

het maar breekijzers in het interne veranderingsproces. We spreken dan ook van 'buitendoel' en 'binnendoel'. En het binnendoel is dan steeds weer: bijdragen aan het veranderingsproces. Welbeschouwd is dat het belangrijkste. Bij Klagen is Goud slaat de naam van het project niet voor niets meer op het binnendoel dan op het buitendoel. De burger zal het straks heel gewoon vinden dat als hij een klacht heeft daar iets aan gedaan wordt. Natuurlijk draagt het project daartoe bij. De werkelijke waarde van het project is dat de organisatie leert inzien dat elke klacht de potentie heeft om iets te verbeteren in werk en werkwijze."

"Ik voor mij zie als achtergrond voor dit alles dat de burger mondig is geworden. 'Vadertje Staat' is niet een term die we vandaag de dag nog zouden bedenken. Vadertje is dood. De hedendaagse burger vraagt niet om een zorgzame overheid. Die wil een overheid die zich aan afspraken houdt, die een klacht serieus neemt en die mensen in dienst neemt die een keuze durven maken, beslissingen durven nemen en die daarbij creatief durven zijn. Kort gezegd: de hedendaagse burger wil een overheid waarmee je zaken kunt doen."

"Als je dan een overheidsapparaat wilt formeren dat aan deze hedendaagse wensen tegemoet komt moet je wel een zekere vrijheid van handelen leggen bij de mensen die het werk doen. Zij kunnen die vrijheid veel beter aan dan je als organisatie had gedacht. Als je eenmaal de moed weet op te brengen om de creativiteit van je eigen mensen serieus te nemen, blijkt het probleemoplossend vermogen van de organisatie erg veel groter dan ook zij zelf dachten."

Op de tafel in de vergaderhoek van Vermeulens kamer staat een trommel Engelse toffees. Cadeautje van Ties Hilgers, aanjager van onder meer Klagen is Goud. Een cadeautje met verplichtingen, want de trommel heeft de vorm van een carrousel en daar heb je dus maar over te praten als je bezoek hebt. "Geluk? Ties?" vraagt Vermeulen. "Toen de vacature ontstond wisten we al wel welke kant we op wilden. De richting dus. Ties was beschikbaar, dus dan moet je de gelegenheid ook aangrijpen. In elke organisatie is wel zo iemand. En als je met zo iemand dan goeie afspraken maakt en hem of haar verder de vrije hand geeft..., wat is dan geluk?"

Dick Overkleef

## HET MODEL NEDERLANDSE KWALITEIT: KADER VOOR ANALYSE EN INTEGRATIE

**Er wordt veel van gemeenten verwacht. Eén van de punten waarop de verwachtingen steeds hoger worden is de kwaliteit van de dienstverlening. De initiatieven zoals die in deze Nieuwsbrief beschreven staan hebben allen als doel die kwaliteit te verbeteren.**

Tegelijk worden al die op zich goede initiatieven maar al te snel ervaren als incidentele inspanningen, die een grote werkdruk nog groter maken. Wat men mist is een samenvattend kader op basis waarvan een prioriteitstelling mogelijk is. Wat is nu de lijn in al die inspanningen? Waar staan we eigenlijk als het om de kwaliteit gaat - en dan niet alleen om de dingen die aan de balie gebeuren, maar voor de gemeentelijke organisatie in haar totaal? En als we dan actie gaan nemen, beginnen we dan bij ISO 9000, bij een Handvest of moeten we eerst nog andere zaken op orde hebben?

### Op weg naar integrale kwaliteit

Dit zijn het soort vragen die leiden naar het model Nederlandse Kwaliteit. Het model Nederlandse Kwaliteit is vooral een analysemodel, geschikt om een soort alomvattende foto te maken van de organisatie. Daarbij wordt die foto vervolgens in een ontwikkelmodel geplaatst waardoor de organisatie kan meten in hoeverre ze al op weg is naar integrale kwaliteit ('total quality management'). Van het maken van deze foto gaat tegelijk een stimulans uit om de volgende stappen op weg naar integrale kwaliteit te zetten. Het model vormt een kader waarbinnen besluiten kunnen worden genomen over specifieke acties en de timing ervan.

### Vijf fasen

Het ontwikkelmodel omvat vijf ontwikkelingsfasen voor de organisatie:

- Fase I: *activiteit-georiënteerd*.

Het resultaat staat centraal. Er ligt veel nadruk op het oplossen van produktproblemen nadat ze zijn ontstaan.

- Fase II: *proces-georiënteerd*.

Het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan staan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen worden verbeteringen doorgevoerd in probleemgebieden.

- Fase III: *systeem-georiënteerd*.

De totale organisatie, inclusief ondersteunende functies, wordt beheerst. Beheersing van alle processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Op basis van trends worden preventieve maatregelen genomen.

- Fase IV: *keten-georiënteerd*.

Er is sprake van maximaal gebruik van de kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een win-win situatie voor de gehele keten gerealiseerd.

- Fase V: *totale zorg voor kwaliteit (TQM)*.

Visie en beleid van de organisatie zijn gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is intern en extern verankerd.

