

Handvestgroep Publiek Verantwoorden

Verslag van de visitatie van
CFI

december 2007

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Werkwijze	2
1.3	Opzet rapportage	3
2	Algemene observaties	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Observaties	4
3	Kwaliteit	7
3.1	Definitie	7
3.2	Zelfevaluatie	7
3.3	Observaties	8
4	Prijs/prestatie	9
4.1	Definitie	9
4.2	Zelfevaluatie	9
4.3	Observaties	10
5	Responsief handelen en participatie	11
5.1	Definitie	11
5.2	Zelfevaluatie	12
5.3	Observaties	13
6	Transparantie	16
6.1	Definitie	16
6.2	Zelfevaluatie	16
6.3	Observaties	16
	Bijlage: reactie van CFI over de observaties van het Visitatiecollege	18
	Inleiding	18
	Reactie CFI	18

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) het Handvest Publieke Verantwoording opgesteld. In de loop der jaren hebben ook andere organisaties, zoals CFI, zich aangesloten. In dit Handvest geven de deelnemende organisaties aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten "Tastbaar Arrangement". Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces en veronderstelt een maatstaf te zijn die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving.

Dit leerproces start met een zelfevaluatie door de organisatie. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten:

- kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem;
- prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- responsief handelen en participatie, inhoudende:
 - het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening;
 - het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem;
 - het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen;
- transparantie: het actief inzicht verschaffen in de inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

De scores in de zelfevaluatie van CFI zijn uitgedrukt als cijfer op een range van nul tot en met vijf. De waardering die aan de scores gegeven is, is de volgende:

0. CFI is nog volledig intern gericht. Dit is het startpunt voor het publieke verantwoorden. De indicatoren met deze score worden nog volledig ingevuld naar de inzichten van CFI, zonder dat de belanghebbende erbij is betrokken.

1. CFI luistert naar de klant of opdrachtgever. Dit is de eerste trede. De indicatoren met deze score worden door CFI ingericht, naar de wensen zoals CFI van de klant of opdrachtgever heeft begrepen.
2. CFI vertelt aan de klant of opdrachtgever. Dit is de tweede trede. Nadat CFI van de klant heeft begrepen wat het zou moeten doen, deelt CFI aan de klant of opdrachtgever mede wat CFI met de vraag gaat doen.
3. CFI is aanspreekbaar door de klant of opdrachtgever. Dit is de derde trede. Nadat CFI aan de klant heeft verteld wat het gaat doen met de wensen van de klant, is CFI hierop vervolgens ook aanspreekbaar door de klant. Is CFI zijn belofte wel nagekomen?
4. CFI is afrekenbaar voor de klant. Dit is de vierde trede. Nadat CFI op prestaties door de klant kan worden aangesproken, wordt bij deze trede CFI ook op zijn prestaties afgerekend.
5. CFI is publiek stuurbaar. Dit is het eindpunt voor het publieke verantwoorden. Het publiek bepaalt wat CFI gaat doen en op welke manier. CFI is hierop aanspreekbaar, afrekenbaar en zelfs stuurbaar.

De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's uit het Handvest. Van elk thema wordt, na een algemene beschouwing op het thema, de huidige positie van CFI bepaald ten opzichte van de indicatoren uit de checklist van het Tastbaar Arrangement. Vervolgens wordt een kwalitatieve toelichting gegeven op deze positiebepaling, aan de hand van de door CFI gehanteerde instrumenten.

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege de organisatie. Het College beoordeelt op basis van het arrangement de positie van de organisatie ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het College de organisatie over de gewenste leercurve. Het Visitatiecollege vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en spreekt zich in zijn aanbevelingen uit over de gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van de organisatie. Het College richt zich in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties en mogelijke discrepanties in de instrumentatie en operationalisering van de thema's uit het Handvest.

In oktober 2007 heeft de visitatie plaatsgevonden bij CFI. Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij deze organisatie.

1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers en stakeholders van CFI. De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 25 oktober 2007. Daarvoor is ook gesproken met enkele externe stakeholders. Al met al gaat het om (vertegenwoordigers uit):

- het ministerie van OCW

- de hoofddirectie van CFI;
- het primair onderwijs;
- het voortgezet onderwijs;
- het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie;
- het hoger beroepsonderwijs;
- het wetenschappelijk onderwijs;
- PGNPO;
- SURF;
- IB-groep;
- CBS;
- Lijnmanagement CFI;
- Stafmanagement CFI;
- Ondernemingsraad.

Het Visitatiecollege heeft zijn voorlopige observaties aan het einde van de dag teruggekoppeld aan de directie van CFI. Vervolgens is de onderliggende rapportage in conceptvorm opgesteld. Deze is voor wederhoor aan CFI voorgelegd. De opmerkingen van CFI zijn daarna in de definitieve rapportage verwerkt, althans voor zover het Visitatiecollege de opmerkingen kan onderschrijven.

De definitieve rapportage wordt aangeleverd aan de Handvestgroep Publiek Verantwoorden die zorg draagt voor publicatie ervan, onder andere via de website van de Handvestgroep.

1.3 Opzet rapportage

Het rapport kent een opbouw waarbij grotendeels aansluiting is gezocht bij de thematiek van het Handvest Publiek Verantwoorden, dat wil zeggen dat achtereenvolgens op de thema's kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/ participatie en transparantie wordt ingegaan. Per hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van het thema en worden de indicatoren benoemd, vervolgens wordt kort aangegeven hoe CFI zichzelf in de zelfevaluatie op het thema heeft gescoord, waarbij wordt verwezen naar de score uit de hierboven uiteengezette systematiek die CFI heeft gehanteerd. Met nadruk wordt gesteld dat dit slechts een zeer korte samenvatting van die zelfevaluatie is. Daarna volgen de observaties van het Visitatiecollege op deze thema's (inclusief suggesties voor verbeteringen).

