

worden feitelijk gedwongen het INK-model als blauwdruk te gebruiken. Voorts vinden wij dat het INK door de introductie van het INK-certificaat, ook al is dat voor intern gebruik, het normatief gebruik van het model aanmoedigt. Ook worden hierdoor associaties gewekt met certificaten met externe werking met de bedoeling dat derden aan het certificaat vertrouwen kunnen ontleen. Dat kennispartners op deze lijn doorgaan en organisaties aanbieden hen op dit pad begeleiden kan daar alleen maar een logisch gevolg van zijn.'

Wat Kerklaan en Hoogendijk bijzonder betreuren is dat zij het INK al maar zien doorgaan met het propageren van één universeel succesmodel terwijl er geen (wetenschappelijk onderbouwde) bewijzen zijn dat het volgen van het INK-model voor ieder type organisatie leidt tot een zinvolle ontwikkeling. 'Wij durven de stelling wel aan dat het werken met het model in bepaalde situaties contra-productief kan zijn of op zijn minst weggegooid geld. Ook wijzen we er nog eens op dat in verschillende sectoren wordt geworsteld met het model en zijn relevantie in de huidige verschijningsvorm. Een sector specifieke toelichting is dan niet voldoende. Hiervoor mag het INK best wat meer oog hebben. Zie bijvoorbeeld H.

Vinkenburg, (2003) Aanvullingen op het INK-managementmodel in: Handboek Kwaliteit van Zorg (C19), Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen.'

Tenslotte geven ze aan dat het hen opvalt dat kritiek op de tendens naar normatief gebruik en de negatieve effecten daarvan door het INK en kennispartners steeds wordt gebagatelliseerd met argumenten als: 'je moet het INK-model niet te letterlijk nemen' of 'je moet het anders interpreteren, er je eigen draai aan geven, en dan is het best bruikbaar'. 'Maar zo werkt dat lang niet altijd. Veel organisaties volgen de handleidingen en instructies al dan niet op aanwijzen van hun adviseur. Overigens, organisaties die wel enthousiast zijn over het model blijken het vrijwel altijd op eigenzinnige manier toe te passen. Meestal als denkraam en hulpmiddel bij een analyse van de organisatie. De faseindeling bijvoorbeeld passen ze zelden toe als leidraad voor hun ontwikkeling. Op zich zijn deze organisaties en adviseurs te prijzen. Zij gebruiken hun eigen denkkracht en benutten wat er aan andere modellen voorhanden is. Blijft natuurlijk de vraag: waarom dan een prijs toegekend aan de organisaties die wel een hoge fase bereiken?'

Juist vanwege de populariteit en veel voorkomende implementatie van het INK-managementsmodel zorgt een kritiek als die van Leo Kerklaan en Marjan Hoogendijk voor heftige reacties en discussie. Een discussie die, zo lijkt het, nog niet uitgewoed is.

Bron: Sigma nr. 1, 2003 en managementsite.nl

## Monitoring en onderzoek

### Benchmarking in beweging

De belangstelling voor het vergelijken van prestatiegegevens neemt nog steeds toe. De drempelvrees die er in het

verleden nog leek te zijn is in ieder geval voor het oog een stuk minder zichtbaar. Voor de lezers van deze nieuwsbrief kan gewezen worden op een aantal actuele en relevante activiteiten op benchmarkgebied.

### Vergelijking gemeentelijke dienstverlening

In directe zin is voor gemeenten het meest relevant de site die nu onder auspiciën van de VNG is opgezet om prestaties van burgerzaken te vergelijken. Na een reeks van incidentele onderzoeken over de kwaliteit van de dienstverlening, wordt het vergelijken van gemeentelijke prestaties nu meer een zaak van de gemeenten zelf en krijgt een permanente basis. De benchmarking publiekszaken is daar een sterk voorbeeld van. Pas op: de selectie van de 'best practices' en de prestatie-indicatoren zijn niet zonder belang. Neem daarom ook goed nota van het handboek prestatievergelijking. In meer algemene zin is het van belang kennis te nemen van de discussie rondom het rapport over benchmarking van de Raad voor het openbaar bestuur, het Kabinetstandpunt daarover en de reactie van de VNG hier weer op.

