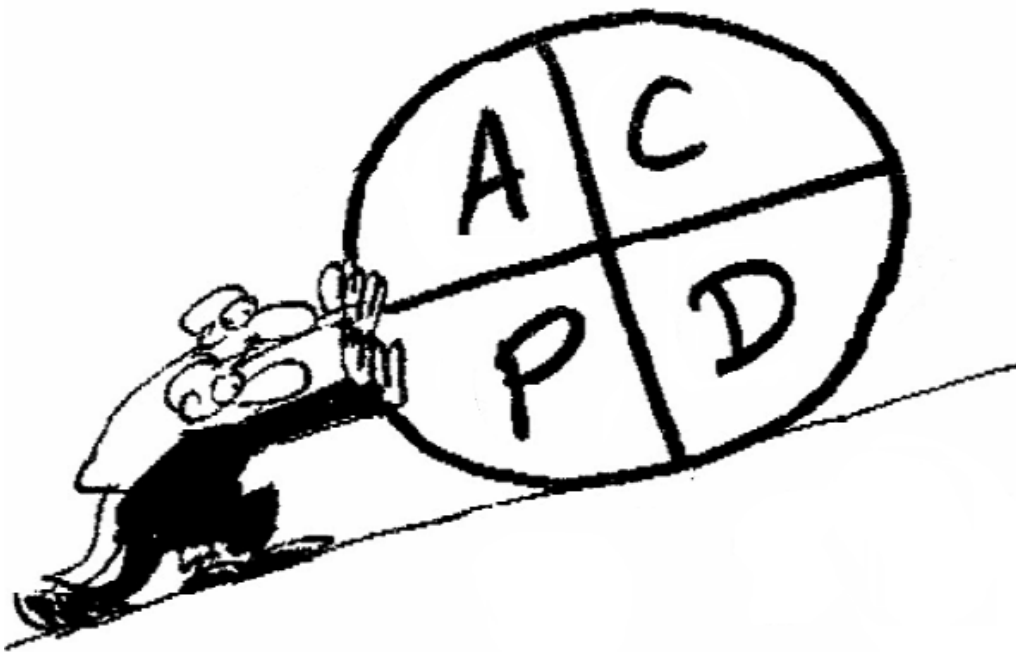


# *Kwaliteit is ieders zaak!!*

*“Een onderzoek naar de toepassing van het Kwaliteitsmodel voor  
Overheidsorganisaties op de afdeling financiën van de gemeente  
Haaksbergen”*



Haaksbergen, 11 april 2008

Bas de Lange (s0042196)  
Bedrijfskunde, Universiteit Twente

Begeleiders:  
dhr. H. Kroon (Universiteit Twente)  
dhr. A.E.J. Kok (Gemeente Haaksbergen)  
dhr. R.J.B.A. Workel (Gemeente Haaksbergen)



## Samenvatting

De afdeling financiën van de gemeente Haaksbergen is in het kader van het ontwikkelen van een toekomstvisie, geïnteresseerd in de mogelijke toepassing van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties (KO-model). Het model beoogt op een integrale wijze het presteren en kwaliteitsdenken in overheidsorganisaties te bevorderen.

De hoofdvraag van het onderzoek was:

*“Op welke manier kan de afdeling Financiën van de gemeente Haaksbergen invulling geven aan het succesvol implementeren van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties?”*

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is het door de Bestuursacademie opgestelde traject gevolgd. Als eerste heeft er een positiebepaling plaatsgehad. Dat is een meting van afdeling, waaraan het afdelingshoofd, senioren en beleidsmedewerkers deelnamen. Om te toetsen of het beeld uit de positiebepaling representatief is voor de hele afdeling, werden daarna interviews gehouden met medewerkers met voornamelijk uitvoerende werkzaamheden. Als laatste hebben er gesprekken plaatsgehad met stakeholders, belanghebbenden buiten de afdeling, om de tevredenheid over het functioneren van de afdeling van buiten in beeld te krijgen.

De volgende verbeterpunten worden kwamen uit de metingen en gesprekken naar voren:

- § Communicatie tussen samenwerkende medewerkers verbeteren
- § Analyseren van de effectiviteit van beleid
- § Realistische planning maken
- § Invullen van de actievere rol voor de consultants. Dat zijn vertegenwoordigers van de afdeling op financiële en beleidsmatige zaken
- § Vastleggen van de administratieve organisatie
- § Maken van een opleidingsplan en meten van resultaten van scholing
- § Actualiseren en opstellen van functiebeschrijvingen
- § Analyseren van taken en beschikbare uren
- § Waardering voor medewerkers uitspreken
- § Beter transport van informatie realiseren
- § Bevoegdheden en mogelijkheden tot informatie(systemen) verbeteren
- § Koppelingen tussen informatiesystemen realiseren
- § Beter onderbouwen van cijfers
- § Invoeren van controle van de kwaliteit van (uitgaande) informatie
- § Vastleggen van procesbeschrijvingen

Voor het realiseren van deze verbeterpunten is het noodzakelijk dat iemand verantwoordelijk wordt gemaakt voor de aansturing en de voortgang van de verbeterpunten. Deze ‘kwaliteitcoördinator’ moet ook de tijd krijgen om de sturing vorm en inhoud te geven en het er niet ‘maar even bij doen’. Dat gevaar ligt door de werkdruk echter wel op de loer. Tevens zal de kwaliteitcoördinator de capaciteiten moeten hebben om mensen (aan) te sturen.



## Voorwoord

Voordat ik bij de gemeente Haaksbergen aan de slag ging was ik bijzonder geïnteresseerd in het functioneren van een overheidsorganisatie en zeker die van de gemeente waar ik al 24 jaar woonachtig ben. Ik kon me moeilijk een voorstelling maken van hoe het er aan toe zou gaan en of wat er links en rechts beweerd wordt over ambtenaren ook daadwerkelijk waar is.

Ik moet zeggen dat ik bijzonder aangenaam verrast werd door de instelling en de motivatie van de medewerkers op de afdeling financiën van de gemeente Haaksbergen. Er wordt hard gewerkt, in een goede werksfeer. Ik vond het bijzonder aangenaam werken!

Het schrijven van mijn Bacheloropdracht zou niet mogelijk geweest zijn, zonder een aantal mensen, die ik daarvoor graag wil bedanken. Als eerste wil ik mijn afstudeerbegeleiders, Henk Kroon, Tom Kok en Rémon Workel, bedanken voor de tijd en moeite die ze genomen hebben om mij van de nodige adviezen te voorzien.

Ook wil ik de medewerkers van de werkeenheid Registratie Beheer en Controle ontzettend bedanken voor de fijne werksfeer, waardoor ik kan stellen dat ik elke dag met veel plezier naar het gemeentehuis ging.

Als laatste, maar voor mij persoonlijk het allerbelangrijkst, wil ik mijn ouders, zus, vriendin en vrienden bedanken voor de onvoorwaardelijke steun die ze mij gegeven hebben, in niet altijd even makkelijke tijden. Zonder hen was ik waarschijnlijk niet gekomen waar ik nu ben.

Ik sluit mijn tijd bij de gemeente Haaksbergen met een ontzettend goed gevoel af. Het was voor mij een enorm leerzame ervaring en ik hoop dat ik met dit resultaat een bijdrage kan leveren aan de toekomst van de gemeente waar ik nog lang hoop te blijven wonen.

Haaksbergen, 11 april 2008

Bas de Lange



# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	- 3 -
Voorwoord .....	- 5 -
Inhoudsopgave .....	- 7 -
1 Inleiding.....	- 9 -
2 Onderzoekopzet .....	- 11 -
3 Werken met een kwaliteitsmodel .....	- 12 -
3.1 Het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties .....	- 13 -
3.2 Organisatiegebieden.....	- 15 -
3.3 Resultaatgebieden.....	- 17 -
3.4 De vijf ontwikkelingsfasen van kwaliteit .....	- 19 -
3.5 Het scoringsniveau van de resultaatgebieden .....	- 19 -
4 Resultaten .....	- 22 -
4.1 Positiebepaling .....	- 22 -
4.2 Audit .....	- 24 -
4.3 Stakeholders .....	- 28 -
5 Analyse.....	- 30 -
5.1 Analyse scores Positiebepaling.....	- 30 -
5.2 Positiebepaling en Audit .....	- 32 -
5.3 Analyse verbanden organisatie- en deelgebieden .....	- 35 -
6 Conclusies en aanbevelingen.....	- 40 -
6.1 Conclusies per deelgebied .....	- 40 -
6.2 Samenvatting conclusies.....	- 43 -
6.3 Aanbevelingen.....	- 45 -
Bijlagen .....	- 50 -
Bijlage A Literatuurlijst .....	- 50 -
Bijlage B Vragenlijst Positiebepaling .....	- 52 -
Bijlage C Vragenlijst Audit.....	- 60 -
Bijlage D Vragenlijst stakeholders .....	- 64 -
Bijlage E Gemeente Berkelland .....	- 66 -
Bijlage F Gemeente Nunspeet .....	- 70 -





# 1 Inleiding

In een van zijn conferences heeft cabaretier Theo Maassen het over zijn buurmeisje, een model:

*"Mijn buurmeisje die is echt model. Die is gewoon model. Die heeft ook op de voorpagina van de Veronica gids gestaan, die is echt mooi man. Ontzettend simpel. Die is echt ja, die is echt heel s..., en nou ik weet ook wel een model moet simpel zijn, zo staat het ook in het woordenboek. Bij model: vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, maar.... "*

Ook de afdeling financiën van de gemeente Haaksbergen wil op stap met een model: het Kwaliteitmodel voor Overheidsorganisaties (KO-model).

De afdeling financiën is een onderdeel van de gemeente Haaksbergen. Zij dragen zorg voor:

- § de financiële en fiscale beleidsontwikkeling
- § het scheppen van voorwaarden voor de planning en beheersing van de financiële huishouding
- § het waken voor de effectiviteit en efficiëntie
- § het waarborgen dat de sociaal zwakkeren in de samenleving en het personeel van de organisatie over hun financiële rechten kunnen beschikken
- § een afdeling te zijn die zich van aanbodgericht naar vraaggericht ontwikkelt

De afdeling bestaat uit drie werkeenheden, namelijk:

- § Registratie, Beheer en Controle (RBC)
- § Belastingen, Tarieven en Invordering (BTI)
- § Financieel Beleid en Control (FBC)

De werkeenheden RBC houdt zich voornamelijk bezig met de financiële administratie en de uitkerings- en salarisadministratie. Op de werkeenheden BTI wordt de meeste tijd geschonken aan debiteurenbeheer, de afhandeling van bezwaarschriften en het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ). De derde werkeenheden op de afdeling financiën (FBC) houdt zich vooral bezig met advisering en projecten alsmede het opstellen van verschillende rapportages en de begroting (Afdelingsplan gemeente Haaksbergen, 2007).

De afdeling wil werken aan kwaliteitsverbetering om een betere aansluiting te krijgen op het professionele bestuur. Het leveren van kwaliteit is zeker in overheidskringen ontzettend belangrijk, omdat het de grootste taak van een overheidsorganisatie is om maatschappelijke effecten te bereiken.

Een ander doel van de afdeling is het goed kunnen aansluiten op brede maatschappelijke en organisatorische ontwikkeling en die ontwikkeling goed te kunnen blijven volgen. Er komt een steeds snellere en grotere interne en externe informatiebehoefte en het is zaak in die behoefte te kunnen blijven voorzien.

Als laatste wil de afdeling graag haar voorttrekkersrol blijven vervullen. Naast de dagelijkse onderwerpen wil de afdeling zich bezighouden met onderwerpen voor de langere termijn, voor de toekomst van de totale gemeentelijke organisatie. Werken met het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties zou een nieuwe stap kunnen zijn in die voorttrekkersrol. Wanneer werken met het model succesvol is gebleken op de afdeling financiën en dito resultaten zijn verkregen, is het de bedoeling om het model organisatiebreed onder de aandacht te brengen.

De afdeling wil deze kwaliteit waarborgen, met als doel dat een bepaald niveau van kwaliteit constant geleverd wordt, er aan een minimale standaard voldaan wordt. Dat niveau kan zodoende in de loop der tijd alleen nog verder stijgen. Via metingen, aan de hand van het KO-model, worden tekortkomingen gemeten en vervolgens structureel verbeterd. Goede punten worden meteen verankerd (Deming, 1986).

De afdeling heeft met verschillende actoren te maken. Bestuur, andere afdelingen of werkeenheden, burgers en de 'hogere' overheid komen allemaal in aanraking met de afdeling. Belangrijkste actor uit de bovenstaande selectie is het bestuur. De afdeling biedt onder andere ondersteuning door middel van het verzorgen van de jaarrekening, de begroting, de bestuursrapportage en de kadernota.

Andere klanten zijn collega's die met rekeningen, betaalopdrachten of andere vragen kunnen komen. Dat kan zowel van de onderlinge werkeenheden op financiën zijn, maar tevens tussen verschillende afdelingen.

Ook de burger komt in aanraking met de afdeling. Dat is meestal aan de hand van de belastingen. Hierbij valt te denken aan de WOZ, de honden- of parkeerbelasting.

Als laatste klantgroep wordt de 'hogere' overheid nog onderscheiden, de Provincie en het Rijk.

De volgende hoofdvraag is uit het bovenstaande af te leiden:

*'Op welke manier kan de afdeling financiën van de gemeente Haaksbergen invulling geven aan het succesvol implementeren van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties?'*

Deelvragen bij de hoofdvraag:

- § Wat is kwaliteitsmanagement?
- § Wat houdt het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties in?
- § Welke stappen moeten gezet worden om tot succesvolle implementatie te komen?

## 2 Onderzoeksopzet

De onderzoeksvragen zijn beantwoord aan de hand van theorie en praktijk. Dit betekent dat een antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven aan de hand van een literatuurstudie en interviews/audits met betrokkenen, een doorsnede van de medewerkers van de afdeling financiën. Tevens zijn de gemeenten Berkelland en Nunspeet bezocht. Zij maken al enige tijd gebruik van het model en lieten zien hoe werken met het KO-model in de praktijk kan worden vormgegeven.

Het theoretisch kader omvat in hoofdlijnen het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties (Bestuuracademie, 2002). Het model beoogt op een integrale wijze prestaties en kwaliteitsdenken in overheidsorganisaties te bevorderen.

Tevens zijn eisen voor kwaliteitszorgsystemen onderdeel van het theoretisch kader, met andere woorden hoe moet een kwaliteitsmodel gebruikt worden, maar meer nog, hoe vooral niet. Het theoretisch kader is te vinden in hoofdstuk 3.

Vervolgens heeft er een positiebepaling plaatsgehad. Dat houdt in dat aan de hand van het KO-model een momentopname van de afdeling is gemaakt. Aan de positiebepaling hebben het afdelingshoofd, de senioren en de beleidsmedewerkers van de afdeling financiën deelgenomen.

Deze momentopname is vervolgens gecontroleerd door middel van audits. Dat zijn gesprekken met een selectie van de medewerkers op de afdeling. Daaruit zal blijken of het beeld van de positiebepaling representatief is voor de hele afdeling. Een audit is belangrijk, omdat leidinggevendens geneigd zijn een positiever beeld te schetsen van de situatie, dan in werkelijkheid het geval is.

Er is bij de positiebepaling en audit voornamelijk gefocust op de organisatiekant van het model. Dit heeft te maken met het feit dat er duidelijke prestatie-indicatoren ontwikkeld moeten worden voor de resultaatgebieden. Die prestatie-indicatoren zijn moeilijk op korte termijn in beeld te brengen. Door middel van enkele gerichte vragen zullen belangrijke stakeholders ondervraagd worden. De stakeholders die ondervraagd zijn:

- § de verantwoordelijke wethouder
- § een tweetal afdelingshoofden
- § een raadslid

Door de vragen aan de stakeholders ontstaat een beeld van de tevredenheid over het functioneren van de afdeling. De resultaten van de positiebepaling, audit en stakeholders staan beschreven in hoofdstuk vier. De analyse van deze resultaten is in hoofdstuk vijf opgenomen.

Niet alle knelpunten die naar voren komen, zijn even belangrijk voor de afdeling. De uitkomst van de positiebepaling, de audit en de vragen aan de stakeholders geven als het ware een foto van de afdeling. Het maakt een momentopname: hoe ziet de situatie er nu uit? Het is een ander vraagstuk welk gewicht toe gekend dient te worden aan die uitkomst, met andere woorden te bepalen welke tekortkomingen voor verbetering de hoogste prioriteit verdienen. De conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 6.

### 3 Werken met een kwaliteitsmodel

Kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg zijn in de huidige samenleving algemeen aanvaarde begrippen. Op allerlei manieren wordt invulling gegeven aan het meten en verbeteren van kwaliteit. Kwaliteitsmodellen beogen onder andere het prestatiegedrag en kwaliteitsbewustzijn van organisaties te verbeteren. Uiteindelijk is het de klant die bepaalt welk niveau van kwaliteit de afdeling levert. Door invoering van een kwaliteitsmodel kan een organisatie naast verbeteren vanuit emotie en ervaring, tevens systematisch en planmatig leren en verbeteren. Tevens wordt aan de ontwikkeling van de organisatie inhoud gegeven.

Werken met een kwaliteitsmodel kan de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling verhogen. Daarbij wil de afdeling voldoen aan de verwachtingen van de klant, of deze overtreffen. Die verwachtingen veranderen voortdurend en zijn in de loop der tijd alsmaar hoger geworden. Dit komt voornamelijk door de komst van de moderne media (onder andere Internet) en doordat klanten steeds mondiger worden.

Overheidsorganisaties proberen de manier van dienstverlening te veranderen, van aanbodgericht naar vraaggericht. Dat betekent dat de afdeling zich niet moet focussen op het aanbod, denken vanuit de eigen kennis, maar dat ze zich moet focussen op de vraag. Er moet een bevredigend antwoord gegeven worden op de vraag van de klant, zowel intern als extern.

Veel kwaliteitsmodellen zijn de afgelopen decennia geïntroduceerd, maar door het ontbreken van een goede structuur zijn een heleboel van deze initiatieven inmiddels alweer verdwenen (Bestuursacademie Nederland 2002). Dit kwam door het ontbreken van een 'kapstok' om de activiteiten aan op te hangen. Onvoldoende structuur en communicatie zorgden voor een matige betrokkenheid van de medewerkers. Het KO-model vervult wel die kapstokfunctie, dat betekent dat het een kader biedt om meer activiteiten te structureren.

### 3.1 Het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties

Een organisatie voert activiteiten uit om een bepaald doel te bereiken. Bij overheidsorganisaties is dat doel het bereiken van maatschappelijke effecten. Om het bereiken van dat doel te structureren kan gebruik gemaakt worden van een kwaliteitsmodel. Het KO-model is een voorbeeld van een kwaliteitsmodel. Het beoogt op een integrale wijze kwaliteitsdenken in overheidsorganisaties te bevorderen. Het KO-model is een, door de Bestuursacademie Nederland, afgeleide van het INK-managementmodel. Het KO-model is ontwikkeld door de vraag die ontstond naar een model dat beter geschikt is voor overheidsorganisaties, vanwege diens specifieke karakter.

