

# Handvesttoets; Wat is het? Wat levert het op?

Februari 2016

# Inhoudsopgave

<b>Aanleiding en Doelstelling .....</b>	<b>1</b>
---	----------

<b>In het kort .....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

Handvesttoets .....	1
---------------------	---

Resultaten .....	2
------------------	---

Doorpakken op basis van de handvesttoets .....	3
--	---

Bestuurlijke relevantie .....	3
-------------------------------	---

Handvesttoets en actuele ontwikkelingen .....	3
---	---

<b>Bijlage 1: Fundament van de Handvesttoets .....</b>	<b>5</b>
--	----------

# Aanleiding en Doelstelling

HPV stelt met de beste governance de norm voor kwaliteit in publieke dienstverlening. HPV borgt hiermee dat haar leden oor en oog hebben voor hun publiek. Dit vraagt om een continue dialoog met belanghebbenden over de mate waarin de publieke dienstverlening nog wel in lijn is met 'de bedoeling' en over de kwaliteit van de (wederkerige) relatie. Hiertoe heeft HPV een code ontwikkeld en lieten de HPV-deelnemers zich visiteren door een groep experts die hen de maat nam. Het is aan de HPV-leden zelf om daar vervolg aan te geven. In de loop van de tijd is de wet van de afnemende meerwaarde opgetreden: de visitaties werden 'sleets' en een herhaling van zetten. Maar het feit dat er 'visitaties' plaatsvonden werd wel gewaardeerd door klanten, de politiek, toezichhouders, opdrachtgevers en andere belanghebbenden.

HPV heeft ter vervanging van de visitatie de handvesttoets ontwikkeld. De essentie hiervan is dat verbetering van Publiek Verantwoorden het meest gebaat is bij het organiseren van de directe wederzijdse dialoog tussen medewerkers en hun contactpersonen bij de verschillende belanghebbenden. Zij bepalen ook samen wat de criteria voor goede wederzijdse verantwoording zijn en geven van beide kanten aan wat goed gaat en wat beter kan. Dat levert directe aanknopingspunten op voor het verbeteren van Publiek Verantwoorden. De dialoog wordt al in het proces zelf georganiseerd.

Voor een uitgebreide toelichting van de handvesttoets: zie bijlage 1.

## In het kort

### **Handvesttoets**

De handvesttoets gaat uit van een aantal uitgangspunten die grotendeels een reflectie zijn van de huidige tijdgeest. Een belangrijk uitgangspunt bijvoorbeeld is dat de dialoog met alle belanghebbenden wederkerig en gelijkwaardig is. Maar ook dat een publieke organisatie een veelheid aan relaties onderhoudt op diverse niveaus en dat elke relatie uniek is. Het concept gaat er vanuit dat de kwaliteit van de relatie het beste beoordeeld kan worden door de personen die met elkaar die relatie hebben. Dat de criteria voor de handvesttoets door deze mensen zelf geïnterpreteerd dienen te worden en voor hun eigen situatie herkenbaar en te beoordelen moeten zijn.

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar een aanpak die is beproefd bij één van de HPV-leden en een aantal van haar relaties. Dit gebeurt nu ook bij de SVB.