Binnenkort vindt een belangrijk congres plaats over benchmarking in de lokale overheid. Kijk voor meer info vooral op: [benchmarken@minbzk.nl](mailto:benchmarken@minbzk.nl). en de website van de VNG. Op deze site vindt u ook de informatie in de volgende paragraaf.

### Benchmarking publiekszaken

Benchmarking Publiekszaken is een initiatief van de VNG, Stichting Rekenschap en de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken en wordt gesubsidieerd door het ministerie van BZK en de VNG. Opdrachtgevers van de benchmark, die wordt uitgevoerd door SGBO en TNS NIPO Commerce, zijn de circa 40 deelnemende gemeenten.

De benchmark bestaat uit de volgende hoofdonderdelen:

#### - Kennisplatform

Het gaat om een elektronisch platform dat toegankelijk is via [www.benchmarking-publiekszaken.nl](http://www.benchmarking-publiekszaken.nl) waarop gegevens worden verzameld en informatie wordt ontsloten. Het gaat daarbij om effect-, prestatie-, proces- en middelenindicatoren, aangevuld met demografische gegevens. Op het kennisplatform kunnen deelnemende gemeenten naar eigen behoefte uitkomsten vergelijken met anderen en good practices delen.

#### - Deelname aan vergelijkingskringen

In vier tot vijf bijeenkomsten per jaar gaan de gemeenten 'in kringen' onder andere op zoek naar de verklarende factoren in onderlinge verschillen. Hiermee ontstaat zicht op de succesfactoren van anderen.

#### - Een klanttevredenheidsonderzoek

Om ook de mening van de burgers onderling te kunnen vergelijken, doen deelnemende gemeenten mee aan een onderzoek naar de tevredenheid van de burgers aan de balie en naar het imago van uw gemeente bij de burgers.

Om de vergelijking zo compleet mogelijk te maken, komt een zeer groot aantal aspecten van de publieksdienstverlening aan bod. Variërend van de wachttijd voor een paspoort tot de in-



richting van het stadskantoor en de afhandeling van klachten. Op basis van de onderlinge vergelijking worden de deelnemende gemeenten in staat gesteld om de kennis en ervaringen van andere gemeenten in de eigen organisatie te benutten. Deelnemende gemeenten hebben in de benchmark een minimumset aan openbare gegevens vastgesteld. Zo zijn naast de demografische gegevens de prijzen, openingstijden en tevredenheid van de klanten over de dienstverlening openbaar toegankelijk. Deze gegevens kunnen dan onder meer worden benut om inzicht te geven in prestaties aan de gemeenteraad en uiteindelijk ook aan de burgers.

### Vergelijking door Elsevier

In publicitaire zin is het zaak om goed te letten op wat het weekblad Elsevier op dit gebied aan het doen is. Elsevier is lang niet de enige publicatie die vergelijkingen publiceert, maar ze hebben relatief veel impact. De onderzoeken van dit weekblad hebben in andere sectoren, zoals het onderwijs en de zorg, een grote impact gehad en verwacht mag worden dat het weekblad nog lang niet klaar is met de gemeenten. De ervaring leert dat waar Elsevier begint, anderen zullen volgen. Elsevier was al langer bezig om gemeenten te vergelijken in termen van de aantrekkelijkheid van het woon- en vestigingskwaliteit. Nu komt daar nog eens extra de aandacht bij voor de kwaliteit van de dienstverlening. De voortdurende onrust over de hoogte van de tarieven die gemeenten hanteren voor van alles en nog wat, kan aan de uitkomsten van de publicatie weer een extra lading geven. Of raken gemeenten er al aan gewend om als duur in de publiciteit te komen?

