

# Visitatie ProDemos 2019

Eindrapport, 28 oktober 2019

---

# Visitatie ProDemos 2019

Eindrapport, 28 oktober 2019

## Inhoud

Vooraf.....	4
1 De visitatie.....	5
Het proces en de aanpak.....	5
Beoordelingskader.....	6
Beoordelingsprotocol.....	6
2 Oordeel van de commissie.....	8
3 Bevindingen van de commissie.....	9
Algemeen.....	9
1.1 Missie en beleidsontwikkeling.....	9
1.2 Componenten democratische rechtsstaat.....	9
1.3, 1.5 en 1.6 Stakeholders, beleidsontwikkeling en maatschappelijke positie.....	10
1.4 De Raad van Toezicht.....	10
1.7 Toekomstvisie.....	11
1.8 Score Algemeen.....	12
Publieksbereik.....	12
2.1 Publiek in beeld.....	12
2.2 Effectiviteit publieksbereik.....	12
2.3 Aanwezigheid nieuwe media.....	13
2.4 Kwaliteit van activiteiten.....	14
2.5 Score Publieksbereik.....	14
Samenwerking.....	14
3.1 Samenwerking instituties van de democratische rechtsstaat.....	14
3.2 Netwerk van experts en kennisinstituten.....	15
3.3 Samenwerking relevante instellingen in andere landen.....	15
Bedrijfsvoering.....	16
4.1 Effectiviteit doelstellingen.....	16
4.2 Het personeel.....	16
4.3 De (financiële) planning en control cyclus.....	17
4.4 De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.....	17
4.5 kwaliteitszorgprocessen.....	17

4.6 Het beleid om inkomsten te genereren .....	18
4.7 De huisvesting .....	18
4 Aanbevelingen .....	19
Algemeen.....	19
Publieksbereik .....	19
Samenwerking.....	19
Bedrijfsvoering .....	19
5 Wederhoor .....	21
Bijlage A    Visitatieprotocol 2015 .....	23
Bijlage B    Geïnterviewde personen.....	34

In de periode april-oktober 2019 heeft een vijfhoofdige commissie bestaande uit Roelof Bisschop (voorzitter), Remco Nehmelman<sup>1</sup>, Carla van Baalen, Paulien Kreutzer en Thomas Klijnstra zich gebogen over de wijze waarop ProDemos, het Huis voor democratie en rechtsstaat, haar taken uitvoert. De bevindingen en oordelen zijn opgenomen in deze rapportage. De opbouw van dit rapport is als volgt.

De commissie beschrijft eerst de aanpak en het proces van de evaluatie zoals deze is verlopen in de periode van april tot en met oktober 2019.

Vervolgens geeft de commissie een beknopt overzicht van haar belangrijkste bevindingen.

In het derde hoofdstuk worden de bevindingen van de commissie uitvoerig beschreven. Hierbij wordt de volgorde van het beoordelingskader gevolgd.

Daarna, in hoofdstuk vier, zet de commissie haar belangrijkste aanbevelingen aan ProDemos uiteen.

In het laatste hoofdstuk staat de reactie van ProDemos op het rapport.

---

<sup>1</sup> De heer Nehmelman heeft zich in augustus wegens omstandigheden teruggetrokken uit de commissie.

# 1 De visitatie

---

## Het proces en de aanpak

De subsidieregeling van ProDemos schrijft een periodieke visitatie voor. Het vertrekpunt voor de visitatie is een Zelfevaluatie opgesteld door ProDemos. De organisatie heeft deze evaluatie met een brede groep medewerkers opgesteld en besproken, en aan de Raad van Toezicht ter informatie toegestuurd. De Zelfevaluatie en relevante documentatie is 1 april ter beschikking gesteld aan de Commissie. Op 2 september is deze wegens relevante ontwikkelingen met actuele documentatie aangevuld.

De commissie is op 25 maart 2019 benoemd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om de visitatie uit te voeren.<sup>2</sup> De Visitatiecommissie bestond uit:

- De heer dr. R. Bisschop (voorzitter), lid van de Tweede Kamer voor de SGP, voorheen gemeenteraadslid en Statenlid. Tevens eerder directeur bij een scholengemeenschap.
- De heer prof. dr. Remco Nehmelman, griffier van de Eerste Kamer, profileringshoogleraar Publiek Organiseringsrecht in het bijzonder waterbeheer aan de Universiteit Utrecht. Voorheen was hij lid van de Kiesraad en van de Raad voor het Openbaar Bestuur.
- Mevrouw drs. Paulien Kreutzer, onderzoeker gespecialiseerd in kwalitatief onderzoek met en over kinderen en jongeren bij OneTwentyone.
- Mevrouw prof. dr. Carla van Baalen, hoogleraar parlementaire geschiedenis en directeur van het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis, verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.
- De heer mr. Thomas Klijnstra MSc, Vakdidacticus Maatschappijleer bij de Universiteit van Amsterdam en tevens docent Maatschappijleer bij het Adriaan Roland Holst College in Hilversum.

De commissie is bijgestaan door de secretaris, mr. drs. Judith Blijden.

In april 2019 heeft de commissie de aanpak en de eerste bevindingen naar aanleiding van de beschikbare documentatie besproken tijdens twee startbijeenkomsten. De commissie zou ProDemos in mei 2019 bezoeken, maar heeft in overleg met ProDemos en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het bezoek uitgesteld, omdat dit gelijktijdig zou zijn met de start van een bijzonder aangestelde Commissie van onderzoek inzake misstanden ProDemos-Huis voor democratie en rechtsstaat geleid door de heer mr. T. Joustra.<sup>3</sup> Gelet op het onderzoek van de Commissie Joustra hebben wij de misstanden niet onderzocht en zaken die hier direct gerelateerd aan waren niet mee genomen in ons onderzoek. De Visitatiecommissie richt zich op haar taak zoals omschreven in het instellingsbesluit Commissie visitatie ProDemos en heeft bij het uitvoeren van die taak het visitatieprotocol gevolgd.<sup>4</sup>

De Visitatiecommissie heeft in september ProDemos bezocht en daarnaast een aantal interviews gehouden met externen.<sup>5</sup> Op basis van de beschikbaar gestelde documentatie en de interviews is dit rapport opgesteld.

---

<sup>2</sup> Instellingsbesluit Commissie visitatie ProDemos, 25 maart 2019, nr. 2019-0000126256

<sup>3</sup> Besluit instelling Commissie van onderzoek inzake misstanden ProDemos – Huis voor Democratie en rechtsstaat, 13 juni 2019, nr. 2019-0000251071

<sup>4</sup> Protocol visitatie t.b.v. de visitatiecommissie ProDemos van augustus 2015, nr. 2015-0000488822

<sup>5</sup> Een overzicht van geïnterviewde personen staat in Bijlage B

## Beoordelingskader

De oordelen van de commissie hebben de volgende betekenis:

- **Excellent:** hoeft niet per se perfect te zijn (in die zin dat er geen ruimte is voor verbetering) maar is zodanig goed dat er sprake is van een voorbeeldwerking.
- **Goed:** gaat boven de standaard uit, met nog steeds enige ruimte voor verbetering.
- **Voldoende:** beantwoordt aan de verwachtingen die 'standaard' van overheids- of maatschappijwege gesteld mogen worden. Ruimte voor verbetering.
- **Onvoldoende:** beantwoordt nog niet helemaal aan de standaard, ruimte voor (ten dele) forse verbetering.
- **Slecht:** voldoet in het geheel niet aan de standaard, dient van de grond af opgebouwd te worden.

## Beoordelingsprotocol

Het visitatieprotocol schrijft voor dat de commissie onderzoekt of de Zelfevaluatie van ProDemos een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. De Zelfevaluatie bestaat uit vijf hoofdstukken:

- i. Algemeen
- ii. Inhoud
- iii. Publieksbereik
- iv. Samenwerking
- v. Bedrijfsvoering

Hoofdstuk drie is volgens de structuur van het protocol opgezet en bevat de onderbouwing van de oordelen. Het beoordelingskader bestaat uit vier onderdelen:

### **Algemeen**

- 1.1 ProDemos heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe.
- 1.2 ProDemos verdeelt de aandacht over de verschillende aspecten en componenten van de democratische rechtsstaat evenwichtig.
- 1.3 ProDemos kent zijn stakeholders en betreft deze op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en –evaluatie.
- 1.4 De Raad van Toezicht krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van zijn rol.
- 1.5 ProDemos slaagt erin de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten.
- 1.6 ProDemos is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving.
- 1.7 De toekomstvisie van ProDemos is actueel en relevant.

### **Publieksbereik**

- 2.1 ProDemos heeft zijn publiek goed in beeld in de onderscheiden doelgroepen.
- 2.2 ProDemos heeft inzicht in het publieksbereik van zijn activiteiten en is effectief in het bereiken van publiek, ook in relatie tot de ingezette middelen.
- 2.3 ProDemos is ten behoeve van de verschillende doelgroepen op een relevante en doelmatige manier aanwezig in de nieuwe media.
- 2.4 ProDemos onderzoekt en ontwikkelt de kwaliteit van zijn activiteiten adequaat.

## **Samenwerking**

- 3.1 ProDemos werkt goed samen met de relevante instituties van de democratische rechtsstaat.
- 3.2 ProDemos onderhoudt en benut een relevant netwerk van experts en kennisinstituten.
- 3.3 ProDemos werkt goed samen met relevante instellingen in andere landen.

## **Bedrijfsvoering**

- 4.1 De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen.
- 4.2 Het personeel is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen.
- 4.3 De (financiële) planning en control cyclus levert relevante sturingsinformatie.
- 4.4 De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.
- 4.5 ProDemos heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde.
- 4.6 Het beleid om inkomsten te genereren uit opdrachten is passend bij de organisatie en solide.
- 4.7 De huisvesting van ProDemos past bij het niveau van activiteiten en de bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit.

## 2 Oordeel van de commissie

---

ProDemos is een inspirerende organisatie die zich sterk maakt om de concepten die ten grondslag liggen aan de democratische rechtsstaat te vertalen op een aansprekende manier voor een diverse doelgroep. De organisatie slaagt hier goed in en is onvermoeibaar gedreven dit werk voort te zetten. ProDemos staat voor een aantal grote uitdagingen. De organisatie zal uitvoering geven aan het voornemen in het regeerakkoord uit 2017 waarin de regering stelt dat alle kinderen tijdens hun schooltijd het parlement moeten bezoeken. Het aantal leerlingen uit het voortgezet onderwijs dat een educatief programma in Den Haag volgt zal naar verwachting de komende jaren verdubbelen. Tegelijkertijd zal het Binnenhof worden gerenoveerd. De commissie heeft deze uitdagingen nadrukkelijk bij haar werkzaamheden betrokken.

De commissie ziet een sterke pioniersmentaliteit in een organisatie met betrokken medewerkers. ProDemos gaat graag nieuwe uitdagingen aan. Het 'Huis' voor democratie en rechtsstaat groeit snel. De diversiteit aan kwalitatief hoogwaardige activiteiten die op zeer verschillende wijze bijdragen aan de missie van ProDemos is indrukwekkend. Desalniettemin is de commissie nog niet geheel overtuigd dat de groei realistisch is gezien de huidige stand van de organisatie. Het personeel, de bedrijfsvoering en de huisvesting staan onder druk. De commissie adviseert ProDemos zorg te besteden aan de dragende muren, haar personeel en de ondersteunende diensten van de organisatie, zodat deze de imposante ambities passend kunnen waarmaken.



## 3 Bevindingen van de commissie

---

De commissie heeft de visitatie uitgevoerd aan de hand van het visitatieprotocol. De Zelfevaluatie en aanvullende documentatie opgesteld door ProDemos vormen hierbij een belangrijk uitgangspunt. In dit hoofdstuk worden per onderdeel van het protocol de belangrijkste bevindingen in de categorieën algemeen, publieksbereik, samenwerking en bedrijfsvoering behandeld. Ook krijgen de onderdelen een score op basis van het beoordelingskader.

### Algemeen

#### 1.1 Missie en beleidsontwikkeling

De missie van ProDemos is in de kern vooralsnog ongewijzigd. De missie wordt als volgt omschreven:

*‘ProDemos heeft als opdracht mensen in Nederland te informeren over en te betrekken bij de democratie en de rechtsstaat.’<sup>6</sup>*

De missie van ProDemos wordt verder uitgewerkt in het strategisch plan en wordt vertaald in een jaarlijks activiteitenprogramma. In de Zelfevaluatie benoemt ProDemos dat de groeiambitie voortvloeit uit de missie. De relevantie van de missie wordt ook bevestigd in het politieke draagvlak dat er is voor het werk van ProDemos.

De commissie onderschrijft de missie van ProDemos van harte. De commissie is onder de indruk van de diversiteit aan kwalitatief hoogwaardige activiteiten die op verschillende wijzen bijdragen aan de missie van ProDemos.

De missie is echter breed. Dat maakt het lastig voor de organisatie om keuzes te maken. Hierdoor ontstaat het risico dat te veel verschillende activiteiten worden ondernomen waardoor ProDemos te veel hooi op de vork neemt. De commissie is van mening dat hierin nog een slag in kan worden gemaakt. Een heldere strategie, complementair aan de missie, helpt duidelijke en consistente keuzes te maken. Zeker nu de organisatie snel groeit, moeten er duidelijke prioriteiten komen, zodat er doelgerichter en efficiënter kan worden gewerkt.

#### 1.2 Componenten democratische rechtsstaat

De naam van ProDemos – Huis van democratie en rechtsstaat geeft inzicht in de belangrijkste concepten die ProDemos voor het voetlicht wil brengen. Deze concepten zijn, zoals ProDemos stelt in de Zelfevaluatie, onlosmakelijk met elkaar verbonden. De commissie constateert dat er nog steeds een grotere focus ligt op democratie dan op de rechtsstaat. De Visitatiecommissie uit 2014 stelde dit tijdens haar evaluatie ook al vast.

Daarnaast ziet de commissie over het algemeen in de activiteiten die worden uitgevoerd een sterk accent op de wetgevende macht, én op de regio Den Haag. Ook dit werd door de vorige visitatiecommissie al opgemerkt. ProDemos is de afgelopen periode bezig geweest de activiteiten uit te breiden buiten Den Haag met de afdeling Op Locatie. Onder andere door het inzetten van de locatie Fort De Bilt en intensiever contact met andere instellingen, zoals gemeenten, provincies en rechtbanken. De commissie juicht dit toe, omdat het de twee pilaren van ProDemos, rechtsstaat en democratie, beter recht doet. Zij hoopt dan ook dat dit zich blijft doorzetten, zodat beide pilaren in een steeds gelijkere verhouding in de activiteiten worden gereflecteerd.

---

<sup>6</sup> ProDemos Zelfevaluatie 2018, p. 5

### 1.3, 1.5 en 1.6 Stakeholders, beleidsontwikkeling en maatschappelijke positie

ProDemos neemt een centrale positie in binnen de samenleving en in de netwerken rondom de onderwerpen burgerschapsvorming, maatschappijleer en de democratische rechtsstaat. ProDemos betreft haar stakeholders bij het ontwikkelen van beleid. Dit gebeurt ook andersom. ProDemos wordt vaak benaderd door stakeholders voor advies. ProDemos heeft contact met alle relevante organisaties in het openbaar bestuur en het aantal contacten, ook op lokaal niveau, is de afgelopen jaren toegenomen. Het gaat hierbij onder andere om docenten maatschappijleer, kennisinstituten en overheidsorganisaties. De beleidsontwikkeling en -implementatie is over het algemeen van een goede kwaliteit. Het tot stand gekomen beleid kan verschillen in zowel vorm als niveau.

De samenstelling van de Raad van Toezicht en de Raad van Advies reflecteert het netwerk van ProDemos behoorlijk. Beide Raden kunnen de didactische expertise van de leden nog beter benutten. Daarnaast kunnen de Raden nog beter aansluiten bij de diversiteit van het netwerk rondom ProDemos als deze worden aangevuld met leden met ruime ervaring in het bedrijfsleven.

De Raad van Advies komt twee keer per jaar samen. Tijdens de vergaderingen is er ook ruimte voor een thematische invulling georganiseerd door één van de leden. De Raad van Advies denkt mee over grote vraagstukken. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de Raad van Advies eerder opereert als een Raad van Adviseurs, waarbij in overleg met ProDemos, elk lid zijn eigen inbreng en expertise met zich mee neemt op een bij hem of haar passende manier. De betrokkenheid van de adviseurs verschilt.

De commissie is van mening dat de adviseurs wellicht soms op een andere manier kunnen worden ingezet. In het begin was het belangrijk voor ProDemos zich te affiliëren met belangrijke spelers in het maatschappelijke veld. Inmiddels heeft ProDemos een goede maatschappelijke positie en weten organisaties ProDemos te vinden. Het is momenteel niet altijd duidelijk voor de commissie wat de toegevoegde waarde is van de Raad van Advies.

De commissie raadt aan om de Raad van Advies om te dopen naar een Raad van Adviseurs. De Raad van Adviseurs kan worden ingezet om samenwerkingen te verduurzamen. Het netwerk van ProDemos is goed, maar er is niet altijd sprake van structurele samenwerkingen. De Raad van Adviseurs kan hier een rol in spelen. Nu gebeurt dat sporadisch, maar wordt het niet benoemd als een belangrijke invulling van het werk van de Raad. Ook worden de adviseurs op dit moment niet altijd actief aangesproken op hun individuele expertise en hoe zij deze kunnen inzetten ten behoeve van de organisatie.

### 1.4 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht definieert zijn taak als toezichthouder, klankbord en werkgever. De Raad vergadert regelmatig. Voor de vergadering ontvangt zij alle relevante stukken, zoals jaarverslagen. De Raad heeft ook direct contact met de ondernemingsraad.

De Raad geeft aan met name te reflecteren in vergaderingen op de inhoud en vrij weinig op de bedrijfsvoering. Ook informeler contact in de vorm van bijpraten onder een kop koffie vindt plaats. De directeur kan ook op een laagdrempelige manier de gang van zaken bespreken en waar nodig advies vragen.

De commissie constateert dat er goed contact is tussen de Raad van Toezicht en de directie. De Raad krijgt de ruimte om input te geven op de relevante stukken en voelt zich gehoord. De Raad neemt

zijn werkgeversrol serieus. In 2017 is gewerkt met het 360 graden principe.<sup>7</sup> In 2018 is in een vergadering van de Raad van Toezicht de follow-up daarvan aan de orde geweest. In 2019 heeft een remuneratiegesprek plaatsgevonden en worden de functioneringscriteria voor de directeur nader uitgewerkt. De commissie ziet ruimte voor verbetering in de rol van toezichthouder. Zeker gezien de huidige uitdagingen, zou de Raad van Toezicht kritisch moeten zijn op het functioneren van de organisatie.

### 1.7 Toekomstvisie

Gezien de gewaardeerde status van ProDemos in het maatschappelijk veld is er de mogelijkheid voor de organisatie om agendabepalend te werken. De commissie denkt dat ProDemos nu nog vaak tijd verliest door met name reactief te werken op initiatief van anderen. Een integrale strategie voor ProDemos helpt om zelf beter de controle te houden over wat er wanneer gebeurt.

Strategie is niet alleen iets van de directie, maar gaat alle afdelingen aan. De commissie denkt dat de organisatie de komende jaren gebaat is bij een effectieve interne communicatiestrategie waarbij de gehele organisatie wordt meegenomen in de verwachte veranderingen.

Daarnaast zou elke afdeling een strategisch uitgewerkt plan moeten maken hoe zij de gewenste groei denkt te gaan realiseren en wat ze daarvoor nodig hebben aan kennis, ervaring, menskracht en facilitering. De afdelingen kunnen hierin niet zelfstandig en los van elkaar werken; de directie moet hierin sturend zijn, juist om dat ene integrale plan te krijgen. Het personeelsbeleid zou gericht kunnen zijn op een andere samenstelling van het personeel, waarbij werknemers elkaar complementair aanvullen m.b.t. de manier waarop zij werken en hoe zij tegen iets aankijken. Zo is het belangrijk dat er ook genoeg mensen zijn die zich richten op de grotere lijn van de organisatie. Op dit moment zijn er relatief veel mensen die snel en kundig handelen maar die naar de korte termijn kijken.

Natuurlijk zijn er altijd factoren waar ProDemos geen invloed op uit kan oefenen. De commissie begrijpt dat er voor de komende jaren nog veel onduidelijk is. Het is wel mogelijk om op basis van de beschikbare informatie alvast verschillende opties in kaart te brengen. De missie van ProDemos is zo breed dat er altijd meer onder zal vallen dan dat ProDemos kan uitvoeren. Ten aanzien van de groeiambitie kunnen er verschillende groeiscenario's worden uitgewerkt die inzichtelijk maken wat de consequenties voor de organisatie zullen zijn. Hiermee zorgt ProDemos ervoor dat de organisatie goed voorbereid is op de toekomst.

