Post/retouradres: postbus 9046, 7300 GH Apeldoorn

Handvest Publieke Verantwoording: een tastbaar arrangement

Inleiding
Het Handvest Publieke Verantwoording is een wilsverklaring omtrent een zorgvuldige en publieke verantwoording door zelfstandige bestuursorganen. Ondertekenaars van het handvest hebben de intentie zich publiek te verantwoorden naar de waarden van dit handvest en willen zich daarop extern laten toetsen. Een onafhankelijk Visitatiecollege zal periodiek beoordelen hoe en in hoeverre de ondertekenaars deze intentie praktisch vormgeven.

Het arrangement om de wilsverklaring van het handvest tastbaar en toetsbaar te maken wordt hier beschreven als een ontwikkelingsproces voor zowel ondertekenaars als visitatoren. Het tastbaar èn toetsbaar maken van publiek verantwoorden veronderstelt een maatstaf. Publiek verantwoorden opgevat als leerproces veronderstelt een maatstaf die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving. Een dynamische maatstaf die ruimte laat voor diversiteit en ontwikkeling gaat uit van de relatieve positie van de organisaties ten opzichte van het handvest en de doelen die zij zich zelf stellen in relatie tot het handvest. Het gaat er om dat de organisaties zich een reële ambitie stellen en op basis van zelfevaluatie periodiek rapporteren over de realisatie van die ambitie. Het arrangement voorziet in een instrument waarmee de organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen, een hulpmiddel voor zowel de organisaties als de visitatoren, tevens format voor de zelfevaluatie.

Het arrangement beschrijft in vier delen - toetreding, positiebepaling, inrichting van het leerproces en het leren – het proces van verantwoorden over publiek verantwoorden met leermomenten in de vorm van zelfevaluaties en rapportages door de organisaties, oordeelsvorming en advisering door de visitatoren.

Het Tastbaar Arrangement is in 2005 aangepast naar aanleiding van een evaluatie van het Visitatiecollege. In 2007, en daarna om de twee jaar, zal de Handvestgroep stilstaan bij de vraag of het Tastbaar Arrangement een herijking nodig heeft.

Toetreding
Tot de kring van ondertekenaars van het Handvest Publieke Verantwoording kunnen toetreden zelfstandige bestuursorganen die diensten leveren aan burgers, instellingen en ondernemingen (niet primair aan overheden) en die de intentie hebben zich publiek te verantwoorden naar de waarden van dit handvest en zich daarop extern willen laten toetsen. Een meer uitgebreide notitie met toetredingscriteria wordt gepubliceerd op de website van de Handvestgroep. Een meer uitgebreide notitie met toetredingscriteria wordt gepubliceerd op de website van de Handvestgroep.

Positiebepaling
Voor de positiebepaling ten opzichte van het handvest is een instrument (zie checklist) ontwikkeld. Het beoogt een praktische uitwerking en operationalisatie van de waarden van het handvest afgeleid uit het hoofddoel: publiek verantwoorden aan de belanghebbenden die het handvest adresseert.

Het leerproces

Het leerproces start met de zelfevaluatie door het zelfstandig bestuursorgaan. Het zelfstandig bestuursorgaan stelt daarvan een rapportage op waarin het de relatieve positie ten opzichte van het handvest inzichtelijk maakt. De rapportage omvat een positiebepaling voor elk van de thema's - kwaliteit, prijsprestatie, responsief handelen & participatie en transparantie – en een toelichting die beschrijft hoe het zelfstandig bestuursorgaan de thema's intern heeft geïnstrumenteerd en extern geoperationaliseerd. Daarbij formuleert het bevoegd gezag van het zelfstandig bestuursorgaan zijn observaties c.q. 'verbazingen' omtrent de instrumentatie en operationalisatie van het handvest en prioriteiten en doelen voor de toekomst (bijvoorbeeld op basis van een confrontatie met het meerjarenbeleidplan of andere relevante documenten). Het zelfstandig bestuursorgaan stuurt de rapportage naar het Visitatiecollege. De rapportage gaat vergezeld van het meerjarenbeleidplan, recente jaarverslagen en eventueel illustratieve voorbeelden.

