



**Universiteit Utrecht**

# **Professionalisering van cliëntenraden**



**Naam: Margot van Pelt**

**Studentnummer: 3111032**

**Naam scriptiebegeleidster: Miranda Visser**

**Tweede beoordelaar: Wouter Steenbeek**

**Universiteit Utrecht**

**Opleiding: Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie**

**Datum: 29-07-2010**

## Voorwoord

Deze Masterthesis is geschreven in het kader van de Masteropleiding Vraagstukken van Beleid en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. De thesis vormt de afronding van mijn opleiding Sociologie en presenteer ik dan ook graag. In de keuze van het onderwerp voor mijn Masterthesis komen onderzoekservaring en het lopen van de stage samen. Ik heb gedurende begin februari tot eind juni gewerkt aan mijn afstuderen. Het voorliggende onderzoek is in het specifiek bedoeld voor de Adviesraad WSW, waar ik tijdens mijn stage met plezier mee heb samengewerkt. Het onderwerp voor deze thesis is dan ook voortgekomen uit overleg met het Regiebureau WSW. De stage aan het Regiebureau WSW was zeer leerzaam en ik wil de medewerkers daar en de leden van de Adviesraad WSW hartelijk bedanken voor de leerzame ervaring en het mij betrekken.

Verder wil ik met betrekking tot de uitvoering van dit onderzoek mijn scriptiebegeleidster van de Universiteit Utrecht, Miranda Visser bedanken voor de uitgebreide feedback, inzichten en motivatie.

Tot slot wil ik in het bijzonder Hans bedanken voor zijn steun, ook gedurende mijn gehele opleiding. En familie voor hun interesse en betrokkenheid.

Margot van Pelt

Oosterhout, 29 juli 2010

## Samenvatting

Gegeven de veranderingen die zich in het Nederlandse openbaar bestuur in de afgelopen decennia hebben voorgedaan (Michels, 2003), is de betrokkenheid van andere partijen bij de beleidsvorming van de overheid toegenomen. In dit onderzoek is daarbij de toename van betrokkenheid van cliënten van belang. Met de term cliënten worden dit onderzoek mensen met een handicap die gebruik maakt van een dienstverlening bedoeld. Betrokkenheid van cliënten kan onder andere resulteren in het instellen van cliëntenraden. Dit zijn collectieve besluitvormingsorganen die zorgen voor de structurele invloedsuitoefening van de cliënten op de totstandkoming en uitvoering van beleid. Om de stem van de cliënt goed te kunnen vertegenwoordigen is het van belang dat een cliëntenraad professioneel functioneert. Onder professionalisering van een cliëntenraad wordt in dit onderzoek verstaan dat cliëntenraad het doel bereikt waar zij voor staat (effectief is), dit op een efficiënte manier wordt bereikt en continuïteit wordt gegarandeerd. Met continuïteit wordt in deze definitie bedoeld: het bestaansrecht van een cliëntenraad. Dit houdt in dat een cliëntenraad zich richt op de lange termijn en op vooruitgang. Onderzoek naar professionalisering is van groot wetenschappelijk en maatschappelijk belang. Voor de wetenschap is dit onderzoek van belang aangezien er een gebrek is aan wetenschappelijke literatuur over de professionalisering van cliëntenraden. Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op het proces tot professionalisering van cliëntenraden. Maatschappelijk is deze studie relevant aangezien de verkregen kennis van belang is voor cliëntenraden en voor de verbeterende belangenbehartiging van cliënten. Door middel van de verkregen kennis kunnen cliëntenraden al in de opstartfase rekening houden met belangrijke elementen die noodzakelijk zijn voor het professioneel functioneren van de cliëntenraad.

Dit onderzoek geeft dus een sociaalwetenschappelijk inzicht over de professionalisering van cliëntenraden. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Hoe kan professionalisering van cliëntenraden van mensen met een (arbeids)handicap worden bereikt?*

Om tot een beantwoording van de centrale vraagstelling te komen, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Wat kan worden verstaan onder professionalisering van cliëntenraden?*
2. *Welke factoren en elementen zorgen ervoor dat cliëntenraden professioneler kunnen en gaan werken?*

3. *Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan op basis van de bevindingen van het onderzoek?*

De centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen worden in het theoretisch kader onderzocht aan de hand van literatuur afkomstig uit de organisatiesociologie, onderzoeks- en beleidsrapporten op het gebied van cliëntenparticipatie en literatuur over de professionalisering van teamverbanden en effectief teamwork. Gegeven het gebrek aan wetenschappelijk literatuur is ervoor gekozen om cliëntenraden te benaderen als teams omdat de literatuur over effectief teamwork een inzicht kan geven in het proces om tot een succesvol functioneren te komen.

In het theoretisch kader worden bevindingen weergegeven voor het professioneel kunnen werken of gaan werken van een cliëntenraad, waarbij voorwaarden, individuele en collectieve factoren aan bod komen. Vervolgens is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij de opvattingen van de experts over professionalisering van cliëntenraden kunnen worden vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Daardoor kunnen de inzichten van de geïnterviewde experts van aanvulling zijn op de theorie uit de literatuur en het gebrek aan inzichten in de dynamieken achter professionalisering van cliëntenraden opvullen.

De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek zijn verkregen door middel van semi-gestructureerde interviews afgenomen bij experts op het gebied van cliëntenparticipatie. Voor semi-gestructureerd interviewen is gekozen omdat zo de achterliggende redenen van voor professionalisering van een cliëntenraad naar voren kunnen komen. Aangezien de vraagstelling wel vastliggen, kunnen de antwoorden gemakkelijker met elkaar worden vergeleken dan bij een open interview, omdat de interviewer meer richting kan geven. De semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen onder 23 respondenten met verschillende vakgebieden. De kennis over professionalisering van een cliëntenraad kan daardoor in een breder perspectief worden geplaatst waardoor een volledig inzicht wordt verkregen van de praktijkervaring. Door middel van labeling van de fragmenten uit de interviews worden de inzichten van de experts samen gebracht en kunnen de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek tegenover de bevindingen uit het literatuuronderzoek worden gezet.

De conclusies die hieruit kunnen worden getrokken met betrekking tot de centrale vraagstelling worden hieronder belicht. Voor het op een efficiënte manier bereiken waar een cliëntenraad voor staat en het bestaansrecht van een cliëntenraad te garanderen zijn voorwaarden, individuele en collectieve factoren van belang. De voorwaarden die ervoor zorgen dat een cliëntenraad professioneler functioneert zijn, op volgorde van relevantie:

openheid in onderlinge communicatie, tijdige en relevante informatieverschaffing, het beschikken over een eigen budget, het verkrijgen van bescherming tegen eventuele benadeling en het beschikken over een vergaderruimte en daarbij behorende faciliteiten. Vervolgens is op individueel niveau het menselijk kapitaal van de leden van de cliëntenraad van belang.

Op teamniveau zorgen de volgende factoren voor de professionalisering van een cliëntenraad: het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban, een rol- en taakverdeling, gedeelde normen en structurering van overleg.

Deze bevindingen leiden tot een aantal beleidsadviezen. Ten eerste kunnen, indien mogelijk, de voorwaarden die relevant zijn gebleken worden vastgelegd in een regeling.

Voor cliëntenraden is op individueel niveau het advies om te investeren in de individuele kwaliteiten van de leden door bijvoorbeeld trainingen te volgen. Op collectief niveau van de cliëntenraad moeten het gemeenschappelijk doel, de gedeelde normen en de rol- en taakverdeling (vooral de rol van voorzitter) overeengestemd en vastgelegd worden.

Daarnaast dient er aandacht te zijn voor het de vertegenwoordigende stem en is hiervoor contact met de achterban een belangrijke factor.

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1	Relevantie	10
1.2	Probleemstelling	11
1.3	Prospectus	11
<b>2.</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>13</b>
2.1	Cliëntenraad als team	13
2.2	Voorwaarden	15
2.2.1	Openheid in de onderlinge communicatie	16
2.2.2	Tijdige en relevante informatieverschaffing	17
2.2.3	Bescherming tegen eventuele benadeling	18
2.2.4	Eigen budget	18
2.2.5	Vergaderruimte en faciliteiten	19
2.3	Individuele factoren	21
2.4	Collectieve factoren	23
2.4.1	Gezamenlijk doel	23
2.4.2	Contact met de achterban	24
2.4.3	Structuur	25
<b>3.</b>	<b>Data en methode</b>	<b>30</b>
3.1	Dataverzameling	30
3.2	Methode	32

<b>4.</b>	<b>Bevindingen</b>	<b>34</b>
4.1	Voorwaarden	34
4.1.1	Openheid in de onderlinge communicatie	34
4.1.2	Eigen budget	37
4.1.3	Tijdige en relevante informatieverschaffing	39
4.1.4	Vergaderruimte en faciliteiten	41
4.1.5	Bescherming tegen eventuele benadeling	42
4.2	Individuele factoren	44
4.3	Collectieve factoren	46
4.3.1	Gezamenlijk doel	46
4.3.2	Contact met de achterban	47
4.3.3	Structuur	49
<b>5.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>54</b>
<b>6.</b>	<b>Discussie</b>	<b>62</b>
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>63</b>

## 1. Inleiding

In het Nederlandse openbaar bestuur hebben zich de afgelopen decennia belangrijke veranderingen voorgedaan (Michels, 2003). Traditionele, verticale verhoudingen nemen af en de overheid is een partner geworden die met andere actoren publieke bevoegdheden vormgeeft en uitoefent (Michels, 2003). Overheidsorganen zijn niet in staat om onafhankelijk een oplossing voor complexe problemen te zoeken; er is een gemeenschappelijke beleidspraktijk en een wederzijdse afhankelijkheid. Burgers, maatschappelijke groeperingen en particuliere organisaties worden meer betrokken bij zowel de totstandkoming als de uitvoering van overheidsbeleid (Van Wolde & Van Montfort, 2004). Dit wordt ook wel coproductie genoemd (Aldrich & Ruef, 2006). Deze samenwerking met de overheid neemt toe, doordat de werkwijze van de overheid meer kenmerken van het marktmodel krijgt (Jansen, 1997). Kortom, er is een trend naar een verzakelijking van de relatie tussen de overheid en de burger.

De toename van betrokkenheid zal uitgangspunt zijn in dit onderzoek. De focus ligt daarbij op de betrokkenheid van cliënten, met name op één vorm: cliëntenraden. De tendens is dat de invloed van sociale partners is afgenomen in het afgelopen decennium, met als keerzijde dat de invloed en participatie van bijvoorbeeld cliënten toeneemt (Van Wolde & van Montfort, 2004). Recentelijk is cliëntenparticipatie in het beleidsproces veelal tot een wettelijk verplichting gemaakt, zoals voor arbeidsgehandicapten door de Regeling Cliëntenparticipatie Wet Sociale Werkvoorziening die uitgevoerd wordt door gemeenten.

Met de term cliënt wordt in dit onderzoek bedoeld: een klant, iemand met een handicap die gebruik maakt van een dienstverlening. Het gaat daarbij samenhangend om de hierboven genoemde arbeidsgehandicapten die vallen onder de Wet Sociale Werkvoorziening en zo een gepaste baan vinden bij hun mogelijkheden.

Cliëntenraden zijn gericht op de behartiging van de belangen van de gehele cliëntendoelgroep. Een goed functionerende cliëntenraad is noodzakelijk, omdat cliëntenraden de spreekbuis zijn voor alle cliënten. Cliëntenraden vormen de collectieve besluitvormingsorganen en zorgen voor de structurele invloedsuitoefening van cliënten of hun vertegenwoordigers op de totstandkoming en uitvoering van het beleid van uitvoeringsorganen (bij arbeidsgehandicapten in de sociale zekerheid) (Van Wolde & Van Montfort, 2004). Hoe een professioneel werkende cliëntenraad te bereiken staat in dit onderzoek centraal, waarbij de focus ligt op het proces tot een professioneel functioneren van een cliëntenraden. In dit onderzoek wordt deze focus samenvattend professionalisering van cliëntenraden genoemd. Bij professionalisering gaat het er in dit onderzoek om dat cliëntenraden bereiken waar zij voor staan en of dit op een efficiënte manier tot stand komt.



Tevens moet een cliëntenraad bestaansrecht hebben (continuïteit) en zich dus richten op vooruitgang (RWI, 2009).

Onderzoek naar professionalisering van cliëntenraden is van groot relevant belang omdat er een gebrek is aan wetenschappelijke artikelen over het proces tot het professioneel werken van cliëntenraden voor mensen met een (arbeids)handicap. Ook is het proces van een effectieve en efficiënte cliëntenraad van belang omdat zij diverse bijdragen kunnen leveren aan bijvoorbeeld een bepaald beleid. De bijdrage en het doel van de invloed die cliënten kunnen uitoefenen, kan vanuit de literatuur worden bekeken vanuit twee perspectieven. Participatie van cliënten kan worden gezien als een doel op zich, maar ook als een middel (Jansen, 1997 & Mizrahi, 2009). Ten eerste kan cliëntenparticipatie worden gezien als een doel op zich, omdat participatie een element van burgerschap vormt. Burgers zijn mensen die participeren (Jansen, 1997) en zo een onderdeel van de democratie (Mizrahi, 2009)<sup>1</sup>. Ten tweede kan cliëntenparticipatie worden gezien als middel wat bijdraagt aan een bepaald doel (Jansen, 1997; Mizrahi, 2009<sup>2</sup>). Cliëntenparticipatie dient in deze visie als input bij beleidsvorming en geeft cliënten door middel van een vorm van participatie directe beïnvloedingsmogelijkheden in het besluitvormingsproces (Van Wolde, 2003). De cliënten kunnen dienen als ervaringsdeskundigen en feedback vanuit de cliënt leidt tot meer klantgerichtheid (Van Wolde, 2003) en een betere belangenafweging in de totstandkoming van een besluit (Jansen, 1997). De betrokkenheid van cliënten bij belangenafwegingen kan vervolgens leiden tot meer innovatieve programma's, een beter kwalitatief beleid afgestemd op de doelgroep (Jansen, 1997; Van Wolde, 2003) en kan bijdragen aan het ontstaan van een breder draagvlak voor een bepaald beleid (Van de Bovenkamp et al., 2008; Van Wolde & Van Montfort, 2004). Het creëren van een breder draagvlak (legitimeringfunctie) kan er tevens voor zorgen dat de uitvoering van een bepaald beleid soepeler verloopt (Van Wolde & Van Montfort, 2004).

Daarnaast is cliëntenparticipatie een 'human resource' investering (Mizrahi, 2009). Door middel van participatie in de samenleving krijgen cliënten het gevoel te behoren tot een betekenisvolle sociale context (Wandersman en Florin, 2000) en krijgen zij de mogelijkheid zich te ontwikkelen door het verwerven van vaardigheden (Wilson, 2000), zich te

---

<sup>1</sup> Cliëntenparticipatie als doel komt voort uit het burgerschapsmodel van Jansen (1997) en het filosofisch perspectief van Mizrahi (2009).

<sup>2</sup> Cliëntenparticipatie als middel komt voort uit het beheersingsmodel van Jansen (1997) en het pragmatische en politieke principe van Mizrahi (2009).

emanciperen (Van Wolde, 2003) en meer zelfvertrouwen en zelfwaardering te ontwikkelen ('client empowerment': Mizrahi, 2009; Van de Bovenkamp et al., 2008).

## 1.1 Relevantie

Het feit dat cliëntenparticipatie zowel als doel en gelijktijdig als middel kan worden benaderd geeft aan dat de bijdrage van cliëntenraden divers kan zijn. Om bijvoorbeeld invloed uit te kunnen oefenen op een bepaald beleid, is een professioneel werkende cliëntenraad belangrijk. Alleen zo kan namens de cliëntendoelgroep een gedegen advies worden gegeven. Onderzoek naar de professionalisering van cliëntenraden is bovendien van belang, omdat deze vorm van participatie de continuïteit van cliëntenparticipatie waarborgt (Jansen, 1997). Er is echter een gebrek aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van professionalisering van cliëntenraden. Hoewel er eerder beleidsonderzoeken zijn gedaan naar cliëntenraden, stond hier voornamelijk de vraag centraal wat de uiteindelijke invloed en de relevantie van het resultaat van cliëntenraden is. Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op het proces tot professionalisering van cliëntenraden. Kennis over professionalisering van een cliëntenraad komt voornamelijk tot stand door middel van inzichten die door praktijkervaring worden verkregen omdat hieruit feedback over het feitelijk functioneren naar voren komt. Door deze informatie, verkregen door het kwalitatief onderzoek, in een breder perspectief te plaatsen en deze met elkaar in verband te brengen, kunnen cliëntenraden al in de opstartfase rekening houden met belangrijke elementen die noodzakelijk zijn voor het professioneel functioneren van de cliëntenraad. De inzichten van de geïnterviewde experts zullen afgezet worden tegenover de bevindingen uit het literatuuronderzoek en kunnen zo een aanvulling of nieuw inzicht betekenen. De informatie vanuit een breder perspectief maakt het onderzoek wetenschappelijk relevant. Bovendien is er tot op heden zowel in wetenschappelijk- als in beleidsonderzoek geen literatuuronderzoek gedaan naar professionalisering van cliëntenraden, hetgeen dit onderzoek aanvullend wetenschappelijk relevant maakt en onderscheid van eerdere onderzoeken. In dit onderzoek worden wetenschappelijke theorieën specifiek toegepast op professionalisering van cliëntenraden voor mensen met een (arbeids)handicap en wordt de bestaande kennis over cliëntenraden op verschillende vakgebieden samengevoegd.

Maatschappelijk is deze studie relevant aangezien de verkregen kennis van belang is voor cliëntenraden en voor de verbeterende belangenbehartiging van cliënten. Het onderzoek geeft cliëntenraden kennis over de basis van een goed en professioneel functioneren van deze raden. Onderzoek naar professionalisering van cliëntenraden is van maatschappelijk belang, omdat cliënten door middel van cliëntenparticipatie kenbaar kunnen maken wat er bij

een bepaalde doelgroep speelt en hun actieve betrokkenheid het democratisch gehalte van een beleid beïnvloedt.

Het onderzoek dient specifiek voor de Adviesraad WSW Drechtsteden. Het onderzoek en de afstudeerstage komen hier samen. De Adviesraad is een cliëntenraad voor mensen met een arbeidshandicap die vallen onder de Wet Sociale Werkvoorziening en geeft namens de cliëntendoelgroep advies aan de gemeenten over het desbetreffende beleid. De Adviesraad WSW Drechtsteden is ingesteld in 2008, maar nog niet in de gewenste samenstelling.