ProDemos staat regelmatig in de 'renstand'. Werknemers reageren snel op ontwikkelen en maken in een korte tijd een project tot een succes. Met de renovatie van het Binnenhof aanstaande zullen plannen vaak op het laatste moment moeten worden gewijzigd. De organisatie zou juist daarom gebaat zijn om ook tijd te maken voor bezinning – zeker in de komende vier jaar. Het advies luidt om stil te staan bij bijzondere successen, om even over te schakelen naar een lagere versnelling na een hectische periode en om de tijd te nemen om goed na te denken over waar je als organisatie naar toe wilt. Inspiratie is er in de organisatie alom – niet alleen op de inspiratiedag - maar bezinning lijkt onder te sneeuwen. Dit zal zo blijven tenzij de organisatie deze zelf actief inbouwt.

De commissie ziet ook veel meerwaarde in het werk van de afdeling Op Locatie. Het zou zonde zijn om door de groeiambitie van de bezoeken naar Den Haag de aandacht te verminderen voor positieve

---

<sup>7</sup> Het 360 graden principe houdt in dat er feedback op het functioneren van de directeur wordt gevraagd aan verschillende medewerkers danwel samenwerkingspartners. Zo ontstaat er een compleet beeld van de prestaties van de directeur.

ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren in de organisatie hebben afgespeeld. Eenzijdige groei zou geen recht doen aan de diversiteit van de reikwijdte van ProDemos.

De commissie vraagt ProDemos kritisch te kijken of de groei de komende jaren werkelijk realiseerbaar is voor de hele organisatie, waarbij het belangrijk is dat de kwantiteit niet vóór de kwaliteit gaat. De commissie is onder de indruk van de vastenberadenheid van de organisatie om verder te groeien, maar nog niet geheel overtuigd dat de groei realistisch is gezien de huidige stand van de huisvesting, de renovatie van het Binnenhof en de werkdruk die werknemers op dit moment al ervaren. De commissie gunt ProDemos ook een periode van rust en professionalisering.

## 1.8 Score Algemeen

Algemeen	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
1.1 Relevante missie en consequente toepassing daarvan in beleidsontwikkeling					
1.2 Spreiding aandacht aspecten democratische rechtsstaat					
1.3 Betrekken stakeholders					
1.4 Raad van Toezicht					
1.5 Vertaling beleidsontwikkeling					
1.6 Positie in de samenleving					
1.7 Toekomstvisie is actueel en relevant					

## Publieksbereik

### 2.1 Publiek in beeld

Het in kaart brengen van de doelgroep, met name de doelgroepen buiten Den Haag is lastig en tijdsintensief. De commissie merkt op dat ProDemos in de afgelopen vier jaar hier belangrijke stappen in heeft gezet. Dit kan nog structureler worden aangepakt door duurzame relaties verder uit te bouwen.

ProDemos heeft bijvoorbeeld in samenwerking met een paar bibliotheken projecten ontwikkeld, maar deze waren vaak eenmalig. *Best practices* zouden in de organisatie moeten worden gedeeld en structureel opgeschaald moeten worden, zodat meer mensen kunnen worden bereikt met een succesvolle activiteit met minder tijd en geld. De organisatie kan ook kijken naar hoe bestaande contacten kunnen worden ingezet bij het bereiken van nieuwe organisaties in de buurt van de bestaande contacten. Dit soort dwarsverbanden kunnen nog inzichtelijker worden gemaakt. Een goed relatiebeheersysteem is hierbij een cruciaal hulpmiddel voor de medewerkers voor ProDemos.

### 2.2 Effectiviteit publieksbereik

ProDemos streeft ernaar zoveel mogelijk mensen te bereiken. Over het algemeen is er een groei te constateren in bezoekersaantallen. In 2017 waren er weliswaar meer bezoekers dan in 2018, maar dit komt doordat 2017 een landelijk verkiezingsjaar was. ProDemos organiseert rondom verkiezingen speciale programma's en producten, zoals de StemWijzer, die hierop zijn gericht. Daarnaast is er een groei te zien van het aantal scholieren dat ProDemos in Den Haag én Op Locatie bezoekt. Naar verwachting zal deze groei aanzienlijk toenemen door de doelstelling geformuleerd in het regeerakkoord uit 2017.

ProDemos heeft verschillende doelgroepen gedefinieerd, zodat zij haar communicatie hier beter op kan afstemmen. Over het algemeen weet ProDemos haar doelgroepen te bereiken. Tegelijkertijd zien

we dat van sommige doelgroepen maar kleine aantallen worden bereikt. ProDemos weet een divers aantal verschillende groepen te bedienen door het aanbieden van uiteenlopende programma's. Er wordt ook lesmateriaal via de website van ProDemos aangeboden.

De vorige Visitatiecommissie wees ProDemos erop meer haar best te doen om mensen te bereiken die een verminderd vertrouwen hebben in de democratische rechtsstaat. ProDemos probeert deze zogenaamde 'boze burger' te bereiken, onder andere door middel van politieke cafés in verschillende steden van het land. De commissie vindt dat ProDemos zich nog op een meer structurele manier op deze groep mag richten.

ProDemos probeert ook de al bestaande achterban van volwassenen die reeds geïnteresseerd zijn in politiek, te mengen met de nieuwe achterban. Zo bereikt ProDemos niet alleen een steeds diversere groep mensen, maar brengt zij deze mensen ook bij elkaar. De frequentie van deze cafés is nog niet erg hoog. Daarnaast hebben deze kenniscafés alleen nog plaats gevonden in de grote steden.

ProDemos heeft zich ook gericht op andere moeilijk bereikbare groepen, zoals nieuwe Nederlanders en mensen met een audiovisuele of andere beperking. Dit doet ProDemos door hun programma's af te stemmen op de behoeften die er zijn binnen deze groepen.

ProDemos maakt zich ook hard voor het bereiken van scholen die geografisch gezien verder weg liggen van Den Haag. De afstand is een obstakel om een bezoek te brengen aan de programma's van ProDemos die zich in Den Haag afspelen. ProDemos probeert dit te verhelpen door op locatie programma's aan te bieden en te kijken welke barrières ProDemos kan weghalen, zodat klassen ProDemos alsnog kunnen bezoeken. Zo zijn er sinds september 2019 vergoedingen beschikbaar voor de reiskosten van scholen. Het moet in praktijk nog blijken of dit laatste zal helpen.

De commissie is positief over de inzet die ProDemos heeft getoond om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Zeker nu lijkt dat dit gepaard is gegaan met het behouden van een hoge kwaliteit. Er is wel verbetering mogelijk. Nu worden nieuwe initiatieven met name ontwikkeld op basis van enthousiasme en drive van de medewerkers. Dat is inspirerend, maar het is niet noodzakelijk de handigste manier om veel mensen te bereiken. ProDemos heeft een aantal goede concepten en programma's al ontwikkeld die zij zou kunnen standaardiseren en opschalen. Het arsenaal aan programma's hoeft niet te bestaan uit unieke programma's. Er moet een balans worden gevonden tussen het verder uitbouwen van bestaande programma's en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.

### 2.3 Aanwezigheid nieuwe media

In de programma's wordt er gebruikt gemaakt van nieuwe technologieën. ProDemos heeft een 3D app van het Binnenhof ontwikkeld en werkt momenteel aan een virtual reality weergave van het Binnenhof. Dit kan volgens de commissie, ook ter vergroting van het bereik, nog beter worden benut. Ook hier heeft de vorige commissie in 2014 al een aantal ideeën voor gegeven. Zij stelde voor na te denken over het mogelijk maken van een virtueel bezoek of het inzetten van '*alternate reality games*'.

De commissie denkt dat er nog meer mogelijkheden zijn om nieuwe technieken in te zetten op zo'n manier dat veel mensen kunnen worden bereikt – met name tijdens de renovatie. Zeker met de renovatie van het Binnenhof in het verschiet en een krap kantoor ligt het voor de hand te kijken hoe technologie kan worden ingezet om groepen te bereiken zonder dat zij fysiek bij ProDemos op bezoek hoeven te zijn. De commissie vindt het opvallend dat deze alternatieve manieren om doelgroepen te bereiken, bijvoorbeeld om het Binnenhof virtueel te ontsluiten voor bezoekers, weinig onderzocht zijn op haalbaarheid.

## 2.4 Kwaliteit van activiteiten

De kwaliteit van de producten en diensten van ProDemos is hoog. Binnen de organisatie is adequaat inzicht in wat wel en niet aansluit bij een bepaalde doelgroep. Daarnaast maakt de commissie in het bijzonder complimenten voor de vormgeving van de producten van ProDemos. Met meer inzicht in de impact van bepaalde activiteiten, kan ProDemos onderbouwde strategische keuzes maken om bepaalde activiteiten wel of niet te continueren.

De commissie vindt het belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan dat direct nuttig is voor ProDemos door meer inzicht te geven in de kwaliteit en effectiviteit van de programma's. Dergelijk onderzoek kan richtinggevend zijn voor ProDemos. Naast het promotieonderzoek dat op dit moment loopt, ziet de commissie ook graag dat er kleinere kwalitatieve of kwantitatieve onderzoeken worden ondernomen om ook de kwaliteit en effectiviteit van deelprogramma's in kaart te brengen.

Het bezoek aan het Binnenhof is voor veel leerlingen het hoogtepunt van het programma dat door ProDemos wordt verzorgd. Leerlingen vinden het prachtig dat zij, wat zij al hebben gezien op tv, in het echt zien en de mogelijkheid krijgen Kamerleden te bevragen of rond te zien lopen. Het moet niet worden onderschat wat dit onderdeel – het bezoeken van het Binnenhof en het ontmoeten van Kamerleden – betekent voor hoe een leerling het programma ervaart én wat de impact daarvan is op de kwaliteit van een bezoek aan ProDemos. De commissie benadrukt dat het belangrijk is deze beleving voor zoveel mogelijk klassen te behouden – ook bij een verdubbeling van het aantal schoolklassen.

## 2.5 Score Publieksbereik

Publieksbereik	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
2.1 Doelgroep in kaart					
2.2 Effectiviteit publieksbereik					
2.3 Aanwezigheid nieuwe media					
2.4 Onderzoek naar kwaliteit activiteiten					

## Samenwerking

### 3.1 Samenwerking instituties van de democratische rechtsstaat

Organisaties en individuen weten ProDemos goed te vinden. Dankzij de positieve reputatie van ProDemos komen er veel aanvragen bij ProDemos binnen. De meeste samenwerkingen komen tot stand op initiatief van een derde met een goed idee. Als dit idee past bij de missie van ProDemos, werkt ProDemos de initiatieven graag uit. Zoals eerder gezegd, past er veel bij ProDemos doordat de missie erg breed is. Uit de vele projecten die zijn ontwikkeld, blijkt dat bij ProDemos enthousiaste medewerkers werken die snel kunnen schakelen en verschillende ideeën succesvol kunnen uitwerken.