Het zelfstandig bestuursorgaan nodigt het college uit voor een visitatie. Het object van de visitatie is de wijze waarop het zelfstandig bestuursorgaan zijn publieke verantwoording organiseert en daaraan invulling geeft, niet de effectiviteit van de publieke verantwoording in termen van waardering door de omgeving of het zelfstandig bestuursorgaan zelf. De visitatie berust enerzijds op vertrouwen in de integriteit van de door het zelfstandig bestuursorgaan verstrekte informatie. Anderzijds op de eigen waarneming van de visitatoren. Het college vraagt voorafgaand aan de visitatie zonodig aanvullende documenten op en het formuleert eigen 'verbazingen' en (aanvullende) vragen. Het college informeert het zelfstandig bestuursorgaan over de onderwerpen waarin zij zich nader wil verdiepen via gesprekken met sleutelfiguren of via extern diepteonderzoek.

De visitatie start met een gesprek tussen het college en het bevoegd gezag van het zelfstandig bestuursorgaan over beider observaties. Het college spreekt vervolgens met sleutelfiguren in en buiten de organisatie, waar de gevisiteerde organisatie er zorg voor draagt dat de gesprekspartners in ieder geval van MT- of bestuurlijk niveau zijn. Het zelfstandig bestuursorgaan draagt er zorg voor dat de gesprekspartners van het Visitatiecollege van te voren de beschikking hebben over de zelfevaluatie. Het college vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en informeert het bevoegd gezag over zijn bevindingen. Het college richt zich in zijn observaties bij de praktische vormgeving van publieke verantwoording door het zelfstandig bestuursorgaan en in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties, mogelijk discrepanties, in de instrumentatie en operationalisering van de velden van het handvest. Het college kan zich in zijn aanbevelingen uitspreken over een gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van het zelfstandig bestuursorgaan. Het zelfstandig bestuursorgaan wordt in staat gesteld tot wederhoor voordat de bevindingen en aanbevelingen van het college schriftelijk worden vastgelegd. De bevindingen en aanbevelingen van het college zijn openbaar.

Iedere organisatie wordt tenminste eens in de vier jaar gevisiteerd, op verzoek van de organisatie vaker. De zelfevalutie wordt ingebed in de reguliere cyclus van sturing, beheersing en verantwoording.

Het leren

Het leren heeft een dubbele betekenis. Het heeft betrekking op het ontwikkelingsproces van de organisaties: het college beoordeelt de ontwikkeling van de organisaties ten opzichte van het handvest en adviseert over de leercurve. Maar kan evenzeer betrekking hebben op de inrichting van het leerproces: de kwaliteit van de positiebepaling en zelfevalutie, de kwaliteit en bruikbaarheid van het hulpmiddel, 'best

practices' en intercollegiaal leren, de wijze waarop het college tot z'n oordeel komt. Het Visitatiecollege stelt naar aanleiding van de visitaties periodiek een algemeen openbaar verslag op van zijn bevindingen over het leerproces en het leren.

Checklist

Hoofddoel

Publiek verantwoorden richt zich tot de samenleving in het algemeen en tot de kring van belanghebbenden van de afzonderlijke organisaties.

Uitwerking in thema's

Gerelateerd aan de vijf velden van het handvest zijn vier thema's uitgewerkt:

Handvest

Velden	Kwaliteit	Klanten & opdrachtgevers	Responsief handelen & participatie	Samenleving	Transparantie

Positiebepaling

Thema's	Kwaliteit	Prijsprestatie	Responsief handelen & participatie			Transparantie
Belanghebbenden	Samenleving, omgeving & principaal	Samenleving, omgeving & principaal	Omgeving	Principaal	Samenleving	Samenleving, omgeving & principaal

Als belanghebbenden zijn onderscheiden

- direct belanghebbenden in de maatschappelijke omgeving van het zelfstandig bestuursorgaan: klanten, belangenorganisaties, ketenpartners, (overige) opdrachtgevers etc.,
- de politieke principaal als eigenaar en opdrachtgever
- de samenleving

(zie ook *doelgroepen*)

Subdoel

Het handvest doet per thema uitspraken over wat van de organisaties die het handvest hebben ondertekend verwacht mag worden. Daar zijn doelen aan verbonden.