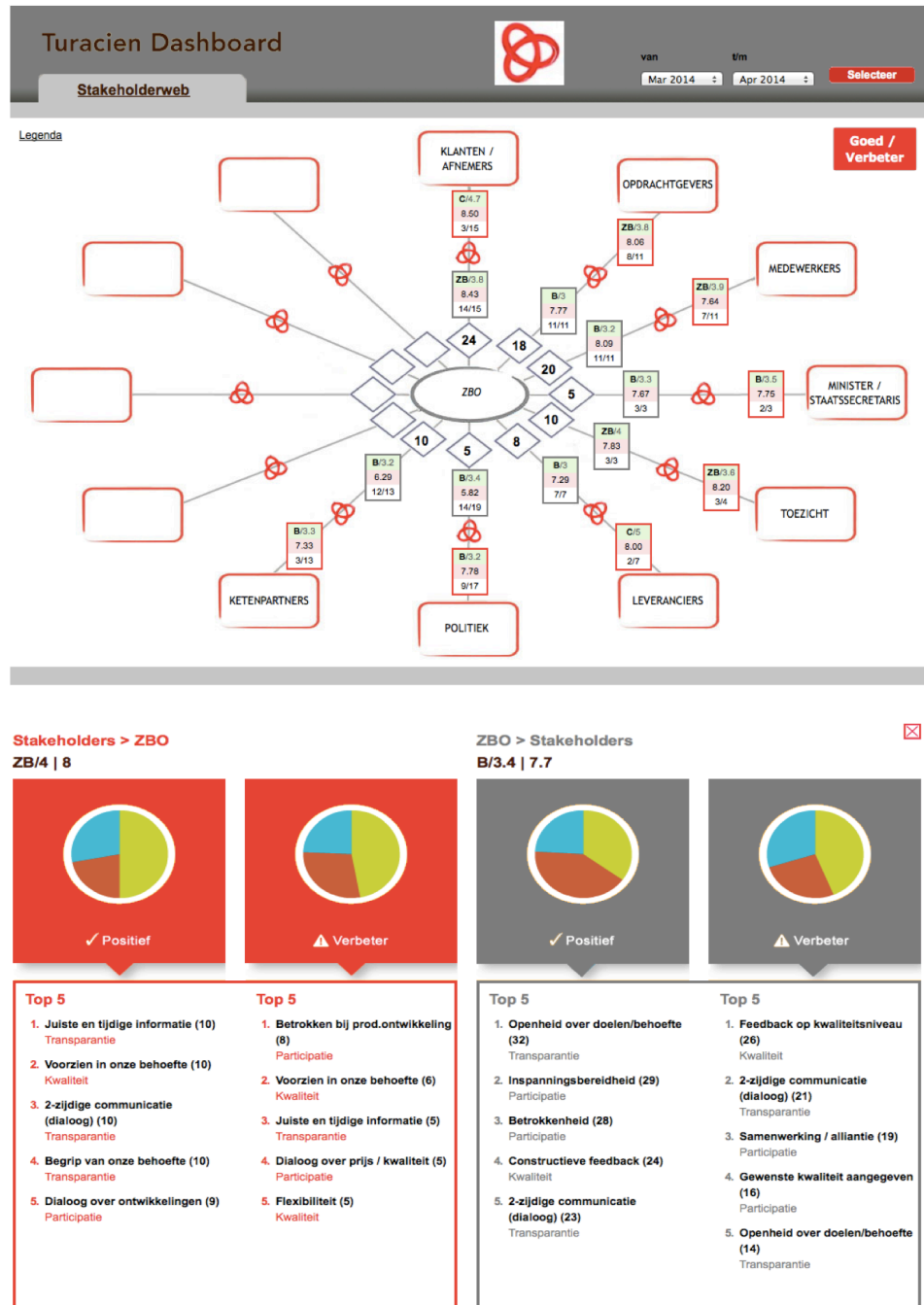
### **Proces**

Medewerkers van een organisatie en (een aantal) van hun relaties bij verschillende groepen belanghebbenden vertalen samen met elkaar het Handvest Publiek Verantwoorden naar voor hen van toepassing zijnde criteria voor goed wederzijds verantwoorden. Vervolgens wordt een proefmeting gedaan onder medewerkers en de personen bij de verschillende groepen belanghebbenden waar zij een relatie mee onderhouden.

**Resultaten**

De medewerkers en hun belanghebbenden spraken na de eerste sessie in het (beperkte) kader van de handvesttoets direct verder met elkaar over de uitkomsten om het wederzijds verantwoord, en dus ook de kwaliteit van de relatie en de onderlinge doelen van die relatie, te verbeteren. Naar wederzijds verantwoord, peer accountability, wederzijdse waardering, het 'lastige gesprek', een dialoog; een vorm van stakeholder governance.

De uitkomsten geven in één oogopslag het oordeel over de kwaliteit van de wederzijdse verantwoording en directe aanknopingspunten voor het verbeteren van de verantwoording die meteen en specifiek kunnen worden toegepast in de verschillende relaties. Daarenboven bevat het proces zelf al de dialoog over het verbeteren ervan.



Door de mogelijkheid van verschillende doorsnijdingen van deze dashboards en verbeteroverzichten kan recht worden gedaan aan de verschillen in de verschillende relaties. Daarmee kan ook worden achterhaald waar een bepaald aspect als goed punt wordt gewaardeerd, terwijl datzelfde aspect in een andere relatie mogelijk als verbeterpunt is benoemd. Dus geen 'one size fits all' verbeteringen, maar maatwerk.

### **Doorpakken op basis van de handvesttoets**

De dynamiek die is ontstaan door de handvesttoets kan direct gebruikt worden. De pilot heeft dit ook al laten zien.

- Direct aansluitend aan de pilot is er samen met de betrokken belanghebbenden over de bestuurlijke omgeving gesproken en de onderlinge relaties én onderlinge doelen ervan verder uitgediept. Dit heeft al na één sessie van twee uur geleid tot voornemens en acties bij belangrijke belanghebbenden van de medewerkers die bij deze sessie aanwezig waren.

- Er is onlangs gestart met een fundamentele verandering van aanpak van de wijze van inregeling van contacten met belanghebbenden door de pilot organisatie.

### **Bestuurlijke relevantie**

Op bestuurlijk niveau kan de organisatie in één oogopslag (laten) zien wat de kwaliteit van het publiek verantwoord is. Met de belanghebbende centraal en in de perceptie van alle betrokkenen. Wat gaat goed en wat beter kan wordt duidelijk en kan direct worden opgepakt.

In het doorlopen van het proces ligt hier al een directe verbetering besloten. Middels het uitvoeren van de handvesttoets laat de organisatie aan haar belanghebbenden en eigen medewerkers zien hoe belangrijk publiek verantwoord en het werken aan duurzame relaties door het bestuur van de organisatie wordt gevonden.

### **Handvesttoets en actuele ontwikkelingen**

De handvesttoets toetst, operationaliseert én laat tegelijkertijd zien dat HPV leden de kern van wat de commissie Halsema een "lastig gesprek" noemt, tot in de vezels van de organisatie hebben zitten. Of, als dat nog niet het geval blijkt, er transparant aan werken om dat wél voor elkaar te krijgen.

Het rapport "Een lastig gesprek" van de commissie Halsema heeft grote invloed op hoe er op dit moment in het Haagse over governance van publieke organisaties wordt gedacht.

De kern van dat rapport is ook overgenomen in het nieuwe beheer en toezichtkader voor semipublieke organisaties dat eind november 2013 door het Ministerie van Financiën is gepresenteerd en in de Ministerraad is geaccordeerd. In dit normenkader dient de belanghebbende centraal te staan en dient het voeren van het gesprek met de belanghebbende herkenbaar te zijn c.q. aangetoond te worden. De handvesttoets doet dat in één oogopslag.

De dynamiek rond het onderwerp "betrekken van belanghebbenden" neemt toe. Het borgen van weerwoord vanuit de maatschappij wordt als een cruciaal deel van governance gezien en HPV wordt als het te volgen voorbeeld genoemd.

Zo heeft De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in haar rapport "Van Tweeluik naar Driehoeken" van 27 mei 2014 het HPV denken over het betrekken van de belanghebbenden én de manier van werken aan

verenigingen van toezichthouders in de semipublieke sector aanbevolen. Creëer een kopgroep om te investeren in het ontwikkelen van standaarden, werkvormen, te experimenteren met best practices en kennisuitwisseling.

De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) verwijst in haar advies "Hoe hoort het eigenlijk; passend contact tussen Overheid en Burger" van 12 juni 2014 ook naar HPV als één van de schaarse voorbeelden waar het betrekken van belanghebbenden gelukt is.

# Bijlage 1: Fundament van de Handvesttoets

Relaties met belanghebbenden staan centraal en er wordt uitgegaan van wederkerige relaties. Waarbij een organisatie (HPV lid) in staat is om zelf de wederzijdse waarderingen in kaart te brengen en daarmee directe aanknopingspunten te benoemen voor een betere dialoog met haar belanghebbenden.

Kenmerken van de handvesttoets zijn dat belanghebbenden zichtbaar centraal staan en dat grote groepen belanghebbenden direct en in eigen woorden kunnen aangeven wat goed gaat en wat beter kan (zonder lange gestructureerde vragenlijsten in te hoeven vullen). Ook de mening van bij belanghebbenden betrokken medewerkers over de relaties met die belanghebbenden telt, waardoor deze voelen dat ze serieus genomen worden. De systematiek ondersteunt het werken aan wederkerige relaties; het voeren van de echte dialoog staat centraal en is onderdeel van het onderzoek. Het gaat immers om wederkerige relaties: wat vinden "we" van elkaar? (organisatie – belanghebbenden). Dit stimuleert het zelf doen (zelf in gesprek en contact met belanghebbenden). De bedoeling is dat HPV dit toetsingsproces monitort in plaats van beoordeelt. De systematiek maakt visitaties overbodig. Tevens is integratie met de reeds bestaande verantwoordingsinformatie mogelijk.

De systematiek wordt ondersteund door een handige en intuïtieve applicatie voor bestuurders en directie, staf, medewerkers en toezichthouders, die mogelijk ook (deels) publiek kan worden gemaakt. Belanghebbenden zijn altijd in samenhang zichtbaar, waardoor belangenafweging wordt ondersteund. Gemeten waarderingen van de relaties zijn op verschillende dashboards beschikbaar in de applicatie, waarmee data voor analyses op diverse niveaus beschikbaar is. De dialoog is onderdeel van de handvesttoets. HPV-leden gaan zelf in gesprek en contact met belanghebbenden in plaats van dat zij beoordeeld wordt door een commissie. Hieruit komen gemeten wederzijdse waarderingen van de relaties met belanghebbenden naar voren: wat vinden "we" (organisatie – belanghebbenden) van de dialoog en de wederzijdse verantwoording? De systematiek, de vorm en de inhoud van de relaties met de belanghebbenden worden bekeken rechtstreeks vanuit het Handvest. De systematiek brengt een vereenvoudiging van het proces met zich mee: veel beeld en veel minder tekst dan gewoonlijk. Hiermee is de handvesttoets een sturingsinstrument en een duurzame investering in relaties.

De systematiek behelst volgordelijk een aantal activiteiten waarbij de belanghebbenden in kaart worden gebracht, het belang van elke belanghebbende wordt bepaald en andersom, de wederzijdse afhankelijkheid in kaart wordt gebracht en benoemd wordt welke criteria in iedere relatie m.b.t. wederzijdse verantwoording van belang zijn. Deze zaken naar elkaar toe uitspreken en samen ontwikkelen is al waardevol, maar vervolgens wordt op basis hiervan gemeten hoe de betrokken medewerkers van de eigen organisatie en hoe de belanghebbenden de relaties waarderen. De uitkomsten van deze metingen dienen als input voor de verdere dialoog over de relatie en concrete actie kan worden ondernomen naar aanleiding van de benoemde verbeterpunten.