Alvorens deze themagewijze observaties te behandelen, geeft het Visitatiecollege eerst een aantal algemene observaties die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

De gevisiteerde organisatie wordt in de gelegenheid gesteld een reactie op de definitieve rapportage te formuleren. Deze reactie is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

2 Algemene observaties

2.1 Inleiding

Het Visitatiecollege verricht zijn werkzaamheden op basis van de thematiek van het Tastbaar Arrangement. De observaties van het College zijn dan ook goeddeels ondergebracht in deze verdeling. Het Visitatiecollege heeft daarnaast ook zaken waargenomen die minder goed in deze onderverdeling van de thematiek onder te brengen zijn. Deze meer algemene observaties komen in dit hoofdstuk aan de orde.

2.2 Observaties

De zelfevaluatie

Met de zelfevaluatie, die voor het Visitatiecollege de basis vormt om haar werkzaamheden te verrichten, geeft de te visiteren organisatie zelf aan hoe zij denkt te scoren op de thematiek uit het Handvest. Gesprekspartners van het Visitatiecollege krijgen deze zelfevaluatie vantevoren toegezonden en worden standaard gevraagd in hoeverre zij het geschetste beeld en scores herkennen. Zo ook bij CFI. De overheersende reactie hierbij was er een van “chique bescheidenheid”. De gesprekspartners van zowel binnen als buiten de organisatie vinden dat CFI eigenlijk een te bescheiden beeld van zichzelf heeft geschetst, maar herkenden tegelijkertijd die bescheidenheid ook wel weer in de organisatie. Geen enkele gesprekspartner was van mening dat CFI zich onvoldoende bescheiden had opgesteld.

De wijze waarop CFI zichzelf heeft gescoord in de zelfevaluatie, en zeker het onderscheid in scores die gemaakt zijn tussen principaal en omgeving, konden op algehele instemming rekenen. De relatie met principaal, zo blijkt uit de zelfevaluatie en de reflecties hierop, is beter ontwikkeld dan de relatie met de relevante omgeving. De gewenste ontwikkelrichting (meer investeren in de relatie met de omgeving) van CFI is volgens de gesprekspartners overigens helder en wordt in het algemeen door hen ook ondersteund. Sommigen vinden echter het betoog erom heen te abstract.

De CFI-organisatie

Het Visitatiecollege is van mening dat CFI gezegend is met een bekwame topleiding en een stevig en enthousiast middle management. Het is een mooie prestatie van de topleiding dat deze middle managers er zitten en met veel enthousiasme en trots bij CFI werken. En het is ook een enorme asset die gekoesterd moet worden.

De leeftijdsopbouw van het CFI-personeel is een serieus en ingewikkeld issue. Jong talent is lastig te krijgen en, als ze er zitten, binnen te houden. Het personeelsbestand verouderd daardoor. Overigens heeft het Visitatiecollege geen opvatting over hoe deze kwestie opgelost kan worden. Het instrumentarium is, gezien de personele regelgeving waaraan ook CFI is gebonden, beperkt. Een eenvoudige oplossing valt daarmee hoe dan ook niet te

vinden. Wel beveelt het College aan dat er vanuit het gehele management een welhaast obsessieve aandacht voor dit belangrijke vraagstuk zal zijn in de komende jaren.

De fusie met de IB-groep

Over de voorgenomen oprichting van een OCW-brede uitvoeringsorganisatie waarin CFI en IB-groep worden opgenomen, heeft het Visitatiecollege geen oordeel. Het heeft wel geconstateerd dat er aan de kant van CFI veel optimisme over deze fusie is. Er wordt hierover meer in termen van kansen dan van bedreigingen gedacht.

Wat het College verder is opgevallen, is dat er zowel door het departement als het middle management van CFI tamelijk lichtzinnig wordt gedacht over het verder naar binnen halen in het departement van de nieuwe fusie-organisatie, dus dat er geen sprake meer is van een agentschap (laat staan van een zbo), maar van een dienst. De vraag die zich hierbij aandient, is of er binnen CFI wel voldoende institutioneel geheugen bestaat: het verleden laat zien dat naarmate de organisatie dichter tegen de top van OCW aankomt, de goede uitvoering van dienstverlening in een uitvoeringsorganisatie in gevaar komt. Het politieke bedrijf is qua rationaliteit totaal anders dan de uitvoering, scheiding van deze twee werelden komt ten goede aan beide werelden. Een opschuiven van de fusie-organisatie richting zbo-status is absoluut een betere variant.

“Verder het departement in” doorkruist ook de gedachtegang dat CFI voor het veld een interessante partner kan zijn voor verdere dienstenontwikkeling, datamining etc. Juist wanneer CFI zich op dat vlak verder wil ontwikkelen ligt het meer in de rede om verder op afstand te staan van het kerndepartement. Op dit punt wordt hieronder nader ingegaan.

Ontwikkeling van diensten

CFI zit nog in een vroege fase in het denken over dienstenontwikkeling: welke diensten ontwikkel je en met welke redengeving? Er ligt hier nog geen (gedeelde) visie over. Dit hangt naar het oordeel van het College ook samen met het gegeven dat er veelal wordt gedacht dat dienstontwikkeling gekoppeld zou moeten zijn aan het bezit van informatie. Dit is echter niet het geval. Het College wil in dit verband verwijzen naar de ontwikkeling die de GBA doormaakt. Ook daarbij gingen gemeenten in eerste instantie uit van de veronderstelling dat bezit van informatie de determinerende factor was voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Toen die gedachte eenmaal werd losgelaten, was de weg open om een slag te maken naar een systeem waarbij geautoriseerde gebruikers kunnen putten uit één informatiedrager. Uiteraard met voldoende waarborgen als goede autorisatieregelingen.

Het College kan zich voorstellen dat CFI ook een dergelijke ontwikkeling in de richting van een trusted third party zou maken. Dit vereist wel een omslag. Het wordt dan namelijk noodzakelijk binnen CFI expertise te ontwikkelen die nodig is om schakelingen te kunnen maken tussen informatiecomponenten. Het antwoord op de vraag of CFI in staat is deze expertise te ontwikkelen is belangrijk voor het antwoord de vraag welke diensten CFI gaat leveren. Voorwaarde hierbij is wel dat CFI over informatie van anderen kan

beschikken. Het College heeft uit in ieder geval delen van het veld hierover positieve signalen opgevangen.

