

HOE VERHOOG JE DE DOELMATIGHEID VAN BURGERZAKEN?

20 juni | Auteur: Bart van Hulst en Hans de Groot

Auteur: Bart van Hulst en Hans de Groot

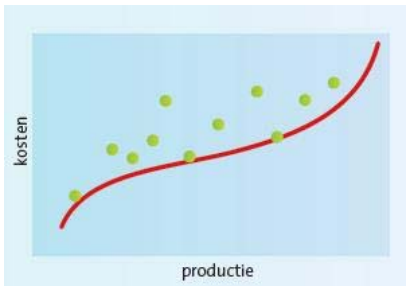
In een verkennende studie is de dienstverlening van Burgerzaken gebenchmarkt op de doelmatigheid van de kosten. De gemiddelde score is goed, maar voor individuele gemeenten zijn verbeteringen mogelijk. Het is belangrijk om na te gaan wat de doelmatigheid verhoogt; daar kunnen collega-organisaties van profiteren.

De studie richt zich op de dienstverlening van Burgerzaken. Deze afdeling kent een aantal herkenbare producten, iets wat het makkelijk maakt om organisaties onderling te vergelijken. Er bestaat overigens een tendens om de afdeling Burgerzaken niet meer traditioneel te organiseren, maar de dienstverlening te integreren met andere publieksfuncties tot een afdeling Publiekszaken. Een ander aspect dat Burgerzaken aantrekkelijk maakt voor onderzoek is een aantal interessante innovaties, in het bijzonder op het gebied van digitale dienstverlening. Bijvoorbeeld het digitaal opvragen van uittreksels, waarvoor de burger niet meer naar het gemeentehuis hoeft.

Methode

Bij de implementatie van een innovatie of een organisatorische aanpassing is het natuurlijk altijd de vraag of de kosten opwegen tegen de baten. Het een en ander kan vooraf worden ingeschat met een zogeheten businesscase. Het benchmarkinstrument kijkt juist terug en bepaalt met de achteruitkijkspiegel wat goed werkende innovaties of organisatorische aanpassingen zijn. Het instrument geeft een vergelijking van de prestaties van verschillende organisaties op een zo eerlijk mogelijke manier. Vervolgens is het zaak om in een tweede stap verschillen in prestaties te verklaren. De vraag is hierbij wat goed presterende organisaties gemeenschappelijk hebben en wat andere organisaties hiervan kunnen leren.

Voor het vergelijken van prestaties maken we gebruik van de kostendoelmatigheid. Dat is één kengetal dat aangeeft hoe goed een organisatie presteert ten opzichte van de best presterende organisaties. Figuur 1 geeft een eenvoudig grafisch voorbeeld van de kostendoelmatigheid. In de figuur is met de punten voor een aantal organisaties de productie afgezet tegen de kosten. De kostendoelmatigheid is de (relatieve) afstand tussen de werkelijke kosten van een organisatie, gegeven de productie (de punten in de figuur), en de kostenfunctie (de curve in de figuur) van de organisaties met de laagste kosten, gegeven de productie. De kostendoelmatigheid is uitgedrukt in een percentage, waarbij 100 procent de hoogste score is (100 procent doelmatig). Een lagere score geeft aan hoeveel verbeterpotentieel nog aanwezig is.



Figuur 1. Voorbeeld van een kostenfunctie en kostendoelmatigheid

IPSE-studies

IPSE-Studies (TU Delft) en de Universiteit Twente doen, in een vierjarig onderzoeksprogramma, onderzoek naar mogelijkheden tot productiviteitsverbetering voor gemeenten en maken daarbij gebruik van benchmarking. In het onderzoek wordt het benchmarkinstrument gebruikt als middel om factoren op te sporen die bijdragen aan een hoge productiviteit. Benchmarking is overigens niet nieuw en kent vele verschillende toepassingen. Zo telde de gemeentelijke benchmarkgids 2010 van KING (Kwaliteitsinstituut Nederlandse gemeenten) maar liefst 42 gemeentelijke benchmarks.

Eerste resultaten

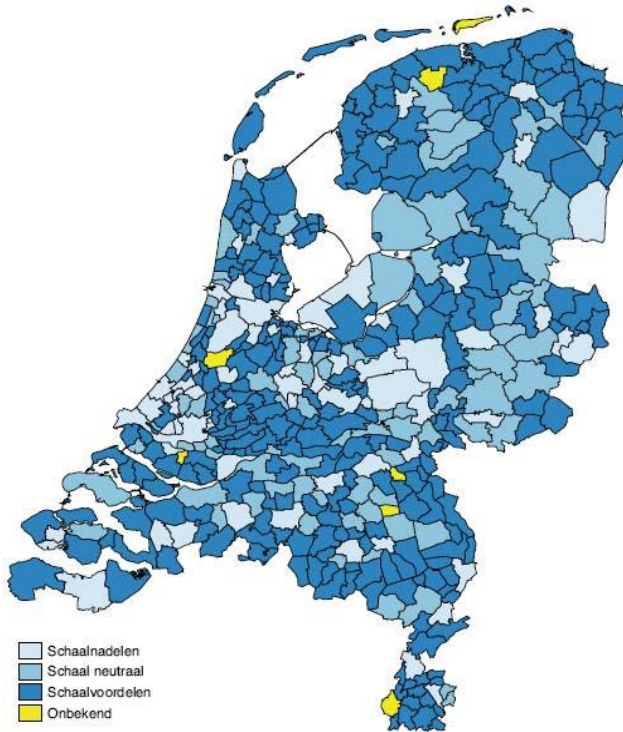
In een eerste studie, *Benchmarking Burgerzaken*, is een verkenning gemaakt van de kostendoelmatigheid van Burgerzaken. Op basis van bij het CBS beschikbare gegevens is de kostendoelmatigheid voor bijna alle gemeenten uitgerekend in de periode 2005–2008.