Indicatoren

De indicatoren verbonden aan de subdoelen vormen de basis voor de positiebepaling. De indicatoren zijn geformuleerd als een aantal in zwaarte toenemende drempelwaarden en geven zo een ontwikkelrichting aan.

Doelgroepen

De keuze voor specifieke instrumenten en de wijze waarop zij worden ingezet varieert per organisatie afhankelijk van de specifieke omgeving van die organisatie en de doelgroepen waarvoor de instrumenten worden ingezet. Iedere organisatie specificeert welke belanghebbenden worden onderscheiden, verhelderd het klantbegrip en het gehanteerde serviceconcept.

Wat
Hier zijn aspecten benoemd waarop subdoelen, indicatoren en in te zetten instrumenten betrekking hebben.

Mogelijke instrumenten
De organisaties kiezen die instrumenten die zij in hun specifieke omgeving voor onderscheiden doelgroepen het meest geëigend vinden om de subdoelen te realiseren. De opsomming is niet limitatief.

Mogelijke operationalisering
Geeft waar mogelijk een handreiking voor de wijze waarop instrumenten kunnen worden ingezet.

Datum
1 oktober 2005

	Kwaliteit	***Prijsprestatie***	***Responsief handelen en participatie***			***Transparantie***
Hoofddoel	Het afleggen van publieke verantwoording door Zelfstandige Bestuursorganen.					
Subdoel	Het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.	Het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/ prestatieverhouding.	Het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en dienstverlening.	Het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal ten aanzien van het beleidssysteem.	Het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving, die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.	Het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verant-woordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

	Kwaliteit	***Prijsprestatie***	***Responsief handelen en participatie***			***Transparantie***
Indicatoren	• Het ZBO heeft voor alle producten/ productgroepen, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd. • Het ZBO raadpleegt (een vertegenwoordiging van) de afnemers naar hun oordeel over de inhoud van de eigen externe kwaliteitseisen alvorens het ZBO deze vaststelt. • De door het ZBO geformuleerde externe kwaliteitseisen zijn openbaar en op een eenvoudige en snelle wijze te vinden op de website van het ZBO. • De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen. • De resultaten van eigen externe kwaliteitsmetingen	• Een systeem is voor alle producten/ productgroepen beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatie-verhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven. • In dit systeem wordt ook per product/ productgroep inzicht gegeven in de prijsopbouw en -ontwikkeling en de kostprijsopbouw en -ontwikkeling van dat product. • De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van die informatie. • Deze informatie is eenvoudig benaderbaar en qua opzet afgestemd op de klantenbehoefte. • Onderdeel van deze	• Het ZBO heeft een zorgvuldige analyse gemaakt van de klanten en stakeholders in de samenleving en toetst de actualiteit daarvan gestructureerd. • Het ZBO heeft per klanten/stakeholdergroep helder de belangen en bevoegdheden in de relatie met het ZBO omschreven, hierover overleg gevoerd met de desbetreffende belanghebbenden en de overlegstructuur hierop afgestemd. • Gestructureerd en regulier informeren van de omgeving of de taken en bevoegdheden zijn nagekomen, zoals deze zijn omschreven. • Omgeving gestructureerd en regulier vragen om	• Het ZBO heeft een functie gecreëerd voor vertaling van de beleidsagenda van de principaal in doelen voor de eigen organisatie. • Het ZBO kan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening) door het ZBO op redelijke termijn realiseren. • Het ZBO draagt pro-actief bij aan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) het ZBO. • Het ZBO draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de principaal voor het gehele beleidssysteem. • Het ZBO verantwoord	• Het ZBO heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving. • Het ZBO vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in eigen doelstellingen. • Het ZBO levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen. • Het ZBO vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen. • Het ZBO legt publiekelijk verantwoording af	• Voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten (o.a. Burgerlijk Wetboek, instellingswet, WOB) en bij afwijkingen hier actief over rapporteren aan direct betrokkenen • Op verzoek informatie verschaffen. • Omgeving pro-actief informeren.