Hoe dan ook, de logica van de ontwikkelingsgang moet nader onderzocht worden door CFI waarbij het naar oordeel van het College zo is dat wanneer je bezit van informatie als uitgangspunt neemt, je je onnodig beperkt terwijl het kapitaliseren op talent tot schakeling een succesvollere strategie is.

3 Kwaliteit

3.1 Definitie

Kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.

Indicatoren zijn:

1. De organisatie heeft voor alle producten/productgroepen, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd;
2. De organisatie raadpleegt (een vertegenwoordiging van) en vraagt de afnemers naar hun oordeel over de inhoud van de eigen externe kwaliteitseisen alvorens de organisatie deze vaststelt;
3. De door de organisatie geformuleerde externe kwaliteitseisen zijn openbaar en op een eenvoudige en snelle wijze te vinden op de website van de organisatie;
4. De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen;
5. De resultaten van de eigen externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar en worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers;
6. Voor producten/productgroepen, diensten en dienstverlening, waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd. Deze worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers.

3.2 Zelfevaluatie

In de zelfevaluatie maakt CFI een onderscheid naar scores voor de principaal en voor de omgeving. Op de eerste indicator wordt er respectievelijk een 2 en een 1 gescoord: binnen het prestatiecontract dat CFI met OCW heeft, zijn per DG eisen geformuleerd. Dit is een groeipad aangezien nog niet alle indicatoren zijn uitgewerkt. Voor de klant is CFI bezig om op basis van klantwensen eisen te formuleren.

Op de tweede indicator scoort CFI zichzelf een 2 voor de principaal en een 1 voor de omgeving. Met OCW worden de prestatie-indicatoren in gezamenlijkheid opgesteld. Voor de omgeving is in het verleden de 'metrix' uitgevoerd. Op dit moment is CFI gestart met een veldtoets waarbij wet- en regelgeving op uitvoerbaarheid wordt getoetst. Als ander voorbeeld geldt het gegeven dat Service Gericht Uitvoeren geheel van buiten naar binnen is ontwikkeld.

De derde indicator scoort ook een 2 voor de principaal en een 1 voor de omgeving. Overeengekomen eisen met OCW zijn raadpleegbaar via intranet. Tevens is wetgeving van toepassing waaruit eisen voortvloeien. CFI is daarnaast bezig een kwaliteitshandvest te ontwikkelen waarin externe kwaliteitseisen voor de omgeving komen.

De vierde indicator scoort een 3 voor de principaal en een 0 voor de omgeving. Zie indicator 3.

Op de vijfde indicator scoort de principaal een 2 en de omgeving een 0. De resultaten van de dienstverlening worden periodiek besproken met de principaal en staan vermeld in de jaarverslagen die aan besturen worden toegezonden en die op de website staat. CFI heeft meegedaan met benchmarkonderzoeken.

De laatste indicator scoort een 2 (principaal) resp. een 1 (omgeving). Als toelichting geeft CFI onder andere aan dat er voor vernieuwingsproducten ontwikkeldoelstellingen worden geformuleerd in samenspraak met klankbordgroepen.

Als ontwikkeldoelstelling ziet CFI voor zichzelf het afronden van het majeur veranderproces waar CFI middenin zit en waarmee de focus definitief op opdrachtgever (OCW) en klant wordt gericht. Wettelijke eisen zullen nader uitgewerkt worden in indicatoren. Eveneens worden inhoudelijke indicatoren ontwikkeld.

3.3 Observaties

Er is unanimitieit bij de gesprekspartners over de positieve ontwikkeling die CFI de laatste vijf jaar heeft gemaakt. De organisatie heeft een aanzienlijke progressie laten zien in die periode. Dit betreft zowel de performance van de organisatie als de beeldvorming over de organisatie.

Het is goed nieuws voor CFI dat geen enkele gesprekspartner van het College zich negatief heeft uitgelaten over de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening. Er is consensus over het gegeven dat er een goede basis staat. CFI kan daar ook trots op zijn: zonder al te grote problemen worden er vele miljarden op jaarbasis weggezet in het onderwijsveld en wordt er goede informatie verstrekt aan partijen.

CFI kan deze gedegen basis gebruiken om belangrijke keuzen, zoals over de ontwikkeling van de diensten, te gaan maken.

De grote vernieuwingskracht die CFI in de laatste jaren heeft laten zien is in dit kader vermeldenswaardig. Soms tegen de stroom op heeft CFI grote vorderingen gemaakt. Dat verdient veel waardering.

4 Prijs/prestatie

4.1 Definitie

Definitie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding.

Dit is uitgewerkt in de volgende indicatoren:

1. een systeem is beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven;
2. in dit systeem wordt ook per product/productgroep inzicht gegeven in de prijsopbouw en –ontwikkeling en de kostprijsopbouw en –ontwikkeling van dat product;
3. de afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van die informatie;
4. deze informatie is eenvoudig benaderbaar en qua opzet afgestemd op de klantenbehoefte;
5. onderdeel van deze informatie is duidelijkheid naar de afnemers over zijn rechten/mogelijkheden indien niet conform de specificaties wordt geleverd;
6. op basis van de beschikbare informatie voert de organisatie zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
7. het oordeel van de organisatie inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.

4.2 Zelfevaluatie

CFI heeft, aldus de zelfevaluatie, als agentschap alleen een relatie met de OCW op dit thema en heeft zichzelf in de zelfevaluatie derhalve uitsluitend voor de principaal gescoord.

De eerste indicator krijgt van CFI een 4: de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt voor een groot gedeelte van de producten geregistreerd in diverse systemen, over de uitputting wordt gerapporteerd aan OCW.

