

Handvestgroep Publiek Verantwoorden

Verslag van de visitatie van de  
**IB-Groep**

Maart 2003

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Achtergrond	1
1.2	Werkwijze	2
1.3	Opzet rapportage	3
<b>2</b>	<b>Algemene observaties</b>	<b>4</b>
2.1	Inleiding	4
2.2	Observaties	4
<b>3</b>	<b>Kwaliteit</b>	<b>6</b>
3.1	Definitie	6
3.2	Zelfevaluatie	6
3.3	Observaties	7
<b>4</b>	<b>Prijs/prestatie</b>	<b>9</b>
4.1	Definitie	9
4.2	Zelfevaluatie	9
4.3	Observaties	10
<b>5</b>	<b>Responsief handelen en participatie</b>	<b>12</b>
5.1	Definitie	12
5.2	Zelfevaluatie	13
5.3	Observaties	15
<b>6</b>	<b>Transparantie</b>	<b>19</b>
6.1	Definitie	19
6.2	Zelfevaluatie	19
6.3	Observaties	19
	<b>Bijlage: reactie van de IB-Groep op de observaties van het Visitatiecollege</b>	<b>21</b>
	Inleiding	21
	Reactie IB-Groep	21

## 1 Inleiding

### 1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's), waaronder de IB-Groep, het Handvest Publieke Verantwoording ondertekend. In dit Handvest geven de deelnemende ZBO's aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten "Tastbaar Arrangement". Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces en veronderstelt een maatstaf die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving.

Dit leerproces start met een zelfevaluatie door het ZBO. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten:

- kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem;
- prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- responsief handelen en participatie, inhoudende:
  - het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening;
  - het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem;
  - het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen;
- transparantie: het actief inzicht verschaffen in de inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

Aan de zelfevaluatie, tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de hoofddirectie van de IB-Groep, liggen beschouwingen van medewerkers op de positie van de IB-Groep ten aanzien van de verschillende thema's van het Handvest ten grondslag. Op basis van deze beschouwingen zijn in werkgroepverband de scores bepaald voor de onderliggende indicatoren. Deze scores en indicatoren zijn vervolgens besproken door het directieteam, waar nodig bijgesteld en aangevuld met een algemene beschouwing ten aanzien van de

ambities en ontwikkelrichting van de IB-Groep ten opzichte van het Handvest. De scores zijn uitgedrukt in percentages op een range van nul tot en met honderd. De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's uit het Handvest. Van elk thema wordt de huidige positie van de IB-Groep bepaald ten opzichte van de indicatoren uit de checklist van het Tastbaar Arrangement. Vervolgens wordt een kwalitatieve toelichting gegeven op deze positiebepaling, aan de hand van de door de IB-Groep gehanteerde instrumenten. De score die de IB-Groep zichzelf geeft op de verschillende thema's wordt aangegeven in een afbeelding (het zogenaamde 'spinnenweb').

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege het ZBO. Het College beoordeelt op basis van het arrangement de positie van het ZBO ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het College het ZBO over de gewenste leercurve. Het Visitatiecollege vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en spreekt zich in zijn aanbevelingen uit over de gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van het ZBO. Het College richt zich in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties en mogelijke discrepanties in de instrumentatie en operationalisering van de thema's uit het Handvest.

In januari 2003 heeft de visitatie plaatsgevonden bij de IB-Groep. Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij deze organisatie.

## 1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers en partners van de IB-Groep. Tevens zijn twee organisaties schriftelijk benaderd (Belastingdienst en GBA) met de vraag hoe deze organisaties de relatie met de IB-Groep ervaren.

De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 27 januari 2003. Daaraan voorafgaand heeft het Visitatiecollege twee gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het ministerie van OCenW.

Op 27 januari is gesproken met de volgende vertegenwoordigers en partners van de IB-Groep:

- Hoofddirectie;
- Leden van de Raad van Toezicht;
- Leden van de directieteam;
- Vertegenwoordigers van de afdeling control en automatisering;
- Vertegenwoordigers van de integrale klantafhandelingsteams;
- Vertegenwoordigers van VOS/ABB, HBO-Raad, BVE-Raad, VSNU en onderwijsinspectie;

- Vertegenwoordigers van Centrale Financiële Instellingen (Cfi), Sociale Verzekeringsbank (SVB), Departementale Accountantsdienst (DAD) en Nationale Ombudsman (NO);
- Vertegenwoordigers van studentenvakbonden;
- Vertegenwoordigers van de afdeling communicatie;
- Vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad.