## 1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft tot doel om meer wetenschappelijke kennis over professionalisering van cliëntenraden te verwerven. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Hoe kan professionalisering van cliëntenraden van mensen met een (arbeids)handicap worden bereikt?*

Onder professionalisering van een cliëntenraad wordt in dit onderzoek verstaan dat de cliëntenraad het doel bereikt waar ze voor staat (effectief is), dit op een efficiënte manier wordt bereikt en continuïteit wordt gegarandeerd. Met continuïteit wordt in deze definitie bedoeld: het bestaansrecht van een cliëntenraad, het richten op de lange termijn en op vooruitgang.

Om tot een beantwoording van de centrale vraagstelling te komen, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Wat kan worden verstaan onder professionalisering van cliëntenraden?*

Het is van belang om eerst helder te krijgen wat onder een professionele cliëntenraad kan worden verstaan.

2. *Welke factoren en elementen zorgen ervoor dat cliëntenraden professioneler kunnen en gaan werken?*
3. *Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan op basis van de bevindingen van het onderzoek?*

## 1.3 Prospectus

In het volgende hoofdstuk zullen bestaande theorieën uit de gevonden literatuur met betrekking tot de centrale vraagstelling uiteengezet worden. In hoofdstuk 3 worden de dataverzameling en methode van het kwalitatief onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4

komen de bevindingen voortkomend uit het kwalitatief onderzoek aan bod. Concluderend worden in hoofdstuk 5 de deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoord. De discussie overweegt tot slot in hoofdstuk 6 onvolkomenheden in deze studie en mogelijkheden van vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

Om de probleemstelling te onderzoeken is ten eerste een literatuurstudie gedaan. In het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van literatuur afkomstig uit de organisatiesociologie, onderzoeks- en beleidsrapporten op het gebied van cliëntenparticipatie en literatuur over de professionalisering van teamverbanden en effectief teamwork. Er is voor gekozen om cliëntenraden te benaderen als teams omdat de literatuur over effectief teamwork, bij het gebrek aan wetenschappelijke literatuur over professionalisering van cliëntenraden, een inzicht kan geven in het proces om tot een succesvol functioneren te komen. Waarom cliëntenraden in dit onderzoek worden benaderd als teams, zal als eerst worden uitgelegd in het theoretisch kader (paragraaf 2.1). In de volgende paragrafen (paragraaf 2.2 tot en met paragraaf 2.4) worden voorwaarden, individuele en collectieve factoren benoemd die volgens de gevonden literatuur ervoor zorgen dat cliëntenraden professioneler kunnen of professioneler gaan werken. Bij de voorwaarden (paragraaf 2.2) wordt aandacht besteed aan middelen en overige elementen waar een cliëntenraad over kunnen beschikken om professioneel ter werk te gaan. Daarbij gaat het erom of deze voorwaarden aanwezig zijn of niet. Zij bieden een fundament voor de professionalisering van een cliëntenraad, dit in samenhang met de invloeden van individuele en collectieve factoren op de professionalisering. Vervolgens wordt er daarom in paragraaf 2.3 gekeken naar factoren op individuele schaal binnen een cliëntenraad die ervoor kunnen zorgen dat een cliëntenraad professioneler te werk gaat. Het gaat hier om menselijk kapitaal. De derde opeenvolgende stap is de vorming van de individuele leden tot een samenwerkingsverband en wordt er aandacht besteed aan de onderliggende dynamieken die tot een succesvolle en professionele cliëntenraad kunnen leiden (paragrafen 2.4 en 2.5).

De bevindingen voortkomend uit dit theoretisch kader zullen in de volgende hoofdstukken door middel van een kwalitatief onderzoek worden vergeleken met de opvattingen van experts op het gebied van cliëntenparticipatie over professionalisering van cliëntenraden. De inzichten van de geïnterviewde experts zullen tegenover de bevindingen uit de literatuur worden gezet, waarbij overeenkomsten met betrekking tot de factoren die van invloed kunnen zijn op professionalisering aan het licht komen evenals nieuwe inzichten. Er is gekozen voor deze opzet omdat er, zoals eerder genoemd, een gebrek is aan wetenschappelijke literatuur en inzichten over professionalisering van cliëntenraden.

### 2.1 Cliëntenraad als team

Cliëntenraden worden in dit onderzoek benaderd als teams. Om hieraan uitleg te geven zal eerst de definitie van een team in dit onderzoek worden benoemd. Onder een team wordt in dit onderzoek verstaan: 'een groep mensen (ten minste twee: Rousseau et al., 2006) die in

samenwerking een gezamenlijk doel nastreven, waarbij zij elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken' (Dankers, 2000; Gilley et al., 2010). Individuen zijn onderling afhankelijk en dienen in een team samen te werken om hun taken te vervullen die collectieve actie behoeven (Rousseau et al., 2006). Een goede samenwerking en inzet van alle leden is daarbij nadrukkelijk van belang, omdat bij collectieve actie het gevaar schuilt dat er kans is op 'free riden' (Rousseau et al., 2006). Met 'free riden' wordt bedoeld dat individuele leden minder hard werken wanneer hun inspanningen worden gecombineerd met de inspanningen van anderen (West, 1994). Inspanningen van alle leden komen bij het samenwerken in een team bij elkaar, zodat verminderde individuele inspanningen minder op kunnen vallen dan bij een individuele taak. 'Free-riders' zetten zich dus minder in voor hun rol binnen de cliëntenraad dan de overige leden en dragen dus minder bij aan het bereiken van het gemeenschappelijk doel. Een gevolg daarvan kan zijn dat de inspanningen van de andere leden van de groep ook afnemen (West, 1994).

Een goed functionerend team, zonder onder andere 'free-riden', stijgt boven de optelsom van de individuele leden uit (Vroemen, 1995; West, 1994), omdat vaardigheden, kennis en motivatie worden gebundeld. Daarnaast zijn teams meer taakgeoriënteerd dan andere groepen en hebben regels voor de leden, waardoor er één geheel ontstaat (Gilley et al., 2010; Vroemen, 1995). Vroemen (1995) stelt daarbij dat er sprake is van een gemeenschappelijke wijze van optreden van een team naar de buitenwereld toe. Een team laat dus zien dat zij één geheel vormt.

Een cliëntenraad kan als een team worden benaderd, want het is een groep cliënten die samenwerkt voor het algemene belang van de doelgroep.

Cliëntenraden vormen de stem van de cliëntendoelgroep en dienen daarom een gemeenschappelijk optreden naar de buitenwereld toe uit te dragen. Om dit gemeenschappelijk optreden te waarborgen zijn er voorwaarden van belang voor de fundering. Daarnaast is er invloed van individuele en collectieve factoren op het professioneel functioneren. Deze voorwaarden en factoren voor professionalisering van een cliëntenraad zullen hieronder worden besproken.

## 2.2 Voorwaarden

Om het gezamenlijke doel te bereiken en dit ook op een efficiënte wijze te realiseren, is het ten eerste van belang dat cliëntenraden beschikken over een goed fundament en de benodigde middelen. Het aanwezig zijn van de juiste middelen vormen de randvoorwaarden die in de basis aanwezig moeten zijn om als cliëntenraad professioneel te kunnen functioneren (Dankers, 2000). Hierbij kan uiteenlopend worden gedacht aan: het beschikken over een werkruimte of vergaderruimte, het beschikken over de benodigde gereedschappen zoals kopieermogelijkheden en schrijfwaren of over een eigen budget, enzovoort (Dankers, 2000; het LSR, 2008; Stevens, 1995; Van Wolde, 2003; Vroemen, 1995). Een tijdige en relevante informatieverstrekking, openheid in onderlinge communicatie en bescherming tegen eventuele benadeling van de leden van de cliëntenraad kunnen gezien worden als fundamentele voorwaarden voor het professioneel functioneren (Van Wolde, 2000). Deze voorwaarden dienen volgens de literatuur te worden gefaciliteerd vanuit het uitvoeringsorgaan (Van Wolde, 2003; Ipso Facto & Meccano, 2009; SGB0, 2002; LocSZ, 2009). Het uitvoeringsorgaan kan bijvoorbeeld een gemeente zijn.

Hieronder zal het belang van de in de literatuur benoemde voorwaarden (openheid in onderlinge communicatie, tijdige en relevante informatieverstrekking, bescherming tegen eventuele benadeling, eigen budget en het beschikken over een vergaderruimte) voor professionalisering van cliëntenraden nader worden toegelicht. De volgorde waarin de voorwaarde worden besproken, geven aan hoe zwaar een bepaalde voorwaarde kan worden gewogen. Voorwaarden verschillen in de mate waarin zij belangrijk zijn (Dankers, 2000). Een aantal voorwaarden wegen zwaarder, aangezien zij primair noodzakelijk zijn voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad. De zwaarder wegende voorwaarde worden dan ook als eerst behandeld.

Ten eerste wordt openheid in onderlinge communicatie besproken. Hiermee valt of staat namelijk de inbreng een cliëntenraad (Van Wolde, 2003). Met het geven van openheid wordt bedoeld, dat zowel de cliëntenraad als het uitvoeringsorgaan duidelijkheid geeft over de onderlinge verwachtingen en er geen dubbele agenda's op na houden (Dankers, 2000; Van Wolde, 2003). Ook bij informatieverstrekking is communicatie nodig, omdat deze informatie vanuit het uitvoeringsorgaan aan de cliëntenraad moet worden aangedragen (Van Wolde, 2003). Deze informatieverstrekking is voor de cliëntenraad nodig om bij vertrouwelijke beleidsplannen een mening te kunnen vormen. Over deze beleidsplannen is vaak geen informatie via andere kanalen dan het uitvoeringsorgaan te verkrijgen. Een cliëntenraad kan zich bij het vormen van een eigen mening ten aanzien van een bepaald beleidsplan een kritisch houding aannemen, als hiertoe aanleiding bestaat. Om de vrijheid van meningsuiting te waarborgen, dient de positie van de leden van de cliëntenraad beschermd te worden

tegen eventuele benadeling bij het innemen van een kritische houding (Van Wolde, 2003). Bovendien kan voor een onafhankelijke positie gezorgd worden door het ter beschikking stellen van een eigen budget voor de cliëntenraad (Research voor Beleid, 2004; SGB0, 2002). Zij kunnen door middel van een eigen budget activiteiten ontplooiën zonder hiervoor toestemming te hoeven vragen aan het uitvoeringsorgaan (SGB0, 2002). Bij voorkeur dient het uitvoeringsorgaan ook een geschikte vergaderruimte met benodigde faciliteiten ter beschikking te stellen aan de cliëntenraad (RWI, 2009; Van Wolde, 2003), maar eigen budget biedt ook de mogelijkheid voor de cliëntenraad om hier zelf zorg voor te dragen.

### 2.2.1 Openheid in de onderlinge communicatie

De openheid in onderlinge communicatie betreft hier de communicatie tussen de cliëntenraad en het uitvoeringsorgaan (bijvoorbeeld een gemeente). Communiceren betekent volgens Dankers (2000): het uitwisselen van boodschappen. Zonder uitwisseling van boodschappen is er volgens Vroemen (1995) geen mogelijkheid tot samenwerking. Het uitvoeringsorgaan draagt zorg voor het betrekken van de participanten van de cliëntenraad bij besluitvorming waarbij de belangen van cliënten worden geraakt (Van Wolde, 2003). Door middel van onderlinge communicatie kunnen de betrokken partijen boodschappen uitwisselen en wederzijdse verwachtingen duidelijk maken. Aan de hand van feedback kan worden nagegaan of men elkaar begrijpt (Dankers, 2000). Dit is van belang omdat zowel de cliëntenraad als het uitvoeringsorgaan een eigen referentiekader bezit. Zij hebben een eigen perceptie waardoor boodschappen van de andere partij met een andere bedoeling kunnen worden geïnterpreteerd. Dit kan ook komen door de manier waarop de boodschap wordt gebracht (toon, woordgebruik of houding), het verschil in kennisniveau (bijvoorbeeld taalgebruik) of non-acceptatie (niet bereid zijn om de boodschap te ontvangen) (Dankers, 2000).

Bij openheid in onderlinge communicatie gaat erom dat er geen dubbele of verborgen agenda's ontstaan. Daarmee wordt bedoeld dat de eigen bedoelingen en verwachtingen van beide partijen duidelijk worden uitgesproken (Dankers, 2000). Ideeën en daarbij behorende motieven dienen duidelijk gemaakt te worden (Vroemen, 1995).

Specifiek voor cliëntenraden is het voor de effectiviteit en het bestaansrecht van belang dat zij serieus genomen worden door het uitvoeringsorgaan (Van Wolde, 2003). Daarmee wordt hier bedoeld dat er goed naar de signalering van cliëntenraden wordt geluisterd en dat de cliëntenraad feedback ontvangt over de inbreng. Indien een cliëntenraad niet serieus wordt genomen, vervult deze slechts een schijnfunctie en daarmee komt het bestaansrecht onder druk te staan. Het belang van een serieuze omgang tussen zowel het uitvoeringsorgaan als de cliëntenraad en omgekeerd wordt ondersteund door onderzoek van het LocSZ: 'Tien



aanbevelingen voor lokale cliëntenparticipatie' (2005) op basis van eerder gedane onderzoeken onder de noemer 'Lokale cliëntenraden in beeld' (onderzoeken uit 2003 en 2005, voorgangers van het eerder genoemde onderzoek 'Lokale cliëntenraden in beeld'). Ook het onderzoek van Research voor Beleid (2004) naar invloed van cliëntenraden van zorginstellingen heeft bevonden dat, ondanks een verzwaard adviesrecht, het functioneren en de invloed van een cliëntenraad afhankelijk is van de welwillendheid van de directie. Met welwillendheid wordt bedoeld dat de directie open moet staan voor de inbreng van de cliëntenraad en een terugkoppeling geeft over wat er met de uitgebrachte adviezen van de cliëntenraad is gedaan. Uit het onderzoek in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, blijkt dat de meest voorkomende houding van de directie bestaat uit welwillendheid, maar er geen zware inspanningen door de directie worden verricht om de cliëntenraden te betrekken bij besluiten (Research voor Beleid, 2004). Deze bevinding is voortgekomen uit enquêtes en groeps gesprekken met lokale en centrale cliëntenraden van zorginstellingen, waarbij de mate van betrokkenheid die voortkomt uit het instellen van verzwaard adviesrecht voor cliëntenraden van zorginstellingen is onderzocht.

Openheid in onderlinge communicatie geeft zowel de cliëntenraad als de uitvoerende partij duidelijkheid over de onderlinge verwachtingen en bedoelingen, waardoor de continuïteit en samenwerking op de lange termijn kan worden gegarandeerd (Research voor Beleid, 2004; Dankers, 2000). Daarom wordt als eerst verwacht dat (verwachting 1):

*De openheid in onderlinge communicatie tussen het uitvoeringsorgaan en de cliëntenraad een voorwaarde is voor de professionalisering van een cliëntenraad.*

### 2.2.2 Tijdige en relevante informatieverstopping

Om een goede afweging te maken van de belangen waar een cliëntenraad voor staat, is relevante en tijdige verstopping van informatie volgens de theorie uit de literatuur een tweede voorwaarde (Mullins, 2007; RWI, 2009; Van Wolde, 2003; West, 1994).

Informatieverstopping is dus onder te verdelen in twee aandachtspunten: tijdigheid en relevantie. Een relevante informatieverstopping houdt in dat er gelet wordt op de hoeveelheid informatie die aan cliëntenraden wordt verstopt door het uitvoeringsorgaan (Van Wolde, 2003). Indien er teveel informatie wordt verstopt, bestaat het risico dat cliënten dit niet kunnen verwerken en dit heeft een nadelige invloed op het functioneren. Door teveel informatie kan de boodschap voor de cliënt vervagen (Mullins, 2007), de efficiëntie van de cliëntenraad verminderen en zo de relevantie van de inbreng van de cliëntenraad. Dit zou in een dergelijke situatie kunnen leiden tot het niet bereiken van het gewenste resultaat. Met tijdigheid wordt bedoeld dat nieuwe beleidsplannen in een tijdig stadium voorgelegd moeten worden om tot een input in het beleidsproces te dienen (Van Wolde, 2003; Ipso

Facto & Meccano, 2009). Dit wordt naast Van Wolde (2003) ook onderstreept in het onderzoek over de inrichting en vormen van cliëntenparticipatie op het terrein van werk en inkomen, dat uitgevoerd is door het beleidsonderzoeksbureau Ipso Facto en onderzoeksbureau Meccano (2009) in opdracht van de gemeente Leiden en Leiderdorp. De gegevens van het onderzoek zijn verkregen door middel van documentanalyse en interviews met zowel landelijke en regionale deskundigen<sup>3</sup> als betrokkenen (beleidsmedewerkers, bestuurders en leden van de cliëntenraad en de gemeenteraad). Het gaat hierbij om een exploratie van alle vormen van cliëntenparticipatie waardoor niet dieper op cliëntenraden wordt ingegaan, waar daarentegen dit onderzoek zich op richt.