### Vergelijking op rijksniveau

Een derde, minder zichtbare ontwikkeling wordt gevormd door de zgn. 'Rijksbrede benchmark' (RBB). In mei, op de zgn. 'Dag van de uitvoering', is het verslag verschenen van de tweede officiële ronde (er is nog een voorronde geweest) van de RBB. Het aantal organisaties dat aan deze benchmark meedoet is indrukwekkend. Min of meer op basis van het INK-model, worden prestaties vergeleken en vooral best practices uitgewisseld. De omvang van de betrokken organisaties eveneens. Meer dan 40% van de rijksuitgaven wordt door de betrokken organisaties gedaan. Als je dit initiatief ziet, kan je onmogelijk volhouden dat uitvoeringsorganisaties geen aandacht aan de bedrijfsvoering geven. Recent heeft een zgn. IBO-commissie een kritisch rapport over de status van zelfstandige bestuursorganen gepubliceerd. Een initiatief als de RBB laat zien dat uitvoeringsorganisaties verder zijn in het inzichtelijk maken van hun prestaties dan de departementen zelf zijn.

### Gemeente in de RBB

In deze benchmark heeft voor het eerste ook een gemeentelijke organisatie meegedaan, de sociale dienst van Zwolle. Belangrijk is deze conclusie: er is geen wezenlijk verschil aangetroffen tussen organisaties van verschillende schaalgrootte. Let wel: het gaat hier nog altijd om organisaties waarvan de aantallen groot, groter, grootst zijn. De kern van de boodschap is echter belangrijk voor degenen die twijfelen of ze waarde moeten hechten aan de uitkomsten van benchmarks als deze.

Daarbij blijft overeind: meedoen is belangrijker dan winnen. Belangrijker dan de conclusie over schaalgrootte, is de conclusie dat het meedoen aan de vergelijking dwingt tot het nadenken over de eigen prestaties en de manier waarop men die in beeld brengt.

### Zet het door?

Gaat de trend richting benchmarking door? Ja en nee. Onderzoek van de Algemene Rekenkamer op rijksniveau, het zgn. 'RWT 4' rapport, laat zien dat de verwachtingen over benchmarking hoog zijn, maar dat er tegelijk niet al teveel van verwacht mag en moet worden in termen van sturing. Binnen het Rijk wordt daar anders over gedacht. In de voortgangsrapportage Andere Overheid van juni 2004 wordt het volgende gesteld:

"Benchmarken is onderdeel van het streven naar kwaliteit en doelmatigheid binnen de overheid. Dit instrument wordt ingezet in het kader van het project Andere Overheid. Sleutelwoorden daarbij zijn doelmatigheid, afrekenbaar en resultaatgerichtheid. Bij de te nemen maatregelen zal aandacht worden besteed aan het terugdringen van de bureaucratie door deregulering, het vergroten van efficiency door verbetering van de bedrijfsvoering, het wegnemen van elkaar overlappende werkzaamheden en de verbetering van de uitvoering. Deze maatregelen betreffen de gehele overheid, die in een samenhangende aanpak Operatie Publieke Prestaties wordt genoemd. Binnenkort zal een aparte site aan dit ~~Dadelijke indrukwekkend~~ Of het zo ver zal komen is de vraag. Het gebruik van de termen 'afrekenbaar' en 'resultaatgericht' staat haaks op adviezen zoals gegeven door de Raad voor het Openbaar Bestuur en gaan absoluut ook tegen de werkwijze in van de RBB. Binnen de RBB wordt juist een sfeer van veiligheid gecreëerd waarbinnen kwetsbare overheidsorganisaties bereid zijn hun werkelijke prestaties te laten zien. Een sfeer van afrekenen staat hier haaks op.

In gemeenteland wordt deze discussie ook gevoerd. De VNG benadrukt in ieder geval het vrijwillig karakter van prestatievergelijking, maar het lijkt er op dat - zeker voor zover het gaat om de prestaties richting de burger - maximale openbaarheid de norm wordt, of men dit nu wil of niet.

Peter Noordhoek

## 'Sociale diensten luisteren slecht naar klant'

**Gemeentelijke sociale diensten luisteren slecht naar de klant. Dit concludeert Regioplan Beleidsonderzoek vandaag op basis van een onderzoek onder 238 gemeenten. Slechts 38 procent van de diensten blijkt geregeld de meningen en wensen van werkzoekenden te peilen.**

Volgens de onderzoekers geven gemeenten maar mondjesmaat gevolg aan verplichtingen uit de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI), die in 2002 in werking trad. Eén van de uitgangspunten hiervan was dat sociale diensten