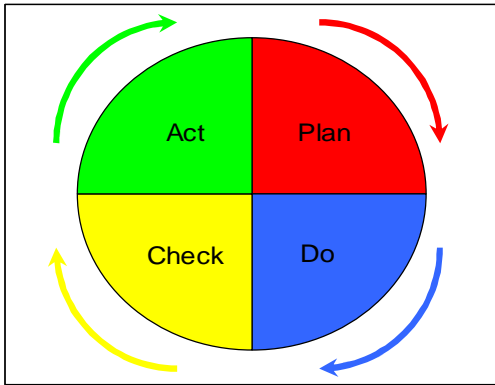
Als verkenning zijn de gemeenten Berkelland en Nunspeet bezocht, om te kijken hoe er met het KO-model gewerkt wordt. De vragen en antwoorden zijn te vinden in de bijlagen E en F. Door de bezoeken en interviews werd er inzicht verkregen in de werking van het model. Het kwaliteitsmodel is, in Berkelland en Nunspeet, een bruikbaar instrument gebleken om initiatieven op het gebied van kwaliteitsverbetering binnen een organisatie op elkaar af te stemmen. Tevens is het een goed hulpmiddel om afstemming tussen concrete resultaten en de bedrijfsvoering tot stand te brengen (Bestuursacademie Nederland, 2002).

Het KO-model is een beschrijvingsmodel. Het schetst een beeld van de werkelijkheid, maar schrijft niet voor welke vervolgacties er gezet moeten worden. Het beeld dient te worden bekeken aan de hand van de organisatorische context. Aan de behaalde scores dient dus prioriteit toegekend te worden, er moet bepaald worden welke scores als eerste voor verbetering in aanmerking komen. Kortom: Het model stelt iets vast, de waarde die daaraan toegekend dient te worden is een heel andere vraag (Kerklaan en Hoogendijk 2004).

Het KO-model stuurt de manier van kwaliteitsverbetering aan op een vastgelegde manier. In vier stappen zet het model een route uit om de voortgang van de veranderingen te sturen. Die stappen in het model zijn gebaseerd op de PDCA-cyclus (Deming, 1986). Deze cyclus beschrijft vier fases: Plan, Do, Check en Act.

- § Plan: Voorbereiding en plannen. Bedenk welke acties uitgevoerd moeten worden en op welke wijze en termijn dat moet gebeuren.
- § Do: Voer uit wat er in Plan bedacht is.
- § Check: Controleer of dat wat er in Plan bedacht is, ook daadwerkelijk heeft plaatsgehad. Wanneer dat niet het geval is, onderzoek dan waardoor dat komt.
- § Act: Onderneem actie aan de hand van de constatering uit Check. Het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals verwacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen aangebracht moeten worden. Verder wordt de werkwijze die tot een goed resultaat heeft geleid meteen vastgelegd voor gebruik in de toekomst.

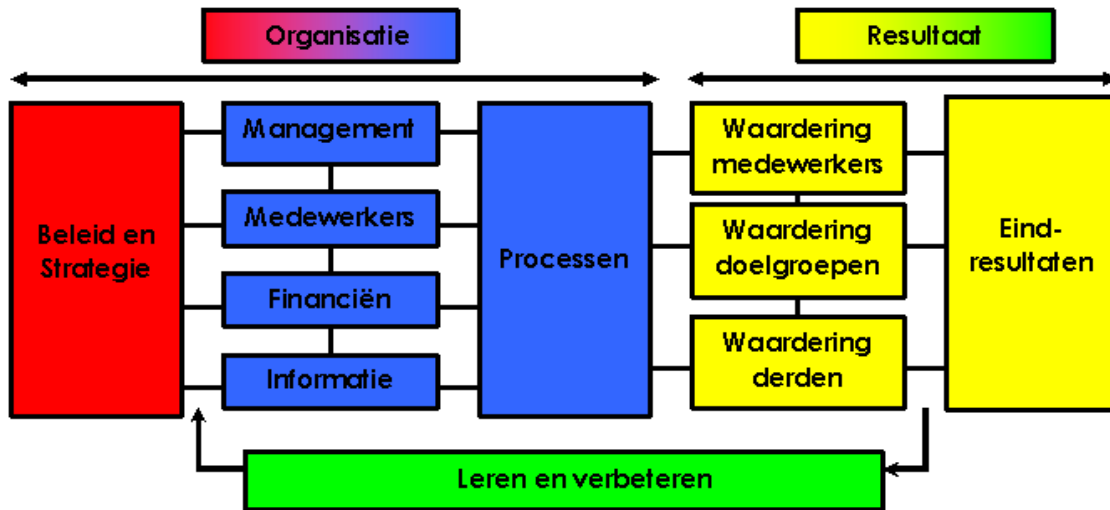
Na voltooiing van de cyclus start een nieuwe PDCA-cyclus met het oog op continue verbetering. Na de acties uit Act, herhaalt de hele cyclus zich weer van voor af aan. Maar niet alle activiteiten zijn systematisch te plannen. Wanneer het model gaat overheersen zal alleen nog uit systematische analyse verandering plaatshebben, terwijl dit tevens dient voort te komen uit emotie en gevoel van medewerkers (Kerklaan en Hoogendijk 2004). De PDCA-cyclus is de leidraad voor het KO-model zoals in figuur 1 en 2 te zien is. De vier kleuren van de PDCA-cyclus corresponderen met de 4 kleuren/fases in het KO-model. De Deming cirkel ziet er als volgt uit:



Figuur 1: De PDCA-cyclus (Deming, 1986)

Het KO-model is opgesplitst in organisatiegebieden en resultaatgebieden. Van de activiteiten, die georganiseerd zijn in de organisatiegebieden, wordt beoordeeld of zij geleid hebben tot het gewenste resultaat. Die resultaatgebieden bieden uitkomst of de activiteiten daadwerkelijk het gewenste resultaat opgeleverd hebben en dienen tevens als input voor verbeterplannen. Alle gebieden uit het model hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar wederzijds.

Schematisch ziet het KO-model er zo uit:



Figuur 2: Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties (Bestuursacademie Nederland, 2002)

## 3.2 Organisatiegebieden

Bij de uitvoering van een positiebepaling is het belangrijk dat de zes organisatiegebieden systematisch worden onderzocht. Duidelijk onderscheid wordt daarbij gemaakt in enerzijds de wat-vraag en anderzijds de hoe-vraag. In het onderdeel beleid en strategie wordt beschreven wat je wilt bereiken. De andere 5 organisatiegebieden beschrijven de manier waarop je je doelen wilt bereiken. Het betreft bij de organisatiegebieden dan ook het vraagstuk: wat wil je bereiken met welke middelen.

Het is niet de bedoeling dat hoog scoren op het model een doel op zich wordt en dat keuze van de doelen wordt afgeleid van een hogere score op het model. Dit komt doordat het niet per definitie zo is dat de kwaliteit van dienstverlening verbetert naarmate de afdeling zich in een hogere fase bevindt. Het KO-model stelt vast of zaken wel of niet aanwezig zijn. Of het aan- of afwezig zijn belangrijk is, is een ander vraagstuk.

### Beleid en Strategie

In dit organisatiegebied staan de doelen die de afdeling wil bereiken centraal. Voor de afdeling financiën zijn deze doelen het zorgdragen voor financiële en fiscale beleidsontwikkeling en uitdragen meer te zijn dan enkel een financiële afdeling. Verder zijn visie en sturing, heldere procedures in samenwerking tussen bestuur en de ambtelijke organisatie en beleidsontwikkeling van belang in deze context.

Criteria:

- § Bestuurlijk-ambtelijk samenspel (rollen en verantwoordelijkheden ten opzichte van de bedrijfsvoering en wederzijdse communicatie)
- § Missie en doelen (bestaansrecht, gewenst beeld)
- § Beleidsontwikkeling (planning en realisatie beleidsproces)
- § Cultuur (normen en waarden, cultuurkenmerken)
- § Toetsing en verbetering beleid en strategie (verschillende manieren die leiden tot aanpassing en verbetering van beleid en strategie)

### Management

Het belang van goed management wordt steeds meer onderkend, zeker in overheidskringen. Steeds meer wordt verwacht van leidinggevend, ondermeer door toenemende transparantie. Leidinggevend moeten de prestaties sturen en zijn verantwoordelijk voor de geboekte resultaten. Verder worden ze geacht medewerkers te motiveren en betrokken te zijn bij ontwikkeling en waarborging van kwaliteit. Daarbij is de manier van leidinggeven, de zogenoemde leidinggevende stijl, een belangrijk onderdeel.

Criteria:

- § Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling (communicatie, methodiek)
- § Sturen van prestaties (prestatienormen, waardering en verantwoording van resultaten)
- § Rol van het management (bereikbaarheid, motiveren van medewerkers)

## Financiën

Bij het organisatiegebied financiën speelt de manier van financieren en vooral budgetteren een belangrijke rol. Van oudsher was deze input gericht (focus op wat er binnenkomt), maar er vindt een verschuiving plaats. Steeds meer organisaties werken output gericht (focus op wat er naar buiten gaat).

Criteria:

- § Aard van het financieel beleid (budgetbeheer, controleerbaar, inzicht in kosten)
- § Organisatie en inrichting (administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC), verantwoordelijkheid, prijskwaliteit verhouding)
- § Instrumenten (begroting, rekening, wettelijk voldoende)

## Medewerkers

Medewerkers hebben een belangrijke rol binnen het KO-model. Zij behoren over voldoende vakkennis te beschikken, competent te zijn. Een nog belangrijker factor in het proces van kwaliteitslevering is motivatie.

Criteria:

- § Aard van het personeelsbeleid (motivatie wekners, duidelijk geformuleerd personeelsbeleid)
- § Organisatie en inrichting (functiebeschrijving accuraat en paraat, verantwoordelijkheid beschreven)
- § Instrumenten (functioneringsgesprekken, opleidingsmogelijkheden, ARBO-plan)

## Informatie

Er zijn grote hoeveelheden gegevens beschikbaar bij overheidsinstellingen. Wanneer de gegevens interpreteerbaar gemaakt worden, spreken we van informatie. Informatie is de belangrijkste bron waarop overheidsorganisaties, dus tevens de afdeling financiën, zich baseren bij het nemen van beslissingen. Die informatie moet logisch geordend en toegankelijk zijn voor gebruikers. Tevens is onderscheid tussen informatie voor sturing en informatie voor verantwoording gewenst.

Criteria:

- § Aard van het informatiebeleid (beschikbaarheid en overzichtelijkheid van informatie en informatiesystemen)
- § Organisatie en inrichting (afspraken over aanbod, beheer, sturing en verantwoording)
- § Instrumenten (automatisering, interne controle op volledigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid)



## Processen

Om te kunnen zorgen voor een goede kwaliteit is het noodzakelijk om de productieprocessen, de manier waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd, te beheersen. Belangrijk is daarbij dat deze transparant (helder en duidelijk) zijn. Ook het voortbrengingsproces moet in beeld gebracht en waar nodig verbeterd worden.

Criteria:

- § Identificatie van processen (procesbeschrijvingen, koppeling processen, risico's in beeld)
- § Besturen en beheersen (controle, prestaties gemeten, procedures aanwezig en beschreven)
- § Verbeteren en vernieuwen (wat is de input: klachten, incidenten, ideeën medewerkers, structureel beleid)

## 3.3 Resultaatgebieden

Bij kwaliteitsontwikkeling is informatie over prestaties onmisbaar. Om te evalueren en te kunnen verbeteren moet je immers eerst vaststellen hoe er gepresteerd is. Voorafgaand dient bepaald te worden hoe de prestaties gedefinieerd en gemeten worden. De volgende resultaatgebieden worden onderscheiden:

### Waardering door medewerkers

Medewerkers zijn belangrijke schakels in de dienstverlening. Zij vormen het contact tussen de afdeling en de doelgroepen. Werkdruk en arbeidsomstandigheden zijn hier belangrijke factoren. Door middel van tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers kan de waardering in beeld gebracht worden.

Criteria:

- § Opleidingsmogelijkheden (opleidingsbudget, aantal gevolgde opleidingen)
- § Werkvreugde (samenwerking, sfeer, beloningen)
- § Duidelijkheid over taken (informatievoorziening, rol leidinggevende, duidelijke missie en doelen)
- § Arbeidsomstandigheden (werkdruk, ziekteverzuim(beleid), veilig kunnen werken)

### Waardering door doelgroepen

Doelgroepen zijn de afnemers van een dienst van de afdeling. Door product-doelgroep combinaties kan de afdeling de eigen klantgroepen in beeld brengen. Bovendien kunnen doelen en kwaliteitseisen voor de doelgroep opgesteld worden. Klantgroepen zijn onder andere het college en de raad, de burger, de Provincie en het Rijk.

Criteria:

- § Fysieke bereikbaarheid (openingstijden, telefonische bereikbaarheid, bewegwijzering)
- § Informatieverstrekking (snelheid, volledigheid, duidelijkheid)
- § Toegankelijkheid (houding medewerkers, rolstoelvriendelijkheid, privacy)
- § Afhandeling vragen/vergunningen (snelheid, kosten van producten, integriteit)

### Waardering door derden

Derden zijn instellingen of personen die niet direct afnemers zijn van een product, maar waarmee samengewerkt wordt. Zij staan verder van de organisatie en spelen een indirecte rol in de omgeving. Een relevante derde is onder andere de accountant.

Criteria:

- § Bereikbaarheid (openingstijden, telefonische bereikbaarheid, bewegwijzering)
- § Overleg (agendabeheer, vergaderfaciliteiten, houding van medewerkers)
- § Kennis (materiedeskundigheid, creatief vermogen, meedenken)
- § Informatieverstrekking (toegankelijkheid van informatiesystemen, snelheid, volledigheid)

## Eindresultaten

Het totale functioneren van de afdeling komt hier tot uitdrukking. Er wordt antwoord gegeven op de vraag in welke mate de doelstellingen behaald zijn. Onderscheid wordt gemaakt in beleidseffecten en bedrijfsresultaten.

Criteria:

- § Beleidseffecten (realiseren van de doelstellingen van de publieke taak) Uitdaging is om de prestatie-indicator te vertalen in een norm.
- § Bedrijfsresultaten, welke nog verder worden onderverdeeld in:
  - Financiële resultaten (inzicht in de kosten)
  - Niet-financiële resultaten (klachten, bezwaarschriften, wachttijden)

### 3.4 De vijf ontwikkelingsfasen van kwaliteit

Kwaliteitsontwikkeling is een proces dat tijd vergt. Om verder te ontwikkelen doorloopt een organisatie een aantal fasen. De focus schuift steeds verder van interne naar externe oriëntatie. Er worden vijf verschillende fasen onderscheiden, die hiërarchisch geordend zijn. Dat betekent dat per deelgebied een lagere fase succesvol afgerond moet zijn, voordat de volgende fase aan de orde is. Het is overigens wel mogelijk dat de afdeling zich in verschillende fasen bevindt in de deelgebieden. Tevens is het belangrijk dat de afdeling zich niet blindstaart op het bereiken van een hogere fase. Dit is niet altijd wenselijk en nodig en heeft niet automatisch tot gevolg dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat. Het model dient als hulpmiddel om verandering aan te sturen (Kerklaan en Hoogendijk, 2006). Bij de organisatiegebieden worden de volgende fasen onderscheiden:

Fase I: Activiteiten georiënteerd:

In de activiteitgeoriënteerde fase ligt de nadruk vooral op het uitvoeren van de activiteiten. Er bestaat geen gedeelde visie en er is geen inzicht in processen. Tevens is er geen controle van interne kwaliteit, slechts via klachten of incidenten doen zich veranderingen voor in de dienstverlening. Het is wel mogelijk dat de bedrijfsprocessen gedetailleerd beschreven zijn.

Fase II: Proces georiënteerd:

In de procesgeoriënteerde fase staan vastlegging en beheersing van het primaire proces centraal. Verbeteringen komen tot stand door systematische analyse van het systeem, die zorgen voor aanpassingen van de organisatie. Tevens kenmerkt deze fase zich doordat er stuurinformatie beschikbaar komt, doordat er gebruik wordt gemaakt van prestatie-indicatoren.

Fase III: Systeem georiënteerd:

In deze fase worden naast de primaire ook de ondersteunende processen in beeld gebracht en systematisch verbeterd. In de hele organisatie(eenheid) wordt systematisch aan verbetering gewerkt. Daardoor doet zich de mogelijkheid voor om trends en ontwikkelingen te signaleren, zodat er preventieve acties ondernomen kunnen worden. In de bedrijfsvoering wordt met interne en externe klanten rekening gehouden.

Fase IV: Keten georiënteerd:

In de ketengeoriënteerde fase komt samenwerking met partners in de keten tot stand. Deze partners zijn onder andere de afnemers van de diensten van de afdeling. Resultaten worden onderling afgestemd met de ketenpartners. Tevens heeft er een effectieve uitwisseling van informatie plaats of is er geïntegreerde informatievoorziening in de hele keten. Samenwerking in ketenverband is noodzakelijk om een maximale toegevoegde waarde te bereiken.

Fase V: Excelleren en transformeren:

In deze fase is kwaliteitszorg een kernwaarde die zowel intern als extern verankerd is. Kwaliteitszorg maakt deel uit van de mentaliteit van alle medewerkers. Door consequente metingen van de gewenste resultaten kunnen alle afwijkingen direct verbeterd worden. Ook met signalen vanuit de samenleving wordt rekening gehouden. Organisaties die zich in deze fase bevinden zijn leider in de branche.

### 3.5 Het scoringsniveau van de resultaatgebieden

Bij het scoren van de resultaatgebieden bepalen medewerkers, klanten en derden de resultaten, aan de hand van scoringslijsten. Per resultaatgebied moeten succesbepalende factoren in kaart gebracht worden. Wanneer

deze succesbepalende factoren meetbaar zijn gemaakt spreken we van prestatie-indicatoren. Ook de resultaatgebieden kennen vijf niveaus met een hiërarchische opbouw:

**Niveau I: Zijn er gegevens over de vastgestelde prestatie-indicatoren beschikbaar?**

Allereerst moeten er prestatieindicatoren beschikbaar zijn. Op het eerste niveau komen dan de resultaten in beeld die de afdeling geboekt heeft.

**Niveau II: Zijn er trends in de gegevens waarneembaar?**

Door periodiek te meten aan de hand van de gestelde prestatieindicatoren kunnen trends gesignaleerd worden. Op basis van de trends kan vervolgens onderzoek plaatshebben naar de oorzaak. Dit is niet noodzakelijk wanneer de prestaties voldoende verbeteren, of wanneer de leiding tevreden is met het huidige niveau van de prestaties.

**Niveau III: Hoe verhouden de geleverde prestaties zich ten opzichte van de norm/doelstelling die bij de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd?**

Op niveau 3 wordt er een norm of doelstelling gekoppeld aan de betreffende prestatieindicator. Op het moment dat de meetgegevens bekend zijn, is meteen af te meten of het resultaat voldoende is. Op basis van dat resultaat kan de doelstelling aangepast worden of de oorzaak van de prestaties wordt achterhaald om zodoende beter te kunnen presteren.