ProDemos werkt samen met gemeenten, provincies, rechtbanken en andere (maatschappelijke) organisaties. De vorige commissie stelde dat ProDemos meer zou kunnen samenwerken met rechtsprekende instanties om ervoor te zorgen dat de rechtsstaat in het aanbod van ProDemos goed is vertegenwoordigd. Wij zien dat ProDemos met steeds meer rechtbanken is gaan samenwerken en een goede relatie heeft met de Hoge Raad. Tegelijkertijd constateren wij dat de samenwerkingen op dit moment nog erg verschillen van elkaar en de invulling hiervan voor een groot deel wordt bepaald door de rechtsprekende instantie(s). Hierdoor zijn de verschillen tussen de programma's groot. ProDemos heeft met name een faciliterende rol. De commissie adviseert ProDemos verder na te denken over de educatieve invulling van deze samenwerkingen.

De commissie stelt vast dat door het gebrek aan structuur het beoogde effect van een project van ProDemos soms uitblijft. ProDemos geeft bijvoorbeeld training aan medewerkers van rechtbanken, zodat deze zelf groepen kunnen ontvangen. Dat is een goed begin. Gebleken is echter dat het niet altijd gebeurt dat een rechtbank na een training van ProDemos ook werkelijk structureel scholen ontvangt. In zo'n geval heeft het trainen van personeel bij een rechtbank weinig toegevoegde waarde. ProDemos is zich hiervan bewust, maar weet nog niet altijd hoe dit op te lossen. Hiervoor heeft de organisatie soms steun nodig tot aan de president van de rechtbank. De oplossing lijkt dan ook te liggen in beter relatiemanagement.

Samenwerkingen hangen in het algemeen vaak af van een relatie met een bepaalde medewerker van de organisatie. De commissie denkt dat hier voor de toekomst nog veel kansen liggen. De commissie denkt dat ProDemos sturender kan zijn in welke samenwerkingen zij aangaat. ProDemos kan proactief samenwerking initiëren met organisaties waardoor er in de activiteiten duidelijkere lijnen kunnen worden uitgezet. Zeker omdat juist zoveel instanties graag met ProDemos zouden willen samen werken, zou dit mogelijk moeten zijn. Nu wordt er nog voornamelijk reactief gewerkt en worden vaak eenmalige samenwerkingen aan gegaan. Door actief relaties te beheren en activiteiten vaker te standaardiseren of in te bouwen in een bepaald proces van een samenwerkingspartner, kan er efficiënter worden gewerkt. Het huidige reserveringssysteem voldoet hier niet aan. ProDemos probeert samenwerkingen structureler te maken door te werken met overeenkomsten en intentieverklaringen. De commissie adviseert dat ProDemos dit voortzet.

### 3.2 Netwerk van experts en kennisinstituten

ProDemos heeft een rijk netwerk. In dit netwerk zit een diversiteit aan experts op het gebied van burgerschapsvorming, de democratische rechtsstaat, maatschappijleer en ander relevante expertises van ProDemos. Op dit moment heeft ProDemos onder andere samen met de Universiteit van Amsterdam een promovendus aangesteld die onderzoek doet naar de effectiviteit van een bezoek aan ProDemos. De promovendus wordt gefinancierd door beide partijen.

De commissie merkt op dat onderzoekers van verschillende instituten over het algemeen graag samen willen werken met ProDemos, wegens haar vooraanstaande positie in het veld. Dit is een goed teken, maar vraagt wederom om een strategische respons van ProDemos. ProDemos kan hier helderder beleid op voeren waarin de organisatie duidelijk maakt welk onderzoek bij de organisatie past en welk niet. Anders loopt ProDemos het risico overbelast te worden danwel deel te nemen aan onderzoeken, zonder dat deze direct nuttig zijn voor ProDemos.

### 3.3 Samenwerking relevante instellingen in andere landen

ProDemos maakt onderdeel uit van *NECE – Networking European Citizenship Education*, een Europees platform van gelijksoortige instituten. Na het Duitse instituut (de Bundeszentrale für politische Bildung), is ProDemos de meest prominente organisatie in dit gezelschap. ProDemos werkt actief mee aan het organiseren van bijeenkomsten.

	Samenwerking	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
<b>3.1</b>	Samenwerking relevante instituties					
<b>3.2</b>	Netwerk van experts en kennisinstituten					
<b>3.3</b>	Samenwerking met instellingen buitenland					

## Bedrijfsvoering

### 4.1 Effectiviteit doelstellingen

ProDemos, een enthousiaste en jonge organisatie, vraagt om strategische sturing ook op het gebied van bedrijfsvoering. De organisatie bestaat uit vier afdelingen die direct producten en diensten leveren aan de doelgroepen. Het gaat dan om de Bezoekersdienst, Educatie, Op locatie en de Academie. Deze worden ondersteund door Bedrijfsvoering, de afdeling Communicatie en de afdeling Financiën. De organisatie wordt geleid door de directie die weer wordt ondersteund door een directiesecretaris. Bedrijfsvoering bestaat uit HR, ICT en de Facilitaire Dienst.

De ambities die ProDemos heeft geformuleerd in de strategische plannen, waaronder de doelstelling om in 2020 140.000 leerlingen te ontvangen en in 2024 180.000, zullen een grote impact hebben op de gehele organisatie. De groei is tot nu toe gepaard gegaan met het waarborgen van kwalitatief goede producten en diensten gemaakt door enthousiast en geschikt personeel. Tegelijkertijd constateert de commissie dat er bij sommige afdelingen een personeelstekort is en dat er over het algemeen een bovengemiddeld ziekteverzuim is.

De commissie beschouwt de bedrijfsvoering als het fundament voor de rest van de organisatie. Bedrijfsvoering is in de afgelopen jaar onderbezet geweest. Hoewel de afdeling Bedrijfsvoering recent weer op normale grootte is, verwacht de commissie met het oog op de toekomst dat deze verder zou kunnen verstevigd. Het is belangrijk dat HR procedures op personeelsbeleid goed in de gaten kan houden en ICT kan zorgen voor *up to date* systemen. Hiervoor moet er niet alleen genoeg menskracht zijn bij deze afdelingen, maar moet er op worden toegezien dat zij ook door de andere afdelingen tijdig worden geïnformeerd en betrokken.

De commissie heeft geconstateerd dat er in het verleden door onderbezetting taken zijn blijven liggen. Zo is er geen SWOT-analyse uitgevoerd ten behoeve van de evaluatie, is er geen recente communicatiestrategie en kon er niet altijd vooruit worden gewerkt. Het aanvragen van VOG-verklaringen, het uitvoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, het oplossen van technische problemen moeten *altijd* plaatsvinden, óók in piekperiodes. De commissie betreurt het dat dit nu nog niet altijd het geval is en wijdt dit aan onderbezetting. Het personeel dat er is, voert zijn taken zo goed mogelijk uit. Bij het ontvangen van een grotere groep leerlingen worden deze taken alleen maar zwaarder. De groei van de afgelopen jaren en de groei die nog moet komen, heeft namelijk passende ondersteuning nodig vanuit bedrijfsvoering. Alleen dan kan de gestelde doelstelling effectief worden bereikt.

### 4.2 Het personeel

Bij ProDemos werken bevlogen en creatieve mensen met een *'can do- attitude'*. Medewerkers denken overduidelijk in oplossingen en kansen. Dit is iets voor ProDemos om te koesteren. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat de werkdruk erg hoog is en het ziekteverzuim bovengemiddeld. De hoge werkdruk hangt samen met verschillende factoren. Werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd en willen graag net dat beetje extra realiseren. Dit brengt de organisatie enorm veel flexibiliteit en resulteert ook in kwalitatief hoge programma's. De directie en leidinggevenden maken echter niet altijd keuzes op basis van een duidelijke strategie, waardoor het werkpakket blijft toenemen.

De commissie ziet dat er kwalitatief goed personeel aanwezig is in alle afdelingen, maar dat deze niet altijd even divers is wat betreft werkstijl en karakter. Zo lijken er weinig medewerkers en leidinggevenden kritisch te kijken naar de verhouding tussen de hoeveelheid inspanning en het resultaat ervan, en wat een bepaalde activiteit oplevert voor de doelstellingen van de organisatie. Bij het werven van nieuw personeel is er recent al gelet op het aantrekken van personen die deze



vaardigheid beheersen. De commissie wil desondanks benadrukken dat het belangrijk is dat leidinggevendenden nadrukkelijker strategisch nadenken, goed kunnen inschatten wat de impact van bepaalde keuzes is op het personeel en enthousiaste werknemers ook kunnen afremmen om te zorgen voor een gezonde werkcultuur.

De commissie hecht eraan op te merken dat het welzijn van het personeel te allen tijde hoog in het vaandel moet staan. Ten aanzien van de te verwachten groei, zullen hier stappen in moeten worden gemaakt. Vanuit de leiding moet het personeel worden mee genomen in de belangrijke strategische keuzes, zodat het kan aangeven of iets haalbaar is én wat er misschien minder kan. Kijkend naar de huidige werkdruk, de groei die ProDemos wil bereiken in de komende jaren en de verhuizing van het parlement, zal er nauwlettend moeten worden gekeken hoe het werk kan worden ingericht zodat het enthousiasme van het personeel wordt gewaarborgd, zonder dat dit leidt tot een onrealistisch werkpakket. De commissie ziet het verhogen van de werkdruk door de groeiambitie als een wezenlijk risico, terwijl de werkdruk juist omlaag zou moeten gaan. Dit kan worden voorkomen door goede ondersteuning, duidelijkere prioritering en stelselmatige evaluatie van de gestelde doelstellingen.

#### 4.3 De (financiële) planning en control cyclus

ProDemos is een financieel gezonde organisatie. De jaarrekening en het jaarverslag worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht, evenals het Activiteitenprogramma, de begroting en het Strategisch Plan. De jaarrekening wordt daarnaast gecontroleerd door de accountant. De control cyclus functioneert naar behoren.

#### 4.4 De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd

ProDemos heeft verschillende veiligheidsplannen, zoals een BHV-plan, een incidentenregistratie, een ontruimingsplan en veiligheidsinstructies voor begeleiders, kantoormedewerkers en rondleiders.

