

Nieuwsbrief & Gemeente Kwaliteit

Publieke dienstverlening

Inhoud

- * Benchmark uitvoeringsorganisaties: een les voor gemeenten?
- * Boekbesprekingen Juridische Kwaliteit
- * Sites van grote gemeenten vallen in burgertest door de mand
- * Gedragscodes voor gebruik elektronische handtekening
- * Kwaliteitsregeling moet internetaanbod aan scholen inzichtelijk maken
- * Weigerende trouwambtenaar Leeuwarden weer aan het werk
- * Optreden mobiele eenheid leidt tot meer klachten
- * Eindhoven pakt overlast veroorzakende Antillianen aan
- * NoordNed breidt videobewaking in treinstellen uit
- * Amerikaanse proef met surveillancesoftware flopt
- * Vlaardingen krijgt proef met alarmering via sms
- Bonnenboekje voor daklozen
- * Weerstand gemeenten tegen beperkt 'pardon' blijft
- * Imams Milli Görüs krijgen inburgeringsdiploma
- * Rotterdammers voorstander limiet allochtonen
- * Krimoperatie COA loopt vertraging op

Kwaliteitszorg

Benchmark uitvoeringsorganisaties: een les voor gemeenten?

In het voorjaar van 2003 zijn de resultaten bekend geworden van een grote benchmarkoperatie. Een gezelschap van 11 grote uitvoeringsorganisaties hebben hun bedrijfsvoering integraal met elkaar vergeleken en een start gemaakt met een

leertraject. Een volgende ronde is inmiddels opgezet, waarmee het initiatief een semi-permanent karakter krijgt. In deze volgende ronde wordt ook vanuit de lagere overheden deelgenomen.

Opmerkelijk

De benchmark uitvoeringsorganisaties is om een aantal redenen opmerkelijk. Allereerst vanwege de omvang. De 11 organisaties verrichten activiteiten (kastromen plus apparaatskosten) die samen circa 31% van de rijksuitgaven omvatten (meer dan 51 miljard in 2001, exclusief ABP) en waarbinnen meer dan 23.000 mensen werkzaam zijn. Tot de deelnemers behoorden o.a. het ABP, COA, IBG, Cfl, RDW, SVB en de regio-politie Amstelland. Het ziet er naar uit dat in de volgende ronde weer een aantal grote organisaties zullen deelnemen, waarmee deze benchmark veruit de grootste van Nederland is. De benchmark is tot stand gekomen met steun van het SG-beraad. In het secretariaat hebben de ministeries van OCW, BZK en Financiën geparticipeerd, waarmee het belang van de benchmark tegelijk is aangegeven. In de komende ronde wordt de departementale bemoeienis minder, want de partners in de benchmark hebben de ondersteuning nu zelf ter hand genomen. Departementale interesse blijft er wel: bijvoorbeeld het ministerie van Sociale Zaken stimuleert alle aan haar gelieerde organisaties om deel te nemen, reden waarom organisaties als UWV, CWI, SVB (opnieuw) en de sociale diensten van enkele grote gemeenten participeren.

Methode

Een andere reden om over een opmerkelijke benchmark te spreken is vanwege het feit dat het nadrukkelijk gebaseerd is

op het INK-model. Daarbij is het model zeker niet blind gevolgd, maar is er een wisselwerking gezocht tussen de elementen van het model en wat de organisaties zelf al als sterke en zwakke punten hadden gedefinieerd. De werkwijze was ruwweg als volgt. Eerst werd de organisaties gevraagd hun zgn. 'kritische succes factoren' (KSF) en aan te leveren. Deze werden geclusterd en samen gebracht met de resultaatvelden van het model. Daar werden vervolgens primaire en secundaire processen aan gekoppeld. De meest relevante daarvan (de verschillen tussen de organisaties waren soms groot) werden geselecteerd en van relevante maatstaven / indicatoren voorzien. Uiteindelijk kwam er een selectie tot stand van ruim 150 relevante indicatoren. De organisaties is gevraagd om op basis van deze indicatoren informatie aan te leveren. De uitkomsten daarvan werden weer ingebracht in de resultaatvelden van het model. Deze uitkomsten werden vervolgens gevalideerd door een koppeling te maken met de organisatiegebieden. De centrale vraag: wat is er door de organisatie ingezet om dat resultaat te bereiken? Er zijn gesprekken gevoerd met mensen in de verschillende organisaties om op deze wijze de organisatiegebieden te bespreken en dwarsverbanden te zoeken. Op basis hiervan konden conclusies worden getrokken en best practices geïdentificeerd.