Het Visitatiecollege heeft zijn eerste voorlopige observaties aan het einde van de dag teruggekoppeld aan de hoofddirectie van de IB-Groep, alsmede aan andere geïnteresseerden waarmee tijdens de visitatie is gesproken. Vervolgens is de onderliggende rapportage in conceptvorm opgesteld. Deze is voor wederhoor aan de IB-Groep voorgelegd. De opmerkingen van de IB-Groep zijn in de definitieve rapportage verwerkt, althans voor zover het Visitatiecollege de opmerkingen kan onderschrijven.

### **1.3 Opzet rapportage**

Het rapport kent een opbouw waarbij grotendeels aansluiting is gezocht bij de thematiek van het Handvest Publiek Verantwoorden, dat wil zeggen, dat achtereenvolgens op de thema's kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/ participatie en transparantie wordt ingegaan. Per hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van het thema en worden de indicatoren benoemd, vervolgens wordt kort aangegeven hoe de IB-Groep zichzelf in de zelfevaluatie op het thema heeft gescoord, waarbij wordt verwezen naar de score uit de hierboven uiteengezette systematiek die de IB-Groep heeft gehanteerd. Daarna volgen de observaties van het Visitatiecollege (inclusief suggesties voor verbeteringen). Alvorens deze themagewijze observaties te behandelen, geeft het Visitatiecollege eerst een aantal algemene observaties die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

De gevisiteerde organisatie wordt in de gelegenheid gesteld een reactie op de definitieve rapportage te formuleren. Deze reactie is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

## **2 Algemene observaties**

### **2.1 Inleiding**

Het Visitatiecollege verricht zijn werkzaamheden op basis van de thematiek van het Tastbaar Arrangement. De observaties van het College zijn dan ook goeddeels ondergebracht in deze verdeling. Het Visitatiecollege heeft daarnaast ook zaken waargenomen die niet in deze thematiek onder te brengen zijn. Deze meer algemene observaties komen in dit hoofdstuk aan de orde.

### **2.2 Observaties**

Het Visitatiecollege stelt voorop dat het respect heeft voor de IB-Groep. Al zijn observaties en opmerkingen staan dan ook in het teken van dit respect. Het Visitatiecollege komt tot dit respect doordat het een organisatie heeft aangetroffen vol commitment, vol positieve bedoelingen en vol kwaliteit. Een organisatie waar medewerkers trots op zijn. Een organisatie waar de aandacht van het management voor de medewerker en het micro-handelen groot is. Dit alles geeft de organisatie veel potentie om door te gaan op de ingeslagen weg.

Het College heeft goed inzicht gekregen in de wijze waarop de IB-Groep de zelfevaluatie heeft opgesteld en beoordeelt deze werkwijze positief. Het verspreidingsbeleid van de zelfevaluatie daarentegen beperkte zich tot het toezenden van de zelfevaluatie aan interne gesprekspartners. De gesprekspartners van het Visitatiecollege die van buiten de organisatie kwamen, hadden niet de beschikking gekregen over de zelfevaluatie. Het College ondervond bij eerdere visitaties in zijn gesprekken wel hinder van dit beperkte verspreidingsbeleid. Toetsing van de eigen waardering bij de externe partners wordt bemoeilijkt indien deze niet beschikken over de zelfevaluatie. Het College adviseert de Handvestgroep afspraken te maken op dit punt.

De IB-Groep heeft zichzelf op de thema's uit het Handvest Publiek Verantwoorden, met uitzondering van het thema responsiviteit, hoog tot zeer hoog gescoord in de zelfevaluatie. Het College onderschrijft de relatieve verdeling in de scores tussen de thema's in de zelfevaluatie. Echter, het College is van oordeel dat de hoogte van de scores niet in relatie staat tot de attitude van de organisatie. Zelfgenoegzaamheid bij de organisatie dat alles erg goed gaat, is niet aangetroffen. Integendeel, de organisatie maakt geen zorgeloze indruk. Het beeld dat de IB-Groep achterlaat in de zelfevaluatie dat de organisatie aan het optimum zit, wordt door de organisatie zelf dan ook niet onderschreven. Dit opgeroepen beeld lijkt mede veroorzaakt door het té digitaal beantwoorden van de vragen. Als de vraag luidt of een bepaald product wel of niet beschikbaar is op een schaal van 0 tot honderd, heeft men bij aanwezigheid van het product de 100 gescoord, terwijl de kwaliteit en de mate van beschikbaarheid van het product wellicht een bescheidener score rechtvaardigt.