	Kwaliteit	***Prijsprestatie***	***Responsief handelen en participatie***			***Transparantie***
	zijn openbaar en worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers. • Voor producten/ productgroepen, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd. Deze ontwikkeldoelstellingen worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers.	informatie is duidelijkheid naar de afnemers over zijn rechten/mogelijkheden indien niet conform de specificaties wordt geleverd. • Op basis van de beschikbare informatie voert het ZBO zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding. • Het oordeel van het ZBO inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.	oordeel conform afspraken over de taken, belangen en bevoegdheden, zoals deze zijn omschreven. • Als organisatie oordeel omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkeldoelstellingen. • In overleg met omgeving gestructureerd en regulier ontwikkeldoelstellingen formuleren, conform afspraken over de taken, belangen en bevoegdheden, zoals deze zijn omschreven. • Omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkeldoelstellingen.	zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen.	over de eigen effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen.	

Datum
1 oktober 2005

	Kwaliteit	***Prijsprestatie***	***Responsief handelen en participatie***		***Transparantie***
Doelgroepen	Samenleving, omgeving & principaal.	Samenleving, omgeving & principaal.	Omgeving & principaal.	Samenleving.	Samenleving, omgeving & principaal.
Wat	• Kwaliteitseisen. • Kwaliteitsmeting. • Kwaliteitssysteem. • Ontwikkeldoel-stellingen.	Levering producten, diensten en dienst-verlening conform specificaties en tegen afgesproken prijs/prestatiever-houding.	• Ontwikkeling van de organisatie. • Kwaliteit van de diensten en dienstverlening. • Kwaliteit van het beleidssysteem.	Maatschappelijke ontwikkelingen b.v.: • individualisering • flexibilisering • fragmentatie naar vraagsturing • migratie • duurzaamheid • ICT • good governance	Inrichting van de organisatie: • werkzaamheden • verdeling van verantwoordelijk-heden • producten en diensten • doelstellingen en beleid • aangegane verplichtingen • voornemens • handelen en presteren
Mogelijke instrumenten	• Interne normen en prestatie-indicatoren. • Audits. • INK-model. • Balanced Scorecard.	• Auditing. • Kostprijsmodel.	• Aantal uit te voeren klanttevredenheidsmetingen per jaar. • Aantal te voeren overleggen per jaar. • Vertegenwoordiging gebruikers m.b.t. beleid. • Advies-/ gebruikersraden. • Contracten met opdrachtgever. • Contracten met gebruikers. • Service level agreements met klanten. • Antennefunctie.	• Antennefunctie. • Publicatiebeleid.	• Jaarverslag. • Internetsite. • Overleg. • Publicatiebeleid. • Procedure klachtenmana-gement. • Behandeling bezwaren Nationale

	Kwaliteit	***Prijsprestatie***	***Responsief handelen en participatie***		***Transparantie***
					Ombudsman. • Beveiligingsproto-collen.
Mogelijke operationalisering	• Kwaliteitshandvest. • ISO-certificering • Certificaat duurzaam bosbeheer.	• Een heldere en transparante offertestructuur. • Benchmarking.	• Metingen klanttevredenheid. • Functioneel overleg. • Samenstelling doel en reglement. • Advies-/gebruikersraad. • Adviezen persberichten/-conferenties. • Onderzoek- en ontwikkelprogramma's. • Kennis- en informatie uitwisseling via publicaties, deelname aan seminars, in programma's enz. • Participatie in samenwerkingsverbanden.	• Adviezen persberichten, persconferenties • Onderzoek- en ontwikkelprogramma's • Kennis- en informatie uitwisseling via publicaties, deelname aan seminars, in programma's enz. • Participatie in samenwerkings-verbanden.	• V.w.b. jaarverslagen voldoen aan de criteria voor de Kordestrofee. • Wet Openbaarheid Bestuur publicaties. • Versturen of op Internet plaatsen van persberichten, convenanten etc.