



Jan Kerkhof,  
gemeentesecretaris  
Nunspeet

# Het kwaliteitsmodel: bureaucratisch fenomeen of onmisbaar hulpmiddel?

*Veel gemeenten hanteren actief het instrument van kwaliteitszorg met bijbehorend model om samen met alle gemeentewerkers beheerst en planmatig de organisatie te ontwikkelen. In dit artikel een pleidooi voor het gebruik van het Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland.*

**D**e werkers van de gemeente Nunspeet gebruiken al vele jaren een uitgekende methodiek voor kwaliteitszorg om beheerst en voortdurend de organisatie te ontwikkelen', zo vertelt gemeentesecretaris Jan Kerkhof. 'Niets meer en niets minder dan duurzaam doorgaan met het toepassen van de "Deming cirkel" van William Edwards Deming: plan, do, check en act. Nunspeet gebruikt hiervoor, als eenvoudig hulpmiddel, het zojuist vervolmaakte Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland.'

## Het Overheidsontwikkelmodel als denkkader voor ontwikkelingen

In het voorjaar van 2009 is het Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland geïntroduceerd. Het model is gebaseerd op het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisatie (KO-model) dat sinds 1997 vooral bij decentrale overheden wordt gebruikt. Voortbordurend op de ervaringen die met het KO-model zijn opgedaan, is met een groep gebruikers het Overheidsontwikkelmodel ontwikkeld.

Het model gaat er van uit dat organisatieontwikkeling een continu proces is. In dat proces spelen meerdere factoren die invloed op elkaar hebben (integraliteit). Cruciale aanjagers daarin zijn de leiding, het beleid en de strategie en de organisatiecultuur. De leiding zorgt voor voorwaarden om te kunnen ontwikkelen en leren, beleid en strategie zorgen voor richting, snelheid en reikwijdte. Waarden, normen en

sociale codes bepalen de cultuur. Nunspeet is vanaf 2003 met kwaliteitszorg aan de slag; eerst met het KO-model en nu met het Overheidsontwikkelmodel als ondersteunend middel. Het is goed om binnen de organisatie met

*'We werken met elkaar voor de burger'*

elkaar na te denken over samenhangende organisatieontwikkeling. Het gebruik van een 'model van de complexe werkelijkheid' om deze

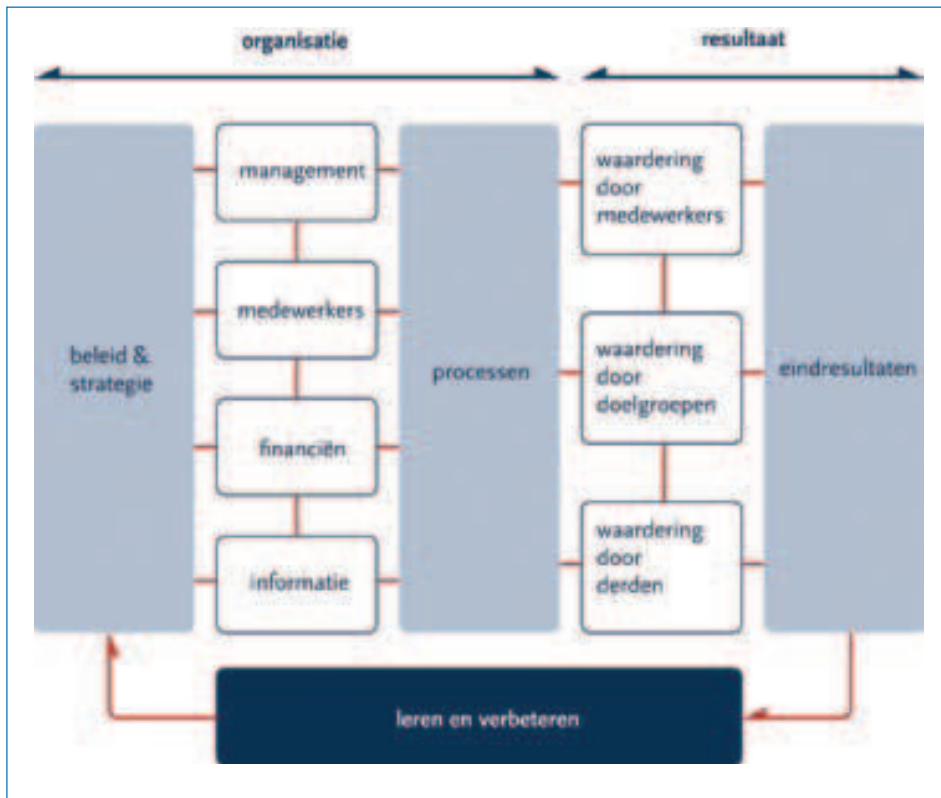
organisatorische samenhang te ontdekken en met elkaar te delen, blijkt succesvol te werken. Er ontstaat besef van de verwachtingen van de overheid van burgers in alle burgerrollen, begrip voor de omvang en de samenhang van de verschillende overheidstaken en de even zovele organisatieonderdelen. Tenslotte ontstaat begrip voor de wederzijdse afhankelijkheid: 'we werken met elkaar voor de burger'.

## Organisatieontwikkeling in een perspectief

Het Overheidsontwikkelmodel plaatst ontwikkelingen op een



Het Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland.



## De ontwikkelingsfasen in het Overheidsontwikkelmodel

Het Overheidsontwikkelmodel gaat er van uit dat er in de ontwikkeling van organisaties fasen zijn te onderkennen met specifieke eigenschappen. Deze fasen worden hier kort gekarakteriseerd.

### Activiteitengeoriënteerde fase

In deze fase ligt de focus van de bedrijfsvoering vooral op het goed uitvoeren van activiteiten. Deze activiteiten hebben als resultaat het leveren van producten en/of diensten.

### Procesgeoriënteerde fase

In deze fase heeft de organisatie goed zicht op de activiteiten die de afdelingen uitvoeren en krijgen de activiteiten een plaats in processen. Van de processen is bekend hoe lang ze duren, wat het exacte resultaat moet zijn en wie voor welke activiteiten in de processen verantwoordelijk is. Vanuit de totale organisatie gezien gaat het in deze fase vooral om inzicht in de primaire processen (klantprocessen). Deze kunnen over verschillende afdelingen heen lopen. Nunspeet is vooral procesgeoriënteerd en streeft ernaar om in 2012 systeemgeoriënteerd te zijn. Het is overigens niet eenvoudig om op het ontwikkelpoor naar systeemoriëntatie te blijven.

## 'Zakelijk werken in vertrouwen' is het motto in Nunspeet

Activiteitengeoriënteerde aanpak en incidentsturing liggen voortdurend op de loer vanuit de menselijke behoefte om te gaan voor 'eigen' (afdelings-)resultaten en afstemming, en samenhang uit het oog te verliezen.

### Systeemgeoriënteerde fase

Hier bestaat helderheid over alle processen (primaire, ondersteunende/facilitaire en management-

gestructureerde wijze in een ontwikkelperspectief. Dit perspectief omvat vier stappen.

### Oriëntatie

In de fase van oriëntatie bezint het management zich over de ontwikkelrichting van de organisatie. Het gaat hier om het vaststellen van het beleid en de strategie. Belangrijke aspecten hierbij zijn: de te realiseren doelstellingen (beleid), de snelheid om de doelen te bereiken en de manier om de doelen te bereiken (strategie). Het resultaat van deze oriëntatie is bijvoorbeeld de keuze het Overheidsontwikkelmodel als strategisch hulpmiddel in te zetten.

Nunspeet heeft voor dit model gekozen omdat het is toegesneden op overheidsorganisaties met aandacht voor de democratische rollen van de volksvertegenwoordiging (het stellen van kaders, houden van toezicht en het dagelijks bestuur van burgemeester en wethouders).

### Diagnose

Als helder is in welke richting het kompas wijst, is het goed om zicht te krijgen op de startsituatie. In een

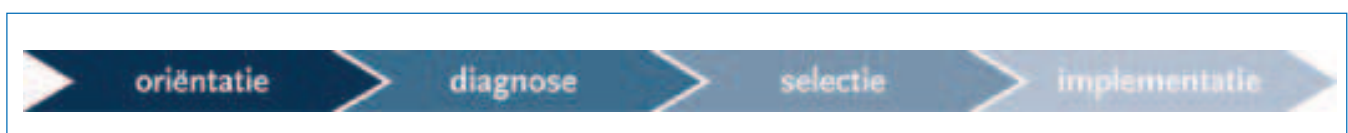
positiebepaling worden zes organisatiegebieden en vier resultaatgebieden met elkaar in verbinding gebracht. Een analyse van de organisatie- en resultaatgebieden leidt tot een beeld (profiel) van de bestaande situatie van de organisatie.

### Selectie

In deze fase wordt de geformuleerde ambitie uit de oriëntatiefase afgezet tegen het profiel van de huidige situatie. Op basis van deze confrontatie worden keuzes gemaakt welke acties eerst en welke later worden uitgevoerd om de ambitie te kunnen realiseren.

### Implementatie

Als prioriteiten zijn gesteld, worden de acties vervolgens planmatig opgezet en uitgevoerd. In de plannen van aanpak die ten grondslag liggen aan de acties wordt aangegeven wat de consequenties zijn voor de implementatie van een en ander. Door middel van planning- en controlinstrumenten wordt de voortgang van de acties gevolgd.



processen) van de organisatie. Tevens kan de organisatie bewijzen dat ze haar processen heeft aangepast op basis van de wensen van doelgroepen of klanten.

#### *Ketengeoriënteerde fase*

De organisatie heeft als totaalsysteem haar bedrijfsvoering op orde. Ze is nu een betrouwbare partner geworden om met ketenpartners ketendoelen te realiseren.

#### **Toepassingsvarianten**

Het model kent in de overheidspraktijk meerdere toepassingsvarianten. Veel overheidsorganisaties voeren met behulp van het model een positiebepaling uit. Op basis van het beeld van de huidige situatie worden vervolgens keuzes gemaakt welke acties er uitgevoerd moeten worden om verbeteringen te kunnen doorvoeren. Deze acties worden hierna in actieplannen of ontwikkelprojecten vertaald. Ook is er toenemende belangstelling om de resultaten van een positiebepa-

ling te laten toetsen door audits. Deze audits worden uitgevoerd door interne auditoren (werkzaam in de organisatie zelf) of door externe auditoren (werkzaam in andere gemeenten).

Nunspeet houdt per afdeling één maal in de drie jaar een positiebepaling en een audit met externe auditers en maakt ontwikkelplannen of stelt deze bij om de ontwikkelingen te plannen en te monitoren. Daarnaast meet Nunspeet de waardering voor de resultaten van de organisatie bij de burgers, de stakeholders en de medewerkers om scherp te blijven op de omgeving en interne gerichtheid te voorkomen.

#### **Het traject in Nunspeet**

In Nunspeet is kwaliteitszorg projectmatig geïntroduceerd. Vervolgens is kwaliteitszorg als een vast ritme in de organisatie geïmplementeerd. Een kwaliteitscoördinator en een kwaliteitsteam ondersteunen het management en de

medewerkers om beheerst te groeien naar een systeemgeoriënteerde organisatie. De kwaliteitsmethodiek helpt de waan van alledag te vertalen naar een prettige, efficiënte op resultaat gerichte organisatie. 'Zakelijk werken in vertrouwen' is het motto in Nunspeet.

Wilt u meer informatie over de methodiek van kwaliteitszorg met het kwaliteitsmodel, neem dan contact op met Jan Kerkhof van de gemeente Nunspeet (0341-25 93 43) of met Helga Witjes, Hans Gremmen, Herrick Jellema of Peter Ritzen van de Bestuursacademie Nederland. ■

#### **Vijf minuten voor VGS**

Meld je aan en maak je zichtbaar op web 2.0  
Schrijf je als VGS-lid in via [www.gemeentesecretaris20.ning.com](http://www.gemeentesecretaris20.ning.com)

advertentie

## Ook uw vacatures op GemeenteBanen.nl?

Zo'n 70% van alle gemeenten gingen u voor!

#### **Vind de juiste kandidaat!**

Gericht bereik onder (potentiële) ambtenaren

Bereik van zowel actief als latent werkzoekenden

Gemiddeld 150.000 unieke bezoekers per maand

2.000 actuele CV's van hoogopgeleide banenzoekers

#### **Vele mogelijkheden GemeenteBanen.nl**

Zelf vacatures plaatsen en beheren

Sollicitaties beheren

Kandidaten zoeken

Eigen presentatiepagina

Open sollicitatiemogelijkheid

Link naar eigen website

Logovermelding bij vacatureplaatsingen

Contact: T 072 58 21 020, E [sales@gemeentebanen.nl](mailto:sales@gemeentebanen.nl)

# GemeenteBanen.nl

Het grootste wervingsmedium voor de lokale overheid