

Nieuwsbrief Gemeente & Kwaliteit

Publieke dienstverlening

Inhoud

Ondernemen in publieke dienstverlening; een reeks rapporten met raakvlakken voor de publieke dienstverlener
Tips, trucs en valkuilen voor kwaliteitszorg uit het NMKG Jubileumcongres

Het Geheim van Amsterdam

De toekomst van kwaliteitsmanagement bij de overheid

Zin en onzin van prestatiecontracten

Webwijzer Awards 2005 voor IB-Groep en gemeente Assen; Webflop 2005 voor Tweede Kamer

Burger@overheid ontwikkelt BurgerServiceCode

Doorontwikkeling digitale bouwvergunning van start

Het geheim van Toyota

Bestuurlijke organisatie

Ondernemen in publieke dienstverlening; een reeks rapporten met raakvlakken voor de publieke dienstverlener

Recent zijn er enkele rapporten verschenen die voor gemeentelijke dienstverlening op indirecte wijze interessant kunnen zijn. Als eerste noemen we het rapport 'Bewijzen van goede dienstverlening' van de WRR uit 2004, als tweede noemen we het recente rapport van de SER verschenen over 'publiek ondernemerschap'. Aan de basis van dit laatste rapport ligt een fundamenteel rapport van het Wetenschappelijk Instituut van het CDA over 'investeren in de samenwerking. Een verkenning van de missie en positie van de maatschappelijke onderneming'. En als we toch bezig zijn: recent verscheen ook een rapport van de Hay Group waarin aan al-

lerlei publieke dienstverleners rapportcijfers werden gegeven over de kwaliteit van hun verantwoording. Het eveneens net verschenen 'Eindrapport van de Projectgroep democratie & bestuurlijke vernieuwing' van de PvdA handelt weliswaar niet over publieke dienstverlening door de overheid of door andere partijen, maar de titel geeft dezelfde geest aan als die van de andere rapporten: 'De leidende burger'.

Al deze rapporten slaan niet direct op gemeentelijke dienstverlening. Het gaat vooral over de positionering en dienstverlening van ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties e.d. Toch zijn deze rapporten relevant. Ze geven namelijk de laatste stand van zaken weer over het denken over de bijdrage van kwaliteitszorg aan organisatie-ontwikkeling. In de rapporten wordt dan ook met regelmaat gesproken over de rol van handvesten, INK-model en ISO, maar ook over de inzet van instrumenten als benchmarking en visitaties. Belangrijk is dat ze allemaal worden geacht een bijdrage te leveren aan de zogenaamde 'horizontale verantwoording' van de organisatie aan haar belangstellenden. De veronderstelling is dat naar mate deze horizontale verantwoording beter in orde is, er minder noodzaak is voor een strakke, verticale verantwoording aan het rijk. Maar hoe werkt dat in de praktijk?

Dictatuur van de middelmaat

De WRR zegt wat behartigenswaardige zaken die ook voor gemeenten relevant zijn. Het stelt, dat de manier waarop nu vaak toezicht wordt gehouden en verantwoording wordt afgelegd, leidt tot een 'dictatuur van de middelmaat'. Men is bij de dienstverlening te zeer ingesteld op risicobeperking. Het accent ligt op de 'afwijkingen' van de gemiddelde 'scores' waaraan moet worden voldaan. De aandacht gaat vooral uit naar

negatieve afwijkingen, terwijl positieve afwijkingen minder opvallen. Nieuwe initiatieven komen daardoor te weinig van de grond. De WRR zegt: "Het bestaande sturingsinstrumentarium heeft tot gevolg dat meten en beoordelen centraal staan; interventies worden nauwelijks gedaan. Ook in dit opzicht regeert de middelmaat. Immers, ook ondermaats presterende organisaties worden met fluwelen handschoenen aangepakt en naar een 'aanvaardbaar' niveau getild. Het goede voorbeeld wordt niet gesteld."

Daarna zegt de WRR nog meer behartigenswaardig, vooral over de 'stapeling' van toezicht en controle instrumenten. De WRR komt uit op een pleidooi van checks and balances voor zogenaamde maatschappelijke ondernemingen. Vernieuwingen en kwaliteitsverbeteringen moeten worden beloond, maar het interne toezicht moet sterker worden.

Vijf principes worden geformuleerd die daar bij horen:

- organiseer kennisallianties;
- investeer in innovatie en variatie;
- organiseer actieve en betrokken tegenspelers (zoals patiëntenverenigingen);
- zorg voor gepaste openbare verantwoording;
- maak toezicht samenhangend, sober en effectief.

Veel hiervan is niet direct relevant voor gemeenten en hun dienstverlening, maar de analyse van de WRR gaat ook voor gemeentelijke dienstverlening op. Daarnaast kan het iets betekenen voor de manier waarop gemeenten omgaan met door hen gesubsidieerde instellingen.

