

zorg-dienstverlening 2015 wil tijdig inspelen op de veranderende behoefte en moet ervoor zorgen dat er in 2015 in Amsterdam voldoende voorzieningen zijn voor mensen met een intensieve zorgvraag. Deze maatschappelijke opgave staat centraal, niet de competenties en belangen van organisaties. Dat is een van de principes achter slimmer werken. Daarom is het van belang de werkprocessen in te richten met het gewenste maatschappelijke resultaat als uitgangspunt, dwars door bestaande organisaties heen, op een zo efficiënt mogelijke manier.

### Aanjaagteam

Tegen die achtergrond hebben de directies van Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO), Dienst Wonen (DW) en Agis Zorgkantoor/zorgverzekering begin 2005 besloten een Aanjaagteam (AJT) op te richten. Het AJT stimuleert de totstandkoming van concrete projecten, spoort knelpunten op en zoekt praktische oplossingen. Het fungeert als centraal aanspreekpunt voor professionals die betrokken zijn bij het tot stand brengen van wonen met zorg en dienstverlening. Het AJT brengt de juiste mensen bij elkaar, biedt procesbegeleiding en initieert zonedig aanvullend beleid. Alle partners in het Amsterdamse project Wonen-zorg-dienstverlening kunnen een beroep op het AJT doen: stadsdelen, corporaties, Agis, zorg- en welzijnsorganisaties, patiënten- en cliëntenorganisaties en centrale diensten. Het team neemt geen taken van andere organisaties over, maar heeft een aanvullende, stimulerende en adviserende rol bij de implementatie van het stedelijke beleid.

- Het AJT stimuleert het realiseren van wonen met diensten en zorg;
- Adviseert bij het oplossen van knelpunten;
- Informeert over beleidskaders en regelgeving;
- Initieert zonedig nieuw beleid en praktische toepassingen;
- Verzamelt 'best practices'.

### Verlengstukken

In 2005 zijn in totaal 28 casussen binnengekomen bij het AJT. Hiervan zijn inmiddels 18 casussen afgerond. Het AJT heeft er o.a. voor gezorgd dat er een oplossing is gekomen voor een restaurantvoorziening. Verder zijn de brandweereisen voor groepswooningen verhelderd en is een financieringsaanvraag van een gezondheidscentrum versneld afgehandeld.

De leden van het AJT zijn vertegenwoordigers van de achterliggende organisaties, maar worden door de partijen in het veld niet als verlengstukken van die organisaties gezien. Door samenwerking tussen DW, DMO en Agis worden integrale, creatieve en snelle oplossingen gevonden. De samenwerking heeft bovendien als effect dat binnen die organisaties de blik meer naar buiten wordt gericht en er meer maatwerk wordt geleverd.

Bron: Red. FB, Agenda 2006.

14 november 2006

## INK-Jubileumcongres 'Grenzeloos goed'

**Hoe houden we onze organisaties vitaal? Zijn we niet overgeorganiseerd? Hoe blijven we alert en flexibel? Wat kan de nieuwe bijdrage van het INK-managementmodel daarbij zijn? Stopt het denken bij de grenzen van functie, organisatie, landsgrenzen... of gaat het door?**

**In het World Forum Convention Center in Den Haag vindt op 14 november a.s. het INK-jubileumcongres getiteld 'Grenzeloos goed' plaats. Daarmee neemt het INK een voorschot op een boeiende verkenning van de nieuwe uitdagingen waar organisaties voor staan.**

Al vijftien jaar lang ondersteunt het INK organisaties in hun streven naar verbetering en vernieuwing. Het INK-managementmodel is daarbij een praktisch hulpmiddel gebleven. In die vijftien jaar zijn de uitdagingen voor organisaties veranderd. De eisen aan profit- en non-profit organisaties beperken zich niet langer tot effectiviteit en efficiency. Daar is flexibiliteit als belangrijke succesfactor bijgekomen. Het snel kunnen reageren op signalen vanuit de omgeving is essentieel voor succes. Soms zelfs voor het voortbestaan. Individuele behoeften van klanten vragen om een vertaling in waardevolle producten. Verbetering en vernieuwing kan niet enkel stoelen op rationaliteit in de besturing. Ook nodig zijn: passie, creativiteit, ondernemerszin en de durf om vertrouwen te geven aan medewerkers die steeds meer zelf sturen.

Meer informatie is te vinden op:

[www.ink.nl/nieuwsbrief/4%2D2006/](http://www.ink.nl/nieuwsbrief/4%2D2006/)

Bron: Red. KM, INK-nieuwsbrief, sept. 2006.