#### 4.5 kwaliteitszorgprocessen

Kwaliteitsprocessen op productniveau zijn uitstekend, maar op het mensniveau, kijkend naar samenwerking tussen collega's en afdelingen en de begeleiding van personeel, nog in een beginstadium. Deels komt dat door uitgevallen personeel. De commissie is van mening dat dit beter kan worden uitgewerkt. ProDemos lijkt slechts deels controle te hebben over de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Zo geeft ProDemos bijvoorbeeld structureel aandacht aan verkiezingen. Het werk dat hier bij komt kijken moet worden ingebed in het werkpakket van medewerkers en niet, bij elke verkiezingen, bovenop een al vol werkpakket komen.

Op het gebied van bedrijfsvoering kan nog een professionaliseringslag worden gemaakt in de vorm van standaardisering en procedures. Of het nu is bij het ontwikkelen van een nieuw reserveringssysteem of het herzien van het personeelsbeleid, raadt de commissie aan gestructureerder en planmatiger te werken en de expertise van ICT, HR en facilitaire ondersteuning te waarderen als essentieel voor een goede verdere groei voor de organisatie. Dit betekent dat zij op tijd moeten worden betrokken bij ontwikkelingen in de organisatie waar zij expertise over hebben.

Werknemers bij ProDemos omschrijven de cultuur op kantoor en op locatie als informeel. Dit heeft goede kanten in de zin dat mensen het gevoel hebben zelfstandig en met vertrouwen te kunnen werken. Het heeft ook nadelige consequenties. Er zijn niet altijd duidelijke procedures om iets aan te kaarten; dit kan gaan over hoe er wordt samengewerkt, de omgang met een leidinggevende of algemene feedback aan collega's. Zo worden er niet door de gehele organisatie structureel functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd op een eenduidige manier. Een formelere cultuur kan leidinggevendenden en werknemers handvatten geven om om te gaan met moeilijke

situaties. De commissie constateert dat het ook het gevolg heeft dat zaken soms onbesproken blijven of wel besproken worden, maar zonder dat daarbij de personen om wie het gaat worden betrokken.

De commissie nodigt directie en leidinggevenden uit een positief werkklimaat te creëren waarbij niet alleen hard werken wordt beloond, maar ook wordt gekeken of het werk efficiënt wordt uitgevoerd en resultaten niet door overwerken tot stand gekomen zijn. Daarnaast kunnen directie en leidinggevenden actief feedback vragen en helder aangeven hoe hier iets mee zal worden gedaan. De commissie stelt voor tegenspraak sterker in de cultuur van de organisatie te verankeren. De ondernemingsraad kan ook een sterkere rol spelen in een cultuur waar tegenspraak een constructieve rol heeft. Meedenken betekent ook kritisch sparren, bevragen en discussiëren.

#### 4.6 Het beleid om inkomsten te genereren

ProDemos is een financieel gezonde organisatie die de afgelopen jaren heeft bewezen inkomsten te kunnen genereren.

#### 4.7 De huisvesting

Het hoofdkantoor is zeer gunstig gelegen op loopafstand van het Binnenhof in het centrum van Den Haag. De huisvesting is wel aan de krappe kant zowel voor het personeel op het kantoor als om groepen te ontvangen en dit zal in de komende jaren niet verbeteren. De commissie raadt aan in de gaten te houden of de groei realiseerbaar is en op tijd aan de bel te trekken bij subsidieverleners als doelstellingen moeten worden aangepast. Het is ook zaak dat werknemers, leidinggevenden en de ondernemingsraad zich uitspreken als zij obstakels zien bij het realiseren van de plannen kijkend naar de capaciteit van het gebouw.

	<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>Slecht</b>	<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Excellent</b>
<b>4.1</b>	Organisatie effectief en toegesneden op doelstellingen					
<b>4.2</b>	Kwalitatief goed, en voldoende personeel					
<b>4.3</b>	Planning en control cyclus, sturingsinformatie					
<b>4.4</b>	Opvolging calamiteiten					
<b>4.5</b>	Kwaliteitsprocessen op orde					
<b>4.6</b>	Passend beleid om inkomsten te genereren					
<b>4.7</b>	Passende en kwalitatief goede huisvesting					

## 4 Aanbevelingen

---

De commissie doet de volgende aanbevelingen met betreffende de ontwikkeling van ProDemos:

### Algemeen

1. Werk het strategisch plan planmatiger uit. Maak duidelijke keuzes over wat de organisatie wil bereiken, met wie de organisatie wil werken om de eigen doelstellingen te behalen, en hoe de organisatie dat gaat doen. Dit geldt zowel voor de organisatie in haar geheel, als voor de afzonderlijke afdelingen van ProDemos.
2. Laat elke afdeling een strategisch uitgewerkt plan maken waarin wordt opgenomen hoe zij de gewenste groei denkt te gaan realiseren en wat ze daarvoor nodig heeft aan kennis, ervaring, menskracht en facilitering.
3. Verstevig de rol van de rechtsstaat in de programma's van ProDemos door duurzame relaties op te bouwen met relevante instituties. Zorg ervoor dat ProDemos niet alleen faciliteert, maar ook invloed kan uitoefenen op de (educatieve) programma's bij de instanties waarmee zij zich affilieert.
4. Vul de Raad van Advies anders in. De Raad van Advies heeft een belangrijke netwerkfunctie ingevuld voor ProDemos. Nu is het tijd om relaties te verduurzamen en samenwerkingen in te bedden in organisaties. De commissie raadt aan deze nieuwe doelstelling te bespreken met de Raad van Adviseurs en na te gaan hoe adviseurs op individuele basis zich daarvoor kunnen inzetten.
5. Benoem een nieuw lid van de Raad van Toezicht dat veel ervaring heeft in het bedrijfsleven met het opstellen van strategische plannen en bedrijfsvoering.

### Publieksbereik

6. Onderzoek op welke manier nieuwe technieken kunnen worden ingezet om op afstand nieuwe doelgroepen te bereiken.
7. Onderzoek bij het ontwikkelen van projecten, programma's en diensten of deze kunnen worden gestandaardiseerd en op een grotere schaal kunnen worden ingezet, zodat meer mensen effectief kunnen worden bereikt. Zo wordt voorkomen dat bij elk programma opnieuw het wiel moet worden uitgevonden.
8. Ontwikkel een relatiebeheer(CRM)-systeem of zorg ervoor dat het reserveringssysteem zo kan worden ingezet dat de organisatie inzicht krijgt in alle bestaande relaties en deze strategisch kan inzetten en uitbouwen.
9. Onderneem kleinschalige effectiviteitsonderzoeken naar de effectiviteit van deelprogramma's, zodat de organisatie inzicht krijgt in wat wel en niet werkt en waarom.

### Samenwerking

10. Kijk bij het ontwikkelen van projecten en programma's waarbij wordt samengewerkt met andere organisaties hoe deze op zo'n manier kunnen worden vormgegeven dat zij van structurele aard zijn. Hierbij moet rekening worden gehouden wie bij andere organisaties worden betrokken en op wat voor manier de activiteit kan worden ingebed in hun werkwijze.
11. Maak samenwerkingen structureel en onderdeel van een groter uitgewerkte visie op partnerschappen die aansluit bij de algehele strategie van de organisatie. De missie alleen is te breed om hier richting voor te geven.

### Bedrijfsvoering

12. Geef Human Resources meer gewicht en zeggenschap in de organisatie door een HR-adviseur de ruimte te geven zich bezig te houden met strategische personeelsplanning en het Management

Team actief te kunnen adviseren bijvoorbeeld door deze persoon te laten deelnemen in MT-vergaderingen.

13. Zorg voor een divers personeel qua karakter en werkstijl, zodat teams een gebalanceerde samenstelling hebben met zowel creatieve, initiatiefrijke als efficiënte, realistische mensen.
14. Organiseer actief tegenspraak in de organisatie door de ondernemingsraad de ruimte te geven in een vroeg stadium kritisch te kijken naar plannen en deze kritiek zichtbaar te erkennen als een bijdrage aan de verbetering van de organisatie.
15. Train leidinggevenden in het geven van sturing bij werkdruk van personeel. Zorg dat leidinggevenden inzicht hebben in het werkpakket van werknemers en dat de werknemers op vooraf vastgestelde criteria worden beoordeeld.
16. Ontwikkel een goed functionerend reserveringssysteem, dat de groei aan kan, en gebruiksvriendelijk is voor zowel de afnemers van diensten als interne gebruikers.

## 5 Wederhoor

---

De commissie heeft de conceptrapportage van deze visitatie voorgelegd aan ProDemos. Hieronder is de integrale reactie van ProDemos opgenomen:

### **Wederhoor; Reactie ProDemos**

ProDemos dankt de visitatiecommissie voor haar zorgvuldige en grondige onderzoek. We zijn de commissie zeer erkentelijk voor de waarderende woorden en opbouwende aanbevelingen in het visitatierapport.

We zijn verheugd met het algemene oordeel van de commissie dat ProDemos er goed in slaagt om de concepten die ten grondslag liggen aan de democratische rechtsstaat op een aansprekende manier te vertalen voor vele verschillende doelgroepen. Beleving en ontmoeting zijn voor ProDemos belangrijke uitgangspunten hierbij. Vanaf de oprichting spannen wij ons in om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Bij voorkeur op de plekken waar besluitvormig daadwerkelijk plaatsvindt. Zowel in politiek Den Haag, als in het land bij gemeenten, provincies en rechtbanken. Dat de commissie van oordeel is dat we op alle beoordeelde punten voldoende, goed of zelfs excellent scoren, beschouwen we als een groot compliment. Verder benoemt de visitatiecommissie dat de medewerkers van ProDemos bevlogen zijn en kwalitatief zeer goed werk leveren. Alle medewerkers van ProDemos mogen trots zijn op dit mooie resultaat.

ProDemos heeft de afgelopen jaren een grote groei doorgemaakt en een uitgebreide portefeuille van activiteiten en producten voor veel verschillende doelgroepen ontwikkeld. De visitatiecommissie beoordeelt deze als kwalitatief hoogwaardig. De laatste jaren is veel aandacht uitgegaan naar het vergroten van de aantallen leerlingen die een educatief programma volgen in Den Haag in combinatie met de aanstaande renovatie van het Binnenhof.