Indien volgens het onderzoek van Ipso Facto en Meccano (2009) de beleidsplannen in een latere fase worden voorgelegd aan cliëntenraden, dan dient de cliëntenparticipatie niet meer als input van ideeën en standpunten in de beginfase van het beleidsproces maar als feedback aan het eind van het beleidsproces. Daardoor wordt het cliëntenperspectief niet betrokken in de beleidsplannen, wat zou kunnen betekenen dat de cliëntenraad niet het gewenste resultaat kan bewerkstelligen. De cliëntenraad is dan niet effectief en als tweede wordt daarom verwacht dat:

*Indien aan de voorwaarde wordt voldaan van tijdige en relevante informatieverschaffing, dan zorgt dat ervoor dat een cliëntenraad professioneler kan werken.*

### 2.2.3 Bescherming tegen eventuele benadeling

Tevens dienen cliënten die participeren beschermd te worden tegen eventuele benadeling door uitvoeringsorganen, omdat zij zich meer op de voorgrond stellen en de kritische houding beschermd dient te worden (Van Wolde, 2003). Door middel van bescherming tegen eventuele benadeling kan de onafhankelijke positie van de cliëntenraad worden behouden. De derde verwachting luidt dan ook:

*Bescherming tegen eventuele benadeling door uitvoeringsorganen is een voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad.*

### 2.2.4 Eigen budget

Het beschikken over een eigen budget zorgt er volgens Van Wolde (2003) en de beleidsrapporten van het SGBO, het onderzoeks- en adviesbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, (2002) en het LocSZ (2009), voor dat cliëntenraden professioneler

---

<sup>3</sup> Respectievelijk: de Landelijke Cliëntenraad, Versterking CliëntenPositie, de Stichting Cliëntenperspectief en de Stichting Provinciaal Overleg Cliëntenraden Zuid-Holland.

kunnen functioneren. Een eigen budget maakt een cliëntenraad meer zelfsturend en onafhankelijk, omdat zij daarmee niet voor alle activiteiten die zij ondernemen aparte toestemming hoeven vragen (Van Wolde, 2003). Zo kan een cliëntenraad bijvoorbeeld zelf opdracht geven voor een onderzoek naar de gevolgen van een bepaald beleid voor de cliëntendoelgroep. Dit zou er voor kunnen zorgen dat de cliëntenraad een betere afweging voor het innemen van een bepaald standpunt kan maken, waardoor het doel om de stem van de cliënt uit te dragen efficiënter wordt bereikt. Een eigen budget zou er dus voor kunnen zorgen dat een cliëntenraad professioneler kan werken. Op basis van de gevonden literatuur wordt als vierde verwachting gesteld dat:

*Indien de voorwaarde voor het beschikken over een eigen budget aanwezig is, dan zorgt dat ervoor dat een cliëntenraad professioneler kan werken.*

De beleidsrapporten van het SGB0 en het LocSZ ondersteunen deze redenering van een onafhankelijke cliëntenraad door middel van een eigen budget. In beide rapporten gaat het echter om een onderzoek naar de verschillende participatievormen binnen gemeenten en de stand van zaken tot nu toe, niet om het effectief en efficiënt werken van een cliëntenraad. Het laatste maakt dit onderzoek relevant. Het LocSZ kijkt daarbij ook in het specifiek of de regeling voor cliëntenparticipatie binnen de WWB (Wet Werk en Bijstand) tot een verbetering van de lokale cliëntenparticipatie heeft geleid. Het onderzoek van het LocSZ (2009) genoemd 'Lokale cliëntenraden in beeld' is echter minder uitgebreid opgezet dan het onderzoek van het SGB0. Het onderzoek van het LocSZ heeft alleen gebruik gemaakt van digitale vragenlijsten onder 62 lokale cliëntenraden en cliëntenplatforms met betrekking tot de WWB (Wet Werk en Bijstand) en maakt dus gebruik van één methode. De resultaten van het onderzoek van het SGB0 zijn daarentegen verkregen uit literatuurstudie, een documentanalyse, 70 kwantitatieve interviews (telefonisch) onder gemeenten en cliëntenraden, 17 kwalitatieve interviews met betrokkenen op landelijk, gemeentelijk en cliënteniveau en een enquête onder betrokkenen. Dit onderzoek biedt dus een breder perspectief van de verschillende mogelijke participatievormen en daarbij behorende beïnvloedingsmogelijkheden.

### 2.2.5 Vergaderruimte en faciliteiten

De leden van de cliëntenraad hebben de opdracht om namens de cliëntendoelgroep een gedeelde mening te vormen over een bepaalde situatie. Om deze gedeelde mening te bereiken dienen zij ervaringen en opvattingen met elkaar uit te wisselen en te bediscussiëren (Dankers, 2000; Stevens, 1995). Om een goede meningsvorming tot stand te brengen is het daarbij wel van belang dat er relevante informatie wordt verschaft met betrekking tot de dan besproken situatie (Dankers, 2000). Op deze voorwaarde wordt ingehaakt in paragraaf 2.2.3.

Om de samenkomst van de leden te bewerkstelligen zodat zij tot de vorming van een gedeelde mening kunnen komen, is het beschikken over een vergaderruimte en daarbij behorende faciliteiten nodig (Dankers, 2000). Het samenkomen op een vaste plek schept duidelijkheid en rust. Leden kunnen zich niet verwarren over de locatie van de samenkomst en een vergaderruimte biedt een afgesloten plek voor onderling overleg. Als cliëntenraden over een vergaderruimte met daarbij behorende faciliteiten beschikken, zullen zij gemakkelijker overleg kunnen voeren en zo eerder het gewenste resultaat kunnen bereiken. Het beschikken van een vergaderruimte kan gezien worden als een randvoorwaarde voor het professioneel gaan werken van een cliëntenraad. Het is daarbij niet noodzakelijk, aangezien ook op andere plekken een samenkomst van de leden kan worden georganiseerd (Dankers, 2000). Daarop gebaseerd wordt als vijfde verwachting gesteld dat:

*Indien de randvoorwaarde van een vergaderruimte en bijbehorende faciliteiten wordt vervuld, dan zorgt dat ervoor dat een cliëntenraad professioneler kan werken.*

### 2.3 Individuele factoren

Als cliëntenraden de beschikking hebben over de randvoorwaarden genoemd in de paragraaf hierboven, ligt de volgende stap bij factoren op individueel niveau die mogelijk kunnen zorgen voor de professionalisering van een cliëntenraad. Op individueel niveau van de leden binnen een cliëntenraad, gaat het om het bezit van bepaalde individuele kwaliteiten en vaardigheden. De individuele leden beschikken ieder over bepaalde kwaliteiten en vaardigheden, zoals goede vergadervaardigheden, dit vormt het menselijk kapitaal (human capital: Becker & Sawyer, 1978). Menselijk kapitaal kan worden verkregen door bijvoorbeeld ervaring, scholing (opleidingsniveau) of training (Mullins, 2007). Ervaring door het eerder participeren in een cliëntenraad of ondernemingsraad zorgt ervoor dat dit lid reeds beschikt over bijvoorbeeld vergaderingvaardigheden. Ook een hoger opleidingsniveau brengt menselijk kapitaal met zich mee. Hoger opgeleiden hebben bijvoorbeeld grotere kans dat zij meer geoefend zijn in het formuleren van hun standpunt. Hoe meer kennis of relevante vaardigheden een lid van een cliëntenraad bezit, des te groter de invloed op de kwaliteit en efficiëntie van een cliëntenraad. Meer kwaliteit kan leiden tot meer efficiëntie, aangezien het doel met minder, maar kwalitatief betere inspanningen kan worden bereikt. Menselijk kapitaal kan er dus voor zorgen dat een cliëntenraad professioneler gaat werken. Op basis van deze redenering wordt als zesde verwachting gesteld dat:

*Hoe meer menselijk kapitaal de leden van een cliëntenraad bezitten, des te professioneler de cliëntenraad zal gaan werken.*

Menselijk kapitaal kan ook gevormd worden tijdens participatie binnen een cliëntenraad. Volgens de literatuur kan deskundigheidsbevordering plaatsvinden door middel van begeleiding of het volgen van cursussen of trainingen, zodat de vaardigheden van de leden worden verbeterd (Vroemen, 1995; Van Wolde, 2003). De benadering van onafhankelijke deskundigen voor het bevorderen van de deskundigheid van de leden van een cliëntenraad wordt door twee rapporten ondersteund. Bij zowel de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC) als de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) komt in een uitgebracht rapport naar voren dat scholing en ondersteuning door onafhankelijke deskundigen bij kan dragen aan een bepaald kennisniveau en interpretatievermogen van de leden van een cliëntenraad. Inspraak vereist een bepaald kennisniveau stelt de Raad voor Werk en Inkomen (2009) in het rapport 'Handreiking Cliëntenparticipatie Werkpleinen' (2009). Het rapport is uitgevoerd in opdracht van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de resultaten zijn verkregen aan de hand van interviews met betrokkenen op het gebied van werk en inkomen van gemeenten en twee casestudies.

Door middel van deskundigheidsbevordering van externe partijen komt er kennis bij de

cliëntenraad binnen die eerder ontbrak. Een voorwaarde is daarbij volgens het rapport 'Cliëntenraad (in de zorg) en professionele ondersteuning' van het LOC (2006) en het eerder genoemde rapport van het LocSZ (2009), dat de onafhankelijke deskundige niet 'stuurt', maar de leden 'steunt'. Een vorm van ondersteuning van externe partijen (zoals organisaties die cliëntenraden ondersteunen) die vooral bij de lichamelijk en verstandelijke gehandicapten voorkomt, is bijvoorbeeld de rol van coach. Daarbij worden de leden gesteund bij het bewust worden van hun kwaliteiten (Dankers, 2000).

De rapporten van het LOC (2006) en de Raad voor Werk en Inkomen (2009) richten zich echter op de positie van cliëntenparticipatie en de uiteindelijke resultaten van het participeren, waardoor verdere mechanismen in deze rapporten niet aan bod komen. Wat in dit onderzoek daarentegen juist wordt onderzocht.

## 2.4 Collectieve factoren

Naast de capaciteiten en kwaliteiten van de individuele leden zijn er ook factoren op collectief samenwerkingsniveau die kunnen zorgen voor professionalisering van een cliëntenraad. Daarbij kan het gaan om factoren als het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban, gedeelde normen, rolverdeling en structurering van overleg. Het hebben van een gemeenschappelijk doel en het communiceren met de achterban is nauw met elkaar verweven, aangezien de cliëntenraad de gehele cliëntendoelgroep vertegenwoordigt.

Het overeenstemmen van gedeelde normen, het hebben van een rolverdeling en structurering van overleg kunnen worden geschaard onder het overkoepelende aspect structuur en zijn ook met elkaar verbonden. In de deelparagrafen hieronder (2.4.1 tot en met 2.4.3) zullen deze collectieve factoren die van invloed kunnen zijn op professionalisering nader aan bod komen.

### 2.4.1 Gemeenschappelijk doel

Op teamniveau is ten eerste het hebben van een vastgesteld gemeenschappelijk doel van belang zodat er behoefte is aan zingeving (Dankers, 2000). Het belang van een vastgesteld gemeenschappelijk doel ligt al in de definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt voor teams: 'een groep mensen (ten minste twee: Rousseau et al., 2006) die in samenwerking een gezamenlijk doel nastreven, waarbij zij elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken' (Dankers, 2000; Gilley et al., 2010). Het een gezamenlijk doel biedt dus noodzaak tot samenwerking. Daarbij moeten de doelstellingen van een cliëntenraad helder zijn en de leden van de cliëntenraad voor het uitvoeren van deze doelstellingen gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen (Vroemen, 1995).

Om effectief te zijn dient het gemeenschappelijk doel specifiek, uitdagend en geaccepteerd te zijn (Rousseau et al., 2006). Deze aspecten zijn noodzakelijk, omdat de leden van elkaar afhankelijk zijn, als team dezelfde doelen moeten nastreven en hier bovendien achter moeten staan. De eigen belangen dienen afhankelijk te worden van het teambelang of het doel wat het team wil bereiken (Vroemen, 1995).

Een specifiek, uitdagend en geaccepteerd gemeenschappelijk doel zorgt ervoor dat het teveel richten op details wordt voorkomen. Dit is van belang omdat het uiteindelijke doel niet uit het oog mag worden verloren (Mullins, 2007). Specifiek voor cliëntenraden wordt het vormen van een gemeenschappelijk doel en doelstellingen ondersteund door het rapport 'De cliëntenraad beoordeeld' uitgevoerd door het beleidsonderzoeksbureau Regioplan (2009).

Volgens dit rapport kan ontevredenheid van het uitvoeringsorgaan over het functioneren van een cliëntenraad (van sociale diensten) voortkomen uit een te grote nadruk op de details in

de inbreng van een cliëntenraad (Regioplan, 2009).

De gegevens in dit rapport zijn verkregen door middel van een webenquête onder sociale diensten en onder gemeentelijke cliëntenraden met betrekking tot het functioneren van cliëntenraden en de manier waarop zij vinden dat een bepaalde sociale dienst met hen omgaat. Er wordt in het rapport echter alleen naar de uitkomsten van het functioneren gekeken en niet naar de achterliggende redenen en het proces tot een professioneel functioneren, wat in dit onderzoek centraal staat. Daarbij bedraagt de respons 29 procent onder de gemeentelijke cliëntenraden en het uiteindelijke aantal participerende cliëntenraden komt daarbij neer op 110. Een verklaring voor deze respons kan liggen in het gegeven dat de cliëntenraden de enquête alleen konden invullen indien zij over een computer beschikken en hiermee om kunnen gaan (gezien de doelgroep). Opgemerkt kan worden dat er bij de benaderingswijze gekeken dient te worden naar de respondentdoelgroep (Maso & Smaling, 1998). Waarbij het hier kan gaan om mensen van een doelgroep die soms niet over de vaardigheden beschikken die voor het invullen van de enquête nodig zijn.

Voor een goed samenwerkend team moet dus een gemeenschappelijk doel worden vastgesteld, waar alle leden zich voor inzetten. Bovendien draagt het vaststellen van een gemeenschappelijk doel via het bovenstaande mechanisme volgens Dankers (2000) op organisatieniveau bij aan het verwerven van bestaansrecht. Het gaat erom dat de relatie tussen de cliëntenraad en het uitvoeringsorgaan gericht is op de lange termijn.

Een duidelijk gemeenschappelijk doel kan er dus voor zorgen dat een cliëntenraad professioneler te werk gaat en het bestaansrecht vergroot wordt. Zowel op gebied van effectiviteit als met het oog op continuïteit, kan dan ook worden gesteld als zevende verwachting:

*Hoe duidelijker het gemeenschappelijke doel, hoe professioneler de cliëntenraad.*

#### 2.4.2 Contact met de achterban

Bij het vormen van een gemeenschappelijk doel als cliëntenraad, dient rekening gehouden te worden met de meningen van de overige cliënten. Dit omdat cliëntenraden de gehele achterban vertegenwoordigen (Van Wolde, 2003; Ipso Facto & Meccano, 2009; LOC, 2006; Research voor Beleid, 2004; RWI, 2009). Door middel van contact met de andere cliënten komen cliëntenraden meer te weten over de dagelijkse praktijk bij de uitvoering van een bepaald beleid en verkrijgen zij een input van ideeën. De ervaringen van de achterban worden dus gesignaleerd en naar voren gebracht. Hierdoor ontstaat er meer draagvlak voor de cliëntenraad en kan de cliëntenraad op beleidsniveau een sterkere invloed uitoefenen bij besluiten (Van Wolde, 2003; Ipso Facto & Meccano, 2009; het LSR, 2008). Volgens het 'Brancherapport 2009' van het landelijk steunpunt medezeggenschap (het LSR, 2008) kan



communicatie met de achterban bovendien een informeringsfunctie vervullen. Door middel van communicatie wordt de achterban geïnformeerd over het functioneren, de activiteiten en de voortgang van de cliëntenraad. De achterban krijgt zo zicht op wat er gedaan wordt om hun belangen te behartigen en in hoeverre de cliëntenraad hierin slaagt. Ondanks dat het 'Brancherapport 2009' van het LSR (2008) betrekking heeft op cliëntenraden van revalidatiecentra, kan het belang van signalering en het informeren van de achterban ook opgaan voor cliëntenraden op andere gebieden omdat andere cliëntenraden tevens deze functies kunnen vervullen. De resultaten van het 'Brancherapport 2009' zijn afkomstig van een monitor onder 13 cliëntenraden van revalidatiecentra. Het rapport van het LSR maakt onderdeel uit van een serie brancherapport van vier sectoren, waaronder ook rapporten over cliëntenraden in de sectoren van de geestelijke gezondheidszorg, thuiszorg en ziekenhuizen. De opdracht hiervoor is afkomstig van de gezamenlijke koepels voor patiëntorganisaties, gehandicaptenorganisaties en ouderenorganisaties en het onderzoek heeft tot doel erachter te komen hoe de cliëntenraden hun rol invullen en hoe het resultaat van functioneren is. De mechanismen achter het resultaat van functioneren worden echter niet uitgelegd, wat in dit onderzoek juist relevant is.

Contact met de achterban zorgt er dus voor dat het algemeen belang beter vertegenwoordigd kan worden, waardoor de doelgerichtheid van de cliëntenraad toeneemt. Als achtste verwachting wordt daarom gesteld dat:

*Hoe meer en beter het contact met de achterban, hoe professioneler de cliëntenraad.*

Met beter wordt daarbij bedoeld dat de achterban zich gehoord voelt door middel van gebruik van verschillende communicatiekanalen, zoals contact in de vorm van het beheren van een eigen website en e-mailadres, het publiceren van nieuwsbrieven of folders, het afnemen van enquêtes, de inzet van ideeënbusen of het organiseren van bijeenkomsten (het LSR, 2008; LocSZ, 2009; Research voor Beleid, 2004; Van Wolde, 2003; RWI, 2009). Hoe lager de drempel voor mogelijkheden tot input en feedback, des te groter de inbreng van de achterban zal zijn.

### 2.4.3 Structuur

Om een geheel te vormen tussen de individuele leden van een cliëntenraad is op teamniveau structuur nodig om tot een succesvol functioneren te komen (Dankers, 2000; Gilley et al., 2010; Stevens, 1995). Voor de ontwikkeling van een team behoort structuur

volgens het teamontwikkelingsmodel van Dankers (2000)<sup>4</sup> en Gilley et al. (2010)<sup>5</sup> een belangrijke stap te zijn om professioneel te kunnen werken. Onder structuur wordt in de literatuur over teamwork het vormen van benaderingen en werkstijlen verstaan (Stevens, 1995). Structuur wordt zichtbaar in zowel de verwachtingspatronen binnen het team ten aanzien van hoe mensen zich gedragen, het vaststellen van basisregels, taak- en omgangsnormen (Gilley et al., 2010: 'norming' fase; Stevens, 1995) als in het vaststellen van overlegstructuren, besluitvormingsprocessen en afspraken (Dankers, 2000; Gilley et al., 2010: 'storming' fase; Stevens, 1995). Ondersteunend hierop komt in het rapport de 'Handreiking Cliëntenparticipatie Werkpleinen' (2009) van de Raad van Werk en Inkomen naar voren dat vastgestelde taken, bevoegdheden en verplichtingen, frequent overleg (minimaal vier keer per jaar volgens de Raad van Werk en Inkomen, 2009) en het opstellen van een jaarplan, kunnen zorgen voor een goed werkende cliëntenraad. De dynamieken hierachter komen echter niet in het rapport aan bod.

