

stellen deelnemers zich kwetsbaar op. Het beeld dat een potentiële klant krijgt van het bedrijf wordt mede gebaseerd op de recensies die door eerdere gemeentelijke klanten van het bedrijf kunnen worden aangeleverd.

### Innovatiekraam

Op de website kunnen de bedrijven in de Innovatiekraam producten/diensten presenteren die zich nog niet op de gemeentelijke markt hebben bewezen, maar waarvan het bedrijf meent dat gemeenten ermee aan de slag zouden kunnen. Omdat geen gemeentelijke recensies beschikbaar zijn, worden recensies gebruikt van bijvoorbeeld klanten uit andere branches of collega-consultants.

### Recenseren

De bedrijfsmarktcramen zijn allemaal gevuld. Nu is het zaak dat gemeenten hun ervaringen met producten/diensten van de deelnemers met collega-gemeenten gaan delen. Via [www.vngvirtuelemarktplaats.nl](http://www.vngvirtuelemarktplaats.nl) kan eenieder die werkzaam is bij een gemeente zich melden als recensent. Na ontvangst van een loginnaam en wachtwoord kunnen recensies worden geplaatst.

Valérie de Ridder (VNG)

## INK-managementmodel en Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties

### Moeder en volwassen dochter

Wie kent niet het *INK-managementmodel*, in het kort het *INK-model* genoemd? Dit model, van oorsprong gericht op het bedrijfsleven, is ongeveer tien jaar geleden aan een opmars begonnen bij de overheid. Wie kent het *Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties* van de Bestuursacademie Nederland, in het kort het *KO-model* genoemd? Deze laatste specifiek op de overheid gerichte 'dochter' van het *INK-model* is minder algemeen bekend en heeft ondertussen wel een groot, zo niet het grootste marktaandeel bij de overheid.

Het *KO-model* kom ik regelmatig tegen bij collega-gemeenten, provincies, waterschappen. De beide modellen lijken sterk op elkaar en dat leidt vaak tot vragen als:

- welk model moeten wij kiezen?
- hadden we toch niet het andere model moeten hebben?
- wat zijn de verschillen tussen de twee modellen?
- welk model is het beste?

Naast de vragen kom ik ook minder inspirerende opmerkingen tegen zoals:

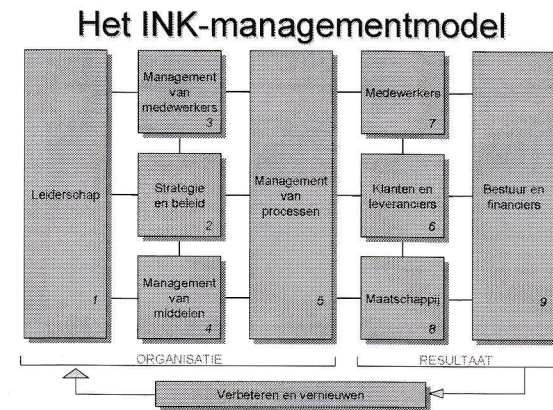
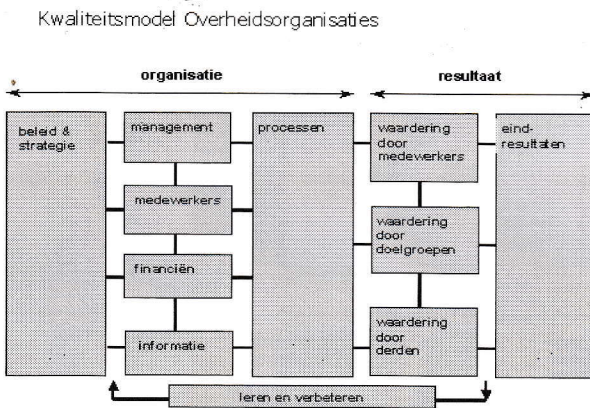
- weer een model erbij;
- weer een keurslijf;
- het werkt echt niet;
- wat wij doen is niet in modellen te vatten.

Deze opsomming is echt niet volledig.

Kortom, nogal wat 'tam-tam' en vragen over beide modellen of de onderlinge vergelijking.