De tweede indicator scoort een 4. Met OCW wordt jaarlijks een prestatiecontract afgesloten waarin afspraken zijn opgenomen over de producten die CFI voert en de prijs die hierover wordt overeengekomen. Inzicht in de ontwikkeling ontstaat door de contracten te vergelijken, mogelijk gemaakt door het kostenallocatiemodel.

De derde indicator scoort een 3: periodiek vindt rapportage aan en overleg met OCW plaats.

De vierde indicator krijgt een ook een 3. Het kostenallocatiemodel en de inrichting van het proces is in overeenstemming met de principaal opgezet en voldoet aan de klantbehoefte.

Op de vijfde indicator scoort CFI zichzelf een 4. Dit is een onderdeel van het prestatiecontract.

Indicator zes krijgt de score 3. In de interne P&C-cyclus worden resultaten van de afspraken gemeten en over afwijkingen wordt aan OCW gerapporteerd. Intern is het proces opnieuw opgezet maar nog niet structureel ingebed.

De laatste indicator krijgt ook een 3. Periodiek worden externe benchmarks uitgevoerd waar deels (vanwege beperkte vergelijkbaarheid) de prijs/prestatieverhoudingen worden gemeten. KPMG heeft in 2006 de gehele doelmatigheid doorgelicht, tevens vinden periodiek audits plaats.

Als ontwikkeldoelstelling ziet CFI dat het proces intern met betrekking tot het meten en toelichten wordt ingebed.

4.3 Observaties

Het Visitatiecollege heeft over dit thema weinig observaties gedaan. Het stelt uitsluitend vast dat CFI in de afgelopen jaren grote slagen heeft gemaakt in het verbeteren van de efficiency, blijkend uit het gegeven dat er meer werk met minder mensen wordt gedaan. Het sterk gedaalde ziekteverzuim heeft hieraan zeker bijgedragen. Dit verdient complimenten en bevestigt het beeld dat CFI in de afgelopen vijf jaar grote vooruitgang heeft doorgemaakt.

5 Responsief handelen en participatie

5.1 Definitie

Responsief handelen en participatie: het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening; het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem; het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.

Concreet in indicatoren betekent dit voor de omgeving:

1. De organisatie heeft een zorgvuldige analyse gemaakt van de klanten en stakeholders in de samenleving en toetst de actualiteit daarvan gestructureerd;
2. De organisatie heeft per klanten/stakeholdersgroep de belangen en bevoegdheden in de relatie met de organisatie helder omschreven, hierover overleg gevoerd met de desbetreffende belanghebbenden en de overlegstructuur hierop afgestemd.
3. Gestructureerd en regulier informeren van de omgeving;
4. Omgeving gestructureerd en regulier vragen om een oordeel;
5. Als organisatie oordeel van de omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkelingsdoelstellingen;
6. In overleg met de omgeving regulier en gestructureerd ontwikkelingsdoelstellingen formuleren;
7. De omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkelingsdoelstellingen.

Ten aanzien van de principaal kent het Tastbaar Arrangement de volgende indicatoren:

1. De organisatie heeft een functie gecreëerd voor de vertaling van de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke in doelen voor de eigen organisatie;
2. De organisatie kan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (die dienstverlening door) het ZBO op redelijke termijn realiseren;
3. De organisatie draagt proactief bij aan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (de dienstverlening door) het ZBO;
4. De organisatie draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke voor het gehele beleidssysteem
5. De organisatie verantwoordt zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen.

Voor de samenleving worden de volgende indicatoren gebruikt:

1. De organisatie heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving;
2. De organisatie vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in de eigen doelstellingen;

3. De organisatie levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen;
4. De organisatie vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen;
5. De organisatie legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid in bovengenoemde fasen.

5.2 Zelfevaluatie

De omgeving

De eerste twee indicatoren scoren allebei een 1: CFI heeft per veld een analyse gemaakt van klanten en stakeholders. Deze is vertaald naar de businessarchitectuur.

Accountmanagers zijn bezig een plan aan het opstellen waarin de evaluatie van de actualiteit van een contactenatlas wordt meegenomen. Belangen en bevoegdheden voor principaal, stakeholders en administratiekantoren zijn helder, die van de klanten nog niet helemaal. Tot nu toe geldt dat alleen voor klanten die vanuit de businessarchitectuur, ontwikkelingsportalen PO, VO en BVE en het project LSPO van belang waren.

Voor de derde indicator geeft CFI zichzelf een 2. De website is een belangrijk medium voor het informeren en vindt daarnaast onder andere periodiek overleg met ketenpartners plaats.

De vierde indicator krijgt een 2: bij de ontwikkeling van de portal voor het VO-veld is een klankbordgroep ingesteld. Een ander instrument is de veldtoets die ingezet wordt bij nieuwe wet- en regelgeving. Voor andere zaken is er nog niet iets structureels ingericht, dit moet nog plaatsvinden.

Indicator nummer vijf krijgt een twee. Het lukt, aldus CFI in de zelfevaluatie, steeds beter om vanuit de klant te denken en het oordeel van de klant tijdig te halen. Zo is er in het verleden met versnellingskamers gewerkt, is een klankbordgroep samengesteld voor de portal VO en hebben deskundigen meegekeken met het ondernemingsplan 2006-2007.

De zesde indicator scoort een 1: ICO is een belangrijk meldpunt om te komen tot verbetering. Daarnaast is het binnen de portalen PO, VO en BVE en het project LSPO goed zichtbaar dat de klant steeds meer, beter en regelmatig kan meebeslissen over de producten die CFI aanbiedt en de wijze waarop. Ontwikkeldoelstellingen zijn daarnaast besproken met ketenpartners.

De laatste indicator krijgt ook een 1 van CFI. CFI is er voor het veld, dus CFI vraagt (binnen wettelijke kaders) aan het veld op welke wijze de dienstverlening het best kan plaatsvinden. Signalen over anders uitpakkende wet- en regelgeving worden teruggeven aan OCW.

Als ontwikkeldoelstelling ziet CFI het, naast de huidige ICO-rapportage, gestructureerd vormgeven van het vragen naar feedback. Dat is op dit moment nog teveel gekoppeld aan de implementatie van de portalen en het project LSPO.

De principaal

De eerste indicator krijgt een 3. Deze functie is, aldus de zelfevaluatie, het bestaansrecht van CFI. De beleidsagenda van OCW is vertaald naar missie en visie, waarbij een duidelijke doelstelling is dat de opdrachtgever tevreden is. Met de nieuwe organisatie wordt dit ook in de structuur geïstitutionaliseerd (voorheen in de functie hoofddirectiesecretaris). Indicator twee krijgt een 3 van CFI in de zelfevaluatie: de agenda wordt op redelijke termijn gerealiseerd.

De derde en vierde indicatoren scoren beiden ook een 3. Een eerste grote stap is gezet met de strategische heroriëntatie en start van het programma servicegericht uitvoeren. En voor het uitvoerbaar maken van het beleid ontplooit CFI activiteiten om ook de input en feedback van de klanten te betrekken.

De laatste indicator scoort een 4. CFI verantwoordt zich frequent aan de principaal volgens de reguliere P&C-cyclus. Daarnaast vinden regelmatig reviews en audits plaats.

De ontwikkeldoelstelling komt overeen met die zoals weergegeven bij het thema kwaliteit.

De samenleving

CFI heeft zichzelf niet gescoord op dit thema in de zelfevaluatie: activiteiten krijgen minimaal gestalte. CFI is van mening dat CFI hierin volgend is, gerelateerd aan het handelen zoals OCW dit voorstaat. Onderzocht wordt wel in hoeverre CFI deze rol kan versterken en wil hierover in gesprek met OCW.

5.3 Observaties

De omgeving

Alle externe gesprekspartners van het Visitatiecollege hebben een intensief verlangen om te worden gehoord door CFI en te worden betrokken bij de zaken die CFI doet. Dit krijgt op dit moment volgens de gesprekspartners nog onvoldoende gestalte.

Om te beginnen gaat dit om de rol die organisaties kunnen spelen bij de uitvoeringstoetsen. Deze is thans beperkt. Het veld weet doorgaans niet wanneer er uitvoeringstoetsen zijn en veldorganisaties worden dan ook niet betrokken bij de toets. Wanneer een belanghebbende uit het veld wel een toets vermoedt en contact opneemt om betrokken te worden, lukt dit meestal niet. Volgens het Visitatiecollege kan CFI hierin een slag maken. Het veld betrekken bij de toetsen zal worden gewaardeerd, het zal de kwaliteit van de toetsen doen toenemen en zal ook de acceptatie van de toetsen doen toenemen. Bovendien zal CFI zal dan op een ander thema, transparantie, beter scoren (zie verder hoofdstuk 6). Het College heeft dan ook met instemming kennis genomen van de voornemens van CFI om de uitvoeringstoets in de richting van een veldtoets door te ontwikkelen waarbij deze betrokkenheid van veldpartijen vorm zal worden gegeven. In dit kader beveelt het College CFI overigens ook aan al die inspraak en samenwerking te organiseren bij de ontwikkeling van de (systematiek) van de veldtoetsen zelf.

Ten tweede gaat dit om de rol die het veld speelt bij beleid en prioritering van de uitvoering van beleidsvoornemens. Het veld heeft geen inzicht in de wijze waarop CFI zich ontwikkelt. Er is echter wel behoefte aan. “Welke koers vaart CFI en waarom”, “waarom worden bepaalde IT-projecten eerder uitgevoerd dan andere” etc., zijn vragen die leven bij partijen. Zonder dat het veld aan het stuur van de organisatie komt te zitten, is het naar het oordeel van het Visitatiecollege wenselijk dat CFI nadenkt over de wijze waarop ideeën en problemen van het veld ingebracht en meegewogen kunnen worden in het bepalen van de (strategische) koers en met name ook de prioriteitstelling in de jaarplannen van de organisatie.

Het Visitatiecollege heeft gemerkt dat op een aantal punten het uitvoeringsoverleg met het veld is verwaarloosd. Niet over de hele lijn, maar met een aantal sectoren. Het College heeft niet kunnen nagaan wat hiervan de oorzaak is en is hierin in zekere zin ook niet zo erg geïnteresseerd. Het College is namelijk van oordeel dat CFI weer moet investeren in het uitvoeringsoverleg. Uikomst moet zijn een egaal positief geluid over de kwaliteit, inhoud en frequentie van het uitvoeringsoverleg.

Ten aanzien van dit uitvoeringsoverleg is het van belang dat CFI niet alleen luistert maar ook aangeeft in hoeverre het wat met aangedragen punt gaat doen c.q. heeft gedaan. Er moet een vervolg komen op het overleg. Gesprekspartners van het Visitatiecollege geven nu aan bijvoorbeeld al tijden voor bepaalde verbeteringen te strijden zonder dit voor elkaar te krijgen maar ook zonder dat duidelijk is waarom de gewenste verbeteringen niet tot stand kunnen worden gebracht. CFI kan hier eenvoudig grote winst behalen.

En het uitvoeringsoverleg kan worden gebruikt om tijdig het veld te informeren en te betrekken bij onderwerpen (bijvoorbeeld over het controleprotocol) zodat het veld tijdig de benodigde maatregelen kan treffen om de gewenste activiteiten te ondernemen.

De principaal

De relatie tussen het kerndepartement en CFI is complex vormgegeven. Enkele oorzaken zijn daarbij aan te wijzen.

Allereerst schijnt er volgens gesprekspartners van het College sprake te zijn van 96 overleggen tussen vertegenwoordigers van het kerndepartement en CFI. De vraag is of al die overleggen effectief zijn, zeker wanneer in ogenschouw wordt genomen dat sturing van uitvoeringsorganen op de indicatoren van de prestatiecontracten moet plaatsvinden en niet op andere aspecten

Een tweede complicerende factor is de wijze waarop het opdrachtgeverschap is georganiseerd. De PSG is verantwoordelijk voor de aansturing, de DG's zijn er voor de inhoudelijke lijn. Dat is al een ingewikkelde constructie, maar ook één die uitsluitend kan werken wanneer de functionarissen met één mond spreken. Dit blijkt niet in alle gevallen zo te zijn. Hierbij is het van het grootste belang dat er concensus is over de gewenste lijn van ontwikkeling van CFI.