Rapportage

De werkwijze is uitgemond in een rapportage voor de betrokken organisatie zelf en een samenvattende rapportage. In het eigen rapport kan de organisatie de eigen prestaties vergelijken met de het beste, gemiddelde en slechtste van de scores van de andere organisaties. Gericht wordt aangegeven op welke punten de organisatie kan 'halen' en waar het kan 'brengen' naar andere partners in de benchmark.

De betrokken organisatie beslist zelf over wat het met de eigen rapportage doet. Sommige organisaties hebben er alleen een interne doelstelling mee en gebruiken het bijvoorbeeld als voering voor een al lopend INK-traject. Andere organisaties hebben de resultaten gepubliceerd en sturen het bijvoorbeeld op naar de Tweede Kamer. Dat laatste is door de Informatie Beheer groep nu voor de tweede keer gedaan. Deze organisatie is indertijd met de benchmark van start gegaan. In 2001 hebben zij reeds een benchmark gedaan met een 5-tal andere organisaties.

Toen al werd expliciet afgesproken de resultaten aan de Kamer toe te sturen. Dat moet als welbegrepen eigenbelang worden gezien. Een organisatie als de IBG kwam vaak in het nieuws vanwege kleine en grotere incidenten. Via de benchmark hoopten ze een evenwichtiger beeld te kunnen schetsen. Dat is overigens ook het geval. De IBG kan op veel punten overtuigend laten zien dat de prestatie beter zijn geworden en dat ze allesbehalve onderdoen voor de prestaties van andere uitvoeringsorganisaties – tegelijk nu goed wetend waar nog wel verbetering nodig is. In beide gevallen heeft de Tweede Kamer de rapportages welwillend ontvangen. Media-aandacht is er nauwelijks geweest.

Problematiek

In zekere zin schuilt in dit laatste een deel van de problematiek

van de uitvoeringsorganisaties. Natuurlijk levert de benchmark waardevolle informatie op over de eigen prestaties en wat daarin verbeterd kan worden. Tegelijk moet een benchmark met een omvang als deze ook gezien worden als een signaal naar buiten toe. Er is veel kritiek op uitvoeringsorganisaties. Verzelfstandigingen dreigen te worden teruggedraaid. Toezicht wordt verscherpt. Met een benchmark als deze kan men laten zien dat de prestaties er wel degelijk zijn en dat men hard aan de bedrijfsvoering werkt (en dat harder zichtbaar weet te maken dan de departementen zelf).

Tegelijk moet worden geconstateerd dat de belangstelling voor de benchmark relatief gering is. Goed nieuws is geen nieuws. Voor de continuering van de benchmark maakt dat niets uit: de partijen hebben elkaar gevonden. Wellicht dat de benchmark nog eens uitmondt in een heus platform van uitvoeringsorganisaties. Maar het blijft jammer dat men in media en politiek niet beter heeft onderkend wat het moet betekenen dat organisaties met deze omvang zo'n zware benchmark met elkaar aandurven.

Les voor gemeenten

Wat moet de les voor gemeenten zijn? In feite is het fenomeen benchmarking op het niveau van de lokale overheid al langer geaccepteerd dan op het niveau van de rijksoverheid. Het rapport van de Raad van het Openbaar Bestuur over benchmarking laat bijna uitsluitend voorbeelden uit de lokale sfeer zien. Deels overlapt dit initiatief ook met de belangrijke benchmark zoals divosa deze voor de sociale diensten helpt organiseren. Het echte belang schuilt vooral in het voorbeeld en in de gehanteerde methode.

Het voorbeeld is van belang omdat het de scepsis ondergraaft die op veel plaatsen nog heerst ten aanzien van benchmarking. De methode is om twee redenen interessant. Allereerst omdat het hier niet om een benchmark op aspectniveau gaat, maar om een integrale audit van de gehele bedrijfsvoering. De tweede interessante kant is dat het gebruik van de INK-benadering zorgt voor iets van een brede standaard waarbinnen over bedrijfsvoering gesproken kan worden. Op termijn kunnen ook de geselecteerde prestatie-indicatoren van belang zijn om bijvoorbeeld vergelijkenderwijs de prestatie van organisaties op rijks- en lokaal niveau in beeld te brengen. Overigens: aanmelding voor de komende ronde is nog mogelijk.

Peter Noordhoek (dpn@northedge.nl)

Boekbesprekingen Juridische Kwaliteit

Checklists en leidraden juridische kwaliteitszorg, eerste druk, Kluwer 2003
mr. W.J.R. Krol

Wim Krol, juridisch controller van gemeente Hardenberg, heeft een groot aantal praktische checklists en leidraden op bestuursrechtelijk en privaatrechtelijk terrein bijeengebracht in een boek. De boodschap van de auteur is dat we ons niet moeten beklagen over de claimcultuur en juridisering, maar