Het incident dit voorjaar rondom een leidinggevende die grensoverschrijdend gedrag heeft vertoond richting medewerkers, de media-aandacht hiervoor en het daaruit voortgekomen onderzoek, heeft begrijpelijkerwijs veel effect op de organisatie. De impact was groot bij de medewerkers, zeker bij de direct betrokkenen. We delen de zorg van de visitatiecommissie dat, mede door de snelle groei van ProDemos, de aandacht voor de eigen organisatie op onderdelen onderbelicht is geraakt. We zijn het eens met de commissie dat het nu zaak is om dit op te pakken. De afgelopen maanden zijn hierin al stappen gezet, onder meer door verschillende organisatieonderdelen te versterken. De komende tijd zullen we bezien op welke plekken verdere uitbreiding noodzakelijk is. Hierbij zullen we, mede op advies van de visitatiecommissie, in het bijzonder kijken naar de ondersteunende diensten. Verdere professionalisering van de bedrijfsvoering is nodig en zal, in de woorden van de commissie, de dragende muren van de organisatie versterken.

Verder zullen we op advies van de commissie de strategie van ProDemos verder uitwerken, in overleg met de medewerkers. Ook het beter verankeren van tegenspraak is hierbij van belang. Op deze manier kunnen in een snel groeiende organisatie duidelijker prioriteiten gesteld worden en kan bezinning een plek krijgen. Hiermee hopen we ook de werkdruk beheersbaar te houden.

De visitatiecommissie vraagt zich terecht af "of de groei de komende jaren werkelijk realiseerbaar is voor de hele organisatie". ProDemos geeft graag uitvoering aan het voornemen uit het Regeerakkoord om alle scholieren het parlement te laten bezoeken. Met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Eerste en Tweede Kamer, de Raad van Toezicht en onze medewerkers gaan we graag in gesprek over de wijze waarop we de komende tijd verder

invulling kunnen geven aan deze ambitie. Hierbij streven we ernaar om tot een haalbaar en wenselijk groeipad te komen, rekening houdend met de aanstaande renovatie van het Binnenhof en realistische financiële en personele kaders.

We zijn blij met de constructieve opmerkingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie die ons kunnen helpen om onze organisatie verder te verbeteren zodat we de grote opgave waar we voor staan waar kunnen maken. Binnenkort zullen we ook het rapport van de Commissie Onderzoek ProDemos ontvangen. De komende tijd zullen we de aanbevelingen van beide commissies in samenhang bezien en omzetten in concrete maatregelen en beleid.

### **ProDemos – Huis voor democratie en rechtsstaat**

**Augustus 2015**

#### **A. Protocol visitatie t.b.v. de visitatiecommissie**

##### **Opdracht**

1. De opdrachtgever voor de visitatie is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
2. De visitatiecommissie beoordeelt in haar rapport:
  - a. de relevantie van de missie en de doelstellingen,
  - b. de wijze waarop de instelling uitvoering geeft aan de opdracht die is verwoord in de Subsidieregeling ProDemos van 10 juni 2013, nr. 2013-0000329553,
  - c. de kwaliteit van de organisatie,
  - d. de productiviteit en het publieksbereik,
  - e. de condities voor continuïteit.
3. Ter voorbereiding van de visitatie schrijft ProDemos een zelfevaluatie. De commissie beantwoordt de vraag of de zelfevaluatie van ProDemos een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid.
4. De commissie geeft op grond van haar bevindingen adviezen aan ProDemos.

##### **Samenstelling commissie**

5. ProDemos levert aan de minister van BZK – in overleg met stakeholders – een lijst met tenminste 8 kandidaat-leden voor de visitatiecommissie. De minister van BZK benoemt de leden van de visitatiecommissie. Zie verder punt 16 t/m 22.
6. De commissie bestaat uit 3 tot 5 leden. Binnen de commissie is tenminste expertise aanwezig op de volgende terreinen:
  - a. bedrijfsvoering en cultureel ondernemerschap
  - b. publiekscommunicatie
  - c. democratie en rechtsstaat
  - d. burgerschapseducatie

Ook moet het perspectief van de doelgroepen van ProDemos in de commissie vertegenwoordigd zijn.

7. De commissiesecretaris is geen lid van de visitatiecommissie.

##### **Werkwijze**

8. De visitatiecommissie bepaalt haar eigen werkwijze. Zij verantwoordt deze in haar rapport, inclusief een explicitering van het beoordelingskader dat zij heeft gehanteerd.
9. Tenminste de volgende instrumenten staan de visitatiecommissie ter beschikking voor het beantwoorden van de vragen:
  - a. het zelfevaluatierapport van ProDemos,
  - b. de bijlagen bij het zelfevaluatierapport,
  - c. de handleiding zelfevaluatie en het beoordelingskader,

- d. gesprekken met (groepen) betrokkenen binnen en uit de omgeving van ProDemos, waaronder tenminste
  - i. de directie,
  - ii. de Raad van Toezicht en de Raad van Advies,
  - iii. medewerkers uit alle geledingen,
  - iv. vertegenwoordigers van de Eerste en de Tweede Kamer der Staten-Generaal,
  - v. externe stakeholders (denk aan gemeenten, gerechten, landelijke koepels van bijvoorbeeld griffiers en rechtbanken),
  - vi. personen die samen de gevarieerde doelgroepen van ProDemos weerspiegelen.
- 10. Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) ProDemos wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.
- 11. De secretaris van de visitatiecommissie (die door de minister van BZK wordt toegevoegd aan de commissie) ondersteunt de commissie, vraagt tijdig de documenten op bij ProDemos, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.
- 12. Het visitatieproces omvat tenminste vijf fases:
  - a. De voorbereiding van het bezoek aan ProDemos. Deze omvat de bestudering van de door ProDemos aangeleverde documenten en een bijeenkomst ter kennismaking, taakverdeling en bespreking van eerste bevindingen.
  - b. Het bezoek aan ProDemos. Deze bijeenkomst duurt minimaal één en maximaal twee dagen. Op de bezokedag worden de gesprekken met de betrokkenen uit ProDemos en de externe stakeholders en vertegenwoordigers van doelgroepen gevoerd. Aan het einde van het bezoek wordt aan de directie een eerste indruk teruggegeven op basis van de gesprekken.
  - c. De conceptfase. Hierin wordt overeenstemming bereikt over de bevindingen op basis van een eerste ruw conceptrapport dat door de secretaris is opgesteld op basis van de gesprekken tijdens het bezoek.
  - d. Het vaststellen van het conceptrapport dat aan de directie van ProDemos voor wederhoor wordt aangeboden.
  - e. De definitieve vaststelling van het eindrapport, waarin verwerkt de reactie op het wederhoor van de directie van ProDemos . Vervolgens biedt de visitatiecommissie haar eindrapport aan de minister van BZK aan.
- 13. Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen:
  - a. Beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief toelichting op de activiteiten.
  - b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
  - c. Een explicitering van het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
  - d. Een beoordeling per onderdeel van de zelfevaluatie, die zelfstandig leesbaar is, d.w.z. ook zonder kennis van de tekst van de zelfevaluatie.
- 14. De doorlooptijd van het visitatieproces is maximaal 9 maanden. De visitatiecommissie verricht haar werkzaamheden binnen maximaal 3 maanden. Daaraan vooraf gaat het proces van zelfevaluatie binnen ProDemos. De commissie werkt binnen een door BZK vastgesteld budget.
- 15. Na indiening van het definitieve rapport draagt de minister van BZK zorg voor het openbaar maken van het rapport.

**Criteria voor de samenstelling van en werkwijze van de commissie**

- 16. ProDemos stelt in overleg met stakeholders een lijst met minimaal 8 potentiële leden van de visitatiecommissie samen.



17. De leden van de visitatiecommissie zijn in de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst van of anderszins functioneel betrokken geweest bij ProDemos, hebben in diezelfde periode geen opdrachten vervuld voor ProDemos en van hen is in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie afgewezen.
18. De leden van de visitatiecommissie zijn in de commissie opgenomen vanwege hun deskundigheid en onafhankelijkheid. Zij hebben in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.
19. Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.
20. De voorzitter van de commissie wordt door de commissieleden uit haar midden benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt eveneens binnen de commissie afgesproken.
21. Als de minister van BZK bij de benoeming van de commissieleden afwijkt van de groslijst van kandidaat-leden die door ProDemos is aangeleverd, wordt het voornemen daartoe meegedeeld aan de directie van ProDemos. De directie van ProDemos heeft dan het recht om aan te geven welke potentiële commissieleden niet in aanmerking komen, uitsluitend op grond van een (vermeend) gebrek aan onafhankelijkheid, zoals beschreven in punt 18.
22. De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld van het ministerie van BZK. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste begrepen: reis- en verblijfkosten, inclusief het instellingsbezoek.

## **B. Handleiding voor zelfevaluatie van ProDemos**

### **Inleiding**

Het maken van een zelfevaluatie is de eerste en belangrijkste stap in het visitatietraject. De commissie zal op grond van de zelfevaluatie, andere documenten en gesprekken met mensen uit de organisatie en met externe stakeholders een oordeel vormen over de kwaliteit van ProDemos en van zijn producten. Na hoor en wederhoor zal het rapport van de visitatiecommissie worden gepubliceerd. Het zelfevaluatierapport is het schakelpunt tussen de interne kwaliteitszorg van ProDemos en de externe kwaliteitsbeoordeling door de visitatiecommissie.

Het doel van de visitatie is dat ProDemos een beter, completer en extern gevalideerd inzicht krijgt in de kracht en de zwaktes van de eigen organisatie. Daardoor wordt ProDemos in staat gesteld om nog beter te sturen op de doelen die ProDemos wil bereiken en kan ProDemos na verloop van tijd nog beter vaststellen of, hoe en tegen welke kosten ProDemos deze doelen heeft bereikt. Het geeft ProDemos instrumenten in handen om de kwaliteit van ProDemos verder te versterken. Tegelijkertijd biedt het een maatschappelijke verantwoording van de wijze waarop ProDemos zijn maatschappelijke rol invult en deze steeds aan de eisen van de tijd aanpast. Aan de beoordeling van de visitatiecommissie wordt door de subsidiegever geen direct gevolg gehangen in de vorm van een subsidiebesluit. Wel acht de subsidiegever het van belang dat langs deze weg maatschappelijk verantwoording wordt afgelegd.

De zelfevaluatie van ProDemos is een document dat uitsluitend bestemd is voor ProDemos zelf en de visitatiecommissie. De commissieleden zijn gebonden aan geheimhouding van de documenten en informatie die ProDemos aan hen aanlevert. Zij publiceren slechts hun eigen bevindingen, en waar relevant wordt daarin verwezen naar hetgeen ProDemos heeft aangeleverd. Indien daarbij vertrouwelijke informatie in het geding is (bij voorbeeld informatie over de beveiliging van ProDemos) prevaleert het (veiligheids)belang van ProDemos.