De resultaten laten zien dat in deze periode de productiviteitsontwikkeling bij Burgerzaken positief is: in reële termen was de productie in 2008 goedkoper dan in 2005. Waarschijnlijk is na 2005 bij Burgerzaken een betere bezettingsgraad gerealiseerd. Synchron met de productiviteitsontwikkeling is er namelijk sprake van een sterke groei van het aantal afgegeven documenten. En dit laatste heeft te maken met de in 1986 gewijzigde geldigheidsduur van het rijbewijs, waardoor er om de tien jaar steeds een periode van vijf jaar is met veel aanvragen voor verlengingen van het rijbewijs.

In 2008 is de gemiddelde kostendoelmatigheid 86 procent, wat in vergelijking met andere onderzoeken in andere sectoren een redelijke score is. Tussen de gemeenten bestaan verschillen, zo realiseert een kwart van de gemeenten in 2008 de maximale doelmatigheidsscore van 100 procent. Aan de andere kant zijn er ook een aantal gemeenten waarvoor de prestaties bij lange na niet overeenkomen met de 'beste praktijk'. De laagste score is net boven de 50 procent, wat wil zeggen dat de 'beste praktijk' voor deze gemeente bijna het dubbele presteert.

De doelmatigheidsscores zijn in een tweede analyseronde gerelateerd aan een beperkt aantal kenmerken van de gemeenten. Het meest opvallende resultaat van de analyse is de gemiddeld lagere doelmatigheidsscore voor recent heringedeelde gemeenten. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om tijdelijke integratie-effecten, maar ook het blijven aanbieden van de diensten van burgerzaken op meerdere locaties in recent heringedeelde gemeenten. Het is overigens zo dat twee derde van de gemeenten bij burgerzaken schaalvoordelen kan behalen. Het punt waarbij schaalvoordelen omslaan in schaalnadelen ligt bij ongeveer

40.000 inwoners. Feitelijk gaat het om een bandbreedte tussen de 17.000 en 65.000 inwoners waartussen schaalvoordelen omslaan in schaalnadelen. Figuur 2 geeft een geografisch overzicht van de gemeenten met schaalvoordelen en schaalnadelen in 2008.



Figuur 2. Schaalvoordelen en schaalnadelen bij Burgerzaken in 2008

Wordt vervolgd...

De komende periode wordt de studie uitgebreid met meer verklarende factoren voor doelmatigheidsverschillen tussen gemeenten. De volgende hypothesen zijn opgeteld als verklaring voor verschillen in doelmatigheid en zijn dus mogelijk de instrumenten waarmee de doelmatigheid is te bevorderen:

- Een sterk HRM-beleid leidt tot een hogere doelmatigheidsscore. De gedachte hierachter is dat een sterk HRM-beleid de tevredenheid van medewerkers verhoogt en dat tevreden werknemers productievare werknemers zijn.
- Het openhouden van vestigingen drukt de doelmatigheidsscores. Dit kan bijvoorbeeld een verklaring zijn voor de lagere doelmatigheid van heringedeelde gemeenten: er zijn immers extra kosten verbonden aan het open houden van meerdere vestigingen.
- Door het beperken van de openingstijden en het bevorderen van langskomen bij de balie op afspraak verhoogt de bezettingsgraad van de balie en daarmee ook de doelmatigheid.
- Het stimuleren van het gebruik van digitale dienstverlening verbetert de doelmatigheid. Het is hierbij vooral interessant om na te gaan wat het effect is van kortingen op digitaal afgenomen producten die door sommige gemeenten worden gegeven.

Het toetsen van dergelijke hypothesen vereist informatie over de keuzes die gemeenten hebben gemaakt ten aanzien van de bovengenoemde aspecten. Dergelijke gegevens zijn niet centraal beschikbaar en worden middels een enquête uitgevraagd. De verwachting is dat de eerste resultaten van de vervolgstudie in de zomer van 2012 beschikbaar zijn. Deze vervolgstudie geeft inzicht op de instrumenten die werken voor een hogere doelmatigheid.

Bart van Hulst is onderzoeker bij IPSE-studies en
Hans de Groot is hoogleraar Universiteit Twente

Meer weten?

http://www.tbm.tudelft.nl/uploads/media/BurgerzakenEindrapport_plus2pt_01.pdf

http://www.tbm.tudelft.nl/uploads/media/BurgerzakenEindrapport_plus2pt_01.pdf

Praktijkthema's: [Benchmarking](#) (/praktijkthemas/procesoptimalisatie/benchmarking), [Procesoptimalisatie](#) (/taxonomie/term/7281)