Zijsprong

De SER gaat door op het door de WRR ingeslagen pad. Ook dit rapport handelt vooral over de positie en dienstverlening van organisaties buiten de overheid in strikte zin, maar het bevat veel lessen voor gemeentelijke instellingen.

Voor daar kort op in te gaan, is het verstandig even een zijstap te maken naar het rapport van het Wetenschappelijk Instituut (WI) van het CDA. Veel van het rapport is niet relevant, omdat het handelt over de bestuurlijk-juridische positionering van maatschappelijke organisaties, maar in de analyse is het maatgevend. Zowel het WRR-rapport als het SER rapport bouwen in feite op dit rapport door, al was het maar vanwege het grote aantal personen (waaronder veel niet CDA-ers) die bij het maken van het WI-rapport betrokken zijn geweest. In de kern zegt het rapport: terug naar de bron. De regie moet meer bij burgers en hun organisaties komen te liggen en minder bij de 'overheidsbureaucratie'. Voor de praktijk zou dit een overheveling van taken moeten betekenen van overheden naar maatschappelijk instellingen. Maar niet zonder meer. Geconstateerd wordt dat veel van deze instelling in het verleden zelf erg zijn gebureaucratiseerd en de band met degenen voor wie ze werken hebben verloren. Daar moet wat aan gebeuren – en dan kunnen vormen van burgerparticipatie en kwaliteitszorg weer langskomen. Maar niet op een passieve manier. Er wordt om sociaal ondernemerschap gevraagd. Kwaliteitsinstrumenten als handvesten kunnen helpen om dit te ondersteunen.

SER

De SER werkt dit strakker uit dan het WI. Ze formuleert een aantal beginselen waar een goede publieke dienstverlener aan moet voldoen. Het gaat om ruimte geven (voor publiek ondernemerschap). Het gaat om richting geven (door publieke belangen helder te formuleren) en resultaat boeken (de kwaliteit van de publieke dienstverlening) en het afleggen van rekenschap. De SER voegt aan deze al eerder bekende 'R-en' nog een vijfde 'R' toe: die van responsiviteit. Met dit laatste wordt het belang van een goede interactie met de samenleving onderstreept. Interessant is dat de SER de overheid aan de dienstverleners vraagt om helder te zijn wat het wil realiseren met de publieke dienstverlening. Het publieke karakter van de dienstverlening wordt daarbij nadrukkelijk onderkent.

Systeemverantwoordelijkheid

De overheid draagt voor het publieke ondernemerschap een zogenaamde systeemverantwoordelijkheid. Via intern toezicht en externe verantwoording worden de publieke dienstverleners gedwongen in beweging te blijven. De grootste zonde van oude publieke dienstverleners is een te grote mate van interne gerichtheid geweest, een dusdanige professionalisering en institutionalisering dat het contact met de burger verloren is geraakt. Dat moet en kan anders. Veel wordt daarbij verwacht van verschillende kwaliteitsbenaderingen. Benchmarking en visitaties worden expliciet genoemd als instrumenten die helpen bij het interne toezicht. Voor de externe dynamiek wordt het nodige verwacht van de inzet van kwaliteitshandvesten, klantentevredenheidsmetingen en een permanent horen van belanghebbenden.

Lessen

Bij het lezen van de verschillende rapporten dringt zich steeds de vraag op: als we dit allemaal eisen van publieke dienstverleners buiten de overheid, waarom zouden we dat ook niet eisen van de dienstverlening door de overheden zelf? Als gemeente vinden we dienstverlening zo vanzelfsprekend dat we vergeten er iets van te vinden. Hoe denken we er over na. Welke richting geven we het? Het lijkt er wel eens op dat we niet verder komen dan wijzen richting het internet. Een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening vraagt echt om meer – iets wat zeker zal blijken als we serieus werk moeten gaan maken van handvesten. Hoeveel ruimte geven we eigenlijk aan onze dienstverleners om initiatieven te nemen? Het mag wellicht geen ondernemerschap heten, maar zonder ruimte voor nieuwe initiatieven komen we er niet. Ook op de andere 'R-en' mag de gemeente zich afvragen wat het er van weet te maken.

Verwachtingen

Dan is er nog een andere invalshoek van belang. Elke gemeente heeft namelijk wel een aantal van deze publieke ondernemingen binnen de gemeentegrenzen. Niet zelden is er sprake van een (financiële) relatie. Dit betekent dus dat niet alleen de rijksoverheid, maar ook de gemeentelijke overheden moeten nadenken over de vraag wat ze van de zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties en onderwijsinstellingen mogen verwachten als het om publieke dienstverlening gaat. Anders-

om mogen deze instellingen ten minste van de gemeente verwachten dat deze een helder beeld heeft over wat het met deze instelling wil doen. Tenslotte nog dit: mochten deze rapporten inderdaad een impuls betekenen voor een vernieuwd maatschappelijk middenveld met een krachtige basis onder de bevolking, dan mogen gemeentelijke dienstverleners zich wel eens achter de oren gaan krabben wat voor beeld zij neer willen zetten richting de burger. Het zijn interessante tijden. Alles beweegt.

