wordt gesteld), het toepassen van dit instrument als een doel op zich gaan beschouwen om daarmee het contract met de gemeenten overeind te houden. Toch is ook de andere kant dat vergelijking sowieso gaat gebeuren en dat dan maar beter voor een instrument kan worden gekozen dat daadwerkelijk meet 'waarvoor zorgorganisaties op aarde zijn' en hierin de cliënt centraal stellen, dan een instrument dat vanuit een voorgeschreven normatief kader de bedrijfs- en procesmatige kant van zorgorganisaties in beeld brengt.

De ervaring heeft tot nu toe geleerd dat zorgorganisaties en medewerkers enthousiast zijn over dit instrument, juist omdat het zo goed aansluit bij de reden waarvoor zij aanvankelijk voor hun vak als hulpverlener hebben gekozen. Het werken aan verbetering vindt, vanuit deze intrinsieke motivatie, sneller plaats. Daarnaast kan het gebruik van dit instrument ook gezien wor-

den als een kans om je als zorgorganisatie bij gemeenten te profileren.

Het instrument maakt niet inzichtelijk wat de klinische resultaten (productie, bedden) en kosten zijn (omdat de insteek van het instrument immers is gericht op verbeteren in plaats van diagnosticeren). Voor een totaalplaatje over het functioneren van een zorgorganisatie op al haar facetten zal inzicht in dergelijke resultaten van de bedrijfsvoering (mogelijk) ook wenselijk zijn.

Verantwoordingsvorm

Na afname van Menselijke Maat audit, en dus een doorlichting op de WMO-doelen vanuit drie perspectieven (auditteam, medewerker en cliënt) ontvangen de zorgorganisaties een uitgebreid rapport met de resultaten. De resultaten worden zowel kwantitatief en visueel weergegeven, als tekstueel en kwalitatief onderbouwd. Op elk van de vier elementen van Menselijke Maat worden auditscores gegeven in procenten. Het percentage vertegenwoordigt de mate waarin de organisatie en haar dienstverlening aandacht heeft voor dit element. Het auditteam kijkt bijvoorbeeld naar de doorvertaling in visie, uitvoering, dossiers en evaluatie. Bij medewerkers wordt gekeken naar hun visie op het element en de mate waarin zij ervaren dat uitvoering wordt gegeven aan het betreffende element. Cliënten geven tenslotte aan hoe zij het betreffende element bij zich zelf ervaren én hoe zij de aandacht hiervoor ervaren in de hulpverlening / organisatie. Hiernaast zijn voorbeelden van grafieken opgenomen die onderdeel vormen van de rapportage.

Transformatie in de organisatie

De transformatie die veel gemeenten en zorgorganisaties, in het kader van nieuwe wetgeving, zullen moeten doormaken is dat zij de omslag maken van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dit is geïncorporeerd in de drie doelen van



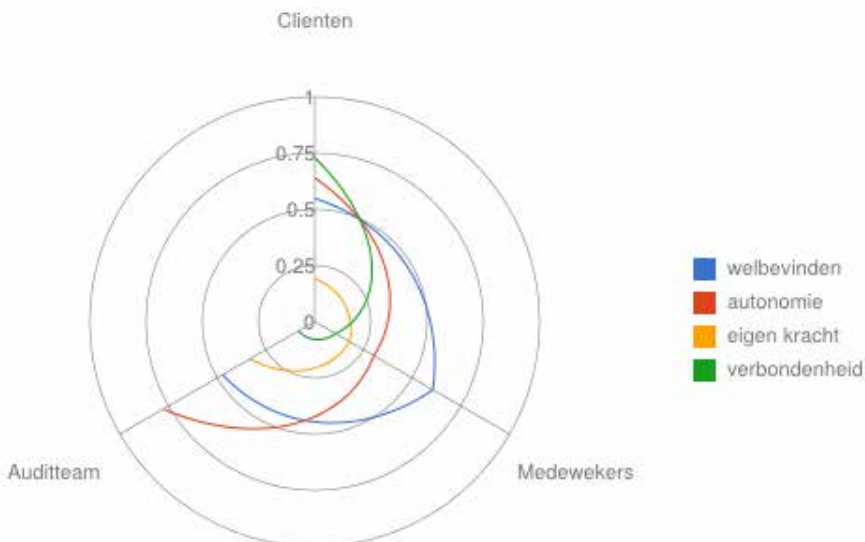
de WMO, dat zijn vertaalslag vindt in het instrument Menselijke Maat. De vraag is dan ook hoe de hulpverlening hierop is ingericht en of medewerkers deze transformatie in hun gedrag naar cliënten toe al eigen hebben gemaakt. Maken zij bijvoorbeeld daadwerkelijk gebruik van de eigen kracht van cliënten? Dit instrument helpt medewerkers dan ook bij het realiseren van de transformatie in gedrag en handelen, behorend bij het transitievraagstuk in het sociaal domein.