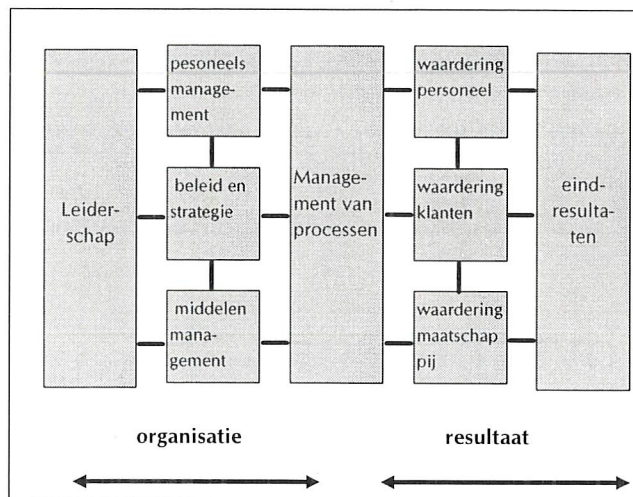
### Waar staan we?

Er ligt een logische volgorde besloten in het ontwikkelmodel, met TQM als meest hoogwaardige fase. Tegelijk stellen de makers van het model terecht dat het volledig afhankelijk is van de situatie waarin de organisatie verkeert of het voor een organisatie zinvol is om het vizier hoger te stellen.

Veel gemeentelijke organisaties zullen zich herkennen in fase I: activiteiten-georiënteerd. Er worden zeer veel dingen gedaan, de agenda staat vol, maar pas na verloop van tijd, terugkijkend, zal men kunnen constateren of iets goed of niet goed is gegaan. Tegelijk zal men op onderdelen wel degelijk processen hebben beschreven en tussentijds de vinger aan de pols hebben gehouden; dan is men in fase II (en komt men toe aan ISO 9000). En op weer andere onderdelen zal men zelfs constateren dat fase III of hoger waar wordt gemaakt; er is een sluitend systeem waar zo veel mogelijk partijen, binnen en buiten de gemeente, bij zijn betrokken. Het oordeel kan per aspect verschillen.

### Negen velden

Hier wordt al aangegeven dat het model meerdere aspecten omvat. Een benadering als ISO 9000 richt zich bovenal op de primaire processen van de organisatie. Kwaliteitshandvesten hebben alles te maken met de waardering zoals burgers die hebben voor de dienstverlening van de gemeente. Het model heeft een meer omvattende kijk. De organisatie wordt beoordeeld op negen velden of aandachtsgebieden. Het gaat daarbij om vijf zogenaamde 'organisatievelden' en vier 'resultaatvelden'. Wat bij de eerste vijf wordt gedaan, bepaalt het resultaat in de laatste vier. Hierin wordt dan ook de breedte van het model duidelijk. Voor de handliggend, maar toch bijzonder is bijvoorbeeld dat de waardering van het personeel van de organisatie uitmaakt voor het resultaat. Een ontevreden medewerker zal immers niet snel kwaliteit uitstralen. Bijzonder is ook het veld 'waardering tot maatschappij'. Hier wordt tot uiting gebracht dat het kwaliteitsoordeel niet alleen afhangt van de dienst die je levert, maar ook van de wijze waarop je je maatschappelijke verantwoordelijkheid waarmaakt. Iets wat voor een gemeentelijke organisatie inherent nog sterker zou moeten gelden dan voor de bedrijven voor wie dit model is ontwikkeld.



Negen aandachtsgebieden van het model  
Nederlandse Kwaliteit

### Aanpak

Voor elk van de negen velden wordt nagegaan in welke ontwikkelfase men zich bevindt. Voortdurend worden daarbij verbeteracties geformuleerd. Het resultaat levert een organisatieprofiel op. Aan de hand daarvan kunnen prioriteiten worden gesteld.

In feite zijn er verschillende mogelijkheden om aan de gang te gaan. Het uiteindelijke model is een zelf-evaluatie waarin de organisatie uitgebreid is beschreven. Een auditfunctie - zowel intern als extern - wordt daar aan toegevoegd. In de praktijk wordt doorgaans begonnen met een zogenaamde 'quick-scan'. Door middel van de Handleiding wordt een eerste analyse gemaakt. Eerst wordt individueel, daarna wordt gezamenlijk (als managementteam) de velden doorgelopen en komt men tot consensus over de ontwikkelfase waarin de organisatie zich bevindt. Hoewel het scoren daarbij natuurlijk niet onbelangrijk is, is het belangrijkste eigenlijk het proces van consensusvorming zelf. Zo komt men tot de gemeenschappelijke basis zoals die nodig is voor een verdere vormgeving van het kwaliteitsbeleid.

Op basis van onderzoek door SGBO zou het model nu bij 24% van de ondervraagde gemeenten bekend zijn. Dat betekent dat in ieder geval de Handleiding bij deze gemeenten bekend is. Op dit moment zijn er, voor zover bekend, nog geen complete zelfevaluaties uitgevoerd. Er zijn wel nauw verwante organisaties die uitgebreide ervaring met het model hebben opgedaan. Hier kunnen worden genoemd: de politie, meerdere GGD'en en het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers.