

Bijlage 2

Het stimuleringsprogramma nader uitgewerkt

I Vergroting van de oriëntatie op burger en bedrijf

Essentieel voor een goede overheidsdienstverlening is een duidelijke oriëntatie op burgers en bedrijven. Dit betekent een oplossingsgerichte houding en heldere communicatie over wat men wel en vooral ook wat men niet kan verwachten. Verder is natuurlijk van belang dat er sprake is van voldoende responsiviteit en een correcte bejegening

a. *Kwaliteitshandvest*

Veel overheidsorganisaties werken inmiddels al met een kwaliteitshandvest. Aanmerkelijk meer overwegen een dergelijke stap of zijn reeds bezig met de introductie ervan. BZK stimuleert en faciliteert (in nauwe samenwerking met de Unie van Waterschappen en de VNG) sinds eind 2004 in het kader van PAO het gebruik van kwaliteitshandvesten en verspreidt de kennis en ervaring die door voorhoedeorganisaties is opgedaan. (www.kwaliteitshandvesten.nl) Een kwaliteitshandvest is een document waarin de relatie tussen een organisatie in de openbare sector en de afnemers van publieke diensten worden geëxpliciteerd en vastgelegd: een organisatie doet beloften over haar dienstverlening. Deze normen worden toegankelijk gemaakt voor alle (potentiële) afnemers van diensten en zijn altijd duidelijk zichtbaar op de plaats van handeling (bijvoorbeeld aan de balie of op de website). Het kwaliteitshandvest wint aanzienlijk aan kracht wanneer een burger of bedrijf wordt gecompenseerd als de instantie een belofte niet waarmaakt. Het kabinet streeft ernaar dat alle overheidsorganisaties met publiekscontacten eind 2008 een kwaliteitshandvest hebben.

Good Governance in de praktijk: Gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag heeft in 2001 de ambitie uitgesproken om in 2007 de meest klantgerichte gemeente te zijn. Hiervoor startte men een intern programma, waarbij het belang van klantgericht werken voor alle medewerkers van de gemeente benadrukt werd. Als leidende thema's werden benoemd: bereikbaarheid, levertijd, klantvriendelijkheid en elektronische dienstverlening. Uit het Burgerjaarverslag 2005 blijkt dat het ingezette beleid vruchten afwerpt. Het percentage Hagenaars dat de gemeentelijke dienstverlening met een 7 of hoger waardeert is in 2005 gestegen naar 81 procent. Het luisteren naar burgers speelt een belangrijke rol. Zo nodigt de gemeente haar burgers expliciet uit om een mening te geven en klachten te uiten. Dit om van de klachten te leren en de organisatie in voorkomende gevallen te verbeteren. Als probaat middel om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen stimuleert de gemeente het gebruik van kwaliteitshandvesten. Zowel ambtenaren als burgers weten dan duidelijk welke richtlijnen er gelden. Het beeld uit het Burgerjaarverslag over de kwaliteit van de dienstverlening wordt bevestigd door de uitkomsten van een onderzoek onder een aantal vergelijkbare gemeenten. Deze gemeenten werden op diverse punten met elkaar vergeleken zoals openingstijden, wachttijden en levertijden van paspoorten en vergunningen. De gemeente Den Haag kwam hierbij als beste uit de bus en kreeg het predikaat 'meest klantgerichte gemeente van Nederland'.

b. *Klanttevredenheidsonderzoek*

Het periodiek entameren van een klanttevredenheidsonderzoek maakt onderdeel uit van een dergelijke cultuur. Veel organisaties in het veld organiseren al een dergelijk onderzoek. Zoals hieronder, onder 'toename van het lerende vermogen van personeel en organisatie' valt te lezen, wordt er binnen BZK ter ondersteuning van (kleine) organisaties gewerkt aan de introductie van een zeer gebruikersvriendelijk klanttevredenheidsonderzoek. Dit online analyse instrument zal naar verwachting begin 2007 gelanceerd worden.

c. *'Mystery guests'*

Op verzoek van organisaties in de overheidssector zijn mystery guests ingezet om aanvullende beelden over de kwaliteit van dienstverlening te geven. Dit jaar zal bezien worden in hoeverre het gebruik kan worden geïntensiveerd en gestructureerd. Het ministerie van BZK stimuleert het gebruik van mystery guests. De kracht schuilt in het onbevooroordeeld kunnen waarnemen. Er bestaat immers geen kennis van alle inspanningen die binnen een organisatie reeds zijn verricht.

d. *Keurmerken*

Dit jaar zal onderzoek worden gedaan naar de wenselijkheid en mogelijkheid om het gedachtegoed achter het Engelse model van *charter marks* (keurmerken) ook in de Nederlands toe te passen. Met de gemeente Den Haag wordt samengewerkt om deze vorm van certificering in een pilot te testen.

e. *Verspreiden Best-practices*

Bij alle verbeterlagen in organisaties is het van belang dat zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van kennis die bij collega organisaties al bekend is, dat gebruik gemaakt wordt van best-practices, etc. In de sfeer van deze kennisoverdracht organiseert BZK sinds verleden jaar diverse symposia overal in het land en gericht op de individuele organisaties. Daarbij wordt dankbaar samengewerkt met koepels en voorhoede organisaties.

Good Governance in de praktijk: UWV

UWV streeft ernaar om een goede en breed gerespecteerde publieke dienstverlener te worden. Om dit te worden probeert het UWV zich onder meer te verplaatsen in zijn klanten en gaat daarom op zoek naar de mens achter het dossier, naar de klant achter de case. Op deze manier ontdekt het UWV nieuwe mogelijkheden en eventuele verbeterpunten omtrent de dienstverlening.

Intussen bouwt het UWV zo aan de relatie met haar klanten. Door beter naar ze te luisteren en door menselijker met ze communiceren. Dat is belangrijk, juist nu het UWV uitkeringsgerechtigden nog meer willen stimuleren om snel weer aan het werk te gaan als dat enigszins mogelijk is. Wil het UWV daar met succes het gesprek over aangaan, dan is een basis van vertrouwen onmisbaar.

Om het de medewerkers van UWV makkelijker te maken zich in de klant in te leven, is De Buitenwereld ingericht. Op de bovenste verdieping van het hoofdkantoor in Amsterdam is plaats gemaakt voor de wereld van de klanten. Hoe zij hun sociale zekerheid en de rol van het UWV daarin beleven, wordt daar voor UWV-ers inzichtelijk en voelbaar gemaakt, (onder meer dankzij multimediale instrumenten). Zij gaan er onder de thema's "Klant boven Regels" en "Werk boven Uitkering" op zoek naar manieren om klantgerichte verbeteringen aan te brengen. Samen maar ook binnen ieders functie.

Door het gebruiken van De Buitenwereld wordt bereikt dat medewerkers van het UWV denken en werken vanuit het perspectief van de klant.

Sinds het najaar van 2005 hebben circa 8.000 UWV-medewerkers een dag in deze omgeving doorgebracht. Middels een variëteit aan opvolgacties in de regio's wordt geborgd dat de beweging gaande blijft.

De planning is dat medio 2007 het aantal medewerkers wat heeft deelgenomen is gestegen tot circa 15.000.

II. Toename van het lerende vermogen medewerkers en overheidsorganisaties

Leren van best-practices en worst-cases, leren van je collega's in het veld, leren van je eigen fouten. Voor een zich steeds verbeterende organisatie is het van belang dat er een cultuur bestaat, waarin hieraan aandacht wordt besteed. Dat er ruimte is om hier aandacht aan te geven

a Prestatievergelijking / benchmarkgame

Bij deelname aan een benchmark-traject worden organisaties in staat gesteld van elkaar te leren. (www.benchmarkenindepubliekesector.nl) Daarvoor is er een systematische analyse en uitwisseling van informatie over prestaties en werkwijzen nodig tussen die organisaties. Kwaliteitsverbeteringen, organisatieveranderingen en innovaties worden op deze wijze mogelijk. Ook is het opsporen van en spiegelen met best practices hierdoor mogelijk. Om een breed publiek te dienen, brengt het project nog dit jaar een geactualiseerde versie uit van het overzicht van 'Prestatievergelijkingen en Benchmarks binnen de openbare sector'. Tevens is kort geleden een trainingsmodule (benchmarkgame) ontwikkeld waarmee organisaties worden voorbereid op het gebruik van het instrument 'benchmarken'.

Daarnaast zal in 2006 een haalbaarheidsstudie gedaan worden naar het opzetten van een aanvullend instrument namelijk een 'ontmoetingsplaats' waarmee website-bezoekers online andere benchmark-kandidaten kunnen vinden voor specifieke thema's.

Good Governance in de praktijk: Rijksbrede Benchmark Groep

De Rijksbrede Benchmark Groep (RBB-Groep) is ontstaan uit een benchmarkonderzoek dat tien verschillende uitvoeringsorganisaties in 2002 hebben laten uitvoeren. De afgelopen jaren zijn nieuwe benchmarkrondes met nieuwe partners gehouden. De Rijksbrede Benchmark Groep bestaat momenteel uit 24 deelnemers* en er is belangstelling bij nog een aantal uitvoeringsorganisaties. Het is een platform geworden van en voor dienstverlenende organisaties waarbij het leren van elkaar en het samen kennis opbouwen centraal staan.

De bij de RBB-Groep aangesloten uitvoeringsorganisaties voelen zich verantwoordelijk voor een goede dienstverlening aan hun klanten en partners. Daarom werken zij structureel aan de verbetering van hun eigen publieke dienstverlening. De good practices uit de benchmarkrondes vormen de basis voor het leer- en verbetertraject.

De RBB-Groep is meer en meer een leernetwerk geworden. Op basis van beschrijvingen van de ambities en strategische (leer-) vraagstukken van de deelnemers zijn peer-groups samengesteld. De achterliggende idee hierbij is dat organisaties die vergelijkbare primaire processen kennen op een dieper niveau van elkaar kunnen leren én elkaar kunnen helpen. De verzameling van strategische issues heeft geleid tot het samenstellen van RBB-breed samengestelde "resultancy-teams". Een resultancy-team beoogt concrete oplossingen, dan wel oplossingsrichtingen, aan te reiken door kennis en menskracht binnen het RBB-netwerk te delen. Voorbeelden van resultancies zijn 'samenwerking in Europa' en 'klantgerichtheid'.

De RBB-Groep opereert zelfstandig en is actief in het uitwisselen van kennis op het vlak van benchmarken en organisatieleeren met partners binnen zowel overheid als bedrijfsleven.

*De RBB-Groep bestaat nu uit: ABP, CFI, COA, IB-Groep, Kadaster, Dienst Regelingen, RDW, SVB, UWV, CWI, Belastingdienst, Sozawe Gemeente Rotterdam, DJI, CBR, LBIO, RWS, RGD, Staatsbosbeheer, CJIB, Octrooiencentrum Nederland, Nuffic, Raad voor Rechtsbijstand, Rechtbank Breda, Kamer van Koophandel Utrecht. Belangstelling is er van Dienst Landelijk Gebied, Raad voor de Rechtspraak, NMA, Senter Novem, RIVM en Commando Diensten Centra.

b Actuele benchmarks die BZK begeleidt

In overheidsland wordt reeds veel gebenchmarkt, toch is het niet voor alle organisaties op eigen kracht haalbaar en is begeleiding en hulp gewenst. Het gebruik van benchmarken als management- en verbeterinstrument wordt op dit moment door BZK actief gestimuleerd en gefaciliteerd. Met ingang van 2006 wordt specifiek voor de kerndepartementen een benchmark uitgevoerd naar de omvang en kwaliteit van alle overhead- of bedrijfsvoeringfuncties. Daarna zal naar alle waarschijnlijkheid de

stuuringsrelaties departementen - ZBO's en de omvang van de beleidskernen van departementen onderwerp zijn van vergelijking. Eerder zijn onder meer benchmarks begeleid bij de Rijksinspecties en Rijkswaterstaat.

c Online onderzoek / benchmarken

De InternetSpiegel (www.internetspiegel.nl) is een online onderzoeks- en benchmarkinstrument dat in 2004 door BZK is ontwikkeld. Met de InternetSpiegel kunnen overheidsorganisaties hun medewerkers bevragen over hun tevredenheid met een groot aantal aspecten van het werk, over werkdruk en arbeidsomstandigheden. Omdat het proces volledig is geautomatiseerd, maakt de InternetSpiegel het uitvoeren van onderzoek makkelijker en goedkoper. De InternetSpiegel biedt bovendien de gelegenheid de resultaten te vergelijken met andere organisaties binnen de overheid. Zo kan men de resultaten van de eigen organisatie in een breder perspectief plaatsen.

In 2007 komen in de InternetSpiegel modules beschikbaar over thema's als integriteit en ethiek en klanttevredenheid. Organisaties zijn dan niet alleen in staat om inzicht te krijgen in de uitkomsten van HRM-beleid (waardering en beleving van medewerkers) maar ook in de kwaliteit van diensten en producten (waardering door burgers, bedrijven en andere stakeholders) van de eigen organisatie. Naar verwachting zullen eind 2006 200 á 250 grote en kleine organisaties dit instrument gebruiken. Voor 2007 wordt een verdubbeling hiervan verwacht.

d Expertisecentra inrichten en 'best practices' verspreiden

Voor diverse Good Governance Openbare Sector aspecten heeft BZK de ambitie (virtuele) expertisecentra op te richten waarin kennis wordt gegenereerd en overgedragen. Voor het aspect integriteit is deze ambitie inmiddels tot uiting gekomen in de oprichting van het Bureau Integriteitbevordering Openbare Sector (BIOS) (zie hieronder), dat per 15 maart 2006 officieel van start is gegaan. Het bureau wil bevorderen dat overheidsorganisaties een breed, doelgericht en effectief integriteitbeleid voeren. Naast het aanbieden van analyse-instrumenten rekent het BIOS zich tot doel kennis te vergaren en kennis uit te wisselen.

e Instellen leerplatforms

Een leerplatform is een fysieke of virtuele omgeving waarin organisaties of personen van elkaar kunnen leren door, onder andere, het uitwisselen en overdragen van kennis. Een leerplatform kan met name worden ingericht voor organisaties die dezelfde typen problemen ondervinden. Dat kan zijn bij bijvoorbeeld gemeenten onderling, maar zeker juist ook tussen verschillende typen organisaties. Het ministerie van BZK zal inventariseren welke leerplatforms er bestaan en over welke onderwerpen en op welke plekken behoeften bestaan aan nieuwe leerplatforms. Op basis daarvan zal het programma bepalen hoe ze bestaande platformen kan faciliteren en waar zij indien gewenst een nieuw platform kan helpen oprichten.

Good Governance in de praktijk: Benchmark Bedrijfsvoering Rijksoverheid

In het SG beraad is tot een 'Benchmark Bedrijfsvoering Rijksoverheid' besloten (september 2005). Het hoofddoel is: *leren van elkaar*. Om het leren te entameren is de departementen gevraagd welke (leer)vragen zij graag beantwoord zouden willen zien. Een groot deel van de ingebrachte leervragen zijn terug te voeren naar 4 hoofdthema's: omvang van de bedrijfsvoering, regelgeving, de sturing van

de bedrijfsvoering inclusief de sturing op kwaliteit en de organisatie van de bedrijfsvoering. Dit zijn stuk voor stuk thema's die hoog op de eigen departementale agenda's staan en waarop nu samenwerking wordt gezocht.

Het leren van elkaar begint al bij de ontwikkeling van de indicatoren, dat in samenwerking met de departementen plaatsvindt. Tijdens de zoektocht naar de essentie van het probleem en het uitwisselen van ervaringen wordt al feitelijk al geleerd. De vergelijking zelf dient als basis voor de verkenning van de achtergronden en als startpunt voor de zoektocht naar good practices. Ook in dit proces staan de departementen zelf aan het roer én bedienen zij de zeilen.

III. Leiderschap

De invoering van de principes van Good Governance is in belangrijke mate afhankelijk van de manier waarop leiding wordt gegeven binnen een organisatie. Goede leiders in de openbare sector houden rekening met de belangen van klanten en medewerkers maar ook met de geldende wetten en regels. Van hen worden optimale prestaties verwacht met beperkte middelen, waarvoor zij zowel verticaal als ook in toenemende mate horizontaal verantwoordelijkheid moeten afleggen. Vaak opereren zij ook nog in een dynamische politieke omgeving met soms sterk wisselende eisen en wensen. Kortom Leiderschap in de openbare sector betekent primair spelen met paradoxen, ofwel het zogenaamde verbindend leiderschap.

a Leergang Good Governance Openbare Sector

Om het gedachtegoed van Good Governance uit te dragen en verder te ontwikkelen zal een leergang worden gemaakt in nauwe samenwerking met partners die reeds actief zijn op het gebied van onderwijs en educatie voor de openbare sector en daarin hun sporen ruimschoots hebben verdiend zoals het Rijksopleidingsinstituut (ROI). Centraal daarbij zal staan de paradoxen en dilemma's waarmee de manager in de openbare sector wordt geconfronteerd als hij daadwerkelijk probeert om de principes van Good Governance tot centrale leidraad in zijn organisatie te maken. Zowel a ls onderdeel van deze leergang als via separaat aangeboden modules worden ook de trainingen rond integriteit en benchmarkgames hierin ondergebracht.

a. Managementtools

BZK laat instrumenten ontwikkelen om managers te ondersteunen en te helpen bij concrete managementproblemen, waarbij actief gebruik wordt gemaakt van de moderne communicatiemiddelen. Zo zal er een zogenaamde interactieve portal worden opgericht waarbij managers via intranet antwoorden kunnen krijgen op managementvragen en dilemma's. Onderdeel van deze portal is dat managers ook ondersteuning kunnen krijgen van collega's die met soortgelijke problemen worstelen danwel hebben geworsteld.

c. Sectoren ondersteunen bij managementselectie en ontwikkeling

De afgelopen jaren is binnen BZK een grote schat aan kennis en ervaring opgebouwd op het gebied van managementselectie en ontwikkeling bijvoorbeeld via de Algemene Bestuursdienst en de leiderschapsprogramma's van de Politie. BZK zal deze kennis en ervaring actief beschikbaar stellen aan andere sectoren in de openbare sector en deze zonodig actief ondersteunen bij het opzetten van soortgelijke organisaties en programma's. Aangezien voor de hele openbare sector Europa in al haar facetten van steeds groter belang wordt, zal aan dit aspect nadrukkelijk aandacht worden geschonken. Dit vanuit een mogelijke samenwerking met het Centre for Public Leadership.

IV. Maximale transparantie en integriteit

Dienstverlening in de openbare sector moet uit de aard van haar karakter transparant en integer zijn. De individuele organisaties zijn ieder voor zich boegbeeld van de overheid en bepalen mede het beeld dat burgers hebben over die overheid

a Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS)

Zoals eerder vermeld is het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector per 21 maart 2006 geopend. Het Bureau biedt naast diverse integriteitsinstrumenten (Integriteitkubus, SAINT, voorbeeld code, etc.) ook specifieke kennis en andere ondersteuning aan waarmee organisaties in de openbare sector een integriteitsbeleid voor de eigen organisatie kunnen opzetten.

Zie ook: www.integriteitoverheid.nl.

Good Governance in de praktijk: Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam beschikt sinds 2001 over een Bureau integriteit. Doel van het bureau is het bevorderen van de integriteit van bestuurders, medewerkers en de organisatie van de gemeente Amsterdam. Burgers bedrijven, bezoekers en organisaties moeten kunnen rekenen op een integer en professioneel functionerend overheidsapparaat. Dit bureau is een expertisecentrum voor ambtelijke en bestuurlijke integriteit en onderdeel van de Bestuursdienst. Vijftien professionals werken op verschillende gebieden van integriteit aan het aanbieden van verschillende diensten. Bijvoorbeeld:

- risicoanalyses (een preventieve doorlichting van een werkproces op de aanwezige integriteitsrisico's);
- dilemmatrainingen (waarbij trainers van het bureau trainingen verzorgen om het moreel bewustzijn van bestuurders en ambtenaren te verhogen);
- interne onderzoeken (waarbij onderzoekers van het bureau onderzoek verrichten naar vermoedelijke integriteitsschendingen);
- juridische adviezen (over rechtspositionele aspecten bij integriteitsschendingen);
- klokkenluidersregeling gemeente Amsterdam (zo kan men in bepaalde gevallen een vermoeden van een integriteitsschending melden bij het bureau.)

b Self Assessment INTegriteit. (SAINT)

De Algemene Rekenkamer, het Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam en het Ministerie BZK, hebben gezamenlijk een nieuw *Self Assessment* instrument voor INTegriteit (SAINT) ontwikkeld. Met dit analyse-instrument verkrijgen organisaties in de openbare sector zowel een globaal inzicht in hun kwetsbare processen en de integriteitrisico's daarbinnen, als in de volledigheid en volwassenheid van het stelsel van maatregelen om integriteit te bevorderen (integriteitsstelsel). BZK is voor de uitrol en verdere doorontwikkeling verantwoordelijk.

c 'Integriteitskubus'

Per mei 2006 zal BIOS een zogenaamde IntegriteitsKubus presenteren. Dit is een multimediaal dilemmatraininginstrument in de vorm van een cd-rom. Hierbij worden filmfragmenten gebruikt als hulpmiddel in de discussie en bij trainingen van groepen van ambtenaren ter bevordering van integriteitsbesef. Het biedt daarmee een bruikbaar handvat om dilemma-achtige situaties binnen de eigen werkomgeving bespreekbaar te maken. Dit BIOS-instrument bouwt voort op de succesvolle 'Visiekubus' die het Ministerie van Justitie in 1999 heeft ontwikkeld. De CD-rom van de visiekubus is in de praktijk een waardevol traininginstrument gebleken om de integriteit van ambtenaren te bevorderen.

d Integriteitsmodellen/-handreikingen

Overheidsorganisaties zijn verplicht een integriteitsbeleid te voeren. Vaak wordt dit beleid vastgelegd in een regeling, protocol of statuut. In dergelijke regelingen wordt

doorgaans aangegeven welke eisen organisaties zichzelf stellen. BZK ontwikkelt modellen en handreikingen aan de hand waarvan organisaties zelf aan de slag kunnen gaan. Tevens stimuleert BZK het gebruik door middel van het selecteren en verspreiden van goede praktijkvoorbeelden die bij andere (ook internationale) organisaties worden gehanteerd.

Ten behoeve van het gehele stimuleringsprogramma zal veel aandacht besteed worden aan het delen en verspreiden van kennis. Belangrijk onderdeel van het stimuleringsprogramma is immers dat gebruik gemaakt wordt van in het veld aanwezige kennis en ervaring en dat deze kennis ook gedeeld wordt en uitgedragen. De olievlekwerking kan worden vormgegeven en versterkt door:

- Het (mede)organiseren van voorlichting en bijeenkomsten;
- Het geven van workshops, lezingen en trainingen;
- Het (mede) organiseren van conferenties;
- Het verspreiden van kennis via de website
- Het benoemen van successen via prijzen
- Het organiseren van overleggen tussen verschillende overheidsorganisaties en sleutelactoren

Samengevat leidt dit tot onderstaand activiteitenoverzicht:

Activiteit	lopend	Uitbreiding	nieuw
<i>Checklist Good Governance</i> - startconferentie(s)			∴
<i>Vergroten klantoriëntatie</i> -stimuleren transparantie dmv kwaliteitshandvesten - beschikbaar stellen van online klanttevredenheidsonderzoek - stimuleren van externe visitatie/mystery guests - onderzoek keurmerken - kennisoverdracht (symposia, verspreiding best practices, website)	∴ ∴ ∴	∴	∴ ∴
<i>Toename lerend vermogen organisaties</i> - ontwikkelen governance scan -stimuleren prestatievergelijking/ benchmarken - begeleiden benchmarks - kennisoverdracht (handreiking, ondersteuning, trainingsmodule) - beschikbaar stellen online onderzoeksinstrument voor diverse thema's -kennisoverdracht (door oprichten/instellen expertisecentra/leerplatforms)	∴ ∴ ∴ ∴ ∴	∴	∴ ∴
<i>Ondernemend Leiderschap</i> - oprichten Leergang Good Governance Openbare Sector - beschikbaar stellen van analyse instrumenten / ondersteunen sectoren			∴ ∴
<i>Maximale transparantie en integriteit</i> - oprichting expertisecentrum (BIOS) - beschikbaar stellen analyse instrumenten SAINT/KUBUS - stimuleren dmv protocollen/modellen - kennisoverdracht (symposia, best practices, conferenties, website)	/∴ /∴ /∴ /∴	∴ ∴ ∴	