De mate van de doorvertaling van de WMO-doelen is hetgene waarop de opdrachtgevers (gemeenten) willen terugzien dat de (gecontracteerde) zorgpartijen dit ook realiseren. Zorgorganisatie en gemeenten gaan dezelfde taal spreken en kunnen vanuit Menselijke Maat audit

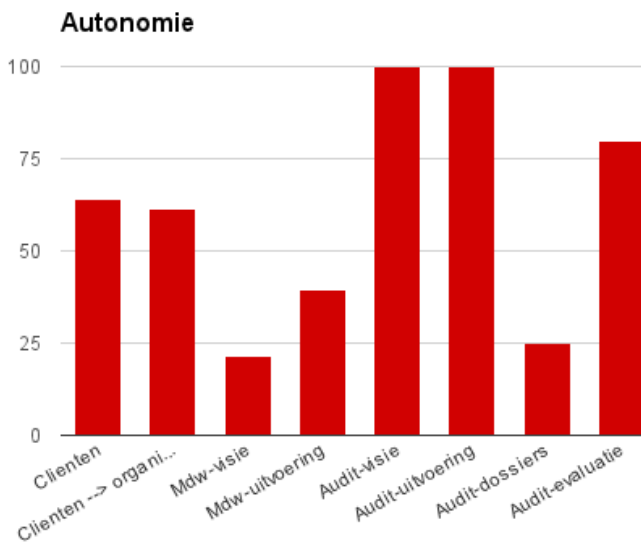
afspraken maken (nog meer) gericht op het incorporeren van handelen en gedrag dat aansluit bij de doelstellingen van de WMO en Jeugdwet en aansluit bij het vergroten van het welbevinden en geluk van cliënten.

Figuur 1: Score per perspectief op de onderdelen van Menselijke Maat

Score Menselijke Maat Carint Thuisbegeleiding Borne: 42%

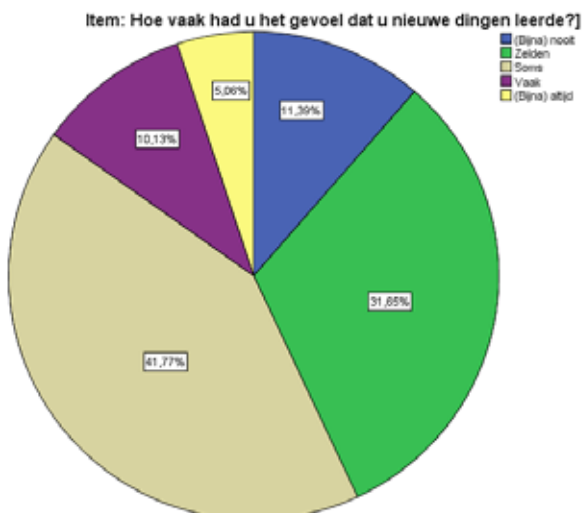


Figuur 2: Score vanuit elk perspectief op de verschillende onderdelen van 'autonomie'



Figuur 3:

"In de auditrapportage is beschreven dat slechts 19% van de cliënten van Thuiszorg Borne zich eigen krachtig voelt. Het grootste deel van de cliënten voelt zich dus niet eigen krachtig. Deafzonderlijke items laten grotendeels hetzelfde beeld zien. De meerderheid van de cliënten heeft het idee nooit tot slechts soms nieuwe dingen te leren."



4 Innovatief verantwoorden door woningcorporatie woonbron

Aanleiding

Woningcorporaties hebben een maatschappelijk doel. Zij zijn er voor de kwetsbare doelgroepen, om voor hen 'wonen' betaalbaar en leefbaar te maken. De afgelopen jaren heeft dit doel onder druk gestaan, mede door topsalarissen van bestuurders van woningcorporaties die aan het licht kwamen en in schil contrast staan met het maatschappelijke doel van woningcorporaties. Maar ook grootschalige mislukte investeringen die de financiële positie van woningcorporaties deed wankelen, en het bestaansrecht van woningcorporaties opnieuw ter discussie stelden.