**Niveau IV: Hoe presteert de organisatie in vergelijking met soortgelijke organisaties?**

Op basis van de aanwezige gegevens kan de organisatie zich vergelijken met soortgelijke organisaties. Dit wordt benchmarking genoemd. Uit een vergelijking met soortgelijke organisaties komen verschillen naar boven, die verbetering kunnen aansturen.

**Niveau V: Hoe presteert de organisatie in vergelijking tot organisaties die als excellent bekend staan?**

Op niveau 5 vergelijkt de organisatie zich met organisaties die de beste zijn in de branche. Het verschil met het 4<sup>e</sup> niveau is dus het referentiekader. In plaats van soortgelijke wordt de organisatie met de uitblinkers in de branche vergeleken.



## 4 Resultaten

Om de afdeling financiën in kaart te brengen is allereerst een positiebepaling gehouden. Het afdelingshoofd, de senioren en enkele beleidsmedewerkers hebben hieraan deelgenomen. Aan de hand van scoringslijsten, die door de Bestuursacademie Nederland zijn opgesteld, komt een score op de zes organisatiegebieden tot stand. De resultaten en een verdere toelichting op de positiebepaling komen in paragraaf 4.1 aan bod.

Na de positiebepaling heeft er een audit plaatsgehad. In de audit werden medewerkers met voornamelijk uitvoerende werkzaamheden ondervraagd naar hun bevindingen over de afdeling. De resultaten van de audit zijn te vinden in paragraaf 4.2.

Na de interne metingen, de metingen binnen de afdeling, is een aantal belanghebbenden buiten de afdeling gevraagd naar de mening over het functioneren van de afdeling. De bevindingen van de deze belanghebbenden staan in paragraaf 4.3.

### 4.1 Positiebepaling

De positiebepaling is een onderdeel van het meten aan de hand van het KO-model. In gesprekken met de deelnemers aan de positiebepaling werd hen gevraagd aan te geven of zij het eens, gedeeltelijk eens, of oneens waren met een stelling. De scorelijst is door de Bestuursacademie Nederland opgesteld, om de ontwikkelingsfase van een organisatiegebied te bepalen. De deelnemende respondenten waren het afdelinghoofd, de senioren en een selectie van de beleidsmedewerkers.

De organisatiegebieden zijn vervolgens onderverdeeld in deelgebieden. Slechts wanneer alle stellingen, 2 of 3 per deelgebied, volledig positief ingevuld worden, wordt de volgende fase gescoord. Zo ontstaat per deelgebied een score. De stellingen voor de positiebepaling zijn te vinden in bijlage B.

In tabel 1 staan de scores die uit de positiebepaling naar voren zijn gekomen. In de eerste kolom staat als eerste het organisatiegebied genoemd. Daaronder staan vervolgens de deelgebieden, die bij het betreffende organisatiegebied onderscheiden worden. In de tweede kolom staat vervolgens het gemiddelde van de respondenten. Het gemiddelde van de deelscores bepaalt de score voor het organisatiegebied.

Om een beeld te geven over de betrouwbaarheid van de meting is nog een drietal kolommen toegevoegd die de maximale spreiding weergeeft. In de eerste van die drie kolommen is de maximum score weergegeven. Die score is door minstens één van de respondenten aan een deelgebied toegekend. De tweede kolom geeft op haar beurt de minimum score weer. De laatste kolom brengt het verschil tussen maximum en minimum in beeld. Het spreekt voor zich dat hoe kleiner het verschil tussen maximum en minimum is, hoe waardevoller de waarneming is. Grote verschillen, die van minstens anderhalve fase, zijn aangemerkt met een oranje achtergrond. Hierop zal in paragraaf 5.1 nader worden ingegaan.

## Resultaten Positiebepaling

	Gemiddelde	Maximum	Minimum	Vershil
<b>Beleid en Strategie</b>	1,7			
Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	2,3	3,7	0,8	2,9
Missie en doelen	1,4	1,8	0,7	1,1
Beleidsontwikkeling	1,7	2,5	0,8	1,7
Cultuur	1,3	2,0	0,7	1,3
Toetsing en verbetering	1,9	2,5	1,0	1,5
<b>Management</b>	1,8			
Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling	1,1	1,5	0,8	0,7
Sturen van prestaties	2,0	2,8	1,3	1,5
Rol van het management	2,2	2,8	1,8	1,0
<b>Financiën</b>	1,4			
Aard van het financieel beleid	1,9	3,0	0,5	2,5
Organisatie en inrichting	0,9	1,7	0,7	1,0
Instrumenten	1,4	1,8	1,0	0,8
<b>Medewerkers</b>	1,6			
Aard van het personeelsbeleid	1,5	2,3	0,8	1,5
Organisatie en inrichting	1,0	2,3	0,5	1,8
Instrumenten	2,3	2,8	1,7	1,1
<b>Informatie</b>	1,0			
Aard van het informatiebeleid	1,0	1,5	0,3	1,2
Organisatie en inrichting	1,1	2,0	0,5	1,5
Instrumenten	1,0	1,5	0,5	1,0
<b>Processen</b>	1,2			
Identificatie van processen	1,1	2,0	0,7	1,3
Besturen en beheersen	1,3	1,7	0,7	1,0
Verbeteren en vernieuwen	1,3	1,8	0,7	1,1
<b>Gemiddelde fase</b>	1,5			

Tabel 1: Resultaten Positiebepaling

## 4.2 Audit

Een selectie van de medewerkers op de afdeling is gevraagd naar hun mening over de afdeling. Dit zijn medewerkers met voornamelijk uitvoerende werkzaamheden. De audit wordt gebruikt als toets op de scores van de positiebepaling. Door de audit komt in beeld of ook bij werknemers wat lager in de organisatie hetzelfde beeld leeft, als bij de senioren en beleidsmedewerkers. De hiervoor gebruikte vragenlijst is te vinden in Bijlage C. Hieronder per deelgebied de bevindingen van medewerkers die geauditeerd zijn.

### Beleid en Strategie

Medewerkers op de afdeling zijn bekend met de missie van de afdeling. Maar leven doet de missie niet, het belang wordt er niet van ingezien. Datzelfde beeld komt naar voren in gemeenschappelijke normen en waarden. Medewerkers gaan meer op gevoel af. Dat betekent dat er niet expliciet een gemeenschappelijke cultuur aanwezig is.

Klachten van buiten worden absoluut serieus genomen. Dat is noodzakelijk omdat klachten meestal financiële gevolgen hebben. Terugkoppeling met de werkvloer, voor zover relevant, is aanwezig. Het ontbreekt aan centrale registratie van klachten, zodat er weinig zicht is op patronen die zich voordoen. Ook de mogelijkheid om ideeën te ventileren is onvoldoende ingebed. Het gebruik van bijvoorbeeld een ideeënbus zou hier verandering in kunnen brengen. Tevens zouden aanwezige ideeën meegenomen kunnen worden in het wekelijkse werkoverleg op de werkeenheden.

Verder gaat de afdeling moeizaam om met zaken die afdelingsoverschrijdend zijn. Dat komt deels door afgeschermd afspraken, maar is ook te wijten aan gebrekkige communicatie.

Het bestuur staat ver weg bij medewerkers die hebben deelgenomen aan de audit. Zij hebben weinig van doen met de samenwerking met het bestuur.

Wat betreft de beleidsontwikkeling zijn de medewerkers het erover eens dat beleid over het algemeen voor de langere termijn ontwikkeld is.

### Management

Het overleg op de werkeenheden is sinds het begin van 2008 geïntensiveerd. Eenmaal per week heeft er een overleg van een kwartiertje met de werkeenheden plaats. Dat wordt goed ontvangen, medewerkers zijn er tevreden mee. Zodoende is er mogelijkheid ontstaan om in iets informeler setting werk te bespreken. Tevens is er ruimte voor persoonlijke aangelegenheden. Verder staat er eens per 2 maanden een groter overleg met de werkeenheden op papier. Afdelingsbreed heeft er twee maal per jaar overleg plaats. Hoewel medewerkers tevreden zijn met de intensivering van het overleg bestaat de indruk dat het afdelingshoofd eerder minder dan meer wil overleggen.



Voor de sturing van de werkzaamheden is de senior verantwoordelijk. Het afdelingshoofd staat (te) ver van de medewerkers, volgens de geauditeerden. Dat gevoel wordt de laatste maanden versterkt door de verschillende functies die hij bekleedt, maar was daarvoor al aanwezig. De afwezigheid en onbereikbaarheid komen de relatie echter niet ten goede.

In de sturing van medewerkers ontbreekt het aan mogelijkheden om tot de noodzakelijke informatie te komen. Vanuit de leiding wordt het gepromoot om zelf te beslissen, maar de uitvoering daarvan is onvoldoende. De uitvoering laat te wensen over, bijvoorbeeld doordat medewerkers door autorisatieproblemen of onvoldoende softwareondersteuning niet bij gegevens kunnen komen. Daarbij dient gesteld te worden dat de autorisatieproblemen niet voortkomen door noodzakelijke functiescheiding. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker geen toegang had tot een harde schijf, waarop zij gegevens moest opslaan.

Daarbij komt nog dat er volgens de geauditeerde medewerkers een afrekencultuur heerst. Medewerkers zijn bang om fouten te maken, durven geen initiatief te nemen, omdat ze bang zijn voor de gevolgen.

Er zal dus duidelijk een keuze gemaakt moeten worden. Eén mogelijkheid is dat medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen en de bevoegdheden die daarbij horen. Door meer verantwoordelijkheden ontstaat tevens een grotere betrokkenheid bij het werk. In eerste instantie zal door de grotere verantwoordelijkheid de kans op fouten toenemen. Uiteindelijk zal de grotere betrokkenheid en routine met de werkzaamheden ervoor zorgen dat de kwaliteit van dienstverlening verbeterd wordt. De andere mogelijkheid is dat medewerkers minder verantwoordelijkheden krijgen en dat de verantwoordelijkheid een laag hoger in de organisatie word gelegd.

## Financiën

Volgens de geïnterviewde medewerkers ligt de financiële functie goed vast. De kanttekening die daarbij gemaakt dient te worden is dat niet alle medewerkers een goed zicht hebben op de financiële functie. Zij overzien slechts een klein deel, omdat zij een beperkt takenpakket hebben. Diegenen die wel het totaalplaatje konden overzien vonden dat de functie goed vast lag.

Ook de functies met betrekking tot de jaarrekening liggen goed vast. De planning is helder, maar om die planning te realiseren moet er veel overwerk geleverd worden. Daarbij ligt het gevaar van uitval op de loer.

Als laatste zijn de respondenten het erover eens dat wat betreft de interne controle de goede weg is ingeslagen. Het traject dat in gang gezet is, wordt als een verbetering aangemerkt.

## Medewerkers

Medewerkers op de afdeling voeren taken niet uit op basis van een actuele functiebeschrijving. Voor vrijwel iedereen is deze niet actueel, voor een enkeling zelfs niet aanwezig.

De geauditeerden zijn tevens minder te spreken over de huidige vorm van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zij opperen dat het misschien zinvoller is de senior een grotere rol bij de gesprekken te laten vervullen. Dit komt omdat de senioren, volgens de medewerkers, meer zicht hebben op het functioneren van de betreffende medewerkers, dan het afdelingshoofd. Door het scala aan werkzaamheden dat het afdelingshoofd op dit moment vervult, is volgens de medewerkers minder zicht ontstaan op het functioneren van de medewerkers van de afdeling.

Ook vinden de medewerkers dat zij onvoldoende gewaardeerd worden voor de geleverde inspanningen. Alle extra inspanningen die horen bij het functioneren, zijn vanzelfsprekend. De waardering zal er absoluut zijn, maar die wordt niet uitgesproken.

Tenslotte hebben de medewerkers moeite met de verzakelijking van de werksfeer. De werkdruk zorgt ervoor dat er voor sociale contacten geen tijd is. Bovendien is die werkdruk de laatste tijd verder toegenomen.

## Informatie

Er is voldoende informatie aanwezig voor een ordelijke uitvoering van de taken. Medewerkers onderkennen dat ze zelf een rol hebben om aan de informatie te komen. Problemen ontstaan wanneer medewerkers bij informatie moeten komen. Door delegatie van taken hebben medewerkers meer bevoegdheden nodig om bij informatie te komen, of met informatiesystemen te werken. Dat proces verloopt moeizaam. Verantwoordelijkheid laag in de organisatie wordt gepromoot, maar onvoldoende uitgevoerd. Tevens ontstaan problemen met informatievoorziening wanneer de informatievraag afdelingsoverschrijdend is.

Problemen zijn er ook doordat informatiesystemen onvoldoende capaciteit hebben om de informatie te verwerken waardoor er frustraties ontstaan.

Integrale informatie is nog ver weg. Het zou volgens de geauditeerde medewerkers zinvol zijn systemen te integreren, maar door verschillende inzichten van afdelingen en onvoldoende pressie van boven is dat moeilijk realiseerbaar.

## Processen

Medewerkers weten dat er momenteel aan procesbeschrijvingen gewerkt wordt. Ook onderkennen ze dat klachten en signalen van buiten serieus genomen worden en input zijn voor verbetering. Hetzelfde geldt voor incidenten die zich voordoen in de bedrijfsvoering.

Verder hebben de geauditeerde medewerkers onvoldoende overzicht op de processen om daarover een betrouwbaar beeld te geven. Het is, vanwege de werkzaamheden van de geauditeerde medewerkers, echter ook niet noodzakelijk en wenselijk dat zij dat inzicht hebben.

## Resultaten Audit

	Gemiddelde
<b>Beleid en Strategie</b>	1,4
Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	1,7
Missie en doelen	1,3
Beleidsontwikkeling	1,8
Cultuur	0,7
Toetsing en verbetering	1,5
<b>Management</b>	1,1
Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling	0,8
Sturen van prestaties	1,3
Rol van het management	1,3
<b>Financiën</b>	1,0
Aard van het financieel beleid	1,3
Organisatie en inrichting	0,8
Instrumenten	0,8
<b>Medewerkers</b>	1,4
Aard van het personeelsbeleid	1,7
Organisatie en inrichting	0,8
Instrumenten	1,8
<b>Informatie</b>	1,0
Aard van het informatiebeleid	1,0
Organisatie en inrichting	1,0
Instrumenten	1,0
<b>Processen</b>	0,9
Identificatie van processen	0,8
Besturen en beheersen	1,0
Verbeteren en vernieuwen	0,8
<b>Gemiddelde fase</b>	1,2

Tabel 2: Resultaten Audit

## 4.3 Stakeholders

Een aantal stakeholders, belanghebbenden buiten de afdeling, is gevraagd naar hun mening over de ondersteuning van de afdeling financiën. Aan de verantwoordelijke wethouder, een tweetal afdelingshoofden en een raadslid is gevraagd hoe zij de samenwerking met de afdeling ervaren. Onderstaand een overzicht van de tevredenheid over het functioneren van de afdeling. De vragen zijn te vinden in bijlage D.

In de basis zijn de stakeholders tevreden met de ondersteuning door de afdeling financiën. Medewerkers van afdeling worden omschreven als goede en behulpzame medewerkers of collega's.

De afdeling is goed bereikbaar en bij afwezigheid wordt er teruggebeld. Alleen de bereikbaarheid van het afdelingshoofd laat volgens de stakeholders op het moment te wensen over. Door de meerdere functies die hij op het moment uitoefent, is hij moeilijk te bereiken. Er is echter wel begrip voor de situatie.

Ook over de snelheid en tijdigheid van de afhandeling van vragen zijn de stakeholders tevreden. Daarbij wordt de kanttekening gemaakt dat de afdeling een meer proactieve rol moet vervullen. Dat geldt voornamelijk voor zaken rondom de beleids- en budgetcyclus.

Over de duidelijkheid en volledigheid van de informatieverstrekking is er minder tevredenheid. Dat komt voornamelijk door de onderbouwing die bij de cijfers gegeven wordt. Die is onvoldoende duidelijk of volledig. De meermaals geplaatste opmerking dat je er met alleen cijfers niet komt, geeft aan dat er nog verbetermogelijkheden zijn. Door de ontbrekende of te summiere toelichting wordt de interpretatie door de gebruikers van de cijfers bemoeilijkt.

De stakeholders zijn tevreden over de deskundigheid van de medewerkers op de afdeling. Dit beeld wordt nog versterkt wanneer de deskundigheid van de medewerkers op financiën vergeleken wordt met de andere afdelingen. Met de medewerkers van de afdeling kan constructief samengewerkt worden.

Ook het creatief vermogen en het meedenken van de medewerkers op de afdeling wordt positief beoordeeld. De stakeholders geven hierbij aan dat nog verdere verbetering kan optreden wanneer de medewerkers zich meer verplaatsten in de problematiek van de ander.

Ook is de stakeholders gevraagd welke zaken in relatie met de afdeling ze graag anders willen zien, welke aanbevelingen ze hebben om de ondersteuning te verbeteren. De volgende zaken moeten volgens de stakeholders anders:

- § Voorstellen zouden beter in overeenstemming moeten kunnen zijn met beleidsnota's, de begroting en de kadernota. Ze moeten passen in de cyclus. Het schrijven van voorstellen gebeurt slordig. Medewerkers redeneren teveel vanuit zichzelf, terwijl de focus zou moeten liggen op degene die met een voorstel of besluit moet werken.
- § Er dient meer aandacht te komen voor het schrijven van teksten voor interne en externe communicatie. Voorstellen zouden tegen een achtergrond gehouden moeten worden en de financiële gevolgen zouden in beeld gebracht en gedocumenteerd moeten worden. Dit alles moet gebeuren voordat een voorstel de deur uit gaat. Het bovenstaande gebeurt onvoldoende. Dat heeft met de organisatiecultuur te maken. Medewerkers durven elkaar namelijk niet aan te spreken op 'fouten'. Zakelijk en privé lopen nog wel eens door elkaar.
- § De consultants zouden meer tijd moeten hebben om het consulentschap goed in te vullen. Ze zouden de ruimte moeten krijgen, om een belangrijke rol te kunnen spelen. Consultants zouden tevens een proactievare rol moeten hebben. Daarbij geldt overigens dat de confrontatie met de werkdruk zorgt voor problemen en niet de houding van de medewerkers.
- § Meer contact en verdergaande samenwerking op gebied van beleids- en bestuursondersteuning, (beleids)controlling en bestuurscoördinatie wordt wenselijk geacht.
- § Het portefeuillehouder overleg zou anders kunnen worden vormgegeven. Wanneer het overleg uitvoeriger gemaakt wordt, kan voorkomen worden dat voor allerlei kleine zaken de wethouder aan de jas getrokken wordt. Laat diegene die het nodig acht aanschuiven bij het overleg, evenals het betreffende afdelingshoofd, zodat deze beter weet wat er speelt.

In de basis zijn de stakeholders tevreden met de ondersteuning door de afdeling. Het beeld dat de mensen weten waar ze mee bezig zijn en bereid zijn tot medewerking, wordt onderkend.

## 5 Analyse

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de scores uit de interne metingen en de verbanden die er bestaan tussen de deelgebieden.

In paragraaf 5.1 wordt de positiebepaling geanalyseerd. De herkomst van een aantal grote verschillen tussen respondenten behoeft nadere uitdieping.

Vervolgens zijn in paragraaf 5.2 de positiebepaling en de audit naast elkaar gezet. Dit is gedaan om te kijken of er een verschil van mening over het functioneren van de afdeling is in verschillende lagen van de afdeling.

Als slot van de interne metingen is er in paragraaf 5.3 geanalyseerd hoe de deelgebieden samenhangen en waar met een aanpassing meerdere deelgebieden verbeterd kunnen worden.

### 5.1 Analyse scores Positiebepaling

Een aantal scores uit de positiebepaling vergt nader onderzoek. Scores met een verschil in maximum en minimum van meer dan anderhalve fase zijn aangeduid met een oranje achtergrond.

De verschillen komen voort door:

- § Een enkele uitschieter die verantwoordelijk is voor een substantiële afwijking ten opzichte van het volgende minimum of maximum. Dit wordt in paragraaf 5.1.1 uitgewerkt
- § Een grote spreiding tussen scores van respondenten (gesorteerd van laag naar hoog) met onderlinge verschillen van minstens één fase. De analyse van verschillen van minstens één fase is uitgewerkt in paragraaf 5.1.2.
- § Een grote spreiding tussen scores van respondenten (gesorteerd van laag naar hoog) met onderlinge verschillen tot één fase, is uitgewerkt in paragraaf 5.1.3.

#### 5.1.1 Analyse van uitschieters

Een enkele uitschieter mag het beeld niet substantieel positief of negatief veranderen. Daarom is na de positiebepaling onderzocht welke van de grote verschillen door één enkele waarneming veroorzaakt werden.

Een drietal van de grote verschillen kan toe worden geschreven aan de hand van een uitzonderlijke waarneming. Dat geldt voor:

- § **Beleid en strategie: Beleidsontwikkeling.** Het buiten beschouwing laten van een negatieve uitschieter reduceert het verschil tussen maximum en minimum van 1,7 naar 1,0.
- § **Medewerkers: Organisatie en inrichting.** Door een positieve uitschieter buiten beschouwing te laten is het verschil tussen maximum en minimum verminderd van 1,8 naar 1,0.
- § **Informatie: Organisatie en inrichting.** Ook bij dit deelgebied is een maximum de oorzaak voor het grote verschil. Het verschil daalt van anderhalf naar één wanneer de uitzonderlijke waarneming buiten beschouwing wordt gelaten.

#### 5.1.2 Analyse van onderlinge verschillen van minstens één fase

Voor de deelgebieden Bestuurlijk-ambtelijk samenspel, Aard van het financieel beleid en Aard van het personeelsbeleid zijn er grote onderlinge verschillen tussen de respondenten. Dat betekent dat er tussen de scores, gerangschikt van laag naar hoog, onderlinge verschillen van één fase of meer zijn.

Om het grote verschil tussen de respondenten op bovenstaande gebieden nader te onderzoeken, is er met de deelnemers aan de positiebepaling nog een gezamenlijke sessie belegd. Voornamelijk de bijna 3 fasen verschil voor bestuurlijk-ambtelijk samenspel en twee en een halve fase verschil voor aard van het financieel beleid, vergen nader onderzoek. Voor de beide deelgebieden gold dat de laag scorende respondenten behoorlijk kritisch naar de formuleringen hebben gekeken.

#### Bestuurlijk-ambtelijk samenspel:

Er bestaan grote verschillen in mening over de samenwerking met het bestuur. De een is kritisch de ander lovend. De kritiek concentreert zich voornamelijk rondom de bijstand richting de raad. Die is niet volgens iedereen zorgvuldig en snel. Dat komt onder andere door de spanning die er tussen zorgvuldig en snel ontstaat. Door tijdsdruk, iets dat overigens door iedereen onderkend wordt, ontstaan nogal eens knelpunten. Na de gezamenlijke sessie kwam naar voren dat de ambtelijke bijstand wel zorgvuldig en snel is en dat er heldere procedures over de samenwerking tussen bestuur en organisatie vastliggen. Met betrekking tot het bestuurlijk-ambtelijk samenspel was de gezamenlijke conclusie dat de eerste 2 fasen succesvol afgerond waren.

#### Aard van het financieel beleid:

Bij het scoren van dit deelgebied liggen de scores extreem uiteen. Drie van de zeven respondenten haken al af in de 1<sup>e</sup> fase. De andere vier respondenten scoren tot en met de 3<sup>e</sup> fase bijna of geheel positief. Zo ontstaat er dus een gat van 2 hele fasen, tussen 2 opeenvolgende waarnemingen. Blijkbaar bestaat er grote verdeeldheid over de mate waarin het financieel beleid is vormgegeven. De afhakers in de 1<sup>e</sup> fase zijn voornamelijk niet tevreden over de controleerbaarheid en transparantie van het financieel beheer. In de gezamenlijke sessie kwam naar voren waar de lage score door veroorzaakt werd, namelijk door ontevredenheid over de gang van zaken. Omdat de laag scorende respondenten de kwaliteit van het financieel beheer onvoldoende vonden scoorden zij negatief. Dit komt niet overeen met het beeld van de waardering die de afdeling van buiten krijgt. Ieder jaar krijgt de afdeling de goedkeuring van de accountant en vorig jaar is tevens de verklaring van rechtmatigheid verkregen. De respondenten waren het er over eens dat wanneer het financieel beheer niet ordelijk ingericht, controleerbaar en transparant is, die verklaringen niet afgegeven zouden worden. Dus ook wat betreft de aard van het financieel beleid geldt dat er te negatief gescoord is.

Aard van het personeelsbeleid:

Ook bij dit deelgebied zijn de meningen van de respondenten sterk verschillend. Respondenten haken af in de 1<sup>e</sup> fase, omdat zij het niet eens zijn met de stelling dat de deskundigheid van medewerkers wordt bevorderd. De afhakende respondenten zijn het erover eens dat de wil om de deskundigheid te bevorderen aanwezig is, maar dat de uitvoering daarvan te wensen over laat. De verantwoordelijkheid ligt voor een groot deel bij de medewerker zelf, terwijl ook van bovenaf sturing gewenst is. Die centrale sturing ontbreekt momenteel. Alle respondenten waren het erover eens dat de middelen voor deskundigheidsbevordering aanwezig zijn. Het ontbreekt dus aan de invulling van het aanwenden van die middelen. De afgehaakte medewerkers scoren de 2<sup>e</sup> fase bijna volledig positief.

### 5.1.3 Analyse van onderlinge verschillen tot één fase

Voor de verschillen in deze paragraaf zijn de verschillen onderling, gesorteerd van laag naar hoog, niet meer dan een halve fase. Er bestaat wel een behoorlijk verschil tussen de maximale en de minimale scores, maar de onderlinge verschillen zijn klein.

Toetsing en verbetering:

De respondenten die vroeg afhaken, in het begin van de 2<sup>e</sup> fase, geven aan dat er onvoldoende analyse van klachten, ideeën en tekortkomingen is. Als beleid en strategie al geanalyseerd wordt, gebeurt dit ad hoc.

Sturen van prestaties:

Respondenten haken voornamelijk af bij de waardering en stimulering door het afdelingshoofd. Waardering en stimulering zijn volgens de respondenten onvoldoende aanwezig of uitgesproken.

## 5.2 Positiebepaling en Audit

Uit de resultaten van de positiebepaling en de audit valt een vergelijk te maken. Omdat de scoringslijst voor de positiebepaling niet geschikt is voor medewerkers die voor de audit gevraagd zijn, is voor hen een andere vragenlijst gebruikt. Aan de hand van de antwoorden op die vragen is een beeld ontstaan, dat vervolgens vertaald is naar een score zoals in de positiebepaling.

Onderstaande tabel geeft de scores en de verschillen tussen positiebepaling (PB) en Audit weer. De scores in de tabel zijn afgerond op één cijfer achter de komma. Dat betekent voor een aantal gebieden dat de verschillen niet lijken te kloppen, maar afrondingsverschillen zorgen daar dus voor.



	Fase PB	Fase Audit	Vershil
<b>Beleid en strategie</b>	1,7	1,4	0,3
Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	2,3	1,7	0,6
Missie en doelen	1,4	1,3	0,0
Beleidsontwikkeling	1,7	1,8	0,0
Cultuur	1,3	0,7	0,6
Toetsing en verbetering	1,9	1,5	0,4
<b>Management</b>	1,8	1,1	0,6
Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling	1,1	0,8	0,3
Sturen van prestaties	2,0	1,3	0,7
Rol van het management	2,2	1,3	0,8
<b>Financiën</b>	1,4	1,0	0,5
Aard van het financieel beleid	1,9	1,3	0,7
Organisatie en inrichting	0,9	0,8	0,1
Instrumenten	1,4	0,8	0,6
<b>Medewerkers</b>	1,6	1,4	0,2
Aard van het personeelsbeleid	1,5	1,7	-0,1
Organisatie en inrichting	1,0	0,8	0,2
Instrumenten	2,3	1,8	0,5
<b>Informatie</b>	1,0	1,0	0,0
Aard van het informatiebeleid	1,0	1,0	0,0
Organisatie en inrichting	1,1	1,0	0,1
Instrumenten	1,0	1,0	0,0
<b>Processen</b>	1,2	0,9	0,3
Identificatie van processen	1,1	0,8	0,3
Besturen en beheersen	1,3	1,0	0,3
Verbeteren en vernieuwen	1,3	0,8	0,4
<b>Gemiddelde fase</b>	1,5	1,2	0,3

Tabel 3: Resultaten Positiebepaling en Audit

Uit de verschillen in de scores tussen de positiebepaling en de audit is op te maken dat de deelnemers aan de positiebepaling gemiddeld beter scoren dan de deelnemers aan de audit. Om per organisatiegebied de verschillen een beeld te brengen staan in tabel 5 de verschillen per deelgebied gesorteerd van groot naar klein.

	Fase PB	Fase Audit	Vershil
Management	1,8	1,1	0,6
Financiën	1,4	1,0	0,4
Beleid en strategie	1,7	1,4	0,3
Processen	1,2	0,9	0,3
Medewerkers	1,6	1,4	0,1
Informatie	1,0	1,0	0,0
Gemiddelde fase	1,5	1,2	0,3

Tabel 4: Verschillen Positiebepaling en Audit, per organisatiegebied, gesorteerd van groot naar klein

Voornamelijk op het organisatiegebied management zijn de scores van de audit lager. Dit komt voornamelijk door de waardering en stimulering door het afdelingshoofd. De geauditeerden ervaren minder waardering en stimulering dan de deelnemers aan de positiebepaling. Dit heeft tevens te maken met het aantal contactmomenten. Er is wekelijks structureel overleg tussen het afdelingshoofd en de deelnemers aan de positiebepaling. Zij zijn beter op de hoogte, kunnen een groter plaatje overzien.

Voor het organisatiegebied financiën geldt ook dat er twee grote verschillen zijn. Beide hebben te maken met het inzicht. Dat is niet aanwezig bij de geauditeerden. Er werd door de geauditeerden en enkele deelnemers aan de positiebepaling, gezegd dat er hoog in de organisatie wel duidelijkheid is, maar dat laag in de organisatie die duidelijkheid ontbreekt. Dat beeld sluit helemaal aan op de waarneming in de audit en de verschillen die zodoende tussen positiebepaling en audit ontstaan.

Voor het organisatieonderdeel beleid en strategie spitsen de verschillen zich toe op de samenwerking met het bestuur en de cultuur. Het bestuur staat ver weg bij de geauditeerde medewerkers. De geauditeerde medewerkers hebben weinig te maken met het bestuur en krijgen er alleen via de leidinggevende iets over mee. Wat betreft de cultuur geven de deelnemers aan de audit aan dat er geen gemeenschappelijke normen en waarden zijn. De deelnemers aan de positiebepaling gaven grotendeels aan dat deze wel aanwezig waren.

Het organisatiegebied processen scoort met name lager doordat ideeën door de leiding onvoldoende geventileerd worden. Medewerkers willen graag beter op de hoogte gehouden worden.

Bij het organisatiegebied medewerkers is het totale verschil klein. Er is een noemenswaardig onderling verschil. Dat is de mogelijkheid die geboden wordt om opleidingen te volgen. De opleidingsmogelijkheden worden volgens de geauditeerden onvoldoende gestructureerd aangeboden. De meerderheid van de deelnemers aan de positiebepaling was het hier niet mee eens.

Tenslotte het organisatiegebied informatie. Daar scoren de geauditeerden en de deelnemers aan de positiebepaling nagenoeg gelijk.

### 5.3 Analyse verbanden organisatie- en deelgebieden

Medewerkers Instrumenten	2,3	Beleid en strategie Cultuur	1,3
Beleid en strategie Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	2,3	Processen Besturen en beheersen	1,3
Management Rol van het management	2,2	Processen Verbeteren en vernieuwen	1,3
Management Sturen van prestaties	2,0	Informatie Aard van het informatiebeleid	1,2
Financiën Aard van het financieel beleid	2,0	Management Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling	1,1
Beleid en strategie Beleidsontwikkeling	1,9	Informatie Instrumenten	1,0
Beleid en strategie Toetsing en verbetering	1,9	Informatie Organisatie en inrichting	0,9
Medewerkers Aard van het personeelsbeleid	1,6	Processen Identificatie van processen	0,9
Financiën Instrumenten	1,4	Financiën Organisatie en inrichting	0,8
Beleid en strategie Missie en doelen	1,4	Medewerkers Organisatie en inrichting	0,8

Tabel 5: Deelgebieden gesorteerd van hoog naar laag

Bij het sorteren van de scores per deelgebied valt meteen op dat de deelgebieden organisatie en inrichting van zowel informatie, financiën als medewerkers slecht scoren. Alledrie de mindere scores kunnen verklaard worden door een gebrek aan, of verouderde, vastlegging.

Wat betreft het vastleggen voor de Organisatie en Inrichting van financiën is met de vastlegging al geruime tijd begonnen. De vastlegging van de administratieve organisatie is in volle gang en zal waarschijnlijk zonder problemen afgerond worden.

Voor de lage score van de Organisatie en Inrichting van medewerkers zijn niet-actuele functiebeschrijvingen de oorzaak. Medewerkers werken bijna zonder uitzondering op basis van een verouderde functiebeschrijving.

De score voor Organisatie en Inrichting van informatie valt laag uit door het ontbreken van een plan voor het informatieaanbod. Er liggen geen afspraken vast, of die afspraken worden niet uitgevoerd. Medewerkers zijn in ieder geval niet bekend met een plan voor het informatieaanbod.

Om een beeld te vormen over mogelijke samenhang tussen de deelgebieden is in onderstaand overzicht opgesomd bij welke stelling de respondenten afhaken. Zodoende kunnen onderlinge verbanden tussen de deelgebieden in kaart worden gebracht. Mogelijk bestaat er de kans om met een aanpassing meerdere effecten te bereiken.

### Beleid en Strategie (B&S)

Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	ambtelijke bijstand richting raad/Provinciale Staten is zorgvuldig en snel
Beleids-ontwikkeling	het proces (de processen) van beleidsontwikkeling is (zijn) vastgelegd
Cultuur	afpraak is afspraak wordt consequent nageleefd binnen de afdeling
	de medewerkers zijn doordrongen van het belang van democratische waarden
	leidinggevendenden sturen op expliciet gemaakte waarden en normen
Missie en doelen	aan de hand van interne signalen worden producten/ taken/activiteiten systematisch aangepast
	er bestaat helderheid over de uit te voeren taken/ te leveren producten
	de medewerkers kunnen aangeven aan welke organisatie-/afdelingsdoelen zij een bijdrage leveren
Toetsing en verbetering	klachten en ideeën worden geanalyseerd en leiden tot aanpassing in beleid en strategie
	aanpassing in B&S vindt plaats op basis van analyse van tekortkomingen in de belangrijkste werkprocessen

### Management (MA)

Betrokkenheid bij kwaliteits-ontwikkeling	het afdelingshoofd stimuleert medewerkers om over kwaliteit te praten
	het afdelingshoofd werkt volgens een afgesproken methodiek aan kwaliteitsverbetering
	kwaliteit heeft een vaste plaats op de agenda van het werkoverleg
Rol van het management	het afdelingshoofd is gericht op het scheppen van de randvoorwaarden voor organisatiebrede samenwerking
	het afdelingshoofd is bereikbaar en luistert naar signalen van medewerkers
Sturen van prestaties	het afdelingshoofd stuurt, corrigeert en waardeert de bijdrage van medewerkers aan de processen van de afdeling
	het afdelingshoofd stimuleert medewerkers tot efficiënt en effectief werken

### Financiën (F)

Aard van het financieel beleid	het financieel beheer is ordelijk ingericht en is controleerbaar/transparant
Instrumenten	budgetten van producten zijn berekend op basis van hoeveelheden en kosten
	normen en prestatieindicators worden voortdurend verbeterd
	nacalculaties zorgen voor bijstellingen van ramingen
Organisatie en inrichting	de administratieve organisatie en interne controle zijn vastgelegd

## Medewerkers (ME)

Aard van het personeelsbeleid	de deskundigheid van medewerkers wordt bevorderd
Instrumenten	het afdelingshoofd toont zijn verantwoordelijkheid voor welzijn, veiligheid en gezondheid van medewerkers
	in het competentieprofiel/ persoonlijk ontwikkelingsplan is de bijdrage van medewerkers aan de afdelingsdoelstellingen vastgelegd
	het opleidingsplan is afgeleid van de afdelingsdoelen en het effect van opleidingen worden gemeten
Organisatie en inrichting	medewerkers voeren taken uit op basis van actuele functiebeschrijvingen

## Informatie (I)

Aard van het informatiebeleid	de informatiefunctie wordt ingezet om de efficiency van de processen te verhogen
	de informatiesystemen zijn aan elkaar gekoppeld ter ondersteuning van de uitvoering van de processen
Instrumenten	interne controle na incidenten leidt tot verbetering van de kwaliteit van informatie
	er is een plan voor de ontwikkeling van kantoorautomatisering
Organisatie en inrichting	op centraal niveau zijn afspraken gemaakt over het informatieaanbod voor de hele afdeling

## Processen (P)

Besturen en beheersen	de juridische kwaliteit van processen wordt bewaakt
	per procesonderdeel wordt de prestatie gemeten en met de norm vergeleken
	processen worden beheerst op basis van vastgelegde procedures
Identificatie van processen	er zijn actuele procesbeschrijvingen
Verbeteren en vernieuwen	er zijn systemen en faciliteiten om ideeën te ontwikkelen en te belonen
	incidenten in de bedrijfsvoering leiden tot verbetering
	er worden onafhankelijke audits uitgevoerd om te toetsen of de processen het gewenste resultaat opleveren en om implementatie van de processen te toetsen

Tabel 6: Stellingen waarbij meer dan één respondent afhaakt

Er is samenhang tussen de volgende deelgebieden:

- § Toetsing en verbetering (B&S) en Verbeteren en vernieuwen (P). Er is samenhang door ontbrekende analyse van tekortkomingen, klachten en incidenten. Wanneer die gezamenlijk geanalyseerd kunnen worden ontstaat een verbeterperspectief voor de toekomst.
- § Identificatie van processen (P), Beleidsontwikkeling (B&S) en Besturen en beheersen (P). Samenhang ontstaat door de afwezigheid van vastlegging van processen. Aan procesbeschrijvingen wordt gewerkt. Het in kaart brengen of alle processen die voor de afdeling belangrijk zijn, daadwerkelijk worden vastgelegd.
- § Verbeteren en vernieuwen (P), Missie en doelen (B&S) en Rol van het management (MA). De deelgebieden hangen samen door, een gebrek aan, open communicatie. Door mogelijkheden te ontwikkelen om met interne signalen aan het werk te gaan kunnen de drie genoemde punten allemaal verbeteren. Ontwikkel een systeem dat er voor zorgt dat ideeën en interne signalen niet bij werknemers blijven hangen, maar dat deze gecommuniceerd worden. Mogelijk kan dat via een ideeënbus.
- § Sturen van prestaties (MA) en Instrumenten (ME). Er is samenhang door de interactie van afdelingshoofd met de afdeling. Die dient verbeterd te worden. De huidige communicatie tussen afdelingshoofd en afdeling is niet optimaal. Taken of opdrachten worden gedelegeerd, maar de sturing daarbij ontbreekt.
- § Instrumenten (F) en Besturen en beheersen (P) hangen samen door de afwezigheid van prestatieindicatoren. Wanneer prestatieindicatoren ontwikkeld worden kunnen de resultaten in beeld gebracht worden. Dit geldt tevens voor de norm, waarmee de prestatieindicator vergeleken wordt.
- § Aard van het personeelsbeleid en Instrumenten van het organisatiegebied Medewerkers. Er is samenhang door het ontbreken van een plan voor de ontwikkeling van de vaardigheden van de medewerkers. Er moet een opleidingsplan komen. Daarin moet de toekomst van de organisatie opgenomen worden en de daaruit voortvloeiende personele behoeften en capaciteiten.
- § Betrokkenheid bij kwaliteitsontwikkeling (MA) en Instrumenten (I). De samenhang ontstaat door de sturing van de methode van kwaliteitsverbetering. Door volgens een afgesproken methodiek aan kwaliteitsverbetering te werken en door interne controle op de kwaliteit van de informatie(voorziening) kan de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd worden.



## 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de positiebepaling audit en de stakeholders bijeen gebracht. Als eerste, in paragraaf 6.1 wordt per organisatiegebied de conclusie gegeven van de goede en minder goede punten. In paragraaf 6.2 staan vervolgens de verbeterpunten schematisch samengevat. Als laatste worden in paragraaf 6.3 de aanbevelingen voor de afdeling uiteengezet. Daarbij wordt tevens een periode aangegeven, waarin de verbeteringen gestart en gerealiseerd moeten worden.

### 6.1 Conclusies per deelgebied

Zoals eerder beschreven zullen in deze paragraaf per organisatiegebied de goede punten beschreven worden en zal er aandacht worden gegeven aan verbetermogelijkheden.

#### 6.1.1 Beleid en Strategie

Op het organisatiegebied beleid en strategie is, in vergelijking met de andere organisatiegebieden, goed gescoord. Vooral de samenwerking met het bestuur scoort hoog. Dit beeld werd tevens bevestigd door de verantwoordelijke wethouder. Hij vond de samenwerking met de afdeling goed, hoewel er altijd ruimte is voor verbetering. De goede samenwerking geldt helemaal wanneer de afdeling vergeleken wordt met de andere afdelingen.

Er zijn nog verbetermogelijkheden in de organisatiecultuur. Zowel medewerkers op de verschillende werkeenheden van de afdeling, als medewerkers buiten de afdeling weten te weinig van elkaar waar ze mee bezig zijn. Tevens valt er nog een slag te maken bij het meten van de effectiviteit van beleid. Er wordt onvoldoende structureel beleid geanalyseerd. Tekortkomingen, klachten en ideeën worden niet structureel geanalyseerd om te kijken waar beleid verbeterd kan worden.

#### 6.1.2 Management

Management is het best scorende organisatiegebied in de positiebepaling. In de audit zijn de scores een stuk minder positief. Het verschil in beleving komt voornamelijk door het stimuleren en waarderen van de medewerkers. De medewerkers lager in de afdeling leggen daar zwaarder de nadruk op dan de medewerkers in een hogere positie.

Het is in ieder geval voor een ieder duidelijk wat van hem of haar verwacht wordt. Het management is sterk sturend.

Verbetermogelijkheden bestaan er op het gebied van planning. Zorg voor een realistische planning en zorg dat die planning zowel afdelings- als organisatiebreed wordt nagekomen. Trek bij knelpunten vroeg aan de bel, om zodoende de problemen op te lossen.

Ook de consultantfunctie kan volgens de respondenten verbeterd worden. De consultants moeten een actievere rol gaan innemen en daar de tijd voor krijgen. Zij zouden een spil in de communicatie moeten zijn, maar komen daar, door werkdruk, te weinig aan toe.

#### 6.1.3 Financiën



De scores op het organisatiegebied financiën zijn behoorlijk uiteenlopend te noemen. Over de inrichting van het financiële beleid zijn de meningen verdeeld. De een is positief een ander sceptisch, maar uit de nabespreking met de deelnemers aan de positiebepaling kwam naar voren dat de zaken beter geregeld zijn dan in eerste instantie naar voren kwam. Tevens was de verantwoordelijke wethouder tevreden over het functioneren van de afdeling. Deze tevredenheid wordt verder versterkt wanneer de afdeling financiën vergeleken werd met de andere afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie. Over het functioneren van de andere afdelingen is de tevredenheid minder. De afdeling mag dus stellen dat er bestuurlijke tevredenheid is over het functioneren.

Ook bij dit organisatiegebied zijn verbetermogelijkheden aanwezig. De administratieve organisatie is nog niet helemaal vastgelegd. Tevens zijn de grote verschillen ten opzicht van het beleid een goede input voor discussie waar de afdeling nu staat, er waar ze naartoe wil.

#### 6.1.4 Medewerkers

Net als bij het organisatiegebied financiën zijn de scores op medewerkers uiteenlopend. Er wordt onderkend dat er voldoende middelen zijn om personeel scholingsmogelijkheden te bieden. Die middelen worden alleen op een weinig gestructureerde manier aangewend. Er is voor medewerkers van de afdeling absoluut de mogelijkheid om zich bij te scholen en cursussen te volgen, alleen ligt op dit moment de verantwoordelijkheid daarvoor te veel bij de medewerkers zelf. Mogelijk verbeterpunt is een opleidingsplan te maken, waarin taken en scholing aan elkaar gekoppeld zijn. Aan dit opleidingsplan zou tevens een meting van resultaat kunnen worden toegevoegd. Van de scholing die heeft plaatsgehad zijn de resultaten namelijk niet in beeld. Door het meten van de resultaten van scholing kan in kaart worden gebracht of de scholing zinvol is geweest.

Een ander punt dat aandacht verdient is het feit dat medewerkers taken uitvoeren op basis van niet actuele functiebeschrijvingen. Functiebeschrijvingen zijn niet voor niets gemaakt, maar verliezen hun waarde wanneer zij niet aangepast worden. Functiebeschrijvingen dienen verschillende doelen. Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers helpen functiebeschrijvingen met het maken van de juiste keuze. Tevens kan een functiebeschrijving de input zijn voor het functioneringsgesprek. Zo is inzichtelijk wat de verwachtingen zijn, en hoe deze zijn waargemaakt. Als laatste kan een functiebeschrijving de werkzaamheden verdelen, zodat in beeld is welke medewerker voor een activiteit verantwoordelijk is.

De afdeling mag tevreden zijn met het arbeidsethos van het personeel. In drukke perioden zijn de medewerkers bereid het aanbod van werk te compenseren door een substantieel deel aan overuren te maken. Een keer is de grens van deze capaciteit bereikt. Datzelfde geldt voor wat je redelijkerwijs van je medewerkers mag verwachten. Het zou verstandig zijn te analyseren in hoeverre taken en uren nog te matchen zijn. Het gevaar van uitval ligt op de loer. Om dat gevaar in te perken zou de waardering die bestaat voor de toewijding van de medewerkers uitgesproken dienen te worden. Medewerkers mogen best eens gecompimenteerd worden, wat de werksfeer positief kan beïnvloeden.

Tevens blijven, door de grote werkdruk, taken liggen. Een belangrijke schakel in zowel informatie als communicatie zijn de consulenten. Zij zijn de spil in de communicatie tussen de afdeling financiën en de andere afdelingen met betrekking tot financiële en beleidsmatige zaken. Zij komen echter onvoldoende toe aan de rol van consulent, doordat zij naast de consulentaken, ook nog concerntaken hebben. Daar komt nog eens bij dat niet alle consulenten fulltime werken, waardoor dit effect nog verder versterkt wordt.

#### 6.1.5 Informatie

Op het organisatiegebied informatie liggen de meningen van de respondenten dichtbij elkaar. Het beeld is echter het minst positief van alle informatiegebieden.

Alle medewerkers zijn het erover eens dat er voldoende informatie aanwezig is. Problemen ontstaan wanneer medewerkers bij informatie moeten komen. Dit komt enerzijds door communicatie, informatie komt soms moeilijk van de ene plek naar de andere. Anderzijds spelen ontbrekende mogelijkheden tot informatie te komen een rol. Doordat taken gedelegeerd of verschoven worden, zijn medewerkers niet altijd in staat om bij de informatie te komen, die ze nodig hebben. Niet alle medewerkers hebben toegang tot informatiesystemen of databases, waardoor er onnodige vertraging optreedt. De ontbrekende toegang heeft niets te maken met functiescheiding, maar door het niet hebben van toegang tot benodigde harde schijven of software.

Ook de koppeling tussen informatiesystemen is voor verbetering vatbaar. Dit wordt als belangrijk ervaren door de medewerkers. Hoe meer geïntegreerd de informatie is, hoe makkelijker en sneller er gebruik van gemaakt kan worden.

Ook de afdeling heeft een rol in de informatievoorziening die nog beter zou kunnen. Andere afdelingen en bestuur krijgen te maken met rapporten van de afdeling. Die zijn onvoldoende duidelijk voor een ieder die er mee geconfronteerd wordt. De terechte opmerking die meermaals geplaatst is, is dat je er met alleen cijfers niet komt. Cijfers alleen geven geen informatie. Wanneer stukken de afdeling verlaten zouden ze zonder moeite te lezen moeten zijn, geen vragen moeten oproepen voor de ontvangers. Dit is in de werkelijkheid niet het geval.

Een laatste verbetermogelijkheid ligt er op de controle van de kwaliteit van informatie. Die is namelijk niet of nauwelijks aanwezig.

### 6.1.6 Processen

Op het organisatieonderdeel Processen liggen de scores laag en dicht bijeen. Positief is dat ervaren wordt dat met klachten en signalen van buiten zorgvuldig wordt omgegaan. Tevens zorgt signalering ervoor dat getracht wordt dezelfde klachten in de toekomst te voorkomen.

De punten die voor verbetering vatbaar zijn hebben te maken met vastleggen van processen. Er wordt momenteel gewerkt aan procesbeschrijvingen, maar die zijn nog lang niet volledig.

## 6.2 Samenvatting conclusies

Organisatiegebied	Verbeterpunt
Beleid en Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Communicatie tussen samenwerkende medewerkers intensiveren</li> <li>§ Analyseren van de effectiviteit van beleid</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Realistische planning maken</li> <li>§ Actievere rol voor consulenten invullen</li> </ul>
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Vastleggen van de administratieve organisatie</li> <li>§ Discussiëren over financieel beleid</li> </ul>
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Maken van een opleidingsplan en meten van resultaten van scholing</li> <li>§ Actualiseren en opstellen van functiebeschrijvingen</li> <li>§ Analyseren van taken en beschikbare uren</li> <li>§ Waardering voor medewerkers uitspreken</li> </ul>
Informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Beter transport van informatie realiseren</li> <li>§ Bevoegdheden en mogelijkheden tot informatie(systemen) verbeteren</li> <li>§ Koppelingen tussen informatiesystemen realiseren</li> <li>§ Beter onderbouwen van cijfers</li> <li>§ Invoeren van controle van de kwaliteit van (uitgaande) informatie</li> </ul>
Processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Vastleggen van procesbeschrijvingen</li> </ul>

Tabel 7: Samenvatting conclusies

De hoofdvraag was als volgt geformuleerd:

*Op welke manier kan de afdeling financiën van de gemeente Haaksbergen invulling geven aan het succesvol implementeren van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties?*

Om deze mogelijkheid te onderzoeken is het door de Bestuursacademie opgestelde traject gevolgd. Zoals eerder beschreven is daarbij voornamelijk gefocust op de organisatiekant van het model.

De eerste stap tot het succesvol implementeren is inmiddels gezet. Het traject van voorlichting, positiebepaling en audit is doorlopen.

Door het inzicht in de mogelijkheden van het model is het voor de afdeling mogelijk geworden om op een structurele manier aan kwaliteits- en prestatieverbetering te werken.

De resultaten die het model voor de afdeling tot dusverre heeft opgeleverd zijn:

- § Het traject van meten is eenmaal doorlopen, zodat de respondenten bekend zijn geraakt met de methode van onderzoek.
- § De momentopname van de afdeling laat zien hoe de afdeling er nu voorstaat. Tevens is die opname het referentiekader voor de meting die over 3 tot 4 jaar plaatsheeft.
- § De verbetermogelijkheden die uit de metingen naar voren zijn gekomen, zijn de input voor verbetering van de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling
- § Het model heeft het kwaliteitsbewustzijn vergroot. Het is zodoende input geweest voor de plannen die ontwikkeld worden in het kader van de toekomstvisie van de afdeling.

De behaalde scores geven weer dat de afdeling financiën zich grotendeels in de procesgeoriënteerde (2<sup>o</sup>) fase bevindt. Door het vastleggen van de administratieve organisatie en procesbeschrijvingen alsmede het intensiveren van de communicatie tussen samenwerkende medewerkers zal de afdeling de activiteiten georiënteerde fase helemaal afgerond hebben.

In de procesgeoriënteerde fase staan vastlegging en beheersing van het primaire proces centraal. Verbeteringen komen tot stand door systematische analyse van het systeem, die zorgen voor aanpassingen van de organisatie.

Uit de metingen komt ook naar voren dat de organisatie met bovenstaande aan de slag moet. Veel van de verbeterpunten hebben te maken met het vastleggen en systematisch analyseren van het eigen functioneren.

## 6.3 Aanbevelingen

Niet alle conclusies uit de positiebepaling, audit en de interviews met stakeholders hebben even hoge prioriteit voor verbetering. De verbeterpunten vallen op verschillende manieren te categoriseren.

Het eerste onderscheid is te maken in de organisatieomvang die met een verbeterpunt te maken heeft. Betreft een verbeterpunt alleen de afdeling financiën of zijn er organisatiebrede ontwikkelingen, waardoor veranderingen integraal opgepakt moeten worden. Wanneer veranderingen in organisatiebrede context opgepakt worden, hoeft de afdeling hier niet specifiek aan te werken. Doordat de ontwikkeling de hele organisatie treft, zal de afdeling automatisch mee moeten.

Ten tweede valt te onderscheiden of met het verbeteren van een verbeterpunt al begonnen is. Voor, tijdens of na de metingen is met het verbeteren van een aantal punten al gestart. De punten waarmee al gestart is hoeven niet gestopt te worden, omdat ze een substantiële impact hebben op het verbeteren van de dienstverlening van de afdeling. Tevens kan het merendeel van de reeds gestarte verbeterpunten op korte termijn afgerond worden.

Als derde is onderscheid mogelijk tussen de verbeterpunten die op korte termijn realiseerbaar zijn en verbeterpunten die meer tijd vergen voor verbetering.

Als laatste, maar zeker niet als onbelangrijkste, komt daarbij wat de resultaten van de verbetering zijn. Gaat het slechts om een kleine verbetering, of wordt de kwaliteit van dienstverlening substantieel verbeterd.

De aanbevelingen zijn gesplitst aan de hand van de vier bovenstaande criteria. Als eerste worden de punten beschreven die organisatiebreed aangepakt worden. Die ontwikkelingen zal de afdeling in ieder geval moeten volgen, omdat deze van hogerhand opgelegd zijn. Ten tweede zullen de punten die reeds in gang gezet zijn besproken worden. Bij deze twee soorten verbeterpunten is het voldoende te monitoren of de verbeteringen daadwerkelijk hebben plaatsgehad en wanneer dat niet het geval is zal alsnog actie ondernomen moeten worden.

Voor de verbeterpunten die dan nog overblijven, zal beschreven worden wat de termijn is waarop de verbeteringen realiseerbaar zijn en wat de impact van de verbetering is. Tevens zal in een tabel de tijdplanning worden weergegeven.

De volgende punten worden organisatiebreed opgepakt:

- § Het intensiveren van de communicatie tussen samenwerkende medewerkers. Communicatie is momenteel een belangrijk issue in de gemeentelijke organisatie. Het probleem van onvoldoende communicatie tussen samenwerkende medewerkers wordt organisatiebreed ervaren. Inmiddels zijn initiatieven ontplooid om te kijken hoe de communicatie verbeterd kan worden. Door de organisatiebrede verandering zullen zij automatisch mee veranderen. De afdeling hoeft hier dus niet zelf nog eens nadruk op te leggen.
- § Daarmee samenhangend wordt tevens een beter transport van informatie gerealiseerd. Doordat medewerkers beter van elkaar weten waar ze mee bezig zijn, kan informatie ook beter tussen medewerkers worden uitgewisseld.

De volgende punten zijn reeds in gang gezet:

- § Het vastleggen van de administratieve organisatie. Met het vastleggen is de afdeling reeds bezig. Dit proces is in gang gezet en zal afgerond worden.
- § Hetzelfde geldt voor het vastleggen van procesbeschrijvingen. Ook met het vastleggen van procesbeschrijvingen is begonnen.
- § De actievere rol voor consultants wordt momenteel ingevuld. De functie van consultant zal anders vormgegeven worden, zodat de consultantfunctie een fulltime taak wordt. Dat betekent dat het de bedoeling is om de actieve rol, die zowel binnen als buiten de afdeling gewenst is, ingevuld gaat worden.
- § Hoewel het niet noodzakelijkerwijs nodig was, omdat communicatie in organisatiebrede context aangepakt wordt, is de afdeling zelf ook bezig met het verbeteren van de communicatie. Er is een werkgroep communicatie gevormd, met één medewerker van elke werkeenheid. Zij hebben als taak meegekregen te bekijken hoe de communicatie op de afdeling verbeterd kan worden. Daarmee wordt dus nogmaals het belang van goede communicatie bevestigd en tevens aangegeven dat de huidige communicatie voor verbetering vatbaar is.

De punten die nog overblijven zijn in onderstaande tabel uiteengezet. Enerzijds naar de termijn (kort, middel of lang) die nodig is om een verbeterpunt te realiseren. Anderzijds naar de impact (groot, middel of klein) die het verbeteren heeft op de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling. Het punt dat de hoogste prioriteit heeft, is op korte termijn realiseerbaar en heeft grote impact. Omgekeerd betekent dat, dat het punt dat op lange termijn realiseerbaar is en een kleine impact heeft, de minste prioriteit verdient. Verder gaat de termijn voor de impact. Dat betekent dan een snel realiseerbare verbetering met een kleinere impact, voorgaat op een op langere termijn realiseerbare verbetering met een grote impact.

Verbeterpunt	Termijn	Impact
Waardering voor medewerkers uitspreken	kort	middel
Bevoegdheden/mogelijkheden tot informatie(systemen) verbeteren	kort	middel
Discussiëren over financieel beleid	kort	klein
Analyseren van taken en beschikbare uren	middel	groot
Beter onderbouwen van cijfers	middel	groot
Realistische planning maken	lang	groot
Maken van een opleidingsplan en meten van de resultaten	lang	groot
Invoeren van controle van de kwaliteit van (uitgaande) informatie	lang	groot
Analyseren van de effectiviteit van beleid	lang	groot
Koppelingen tussen informatiesystemen realiseren	lang	groot
Actualiseren en opstellen van functiebeschrijvingen	middel	klein

Tabel 9: Verbeterpunten gerangschikt naar prioriteit

De drie eerstgenoemde verbeterpunten zijn zogenaamde quick wins. Dat betekent dat verbetering op korte termijn, 1-2 maanden, te realiseren is.

Waardering voor medewerkers uitspreken:

Met het eerstgenoemde verbeterpunt kan onmiddellijk gestart worden. De waardering voor medewerkers kan eenvoudig uitgesproken worden. Wanneer medewerkers een goede prestatie hebben neergezet, goede

resultaten hebben geboekt, of bereid zijn zich extra in te spannen vanwege de werkdruk, is een complimentje zo gemaakt.

Bevoegdheden/mogelijkheden tot informatie(systemen) verbeteren:

Ook op korte termijn realiseerbaar is het zorgen voor de toegang tot de informatie(systemen). Laat medewerkers opschrijven waar ze knelpunten in de informatievoorziening tegenkomen. Zodoende kan geïnventariseerd worden tot welke informatie(systemen) medewerkers rechtstreeks toegang zouden moeten kunnen hebben.

Discussiëren over financieel beleid:

Net als de eerste twee aanbevelingen is ook de derde aanbeveling op korte termijn realiseerbaar. De verdeeldheid over het financieel beleid behoeft nader onderzoek. In een discussie tussen de deelnemers aan de positiebepaling, die voor het grootste deel verantwoordelijk zijn voor het beleid moet dan naar boven komen waar het verschil in inzicht vandaan komt. Zodoende kan bepaald worden welke richting de afdeling op wil en welke stappen daarvoor gezet dienen te worden.

Analyseren van taken en beschikbare uren en het maken van een opleidingsplan:

Als eerste grote opgave moet een analyse tussen taken en beschikbare uren worden uitgevoerd. Medewerkers hebben te maken met een aanzienlijke werkdruk. Deze analyse valt te koppelen aan het opstellen van een opleidingsplan. De grote werkdruk zou mogelijk verklaard kunnen worden door onvoldoende kennis of kennisoverdracht. Anderzijds zou (bij)scholing er ook toe kunnen leiden dat medewerkers taken beter en / of sneller kunnen uitvoeren. Dit zou werkdrukvermindering kunnen inhouden.

Realistische planning maken:

Aan de hand van de resultaten van bovenstaande analyse kan vervolgens een realistische planning worden gemaakt. Door het verkregen beeld in de taken en uren is de capaciteit van het medewerkersbestand is beeld. Zodoende kunnen, via de planning, de knelpunten in beeld gebracht worden. Tevens kan bekeken worden waar en wanneer de capaciteit van het werknemersbestand ontoereikend is voor de taken, zodat er tijdig voor een oplossing gezorgd kan worden.

Beter onderbouwen van cijfers en het invoeren van controle van de kwaliteit van informatie:

De volgende grote taak is het beter onderbouwen van cijfers. Andere afdelingen hadden aanmerkingen op de kwaliteit van de stukken die van de afdeling afkwamen. Deze bleken onvoldoende duidelijk te zijn. Ook deze taak kan in breder perspectief opgepakt worden, door een koppeling te realiseren met controle op de kwaliteit van informatie. Voordat informatie de deur uit gaat, of opgeslagen en gearchiveerd wordt zou een controle kunnen plaatshebben op correctheid, volledigheid en eventuele onderbouwing.

Analyseren van de effectiviteit van beleid:

Er zijn nog twee lange termijn zaken die minder urgent zijn. Als eerste is dat het analyseren van de effectiviteit van beleid. Het periodiek meten van de effectiviteit van beleid kan voor gestructureerde verbetering zorgen. Wanneer structureel, bijvoorbeeld eenmaal per jaar, geanalyseerd wordt wat de resultaten en tekortkomingen van het beleid zijn, dan kan verbetering gestructureerd worden.

Koppelingen tussen informatiesystemen realiseren:

Een moeilijk realiseerbaar proces is koppelen van informatiesystemen. Zeker omdat hiervoor centrale sturing noodzakelijk is. Bij de aanschaf van nieuwe informatiesystemen zou wel een slag gemaakt kunnen worden, door in een pakket van eisen koppelmogelijkheden een belangrijke voorwaarde te maken, waar dat wenselijk is.

Actualiseren en opstellen van functiebeschrijvingen:

Als laatste, minst urgente, verbeterpunt staat het actualiseren van de functiebeschrijvingen. Voor de meeste medewerkers geldt dat deze niet actueel zijn, of gebaseerd op een oude functie. Voor een enkeling is de functiebeschrijving zelfs afwezig. Het actualiseren zou zinvol kunnen zijn, eventueel ook als aanhaking op de match van taken en uren en het opleidingsplan.

Verbeterpunt	Start	Doorlooptijd
Waardering voor medewerkers uitspreken	heden	geen
Discussiëren over financieel beleid	heden	1-2 maand
Mogelijkheden tot informatie(systemen) verbeteren	heden	1-2 maand
Analyseren van taken en beschikbare uren	eind 2008	3-6 maand
Maken van een opleidingsplan en meten van de resultaten	eind 2008	3-6 maand
Realistische planning maken	medio 2009	3-6 maand
Beter onderbouwen van cijfers	medio 2009	3-6 maand
Invoeren van controle op kwaliteit van (uitgaande) informatie	eind 2009	3-6 maand
Analyseren van de effectiviteit van beleid	medio 2010	6-9 maand
Koppelingen tussen informatiesystemen realiseren	medio 2010	6-9 maand
Actualiseren en opstellen van functiebeschrijvingen	eind 2010	1-3 maand

Wanneer volgens schema de verbeterpunten aangepakt worden is de cirkel rond. Er zal vervolgens, medio 2011, een nieuw traject in gang gezet dienen te worden. Daarbij herhaalt het hele verhaal van meten zich van vooraf aan.

Voor het realiseren van deze verbeterpunten is nog een aanbeveling over om te waarborgen dat resultaten daadwerkelijk geboekt worden. Maak iemand verantwoordelijk voor de aansturing en de voortgang van de verbeterpunten, een kwaliteitcoördinator. Daarbij is het belangrijk dat deze kwaliteitcoördinator ook de tijd krijgt om de sturing vorm en inhoud te geven en het er niet 'maar even bij doet'. Dat gevaar ligt door de werkdruk echter wel op de loer. Tevens zal de kwaliteitcoördinator de capaciteiten moeten hebben om mensen (aan) te sturen.





## Bijlagen

### Bijlage A Literatuurlijst

- § Bestuursacademie Nederland, (2002) *Kwaliteitsmodel overheidsorganisaties, Handleiding voor het uitvoeren van een positiebepaling*, Drachten: Reclamebureau Friesland.
- § Dolmans, L.J.F., (2001) Werken met het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties: hoe meten lonend kan zijn, in: *Overheidsmanagement*, jrg. 14, afl. 10, pag. 263-267.
- § Gastelaars, M., (1997) *Human Service in veelvoud Een typologie van dienstverlenende organisaties*, Utrecht: Uitgeverij SPW.
- § Gemeente Haaksbergen (2007). *Afdelingsplan 2007, Afdeling Financiën*, Haaksbergen: Gemeente Haaksbergen.
- § Geurts, P., (1999) *Van probleem naar onderzoek: een praktische handleiding met COO-cursus*, Bussum: Coutinho.
- § Kerklaan, L.A.F.M., en Boesjes, R. (2004) Meer kwaliteit door intercollegiaal consult, In: *Sigma tijdschrift voor excellent ondernemen*, jrg. 50, afl. 3, pag. 18-21.
- § Kerklaan, L.A.F.M. en Hoogendijk, M.H., (2003) Het INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen?, in: *Sigma, tijdschrift voor excellent ondernemen*, jrg. 49, afl. 1, pag. 42-46.
- § Kerklaan, L.A.F.M. en Hoogendijk, M.H., (2004) Het INK-managementmodel als zinsbegoocheling - Werkt het INK-Managementmodel goed of stranden de implementaties veelal voortijdig?, in: *Specifiek*, afl. 6, pag. 21-27.
- § Kerklaan, L.A.F.M. en Hoogendijk, M.H., (2006) Maken modellen waar wat ze beloven, in: *Sigma, tijdschrift voor excellent ondernemen*, jrg. 52, afl. 2, pag. 8-12.
- § Korsten, A.F.A. en Soeters, J.M.L.M., (1999) Kwaliteitszorg in de non-profitsector, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, afl. 6, pag. 232-244.
- § Montelbaan, R. van, (1995) Haalt het Nederlands de 22ste eeuw, in: *Schoon schip '93*, jrg. 2, afl. 1, pag. 34-35.
- § Ritzen, P., (1999) Kwaliteitszorg bij de lagere overheid, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, afl. 6, pag. 281-288.
- § Waal, A.A., de en Kerklaan, L.A.F.M., (2005) De resultaatgericht overheid, in: *Sigma, tijdschrift voor excellent ondernemen*, jrg. 51, afl. 1, pag. 12-16.
- § Wentink, A., (1999) Leren van kwaliteitsmanagement, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, afl. 6, pag. 245-257.



## Bijlage B Vragenlijst Positiebepaling

Beleid en Strategie	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Keten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
<b>1A</b> <i>Bestuurlijk-ambtelijk samenspel</i>	<p>0 er is overleg tussen bestuurders en afdelingshoofd over de voortgang van werkzaamheden</p> <p>0 ambtelijke bijstand richting raad/Provinciale Staten is zorgvuldig en snel</p> <p>0 de bedrijfs-voering is de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd</p>	<p>0 er is structureel overleg tussen bestuurders en afdelingshoofd over de realisatie van de doelen</p> <p>0 er zijn heldere procedures over de samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie afgesproken</p> <p>0 er liggen afspraken vast over de ambtelijke bijstand en de actieve informatieplicht richting raad/ Prov. Staten</p>	<p>0 het samenspel is gericht op het operationaliseren van de missie en het beleids-programma</p> <p>0 men spreekt elkaar aan op voorbeeldgedrag en democratische spelregels</p> <p>0 er wordt gewerkt binnen door de gemeenteraad vastgestelde kaders over de bedrijfsvoering</p>	<p>0 het bestuurlijk-ambtelijk samenspel is gericht op het realiseren van effecten in de keten</p> <p>0 er is bestuurlijk-ambtelijk overleg over de toegevoegde waarde van ketenpartners</p> <p>0 ketenpartners en doelgroepen worden uitgenodigd om te reageren op de bedrijfs-voering</p>	<p>0 burgers waarderen het bestuur en de ambtelijke organisatie vanwege de kwaliteit van het democratisch functioneren</p>
<b>1B</b> <i>Missie en doelen</i>	<p>0 voor de belangrijkste taken zijn doelen vastgelegd</p> <p>0 er bestaat helderheid over de uit te voeren taken/te leveren producten</p> <p>0 de belangrijkste doelen zijn terug te vinden in het college-programma of in beleidsnota's</p>	<p>0 missie en doelen zijn terug te vinden in afdelingsplannen</p> <p>0 aan de hand van interne signalen worden producten/ taken/activiteiten systematisch aangepast</p> <p>0 de medewerkers kunnen aangeven aan welke afdelingsdoelen zij een bijdrage leveren</p>	<p>0 interne en externe ontwikkelingen leiden aantoonbaar tot veranderingen in beleidsdoelen</p> <p>0 doelen van de afdelingen zijn integraal afgestemd</p> <p>0 maatschappelijke effecten van de uitgevoerde taken zijn meetbaar gemaakt</p>	<p>0 er worden in samenspraak met ketenpartners beleidsdoelen geformuleerd</p> <p>0 met ketenpartners wordt samengewerkt om concreet inhoud te geven aan de doelen</p> <p>0 in samenwerking met ketenpartners worden beleidseffecten gerealiseerd</p>	<p>0 de medewerkers op de afdeling werken geïnspireerd aan het realiseren van maatschappelijke effecten</p>
<b>1C</b> <i>Beleidsontwikkeling</i>	<p>0 beleid wordt door de actualiteit bepaald</p> <p>0 (structurele) incidenten leiden tot aanpassing van bestaand beleid</p> <p>0 relevante tekortkomingen in het beleid worden voorgelegd aan het college</p>	<p>0 beleid is ontwikkeld voor de middellange termijn</p> <p>0 het proces van beleidsontwikkeling is vastgelegd</p>	<p>0 doelgroepen worden consequent bij de beleidsontwikkeling betrokken</p> <p>0 de afdeling werkt met verschillende instrumenten om in haar omgeving ontwikkelingen te kunnen volgen</p>	<p>0 er is structureel overleg met ketenpartners om beleid af te stemmen</p> <p>0 met ketenpartners worden beleidseffecten geëvalueerd</p>	<p>0 de beleidsontwikkeling van de afdeling is volledig transparant en toetsbaar voor alle doelgroepen en ketenpartners</p>

Beleid en Strategie	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Keten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
<b>1D</b> <i>Cultuur</i>	<p>0 verantwoordelijkheden &amp; bevoegdheden zijn vastgelegd</p>	<p>0 afspraak is afspraak wordt consequent nageleefd binnen de afdeling</p>	<p>0 de extern georiënteerde doelen bepalen de inrichting van de afdeling</p>	<p>0 de houding van de medewerkers is gericht op samenwerking met ketenpartners</p>	<p>0 de afdeling is herkenbaar aan normbeseff en maatschappelijke verant-</p>

	<p>0 waarden en normen worden door de naaste collega's op nieuwe medewerkers overgebracht</p> <p>0 de medewerkers zijn doordrongen van het belang van democratische waarden</p>	<p>0 leidinggevend sturen op expliciet gemaakte waarden en normen</p> <p>0 medewerkers werken binnen de processen samen</p>	<p>0 de samenwerking tussen de verschillende middenfuncties leidt tot synergie</p> <p>0 het topmanagement bewaakt de integraliteit van beleid</p>	<p>0 het participeren in netwerken wordt vanuit de afdeling gestimuleerd</p> <p>0 externe partners worden uitgenodigd om te reageren op de cultuur van de afdeling</p>	<p>woordelijkheid</p>
<p>1E Toetsing en verbetering beleid en strategie</p>	<p>0 activiteiten worden aangepast naar aanleiding van klachten en incidenten</p>	<p>0 aanpassing in beleid en strategie vindt plaats op basis van analyse van tekortkomingen in de belangrijkste werkprocessen</p> <p>0 klachten en ideeën worden geanalyseerd en leiden tot aanpassing in beleid en strategie</p>	<p>0 er wordt systematisch en periodiek onderzoek uitgevoerd naar de uiteindelijke effecten van beleid</p> <p>0 beleid en strategie worden structureel aangepast als gevolg van onderzoeksresultaten</p>	<p>0 samenwerkingsverbanden met ketenpartners leiden tot aanpassing van beleid en strategie</p> <p>0 ketenpartners nemen hun verantwoordelijkheid voor het toetsen van de effecten van het totale beleid</p>	<p>0 door diverse activiteiten van de overheid wordt de burger betrokken bij het toetsen van beleidseffecten</p>

<b>Managem ent</b>	<b>1. Activiteit georiëteerd</b>	<b>2. Proces georiëteerd</b>	<b>3. Systeem georiëteerd</b>	<b>4. Keten georiëteerd</b>	<b>5. Excelleren en transformeren</b>
<b>2A Betrok- kenheid</b>	<p>0 het afdelings-hoofd lost kwaliteitsproblemen op</p> <p>0 het afdelings-hoofd stimuleert medewerkers om over kwaliteit te praten</p>	<p>0 het afdelings-hoofd werkt volgens een afgesproken methodiek aan kwaliteitsverbetering</p> <p>0 kwaliteit heeft een vaste plaats op de agenda van het werkoverleg</p>	<p>0 het afdelings-hoofd werkt volgens een centraal gestuurde methodiek aan kwaliteitsontwikkeling voor de hele afdeling</p> <p>0 het afdelings-hoofd heeft dienstverleningsovereenkomsten/kwaliteitshandvesten vastgesteld</p>	<p>0 het afdelings-hoofd stimuleert medewerkers om met keten-partners naar kwaliteitsverbetering te zoeken</p> <p>0 het afdelings-hoofd heeft met ketenpartners kwaliteitsovereenkomsten gesloten</p>	<p>0 het afdelings-hoofd maakt kwaliteit van de eigen afdeling intern en extern bespreekbaar</p>
<b>2B Sturen van prestaties</b>	<p>0 het afdelings-hoofd stuurt medewerkers aan, door hen duidelijk te maken wat van hen wordt verwacht</p> <p>0 bij tegenvallende resultaten spreekt het afdeling-shoofd de medewerker aan</p> <p>0 het afdelings-hoofd is gericht op een goede uitvoering van de activiteiten</p>	<p>0 het afdelings-hoofd stuurt, corrigeert en waardeert de bijdrage die medewerkers leveren aan de processen van de afdeling</p> <p>0 het afdelingshoofd zorgt voor heldere prestatienormen met betrekking tot het primaire proces</p> <p>0 het afdelingshoofd stimuleert medewerkers tot efficiënt en effectief werken</p>	<p>0 het afdelings-hoofd stimuleert medewerkers om zelfstandig hun taken uit te voeren</p> <p>0 afdelingshoofden hebben normen ontwikkeld voor efficiency en effectiviteit voor de totale bedrijfsvoering</p> <p>0 het afdelings-hoofd toetst competenties van medewerkers aan externe doelen</p>	<p>0 managers uit de keten hebben invloed op de efficiency en effectiviteit van de bedrijfs-voering van ketenpartners</p> <p>0 het afdelings-hoofd stimuleert het uitwisselen van ervaringen tussen de ketenpartners</p>	<p>0 het afdelings-hoofd participeert structureel in externe netwerken en stimuleert medewerkers dat ook te doen</p> <p>0 het afdelings-hoofd waardeert medewerkers vanwege hun oriëntatie op de maatschappelijke positie/ functie</p>
<b>2C Rol van het mana-gement</b>	<p>0 het afdelings-hoofd is gericht op het voortbrengen van producten en diensten</p> <p>0 het afdelings-hoofd geeft taakopdrachten</p>	<p>0 het afdelings-hoofd zorgt voor richtlijnen over de afstemming tussen processtappen</p> <p>0 het afdelings-hoofd is gericht op het coördineren en beheersen van de werk-processen</p>	<p>0 het afdelings-hoofd is gericht op het scheppen van de randvoorwaarden voor organisatiebrede samenwerking</p> <p>0 het afdelings-hoofd is bereikbaar en luistert naar signalen van medewerkers</p>	<p>0 Het afdelings-hoofd is gericht op het met de ketenpartners innoveren van producten en diensten</p> <p>0 het afdelings-hoofd stimuleert en bevordert het deelnemen aan netwerken van medewerkers</p>	<p>0 het afdelings-hoofd is gericht op het inspireren van de afdeling door rekening te houden met ontwikkelingen in de omgeving</p>

<i>Financiën</i>	<i>1. Activiteit georiënteerd</i>	<i>2. Proces georiënteerd</i>	<i>3. Systeem georiënteerd</i>	<i>4. Keten georiënteerd</i>	<i>5. Excelleren en transformeren</i>
<b>3A</b> <i>Aard van het financieel beleid</i>	<p>0 het financieel beheer is ordelijk ingericht en is controleerbaar/transparant</p> <p>0 het afdelings-hoofd toont zich verantwoordelijk voor de rechtmatigheid van bestedingen</p>	<p>0 vanuit de leiding wordt budgetbeheer gestimuleerd dat bijdraagt aan efficiency en effectiviteit</p> <p>0 er bestaat inzicht in de kosten van het primaire proces</p>	<p>0 het concern bevordert integrale financiële afweging op daartoe afgesproken momenten</p> <p>0 financiële middelen worden op een duidelijke wijze gekoppeld aan beleidsdoelen</p>	<p>0 financiële middelen worden toegekend om maximale toegevoegde waarde in de maatschappelijke keten te bereiken</p> <p>0 samen met ketenpartners wordt naar optimale financieringsvormen gezocht</p>	<p>0 het financieel handelen wordt gekenmerkt door de hoogste mate van integriteit</p> <p>0 begroting en rekening geven een juist en helder beeld van maatschappelijke effecten en kosten</p>
<b>3B</b> <i>Organisatie en inrichting</i>	<p>0 aan de termijnen van de planning- en controlcyclus wordt strikt de hand gehouden</p> <p>0 er wordt verantwoording afgelegd over het financieel beheer</p> <p>0 de administratieve organisatie en interne controle zijn vastgelegd</p>	<p>0 de financiële verantwoordelijkheid is voor alle primaire processen helder geregeld</p> <p>0 de prijskwaliteit verhouding van het primaire product wordt stelselmatig bewaakt</p> <p>0 de financieel controller heeft zowel een ondersteunende als een toetsende rol</p>	<p>0 er wordt kritisch gekeken naar de kosten van ondersteunende processen</p> <p>0 planning en control is door de hele afdeling heen herkenbaar afgestemd op het realiseren van de doelen van het bestuur</p> <p>0 de concern-controller heeft een relatief autonome functie</p>	<p>0 planning en control zijn afgestemd op ketenpartners</p> <p>0 inhoudelijke mandaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn afgestemd binnen de keten</p> <p>0 het financieel systeem is op relevante onderdelen toegankelijk voor ketenpartners</p>	<p>0 het meten en bijsturen van de financiële processen is volledig in het denken en handelen van de afdeling verankerd</p>
<b>3C</b> <i>Instrumenten</i>	<p>0 de afdeling formuleert naar aanleiding van de accountantsbevindingen (afrekenbare) actiepunten</p> <p>0 de begroting en de rekening voldoen aan de wettelijke voorschriften</p> <p>0 de begroting is transparant voor diegenen die keuzes moeten maken</p>	<p>0 budgetten van producten zijn berekend op basis van hoeveelheden en kosten</p> <p>0 normen en prestatieindicatoren worden voortdurend verbeterd</p> <p>0 ncalculaties zorgen voor bijstellingen van ramingen</p>	<p>0 planning- en controlinstrumenten geven inzicht in de effectiviteit van beleids-programma's</p> <p>0 in de begroting opgenomen normen en kengetallen zijn gekoppeld aan verantwoordelijkheid en van medewerkers</p> <p>0 managements-rapportage geeft een duidelijk beeld van de effectiviteit en de efficiency van de afdeling</p>	<p>0 samen met ketenpartners wordt naar verhoging van efficiency en effectiviteit gezocht</p> <p>0 efficiency en de effectiviteit van de ketendoelen wordt getoetst</p>	<p>0 medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor het continu verbeteren van financiële resultaten</p>

Medewerkers	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Keten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
<b>4A</b> <b>Aard van het personeels-beleid</b>	<p>0 regels en wettelijke procedures worden toegepast</p> <p>0 de deskundigheid van medewerkers wordt bevorderd</p>	<p>0 er worden personeels-instrumenten ingezet om het geformuleerde personeelsbeleid uit te voeren</p> <p>0 de ontwikkeling van medewerkers is gericht op houding en vaardigheden</p>	<p>0 het personeelsbeleid is aantoonbaar afgeleid van de missie van de afdeling</p> <p>0 de effectiviteit van het personeelsbeleid wordt regelmatig gemeten</p>	<p>0 het personeelsbeleid wordt met ketenpartners ontwikkeld en vastgesteld</p> <p>0 met ketenpartners worden effectiviteitsnormen voor personeelsbeleid opgesteld</p>	<p>0 de lerende organisatie is zichtbaar in alle geledingen van de afdeling</p> <p>0 de publieke taak is voor alle medewerkers een bron van inspiratie</p>
<b>4B</b> <b>Organisatie en inrichting</b>	<p>0 medewerkers voeren taken uit op basis van actuele functie-beschrijvingen</p> <p>0 er is een ordelijke salaris- en personeels-administratie</p>	<p>0 in functie-beschrijvingen is aangegeven voor welke activiteiten in het primaire proces de medewerker verantwoordelijk is</p> <p>0 het afdelings-hoofd maakt gebruik van personeels-informatie om te kunnen sturen</p>	<p>0 expertise op het gebied van organisatie-ontwikkeling is aanwezig en heeft aantoonbare gevolgen voor de kwaliteit van de totale bedrijfsvoering</p> <p>0 de adviesfunctie van P&amp;O wordt door de klant positief gewaardeerd</p>	<p>0 medewerkers in de totale keten wisselen op een systematische manier ervaringen op P&amp;O gebied uit</p> <p>0 de afdeling P&amp;O maakt aantoonbaar gebruik van ervaringen op het gebied van personeelszaken die buiten de eigen organisatie zijn opgedaan</p>	<p>0 uit het personeelsbeleid is op te maken dat er geanticipeerd wordt op maatschappelijke ontwikkelingen</p>
<b>4C</b> <b>Instru-menten</b>	<p>0 het functioneren wordt besproken met de verantwoordelijke medewerker</p> <p>0 in een (persoonlijk) opleidingsplan zijn middelen voor deskundigheids-bevordering opgenomen</p> <p>0 er is een plan voor ARBO</p>	<p>0 het functioneren van de medewerker wordt op een systematische wijze besproken</p> <p>0 in het opleidingsplan is aandacht voor generieke en individuele opleidingsvragen (kennis, vaardigheden, houding)</p> <p>0 er is aandacht voor arbeidsomstandigheden binnen de bedrijfs-processen</p>	<p>0 in de competentieprofiel/ persoonlijk ontwikkelingsplan is de bijdrage van medewerkers aan de afdelings-doelstellingen vastgelegd</p> <p>0 het opleidingsplan is afgeleid van de afdelingsdoelen en het effect van opleidingen worden gemeten</p> <p>0 het afdelingshoofd toont zijn verantwoordelijkheid voor welzijn, veiligheid en gezondheid van medewerkers</p>	<p>0 het functioneren in externe netwerken wordt gewaardeerd en gestimuleerd</p> <p>0 ketenpartners hebben invloed op het opleidings-, loopbaan-, en wervingsbeleid</p> <p>0 ketenpartners worden uitgedaagd om waardering uit te spreken over medewerkers van partners</p>	<p>0 het participeren in maatschappelijke organisaties wordt gewaardeerd en gestimuleerd</p> <p>0 leren en innoveren is op alle niveaus van de afdeling herkenbaar</p> <p>0 voortdurend verbeteren wordt in de afdeling gewaardeerd</p>



<i>Informatie</i>	<i>1. Activiteit georiënteerd</i>	<i>2. Proces georiënteerd</i>	<i>3. Systeem georiënteerd</i>	<i>4. Keten georiënteerd</i>	<i>5. Excelleren en transformeren</i>
<b>5A</b> <i>Aard van het informatie-beleid</i>	<p>0 er is voldoende informatie aanwezig voor een ordelijke uitvoering van taken</p> <p>0 er zijn voldoende ondersteunende informatie-systemen</p>	<p>0 de informatiefunctie wordt ingezet om de efficiency van de processen te verhogen</p> <p>0 de informatie-systemen zijn aan elkaar gekoppeld ter ondersteuning van de uitvoering van de processen</p>	<p>0 de informatiefunctie wordt systematisch ingezet ter verhoging van de kwaliteit van dienstverlening</p> <p>0 er wordt moderne informatie-technologie gebruikt ten behoeve van de totale bedrijfsvoering</p>	<p>0 informatiebeleid richt zich op geïntegreerde informatievoorziening door de hele keten</p>	<p>0 onderdelen van het informatie-systeem zijn toegankelijk voor iedere belangstellende</p>
<b>5B</b> <i>Organisatie en inrichting</i>	<p>0 op centraal niveau zijn afspraken gemaakt over het informatie-aanbod voor de hele afdeling</p> <p>0 er zijn afspraken gemaakt over het beheer van gegevens</p>	<p>0 het afdelings-hoofd geeft aan welke informatie en automatisering nodig is ter ondersteuning van primaire processen</p> <p>0 voor de belangrijkste primaire processen is de vastlegging en verwerking van gegevens gestandaardiseerd</p>	<p>0 afdelingshoofden bewaken voortdurend welke informatie nodig is voor het realiseren van strategische doelen</p> <p>0 er zijn afspraken om tot uniforme, betrouwbare en tijdige informatie over de kwaliteit van de totale bedrijfsvoering te komen</p>	<p>0 managers en informatie-adviseurs zorgen samen met ketenpartners voor een effectieve uitwisseling van informatie</p> <p>0 gegevensbeheer wordt georganiseerd in samenwerking met ketenpartners</p>	<p>0 het management stimuleert de toegankelijkheid van het informatie-systeem voor externen</p> <p>0 bij de ontwikkeling van het informatie-systeem wordt rekening gehouden met ontwikkelingen die zich op dat gebied in de samenleving voordoen</p>
<b>5C</b> <i>Instrumenten</i>	<p>0 er is een plan voor de ontwikkeling van kantoor-automatisering</p> <p>0 interne controle na incidenten leidt tot verbetering van de kwaliteit van informatie</p>	<p>0 het afdelingshoofd maakt een informatieplan om de efficiency en effectiviteit van de primaire processen te kunnen bewaken</p> <p>0 op basis van heldere criteria wordt procesinformatie systematisch gecontroleerd op volledigheid, betrouwbaarheid, tijdigheid en andere relevante criteria/normen</p>	<p>0 door middel van planning en evaluatie wordt informatievoorziening gerealiseerd die afgestemd is op de doelen van de afdelings</p> <p>0 kwetsbaarheid van het informatie-systeem wordt periodiek getoetst op basis van een gestandaardiseerd en geactualiseerd beveiligingsplan</p>	<p>0 in een keten-informatieplan is de informatiefunctie afgestemd op optimalisering van de informatievoorziening in de totale keten</p> <p>0 informatie afkomstig van ketenpartners wordt systematisch getoetst op basis van vooraf met de partner vastgestelde criteria</p>	<p>0 de kennissystemen die toegankelijk zijn voor externen worden regelmatig getoetst op actualiteit en volledigheid</p>

Processen	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Keten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
<b>6A</b> <i>Identificatie van processen</i>	<p>0 er is een organisatie-schema</p> <p>0 er zijn actuele proces-beschrijvingen</p> <p>0 van een aantal risicovolle activiteiten zijn beschrijvingen gemaakt</p>	<p>0 primaire processen en de afzonderlijke processtappen zijn beschreven</p> <p>0 aan de primaire processen zijn doelstellingen gekoppeld</p> <p>0 kritieke of risicovolle momenten in processen zijn bepaald en proceseigenaren zijn hiervoor verantwoordelijk gesteld</p>	<p>0 alle processen en hun onderlinge relaties zijn systematisch vastgelegd</p> <p>0 interne klant-leverancier relaties zijn vastgelegd</p> <p>0 primaire processen en ondersteunende processen zijn geordend naar externe beleidsdoelen</p>	<p>0 de eigen processen zijn afgestemd op die van leveranciers en ketenpartners</p> <p>0 de processen van de afdeling en van ketenpartners zijn afgestemd op de processen van de klant</p>	<p>0 het voortdurend verbeteren van de processen is volledig verankerd in de afdeling</p> <p>0 alle directe en indirecte maatschappelijke effecten van primaire processen worden in beeld gebracht</p>
<b>6B</b> <i>Besturen en beheersen</i>	<p>0 er vindt rapportage plaats over taakuitvoering</p> <p>0 klachten en incidenten leiden tot scherpere controle bij uitvoering</p> <p>0 juridische risico's zijn in kaart gebracht</p>	<p>0 processen worden beheerst op basis van vastgelegde procedures</p> <p>0 per proces-onderdeel wordt de prestatie gemeten en met de norm vergeleken</p> <p>0 de juridische kwaliteit van processen wordt bewaakt</p>	<p>0 de verantwoordelijkheid voor processen en daaraan gekoppelde prestaties ligt zo laag mogelijk in de afdeling</p> <p>0 prestatiemeting wordt in alle processen toegepast</p> <p>0 de klant staat centraal in alle processen</p>	<p>0 de processen worden gestuurd op basis van informatie van ketenpartners</p> <p>0 in samenspraak met ketenpartners worden de processen beheerst</p> <p>0 de eigen proces-beheersing wordt vergeleken met die van ketenpartners</p>	<p>0 alle directe en indirecte maatschappelijke effecten van de bedrijfsvoering worden gemeten</p> <p>0 de eigen proces-beheersing wordt vergeleken met die van excellente organisaties</p>
<b>6C</b> <i>Verbeteren en vernieuwen</i>	<p>0 incidenten in de bedrijfsvoering leiden tot verbetering</p> <p>0 klachten en signalen van buiten worden serieus genomen</p> <p>0 ideeën worden door de leiding besproken</p>	<p>0 vergelijking tussen resultaat en doelstelling/ norm leidt tot verbetering</p> <p>0 er worden onafhankelijke audits uitgevoerd om te toetsen of de processen het gewenste resultaat opleveren en om de implementatie van de processen te toetsen</p> <p>0 er zijn systemen en faciliteiten om ideeën te ontwikkelen en te belonen</p>	<p>0 afstemming tussen primaire en ondersteunende processen is bron voor verbetering</p> <p>0 de prestaties van de ondersteunende processen worden gemeten en indien nodig verbeterd</p> <p>0 interne en externe klant-tevredenheid wordt gemeten en is bron van verbetering en vernieuwing</p>	<p>0 er worden over en weer audits uitgevoerd om de prestaties van ketenpartners en van de afdeling te verbeteren</p> <p>0 procesprestaties van ketenpartners worden systematisch geëvalueerd</p> <p>0 met ketenpartners wordt structureel aan vernieuwing van de processen gewerkt</p>	<p>0 in alle geledingen is waarneembaar dat de organisatiecultuur gericht is op het continu verbeteren van processen</p> <p>0 maatschappelijke betrokkenheid vormt de basis van proces-vernieuwing</p>



## Bijlage C Vragenlijst Audit

### Beleid en Strategie

- § Wat is de missie van de afdeling/organisatie
- § In hoeverre leeft de missie in de organisatie? Hoe komt dit tot uiting
- § Is er sprake van korte termijn of lange termijn beleid?
- § Hoe gaat de organisatie om met klachten en incidenten?
- § Welke normen en waarden staan centraal? Wat vindt men belangrijk in gedragingen, wat wordt beloond, wat wordt afgestraft?
- § Hoe is de structuur van de organisatie opgebouwd?
- § Hoe verloopt de samenwerking tussen het bestuur en de organisatie?
- § Is er binnen de gemeentelijke organisatie na gedacht over hoe het beleid tot stand komt?
- § Is het proces van beleidsontwikkeling (niet zijnde de procedures van het aanbieden van college- en raadsstukken) vastgelegd?
- § Hoe gaat de organisatie om met problemen/opdrachten die niet door één afdeling of sector kunnen worden opgelost?
- § Gebruikt de organisatie een klachtenregistratiesysteem en een ideeënbus?
- § In hoeverre wordt hierover teruggekoppeld met de werkvloer?

### Management

- § Hoe vaak is er werkoverleg? Wordt er gebruik gemaakt van een agenda? Maakt kwaliteitsverbetering onderdeel uit van de agenda van het werkoverleg?
- § Wordt een belangrijk deel van het opleidingsbudget besteed aan het versterken van het vakmanschap?
- § Worden met name de tegenvallende prestaties met medewerk(st)ers besproken?
- § Bestaat er een grote waardering voor de direct oplossingsgerichte medewerk(st)er?
- § Hoe beschrijft u de rol van het management (producent, coördinator, coach of inspirator)?
- § Waarop ligt het accent van leidinggeven?
- § Wordt de manier van werken (w.o. het kwaliteitsdenken) op een structurele en systematische manier met de medewerk(st)ers besproken?
- § Stuurt, corrigeert en waardeert het afdelingshoofd de prestaties?
- § Wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de dagelijkse werkzaamheden?
- § Wordt goed samenwerken beloond (b.v. item in beoordelingssysteem/ relatie met flexibele beloning)?
- § Geeft de leidinggevende het voorbeeld van efficiënt en effectief werken?
- § Zorgt de leidinggevende voor richtlijnen over de afstemming van processtappen?
- § Worden werkprocessen door de leiding bewaakt, geëvalueerd en bijgesteld?
- § Leert de leider anderen te beslissen?
- § Worden fouten gebruikt om van te leren?
- § Worden inspanningen van teams en individuen om het resultaat te verhogen, beloond?
- § Is het meten van prestaties de basis voor verandering van processen?

## Financiën

- § Hoe is de financiële functie georganiseerd?
- § Ligt de financiële functie centraal vast?
- § Wat is de termijn tussen het moment dat het begrotingsjaar wordt afgesloten en het moment dat de raad de jaarrekening vaststelt?
- § Op welk moment is de jaarrekening bekend?
- § Hoe gaat men om met vragen die geld kosten en die niet in de begroting geregeld zijn?
- § Is men in staat om de eigen begrotingsposten te vinden in de begroting?
- § Begrijpt men in de organisatie de samenstelling (opbouw) van de begrotingspost?
- § Vinden er vaak begrotingswijzigingen plaats en wanneer?
- § Zijn er voorbeelden van efficiencyverbeteringen als gevolg van de beschrijving van processen?
- § Hoe is de interne controle geregeld?
- § Wordt er gewerkt met (financiële) normen en, zo ja: welke zijn dit?
- § Wordt het bestuur adequaat en tijdig geïnformeerd over de financiële gang van zaken?
- § Worden (financiële) normen vergeleken met andere vergelijkbare organisaties?