Hierdoor vertekent het beeld. De organisatie onderschrijft dit gebrek aan nadere nuance.

De IB-Groep heeft in het (recente) verleden getracht de IT-omgeving te vernieuwen. De discontinuïteit die deze geplande vernieuwing heeft opgelopen bleek onafwendbaar, maar heeft duidelijk littekens achtergelaten bij de medewerkers van de IB-Groep. Gevolg is dat nu door sommigen geoordeeld wordt dat het huidige ambitieniveau te behoedzaam is. Het College begrijpt deze opmerking wel, maar constateert dat deze zorgen er uitsluitend zijn op het domein van de ICT. Binnen andere domeinen is voldoende zelfvertrouwen aangetroffen. Wel beveelt het College aan om op die andere domeinen nadere aandacht te besteden aan het ambitieniveau van de organisatie. Zo vindt een belangrijk deel van de omgeving van de IB-Groep het jammer en zelfs niet begrijpelijk dat de organisatie het ambitieniveau op het gebied van de niet-wettelijke taken, zoals tal van administratieve diensten aan onderwijsinstellingen, heeft verlaagd. Dit verdient nadere overweging en overleg met die omgeving.

Ten aanzien van de ICT-ontwikkeling merkt het College nog op dat dit het grootste managementrisico is.

### **3 Kwaliteit**

#### **3.1 Definitie**

Kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.

Indicatoren zijn:

- de door de IB-Groep geformuleerde kwaliteitseisen zijn openbaar;
- de IB-Groep heeft voor alle producten, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd;
- de resultaten van externe kwaliteitseisen zijn openbaar;
- voor producten, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd.

#### **3.2 Zelfevaluatie**

Op het totale thema 'kwaliteit' scoort de IB-Groep zichzelf een 80 op de range tussen 0 en 100.

Voor de eerste indicator "openbaarheid van geformuleerde kwaliteitseisen" wordt in de zelfevaluatie een 100 gegeven: de kwaliteitseisen zijn weergegeven in wet- en regelgeving en het Kwaliteitshandvest. De normen uit het Kwaliteitshandvest staan op internet en zijn beschikbaar via een folder. Het prestatiecontract met het departement is aangeboden aan de Tweede Kamer en daarmee openbaar.

Op de tweede indicator "de IB-Groep heeft voor alle producten diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd" wordt ook een 100 gescoord. Voor alle producten, diensten en dienstverlening die van belang zijn voor de principaal zijn eisen geformuleerd in het prestatiecontract. Het Kwaliteitshandvest bevat de dienstverlening aan individuele klanten, waarin dus ook de kwaliteitseisen zijn gevat.

De derde indicator "de resultaten van externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar" scoort ook een 100. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid. Ook wordt hierin aangegeven in hoeverre de afspraken uit het prestatiecontract zijn nagekomen.

Op de laatste indicator uit dit thema, "voor producten, diensten en dienstverlening waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd" scoort de IB-Groep zichzelf een 70. In interne documenten verwoordt de IB-Groep welke koers ze wil volgen. De corporate brochure

geeft eveneens inzicht in deze zaken. Voor het Kwaliteitshandvest zijn ontwikkeldoelstellingen vastgelegd. In 2001 is de klachtenregeling geprofessionaliseerd.

Ambities en ontwikkeldoelstellingen die de IB-Groep voor zichzelf heeft geformuleerd betreffen:

- de IB-Groep wil haar kwaliteitseisen uit het Kwaliteitshandvest onder de aandacht van de klant brengen door stapsgewijs op elk product te vermelden welke kwaliteitseis geldt;
- de IB-Groep streeft ernaar kwaliteitseisen voor nieuwe producten gelijktijdig met hun ontwikkeling op te stellen, zodat deze direct bij ingebruikname van de producten beschikbaar zijn;
- de nieuw opgerichte directie Onderwijsservice beschikt over relaties in het gehele onderwijsveld. De IB-Groep is van plan dit relatiebeheer gericht te gebruiken voor de dienstverlening in het onderwijsveld;
- de IB-Groep wil de klanttevredenheidsmetingen zodanig verder ontwikkelen dat specifiekere gegevens beschikbaar komen die vertaald kunnen worden in verbeteringen in de dienstverlening.