Woningcorporatie Woonbron is, zo blijkt uit diverse verantwoordingsrapportages, een organisatie die de laatste jaren sterk inzet op het terugbrengen van werkzaamheden naar de kern: voor wie doen we het en waarom ook alweer? Zowel vanuit een noodzaak van bezuinigingen, er is gewoonweg geen geld voor allerlei activiteiten die niet het beoogde doel raken, als vanuit een gevoel van urgentie (gevoed door wetgeving) dat dit immers de reden van bestaan is van Woningcorporaties.

Woningcorporaties ervaren vanwege de geschiedenis van wanbeleid, die aanleiding vormde voor een parlementaire enquêtecommissie om onderzoek te doen naar woningcorporaties, een sterke druk op verantwoording van resultaten. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere regels gesteld aan de verantwoording van woningcorporaties. Sectorbreed dienen woningcorporaties zich over voorgeschreven financiële en beleidsmatige

Verdieping op Innovatief verantwoorden'

Branche	Woningcorporaties
Geïnterviewden	Lilian Klinkenberg, manager Communicatie, Jan Willem Verheij, teamleider Strategie en Beleid
	Brondocumenten: bedrijfsplan, jaarplan, activiteitenplan per locatie, jaarverslag, prestatieverslag per locatie, jaarverslag geschillencommissie en verslagen van verantwoordingsbijeenkomsten.

kengetallen en indicatoren te verantwoorden. Ook gemeenten dienen zich in het kader van de nieuwe woningwet scherper te verantwoorden. Dit vraagt van woningcorporaties om een grotere tijdsinvestering om inzicht te geven in concrete resultaten en mogelijk een nieuw perspectief op verantwoorden.

Kern van verantwoording

Woningcorporatie Woonbron geeft aan de hand van tal van documenten inzicht in haar prestaties en gebruikt het nauwe contact met belanghebbenden daarnaast als belangrijke kanalen voor sturing en verantwoording. Kenmerkend voor haar aanpak: open, transparant en in nauwe samenwerking met belanghebbenden.

Er zijn vele verschillende Woonbrondocumenten beschikbaar in het kader van verantwoording: Kenmerkend voor deze versla-



gen zijn veelal de 'krantenknipsel'-achtige korte verhalen die er in staan over thema's of ontwikkelingen. De verslagen zijn daarmee aantrekkelijk gemaakt voor belanghebbenden om te lezen. Maar of het veel wordt gelezen is de vraag. De verslagen voor het komende jaar worden daarom minder uitgebreid, ondanks de blijvende behoefte om transparant te zijn, vertellen Klinkenberg en Verheij. Ook zal worden gekeken naar het efficiënter organiseren van verantwoordingsmomenten. Zo zullen regionale verantwoordingsbijeenkomsten niet meer apart per regio worden georganiseerd, maar worden gecentraliseerd. De aanpak zal daarnaast zijn om ook andere kanalen van verantwoording aan te boren. Eerder dit jaar is bijvoorbeeld een ingezonden brief van bestuursvoorzitter Bert Wijbenga gepubliceerd in het Financieel Dagblad, gericht aan de Inspectie Leefomgeving en Transport. Daarnaast wordt ook social media ingezet voor verantwoording. Daarnaast is transparantie over alle resultaten het credo. Resultaten moeten niet verrassen. Woonbron zit daarom veel aan tafel bij partners en investeert veel tijd in het opbouwen van een persoonlijke relatie. In het kader van verantwoording voeren zij persoonlijke gesprekken met belanghouders en partners. Cijfers over prestaties worden belangrijk geacht, maar de dialoog over het verhaal achter de cijfers en de kwaliteit in de praktijk niet minder.

Verantwoording gaat bij Woonbron niet alleen over het 'zicht geven op' resultaten, maar ook om het betrekken van stakeholders bij het terugblikken en vooruitkijken naar de toekomst. Stakeholders, zoals gemeenten, andere woningcorporaties en bewoners, zijn van grote waarde voor het gezamenlijk ontwikkelen van beleid. Zo worden er jaarlijks agenderings- en verantwoordingsbijeenkomsten georganiseerd, waarbij regiodirecteuren, RvC, RvB, gemeenten en

belanghouders zoals bewonerscommissies en zorgpartijen aanwezig zijn. In collectiviteit wordt op deze dagen door middel van stellingen de dialoog aangegaan over belangrijke thema's. Bijvoorbeeld 'het hanteren van toewijzingsregels moet beperkt worden ingezet'.