Peter Noordhoek.

Kwaliteitszorg

Tips, trucs en valkuilen voor kwaliteitszorg uit het NMKG Jubileumcongres

Dit artikel bevat door Ruud Mulder gedistilleerde wetenswaardigheden uit het ochtendprogramma van het NMKG Jubileumcongres op vrijdag 18 maart 2005 in Musis Sacrum te Arnhem met als titel: Kwaliteitszorg: van vrijblijvend naar volhardend. De omslag na tien jaar Netwerk Management en Kwaliteitszorg bij Gemeenten.

Het Geheim van Amsterdam

Erik Gerritsen, gemeentesecretaris Amsterdam: Amsterdam bezuinigt door meer kwaliteit

Meer met minder, zorg dat het ergens over gaat. Hoe vaak lukt dat? We praten erover maar het gebeurt veel te weinig. Je moet als gemeente maatschappelijke resultaten boeken. Het maatschappelijk resultaat moet centraal staan. Kijk over je eigen belang heen, besteedt je tijd aan het oplossen van het probleem.

De hoe-vraag is een zaak van de werkvloer. Houdt de werkvloer uit de organisatorische belangen.

Volsta met zo min mogelijk intakevragen, werk met ja/nee vragen zonder diepere achtergronden te vragen wat vaak privacygevoelig is. Op die manier lukt het om een handgedreven rolstoel binnen 10 dagen te verstrekken. Dat is 80 dagen winst ten opzichte van de oude situatie.

Schaf uitgebreid onderzoek af, in de praktijk blijkt dat 99% van de aanvragen volgens het gevraagde verstrekt worden. Stop een uitkering indien men niet aan de verplichtingen vol doet.

Zorg dat de burger via de telefoon, internet of anderszins snel terecht komt bij een rubriek meest gestelde vragen, waarin hij zelf zijn antwoord op zijn vraag kan vinden en alleen zijn Sofinummer hoeft in te tikken. Aangezien de ervaren klantwaarde

bepalend is voor de klanttevredenheid is dat een slimme tactiek. Kostentechnisch is dat ook slim, want een digitaal burgercontact kost 0,35,-, een baliecontact kost 35,- en een backoffice-contact kost 350,-.

Organiseer niet je eigen onvrede door traditionele inspraakprocessen, maar maak gebruik van wijkbudgetten, laat wijkbewoners via wijkraden zelf compromissen sluiten en zo hun eigen tevredenheid in de buurt organiseren.

Werk met ketenregie, 1 gebouw, 1 automatiseringssysteem, casuïstiekoverleg, probleemeigenaar, allemaal dienstbaar aan het oplossen van het probleem. Organiseer eigen krachtbijeenkomsten, met hulp van een bemiddelaar lossen families voor 70% zelf het probleem op.

Maak een rendabele businesscase, opdat zichtbaar wordt wat de baten zijn, het return on investment is.

Maak van het opsporen van dit soort 'slimmigheden' een creatief vak binnen de organisatie.

Vele successen bewijzen dat het kan om een slimmere overheid te organiseren.

De toekomst van kwaliteitsmanagement bij de overheid

Prof.dr. Ton Wentink, bijzonder hoogleraar kwaliteitszorg aan de TIAS Business School van de Universiteit van Tilburg, met een prikkelende, mondiale blik op de laatste ontwikkelingen van het vak.

Burgers willen niet als een nummer behandeld worden. De ervaren klantwaarde is bepalend voor de klanttevredenheid, waarbij tevens opgaat: het bezit van de zaak is het einde van het vermaak, m.a.w. het wordt steeds moeilijker de klant tevreden te stellen.

Bij klantwaarde gaat het om: wat krijg ik? (resultaat); hoe krijg ik het? (afhandeling); wat voel ik erbij? (emotie); hoeveel kost het? (prijs) en wat moet ik er voor doen? (moeite). Tijd is de schaarse factor voor de toekomst.

De prijzen bij gemeenten stijgen zonder dat daar een noemenswaardige kwaliteitsverbetering tegenover staat. Een kwaliteitsprobleem ontstaat indien het verschil tussen de verwachte- en ervaren kwaliteit te groot is.

Werk met focusgroepen om inhoudelijk gevoel te krijgen bij klanttevredenheid.

Medewerkers worden bij ons als kosten gezien, in China zijn zij activa op de balans. In China bedraagt het opleidingsbudget 15% van de loonsom, bij ons ongeveer 3%.

Waardeverlies treedt op door processen onnodig ingewikkeld te maken, een indicatie daarvoor zijn bijv. lange wachttijden. Spoor de niet waardetoevoegende elementen op.