### **Uitgangspunten**

#### *Kwaliteitsbeoordeling is maatwerk*

De handleiding voor de zelfevaluatie en het bijbehorende beoordelingskader zijn toegesneden op ProDemos. Kwaliteit is geen eenduidig begrip. En kwaliteit is ook niet altijd meetbaar. Daar komt bij dat ProDemos in veel opzichten een unieke organisatie is. Er is dus geen sjabloon met behulp waarvan de kwaliteit van ProDemos kan worden vastgesteld. Doel van het visitatieproces is te bezien of ProDemos zijn doelen – uitgaande van de subsidieregeling - voldoende relevant heeft beschreven, of ze binnen ProDemos voldoende leven en of de organisatie er in voldoende mate op is ingericht en eraan werkt om ze bereiken. Het oordeel van stakeholders is daarbij belangrijk.

Kwaliteitsbeoordeling is maatwerk, maar op onderdelen of aspecten is vergelijking met andere instellingen wel degelijk interessant. Te denken valt aan internationale vergelijking met instellingen met het oog op burgerschapseducatie, maar ook aan vergelijking met museale en educatieve instellingen waar het gaat om publieksbereik.

#### *Betrokkenheid hele organisatie*

Het is belangrijk dat het visitatieproces door de hele organisatie wordt uitgevoerd. Door met elkaar te spreken over de vragen die in deze handleiding worden gesteld, ontstaat het meerdimensionale 5

beeld van kwaliteit. Het gesprek gaat over de doelen en hun relevantie, over wat beter kan om de doelen te bereiken. Daarmee wordt al bij de zelfevaluatie draagvlak ontwikkeld voor verbetering.

#### *Maatschappelijke relevantie*

In het visitatieproces wordt de vraag gesteld of de doelen van ProDemos voldoende relevant zijn in de maatschappelijke werkelijkheid. Door deze vraag te stellen onderwerp ProDemos zich aan de maatschappelijke wens tot het afleggen van verantwoording. Vanzelfsprekend is ook hier het oordeel van stakeholders belangrijk. In de vragenlijst wordt specifiek gevraagd naar de samenwerking met maatschappelijke organisaties en met de instituties van de democratische rechtsstaat. In de opdracht voor de visitatiecommissie zijn ook gesprekken met stakeholders opgenomen.

#### *Multidisciplinair samengestelde visitatiecommissie*

Voor een adequate benadering van de vraag naar de kwaliteit van ProDemos is belangrijk dat de visitatiecommissie multidisciplinair is samengesteld. Daardoor is het mogelijk een zo breed mogelijke blik in ProDemos te kunnen werpen. ProDemos kan aangeven welke disciplines in de commissie vertegenwoordigd zouden moeten zijn, en kan ook aanbevelingen doen voor personen. Het belangrijkste criterium is de onafhankelijkheid van de leden: geen (voormalige) medewerkers, geen mensen die vooringenomen zijn.

### **De inhoud van de zelfevaluatie**

De zelfevaluatie bestaat uit vijf hoofdstukken:

- i. Algemeen
- ii. Inhoud
- iii. Publieksbereik
- iv. Samenwerking
- v. Bedrijfsvoering

Voor elk van deze hoofdstukken worden hieronder vragen geformuleerd die in de zelfevaluatie beantwoord worden. Het is mogelijk de vragen in samenhang te beantwoorden. Wel wordt gevraagd in de zelfevaluatie expliciet voor elk van de vragen aan te geven waar deze wordt beantwoord. Als ProDemos een vraag niet beantwoord, wordt uitgelegd waarom niet.

#### **Algemeen**

1. Is de missie van ProDemos omschreven? Zo ja, document bijvoegen.
  - a. Hoe beoordeelt ProDemos de relevantie van de missie?
  - b. Hoe beoordeelt ProDemos de ambitie die in de missie tot uitdrukking komt in relatie tot de haalbaarheid?
2. Is beschreven hoe de missie van ProDemos doorwerkt in
  - a. beleidsplannen
  - b. activiteitenprogramma's
  - c. bedrijfsplan
  - d. communicatieplannen?Documenten bijvoegen.  
Hoe beoordeelt ProDemos deze doorwerking?
3. Op welke manier en over welke onderwerpen worden de Raad van Toezicht en de Raad van Advies geïnformeerd? Voeg verslagen van de drie laatstgehouden vergaderingen van beide Raden bij.
4. Wanneer is de missie voor het laatst benut voor het nemen van een (strategische) beslissing?
  - a. Voor welke beslissing?
  - b. Hoe is dat gebeurd?

- c. Wat was de uitkomst van de beslissing?
- 5. Wanneer is de missie geschreven dan wel voor het laatst herzien?
  - a. Wie waren betrokken bij de laatste beschrijving/ herziening van de missie? Waren dat eigen medewerkers of ook externen?
  - b. Zijn de Raad van Toezicht en de Raad van Advies betrokken geweest? Hoe?
  - c. Is een omgevingsanalyse gemaakt? Zo ja, document bijvoegen. Zo nee, waarom niet?
- 6. Heeft ProDemos recentelijk een SWOT-analyse uitgevoerd? Zo ja, document bijvoegen. Wat is er gebeurd met de aanbevelingen van de analyse?
- 7. Heeft ProDemos zijn positie en missie vergeleken met die van min of meer verwante instellingen in het buitenland? Zo ja, wat is de uitkomst daarvan?
- 8. Betreft ProDemos bezoekers en deelnemers bij de ontwikkeling van de missie en het beleid? Zo ja hoe? Voeg eventuele documenten bij.
- 9. Is beschreven wanneer en hoe de missie van ProDemos opnieuw tegen het licht wordt gehouden? Zijn er ontwikkelingen in de samenleving, in het onderwijs of in de wereld van democratie en rechtsstaat die reden zouden kunnen zijn om het beleid van ProDemos aan te passen?
- 10. Zijn er plannen, prioriteiten, contouren van toekomstig beleid die nog niet in de vorm van beleidsdocumenten zijn neergeslagen maar die wel relevant zijn voor de toekomstige positionering van ProDemos? Zo ja, kunt u deze beschrijven?

#### **Inhoud**

- 11. ProDemos heeft als opdracht mensen te informeren over en te betrekken bij de democratische rechtsstaat. Hoe vat ProDemos deze meervoudige opdracht op?
  - a. Hoe ziet ProDemos de samenhang tussen democratie en rechtsstaat? Op welke manier werkt deze visie door in de activiteiten?
  - b. Hoe gaat ProDemos om met de onderscheiden terreinen van openbaar bestuur, politiek, volksvertegenwoordiging, burgerparticipatie en de wereld van recht en rechtspraak?
  - c. In het openbaar bestuur en de democratie zijn verschillende lagen te onderscheiden: lokaal, provinciaal, landelijk en Europees. Op welke wijze besteedt ProDemos in zijn activiteiten aandacht aan deze niveaus?
- 12. ProDemos werkt voor een algemeen belang, dat politieke en maatschappelijke verschillen overstijgt. Hoe realiseert ProDemos deze onafhankelijke rol?

#### **Publieksbereik**

- 13. Hoe beschrijft ProDemos zijn doelgroepen?
  - a. Ligt deze beschrijving vast in beleidsstukken? Zo ja, documenten toevoegen.
  - b. Wanneer heeft ProDemos het laatst zijn doelgroepen beschreven? Wie in (en buiten) de organisatie zijn daarbij betrokken geweest?
  - c. Welke instrumenten heeft ProDemos benut om het publiek te beschrijven? (bij voorbeeld publieksonderzoek, omgevingsanalyse)
- 14. Geef inzicht in de publiekscijfers (aantallen, doelgroepen) over de afgelopen drie jaar. Kunt u in deze cijfers trends aanwijzen (omvang, samenstelling, aard van betrokkenheid)? Kunt u aangeven waar deze trends uit voortkomen?

15. Zijn de veranderingen door ProDemos gezocht of spontaan ontstaan?
  - a. Indien gezocht, waarom en hoe heeft ProDemos die gezocht?
  - b. Welke instrumenten zijn daarbij gebruikt? Indien relevant documenten bijvoegen.
16. Is het huidige publiek het gewenste publiek?
  - a. Waarom wel, waarom niet?
  - b. Indien niet, wat doet ProDemos om het gewenste publiek te bereiken?
  - c. Hoe heeft ProDemos deze inzet verankerd in de organisatie? Wie is verantwoordelijk?
17. Werkt ProDemos samen met scholen en/of andere maatschappelijke organisaties ter bevordering van het publieksbereik?
  - a. Zo ja, met wie en hoe?
  - b. Gebeurt dit planmatig? Zo ja, voeg het plan bij.
  - c. Zo nee, hoe ontstaan samenwerkingsverbanden en zijn deze ad hoc of blijvend?
  - d. Wie is binnen de organisatie van ProDemos verantwoordelijk voor de samenwerking?
18. Heeft ProDemos een vriendenvereniging of – stichting?
  - a. Zo ja, welke rol vervult deze?
  - b. Betreft ProDemos deze vereniging of stichting bij het (publieks)beleid? Zo ja hoe?
  - c. Hoe vaak en waarover vergadert ProDemos met de vriendenvereniging of – stichting? Voeg verslagen van recente vergaderingen bij.
19. Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet ProDemos ten aanzien van de publieksfunctie?
  - a. Benoem de knelpunten.
  - b. Geef een oordeel over (het belang van) de knelpunten.
  - c. Heeft ProDemos een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
20. Hoe wordt de kwaliteit van de publieksgerichte activiteiten en producten onderzocht en beoordeeld?
  - a. Vindt het onderzoek naar de kwaliteit systematisch plaats? Is de aanpak beschreven? Zo ja, documenten bijvoegen.
  - b. Wordt de tevredenheid van de bezoekers, deelnemers aan activiteiten en gebruikers van producten onderzocht? Zo ja, voeg uitkomsten over de afgelopen drie jaren bij.
  - c. Hoe stelt ProDemos vast of een activiteit het gewenste resultaat heeft gehad?
  - d. Wat wordt gedaan met de uitkomsten van onderzoek naar resultaat, kwaliteit en tevredenheid m.b.t. activiteiten en producten?
  - e. Wie is verantwoordelijk voor de opvolging van onderzoek?
  - f. Hoe wordt gemeten of deze opvolging het gewenste resultaat heeft, op de verschillende terreinen waarop ProDemos zich beweegt?
21. Welke activiteiten verricht ProDemos om het (gewenste) publiek aan zich te binden? Voeg voorbeelden bij van plannen en evaluaties.
22. Heeft ProDemos een communicatieplan?
  - a. Zo ja, voeg het betreffende document bij. Zo nee, waarom niet?
  - b. Geef aan (indien niet in het document beschreven) hoe marketing en PR passen in de missie van ProDemos.