Toepassing

Verantwoorden bij Woonbron gaat over het continu stellen van de vraag: 'Waar zit ons hart, wie willen we zijn voor onze huurders? De harde cijfers moeten kloppen, maar we moeten ons bij alle activiteiten afvragen 'waarom doen we 't?' zo luidt de boodschap van bestuursvoorzitter Bert Wijbenga. Passie voor de kerntaak is het motto van 2015 en dat klinkt ook in de plannen van 2015 en de gesprekken door.

Innovatie krijgt dan ook duidelijke kaders mee, ingegeven door strakkere regels en afspraken vanuit de Woningwet en Parlementaire enquête. Innovatie is zakelijk en efficiënt geworden. Innoveren kan, mits het concepten zijn die zichzelf terugverdienen én de kern raken van het bestaan van Woonbron, namelijk passende huisvesting bieden aan hen die dat nodig hebben.

Falend toezicht heeft het imago van woningcorporaties aangetast. Woningcorporatie Woonbron doet het daarom anders.

Klinkenberg en Verheij vertellen over een RvC die oprecht geïnteresseerd is in wat Woonbron doet, maar daarin niet meebestuurd. De RvC is georganiseerd in commissies. Zo is er naast een audit commissie, een commissie Maatschappij. Deze is uniek in de sector. Hierin participeren commissarissen op voordracht van huurders. Vanuit deze commissies wordt de dialoog aangegaan over (voorgenomen) besluiten en de achtergronden van deze besluiten. Zes keer per jaar komen zij bij elkaar.



Vergelijking met traditionele vormen van verantwoording

Woonbron geeft volledige openheid en inzage in al haar financiële resultaten, bijvoorbeeld aan gemeenten. Niet iedere corporatie gaat daar in even ver. Door dit wel te doen wordt vertrouwen opgebouwd in de samenwerkingsrelatie. En dat is nodig in tijden waarin Woonbron 'geen gaten meer dicht', zo stellen Klinkenberg en Verheij. "Een stad vol bouwen tegen lage tarieven kan niet meer." Dit soort keuzes verandert de samenwerking met gemeenten. Dit vraagt om begrip en dan is een solide vertrouwensrelatie belangrijk. Het investeren in een persoonlijke samenwerkingsrelatie en het openheid geven in zaken zijn binnen Woonbron dan ook cruciale factoren in het kader van verantwoording.

Transformatie in de organisatie

'Vooruit naar de kerntaak' zoals zij dat zelf zeggen, vraagt van Woonbron om een cultuurverandering naar een Woonbron dat sociaal, zakelijk en met elan werkt aan resultaten (jaarplan 2015). Het vraagt van medewerkers om continu de afweging te maken of activiteiten waarde toevoegen in het licht van de kerntaak van Woonbron: de kwetsbare doelgroepen helpen om voor hen wonen betaalbaar en leefbaar te maken. Dit referentiekader is daarnaast een goed 'instrument' voor het efficiënter organiseren van werkzaamheden. Zo ook moet de inhoud en wijze van verantwoording de essentie van de kwaliteit van het werk in de praktijk goed weergeven. En als dit zonder veel tijd en dikke verslagen mogelijk is, dan is dit een prima alternatief.



5 Normenkader Jeugdbescherming / Jeugdreclassering

Verdieping op Normenkader Jeugdbescherming / Jeugdreclassering

Branche	Jeugdbescherming en Jeugdreclassering
Geïnterviewden	Marc Dinkgreve kennisambassadeur BJAA, Maria van Gassel directiesecretaris BJZ Zuid-Limburg

Aanleiding

Directe aanleiding voor Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) om het roer radicaal om te gooien, was dat de organisatie in 2009 onder verscherpt toezicht van de Inspectie en de Stadsregio Amsterdam was komen te staan. De essentie van de verandering was, dat alleen nog maar datgene wordt gedaan, wat bijdraagt aan de ‘bedoeling’; dat wat in het belang is van het kind. Dat betekende een transformatie in de organisatie (zie kopje Transformatie).

Het in 2014 ontwikkelde landelijke normenkader voor JB / JR sloot naadloos aan bij de nieuwe missie van BJAA en bood daarmee het kader waarmee BJAA zich naar gemeenten kunnen verantwoorden.

In 2013 heeft BJAA met de fundamenteel andere aanpak aansprekende resultaten geboekt met haar werkwijze om kwetsbare kinderen nu én in de toekomst veilig te krijgen.