Het is de ambitie van de IB-Groep op termijn op een totaalscore van 90 te komen.

### 3.3 Observaties

De twee belangrijke instrumenten voor de IB-Groep om inzicht te geven in de kwaliteit van de organisatie betreffen, zoals ook al aangegeven in de zelfevaluatie, het prestatiecontract en het Kwaliteitshandvest.

Het prestatiecontract wordt elk jaar met het ministerie van OCenW afgesloten en bevat eisen ten aanzien van alle producten, diensten en dienstverlening die door het ministerie van belang worden geacht. De in het Kwaliteitshandvest, die de dienstverlening aan individuele klanten regelt, opgenomen normen zijn hiervan een afgeleide.

De conclusie dat de principaal goed inzicht heeft in de kwaliteitseisen is gerechtvaardigd, de principaal bepaalt deze immers mede.

In theorie lijkt de openbaarheid van de eisen voor de individuele klant ook in orde te zijn, in de praktijk echter blijkt dit door de wijze waarop de IB-Groep omgaat met het Kwaliteitshandvest niet het geval te zijn. Individuen krijgen alleen op aanvraag de brochure, het Kwaliteitshandvest is op de internetsite zeer diep weggestopt. Opvallend hierbij is dat de vertegenwoordigers van de besturen van de studentenbonden niet op de hoogte waren van dit Kwaliteitshandvest. En dat terwijl nieuwe bestuursleden aan het begin van een bestuursperiode een door de IB-Groep aangeboden cursus over de IB-Groep volgen.

Over de nagekomen prestaties wordt gerapporteerd in het jaarverslag. Deze bevat geen duidelijk en kloppend beeld. Zo vermeldt het Kwaliteitshandvest een na te streven 8 als

uitdrukking van tevredenheid over dienstverlening, terwijl het jaarverslag 2001 een 7 noemt (het klanttevredenheidscijfers over 2001 was een 6,8). Ook vermeldt het jaarverslag dat de IB-Groep in 2001 de in het Kwaliteitshandvest gestelde normen ruimschoots heeft gehaald. Als toelichting hierop volgt dat de klanten niet of nauwelijks hebben aangegeven dat de IB-Groep de normen uit het Kwaliteitshandvest heeft overschreden. Het College plaatst hierbij twee kanttekeningen. Op de eerste plaats heeft het grote twijfels over de vraag of de normen reeds in brede kring bekend zijn (zie hierboven over de wijze van bekendmaking). Vervolgens blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek van de IB-Groep dat de in het Kwaliteitshandvest gepubliceerde normen niet allemaal worden gehaald. Het Visitatiecollege vindt het daarnaast wenselijk dat de IB-Groep aan een dergelijk belangrijk onderwerp als het publiceren van resultaten over de gehaalde normen uit het Kwaliteitshandvest ook apart aandacht besteedt, dus niet uitsluitend via het jaarverslag.

Het College heeft begrepen dat de IB-Groep in het komende jaar meer aandacht wil gaan besteden aan het Kwaliteitshandvest en de gerealiseerde resultaten. Dit beschouwt het Visitatiecollege als een zeer wenselijke stap.

De IB-Groep bedient met bovenvermelde producten de principaal en één belangrijke klantgroep, het individu. Het is het Visitatiecollege opgevallen dat noch in de zelfevaluatie, maar ook niet anderszins, door de IB-Groep aandacht wordt besteed aan een andere belangrijke klantgroep, te weten de instellingen in het onderwijsveld. De IB-Groep zou naar het oordeel van het Visitatiecollege veel winst kunnen behalen als zij ook voor de diensten aan deze klantgroep kwaliteitseisen zou formuleren, of in ieder geval inzichtelijk zou maken, en daarover zou rapporteren.