## **Samenwerking**

23. Is er sprake van samenwerking met de instituties van de democratische rechtsstaat?
- Is er sprake van structurele samenwerking? Is deze beschreven? Zo ja, voeg documentatie bij.
  - Van welke aard is de samenwerking? Bij voorbeeld opdrachtgever, partner, belanghebbende, doelgroep?
  - Zijn er wensen met het oog op tot nu toe niet gerealiseerde samenwerking? Zo ja, welke? Wat staat hier de samenwerking in de weg?
24. Is er sprake van samenwerking van ProDemos met experts en/of kennisinstituten?
- Zo ja, is deze samenwerking beschreven? Voeg eventuele documenten bij.
  - Wat is het doel van die samenwerking?
  - Is die samenwerking structureel?
  - Zijn er wensen met het oog op tot nu toe niet gerealiseerde samenwerking? Zo ja, welke? Wat staat hier de samenwerking in de weg?
25. Werkt ProDemos samen met Nederlandse instellingen met min of meer verwante doelstellingen? Zo ja, met welk doel en op welke manier?
26. Werkt ProDemos samen met instellingen in het buitenland? Zo ja, met welk doel en op welke manier?

## **Bedrijfsvoering**

27. Voeg het organogram van ProDemos bij.
- Is dit passend bij de organisatie? Zo ja, beargumenteer. Zo nee, waarom niet?
  - Wat doet ProDemos om het organogram passend te maken?
28. Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet ProDemos ten aanzien van de bedrijfsvoering?
- Benoem de knelpunten.
  - Geef een oordeel over (het belang van) de knelpunten.
  - Heeft ProDemos een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
29. Is er een personeelsplan? Zo ja, voeg document bij. Zo nee, waarom niet?
- Wie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid?
  - Hoe is de p&o-functie in de organisatie verankerd?
30. Voert ProDemos personeelstevredenheidsonderzoek uit?
- Zo ja, voeg de meest recente uitkomsten bij.
  - Welke acties heeft ProDemos ondernomen om aan eventueel geconstateerde klachten tegemoet te komen?
  - Wie is daarvoor verantwoordelijk?
  - Hoe wordt gecontroleerd of acties worden uitgevoerd en of ze effectief zijn?
  - Zo nee, hoe weet ProDemos wat er speelt onder de medewerkers?
31. Hoe is het werkoverleg georganiseerd?
32. Worden functioneringsgesprekken en/ of beoordelingsgesprekken gevoerd?
- Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging?
  - Wie is verantwoordelijk voor de opvolging van afspraken uit deze gesprekken?
33. Hoe is het verloop van het ziekteverzuim in de afgelopen twee jaar? Indien mogelijk, geef een analyse van het verloop.
34. Wie is verantwoordelijk voor de huisvesting van ProDemos?
- Is er een onderhoudsplan? Zo ja:

- b. Hoe is dit tot stand gekomen?
  - c. Wie zijn bij de ontwikkeling van het plan betrokken?
  - d. Wie zijn betrokken bij de uitvoering ervan?
35. Wie is verantwoordelijk voor het signaleren van problemen aan het gebouw die om bouwkundige aanpassingen vragen?
- a. Wordt de oplossing daarvan in plannen ondergebracht? Zo ja, voeg voorbeelden bij.
  - b. Wie is verantwoordelijk voor het opstellen van dergelijke plannen?
  - c. Wie voert uit?
  - d. Hoe wordt de (kwaliteit van de) uitvoering gecontroleerd?
36. Doet ProDemos systematisch aan interne kwaliteitszorg?
- a. Voor de hele organisatie of voor delen daarvan?
  - b. Welke kwaliteitszorgsystemen benut u intern? Voeg voorbeelden bij, waar mogelijk van enkele jaren.
  - c. Welke instrumenten benut ProDemos voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
37. Evalueert ProDemos projecten?
- a. Zo ja hoe? Voeg voorbeelden van evaluaties bij, waar mogelijk van enkele jaren.
  - b. Welke instrumenten benut ProDemos voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
38. Voeg de twee meest recente begrotingen en jaarrekeningen bij, inclusief accountantsrapportage.
- a. Is ProDemos financieel gezond?
  - b. Stuurt ProDemos op kostenbewustzijn? Hoe?
39. Is de planning en control cyclus georganiseerd? Voeg eventuele documenten bij. Zo nee, waarom niet?
40. Heeft ProDemos een veiligheidsplan? Zo nee, waarom niet? Zo ja, document bijvoegen.
- a. Wanneer is dit veiligheidsplan voor het laatst herzien? Wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
  - b. Worden de werkprocessen zoals in het veiligheidsplan beschreven in de praktijk getoetst? Wie is verantwoordelijk voor het plan?
41. Hoe worden medewerkers op de hoogte gesteld van wijzigingen in het veiligheidsplan? Hoe worden medewerkers betrokken bij het veiligheidsplan?
42. Wordt regelmatig geoefend op mogelijke calamiteiten?
- a. Zo ja, voeg de evaluatie van de laatste twee oefeningen bij.
  - b. Welke acties heeft ProDemos ondernomen om aan eventuele geconstateerde onvolkomenheden tegemoet te komen? Wie is verantwoordelijk? Hoe wordt gecontroleerd of de acties effectief zijn geweest?

### C. Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie ProDemos

#### Algemeen

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	ProDemos heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe.					
2	ProDemos verdeelt de aandacht over de verschillende aspecten en componenten van de democratische rechtsstaat evenwichtig.					
3	ProDemos kent zijn stakeholders en betreft deze op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en – evaluatie.					
4	De Raad van Toezicht krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van zijn rol.					
5	ProDemos slaagt erin de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten.					
6	ProDemos is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving.					
7	De toekomstvisie van ProDemos is actueel en relevant.					

#### Publieksbereik

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	ProDemos heeft zijn publiek goed in beeld in de onderscheiden doelgroepen.					
2	ProDemos heeft inzicht in het publieksbereik van zijn activiteiten en is effectief in het bereiken van publiek, ook in relatie tot de ingezette middelen.					
3	ProDemos is ten behoeve van de verschillende doelgroepen op een relevante en doelmatige manier aanwezig in de nieuwe media.					
4	ProDemos onderzoekt en ontwikkelt de kwaliteit van zijn activiteiten adequaat.					



## Samenwerking

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	ProDemos werkt goed samen met de relevante instituties van de democratische rechtsstaat.					
2	ProDemos onderhoudt en benut een relevant netwerk van experts en kennisinstituten.					
3	ProDemos werkt goed samen met relevante instellingen in andere landen.					

## Bedrijfsvoering

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen.					
2	Het personeel is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen.					
3	De (financiële) planning en control cyclus levert relevante sturingsinformatie.					
4	De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.					
5	ProDemos heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde.					
6	Het beleid om inkomsten te genereren uit opdrachten is passend bij de organisatie en solide.					
7	De huisvesting van ProDemos past bij het niveau van de activiteiten en de bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit.					

## Bijlage B Geïnterviewde personen

---

De commissie heeft tijdens het visitatieproces gesproken met de volgende personen:

### ProDemos

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. Sedi van Loon             | projectleider Educatie                              |
| 2. Niels Dekker              | projectmedewerker Educatie                          |
| 3. Kees Stroobach            | hoofd financiën                                     |
| 4. Yvonne Gispen             | communicatieadviseur                                |
| 5. Anita de Jong             | afdelingshoofd Communicatie                         |
| 6. Jelmer van der Zee        | projectleider Op Locatie                            |
| 7. Matthijs van Tuijl        | teamhoofd Op Locatie                                |
| 8. Loes Petersen             | begeleider Op Locatie                               |
| 9. Marianne Wong             | HR-adviseur   |
| 10. Rona Warmerdam           | HR-medewerker                                       |
| 11. Rozemarijn Ludolphij     | teamhoofd Bezoekersdienst                           |
| 12. Rolf van den Heuvel      | dagcoördinator Bezoekersdienst                      |
| 13. Manon van de Vondervoort | begeleider Bezoekersdienst                          |
| 14. Sarah de Lange           | lid Raad van Advies                                 |
| 15. Jenny Goldschmidt        | lid Raad van Advies                                 |
| 16. Martijn Polak            | lid Raad van Advies                                 |
| 17. Tim van Lieshout         | projectleider Academie, projectleider Evenementen   |
| 18. Gerda Bosdriesz          | diensthofd Academie                                 |
| 19. Nick Koning              | projectleider ICT                                   |
| 20. David Muntslag           | vertrouwenspersoon, projectleider Dienst Op Locatie |
| 21. Tatjana Meijvogel-Volk   | vertrouwenspersoon                                  |
| 22. Bas Banning              | voorzitter ondernemingsraad                         |
| 23. Huub Kappert             | secretaris ondernemingsraad                         |
| 24. Iftin Abokor             | lid ondernemingsraad                                |
| 25. Esmaa Kaddouri           | lid ondernemingsraad                                |
| 26. Annika van Staa          | lid ondernemingsraad                                |
| 27. Margreet Nieuwstad       | lid Klankbordgroep Zelfevaluatie                    |
| 28. Sandra Boersma           | lid Klankbordgroep Zelfevaluatie                    |
| 29. Dorothée Ramaekers       | lid Klankbordgroep Zelfevaluatie                    |
| 30. Marguerite Bos           | lid Klankbordgroep Zelfevaluatie                    |
| 31. Guikje Roethof           | lid Raad van Toezicht                               |
| 32. Robert Zaal              | lid Raad van Toezicht                               |
| 33. Elvira Sweet             | lid Raad van Toezicht                               |
| 34. Hans Teunissen           | lid Raad van Toezicht                               |
| 35. Eddy Habben Jansen       | directeur   |
| 36. Roelof Martens           | adjunct-directeur                                   |
| 37. Mirjam Brandenburg       | directiesecretaris                                  |
| 38. Daphne Paris             | begeleider Op Locatie                               |

### Extern:

39. Een schoolklas en docent van het Summa College Vrije Tijd uit Eindhoven
40. Een schoolklas en docenten van het Thorbecke SG uit Zwolle

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 41. Klaartje Sanders  | adviseur communicatie en protocol, Eerste Kamer      |
| 42. Fatima El Gueriri | medewerker communicatie, Rechtbank Amsterdam         |
| 43. Michel Rog        | Tweede Kamerlid, CDA                                 |
| 44. Hans Storm        | griffier, Hoge Raad                                  |
| 45. Tom van der meer  | hoogleraar Politicologie, Universiteit van Amsterdam |
| 46. Laura Mulder      | promovendus, Universiteit van Amsterdam              |