Om alle vragen en opmerkingen te behandelen is een boek nodig, daarom ga ik dat in ieder geval niet doen, voor zover ik het al zou kunnen. Wat ik wel ga doen is de verschillen aangeven tussen de twee modellen en wat persoonlijke ervaringen laten klinken in het gebruik van beide modellen. Dat laatste is natuurlijk 'tricky' en moet door de lezer zelf op waarde worden geschat.

Schematisch zien beide modellen er als volgt uit.



### Verskil tussen INK-model en KO-model

De verschillen zijn ook in de literatuur te vinden. Daarom zal ik naast de opsomming hier en daar wat meer focussen op de achtergronden van de verschillen. Omdat het *KO-model* minder bekend is dan het *INK-model*, leg ik de nadruk op het beschrijven van het *KO-model*.

Om te beginnen maakt het *KO-model* in de basis gebruik van het *INK-model*. Het is ontstaan vanuit de behoefte de verworvenheden van het *INK-model* wat meer 'geschikt' te maken voor de lokale overheid. Dat de overheid een bedrijf is mocht dan in de 80'er en 90'er jaren sterke aanhang vinden, inmiddels realiseren wij ons dat een overheid weliswaar bedrijfsmatig moet werken, maar toch niet hetzelfde is als een kookjesfabriek. Haar bestaansrecht is niet alleen geworteld in het 'maken' van dingen. Ook het bereiken van maatschappelijke effecten en het afleggen van verantwoording over bereikte effecten, doelmatigheid en rechtmatigheid maken het verschil.

In het *KO-model* komt dat tot uitdrukking in inhoudelijke verschillen en verschil van methodiek.

## Inhoudelijke verschillen

Het verschil zit in de indeling van de organisatiegebieden. Het meest kenmerkend daarbij is het plaatsen van 'beleid en strategie' als de basis van het model. Daarbij speelt het politiek-bestuurlijke deel een centrale rol, meer dan het organisatiegebied 'leiderschap' in het INK-model. Leidinggevendens spelen bij het KO-model wel een belangrijke rol om de doelen te bereiken, zowel in het hebben van een visie als sturing van die organisatie. Binnen het aandachtsgebied 'beleid en strategie' wordt heel expliciet aandacht geschonken aan het bestuurlijke en ambtelijke samenspel en de cultuur in een organisatie. Zowel in de gebruikte begrippen als het snappen dat overheidsorganisaties anders gestuurd worden dan bedrijven, dual of niet.

Het KO-model houdt rekening met de vele verschijningsvormen van het begrip 'klant' bij overheidsorganisaties. Door deze *doelgroepen* te noemen komen we dicht bij de waarheid dat een overheid niet alleen klanten heeft, zeg maar afnemers van producten en diensten. De overheid kent ook onderdanen, partners (onderdeel van het aandachtsgebied 'waardering door derden'), gebruikers van de openbare ruimte, kiezers. We kennen allemaal de worsteling van de overheid medio jaren '90 met haar rol van dienstverlener, het moest klantvriendelijker en klantgerichter. Geforceerd heeft menige gemeente toen geprobeerd alle primaire taken van dit 'keurmerk' te voorzien. Ook als daar eigenlijk de rol van handhaver op z'n plaats was. Het leek toen onwaarschijnlijk dat je uitermate klantgericht kunt zijn en ook handhaven.

Het model kent dus ook een aandachtsgebied 'waardering door derden'. Deze *derden* zijn niet direct in een product-doelgroepcombinatie te plaatsen, maar er wordt met hen samengewerkt om bepaalde (maatschappelijke) effecten te realiseren. Voorbeelden zijn: besturen van non-profitorganisaties, andere overheden, projectontwikkelaars.

Bij 'eindresultaten' wordt onderscheid gemaakt tussen resultaten die betrekking hebben op het realiseren van beleidseffecten (outcome) en resultaten die betrekking hebben op de bedrijfsvoering. Hier wordt vervolgens een onderverdeling gemaakt in financiële en niet-financiële resultaten.

De gebruikte begrippen sluiten beter aan bij de praktijk van het openbaar bestuur.