In 2014 is BJAA uitgeroepen tot Radicaal vernieuwer door een jury onder leiding van Daan Rosegaarde. De criteria om in aanmerking te komen als Radicaal vernieuwer zijn:

- een nieuwe aanpak voor complexe maatschappelijke vraagstukken;
- niet primair gericht zijn op financieel gewin;
- bereid om risico’s te nemen;
- en een duidelijke positie innemen binnen je veld.

De Radicale vernieuwer moet voorbij gaan aan het idee en komen tot (aantoonbaar) concrete acties, gericht op het tot stand brengen van een beweging (anderen betrekken) en gericht zijn op duurzame (blijvende) impact in Nederland.

Voor BJZ Zuid Limburg was de directe aanleiding om aan de slag te gaan met het normenkader JB / JR de transitie, waarmee geregeld werd dat alleen gecertificeerde aanbieders vanaf 2015. jeugdbescherming en jeugdreclassering mogen aanbieden. BJZ Zuid Limburg kende al een lange traditie van kwaliteitsmanagement geredeneerd vanuit intrinsieke motivatie voor werken aan de ‘why’ van de organisatie. Het normenkader JB / JR sluit naadloos bij deze bedoeling aan. Het credo waarmee men zich in de keten en naar gemeenten profileert is: ‘Wij zijn de achterkant van de voorkant.’

Uitgangspunt bij opbouw en toetsing op het normenkader JB / JR is de volgende gedachtelijn:



De competenties van de *professional* in combinatie met de *methodieken en interventies* die worden gehanteerd zijn cruciaal voor het realiseren van de doelstellingen en resultaten. Daarbij moet er sprake zijn van een *organisatie* die de professional en de methodiek voldoende inbedt, faciliteert en die kaders stelt. Een *optimale afstemming en samenwerking in de keten* is essentieel om de resultaten te kunnen bereiken.

Kern van verantwoording

Kern van de verantwoording is, dat een aanbieder die voldoet aan de criteria van het opgestelde normenkader, voor de gemeente een leverancier mag zijn. Een onafhankelijke certificeringsorganisatie toetst de aanbieder. De gemeenten die een contract aangaan met BJAA of BJZL kijken naar het certificaat en spreken met de aanbieders af op welke resultaten ze aangesproken kunnen worden. In Agglomeratie Amsterdam is dat:

- 35% minder onder toezichtstellingen (OTS);
- 65% minder gedwongen uithuisplaatsingen (UHP);
- grotere klanttevredenheid;
- trotsere medewerkers.

BJAA heeft bewust risico gelopen. Het verminderde aantal uithuisplaatsingen leidde bijna tot een faillissement omdat Jeugdbescherming mede wordt gefinancierd op basis van het aantal uithuisplaatsingen. Om het beste voor kinderen te willen, is vaak naar de randen van de mogelijkheden en de wet gezocht. Door vanaf het begin af aan transparant te zijn in aanpak en resultaten stel je je kwetsbaar op. Dat heeft wel zijn vruchten afgeworpen: gemeenten in de regio Amsterdam hebben al aangegeven dat zij graag met Jeugdbescherming verder willen in de toekomst.

BJZL spant zich voortdurend in om met hun gemeenten te zoeken naar betekenisvolle verantwoording en sturing. Dit is niet het vermin-

deren van het aantal onder toezichtstellingen (OTS), maar wel: gezinnen die minder beroep hoeven doen op de hulpverlening;

- verhalen over het juist en effectief handelen bij incidenten;
- afspraken met ketenpartners en opdrachtgevers over het beheersen van de grootste risico's.

Vergelijking met traditionele vormen van verantwoording

Het belangrijkste verschil met de traditionele vormen van verantwoording is, dat door middel van certificering het vertrouwen bij de gemeente ontstaat, dat de aanbieder:

- gericht is op de doelstelling;
- werkt met professionele medewerkers;
- evidence-based methodieken hanteert;
- haar processen voortdurend verbetert;
- de keten op orde heeft.

Een beperkte set van samen overeengekomen outputindicatoren laat verder zien welke resultaten bereikt worden door de aanbieder.

Voorheen was de verantwoording veel sterker reactief: de inspectie en het ministerie bepaalden de criteria, die sterk op productie en beheersing waren gericht. Het huidige normenkader is door alle veldpartijen opgesteld, kan daarmee rekenen op een breed draagvlak en garandeert dat alleen voldaan wordt aan eisen die een relatie hebben met 'de bedoeling', de doelen.

Verantwoordingsvorm

Bij zowel BJAA als BJZL verantwoorden werkers zich permanent collegiaal en structureel in multidisciplinair overleg over de volgende onderwerpen:

- bereikte resultaten (op casusniveau en overstijgend);
- methodegetrouw handelen;
- leren en verbeteren.

Deze resultaten worden steeds in beeld gebracht met behulp van grafieken.



Transformatie in de organisatie

Bij BJZL was de aansluiting bij het normenkader JB / JR een voortzetting van een eerder ingezette beweging. De ingezette verandering kenmerkt zich door:

- voortdurend redeneren vanuit en sturen op de 'why';
- sterke nadruk op professionele ontwikkeling door registratie van professionals en verant-

woordelijkheid voor eigen professionele ontwikkeling.

Met de nieuwe missie van BJAA, gestimuleerd door het normenkader werd een transformatie binnen de organisatie in gang gezet.

- Nieuwe missie: BJAA is begonnen met het vaststellen van een nieuwe missie: "ieder kind blijvend veilig". Daarna is onderzocht





hoe de medewerkers deze doelstelling het beste konden bereiken. Deze inventarisatie leidde tot een combinatie van bestaande en nieuwe methodieken, waarbij de eigen kracht van de gezinnen voortaan centraal staat. BJAA gaat in gesprek met het gehele gezin en richt zich niet meer uitsluitend op het individuele kind.

- Organisatiewijziging: de organisatie wordt volledig anders ingericht. Het onderscheid tussen jeugdhulpverleners, jeugdbeschermers en jeugdreclasserders komt te vervallen. Zij worden gezinsmanagers met het gehele takenpakket.
- Leren op de werkplek: door te zorgen dat alle drie oude disciplines (jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering) in het nieuwe team vertegenwoordigd zijn ontstaat automatische kennisuitwisseling. Mensen worden op de werkvloer aan elkaar verbonden om werkervaring op te doen. Ook zijn er trainingsdagen georganiseerd om de basis van de ontbrekende kennis bij te brengen.
- Gevolgen voor de medewerkers: medewerkers mochten zelf beslissen of ze mee gingen in de verandering. Dit heeft er wel toe geleid dat een aantal medewerkers een andere baan heeft gezocht. Oudere medewerkers die vlak voor hun pensioen zitten, worden niet meegenomen in de verandering. Van de medewerkers die de slag maken naar gezinsmanager wordt een aantal nieuwe competenties gevraagd: zelfreflectie, helicopterview en nieuwsgierigheid.

hele gezin mee te nemen worden oorzaken weggenomen, in plaats van dat symptomen worden bestreden. Een belangrijke basis is dat er alleen nog maar werk wordt gedaan dat in het belang is van het kind. Dit levert ook minder bureaucratie op: geen dikke rapporten meer, maar alleen opschrijven wat nodig is. Het kantoorwerk is hierdoor minimaal, waardoor er meer tijd overblijft voor het kind en de gezinnen.

Alle medewerkers zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze door iedereen na te laten denken over de bedoeling van hun werk. Sociale innovatie niet alleen bedenken maar ook écht doen. Door het benutten van de energie van de organisatie. Met betrokken, bevlogen medewerkers.

Daan Roosegaarde, de juryvoorzitter, sprak van 'happy infiltrators'. "Niet de realiteit nemen als iets statisch maar het lief hebben om te investeren in nieuwe ideeën. Dan gaat Nederland er heel anders uitzien."

De nieuwe werkwijze Generiek Gezinsgericht Werken (GGW) werkt volgens het principe: één gezin, één plan, één medewerker. Bij de gezinnen thuis wordt met het hele gezin gewerkt aan een plan dat ervoor moet zorgen dat de veiligheid van kinderen is gewaarborgd. Door het



Dit is een uitgave van

Politie | Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV)

Initiatiefnemers

Martin van Bochove, programmamanager ALV

Jan Nap, Lector Waardevolle Praktijkontwikkeling

Eindredactie

Marieke Timmermann, communicatieadviseur programma ALV

Vormgeving

PDC Korpsmedia

Meer informatie

Programma Administratieve Lastenverlichting

Kwekerijweg 6, 3709 JA Zeist

Postbus 238, 3970 AE Driebergen

Tel. 088-6620213

Mail: ALV@vtspn.nl

Intranet Politie:

[http://intranet.politie.local/nationale-politie/programmas-en-projecten/
administratieve-lasten-verlichting-alv](http://intranet.politie.local/nationale-politie/programmas-en-projecten/administratieve-lasten-verlichting-alv)

Nummer 2, September 2015