*Net als in de vorige nieuwsbrief besteden we ook dit keer aandacht aan het onlangs bij Kluwer verschenen boek van Drs. M.A. Muntinga en Drs. D.P. Noordhoek getiteld 'Kwaliteitshandvesten. Van servicenormen tot normale service: de kracht van kwetsbaarheid'. (zie ook de inleiding van nieuwsbrief nr. 8.)*

## Over duaal verantwoorde kwaliteitshandvesten

Het voornemen om handvesten in te voeren is al in verkiezingsprogramma's van heel wat partijen terug te vinden. Toch is het er in de praktijk nog niet al te veel van terecht gekomen. Ook bij de herstart van kwaliteitshandvesten is het veelbetekend dat het echte initiatief voor handvesten van het rijk komt en niet van de lagere overheden zelf. Dat roept de vraag op of gemeenten wel zelfbewust genoeg met hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening omgaan, c.q. met de eigen voornemens uit de eigen verkiezingsprogramma's.

Hier gaan we kort in op een aantal vragen die zich kunnen voordoen over het gebruik van handvesten in een gemeentelijke en duale context. Hetzelfde kan natuurlijk worden gesteld als het gaat om de bemoeienis van Provinciale Staten met een handvest van de provincie en zelfs als het gaat om bemoeienis van de Tweede kamer met handvesten van dienstverlenende organisaties van het Rijk. Nog een stap verder: toezichthouders van zelfstandige organisaties hebben wellicht geen duale rol te spelen, maar hun bemoeienis is vergelijkbaar.

### Mag de raad zich bemoeien met de komst van handvesten?

Het antwoord is volmondig 'Ja'. Dit past in de kaderstellende rol van de raad, maar het past vooral in de volksvertegenwoordigende rol van de raad.

Overwegingen van algemeen belang verzetten zich niet tegen de komst van een handvest (althans niet voor zover deze auteurs kunnen bedenken) en het belang van individuele burgers

kan er zeer mee gediend zijn, ten minste zolang de principes van een goed handvest worden gerespecteerd en er geen sprake is van een lege symboolhandeling. Voor dit laatste moet wel gewaakt worden: we hebben een handvest, dus hebben we een goede dienstverlening. Was het maar zo simpel.

Hier vragen we nog wel even aandacht voor de rol van toezichhoudende en vertegenwoordigende organen, vooral bij uitvoerende diensten. Bij een aantal instellingen zijn het vooral de vertegenwoordigers van de cliëntenraden die om de komst van een handvest vragen. Dit speelde bij voorbeeld sterk bij enkele GGD-instellingen. Nadrukkelijk wilde ze zich niet medeverantwoordelijk maken voor de inhoud van het handvest, maar over de komst van het handvest was men uitgesproken: doen. Dit gaf het handvest natuurlijk onmiskenbaar kracht.

### **Is de raad bevoegd om de inhoud van een kwaliteitshandvest vast te stellen?**

Bevoegd? Ja, dat zou kunnen. Tenminste, als de betrokken gemeente in is voor een kaderstellende rol waarin de raad zelf gedetailleerde normen gaat vaststellen. Moet de raad het willen? Nee, nee en nog eens nee. Als auditor of lid van een rekenkamer zou ik het door de raad laten invullen van de inhoud van een handvest als een keiharde indicatie beschouwen van een actie die over de hoofden heen gaat van de betrokken medewerkers en dus naar alle waarschijnlijkheid gedoemd is om te mislukken. De raad moet niet doen alsof het de dagelijkse realiteit van de werkvloer kent en die pretentie heeft het als ze zozeer naar de inhoud van een handvest toegaat dat er bijvoorbeeld over het aantal en de hoogte van de normen wordt gediscussieerd. Degenen die feitelijk verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening (de ambtelijke dienst) zijn ook feitelijk verantwoordelijk voor de maatregelen om die dienstverlening te verbeteren, inclusief de praktische invoering van een handvest (dit laatste spoort niet met hetgeen in de vorige paragraaf over de raad wordt beweerd).

### **Moet de wethouder zich er dan mee bemoeien?**

Hoe zit het dan met de wethouder? Of met de algemeen directeur van een dienst, ver weg van de werkvloer? Hier geldt in feite dezelfde redenering. Hoe actief een wethouder of directeur zich ook opstelt; hij of zij is niet de 'eigenaar' van de processen. Het opstellen van een handvest is een ding, het laten werken ervan een ander. Dat vraagt om heldere instructies en dagelijkse steun. Micromanagement wordt niet van de wethouder gevraagd. Dus; de wethouder en de directeur moeten hele goede sponsors van het handvest zijn en er ook veel van afweten, maar even zo vaak moeten ze er ook van afblijven.

### **Moet de raad de werking van het handvest controleren?**

Ja, graag. En dat mag zelfs tot op detailniveau. In hun rol als volksvertegenwoordiger en controleur hebben raadsleden het volste recht om signalen af te geven als normen niet worden gehandhaafd of als een handvest een dode letter blijkt. Datzelfde geldt overigens ook voor de burger die spreekrecht eist op de tribune, of de deelnemer aan een 'politieke markt'. Alle signalen zijn welkom. Het is vervolgens aan College en ambtelijke leiding om deze signalen aan te horen en op de passende manier door te geven aan het betrokken organisatie-onderdeel. Niemand hoeft te schuilen.

Overigens kunnen handvesten dus ook voorwerp van onderzoek

zijn van de lokale rekenkamerfunctie e.d., net zoals ze genoemd kunnen worden als (klein) onderdeel van de bedrijfsvoeringparagraaf.

### **Hoe zit dat met deelraden?**

De lokale democratie kan complex uitpakken. Een fenomeen als deelraden (stadsdelen, wijkraden) dragen soms bij aan die complexiteit, in ieder geval als het om handvesten gaat. Want wie is verantwoordelijk? Als een ambtelijke dienst direct onder bijv. een stadsdeel hangt is er geen probleem. Dan is de relatie zoals bij elke gemeente. Maar wat als een ambtelijke dienst opdrachten uitvoert voor meerdere deelraden?

Die situatie is bijvoorbeeld in Rotterdam aan de orde. Elke dienst heeft daar servicenormen geformuleerd. Tegelijk doet de diensten werkzaamheden in alle deelgemeenten. Deelgemeenten waarbij burgers de deelraden aanspreken voor de dienstverlening. De deelraden hebben echter zelf geen handvesten. Daarmee ontstaat een situatie waar de burger geen boodschap aan hoeft te hebben, maar wat lastig kan worden als een instrument van één ambtelijke dienst verantwoord moet worden richting meerdere bestuurlijke bazen. Er speelt nog meer. Zo wordt op het centrale stadskantoor een handvest gehanteerd voor het verkrijgen van een paspoort (dat overigens niet helder wordt gecommuniceerd. Ga je vervolgens naar een deelgemeente dan is van een handvest voor dezelfde dienstverlening geen sprake. Is dit alleen een afstemmingsprobleem of speelt er meer? In ieder geval is de introductie van servicenormen op centraal niveau dus niet voldoende. De doorwerking ervan richting deelgemeenten moet goed onder ogen worden gezien. Omdat het uitgangspunt blijft dat een handvest zo dicht als mogelijk bij de feitelijke dienstverlening wordt geformuleerd, is de ambtelijke organisatie verantwoordelijk voor de werking van het handvest. Heeft men meerdere bestuurlijke opdrachtgevers, dan zal men telkens aan die verschillende opdrachtgevers verantwoording moeten afleggen. In ieder geval mag de burger niets van deze complexiteit merken. De andere kant op gereedeneerd: het handvest kan helpen bij het scheppen van orde in de verschillende verantwoordelijkheden.

### **Waarin onderscheidt een handvest zich van andere instrumenten als stadsregels?**

Stadsregels beogen het gedrag op straat te disciplineren. Stadsregels als die in Gouda zijn bedoeld om door burgers te worden nageleefd, net zoals het ook burgers kunnen zijn die andere burgers op hun gedrag aan kunnen spreken. Dus als één van de stadsregels luidt: 'iemand die wat kapotmaakt moet de schade betalen' dan is dat enerzijds een signaal dat vandalisme niet wordt getolereerd en dat je niet alleen het risico loopt een bekeuring te krijgen, maar ook nog eens een actie wegens schadevergoeding aan je broek kunt krijgen. Anderzijds is het een signaal van de gezamenlijke burgers waarin via de stadsregels wordt uitgesproken dat men dergelijk gedrag niet meer wil toeleren. Een soort hartenkreet dus.

Handvesten zijn zowel naar buiten (burger) als naar binnen gericht en binden de ambtenaren zelf. Wat ze met stadsregels gemeen hebben, is dat het in de kern eerder 'fatsoensnormen' zijn dan dat het juridische instrumenten zijn. Het doel is beïnvloeding van gedrag, niet het claimen van geld of het uitdelen van compensatie.

Bron: Red. PN (zie inleiding), september 2006.