## Medewerkers

- § Staat het personeelsbeleid binnen de organisatie op zichzelf?
- § Heeft opleiden veelal te maken met het vergroten van het vakmanschap?
- § Voeren medewerkers taken uit op basis van actuele functiebeschrijvingen?
- § Vindt de waardering van de medewerk(st)ers met name plaats op basis van tentoongesteld vakmanschap?
- § Wordt er incidenteel gebruik gemaakt van het instrument van functionerings- en beoordelingsgesprekken?
- § Is binnen de organisatie specifiek personeelsbeleid geformuleerd?
- § Is opleiden gericht op houding en vaardigheden?
- § Is in functiebeschrijvingen aangegeven voor welke processtappen in het primaire proces de medewerker verantwoordelijk is?
- § Hebben leidinggevenden toegang tot de personeelsgegevens?
- § Worden periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd?
- § Is er in het opleidingsplan aandacht voor algemene en individuele opleidingsvragen?
- § Is het personeelsbeleid aantoonbaar afgeleid van de doelstellingen van de organisatie?
- § Is het personeelsbeleid volledig geïntegreerd in het organisatiebeleid?

## Informatie

- § Is er voldoende informatie voor medewerkers om hun taken te kunnen uitvoeren?
- § Met welke ondersteunende informatiesystemen wordt er gewerkt?
- § Staan de automatiseringstoepassingen nog redelijk zelfstandig naast elkaar?
- § Voelt het management/bestuur zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de informatievoorziening of ligt de verantwoordelijkheid nog bij anderen? Waaruit blijkt dat?
- § Is er al sprake van richtlijnen voor de informatievoorziening? (standaardisatie)?
- § Is er een plan voor automatisering? Wat is daarvan de inhoud?
- § Wordt de informatiefunctie bewust ingezet ter verbetering van processen?
- § Wordt de behoefte aan het integreren van systemen groter?
- § Is er al sprake van regelgeving of beleid ten aanzien van informatie? Wat is de inhoud van het beleid?
- § Wordt er al gewerkt met basisregistraties? Zo ja, met welke?
- § Wordt de kwaliteit van de informatie systematisch getoetst?

## Processen

- § Werkt de organisatie met functiebeschrijvingen?
- § Zijn er beschrijvingen op papier hoe processen verlopen?
- § Wat was de aanleiding voor het beschrijven van deze processen?
- § Hoe wordt er gerapporteerd over de taakuitvoering van medewerkers?
- § Wat gebeurt er als er klachten over de bedrijfsvoering binnenkomen (of als er een incident is)?
- § Zijn de juridische risico's in beeld gebracht? Hoe is dit gedaan?
- § Hoe wordt er omgegaan met ideeën die de medewerkers hebben?
- § Welke processen spelen er binnen de organisatie/afdeling?
- § Hoe zijn de processen beschreven?
- § Wat zijn de meest kritische processen en hoe zijn die geïdentificeerd?
- § Wie is er verantwoordelijk voor de processen? Zijn er proceseigenaren/procesmanagers benoemd?
- § Welke doelstellingen zijn er aan de verschillende processen gekoppeld?
- § Worden de daadwerkelijke prestaties vergeleken met de norm?
- § Hoe wordt er voor gezorgd dat er procesverbeteringen tot stand komen?
- § Werkt de organisatie met systemen (zoals ideeënbusen) en faciliteiten om ideeën te ontwikkelen en te belonen?



## Bijlage D Vragenlijst stakeholders

- § Wat vindt u van de bereikbaarheid van de afdeling?
- § Wat vindt u van de snelheid van informatieverstrekking van de afdeling?
- § Wat vindt u van de volledigheid van informatieverstrekking van de afdeling?
- § Wat vindt u van de duidelijkheid van informatieverstrekking van de afdeling?
- § Wat vindt u van de tijdigheid van informatieverstrekking van de afdeling?
- § Wat vindt u van de houding van de medewerkers op de afdeling?
- § Hoe denkt u over de materiedeskundigheid van de medewerkers van de afdeling?
- § Hoe denkt u over het creatief vermogen / meedenken op de afdeling?
- § Bent u tevreden met de ondersteuning door de afdeling?
- § Welke zaken in relatie met de afdeling zou u graag anders zien?
- § Hoe ervaart u de samenwerking met de afdeling?
- § Heeft u aanbevelingen op welke wijze de afdeling beter zou kunnen ondersteunen?





## Bijlage E Gemeente Berkelland

1. Hoe werd er met kwaliteit gewerkt voor invoering van het KO-model?  
Voor het KO-model werd een jaartje gewerkt met het INK-model, daarvoor bestond de gemeente nog niet. Ze zijn overgestapt naar het KO-model vanwege het startpunt, in plaats van leiderschap, vonden ze beleid en strategie een beter uitgangspunt.
2. Waarom werken met een kwaliteitsmodel?  
De gemeente wilde vooral een goede evaluatietool hebben, resultaten en sturing daarop waren eigenlijk helemaal niet aan de orde. De taken werden voor een deel politiek aangestuurd, de focus ligt voor een deel op de hype van de dag. Gebruik van het model dient om terug te kijken en zodoende te leren. Ander doel is het ambitieniveau goed vorm te geven. Ook kan het model helpen met het leggen van accenten.
3. Wordt er nog met andere kwaliteitszorgmodellen gewerkt?  
Nee, alleen cursussen op het gebied van taal, zowel goed als eenvoudig schrijven.
4. Waarom werken met het KO-model?  
Meer geschikt dan het INK-model, dat eerder gebruikt werd. Uit in het verleden gebruikte en gangbare modellen (ISO, BSC) wordt geen energie geput. Goede verhalen en eerdere ervaringen met het INK-model hebben uiteindelijk de keuze beïnvloed.
5. Wat is het doel van de invoering van het KO-model?  
Proberen de neuzen in de gemeente dezelfde kant op te laten wijzen. Afdelingsplannen werden ook uniform opgezet (hoofdstukken in de vorm van de organisatiegebieden). Verder was belangrijk dat het er goed geëvalueerd kon worden en daar het is model zeer geschikt voor.
6. Hoe is het model geïmplementeerd?  
De gemeente is begonnen met het INK-model. Na een jaar is met gebruik gaan maken van het KO-model. Begonnen werd er met een positiebepaling, nu is het plan van aanpak met actiepunten in uitvoering.
7. Welke stappen zijn er gezet (tijdsplan, planning, verandertraject)?  
Als eerste hebben zij, nadat ze besloten van het INK-model over te stappen naar het KO-model, de BAN geraadpleegd. Ze zijn begonnen (KO-model) met een positiebepaling met de afdelingshoofden onder leiding van een begeleider van de Bestuursacademie. Met de uitkomsten wordt nu verder gewerkt, op een aantal mindere scores wordt gefocust. Aan gebieden die erg goed gescoord hebben wordt tijdelijk wat minder aandacht geschonken.

8. Tot welk niveau is het model ingevoerd (hoe gedetailleerd)?  
In de afdelingsplannen komt de structuur van het model terug. Het is naar mijn mening op dit moment nog veel gebruikt in de bovenste laag, de uitvoerenden krijgen wel te maken met besluiten conform het model, maar hebben er verder weinig mee te doen.
9. Hoe is er invulling gegeven aan de positiebepaling (welke mensen namen deel)?  
Afdelingshoofden, PO, AO/IC, directie en de OR hebben meegedaan aan de positiebepaling.
10. Heeft er een audit plaatsgevonden (en zo ja hoe en met wie)?  
Nee, ze vonden de mensen die deelnamen capabel genoegd en zagen geen noodzaak de positiebepaling nog een keer te controleren.
11. Hoe ziet de gemeente de toekomst en waarom?  
De gemeente Berkelland, wil graag stappen maken in het model, maar ziet echter geen heil in het beschrijven van alle processen, alleen om het beschrijven. Processen die beschreven moeten worden i.v.m. de controle van de accountant worden beschreven, evenals processen die afdelingshoofden belangrijk vinden. Ook worden de resultaten van de dienstverleningsestafette meegenomen. Dat zijn de resultaten van vragen aan medewerkers over dingen die niet goed gaan, wat je beter kan doen en wat je zelf zou willen.  
Tevens wil de gemeente naar buiten kijken, voor wie werken we, met wie werken we samen om zodoende gerichter te kunnen veranderen.
12. Hoe wordt gewerkt met het model in de P/C cyclus, hoe is het terug te vinden in de beleid- en besluitvorming?  
Zover zijn ze nog niet, het plan van aanpak is er als eerste op gericht de verandering vorm te geven, maar het systeem is nog niet 'ingebakken'.
13. Hoeveel mensen zijn/waren belast met het vormgeven en toepassen van het model (van begin tot nu)?  
AO/IC heeft samen met beleidscontroller de belangrijkste taken op zich genomen.
14. Hoe wordt het model gebruikt op de afdeling financiën en ook op de andere afdelingen?  
De gemeente is vormgegeven aan de hand van een gekanteld organisatiemodel. Een echte vergelijking is zodoende niet te maken.
15. Hoe verhoudt de gemeentelijke ordening zich met die van onze gemeente?  
De gemeente is vormgegeven aan de hand van een gekanteld organisatiemodel, dus compleet anders (indeling naar proces i.p.v. product).
16. Is er hulp van buitenaf ingeschakeld en zo ja van wie en waarom?  
Voor de positiebepaling is er iemand van de bestuursacademie geweest om deze positiebepaling te begeleiden. Verder is er voor de invoering van het INK-model gebruikt gemaakt van Mastery Consultants.
17. Tegen welke problemen is de gemeente aangelopen bij de invoering en uitvoering van het model en wat is daar aan gedaan?  
Het was niet eenvoudig op een concreet plan van aanpak te maken. Het was moeilijk de te nemen stappen te identificeren.

18. Welke positieve effecten zijn er toe te schrijven aan het gebruik van het model?  
Niet echt toe te schrijven. Model is een hulpmiddel om organisatiedoelen te bereiken, het maakt het makkelijker prioriteiten te bepalen.
19. Zou er weer opnieuw mee gestart worden als er nogmaals de keuze was?  
Ja, maar op dezelfde manier, dus niet voorgecodeerd, maar met de elementen waaraan de gemeente Berkelland de meeste waarde hecht.



## Bijlage F Gemeente Nunspeet

1. Hoe werd er met kwaliteit gewerkt voor invoering van het KO-model?  
De gemeente werkt al sinds 2002 met het model en heeft er goede ervaringen mee. Voor de tijd werden de modellen niet echt als zinvol beschouwd, dus ook niet als zodanig gebruikt.
2. Waarom werken met een kwaliteitsmodel?  
Om de kwaliteit van de dienstverlening zo goed mogelijk te maken. Verder willen ze graag structureel meten, via een positiebepaling en een door externen afgenomen audit, om zodoende via verbeterplannen een continu proces van kwaliteitsverbetering aan de gang te houden.
3. Wordt er nog met andere kwaliteitszorgmodellen gewerkt?  
Ja, via de jaarlijkse leefbaarheidsmonitor (klanttevredenheid), via de jaarlijkse wijkschouw (de wijk in om te horen wat er allemaal speelt) en een maal per twee jaar door middel van het uitvoeren van de staat van de gemeente. Ook zijn er voor intern gebruik nog afspraken met betrek tot het gebruik van outlook en de telefoon.
4. Waarom werken met het KO-model?  
Het KO-model werd gekozen vanwege de nauwe band die de kwaliteitscoördinator van de Nunspeet had met een aantal leden van de Bestuursacademie. Het model is een transportmiddel, wat bij goed gebruik de resultaten kunnen zijn. Het model biedt ondersteuning, het is een hulpmiddel bij het verbeteren van de organisatie.
5. Wat is het doel van de invoering van het KO-model?  
De gemeente Nunspeet wil door middel van het model zichzelf steeds verder verbeteren. De totale levering van kwaliteit moet structureel verhoogd worden. Daarbij hebben ze steun van de ambtelijke top gekregen (geld).
6. Hoe is het model geïmplementeerd?  
In 2003 werd er begonnen met een algemene voorlichting. Wat houdt het model in en wat kun je ermee, waren centrale vragen. Toen kwam er echter een reorganisatie en is het hele kwaliteitsgebeuren op een laag pitje gezet. In 2005 is er een kwaliteitscoördinator benoemd die verantwoordelijk is voor de sturing van het proces van kwaliteitszorg. Eind 2006 is een afdeling, die als goed bekend stond binnen de organisatie als eerste onderworpen aan een positiebepaling en vervolgens aan een audit. Vervolgens kwamen andere afdelingen aan de beurt en staan de laatste nu ook gepland. Elke cyclus van 3 jaar wordt van elke afdeling de positie bepaald en geaudit. Met alle uitslagen wordt vervolgens een verbeterplan voor de komende drie jaar opgezet dat dus vervolgens weer gecontroleerd wordt.

7. Welke stappen zijn er gezet (tijdspad, planning, verandertraject)?  
Na de algemene voorlichting is één afdeling als voorbeeld gebruikt. Na de positiebepaling werd er door externe auditoren geaudit. De resultaten daarvan zijn input voor de veranderplannen. Eenmaal per 3 jaar herhaalt zich het proces van positiebepaling, audit en veranderplannen. Tevens is er een kwaliteitscoördinator aangesteld, die er zorg voor draagt dat het proces van kwaliteitsverbetering continu in beweging blijft. En daarbij is er ook een kwaliteitsteam samengesteld, met iemand van AO, het hoofd Voorlichting en iemand van P&O. Verder komt er viermaal per jaar een nieuwsbrief kwaliteit, waarin de huidige gang van zaken en de voortgang wordt besproken.
8. Tot welk niveau is het model ingevoerd (hoe gedetailleerd)?  
Door vrijwel de gehele organisatie. De positiebepaling wordt door leidinggevenden uitgevoerd. De audit door de hele afdeling. Vervolgens worden de resultaten door het audit-team doorgesproken met de leidinggevenden en dienen vervolgens als input voor de veranderplannen. Het afdelingshoofd communiceert deze weer door naar de afdeling, vertelt wat hij met de bevindingen en de resultaten van plan is. Ook heeft hij de plannen liggen ter inzage.
9. Hoe is er invulling gegeven aan de positiebepaling (welke mensen namen deel)?  
Afdelingshoofden aangevuld met een selectie van de afdeling en iemand van de Bestuursacademie.
10. Heeft er een audit plaatsgevonden (en zo ja hoe en met wie)?  
Ja, door opgeleide auditoren van de Bestuursacademie die in twee dagen hebben geaudit.
11. Hoe ziet de gemeente de toekomst en waarom?  
De gemeente Nunspeet wil graag een systeemgeoriënteerde organisatie zijn in 2010. Het is echter realistischer dat ze dan volledig fase twee hebben afgerond dus een procesgeoriënteerde organisatie zijn. De ambities liggen dus hoger dan de werkelijkheid wat inhoudt dat er nog ruimte is om te ontwikkelen.
12. Hoe wordt gewerkt met het model in de P/C cyclus, hoe is het terug te vinden in de beleid- en besluitvorming?  
Het audit-resultaat is de input voor verbeterplannen. Jaarlijks wordt gekeken door de kwaliteitscoördinator dat er ook daadwerkelijk dingen mee gedaan worden, om kwaliteitsverbetering te waarborgen. Het is een kwestie van mensen enthousiast maken en houden en telkens er bovenop zitten om het proces maar weer aan te jagen, in beweging te houden. Belangrijk daarbij is dat er iemand is die de boel aanjaagt, continu in de weer is met het in beweging houden van het kwaliteitstraject.

13. Hoeveel mensen zijn/waren belast met het vormgeven en toepassen van het model (van begin tot nu)?  
De kwaliteitscoördinator is 50% van zijn dagelijkse taak bezig met het kwaliteitsvraagstuk. Dat betekent voorlichting, begeleiden, sturen, als klankbord dienen, enzovoort. Tevens is er een kwaliteitsteam dat ook bezig is met het verbeteren van de kwaliteit van de gemeente. Het is belangrijk dat iemand continu sleurt aan kwaliteitsverbetering, daar substantieel tijd aan kan besteden. Ook is het belangrijk dat afdelingshoofden het nut inzien van het gebruik van het model als hulpmiddel. Tevens is het belangrijk dat de begeleider van de kwaliteit (kwaliteitcontroller of iets dergelijks) de auditorenopleiding heeft gevolgd.
14. Hoe verhoudt de gemeentelijke ordening zich met die van onze gemeente?  
Directiemodel, ook met een afdeling financiën. 8 Afdelingen op een inwonertal van ruim 26.000.
15. Hoe wordt het model gebruikt op de afdeling financiën en ook op de andere afdelingen?  
De positiebepaling en audit zijn input voor de verbeterplannen van de afdeling. Uit de audit komen een aantal verbeterpunten naar voren die de komende drie jaar, tot de volgende meting, verbetert dienen te worden. Die voortgang wordt ook tussendoor besproken. Tevens worden de resultaten openbaar gemaakt, dat zorgt voor een klein beetje competitiegevoel. Dat dient echter niet te groot te worden, maar kan zeker van nut zijn, om elkaar scherp te houden.
16. Is er hulp van buitenaf ingeschakeld en zo ja van wie en waarom?  
Voor de positiebepaling is er iemand van de bestuursacademie geweest om deze positiebepaling te begeleiden. Verder is er een extern audit-team ingehuurd om de resultaten van de positiebepaling te controleren. Gekozen werd er voor een extern audit-team om de resultaten zo objectief mogelijk te houden.
17. Tegen welke problemen is de gemeente aangelopen bij de invoering en uitvoering van het model en wat is daar aan gedaan?  
Geen, omdat er een heel duidelijke lijn is gevolgd, met duidelijke voorlichting, een invoering die niet top-down werd geleid en het model door leidinggevenden als een nuttig bedrijfsvoeringsinstrument werd gezien en zij zodoende ook anderen enthousiast konden maken. Goede begeleiding, transparantie en duidelijkheid hebben ervoor gezorgd dat het proces goed verlopen is en er geen noemenswaardige problemen zijn ontstaan.
18. Welke positieve effecten zijn er toe te schrijven aan het gebruik van het model?  
Verbetering van de dienstverlening naar de klant door het verbeteren aan de hand van het model en doordat de beschrijving van de processen nu actueel is kunnen zowel verantwoordelijkheid als problemen door ziekte snel overzien worden.
19. Zou er weer opnieuw mee gestart worden als er nogmaals de keuze was?  
Ja. De kwaliteitscoördinator is iemand die helemaal bevlogen is van het model, er voor meer dan 100% in gelooft en absoluut nut ziet in het gebruik van het model als hulpmiddel bij het sturen van kwaliteitsverbetering.