Deze constatering over de complexiteit van de relatie worden door partners van CFI uit het veld gedaan; het Visitatiecollege heeft hiervan kennis genomen en signaleert, dat dit niet alleen het werk van CFI, maar ook de doeltreffendheid van het departement schade berokkent.

Een derde complicerende factor is het gegeven dat de departementleiding soms op detailniveau intervenueert in de bedrijfsvoering van CFI, ook als het hiermee de eigen mandaatregeling doorkruist. Dit acht het Visitatiecollege slechts bij hoge uitzondering verdedigbaar.

Het College is van oordeel dat het departement alle reden heeft om trots te zijn en dit ook zou moeten laten blijken, zeker gezien de tevredenheid van het departement over de zorgvuldige manier waarop CFI de uitvoeringstaak gestalte geeft. Uitblijven van die trots is zelfs schadelijk voor CFI op de langere termijn.

Van de andere kant is het bij het College opgevallen dat CFI wel erg serviel is richting het kerndepartement. Iets meer argumentatielust zou CFI niet misstaan.

Kortom, een vereenvoudiging van de complexe relatie tussen CFI en het kerndepartement is volgens het College op zijn plek. Evenals het meer volwassen laten zijn van die relatie waarin plaats is voor trots en argumentatie.

Verdere openbaarmaking naar derden over de relatie is daarnaast gewenst. De reputatie van CFI bij het veld wordt namelijk ongunstig beïnvloed door het ontbreken van transparantie over de complexiteit van de relatie met het departement en het soms versturende verkeer, dat daar plaatsvindt.

Samenleving

Het Visitatiecollege onderschrijft de constatering van CFI in de zelfevaluatie dat er weinig exposure naar de samenleving is. De mening van CFI mening dat CFI hierin volgend is, gerelateerd aan het handelen zoals OCW dit voorstaat en dat CFI zal onderzoeken in hoeverre deze rol kan worden versterkt, onderschrijft het College ten dele. Naar het oordeel van het College kan CFI hier ook eigenstandig een rol in spelen vanuit de eigen expertise, maar ook uit eigen behoeften. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het aantrekken van jong talent. Goede afstemming met het kerndepartement over de verdeling van de verantwoordelijkheden is dan natuurlijk wel gewenst. Hierbij tekent het College aan, dat de "samenleving" van het CFI bestaat uit bekostigde instellingen. Daar ver bovenuit proberen te komen, lijkt een niet zeer zinvolle operatie.

6 Transparantie

6.1 Definitie

Transparantie: het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens handelen en presteren.

Dit is in het Tastbaar Arrangement uitgewerkt in drie indicatoren, te weten:

1. voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten;
2. op verzoek informatie verschaffen;
3. omgeving pro-actief informeren.

6.2 Zelfevaluatie

In de zelfevaluatie maakt CFI bij de scores weer onderscheid naar principaal en omgeving.

De eerste indicator scoort voor de principaal een 2, voor de omgeving een 2,5. CFI voldoet aan de eisen uit wetten etc. en bij afwijkingen wordt hierover aan betrokkenen gerapporteerd. Hiernaast is CFI met het uitvoeren van het programma Service Gericht Uitvoeren en de bouw onder architectuur van de componenten het gehele bekostigingsproces transparant aan het maken waarbij ook de mogelijkheid van simulaties wordt aangeboden.

Op de tweede indicator geeft CFI zichzelf een 2 voor zowel de principaal als de omgeving. CFI voldoet aan de WOB en geeft de gevraagde inzichten voor zover de wet dit voorschrijft en het mogelijk is met het oog op andere wetten.

Op de laatste indicator wordt een 2 voor de principaal en een 2,5 voor de omgeving gescoord. Vragen en opmerkingen worden omgezet naar acties, bijvoorbeeld het informeren van het hele veld. Andere instrumenten zijn voorlichting, attentiemails over nieuwe wet- en regelgeving, aanwezigheid op congressen etc.

De ontwikkeldoelstelling van CFI met betrekking tot transparantie is het afronden van het vernieuwingsproces waardoor het gehele proces bij CFI transparanter wordt.

6.3 Observaties

CFI is in de afgelopen jaren beter gaan communiceren. De black box die CFI volgens de omgeving in het verleden was, is minder black. Desalniettemin kan en moet volgens de gesprekspartners deze positieve lijn nog verder worden vervolgd.

Het is het Visitatiecollege opgevallen dat CFI nogal wat kwaad wordt toegedicht waar het helemaal niet de oorzaak van is. Regelgeving die door het veld moeten worden uitgevoerd wordt gezien als afkomstig van CFI. Vragen erover kunnen door CFI logischerwijs niet

worden beantwoord, zeker niet wanneer het regelgeving van andere departementen dan OCW betreft. Dit schaadt wel de reputatie van CFI. CFI moet zich hiervan goed van bewust zijn en moet duidelijk communiceren waar zij wel en waar zij niet van is. Vragen aan het ICO over regelingen waar CFI niet van is, moeten ook in die richting worden beantwoord.

Een tweede aspect is het spel rondom de uitvoeringstoetsen. CFI moet dit naar overtuiging van het Visitatiecollege beter spelen. Door middel van het openbaar maken van de resultaten van de uitvoeringstoetsen kan CFI namelijk aan het veld inzicht geven in de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen en waarom de uitvoeringstoets positief is uitgevallen (negatief uitgevallen uitvoeringstoetsen worden, wanneer er tenminste sprake van is, naar het parlement gezonden). Het veld heeft hier beslist behoefte aan. Bovendien komt dit de reputatie van CFI ten goede. Momenteel komt het voor dat CFI uitvoeringstoetsen uitvoert waardoor slecht uitvoerbaar beleid wordt bijgesteld waardoor de uitvoerbaarheid toeneemt. Voor het veld is de regelgeving nog steeds lastig uit te voeren, maar men kende niet het vertrekpunt. De toets van CFI heeft dan toch veel goeds betekend terwijl dit onzichtbaar is voor het veld. Overigens, wanneer CFI de weg van de ontwikkeling van de veldtoets inderdaad adequaat oppakt, zal dit probleem automatisch ook tot het verleden horen.

Een laatste aspect betreft het volgende. CFI verstrekt gegevens aan instellingen. Die gegevens gebruiken instellingen weer om zich te verantwoorden, bijvoorbeeld richting gemeente wanneer het gaat om het aantal vroegtijdig schoolverlaters. Gesprekspartners van het Visitatiecollege hebben aangegeven dat het voor hen niet altijd duidelijk is op welke wijze CFI tot de verstrekte gegevens of berekeningen komt. De diverse portals die CFI heeft ontwikkeld zijn al een stap in de goede richting, maar verdere verbeteringen zijn mogelijk en nodig. De instellingen geven aan dat ze bij voorkeur de gegevens zelfs in een bestand krijgen aangeleverd waarmee ze een en ander zelf makkelijk kunnen narekenen. Het Visitatiecollege prefereert de situatie waarbij de uitkomsten van berekeningen van CFI onbetwist zijn waardoor narekenen niet meer nodig is. Goede uitvoeringsoverleggen kunnen hiervoor een stevige basis leggen. Als eerste stap daartoe zou CFI inzicht kunnen geven hoe het tot bepaalde resultaten komt om zo de mate van transparantie en het vertrouwen te verhogen.

Bijlage: reactie van CFI over de observaties van het Visitatiecollege

Inleiding

De visitatierapporten worden gepubliceerd onder verantwoordelijkheid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit maakt het mogelijk dat niet alleen de observaties van het Visitatiecollege, maar ook de reactie van de gevisiteerde organisatie tegelijkertijd worden gepubliceerd. Daarmee wordt tevens de cirkel van publieke verantwoording rond gemaakt: de gevisiteerde organisatie geeft immers in de reactie aan op welke wijze de observaties van het Visitatiecollege tot aanpassingen zullen leiden.

Reactie CFI

Geacht visitatiecollege,

Als eerste wil ik u nogmaals hartelijk danken voor het inspirerende bezoek dat u CFI heeft gebracht. In tegenstelling tot 'normale' audits, heeft de dag van visitatie aan alle betrokken managers van CFI voor inspiratie gezorgd door de wijze waarop de gesprekken hebben plaatsgevonden. In het rapport zoals het voorligt voelt CFI zich bevestigd en gesterkt in haar beweging van de afgelopen jaren. Het MT is zich er terdege van bewust dat dit rapport meer een startsignaal dan een eindsignaal is en dat er, zeker richting het onderwijsveld, nog een flinke impuls noodzakelijk is. Met dit rapport in de hand zal CFI de handreikingen nadrukkelijker op de agenda zetten. Ook zal dit worden ingebracht in het gremium dat gericht is op het vormgeven van de nieuwe uitvoeringsorganisatie in het onderwijs.

In deze brief wil ik namens het managementteam van CFI een reactie geven op het visitatierapport en inhoudelijk ingaan op de bevindingen en aanbevelingen.

Algemeen

De algemene observatie van het College, een chique bescheidenheid, is een observatie die goed bij CFI past, hoewel dit tevens een typering is waar CFI zich juist wat meer van los wil maken. Zoals geconstateerd tijdens de visitatie herkennen de gesprekspartners deze bescheidenheid in de organisatie, maar zijn ze eveneens van mening dat CFI eigenlijk een te bescheiden beeld van zichzelf heeft geschetst. Voor CFI is er dus nog een opdracht weggelegd om op dit vlak het zelfbewustzijn van de organisatie te laten groeien.

Over de voorgenomen oprichting van de nieuwe uitvoeringsorganisatie merkt het College op dat het de vraag is of binnen CFI wel voldoende institutioneel geheugen bestaat. Naar mening van het College is het politieke bedrijf totaal anders dan uitvoering, en zal een scheiding van deze twee werelden ten goede komen aan beide werelden. Het College geeft zelfs de voorkeur aan het opschuiven van de fusie-organisatie richting zbo-status. Het belang van het bewaken van de scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor

uitvoering en beleid is evident. Gelet op de recente ontwikkelingen is een ZBO status voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie naar mening van CFI niet opportuun. Dit advies neemt het MT graag mee in de komende (ingrijpende) verandertrajecten, zoals de reorganisatie en de samenwerking met de Informatie Beheer Groep.

Verder beveelt het College een welhaast obsessieve aandacht voor het belangrijke vraagstuk dat de leeftijdsopbouw van CFI de komende jaren zal zijn. Binnen de kaders die van toepassing zijn, stelt CFI alles in het werk om de opbouw zo evenwichtig mogelijk te houden. Zo is het opleidingsbudget in 2007 opgehoogd tot maar liefst 6% van de loonsom.

Kwaliteit en Prijs/prestatie

In het rapport geeft het College aan dat bij de gesprekspartners unanimititeit bestaat over de positieve ontwikkeling die CFI de laatste vijf jaar heeft gemaakt. Het College noemt het goed nieuws dat geen enkele gesprekspartner van het College zich negatief heeft uitgelaten over de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening. Ook heeft het College vastgesteld dat CFI grote slagen heeft gemaakt in het verbeteren van de efficiency waarbij het ziekteverzuim gedaald is. De grote vernieuwingskracht die CFI heeft laten zien acht het College vermeldenswaardig en veel waardering verdient het naar mening van het College, dat CFI soms tegen de stroom grote vorderingen heeft gemaakt. Met deze waarneming voelt CFI zich bevestigd en gesterkt in de beweging die de afgelopen jaren is gemaakt. En dit geeft hernieuwde energie om de ingezette veranderingen verder af te ronden om de focus definitief op de opdrachtgever en klant te richten.

Responsief handelen en participatie omgeving en Transparantie

Een belangrijk resultaat van de gesprekken die het College gevoerd heeft is dat alle externe gesprekspartners een intensief verlangen hebben om te worden gehoord en betrokken omdat dit nog te weinig gestalte krijgt. Zo ligt er naar mening van het College een belangrijke rol voor het veld bij uitvoeringstoetsen en het uitvoeringsoverleg. Het College acht het noodzakelijk dat de positieve lijn die reeds is ingezet nog verder moet worden vervolgd, en dat CFI transparanter wordt voor de omgeving, waarbij bijvoorbeeld inzicht wordt gegeven op welke wijze berekeningen tot stand zijn gekomen. Op dat moment ontstaat ook de situatie die het College prefereert, namelijk dat de uitkomsten van berekeningen van CFI onbetwist zijn waardoor narekenen niet meer nodig is. Ook acht het College het wenselijk dat CFI nadenkt over de wijze waarop ideeën en problemen van het veld ingebracht en meegewogen kunnen worden in het bepalen van de koers en prioriteitstelling van de uitvoering van beleidsvoornemens.

De reflectie die met de zelfevaluatie is ingezet geeft duidelijk aan dat het tijd is om een heroriëntatie uit te voeren op de positie van CFI in de richting van het onderwijsveld. Het opstellen van de missie, visie en doelstellingen zoals in 2003 heeft plaatsgevonden heeft richting gegeven aan de ontwikkeling, die erop gericht is dat CFI "de onmisbare schakel wil zijn tussen beleidsmakers en instellingen". In de richting van het onderwijsveld, de

instellingen, is het nu tijd voor een verdieping. Om nader te concretiseren op welke wijze CFI dit kan en wil vormgeven. Zo laat een analyse van het uitvoeringsoverleg in de verschillende onderwijssectoren zien dat de invulling en effectiviteit geheel anders is, en dat een heroriëntatie en gelijkschakeling op zijn plaats zou zijn.

Hiernaast is het tijd om nader te concretiseren op welke wijze CFI dit mag vormgeven. Met het beleidsdepartement moeten afspraken gemaakt worden over de wenselijkheid om conceptbeleid al in een vroeg stadium met het onderwijsveld te bespreken, omdat daarmee de uitvoerbaarheid verbeterd kan worden. Hierbij wordt niet de "wat-vraag" van het beleid ter discussie gesteld, maar uitsluitend de "hoe-vraag" in overleg met het onderwijsveld nader vormgegeven. Op korte termijn zal ik dit aspect op de agenda van mijn overleg met het beleidsdepartement zetten.

Responsief handelen en participatie principaal

Volgens het College is een vereenvoudiging van de complexe relatie tussen CFI en het kerndepartement op zijn plek, waarbij eveneens de relatie meer volwassen kan zijn met plaats voor trots en argumentatie. Naar mijn mening heeft het jaar 2007 zichtbaar gemaakt dat de relatie van CFI met het kerndepartement inderdaad kan groeien, en aan het groeien is naar een meer volwassen relatie. De inhoud van het prestatiecontract en het opdrachtgeveroverleg dat structureel ingeregeld is, goede voorbeelden van de groei die is doorgemaakt. De weg die ingeslagen is, wordt door beide zijden gewaardeerd, en zal zeker vervolgd worden in 2008. Alert wordt nu ook van beide zijden de complexiteit van de relatie met betrekking tot het vormen van de nieuwe uitvoeringsorganisatie bewaakt.

Responsief handelen en participatie samenleving

Het College onderschrijft ten dele de mening van CFI dat CFI in de exposure naar de samenleving volgend is gerelateerd aan het handelen zoals OCW dit voorstaat. Naar het oordeel van het College kan CFI ook eigenstandig een rol spelen vanuit eigen expertise en behoeften, waarbij goede afstemming over verantwoordelijkheden gewenst is. Ik ben met u nadrukkelijk van mening dat hier ook een eigenstandige rol voor CFI ligt. Met behulp van de zelfevaluatie is voor CFI duidelijk geworden dat dit nog niet uitgekristalliseerd is en dat er bijvoorbeeld nog geen eensluitende opvatting over het I-beleid bestaat. Inmiddels heeft ook OCW het uitwerken van het strategisch I-beleid ter hand genomen.

De aanbeveling van het College neemt CFI dan ook ter harte om deze rol verder op te pakken en zich daarbij te richten op de samenleving die voornamelijk bestaat uit de bekostigde instellingen.

Slotwoorden

Het College heeft met zijn rapport een nieuw licht geworpen op de gedachtevorming over de verdere ontwikkeling van CFI. De aanbeveling dat het kapitaliseren op talent tot schakeling een succesvollere strategie is dan het bezit van informatie als uitgangspunt te nemen, is een aanbeveling die voelt als een nieuwe punt op de horizon die inspiratie geeft. Het vraagt nog wat 'broedwerk' om dit concrete handen en voeten te geven gelet op alle

Verslag van de visitatie van CFI
Handvestgroep Publiek Verantwoorden

ontwikkelingen waarin CFI zich bevindt. Maar het draagt er zeker toe bij om niet uit het oog te verliezen waar het CFI allemaal om te doen is: "onderwijs mogelijk maken".

Met vriendelijke groet,

Mr. Ineke van Oldeniel
Hoofddirecteur CFI

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestaat (tijdens het verschijnen van deze rapportage) uit de volgende organisaties:

- Centraal Bureau voor de Statistiek
- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
- CFI
- Centraal Orgaan werk en inkomen
- College voor zorgverzekeringen
- IB-Groep
- IND
- Kadaster
- ProRail
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank
- Staatsbosbeheer

Het Visitatiecollege dat in opdracht van de Handvestgroep de visitaties uitvoert bestaat uit zes personen, die in wisselende teams visitaties doen. Deze visitatie is uitgevoerd door:

- Hein van Oorschot
- Roel in 't Veld
- Peter van Zunderd
- Udo Oelen (secretaris)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u contact met Udo Oelen opnemen via 088-1833160.