Inhoudelijk wordt tot slot het aandachtsgebied 'middelen' verder uitgewerkt in de stuurmiddelen 'financiën' en 'informatie'. De financiële functie is bij overheidsorganisaties gekaderd door veel wettelijke eisen en vraagt vanwege het karakter een hoge mate van integriteit en transparantie. Het is uiteindelijk het belastinggeld van ons allemaal. Informatie vraagt ook speciale aandacht bij overheidsorganisaties. Bij overheidsorganisaties worden veel producten en diensten 'gemaakt' waarvan de grondstoffen vooral gegevens en informatie zijn.

## Verschillen in methodiek

Het invullen van de positiebepaling vindt bij het KO-model onder externe begeleiding plaats. Belangrijk is daarbij het starten van een open discussie over de bedrijfsvoering en de resultaten van deze bedrijfsvoering.

Na de positiebepaling kunnen (interne en externe) audits wor-

den uitgevoerd. Deze systematiek hanteert het INK-model niet. Er wordt nadrukkelijk gekeken naar het ontwikkelen van de resultaatgebieden, met name naar succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren. Daarnaast wordt aandacht besteed aan criteria die externen van belang vinden.

Inmiddels zijn er in het land veel collega's van diverse overheidsorganisaties bij auditorenopleidingen getraind in het uitvoeren van een audit met het KO-model. Op verzoek kunnen deze collega's in teamverband (een auditteam) bij overheidsorganisaties een audit uitvoeren. Daarmee is auditen niet alleen een 'klus', maar ook van elkaar leren en netwerken.

Nu lijkt dit allemaal een pleidooi voor het KO-model en het kan zijn dat mijn voorkeur voor dit model eruit sijpelt. Ik heb inderdaad een voorkeur voor dit model en dat hoeft zeker niet de uwe te zijn. Persoonlijk vind ik dit model het meest bruikbaar voor de lokale overheid doordat het zowel in terminologie als in opzet als vanzelf gebruikt kan worden, daar waar het INK-model nog wel eens vraagt om een vertaalslag tussen de overheidswerkelijkheid en het toepassen van het model. Verder vind ik het KO-model net wat meer op ontwikkeling gericht daar waar het INK-model toch nog het imago van *scoren, goed, beter best zijn, de prijs winnen* met zich meedraagt. Overigens geheel ten onrechte, want het INK-model is uitermate bruikbaar als ontwikkelmodel. Het INK-model mag zich beroepen op een lange ervaring en een uitgebreide boekenlijst van handleidingen en verdiepingpublicaties. Het is daarmee volgens mij het best gedocumenteerde model in Nederland en veel adviesbureaus kunnen gemeenten in het gebruik ondersteunen. Daarnaast zijn andere systemen en modellen in combinatie met het INK-model goed gedocumenteerd, of het nu gaat om ISO-kwaliteitssystemen, de Balanced Scorecard of andere modellen.

De goed gedocumenteerde 'omvang' kan ook een valkuil zijn. Overheidsorganisaties willen nog wel eens naar de 'omvang' van modellen en systemen kijken. Ze zijn op zoek naar de kracht van de eenvoud en *minder is meer*. Iets dat het KO-model van nature kent en het INK-model dus niet lijkt te zijn. Ook dit is ten onrechte. Ook het INK-model is in de basis van het gedachtegoed te gebruiken zonder de uitgebreide documentatie te moeten toepassen of als model breed in de organisatie te moeten inzetten.

Overheidsorganisaties willen vaak dit soort modellen in eenvoud low-profile kunnen invoeren. Dat komt doordat menige overheidsorganisatie helaas een modellenallergie heeft opgelopen. Wie kent bijvoorbeeld niet een gemeente met een post-ISO-depressie. Voor die gemeente heeft ISO afgedaan, want het werkt niet (zeggen ze). Dat was ook een van de opmerkingen die ik vaak hoorde, "het werkt niet", of "het is helemaal niets". Dat men daarmee een goed stuk gereedschap de schuld geeft van falen is zeer menselijk, maar geheel ten onrechte. De echte oorzaken kennen we eigenlijk wel. Een model is een stuk gereedschap en een geweldig hulpmiddel voor de vaardige gebruiker, voor de juiste toepassing en de juiste vraag. Oftewel, mag de timmerman de hamer de schuld geven als hij op z'n vingers slaat? Mag de timmerman de zaag de schuld ge-