In de literatuur met betrekking tot cliëntenraden gaat het bij het aspect structuur vooral om gedeelde normen, het hebben van een rolverdeling en de structurering van overleg. Deze drie factoren zullen dan ook onderdeel zijn van het aspect structuur die er zorg voor kunnen dragen dat cliëntenraden professioneel gaan werken en zij zullen hieronder nader worden toegelicht.

### Gedeelde normen

Het eigen maken van het gemeenschappelijk doel en het daarvoor inzetten kan ook een gedeelde norm zijn binnen een team. Acceptatie van gedeelde normen binnen de cliëntenraad zorgt voor een succesvollere samenwerking, omdat acceptatie er voor zorgt dat participanten niet gedemotiveerd raken of dat het belang van het team uit het oog wordt verloren (Mullins, 2007). Net als bij een gemeenschappelijk doel is het bij gedeelde normen van belang dat deze duidelijk zijn voor de leden, zodat iedereen de normen overeenkomstig naleeft. Indien normen niet duidelijk zijn of niet geaccepteerd worden door alle leden van een cliëntenraad, kan dit leiden tot het ontstaan van een conflictsituatie (West, 1994). Dit kan op

---

<sup>4</sup> De zeven stappen zijn opeenvolgend: het hebben van een doel, vertrouwen, middelen, structuur, (inter)actie, het krijgen van feedback en het vormen van een dynamisch evenwicht (Dankers, 2000).

<sup>5</sup> De vijf stappen van teamontwikkeling volgens Gilley et al. (2010) zijn achtereenvolgens: forming, storming, norming, performing en adjourning. Zie hiervoor ook West (1994). Dit onderzoek focust zich op drie stappen van het model van Dankers (2000) en de eerste drie van de stappen benoemd door Gilley et al. (2010), omdat de cliëntenraad waar dit onderzoek in het specifiek voor bedoeld is, net aangevat is. Daarbij gaat het niet direct om de inhoud (bijvoorbeeld over de participanten of onderwerpen), maar om de gang van zaken tijdens het proces van cliëntenparticipatie.

zijn beurt leiden tot een negatieve invloed op de continuïteit en efficiëntie van een cliëntenraad. Conflictsituaties kunnen ertoe leiden dat de individuele leden meer met het eigen belang rekening gaan houden en de gemeenschappelijke binding vermindert (Dankers, 2000), zodat de levensvatbaarheid van een cliëntenraad afneemt. De energie die verloren gaat aan het oplossen van conflictsituaties kan daarnaast een negatieve invloed hebben op de efficiëntie en effectiviteit, aangezien de eenheid van een cliëntenraad wordt aangetast (West, 1994).

Op basis hiervan wordt de negende verwachting geformuleerd:

*Hoe duidelijker de gedeelde normen, hoe professioneler de cliëntenraad.*

### Rolverdeling

Rolverdeling kan bijdragen aan zowel het functioneren van de individuele leden binnen het team als aan het functioneren van het gehele team (Dankers, 2000; Rousseau et al., 2006). Rollen zijn een onderdeel van verwachtingspatronen en verbinden de participanten, waardoor een sociale structuur ontstaat (Dankers, 2000). Een goede onderlinge rolverdeling draagt bij aan het functioneren van een team, omdat knelpunten bij de uitvoering van de werkzaamheden kunnen worden voorkomen (Gilley et al., 2010). Knelpunten bij de uitvoering of overlappings van werkzaamheden worden voorkomen doordat groepsleden door middel van de onderlinge rolverdeling weten wat hun positie binnen de structuur inhoudt en wat er van hen verwacht wordt (Mullins, 2007; Rousseau et al., 2006). Leden ontwikkelen een rollenidentiteit binnen het team en weten hoe zij met elkaar samen willen werken (Gilley et al., 2010). Stout et al. (2002) stellen dat een team meer effectief is als de individuele leden kennis hebben over wat er gedaan moet worden en de capaciteit hebben om hier ook invulling aan te geven. Rolverdeling houdt daarom verband met het bereiken van een gemeenschappelijk doel. De effectiviteit van een team is niet alleen afhankelijk van individuele capaciteiten, maar ook in welke mate er sprake is van interactie tussen de leden van het team en de coördinatie hiervan (Stout et al., 2002). Er ontstaan sociale relaties tussen de teamleden. Dat houdt in dat zij verbonden zijn door zich herhalende interacties en hierdoor raken teamleden op elkaar ingespeeld en met elkaar vertrouwd (Dankers, 2000). Dit zorgt ervoor dat binnen de cliëntenraad efficiëntie en continuïteit worden gegarandeerd. Rollen zijn uniek voor elk lid en dienen goed geformuleerd te worden, zodat ieder lid verantwoordelijk is voor het vervullen van de bij de rol behorende taken (West, 1994). Deze individuele verantwoordelijkheden binnen een cliëntenraad, kunnen de kans op 'free riding' verminderen (Rousseau et al., 2006). Het begrip 'free riding' is in paragraaf 2.1 (cliëntenraad als team) al eerder aan bod gekomen en houdt in dat individuele leden zich verminderd inzetten bij het werken in groepsverband dan bij individuele activiteiten (West, 1994). 'Free-

riden' kan conflictsituaties opleveren als het gezien wordt als bepalend voor het uiteindelijke teamresultaat. Ook kunnen conflicten ontstaan door onduidelijkheid van de rolverdeling, omdat de kans bestaat dat teamleden zich met elkaars taken gaan bezighouden (West, 1994). Daardoor kan de efficiëntie worden aangetast omdat er zich overlap bij de uitvoering van de werkzaamheden kan voordoen.

Indien rollen en verantwoordelijkheden vastliggen kan dit zorgen voor een meer professioneel werken van een cliëntenraad, omdat knelpunten bij de uitvoering van de werkzaamheden kunnen worden vermeden. Waaruit volgt dat als eerste algemene stap verwacht wordt:

*Hoe duidelijker de rollen zijn toebedeeld, hoe professioneler de cliëntenraad.*

Deze verwachting kan specifiek voor een cliëntenraad aangevuld worden met de invulling van twee rollen die theorie uit de literatuur van belang acht. Binnen de rolverdeling van een cliëntenraad staat de invulling van de rollen van voorzitter en secretaris volgens Van Wolde (2003), Vroemen (1995), onderzoek van Ipso Facto en Meccano (2009) en het rapport van het LocSZ (2009) centraal. De invulling van deze twee rollen is van betekenis voor professionalisering van een cliëntenraad, omdat het kan bijdragen aan continuïteit (Ipso Facto & Meccano, 2009). Dit komt omdat de voorzitter en secretaris zowel een rol spelen binnen als buiten de cliëntenraad en zij volgens het brancherapport van het LSR (2008) de meeste tijd steken in een cliëntenraad. Buiten de cliëntenraad moeten zij ervoor zorgen dat de belangen van de doelgroep onder de aandacht komen (Van Wolde, 2003). Binnen de cliëntenraad zijn zij verantwoordelijk voor het vastleggen van informatie (de secretaris dient bijvoorbeeld het overleg te notuleren of informatie te versturen), het voorbereiden van vergaderingen en het opstellen van de agenda en de structurering van het overleg (een voorzitter leidt bijvoorbeeld de vergadering) (Dankers, 2000; Quinn et al., 2008; Vroemen, 1995). Door middel van deze taken zorgen zij dus voor continuïteit, maar ook voor efficiëntie door bijvoorbeeld structurering van overleg (wat onder de volgende kop ter sprake zal komen). De verwachting over de rolverdeling bij de professionalisering van een cliëntenraad, wordt daarom aangevuld met de invulling van de rol van voorzitter en secretaris, waardoor verwachting tien luidt:

*Hoe duidelijker de rollen zijn toebedeeld, vooral van voorzitter en secretaris, hoe professioneler de cliëntenraad.*

### Structurering van overleg

Tot slot vormen vergaderingen en bijeenkomsten een belangrijk onderdeel van het aspect structuur. Het vormen van een gemeenschappelijk standpunt door een cliëntenraad kan door

middel van overleg of vergaderingen tot stand komen, omdat overleg een georganiseerd geheel vormt en ieder lid zijn of haar opvattingen kan uitwisselen met de andere leden (Stevens, 1995). Om te zorgen dat het overleg op een efficiënte wijze (bijvoorbeeld zonder frustraties) bijdraagt aan de voorop vastgestelde doelen, dient structuur te worden aangebracht (Dankers, 2000; het LSR, 2008). Een voorbeeld van structurering van overleg is een vastgestelde vergaderstructuur zoals: opening, informatie, meningsvorming, besluitvorming en afronding (Dankers, 2000). Daarbij is informatie van invloed op meningsvorming, het uitdragen en uitwisselen van meningen vervolgens van invloed op een tevredenstellende besluitvorming. Het doel van deze vergaderstructuur is uiteindelijk het nemen van een besluit. Het is echter ook mogelijk dat het overleg wordt afgerond met informatie of meningsvorming, indien het doel van de vergadering niet gericht is op het nemen van een besluit.

De structurering van een overleg hangt ook samen met rolverdeling. Formeel wordt een vergadering of overleg namelijk geleid door de voorzitter (Dankers, 2000; Van Wolde, 2003). De voorzitter dient zorg te dragen voor het aanhouden van de vastgestelde vergaderstructuur en het doel van de vergadering in het oog te houden. Bovendien spelen normen een rol, aangezien groepsnormen kunnen worden gebruikt bij de afbakening van de gespreksonderwerpen binnen het overleg en bij de uitwisseling van opvattingen van de individuele leden (wederzijds respect) om tot een vorming van consensus te komen (Dankers, 2000). Normen en structurering van overleg kunnen dus op een positieve manier de relatie tussen deelnemers bevestigen en verbreden. Alle leden moeten zich betrokken voelen, participeren en er moet een breed gedragen advies tot stand komen (Dankers, 2000; Mullins, 2007; Stevens, 1995). Als een cliëntenraad een breed gedragen advies naar voren kan brengen in een besluitvormingsproces, kan dit ertoe leiden dat zij eerder serieus worden genomen door andere partijen in dit besluitvormingsproces (RWI, 2009) en zo de levensvatbaarheid van de cliëntenraad toeneemt.

Structurering van overleg kan dus de efficiëntie en continuïteit binnen een cliëntenraad garanderen en zo zorgen voor professionalisering van een cliëntenraad, wat als verwachting elf wordt geformuleerd als:

*Hoe meer structurering van overleg, hoe professioneler de cliëntenraad.*

### 3. Data en methode

Gegeven het gebrek aan wetenschappelijke literatuur op het gebied van professionalisering van cliëntenraden wordt door middel van de uitvoering van een kwalitatief onderzoek gekeken naar de opvattingen van experts over professionalisering. De opvattingen van de geïnterviewde experts worden vervolgens tegenover de literatuurbevindingen gezet, zodat kan worden nagegaan of deze opvattingen overeenkomen of dat het kwalitatief onderzoek leidt tot nieuwe inzichten. Zo wordt getracht om tot een beantwoording van de probleemstelling te komen.

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is dus professionalisering. Het doel is te weten komen welke factoren een bijdrage kunnen leveren aan professionalisering.

#### 3.1 Dataverzameling

Er is gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek, omdat door middel van interviews de dieperliggende expertkennis en de ervaringen met betrekking tot de professionalisering van cliëntenraden voor mensen met een (arbeids)handicap kunnen worden onderzocht. Dit kwalitatief onderzoek kan zo een bijdrage leveren aan de theoretische exploratie op dit gebied (Baarda et al., 1997).

Bij kwalitatief onderzoek hebben respondenten de mogelijkheid om een toelichting te geven waarom zij iets van belang vinden en welke bijdrage een bepaald aspect kan leveren (Baarda et al., 1997). Er is bovendien de mogelijkheid tot verduidelijking van de vragen (Maso & Smaling, 1998). Gezien het gebrek aan wetenschappelijk kennis over de professionalisering van cliëntenraden is hier een kwalitatief onderzoek passender dan een kwantitatief design. Bij deze kwalitatieve aanpak kan doorgevraagd worden naar de inzichten die de experts hebben over de definitie van cliëntenraden, de inhoud van de term professionalisering en de factoren en mechanismen die van invloed kunnen zijn op professionalisering.

Oakley (1981) vergelijkt interviewen met een huwelijk en stelt dat iedereen weet wat het is, veel mensen het doen en er toch achter elke deur een wereld van geheimen zit.

Binnen dit kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde expertinterviews. Gekozen is voor enige structuur aangezien hoe meer gestructureerd het interview is, hoe meer de interviewer de richting bepaalt (Boeije, 2005) en dus hoe meer de resultaten van ieder interview met elkaar kunnen worden vergeleken. De antwoorden van de respondenten kunnen gemakkelijker met elkaar worden vergeleken dan bij een open interview (Boeije, 2005). Door middel van een semi-gestructureerde aanpak kan ook de achterliggende redenering waarom een bepaald aspect van belang is voor

professionalisering van cliëntenraden worden toegelicht door de respondenten en dus het gebrek aan kennis worden opgevuld.

In totaal zijn er 23 respondenten geïnterviewd. Baarda et al. (1997) stellen dat met een specifieke probleemstelling tussen de 15 en 25 personen een afdoende aantal is om adequate informatie te verkrijgen. Van de geïnterviewden is één respondent afkomstig van de regionale cliëntenraad (Adviesraad WSW) waarvoor dit onderzoek in het specifiek bedoeld is. Het betreft hier de voorzitter. Er is voor gekozen om alleen de voorzitter te benaderen omdat deze namens de cliëntenraad (Adviesraad WSW) vertegenwoordigt en overal bij aanwezig is. Daarnaast zijn twee medewerkers van het Regiebureau WSW geïnterviewd, die mede kennis hebben van de cliëntenraad. De overige 20 respondenten zijn voornamelijk afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen: LOC Zeggenschap, het LSR (landelijk steunpunt op het gebied van (mede)zeggenschap), Stichting Cliëntenperspectief, de Landelijke Vereniging van Arbeidsongeschikten, UWV Cliëntenraad, en het Programma Versterking CliëntenPositie. Verder zijn twee experts van landelijke cliëntenraden geïnterviewd: Landelijke Cliëntenraad voor sociale zekerheid (LCR) en het Platform GGZ. Evenals experts van wetenschappelijke instituten die cliëntenraden hebben onderzocht (NIVEL, Verwey-Jonker Instituut, ZonMw en de Raad voor Werk en Inkomen) en experts op het gebied van cliëntenparticipatie van organisaties die zich inzetten voor mensen met een handicap (Eleos, Cedris, Esdégé-Reigersdaal en Parnassia). Tot slot zijn interviews afgenomen bij drie onafhankelijke ondersteuners en een lid van een regionale cliëntenraad (de cliëntenraad van de Grote Rivieren voor geestelijke gezondheidszorg). Deze 20 geïnterviewden zijn benaderd, omdat zij belangrijke experts zijn op het gebied van cliëntenparticipatie voor gehandicapten. Daarbij is gelet op een spreiding van verscheidene organisaties en experts met verscheidende functies voor een breder perspectief. Het kwalitatief onderzoek biedt daardoor een uitgebreide verzameling van de kennis vanuit de praktijk.

Een aantal respondenten worden als belangrijke experts gezien omdat zij een relevant onderzoeksrapport hebben uitgebracht op dit gebied, vooral afkomstig van de hierboven genoemde wetenschappelijke instituten. Twee organisaties, het LSR en de Raad voor Werk en Inkomen, hebben rapporten uitgebracht die in het theoretisch kader behandeld zijn. In deze rapporten gaat het echter alleen om het uiteindelijke resultaat van het functioneren van de onderzochte cliëntenraden, terwijl de mechanismen hierachter niet aan bod komen. De respondenten afkomstig van deze twee organisaties zijn benaderd voor het kwalitatief onderzoek, zodat de dynamieken achter de opvattingen van de organisatie en van de expert, bevraagd kunnen worden. Zo kan erachter worden gekomen waarom de genoemde aspecten zorg kunnen dragen voor professionalisering van cliëntenraden.

Ten eerste zijn de organisaties per email benaderd via het algemene e-mailadres. Vervolgens werd er doorverwezen naar de desbetreffende expert binnen de organisatie. In een enkel geval zijn de experts door middel van hun bekendheid binnen een bepaald werkgebied persoonlijk benaderd. Aangezien het hier gaat om experts, voornamelijk uit de praktijk, binnen het vakgebied van cliëntenraden voor mensen met een (arbeids)handicap zijn de onderzoeksresultaten generaliseerbaar voor deze cliëntenraden. Het betreft hier de externe validiteit ('T Hart, 2005).

De interviews vonden plaats tussen 29 maart 2010 en 28 mei 2010. De respondenten zijn individueel face-to-face (op locatie) of telefonisch geïnterviewd. Door de afwezigheid van derden konden de respondenten ongestoord worden geïnterviewd (Baarda et al., 1997). De duur van de interviews varieerde van 15 à 30 minuten, afhankelijk van het vakgebied en de functie van de desbetreffende respondent.

### **3.2 Methode**

De kennis die is opgedaan uit het literatuuronderzoek is gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst. De vraagstellingen liggen vast, maar er is open beantwoording mogelijk. Er wordt in het afnemen van het interview op gelet dat de vraagstellingen vastliggen en in logische volgorde zijn (Baarda et al., 2000). Het doel van de vragen was om te weten te komen wat de opvattingen van de experts waren over wat professionalisering volgens hen inhoudt en welke factoren zorg kunnen dragen voor professionalisering van een cliëntenraad. Om enige structuur in de definitie van de term professionalisering te krijgen en zo tot de juiste invloedsfactoren te komen, zijn de definities van de experts en de al opgestelde definitie van professionalisering vergeleken. Dit was in de meeste gevallen overbodig, aangezien de opvattingen over wat professionalisering van de experts overeenkwamen met de al opgestelde definitie. Ook is nagegaan wat de respondenten onder de term cliëntenraden verstonden.

Na het inleidend deel van het interview werden eerst algemene vragen gesteld (functie binnen de organisatie, aantal jaren werkzaam binnen de organisatie), waarna naar het onderwerp cliëntenraden aan bod kwam (zoals de eigen definitie van een cliëntenraad) en vervolgens is naar professionalisering en de factoren en voorwaarden die hiervoor kunnen zorgen toegewerkt.

Alle interviews zijn na afloop uitgetypt, waardoor de kans op toevallige fouten bij de verwerking afneemt. De uitwerking kost echter respectievelijk tot kwantitatief onderzoek meer tijd.

Iedere respondent heeft een respondentnummer toegewezen gekregen, waardoor de interviews geheel anoniem verwerkt worden.



In het ordeningsproces is gebruik gemaakt van labels (Baarda et al., 2000). Met labels wordt bedoeld: het van een naam of namen voorzien van de tekstfragmenten (Baarda et al., 2000). De labels zijn gemaakt op basis van de inhoud van (een deel) van een bepaald fragment in een interview. Eerst zijn voorlopige labels gemaakt aan de hand van de theorie over factoren die kunnen zorgen voor professionalisering van cliëntenraden. Per interviews zijn vervolgens de voorlopige labels uitgedeeld. Daarbij is gelet op het vermijden van teveel interpretatie bij de interviews (Baarda et al., 2000). Ook is gekeken naar de relevantie voor de beantwoording van de probleemstelling. Voorbeelden van deze labels zijn: 'contact met de achterban', 'doel', 'ondersteuning', 'structuur', 'training of scholing' en 'een eigen budget'. Elk label heeft een eigen kleur gekregen waardoor het gemakkelijker is om de bij elkaar horende fragmenten uit de verschillende interviews bij elkaar te brengen. Het labelen is verricht totdat er zich geen nieuwe labels meer voordeden. In totaal zijn er 12 labels gebruikt.

Vervolgens kunnen de labels bestaan uit verschillende dimensies (Baarda et al., 2000), zoals het geval is bij de labels 'doel' en 'structuur'. Het label 'doel' bestaat uit de dimensies: 'werkplan', 'collectieve stem', 'meepraten', 'wat speelt binnen de doelgroep'. Het label 'structuur' bestaat uit de dimensies: 'gedeelde normen', 'rolverdeling' en 'structurering van overleg'.

Na het aanbrengen van de labels en dimensies is er, indien dit nodig was, een opsplitsing in ladingen gemaakt (Baarda et al., 2000). Ladingen zijn deellabels. Bij de dimensie 'informatieverschaffing' bestaan de ladingen bijvoorbeeld uit: 'tijdig', 'relevant' en 'verwachtingen'. Door middel van dimensies en ladingen ontstaat er dus een hiërarchische ordening per label. Een hiërarchische ordening zorgt ervoor dat de onderzoeksgegevens beter worden geïnterpreteerd (Baarda et al., 2000).

Na het ordeningsproces worden de fragmenten eerst per lading (indien dit van toepassing is), vervolgens per bijbehorende dimensie en erna per bijbehorend label geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Zo kan uiteindelijk worden nagegaan waar de bevindingen voortkomend uit de aparte interviews elkaar overlappen of aanvullen. Tot slot kunnen alle bevindingen per ordening worden uitgeschreven, waarna zij kunnen worden vergeleken met de bevindingen afkomstig uit het literatuuronderzoek.

De bevindingen voortkomend uit de semi-gestructureerde interviews zullen in het volgende hoofdstuk worden behandeld volgens dezelfde structuur als het theoretisch kader is opgebouwd. Eerst worden de bevindingen over voorwaarden behandeld, daarna de bevindingen over individuele factoren en tot slot de bevindingen over collectieve factoren die ervoor kunnen zorgen dat een cliëntenraad professioneler kan werken of gaat werken.

## 4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken die uit het kwalitatief onderzoek zijn gekomen. Daarbij vormen de factoren die kunnen zorgen voor een professioneel functioneren van een cliëntenraad het overkoepelende kader. Ten eerste zullen de bevindingen met betrekking tot de voorwaarden voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad worden weergegeven en besproken. Ten tweede komen de bevindingen behorend bij de individuele factoren aan bod, waarbij het gaat om training, scholing en ervaring. Daarna komen de bevindingen uit de interviews naar voren met betrekking tot de collectieve factoren: het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban en de drie factoren met betrekking tot het aspect structuur (het hebben van een rolverdeling, gedeelde normen en structurering van overleg). De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek worden tot slot tegenover bevindingen uit het literatuuronderzoek gezet. Hierdoor wordt geanalyseerd of de inzichten van de geïnterviewde experts dezelfde richting op lijken te wijzen als de theorie uit de literatuur of dat deze bevindingen leiden tot nieuwe inzichten.

### 4.1 Voorwaarden

Voorwaarden zijn in de kwalitatieve interviews onderzocht door middel van een algemene vraagstelling. De respondenten geven niet alle hieronder genoemde aspecten aan als voorwaarden, aangezien geen specifieke voorwaarden zijn bevraagd maar meningen op basis van de voor de respondent relevante voorwaarden worden verkregen. De respondenten kunnen door deze manier van vraagstelling een eigen invulling geven aan de voorwaarden. Er is gekozen voor deze aanpak omdat de respondenten aangeven wat voor hen de meest relevante voorwaarden zijn, waardoor het belang van iedere voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad kan worden gewogen.

De volgorde waarin de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek worden besproken, hangt samen met de relevantie van de voorwaarden. Allereerst worden de voorwaarden: openheid in onderlinge communicatie, een eigen budget en tijdige en relevante informatieverschaffing behandeld. Vervolgens zullen de overige voorwaarden (randvoorwaarden) aan bod komen: het beschikken over een vergaderruimte en de bijbehorende faciliteiten en bescherming tegen eventuele benadeling.

#### 4.1.1 Openheid in onderlinge communicatie

Openheid in onderlinge communicatie wordt door alle 23 respondenten genoemd als belangrijke voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad. Het aantal respondenten geeft hierbij weer, dat deze voorwaarde volgens de bevindingen uit

het kwalitatief onderzoek nadrukkelijk van fundamenteel belang is.

De experts die zijn geïnterviewd geven hun opvattingen vanuit de praktijk. Openheid in onderlinge communicatie wordt door de respondenten specifiek toegepast op het serieus genomen worden van een cliëntenraad door andere partijen, bijvoorbeeld door het uitvoeringsorgaan. Onder serieus genomen worden verstaan de experts dat de inbreng van de cliëntenraad door de andere partijen wordt gezien als meedenken in plaats van als kritiek (een expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap, 07-04-2010). Dit wordt ondersteund aan de hand van de volgende citaten:

*'Mensen zelf laten denken en doen, zich waardevol voelen en serieus genomen worden en ze de mogelijkheid geven.'*

- Expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap, 29-03-2010.

*'De raad moet het gevoel hebben dat ze serieus worden genomen. Dit is afhankelijk van de instelling.'*

- Expert van een wetenschappelijk instituut, 29-03-2010.

*'Raden moeten zorgen dat er iets gebeurt en zich kritisch opstellen. Maar niet vanuit individuele blik, maar als geheel. Zij hoeven het niet eens te zijn met het management. Deze twee hebben wel een band, want het management is belangrijk voor een cliëntenraad, dus de omgeving. Dat is dus de opstelling en medewerking van het management.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 30-03-2010.

*'En de houding van de gemeente is van belang, de gemeente moet openstaan voor de inbreng uit het veld.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 01-04-2010.

*'Vrijheid vormen en een gelijkwaardige gesprekspartner zijn.'*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

*'En de bereikbaarheid van de organisatie, er oren naar hebben. Gehoord worden.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 09-04-2010.

De onderlinge relatie als gelijkwaardige gesprekspartner kan van invloed zijn op het bestaansrecht van een cliëntenraad. Op de lange termijn is een goede onderlinge relatie met duidelijke verwachtingen van belang. Serieus genomen worden kan volgens de respondenten zorgen voor een professioneler functionerende cliëntenraad, omdat dit een

cliëntenraad inzicht geeft in de kwaliteit van de inbreng en wat daarvan het resultaat is. Inbreng van cliëntenraden kan bijvoorbeeld knellen met de beleidspraktijk als cliëntenraden geen zicht hebben op het kostenplaatje van een bepaald idee (een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 19-04-2010). Het is volgens een aantal respondenten mogelijk dat er weinig met de inbreng van de cliëntenraad wordt gedaan. Motivatie hiervoor door het uitvoeringsorgaan kan begrip opleveren, aandachtspunten voor een bijvoorbeeld een volgend advies aangeven en onderlinge openheid over de verwachtingen en bedoelingen waarborgen (drie experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee experts van landelijke cliëntenraden, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een wetenschappelijk instituut, een lid van een regionale cliëntenraad en een onafhankelijke ondersteuner). Dit kan onbegrip van de cliëntenraad en teleurstellingen voorkomen (drie experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een wetenschappelijk instituut en een expert van een landelijke cliëntenraad). Het belang van feedback en openheid wordt ondersteund door de volgende citaten:

*'Cliëntenraden dienen te weten wat er van hen verwacht wordt. De visie van de organisatie of instelling over hoe deze cliënten wil laten participeren is dus belangrijk.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 16-04-2010.

*'Indien er wordt afgeweken van het advies dient dit gemotiveerd te worden en in discussie met de raad gaan.'*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

*'Belangrijkste is terugkoppeling bij advies, zien van verbetering van de dienstverlening. En ook dat er uitleg wordt gegeven bij het niet doorgaan, bijvoorbeeld omdat het budget ontoereikend is. Motivatie is succes.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 15-04-2010.

De feedback is echter wenselijk, maar niet altijd verplicht (een expert van een wetenschappelijke instantie, 12-04-2010). Uitvoeringsorganen moeten immers bijvoorbeeld voor beleidsplannen verantwoording afleggen aan de gemeenteraad.

De bevindingen die voortkomen uit het kwalitatief onderzoek lijken dus in dezelfde richting te wijzen als de verwachtingen uit de theorie van de literatuur. De openheid in onderlinge communicatie tussen het uitvoeringsorgaan en de cliëntenraad vormt dus een fundamentele voorwaarde die bepalend kan zijn voor de professionalisering van een cliëntenraad.

#### 4.1.2 Eigen budget

Het beschikken over een eigen budget en het beheren daarvan wordt door 17 respondenten als voorwaarde aangegeven voor een professioneel functioneren van cliëntenraad. Daardoor blijkt uit het kwalitatief onderzoek dat het beschikken over een eigen budget een tweede belangrijke voorwaarde is, na openheid in onderlinge communicatie.

Kwalitatief onderzoek geeft, zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 3, de mogelijkheid tot het doorvragen naar achterliggende redeneringen van de geïnterviewden. Als redenering achter het belang van een eigen budget gaven negen respondenten aan dat door middel van het beheren van eigen budget ondersteuning van externe partijen kan worden verkregen (twee experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee onafhankelijke ondersteuners, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een landelijke cliëntenraad, een expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap en een lid van een cliëntenraad). Ondersteuning van externe partijen geeft volgens de negen respondenten cliëntenraden voor mensen met een handicap hulp bij het participeren. Hulp bij het participeren is bij cliëntenraden voor mensen met een handicap gewenst omdat het gaat om een complexe en instabiele doelgroep (twee experts van organisaties die zich inzet voor mensen met een handicap en een onafhankelijk ondersteuner), die deels afhankelijk zijn van ondersteuning van externe partijen (onafhankelijke professionals) om een goed functionerende cliëntenraad te bewerkstelligen. Dit wordt ondersteund door de volgende citaten:

*‘Voor een WSW-raad is het van belang dat zij door beroepskrachten worden gesteund.’*

- Expert van een organisatie die zich inzet voor gehandicapten, 15-04-2010.

Met een WSW-raad wordt daarbij voor de verduidelijking een cliëntenraad voor arbeidsgehandicapten bedoeld. Beroepskrachten kunnen kennis binnen de cliëntenraad brengen die de leden zelf niet in huis hebben.

*‘Ondersteuning en zo, zo zelfstandig mogelijk zijn’*

- Expert afkomstig van een wetenschappelijk instituut, 27-05-2010.

Ondersteuning van externe partijen helpt de leden van een cliëntenraad om zelf de eigen vaardigheden te ontdekken en door middel van ondersteuning zelfstandiger te zijn. Dit wordt door één respondent als volgt onder woorden gebracht:

*‘Een ondersteuner moet het een ‘body’, een ‘boost’ geven.’*

- Onafhankelijke ondersteuner, 09-04-2010.

Ook kan ondersteuning door externe partijen worden gegeven bij overzien van beleid, het lezen van (beleids)stukken, bij moeilijke stof, het eenvoudiger opschrijven van stukken, het maken van notities en het helpen bij het formuleren van haalbare adviezen (drie experts afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, drie experts van organisaties die zich inzetten voor mensen met een handicap, drie experts van wetenschappelijke instituten, twee experts van landelijke cliëntenraden en een onafhankelijke ondersteuner). Door één respondent wordt dit als volgt verwoord:

*'Een professioneel ondersteuner kan de vertaalslag van beleid naar praktijk maken en beleidsstukken op een andere manier verwoorden.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

Een eigen budget geeft cliëntenraden dus meer keuzevrijheid en een grotere mate van onafhankelijkheid. Er kan door de cliëntenraad gekozen worden van welke externe partij zij ondersteuning willen ontvangen. Dit wordt ondersteund door de volgende citaten uit de interviews:

*'En het budget wat de raden tot beschikking hebben, of ze daarover zelf beschikken, en zelf kunnen bepalen wanneer en voor wat ze het inzetten. Van het budget kunnen zij mensen betalen. Ook scholing is mogelijk. Door het budget zijn ze onafhankelijk.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 07-04-2010.

*'Niet dat ik geld belangrijk vind, maar raden moeten zelf keuzes kunnen maken en deskundigen op een bepaald terrein kunnen raadplegen en trainingen op een bepaald terrein kunnen volgen.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

In de bovenstaande citaten wordt als tweede motivatie voor het belang van het beschikken over een eigen budget, de ingezet voor scholing en trainingen genoemd. De twee experts van de bovenstaande citaten, bundelen ondersteuning van externe partijen met scholing en training. Daarnaast geven ook zeven andere respondenten het inhuren van scholings- en trainingsmogelijkheden aan als motivatie voor het belang van het beschikken over een eigen budget (twee experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, twee leden van cliëntenraden, een expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap en een onafhankelijke ondersteuner). Eén respondent vulde deze motivatie voor een eigen budget aan met het verwerven van bekendheid van de cliëntenraad (een expert van een landelijke cliëntenraad en een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt). Het eigen budget geeft, volgens deze

respondent, de cliëntenraad de mogelijkheid om activiteiten te ondernemen die zorgen voor de bekendheid van de cliëntenraad. Dit zou kunnen zorgen voor professionalisering, aangezien bekendheid communicatie met de achterban en met andere partijen kan bevorderen. Het bestaan van de cliëntenraad is bekend, waardoor zij ook beter te bereiken zijn voor het aandragen van ideeën of samenwerking. Dit kan bijdragen aan de kwaliteit van een uitgebracht advies van de cliëntenraad.

De opvattingen van de experts die zijn geïnterviewd geven een inzicht over de redeneringen achter het belang van een eigen budget. In de theorie uit de literatuur ontbrak een uitgebreide achterliggend mechanisme achter de voorwaarde van een eigen budget voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad. De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek bieden dus een aanvullend en nieuw inzicht.

#### 4.1.3 Tijdige en relevante informatieverzorging

Tijdige en relevante informatieverzorging wordt door 14 respondenten aangegeven als voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad (vier experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, drie experts van wetenschappelijke instituten, drie onafhankelijke ondersteuners, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een lid van een regionale cliëntenraad en een expert van een landelijke cliëntenraad). De andere respondenten gaven dit niet aan, wat verklaard kan worden doordat zij meer betrokken zijn bij ondersteunende middelen of omdat de cliëntenraden waar de experts kennis over bezitten, zelf informatie verzamelen.

Waarom de 14 respondenten tijdige en relevante informatieverzorging als voorwaarde voor professionalisering van een cliëntenraad zien, wordt hieronder uitgelegd.

Ten eerste is tijdige informatieverzorging van belang voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad, omdat tijdigheid van invloed is op de ruimte voor overleg. Indien de benodigde informatie tijdig wordt aangedragen voordat er een advies uitgebracht mag worden, dan is er voldoende ruimte voor overleg binnen de cliëntenraad (twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een lid van een regionale cliëntenraad en een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt). Een geïnterviewde expert zegt dit als volgt:

*'Tijd geven zodat zij hun aandeel kunnen doen en normaal antwoord kunnen geven. Vaak wordt dat vergeten en moeten raden snel reageren, zodat het (beleidsvoorstel) over de schutting kan worden gegooid.'*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

Ten tweede moet de informatie relevant zijn. Door de respondenten wordt daarmee bedoeld dat de informatie eenvoudig (in bijvoorbeeld taalgebruik en zinsconstructies) is. Bij de verschaffing van informatie moet rekening worden gehouden met de doelgroep (bijvoorbeeld eenvoudige communicatie bij verstandelijk gehandicapten). Naast eenvoud is het ook van belang dat er geen overdadige informatie wordt verschaft, zodat deze begrijpbaar blijft voor de leden van de cliëntenraad. Dit wordt ondersteund door de volgende citaten:

*'Dat informatie en onderwerpen ook begrijpbaar voor de raad. Kijken naar de belastbaarheid en het moet dus niet belemmerend zijn.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 09-04-2010.

*'Informatie maar ook niet teveel, niet hele stapels. De vertaalslag maken, dit kunnen en hoe kader je af: welke onderwerpen zijn van belang; alles of specialiseren?'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 30-03-2010.

Dit is van belang voor professionalisering, aangezien de mogelijkheid bestaat dat een cliëntenraad anders het beoogde doel uit het oog verliest.

*'Ten eerste is informatievoorziening belangrijk voor het werk van cliëntenraden. Gemeenten of de Sociale Dienst zijn niet scheutig met het verstrekken van informatie. En tijdig advies vragen aan de raad is van belang.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 07-04-2010.

De respondent hierboven geeft aan dat tijdig advies van belang is en de vraag hiernaar vanuit het uitvoeringsorgaan zelf dient te komen. Ook geeft de expert aan dat te weinig informatieverschaffing een mogelijk ander aspect van relevantie is. Als cliëntenraden te weinig informatie ontvangen over een bepaald onderwerp, zou dit kunnen betekenen dat zij niet volledig zijn geïnformeerd en dat kan van invloed zijn op het vormen van een gedegen advies. Van belang bij de relevantie is dus dat cliëntenraden duidelijke en de benodigde informatie ontvangen en:

*'Cliënten moeten alle informatie krijgen waar ze recht op hebben.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 16-04-2010.

Uit de bevindingen die hierboven zijn besproken blijkt dat relevante en tijdige informatieverschaffing een belangrijke voorwaarde vormt voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad. De achterliggende mechanismen komen daarbij overeen met de theorie uit de literatuur. De verstrekking van de informatie moet ruimte geven voor het



plannen van een overleg en het formuleren van een gedegen advies en bovendien relevant zijn voor de totstandkoming van de formulering. De inbreng van de cliëntenraad moet een input vormen in het beleidsproces, zodat op lange termijn het bestaansrecht van de cliëntenraad wordt gegarandeerd.

#### 4.1.4 Vergaderruimte en faciliteiten

Vergaderruimte en faciliteiten worden door negen respondenten als voorwaarde genoemd. Deze voorwaarde wordt door een minder aantal respondenten genoemd en vormt daarom een minder relevante voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren van cliëntenraden.

Het beschikken over een vergaderruimte kan volgens de negen respondenten zorgen voor een professioneel functioneren omdat voor het uitbrengen van bijvoorbeeld een advies door de cliëntenraad, een vergadering nodig is. Zo kunnen de opvattingen van alle leden van de cliëntenraad aan bod komen, waaruit voortkomend een algemeen collectief advies kan worden geformuleerd. Goed overleg dient plaats te vinden in een rustige ruimte met bijbehorende faciliteiten (twee experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee leden van regionale cliëntenraden, twee onafhankelijke ondersteuners, twee medewerkers van het Regiebureau WSW en een expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap):

*‘Middelen die van belang zijn is een goede vergaderruimte, kunnen kopiëren en bijvoorbeeld het verzorgen van thee en koffie.’*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 16-04-2010.

Deze bevindingen over de voorwaarde van het beschikken over een vergaderruimte en de bijbehorende faciliteiten lijken dus in dezelfde richting te wijzen als de theorie uit het literatuuronderzoek. Daarbij vormt het beschikken over een vergaderruimte en de bijbehorende faciliteiten een minder relevante voorwaarden in vergelijking tot de bovengenoemde voorwaarden.

De experts geven hierop nog een aanvullend inzicht door twee andere bijkomende voorwaarden bij het beschikken over een vergaderruimte en de bijbehorende faciliteiten te noemen.

Vier van de negen respondenten geven overlappend aan dat onkostenvergoeding daarbij een belangrijke randvoorwaarde is. Dit wordt ook benoemd door twee andere respondenten. Onkostenvergoeding is volgens deze respondenten van belang omdat het de deelname aan een cliëntenraad aantrekkelijker maakt (twee experts van organisaties die zich inzetten voor

mensen met een handicap, twee leden van regionale cliëntenraden, een expert van een landelijke cliëntenraad en een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt). De inspanning die mensen in het participeren steken, wordt dan vergoed:

*‘Je moet het aantrekkelijk maken met een vergoeding.’*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

Een andere voorwaarde met betrekking tot vergoeding wordt genoemd is de vrijstelling van de eigenlijke werkzaamheden gedurende het ondernemen van activiteiten voor de cliëntenraad (twee leden van regionale cliëntenraden en een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt). Dit wordt door drie respondenten genoemd omdat dit tevens participatie in een cliëntenraad aantrekkelijker kan maken doordat de tijd die in de cliëntenraad wordt gestoken vergoed wordt.

Vergoedingen maken het participeren in een cliëntenraad volgens een aantal respondenten dus aantrekkelijker. Dit zou ertoe kunnen leiden dat zij zich meer zullen inzetten voor de cliëntenraad en meer aanwezig zullen zijn, wat het functioneren van de cliëntenraad ten goede kan komen.

#### 4.1.5 Bescherming tegen eventuele benadeling

Tot slot wordt de bescherming tegen eventuele benadeling door zes respondenten als voorwaarde voor het professioneel kunnen functioneren genoemd. Deze voorwaarde weegt dus volgens de experts het minst zwaar. Het uiteindelijke aantal respondenten die bescherming tegen eventuele benadeling aangaven als voorwaarde kan samenhangen met het vakgebied van de experts. Ondernemingsraden hebben een bescherming van de positie van de leden en ook bij cliëntenraden in de zorg kan bescherming tegen eventuele benadeling van de leden vastgesteld zijn. Experts die ervaringen met deze cliëntenraden hebben, zullen de bescherming eerder als vanzelfsprekend zien en dit wellicht niet aandragen als voorwaarde. Andere cliëntenraden op andere terreinen ontvangen deze bescherming echter niet, wat een aandachtspunt op zou kunnen leveren. Het gaat er dus om met welke regelingen en vakgebieden de experts te maken hebben.

Specifiek voor de Wet Sociale Werkvoorziening is bijvoorbeeld dat de ondernemingsraad (OR) over de bedrijfsvoering gaat en daarom bescherming ontvangt, terwijl de cliëntenraad die adviseert over gemeentelijk beleid geen bescherming tegen eventuele benadeling heeft. Gemeentelijk beleid kan echter ook gaan over het bedrijf waarbij de leden van de cliëntenraad werkzaam zijn. Een respondent die het belang van bescherming tegen eventuele benadeling benadrukt geeft hieraan uitleg:

*'Tussen eigen belangen en collectieve belangen is er een vrijpunt. In een SW-bedrijf (sociale werkvoorziening) zitten mensen die lid zijn van de cliëntenraad. Als deze raad zich kritisch uit over het bedrijf en advies geeft aan het bestuur, dan kan je bang zijn voor je baan of verlies van je positie. De OR heeft de wet OR dat bescherming biedt bij het verlies van iemands positie. De cliëntenraad heeft die bescherming van de wet niet.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

Op basis van de bevindingen is gebleken dat bescherming tegen eventuele benadeling de minst benodigde voorwaarde vormt voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad. In de theorie uit de literatuur wordt dit van relevanter belang geacht. Bescherming tegen eventuele benadeling zorgt volgens de theorie uit de literatuur voor het waarborgen van de vrijheid van meningsuiting en de bescherming van de positie van de leden bij het innemen van een kritische houding. Een verklaring voor de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek zou kunnen liggen in het werkkterrein of vakgebied van de experts, waardoor de bescherming niet altijd een aandachtspunt hoeft te zijn.

## 4.2 Individuele factoren

De volgende stap naar professionalisering van een cliëntenraad wordt gemaakt door het onderzoeken van factoren die er op individueel niveau voor kunnen zorgen dat een cliëntenraad professioneel te werk gaat. De geïnterviewde respondenten gaven als voornaamste individuele factor scholing en training aan. Het volgen van training, scholing of cursussen worden door een meerderheid van 17 respondent als belangrijk aspect geacht voor de professionalisering van een cliëntenraad (drie experts van organisaties die zich inzetten voor mensen met een handicap, drie experts van wetenschappelijk instituten, drie experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee experts van landelijke cliëntenraden, twee onafhankelijke ondersteuners, twee leden van regionale cliëntenraden en twee medewerkers van het Regiebureau WSW). De overige zes respondenten zagen eerder een invloed van collectieve factoren op het professioneler kunnen functioneren. Deze factoren komen in de volgende paragraaf aan bod.

Scholing en het volgen van trainingen of cursussen kunnen volgen de 17 respondenten als individuele factor zorgen voor de professionalisering van een cliëntenraad, omdat zo de verschillende vaardigheden van de individuele leden van de cliëntenraad worden verbeterd.

*'Scholing volgen en zo de "tools" van het werk leren.'*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

Concrete voorbeelden voor trainingen of cursussen zijn volgens de respondenten: een cursus vergaderen, hoe te notuleren, adviezen formuleren of hoe beleidsstukken gesnapt kunnen worden.

De verbetering van de individuele vaardigheden kan van invloed zijn op de kwaliteit en de efficiëntie van een cliëntenraad en dus op het professioneel functioneren. Dit wordt ondersteund door het citaat:

*'Het onderbouwen met argumenten in plaats van met of door emoties.'*

- Expert van een wetenschappelijk instituut, 29-03-2010.

Indien de adviezen van een cliëntenraad worden onderbouwd met argumenten in plaats van emoties, dan hebben deze adviezen meer kwaliteit wat kan resulteren in een beter resultaat van de inbreng van een cliëntenraad.

Eerdere ervaring werd als tweede individuele factor genoemd, maar door een beduidend minder aantal respondenten (twee leden van regionale cliëntenraden, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een landelijke cliëntenraad en een

onafhankelijke ondersteuner). Indien leden eerdere ervaringen hebben met het participeren in een cliëntenraad, in andere overlegorganen of in een bepaalde rol (zoals voorzitter), dan beschikken zij over vaardigheden die hun inspanningen efficiënter maakt.

De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek benadrukken voornamelijk het belang van scholing en trainingen die de individuele leden volgen voor of tijdens het participeren in een cliëntenraad. In de theorie uit de literatuur wordt dit ook aangegeven als individuele factor, omdat het de individuele vaardigheden van de leden van een cliëntenraad kan verbeteren wat invloed kan hebben op het verkrijgen van meer kwaliteit en efficiëntie binnen een cliëntenraad. In de theorie wordt tevens onder de individuele factoren eerder verkregen menselijk kapitaal geschaard, zoals ervaring. In de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek komt dit minder duidelijk naar voren, aangezien slechts zes respondenten dit aangaven als individuele factor voor het professioneel gaan werken van een cliëntenraad.

### 4.3 Collectieve factoren

Na het analyseren van voorwaarden en individuele factoren worden in deze paragraaf de bevindingen met betrekking tot de collectieve factoren besproken. Daarbij komen de bevindingen over de volgende collectieve factoren in de volgende reeks aan bod: het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban, rolverdeling, gedeelde normen en structurering van overleg. De laatste drie factoren zijn onderdeel van het aspect structuur. Het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban en factoren met betrekking tot structuur zijn in de interviews apart bevraagd. De factoren behorend bij structuur kunnen worden gewogen, omdat is gevraagd naar het algemene aspect structuur waarbij de respondenten zelf kunnen aangeven wat zij daarbij relevante factoren vinden.

#### 4.3.1 Gemeenschappelijk doel

Het hebben van een gemeenschappelijk doel is aan de hand van de inzichten van de respondenten onder te verdelen in twee dimensies: het opstellen van een gemeenschappelijk doel in een werkplan en het doel van cliëntenraden.

Ten eerste wordt bevonden dat voor het opstellen van doelen een werkplan opgesteld kan worden, waarin speerpunten en verbeterpunten op zijn genomen (twee leden afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen en een onafhankelijke ondersteuner). Het opstellen van een werkplan met daarin het gemeenschappelijk doel kan zorgen voor professionalisering van een cliëntenraad, omdat de cliëntenraad zo vaststelt waar de aandacht op gevestigd wordt. Het volgende citaat geeft hieraan ondersteuning:

*'De cliëntenraad blijft de vertegenwoordigende stem van de cliënt. De wijze waarop het professioneel is, is het praten, het maken van een werkplan, een ondersteuner die meehelpt bij het inrichten van de lijnen en het opstellen van speerpunten.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 19-04-2010.

Ten tweede wordt er echter door de andere 20 respondenten op een andere manier uitleg gegeven aan het gemeenschappelijk doel. Zij gaan na welk specifiek doel een cliëntenraad heeft. Volgens 19 respondenten is het voornaamste doel van een cliëntenraad dat de cliënt een collectieve stem krijgt en medezeggenschap over het desbetreffende beleid krijgt (vier experts afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, vier experts van wetenschappelijke instituten, vier experts van organisaties die zich inzetten voor gehandicapten, twee experts van landelijke cliëntenraden, twee onafhankelijke ondersteuners, twee leden van cliëntenraden en een medewerker van het Regiebureau WSW). Dit wordt weergegeven door het volgende citaat:

*'Mensen die onderwerp zijn van de wet, mee laten praten.'*

- Expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap, 15-04-2010.

Tevens werd er door één respondent als gemeenschappelijk doel van een cliëntenraad het onderzoeken van de visie van de achterban genoemd (een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 30-03-2010).

Bij de vorming van het gemeenschappelijk doel is het volgens een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt (12-04-2010) van belang dat 'alle neuzen dezelfde kant op te staan' om een vuist te kunnen maken tegenover de uitvoeringspartij. Daarbij gaat het erom dat de leden van een cliëntenraad zich inzetten voor hetzelfde doel.

Deze bevindingen wijzen in de richting van de verwachting voortkomend uit het literatuuronderzoek. Uit de theorie blijkt dat een gemeenschappelijk doel kan zorgen voor de samenwerking van de individuele leden.

De respondenten geven echter het doel van een cliëntenraad al eenzelfde invulling, terwijl in het literatuuronderzoek verondersteld wordt dat dit voor elk team anders kan zijn.

#### 4.3.2 Contact met de achterban

Contact met de achterban is door 21 respondenten genoemd als collectieve factor voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad. Dit geeft aan dat de respondenten contact met de achterban noodzakelijk vinden voor professionalisering.

De verklaring voor het niet benoemen van contact met de achterban door de twee andere respondenten, ligt in het gegeven dat zij zich bezig hielden met dezelfde cliëntenraad (een medewerker van het Regiebureau WSW en een lid van de cliëntenraad) en aangaven dat eerst de eigen cliëntenraad op orde moet zijn voordat er gewerkt kan worden aan bekendheid en verbeterde contacten met de achterban.

De overige resultaten van de 21 respondenten worden hieronder besproken.

Een cliëntenraad vertegenwoordigt alle cliënten. In een cliëntenraad neemt echter een selectie van de cliënten plaats. Het gaat hier vaak om cliënten die mondiger zijn dan hun medecliënten (expert afkomstig van een wetenschappelijk instituut, 29-03-2010). Zij dienen echter namens het algemeen belang te denken en te spreken. De standpunten en meningen van deze selectie cliënten moet dus overeenkomen met die van de 'stillere' doelgroep (expert afkomstig van een wetenschappelijk instituut, 29-03-2010). Om te weten wat de opvattingen van de andere cliënten zijn, is communicatie met de achterban nodig (vier experts afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee experts van landelijke cliëntenraden, twee experts afkomstig van wetenschappelijk instituten, drie experts van organisaties die zich inzetten voor mensen met een handicap, drie onafhankelijke

ondersteuners en een medewerker van het Regiebureau WSW). Dit wordt ondersteund door de volgende citaten:

*'Contact met de achterban is van belang voor weten waar je over praat.'*

- Expert van een wetenschappelijk instituut, 27-05-2010.

*'Leden van raden moeten weten wat er bij de achterban, de cliënt, speelt.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 07-04-2010.

*'Goede adviezen schrijven hangt samen met kennis van en over de achterban.'*

- Expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap, 28-05-2010.

Voor het bereiken van contact met de achterban is de bekendheid van de cliëntenraad van belang (een expert afkomstig van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, een expert van een landelijke cliëntenraad, een medewerker van het Regiebureau WSW en een lid van een regionale cliëntenraad). Door middel van bekendheid van de cliëntenraad weet de achterban van het bestaan af en kunnen zij gemotiveerd worden voor een eigen inbreng (een expert van een landelijke cliëntenraad, een medewerker van het Regiebureau WSW en een lid van een regionale cliëntenraad). Indien een cliëntenraad bekend is onder de achterban kan dit dus leiden tot meer contact. Communicatie met de achterban kan volgens de respondenten tevens worden verkregen door middel van het uitbrengen en uitdelen van folders of flyers, bereikbaar zijn door het hebben van een eigen telefoonnummer of e-mailadres, het beheren van een eigen website en het uitbrengen of deelnemen aan een nieuwsbrief. Ook is de achterban te benaderen aan de hand van persoonlijk contact door middel van het opstellen van een vragenlijst of afnemen van enquêtes, panelgesprekken in groepen, een klankbordgroep die met de cliëntenraad mee kan praten over een specifiek onderwerp, het organiseren van een themadag of het maken van een bord waaraan iedere cliënt zijn of haar wensen kan hangen (laatste: expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 30-03-2010). Het gebruik van verschillende communicatiekanalen zou kunnen leiden tot een beter contact, aangezien cliënten de keuze hebben via welk kanaal zij willen communiceren.

De bovenstaande bevinding over het belang van contact met de achterban gebaseerd op de opvattingen van 21 respondenten lijken dezelfde kant op te wijzen als de theorie uit de literatuur. Contact met de achterban kan volgens zowel de bevindingen voortkomend uit het kwalitatief onderzoek als de theorie uit de literatuur zorgen voor professionalisering van een cliëntenraad. Ook de dynamiek achter het belang van deze collectieve factor en de communicatiekanalen voor een beter contact komen overeen. De ervaringen van de



achterban worden dus gesignaleerd en naar voren gebracht. De input vanuit de achterban zorgt voor een betere vertegenwoordiging door de cliëntenraad en kan ervoor zorgen dat er meer draagvlak ontstaat voor de standpunten die de cliëntenraad inneemt.

Het kwalitatief onderzoek geeft echter nog een nieuw inzicht bij het aspect contact.

Tevens is uit het kwalitatief onderzoek gebleken dat naast contact met de eigen achterban, door negen respondent aanvullend het contact met andere cliëntenraden werd genoemd als factor voor professionalisering (vier expert afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee onafhankelijke ondersteuners, een expert van een landelijke cliëntenraad, een expert van een organisatie die zich inzet voor gehandicapten en een medewerker van het Regiebureau WSW). Cliëntenraden kunnen volgens deze negen respondenten onderling van elkaar leren door het uitwisselen van ervaringen, eerder gedane adviezen, uitwisseling van behoeften of ideeën.

*'Wij organiseren bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten voor het uitwisselen van ervaringen.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

*'En dat ze met elkaar in contact treden, want raden kunnen van elkaar leren.'*

- Een andere onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

Hierdoor zou de efficiëntie van de cliëntenraad kunnen toenemen, wat zou kunnen zorgen voor een professioneler functioneren.

Bovendien kunnen zij zich bij overlappende kwesties of overlappend beleid, verenigen in een cliëntenraad op een hoger niveau. Met het laatste wordt bedoeld dat lokale of regionale signalering doorgetrokken kan worden naar signalering over landelijk beleid (een expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010). Door de samenkomst van cliëntenraden in één overkoepelende raad zou tevens de bestuurlijke drukte af kunnen nemen (een expert afkomstig van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 12-04-2010).

#### 4.3.3 Structuur

Evenals bij de voorwaarden is bij het aspect structuur alleen gevraagd naar de inzichten met betrekking tot de algemene term structuur. De hieronder genoemde factoren zullen dus niet bij alle respondenten naar voren kunnen komen. Door middel van deze aanpak, kan worden nagegaan welke onderdelen van structuur de respondenten van relevant belang vinden voor professionalisering van cliëntenraden. Uit de bevindingen blijkt dat de rol- en taakverdeling de belangrijkste factor is met betrekking tot structuur, gevolgd door gedeelde normen. Structurering van overleg wordt minder benoemd aangezien dit volgens de respondenten

verband houdt met rol- en taakverdeling. De bevindingen zullen hieronder nader worden toegelicht.

### Rolverdeling

Rol- en taakverdeling is onder het aspect structuur door 11 respondenten aangegeven als collectieve factor voor de professionalisering van een cliëntenraad. Rol- en taakverdeling wordt door meer experts als factor onder structuur genoemd dan gedeelde normen, waardoor het als collectieve factor in relatief grotere mate invloed kan hebben op de professionalisering van een cliëntenraad. Dit kan verklaard worden doordat normen meer vanzelfsprekend kunnen zijn of doordat de respondenten voornamelijk uit het veld komen en daardoor eerder aan praktische zaken denken.

Het belang van taakverdeling wordt weergegeven door het volgende citaat:

*‘Effectief werken, dat is het hebben van een taakverdeling en het stellen van prioriteiten.’*

- Expert van een landelijke cliëntenraad, 07-04-2010.

De rolverdeling wordt hierbij door de respondenten uitgelicht aan de hand van de invulling van de twee rollen: van voorzitter en secretaris.

De structuur van een cliëntenraad rust volgens zeven respondenten mede op de rol van de voorzitter (twee leden van regionale cliëntenraden, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, een expert van een landelijke cliëntenraad en een onafhankelijke ondersteuner). Aan de rol van de voorzitter wordt door twee respondenten (twee experts afkomstig van organisaties die cliëntenraden ondersteunen) eenzelfde voorbeeld aangegeven om deze rol invulling te geven: een technische en onafhankelijke voorzitter in de vorm van een professionele ondersteuner. Deze optie wordt gegeven omdat een voorzitter onpartijdig dient te zijn en cliënten hun standpunten willen uitdragen in een cliëntenraad. Een optie zou dan kunnen liggen bij het aanwijzen van een onafhankelijke professional of vrijwilliger. Deze persoon heeft dan geen formele aanstelling en is geen lid van de cliëntenraad, maar zorgt onafhankelijk voor de structurering en het verloop van een overleg of vergadering. De technische en onafhankelijke voorzitter kan daarbij niet het gezicht van de cliëntenraad naar buiten toe zijn, dat dient een lid op zich te nemen.

Door zeven respondenten wordt (soms naast de rol van voorzitter) ook de rol van secretaris genoemd als fundamentele rol binnen een cliëntenraad. Deze rol wordt genoemd omdat de invulling daarvan kan zorgen voor de continuïteit binnen de cliëntenraad (twee experts van organisaties die cliëntenraden ondersteunen, twee medewerkers van het Regiebureau

WSW, een expert van een wetenschappelijk instituut, een expert van een landelijke cliëntenraad en een lid van een regionale cliëntenraad). Een secretaris dient bijvoorbeeld te notuleren (expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 01-04-2010). Zowel de voorzitter als de secretaris kunnen bijdragen aan de continuïteit van de cliëntenraad (door de aanwezigheid) en zorgen voor een structurering van het overleg door het doel van het overleg in ogenschouw te nemen (twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt en een lid van een regionale cliëntenraad). Hieraan kan uitleg worden gegeven door middel van de volgende twee citaten:

*'En zorg draagt dat het niet gaat over individuele belangen. In de WMO-raad (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) zitten meer achtergronden. Weten waarover ze praten, elkaar aanvullen. Daarvoor is een voorzitter belangrijk.'*

- Onafhankelijke ondersteuner, 19-04-2010.

*'Er zijn dus wel signalen, maar je moet proberen om het naar een hoger plan te trekken, naar verandering van beleid. Structurering van overleg en soepel overleg zijn van belang, net als dat er resultaten uit voortkomen.'*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 01-04-2010.

Hieruit komt dus ook voort dat de invulling van de rol als voorzitter kan zorgen voor continuïteit binnen een cliëntenraad, maar ook efficiëntie binnen de cliëntenraad kan garanderen door middel van het structureren en leiden van een soepel overleg. Structurering van overleg zal na de bevindingen over gedeelde normen nader worden besproken.

De bevindingen over de rol- en taakverdeling zijn gericht op de praktische invulling, voornamelijk op het belang van de invulling van de rollen van voorzitter en secretaris. Deze bevindingen lijken dezelfde richting op te wijzen als de theorie uit de literatuur. Er is echter een verschil in uitleg van het belang van de verdeling van rollen en taken. De theorie uit de literatuur legt de nadruk op de efficiëntie die met de rol- en taakverdeling kan worden bereikt, waar de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek zich daarentegen richten op de continuïteit die de rolverdeling kan bewerkstelligen. Dat neemt niet weg dat zowel in het kwalitatief onderzoek als in de theorie uit de literatuur de rolverdeling als collectieve factor wordt gezien voor het aanbrengen van structuur en zo kan zorgen voor een professioneler functioneren van een cliëntenraad.

### Gedeelde normen

Het vaststellen van normen is door acht respondenten genoemd als collectieve factor die betrekking heeft op structuur. Gegeven het aantal respondenten dat deze factor benoemd

kan dit als tweede onderdeel van structuur worden gewogen.

Gedeelde normen zijn volgens de respondenten van belang voor de samenwerking van de leden van een cliëntenraad. Normen over de houding van de leden kunnen ervoor zorgen dat de leden boven de individuele belangen uitstijgen (twee onafhankelijke ondersteuners, twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert afkomstig van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, een expert van een wetenschappelijk instituut, een lid van een regionale cliëntenraad en een expert van een landelijke cliëntenraad). Een voorzitter dient deze norm om vanuit het algemeen belang te denken in een vergadering te bewaken (twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, een lid van een regionale cliëntenraad en een onafhankelijke ondersteuner). Verder kan

een norm binnen overleg zijn om mensen zelf laten denken (twee onafhankelijke ondersteuners, een expert van een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap en een lid van een regionale cliëntenraad). Zo heeft ieder lid het gevoel gerespecteerd te worden door de overige leden, wat de continuïteit (lange termijn relaties) van een cliëntenraad zou kunnen bevorderen.

Er wordt dus door de acht respondenten aangegeven dat normen van belang zijn voor de professionalisering van een cliëntenraad omdat zij ervoor kunnen zorgen dat de leden denken vanuit het algemeen belang en elkaar respecteren. Dit lijkt in dezelfde richting te wijzen als de theorie uit het literatuuronderzoek, waarbij deze twee achterliggende mechanismen voor het belang van gedeelde normen ook naar voren komen.

### Structurering van overleg

Structurering van overleg kwam al eerder naar voren bij de bespreking van de bevindingen over de rol- en taakverdeling. Volgens de inzichten van de respondenten wordt structurering van overleg vooral bereikt door middel van de rol- en taakverdeling. Zo zorgen de voorzitter en secretaris bijvoorbeeld voor de voortgang en het in ogenschouw nemen van het doel van het overleg. Structurering van overleg komt volgens de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek niet zozeer tot stand door middel van een vaste overlegvolgorde. De structuur van het overleg wordt door slechts vier respondenten als collectieve factor op het gebied van structuur gezien (twee medewerkers van het Regiebureau WSW, een expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt en een lid van een regionale cliëntenraad):

*‘Structurering van overleg en soepel overleg zijn van belang, net als dat er resultaten uit voortkomen.’*

- Expert van een organisatie die cliëntenraden ondersteunt, 01-04-2010.

De vier respondenten geven bij de structurering van overleg aan dat een het overleg begint met een opening en een agenda van de punten die ter bespreking zullen komen. Na de afwerking van de agenda is er ruimte voor overige inbreng of vragen, waarna het overleg wordt afgesloten. Een vaste structuur geeft duidelijkheid over het doel van het overleg en de gewenste inbreng van de leden van een cliëntenraad, waardoor de efficiëntie van het overleg wordt vergroot.

De bevindingen van de vier respondenten die structurering van overleg als aparte factor voor structuur noemden, wijzen in dezelfde richting als de theorie uit de literatuur waarin ook een vaste vergaderorde onderdeel is van structurering van overleg. Het verband dat de andere respondenten leggen met de rolverdeling lijkt ook dezelfde kant op te wijzen, aangezien in de theorie uit de literatuur de rol van voorzitter meespeelt bij de structurering van het overleg. Uit de bevindingen komt echter niet duidelijk naar voren dat structurering van overleg een belangrijke factor is, aangezien weinig respondenten deze factor apart benoemen voor de professionalisering van een cliëntenraad.

## 5. Conclusie

In het Nederlandse openbaar bestuur doen zich veranderingen voor. Zo moet de overheid meer samenwerken met andere partijen bij het oplossen van complexe problemen en bij het formuleren van beleid neemt dan ook de invloed en participatie van cliënten toe. De toename van betrokkenheid kan zich uiten in verschillende vormen van cliëntenparticipatie, waarbij in dit onderzoek de focus ligt op cliëntenraden. Cliëntenraden zijn gericht op de behartiging van de algemene belangen van de cliënt en zorgen als collectief besluitvormingsorgaan voor structurele invloedsuitoefening in beleid. Om een goede spreekbuis te zijn namens de cliënten, is een professioneel functionerende cliëntenraad noodzakelijk. Cliënten zijn daarbij in dit onderzoek mensen met een handicap die gebruik maken van een dienstverlening.

In dit onderzoek staat professionalisering van cliëntenraden centraal en wordt onderzocht hoe cliëntenraden dit kunnen bereiken. Daarbij gaat het erom dat de cliëntenraad het doel bereikt waar zij voor staat (effectief is), dit op een efficiënte manier wordt bereikt en continuïteit wordt gegarandeerd. Dit is van belang om te onderzoeken omdat er een gebrek aan wetenschappelijk onderzoek is op het gebied van professionalisering van cliëntenraden en het onderzoek bij kan dragen aan een verbeterende belangenbehartiging van cliënten. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe kan professionalisering van cliëntenraden van mensen met een (arbeids)handicap worden bereikt?*

Om deze centrale vraagstelling te beantwoorden zijn een drietal deelvragen opgesteld:

1. *Wat kan worden verstaan onder professionalisering van cliëntenraden?*
2. *Welke factoren en elementen zorgen ervoor dat cliëntenraden professioneler kunnen en gaan werken?*
3. *Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan op basis van de bevindingen van het onderzoek?*

Om tot een beantwoording van de centrale vraagstelling en bijbehorende deelvragen te komen is ten eerste een literatuuronderzoek gedaan en ten tweede een kwalitatief onderzoek verricht. Bij de uitvoering van het kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews onder 23 respondenten uit een brede groep. De respondenten waren afkomstig van de afstudeerstage (de voorzitter van de cliëntenraad - Adviesraad WSW en twee medewerkers van het Regiebureau WSW), van organisaties die

cliëntenraden ondersteunen (6), van landelijke cliëntenraden (2), van wetenschappelijke organisaties die cliëntenraden hebben onderzocht (4), experts op het gebied van cliëntenparticipatie van organisaties die zich inzetten voor mensen met een handicap (4) en van een andere regionale cliëntenraad (een lid). Tevens zijn drie onafhankelijke ondersteuners geïnterviewd, die in het werkveld van cliëntenraden voor mensen met een handicap bekend zijn. Door het benaderen van een grote en brede groep respondenten biedt dit onderzoek een breed perspectief en verscheidene visies van experts uit verschillende vakgebieden.

De bevindingen die voortkwamen uit het kwalitatief onderzoek worden vergeleken met de bevindingen voortkomend uit het theoretisch kader. Hiervoor is gekozen omdat er een gebrek is aan wetenschappelijke literatuur en de opvattingen van de experts inzicht kunnen geven in de mechanismen die kunnen zorgen voor een professioneel functionerende cliëntenraad. De inzichten van de geïnterviewde experts kunnen zo een aanvulling of nieuw inzicht betekenen.

Hieronder zullen de conclusies die kunnen worden getrokken bij de deelvragen worden besproken.

#### Wat kan worden verstaan onder professionalisering van cliëntenraden?

Uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de respondenten professionalisering van cliëntenraden omschreven als de vertegenwoordigende stem van de cliënt die op een efficiënte manier moet worden uitgedragen. Dit komt overeen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek waarbij professionalisering inhoudt dat de cliëntenraad het doel bereikt waar zij voor staat (effectief is), dit op een efficiënte manier wordt bereikt en continuïteit wordt gegarandeerd. Dit kan worden bereikt door middel van het beschikken over een aantal voorwaarden en de invloed van individuele en collectieve factoren. Daarvoor is de beantwoording van de tweede deelvraag essentieel.

#### Welke factoren en elementen zorgen ervoor dat cliëntenraden professioneler kunnen en gaan werken?

Om tot een beantwoording van deze deelvraag te komen wordt er een onderscheid gemaakt in voorwaarden, individuele en collectieve factoren die voor een professioneel functioneren kunnen zorgen. Ten eerste zullen de conclusies met betrekking tot de voorwaarden aan bod komen, ten tweede worden de individuele factoren belicht en ten derde worden de conclusies met betrekking tot collectieve factoren naar voren gebracht.

## Voorwaarden

Zowel uit de theorie van het literatuuronderzoek als uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat openheid in onderlinge communicatie een fundamentele voorwaarde is voor het professioneel kunnen functioneren van een cliëntenraad. Met het geven van openheid wordt bedoeld, dat zowel de cliëntenraad als het uitvoeringsorgaan duidelijkheid geeft over de onderlinge verwachtingen en er dus geen dubbele agenda's op na houden. Bovendien is het van belang dat de cliëntenraad serieus genomen wordt door het uitvoeringsorgaan. Dit wordt door alle 23 respondenten uit het kwalitatief onderzoek benadrukt. De cliëntenraad moet een gelijkwaardige gesprekspartner vormen en feedback krijgen over de inbreng. Zo worden efficiëntie en continuïteit gegarandeerd.

Voor de inbreng van een cliëntenraad is het daarnaast van belang dat zij tijdig en relevante informatie verstrekt krijgen. Bij informatieverschaffing gaat het dus om twee aandachtspunten: tijdigheid en relevantie.

Over vertrouwelijke beleidsplannen is vaak geen informatie via andere kanalen dan het uitvoeringsorgaan te verkrijgen. Een cliëntenraad moet de tijd krijgen om een advies te formuleren, maar ook de informatie begrijpen. De informatie dient volgens zowel het kwalitatief onderzoek als de theorie uit de literatuur afgestemd te zijn op de doelgroep. Leden van de cliëntenraden die in dit onderzoek centraal staan kunnen behoefte hebben aan ondersteuning van externe partijen bij bijvoorbeeld het formuleren van een advies.

Een derde voorwaarde die kan zorgen voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad is het beschikken over een eigen budget. De experts uit het kwalitatief onderzoek schikken dit als tweede belangrijke voorwaarde, na openheid in onderlinge communicatie, omdat een eigen budget de keuzevrijheid van de cliëntenraad waarborgt.

Tot slot vormen vergaderruimte en bijbehorende faciliteiten de lichts gewogen voorwaarde.

Zowel de theorie uit de literatuur als de bevindingen van de respondenten geven dit als laatste voorwaarde, wat betekent dat deze voorwaarde minder van belang is dan de bovenstaande voorwaarden. Het beschikken over een vergaderruimte is echter een voorwaarde omdat de cliëntenraad hierdoor in een rustige ruimte een gedeelde mening kan vormen en het duidelijkheid schept over de locatie van de samenkomst. De experts geven daarop aansluitend nog de voorwaarde van een onkostenvergoeding of vrijstelling van de eigenlijke werkzaamheden.

## Individuele factoren

Individuele factoren die ervoor kunnen zorgen dat een cliëntenraad professioneler kan gaan werken omvat volgens het literatuuronderzoek en het kwalitatief onderzoek het menselijk



kapitaal van de individuele leden. De theorie uit de literatuur en de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek geven aan dat mensen bepaalde vaardigheden, kwaliteiten of kennis bezitten, waardoor zij efficiënter kunnen werken en kwaliteit binnen een cliëntenraad brengen. Dit kan ervoor zorgen dat de cliëntenraad professioneler kan gaan functioneren. Menselijk kapitaal kan worden gevormd door middel van ervaring, scholing en training. Leden van cliëntenraden kunnen dit bezitten alvorens zij participeren, maar ook tijdens het zitten nemen in een cliëntenraad kan er sprake zijn van het verwerven van menselijk kapitaal.

### **Collectieve factoren**

Uit het literatuuronderzoek en het kwalitatief onderzoek komen de volgende collectieve factoren naar voren die voor de professionalisering van een cliëntenraad kunnen zorgen: het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban en structuur. Structuur bestaat daarbij uit: rol- en taakverdeling, gedeelde normen en structurering van overleg. Het gaat bij collectieve factoren dus om factoren op teamniveau.

#### *Gemeenschappelijk doel*

Het hebben van een gemeenschappelijk doel wordt zowel voortkomend uit het kwalitatief onderzoek als de theorie uit de literatuur beschouwt als eerste collectieve factor voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad. Het gemeenschappelijk doel van een cliëntenraad geeft de leden noodzaak tot samenwerking en geeft richting aan de leden. Het gemeenschappelijk doel kan ervoor zorgen dat de leden van een cliëntenraad zich richten op het teambelang in plaats van op de individuele belangen.

De bevindingen uit het kwalitatief onderzoek geven een aanvulling op de theorie uit de literatuur door een invulling aan het gemeenschappelijk doel van cliëntenraden. Volgens de experts houdt het gemeenschappelijk doel van cliëntenraden in dat zij de collectieve stem van de cliënt uitdragen en medezeggenschap in beleid krijgen. Indien zij zich hierop richten, zullen cliëntenraden efficiënter werken om het doel waar zij voor staan te bereiken. Het hebben van een gemeenschappelijk doel zorgt dus voor een professioneler functioneren van een cliëntenraad.

#### *Contact met de achterban*

Contact met de achterban vormt een collectieve factor voor professionalisering van een cliëntenraad, omdat het zorgt voor de input van ideeën vanuit de dagelijkse praktijk en het vergroten van het draagvlak voor de cliëntenraad. Een cliëntenraad vertegenwoordigt alle cliënten, maar een selectie daarvan neemt plaats in de cliëntenraad. Contact met de achterban zorgt er ook voor dat de andere cliënten zich gehoord en beter vertegenwoordigd

voelen. Het kwalitatief onderzoek geeft daarbij aanvullend aan dat contact met andere cliëntenraden ook kan zorgen voor een professioneler functioneren, omdat cliëntenraden van elkaar kunnen leren.

### *Structuur*

Op teamniveau zijn factoren die betrekking hebben op het aspect structuur nodig om tot een succesvol functioneren te komen. De belangrijkste factoren zijn daarbij: rol- en taakverdeling en gedeelde normen. Dit wordt zowel door de theorie uit de literatuur als de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek ondersteund. Een rolverdeling zorgt voor een professioneler functioneren omdat de leden van een cliëntenraad weten wat er van hen verwacht wordt en welke positie zij binnen het geheel innemen. Een cliëntenraad zal professioneler functioneren indien de rolverdeling duidelijk is. Door middel van de rolverdeling kan de overlapping van de werkzaamheden worden voorkomen en is er duidelijkheid over de onderlinge verwachtingen.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de experts bij het aspect structuur rolverdeling als zwaarst wegen. Zij gaan daarbij in op de praktijk en noemen de invulling van de rollen van voorzitter en secretaris als belangrijke factor voor de professionalisering van een cliëntenraad. Het belang van de rol van voorzitter en secretaris wordt ook in het literatuuronderzoek onderstreept. Deze rol hangt bovendien samen met structurering van overleg, omdat de voorzitter hier zorg voor dient te dragen.

Structurering van overleg wordt in de theorie uit de literatuur als factor beschouwd behorend bij het aspect structuur. Uit het kwalitatief onderzoek komt echter naar voren dat dit in vergelijking tot de andere twee factoren behorend bij structuur (rol- en taakverdeling en gedeelde normen) in mindere mate van belang is. Een verklaring hiervoor wordt gegeven doordat structurering van overleg samenhangt met de rol van voorzitter en dus door de respondenten uit het kwalitatief onderzoek ook onder rol- en taakverdeling wordt geschaard.

Gedeelde normen zijn daarentegen een andere belangrijke collectieve factor behorend bij structuur, zo blijkt uit zowel de theorie uit de literatuur als uit de bevindingen van de experts. Gedeelde normen zijn van belang voor een goede samenwerking en zo voor de professionalisering van een cliëntenraad. Acceptatie van gedeelde normen zorgt voor onderling respect van de leden van een cliëntenraad en ervoor zorgen dat de leden zich betrokken voelen en gemotiveerd blijven. Een gedeelde norm kan ook zijn dat de leden hun individuele belangen opzij zetten voor het algemeen belang; dit is waar een cliëntenraad voor staat.

### Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan op basis van de bevindingen van het onderzoek?

Op basis van de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek en het literatuuronderzoek kunnen beleidsaanbevelingen worden gedaan.

Ten eerste is het voor de professionalisering van een cliëntenraad van belang dat zij beschikken over een aantal voorwaarden, zoals een eigen budget en het verkrijgen van relevante informatie met voldoende tijd voor overleg. Vooral de laatste voorwaarde is van belang voor een cliëntenraad en de tijdigheid van informatieverstrekking zou dan ook vastgelegd moeten worden in een regeling.

Tevens is de openheid in de onderlinge communicatie tussen het uitvoeringsorgaan en de cliëntenraad een fundamentele voorwaarde voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad. De bedoelingen en verwachtingen van beide partijen moeten duidelijk zijn, zodat zij op elkaar kunnen bouwen. Daarvoor is ook onderling begrip van belang. Het uitvoeringsorgaan moet de cliëntenraad inzicht geven in het resultaat van de inbreng en feedback geven. Dit kan worden vastgelegd in een regeling. Maar ook de cliëntenraad moet in de advisering rekening houden met de doelen van de uitvoeringsorganisatie. De nadruk moet bij een cliëntenraad liggen op de vertegenwoordiging van de stem van de cliënt, maar het advies vanuit het cliëntenperspectief moet haalbaar zijn. Gelet kan ook worden op de toon van de boodschap van de cliëntenraad. Haalbaarheid is van belang voor een cliëntenraad, omdat het meer bestaansrecht geeft.

Op het gebied van individuele factoren moeten cliëntenraden aandacht besteden aan het verbeteren van de kennis en vaardigheden van de individuele leden door middel van het volgen van cursussen of trainingen. Daarbij dienen een cliëntenraad te analyseren waar de individuele leden behoeften aan hebben en welke training kan bijdragen aan de kwaliteit binnen de cliëntenraad.

Op teamniveau is het advies aan cliëntenraden om als eerste het gemeenschappelijk doel en een goede rol- en taakverdeling vast te stellen, waarbij voor ieder lid duidelijk is wat er verwacht wordt en welke taken zij moeten vervullen. Dit kan 'free-riden' voorkomen. Bij de rolverdeling dient extra aandacht te worden besteed aan de invulling van de rol van voorzitter. Aansluitend moet het voeren van overleg een duidelijke structuur omvatten, zoals de volgende vergaderorde: opening, informatie, meningsvorming, besluitvorming en afronding. Dit zorgt voor een efficiënter overleg. Een norm kan daarbij zijn dat iedereen zich aan deze overlegstructuur houdt, totdat er aan het eind ruimte is voor inbreng. Ook normen binnen de cliëntenraad kunnen worden vastgelegd. Leden zullen deze normen dan eerder naleven, omdat zij erop gewezen kunnen worden door de andere leden. De normen dienen

daarbij door iedereen geaccepteerd te zijn. Bovendien vormt de cliëntenraad de vertegenwoordigende stem van de cliënt en moet er dus inspanning zijn om contact met de achterban te verkrijgen. Dit kan een input van ideeën geven en bijdragen aan het vergroten van het draagvlak van een cliëntenraad.

In navolging op deze collectieve factoren, kan de cliëntenraad zich richten op de buitenwereld, zoals op contact met andere cliëntenraden.

Tot slot, wordt er terug gekomen op de centrale vraagstelling van het onderzoek:

*Hoe kan professionalisering van cliëntenraden van mensen met een (arbeids)handicap worden bereikt?*

Ten eerste is het voor de beantwoording van deze centrale vraagstelling de definitie van professionalisering van belang. Onder professionalisering kan samenvattend worden verstaan dat de cliëntenraad de vertegenwoordigende stem van de cliënt waar zij voor staat bereikt, dit op een efficiënte manier wordt bereikt en daarbij continuïteit wordt gegarandeerd.

De professionalisering van een cliëntenraad kan worden bereikt door middel van het beschikken over relevante voorwaarden, menselijk kapitaal en de collectieve factoren: gedeelde normen, contact met de achterban en structuur.

Onder de belangrijkste voorwaarden voor een professioneel functioneren worden openheid in onderlinge communicatie (tussen het uitvoeringsorgaan en de cliëntenraad), tijdige en relevante informatieverschaffing en het beschikken over een eigen budget verstaan. Deze voorwaarden zijn van fundamenteel belang voor de professionalisering van een cliëntenraad omdat zij ervoor zorgen dat een cliëntenraad op een efficiënte manier functioneert en het ook resultaat bereikt. Ook zorgen deze voorwaarden voor continuïteit van een cliëntenraad, omdat zij van belang zijn voor de lange termijn. Indien er bijvoorbeeld in de onderlinge communicatie tussen het uitvoeringsorgaan en de cliëntenraad sprake is van dubbele agenda's, dan kunnen de bedoelingen van de partijen niet duidelijk worden gemaakt waardoor zij op lange termijn niet aan elkaars verwachtingen kunnen voldoen of er onbegrip kan ontstaan.

Een volgende stap die van belang is voor de professionalisering van een cliëntenraad wordt gevormd door de individuele factoren. Op individueel niveau beschikken de leden van een cliëntenraad over bepaalde kennis, vaardigheden en capaciteiten; menselijk kapitaal genoemd. Deze zijn verworven door middel van ervaring, scholing (opleiding) of training. Indien individuele leden meer beschikken over menselijk kapitaal dan kunnen zij meer kwaliteit in een cliëntenraad brengen en zo ervoor kunnen zorgen dat de cliëntenraad professioneler gaat werken.

Tot slot kunnen een aantal collectieve factoren voor de professionalisering van een

cliëntenraad zorgen. Deze collectieve factoren omvatten het hebben van een gemeenschappelijk doel, contact met de achterban en structuur. Structuur kan worden bereikt door middel van rol- en taakverdeling, gedeelde normen en structurering van overleg.

Dit leidt tot het beleidsadvies dat, indien mogelijk, de voorwaarden die relevant zijn gebleken voor het professioneel functioneren van een cliëntenraad vastgelegd moeten worden in een regeling. Dit waarborgt het bestaan van de cliëntenraad en geeft cliëntenraden meer houvast om professioneler te kunnen functioneren. Hiervoor is wellicht een politieke verandering in het denken over betrokkenheid van cliënten van belang. Wetten geven vooral aan dat er een vorm van cliëntenparticipatie dient te zijn in het beleidsproces, maar gaan niet in op de verdere invulling. Uit dit onderzoek blijkt dat het beschikken over een aantal fundamentele voorwaarden wel degelijk van belang is voor de professionalisering van een cliëntenraad en hier dus ook aandacht aan moet worden geschonken om een schijnfunctie te voorkomen. Voor cliëntenraden zelf is het advies om te investeren in de individuele kwaliteiten van de leden door bijvoorbeeld het volgen van een cursus of het uitwisseling van eerder opgedane ervaringen. Op teamniveau moet het gemeenschappelijk doel vaststaan en de rol- en taakverdeling om dit doel te bereiken duidelijk zijn, zodat er geen overlap van werkzaamheden of conflicten kunnen ontstaan. Met name de rol van voorzitter moet ingevuld zijn. Deze rol kan een lid van de cliëntenraad of een onafhankelijke ondersteuner vervullen. Het voordeel van de laatste keuze is dat de inbreng van de leden wordt gewaarborgd en de voorzitter onpartijdig is, waardoor het gemakkelijker is om knopen door te hakken. Ook kan een cliëntenraad efficiënter functioneren in een overleg door middel van een overlegstructuur, bijvoorbeeld beginnend met een opening, informatie en de agendapunten en afsluitend met besluitvorming en afronding. Bovendien is naast de formulering van een gemeenschappelijk doel ook de formulering van gedeelde normen van belang, omdat dit de samenwerking en het onderlinge respect en de waardering waarborgt. Tot slot is de contact met de achterban en contact met andere cliëntenraden wenselijk, aangezien dit kan zorgen voor de input van nieuwe ideeën en het vergroten van het draagvlak voor de cliëntenraad.

## 6. Discussie

Tot dus ver heeft eerder onderzoek zich voornamelijk gericht op de uitkomsten van de invloed van cliëntenraden en het belang van een bepaalde wettelijke verplichting tot betrokkenheid van cliënten. Over hoe cliëntenraden professioneel kunnen functioneren is wetenschappelijk relevant omdat er een gebrek is aan wetenschappelijke inzichten hierover. Bovendien is het voor de maatschappij relevant omdat cliëntenraden deze kennis kunnen gebruiken om professioneel te opereren. De bevindingen van dit onderzoek zijn tevens vanuit een brede groep respondenten van verscheidene vakgebieden verkregen, wat een breed perspectief vertegenwoordigt. Opgemerkt dient te worden dat in dit onderzoek onder professionalisering niet wordt verstaan dat een cliëntenraad dient te bestaan uit professionals, maar uit welwillende cliënten die vaak amateurs zijn. Helaas heeft dit onderzoek niet de invloed van de samenstelling van een cliëntenraad kunnen betrekken. Om echter invloed te hebben op een samenstelling van een cliëntenraad, dient er voldoende animo te zijn om ook te participeren in een cliëntenraad. Indien de samenstelling van invloed zou kunnen zijn op de professionalisering van een cliëntenraad, is het niet altijd mogelijk om ook de gewenste samenstelling te bewerkstelligen. Verder onderzoek zou ook gedaan kunnen worden naar de kijk van uitvoeringsorganen op de bevindingen van dit onderzoek en naar de wenselijkheid om cliëntenraden te voorzien van de benodigde voorwaarden. Ook zouden cliëntenraden van andere vakgebieden betrokken kunnen worden.

## Literatuurlijst

- Aldrich, H.E. & Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. SAGE Publications Ltd, Londen, pp. 330.
- Baarda, D.B., Goede, de, M.P.M. & Teunissen, J. (1997). *Kwalitatief Onderzoek*. Educatieve Partners Nederland, Houten, pp. 255.
- Beckers, G.S. & Sawyer, D.O. (1978). Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (5), pp. 1259-1270.
- Berkhout, A. (2009). *De cliëntenraad beoordeeld. Onderzoek naar tevredenheid met functioneren van de cliëntenraad*. Regioplan & Landelijke Cliëntenraad voor Sociale Zekerheid/ LCR, Amsterdam, pp. 21.
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom., Amsterdam, pp. 179.
- Bovenkamp, H., van de, Grit, K. & Bal, R. (2008). *Inventarisatie patiëntenparticipatie in onderzoek, kwaliteit en beleid*. Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) Erasmus Universitair Medisch Centrum, Rotterdam, pp. 38-39.
- Dankers M. (2000). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie*. Uitgeverij Nelissen, Soest, pp. 432.
- Gilley, J.W., Lane Morris, M., Waite, A.M., Coates, T. & Veliquette, A. (2010). Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 (7), pp. 23.
- Hart, H., 't., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Boom, Amsterdam, pp. 384.
- Hoogerwerf, R., Nievers, E. & Scholten, C. (2004). *De invloed van cliëntenraden: Het verzaamd adviesrecht in de dagelijkse praktijk vanuit cliëntenraadperspectief*. Research voor Beleid, Leiden, pp. 111.
- Ipsos Facto & Meccano (2009). *Cliëntenparticipatie werk en inkomen: Een optimale inrichting van cliëntenparticipatie in de gemeente Leiden*. Ipsos Facto Data, Houten. Pp. 60.
- Jansen, H.C. (1997). *Tussen gunst en recht: cliëntenparticipatie als bijdrage aan burgerschap*. Samson Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, pp. 157.
- Landelijke Organisatie Cliëntenraden. (2006). *Cliëntenraad en professionele ondersteuning*. Stichting LOC, Utrecht, pp. 27.

- Landelijk overleg cliëntenraden Sociale Zekerheid/ LocSZ. (2009). *Lokale cliëntenraden in beeld*. Pp. 35.
- Landelijk overleg cliëntenraden Sociale Zekerheid/ LocSZ. (2005). *Tien aanbevelingen voor lokale cliëntenparticipatie*. Pp. 5.
- Landelijk Steunpunt (Mede)zeggenschap/ het LSR. (2008). *Brancherapport: Cliëntenraden in beeld: Cliëntenraden van revalidatiecentra. Patiënten-, gehandicapten en ouderenorganisaties in Nederland. Monitor Patiënten-, gehandicapten- en ouderenorganisaties in Nederland, Utrecht, pp. 56.*
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Boom, Amsterdam, pp. 146.
- Michels, A.M.B. & Meijer, A.J. (2003). Horizontalisering van bestuur: een vraag om nieuwe vormen van publieke verantwoording. In: *Bestuurswetenschappen*, Vol. 57 (4), pp. 329-347.
- Mizrahi, T. (2009). The Social Construction of Client Participation: The Evolution and Transformation of the Role of Service Recipients in Child Welfare and Mental Disabilities. *Journal of sociology and social welfare*, Vol. 36 (2), pp. 27.
- Mullins, L. J. (2007). *Management van gedrag. Individu, team en organisatie*. Pearson Education Benelux, Amsterdam, pp. 504.
- Oakley, A. (1981). Interviewing women: a contradiction in terms. *Doing Feminist Research*, London: Routledge, pp.31.
- Raad voor Werk en Inkomen. (2009). *Goede raad...Handreiking Cliëntenparticipatie Werkpleinen*. RWI, Den Haag, pp. 22.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors. *Small Group Research / Sage Publications*, Vol. 37 (5), pp. 32.
- Ruige, A.R., Lemmen, P.J.H., Visser, P.M. (2002). *Cliëntenparticipatie. Onderzoek naar de optimale vormgeving en de stand van zaken bij gemeenten*. SGBO/ Onderzoeks- en Adviesbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag, pp. 132.
- Stevens, J. (1995). *Teamwork en teamontwikkeling*. Garant, Leuven-Apeldoorn, pp. 176.
- Stout, R.J., Salas, E. & Carson, R. (2002). Individual Task Proficiency and Team Process Behavior: What's Important for Team Functioning? *Military Psychology*, Vol. 6 (3), pp. 177-192.



Ultee, W.C., Arts, W.A. & Flap, H.D. (2003). *Sociologie. Vragen, Uitspraken, Bevindingen*. Martinus Nijhoff, Groningen, pp. 679.

Vroemen, M. W. (1995). *Werken in teams. Samen denken en doen*. Kluwer, Deventer, pp. 152.

Wandersman, A. & Florin, P. (2000) Citizen participation and community organizations. In: J. Rappaport & Seidman, E.. *Handbook of Community Psychology*. (pp. 247-272). New York: Plenum.

West, M. (1994). *Effective teamwork*. The British Psychological Society (BPS Books), Leicester, pp. 127.

Wolde, E., van. (2003). *Cliëntenparticipatie in de sociale zekerheid. Een onderzoek naar de inrichting en juridische normering van cliëntenparticipatie bij de uitvoering van socialezekerheidswetgeving*. Boom Juridische Uitgevers, Groningen, pp. 362.

Wolde, E., van. & Montfort, A.J.G.M. van (2004). Cliëntenparticipatie en de kwaliteit van de primaire besluitvorming: hoe meer zielen, hoe meer deugd? In: Jubileumbundel Nieuw, *Alles in één keer goed: juridische kwaliteit van bestuurlijke besluitvorming*. (pp. 189-207). Groningen: Universiteit.