Om inzicht te verkrijgen in de klantwaardering over het niveau van de kwaliteit van dienstverlening, houdt de IB-Groep één keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek. Het College heeft geconstateerd dat het karakter van het onderzoek zich in 2003 zal verleggen van een imago-onderzoek naar een feitelijke meting van (de waardering voor) de dienstverlening van de IB-Groep. Het College acht dit een verbetering, vooral omdat de IB-Groep over de nodige objectieve meetgegevens beschikt. Het is goed deze naar buiten te brengen zodat daarmee goed inzicht wordt verschaft in de prestaties.

Het College heeft geconstateerd dat de IB-Groep een klachtenregeling heeft, waarbij klanten hun ongenoegen over de kwaliteit van de dienstverlening kunnen uiten, die voldoet aan de eisen uit de Algemene wet bestuursrecht en op zich goed functioneert. Het aantal klachten en beroep- en bezwaarzaken is zeer gering ten opzichte van het aantal uitgevoerde handelingen. Binnen de organisatie bestaat echter geen eenduidige klachtdefinitie, waardoor deze aantallen niet buiten discussie staan. Dit wordt bevestigd door de Nationale Ombudsman, die in 2002 een aantal klachten naar de IB-Groep heeft geretourneerd aangezien de klachten bij de IB-Groep niet als zodanig herkend waren. Het verdient aanbeveling de klachtdefinitie aan te scherpen.

## **4 Prijs/prestatie**

### **4.1 Definitie**

Definitie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding. Dit is uitgewerkt in de volgende indicatoren:

- een systeem is beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven;
- op basis van de beschikbare informatie voert het ZBO zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- het oordeel van het ZBO inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.

### **4.2 Zelfevaluatie**

Op de schaal van 0 tot 100 geeft de IB-Groep zichzelf een totaalscore van 80 op dit thema.

Voor wat betreft de eerste indicator ("er is een systeem beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven") scoort de IB-Groep zichzelf een 100. In het prestatiecontract met OCenW zijn afspraken en prestatie-indicatoren vastgelegd. Tevens bevat het contract een informatieprotocol. Op grond van het prestatiecontract is in 2002 een kostprijsmodel ontwikkeld dat een directere koppeling tussen prijs en prestatie mogelijk maakt. Naast het prestatiecontract stelt de IB-Groep uitvoeringstoetsen op. Intern wordt maandelijks gerapporteerd over de realisatie van de afspraken, naar het departement drie keer per jaar.

Op de tweede indicator ("uitvoeren van een toets naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding") scoort de IB-Groep zichzelf in de zelfevaluatie een 80. Dit wordt gemotiveerd met het bestaan van een concrete plan-do-check-act-cyclus. Verbetermaatregelen worden geïnitieerd naar aanleiding van de maandelijksse rapportages; de afdeling Control controleert of ze daadwerkelijk zijn doorgevoerd. Tevens wordt aangegeven dat de afwijkingen van afspraken uit het prestatiecontract worden gemeld en toegelicht en wordt aangegeven hoe zonnig bijsturing zal plaatsvinden.

De derde indicator "het oordeel van de IB-Groep inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatie-verhouding wordt extern getoetst" wordt in de zelfevaluatie met een 70 gescoord. De motivering is gelegen in de volgende zaken:

- deelname aan benchmark uitvoeringsorganisaties 2002;

- eventuele contra-expertise op uitvoeringstoetsen;
- onderzoek van de Departementale Accountantsdienst naar wijze van meten en registreren van de gegevens over de prestatie-indicatoren;
- met ingang van het jaarverslag 2002 zal deze een bedrijfsvoeringverklaring bevatten;
- deelname aan ICT-benchmark;
- Toezichtfunctie van de Raad van Toezicht.

De ambities van de IB-Groep op dit thema zijn de volgende, waarmee in de toekomst een totaalscore van 90 op dit thema wordt beoogd:

- verdere implementatie en formalisering van de plan-do-check-act-cyclus;
- het afgeven van een verklaring omtrent de bedrijfsvoering;
- de accountant zal een uitspraak gaan doen over prijs-prestatieverhoudingen van producten en diensten;
- verbetering ICT-functie;
- deelname aan benchmark ICT in 2005.

#### **4.3 Observaties**

De IB-Groep scoort zichzelf hoog op dit onderdeel uit het Handvest Publiek Verantwoorden. Deze hoge score komt naar het oordeel van het Visitatiecollege niet geheel overeen met de werkelijkheid.

Zo is uit het eerste benchmark onderzoek waaraan ook de IB-Groep heeft deelgenomen, gebleken dat het kostprijsmodel nog verbeterd kan worden. Dit is ook door (interne) gesprekspartners van het Visitatiecollege bevestigd.

Verbetering kan ook worden gevonden bij de uitvoeringstoetsen die worden opgesteld wanneer een nieuw proces door de IB-Groep geïmplementeerd moet worden. Deze zijn tot voor kort standaard intern uitgevoerd en zijn mede daarom onderwerp van prijsdiscussies met de principaal. Het is echter wel gebleken dat er voornemens zijn hier ook externen bij te betrekken.

In het recente verleden is met zo'n externe toetsing overigens wel ervaring opgedaan. Voor de invoering van het BA/MA-stelsel is op verzoek van het ministerie van OCenW een second opinion uitgevoerd naar de uitvoeringstoets. Deze casus leert naar het oordeel van het Visitatiecollege dat het noodzakelijk is dat er goede afspraken gemaakt worden tussen de IB-Groep en het departement over de reikwijdte van het invoeren van een nieuwe wettelijke regeling. In het onderhavige geval had de IB-Groep in de uitvoeringstoets een aanzienlijk bedrag mee gecalculeerd dat nodig is om onderhoud aan de systemen uit te voeren ten behoeve van die invoering. Uit de second opinion bleek dat dit op zich noodzakelijk onderhoudsbedrag niet aan bedoelde stelselwijziging mocht worden toegerekend. Bij het betrokken onderdeel van het departement werd bepaald niet positief gereageerd op deze handelwijze. Daarbij dreigt de IB-Groep wel het slachtoffer te worden

van een overgangsfase/interne discussie op het departement over enerzijds de lump sumbenadering door het departement als geheel van de IB-Groep en anderzijds de integrale managementverantwoordelijkheid van de afzonderlijke directies. Deze kwestie moet met het departement tot helderheid worden gebracht en, zolang dat niet succesvol is afgerond, dient de IB-Groep in ieder geval zeer transparant te opereren, zodat het probleem in alle helderheid wordt neergelegd waar het hoort: op het departement.

Het is het Visitatiecollege gebleken dat het prestatiecontract dat de IB-Groep met het departement sluit, door de IB-Groep als erg gedetailleerd wordt ervaren. Bovendien is opgemerkt dat de prestaties en normen die worden afgesproken nauwelijks bij de werkelijkheid van de IB-Groep. Zo wordt in het contract nog veel aandacht besteed aan telefonische bereikbaarheid, terwijl de IB-Groep zelf steeds meer streeft naar de afhandeling van verzoeken via het Internet. Op deze manier maakt de IB-Groep het zichzelf moeilijk bij het afleggen van publieke verantwoording, waarbij het aantekening verdient dat de impulsen om de telefonische bereikbaarheid centraal te stellen afkomstig zijn van het departement.

Niet alleen uit het bovenstaande, maar ook uit de afgesproken prestaties zelf blijkt dat het prestatiecontract enigszins eenzijdig is: het bevat met name de prestaties waaraan de IB-Groep dient te voldoen. Zorgwekkend is de constatering dat de meerjarenverplichtingen voor het departement veelal op PM zijn gezet.

## 5 Responsief handelen en participatie

### 5.1 Definitie

Responsief handelen en participatie: het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening; het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem; het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.

Door de IB-Groep is in de zelfevaluatie een driedeling gemaakt naar omgeving, principaal en samenleving. Concreet in indicatoren betekent dit voor klanten:

- gestructureerd en regulier informeren van de omgeving;
- omgeving gestructureerd en regulier vragen om een oordeel;
- als organisatie oordeel van omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkelingsdoelstellingen;
- in overleg met omgeving regulier en gestructureerd ontwikkelingsdoelstellingen formuleren;
- omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkelingsdoelstellingen.

Ten aanzien van de principaal kent de IB-Groep de volgende indicatoren:

- het ZBO heeft een functie gecreëerd voor de vertaling van de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke in doelen voor de eigen organisatie;
- het ZBO kan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (die dienstverlening door) het ZBO op redelijke termijn realiseren;
- Het ZBO draagt pro-actief bij aan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (de dienstverlening door) het ZBO;
- het ZBO draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke voor het gehele beleidssysteem.

Voor de samenleving gebruikt de IB-Groep de volgende indicatoren:

- het ZBO heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving;
- het ZBO vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in de eigen doelstellingen;
- het ZBO levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen;
- het ZBO vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen;
- het ZBO legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid in bovengenoemde fasen.

## 5.2 Zelfevaluatie

### *De omgeving*

In de zelfevaluatie scoort de IB-Groep zichzelf een 60 op dit thema.

Voor wat betreft de indicator "gestructureerd en regulier informeren van de omgeving" ligt de score op 80. De eigen internetsite, magazines, de activiteiten van de directie Onderwijsservice alsmede reguliere overleggen met externe partijen zijn hiervoor de belangrijkste instrumenten.

Op de indicator "omgeving gestructureerd en regulier vragen om oordeel" scoort de IB-Groep zichzelf een 60. De motivatie hiervan is gelegen in de jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken, de omgevingsanalyse die de directie Onderwijsservice aan het opzetten is, de activiteiten van de accountgroep OCenW om verwachtingen van het departement te inventariseren, het samenwerkingsconvenant met de Centrale Financiële Instellingen en Onderwijsinspectie voor een viertal projecten en de contacten die er zijn vanuit de regiokantoren met sleutelfiguren.

In de zelfevaluatie wordt voor zowel de derde ("als organisatie oordeel omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkeldoelstellingen") en de vierde indicator ("in overleg met de omgeving gestructureerd en regulier ontwikkeldoelstellingen formuleren") de score 40 gegeven. De klachtenregeling is het instrument voor de IB-Groep om te komen tot verbeteringen. Voor de hierboven omschreven vierde indicator is de motivering gelegen in de betrokkenheid van de omgeving bij het project Herontwerp en de ingevoerde klanttevredenheidsonderzoeken.

De laatste indicator ("omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkeldoelstellingen") scoort een 90. De IB-Groep geeft in de zelfevaluatie aan dat het te maken heeft met zeer gedetailleerde wetgeving die hiertoe nauwelijks ruimte laat. De ruimte die er is, wordt benut in samenwerkingsverbanden.

De totaalscore op dit thema was dus, zoals gezegd, 60, de IB-Groep ambieert dit te verhogen naar 70. Dat moet gestalte krijgen door middel van:

- aanscherpen klanttevredenheidsonderzoeken;
- uitbouwen samenwerkingsverbanden;
- verder vorm geven van relaties vanuit regiokantoren met sleutelfiguren;
- nauwlettende naleving van afspraken met de Nationale Ombudsman over klachtafhandeling.

### *De principaal*

Op het thema responsief handelen en participatie, gerelateerd aan de principaal, scoort de IB-Groep zichzelf een 80. Uitgesplitst naar de indicatoren levert het volgende beeld op.

Op de eerste indicator ("de IB-Groep heeft een functie gecreëerd voor vertaling van de beleidsagenda van de principaal in de doelen voor de eigen organisatie") scoort de IB-Groep zichzelf een 100. De IB-Groep realiseert de agenda, aldus de toelichting in de zelfevaluatie, steeds volledig en volgens afspraak. Er is een accountgroep OCenW die de beleidswensen vertaalt. Resultaten hiervan worden neergelegd in een uitvoeringstoets.

Voor de tweede indicator, "de IB-Groep kan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) de IB-Groep op redelijke termijn realiseren", geeft de IB-Groep zichzelf een 90. Motivering zijn de uitvoeringstoetsen waarin wordt aangegeven of de IB-Groep een beleidswijziging kan realiseren en zo ja, op wat voor termijn en tegen welke kosten. Tevens investeert de IB-Groep in een vernieuwde ICT-functie met als doel de snelheid en de effectiviteit van de dienstverlening aan de principaal te verhogen.

De derde indicator, "de IB-Groep draagt pro-actief bij aan de agenda van de principaal voor (de dienstverlening door) de IB-Groep", krijgt een score van 80. De nieuwe procedure over de uitvoeringstoets en afspraken met OCenW over het zenden van signalen door de IB-Groep zijn de in de zelfevaluatie gehanteerde voorbeelden hiervan.

De laatste indicator ("de IB-Groep draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de principaal voor het gehele beleidssysteem") scoort een 70. De IB-Groep wil graag pro-actief handelen zodat ze in staat is de belangen van de klanten goed te behartigen. Het ministerie is hiervan op de hoogte en handelt hiernaar, mits mogelijk binnen de politieke prioriteit.

De ambitie van de IB-Groep is de totaalscore van 80 naar 85 te brengen. Dit door middel van:

- een sterkere profilering van het pro-actief zijn;
- concretisering procedure van uitvoeringstoetsen.

#### *De samenleving*

Op het thema responsief handelen en participatie, gerelateerd aan de samenleving, scoort de IB-Groep zichzelf in de zelfevaluatie een 40. Uitgesplitst naar indicatoren levert het volgende beeld op.

De indicator "de IB-Groep heeft een functie gecreëerd gericht voor het verkrijgen van informatie over de ontwikkelingen in de samenleving" scoort een 50. Het actief monitoren van de media op berichtgeving over de IB-Groep en hierop eventueel reageren, alsmede de functie van de afdeling Concerttaken die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de strategische beleidsontwikkeling van de IB-Groep, motiveren deze score.

De tweede indicator ("de IB-Groep vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in eigen doelstellingen") krijgt een score van 50. Maatschappelijke ontwikkelingen worden vertaald

in eigen doelstellingen en structureel gemaakt in de bedrijfsplancyclus. Technische ontwikkelingen incorporeert de IB-Groep in haar organisatie en dienstenpakket.

De indicator "de IB-Groep levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen" scoort een 50. De motivering hiervan in de zelfevaluatie betreft:

- de succesvolle invoering van de euro;
- ondersteuning van Stichting Het Groninger Landschap;
- deelname aan loop-evenement;
- acties die samen te vatten zijn onder de noemer maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De vierde indicator ("de IB-Groep vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen") krijgt van de IB-Groep een score van 30. Het gebruik van internet, het personeelsbeleid en zo mogelijk inventief uitvoeren van de maatschappelijke rol zijn de in de zelfevaluatie genoemde voorbeelden.

De laatste indicator ("de IB-Groep legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid van de hierboven genoemde fasen") krijgt een score van 30: de IB-Groep legt over alle genoemde onderwerpen verantwoording af in het jaarverslag.

Waar de IB-Groep zichzelf nu een totaalscore van 40 geeft, ligt de ambitie dit te verhogen naar 50. Dit door middel van:

- het vaker een rol spelen in IB-Groep overschrijdende ontwikkelingen. Bijvoorbeeld bij discussies over toezicht, elektronische overheid of flexibilisering van het onderwijs;
- het verder stimuleren van het gebruik van internet door te werken aan een gerichte kanaalsturing van de klant en het bieden van meer mogelijkheden aan de klant voor het zelf muteren van gegevens;
- de IB-Groep wil onderzoeken in hoeverre zij vanuit haar competenties binnen het onderwijsveld een rol kan spelen bij het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt op het gebied van onderwijzend personeel.

### 5.3 Observaties

De IB-Groep scoort zichzelf in de zelfevaluatie op het thema responsiviteit en participatie relatief het laagste. Het Visitatiecollege is het met deze relatieve beoordeling eens, de IB-Groep kan op dit thema in de komende jaren nog veel winst behalen. Zo kan de IB-Groep beter derden betrekken bij veranderingen in het eigen uitvoeringsproces om te bewerkstelligen dat die veranderingen niet leiden tot problemen in de processen bij die instellingen in het onderwijsveld. Overigens is gebleken dat de IB-Groep onmiddellijk bereid is om over dat soort problemen te praten en mee te denken om ze te herstellen; beter zou zijn dit te voorkomen door in een vroeg stadium al naar afstemming te zoeken.

Het Visitatiecollege heeft geconstateerd dat de IB-Groep zichzelf zeer sterk profileert als een uitvoeringsorganisatie, zelfs in die mate dat er sprake is van een opvallende zelfbeperking. Het College wil meegeven dat de IB-Groep ervoor moet waken dat dit niet mag leiden tot passiviteit (zie hierover verder onder de relatie naar onderwijsinstellingen).

Het Visitatiecollege heeft een prioriteitstelling ontwaard die de IB-Groep lijkt te hanteren bij de externe verantwoording. Gezegd moet worden dat dit misschien niet de juiste weergave van het voorkeurspatroon is dat de IB-Groep hanteert maar dat dit wel het beeld is dat wordt teruggekoppeld door de gesprekspartners.

Dat beeld is het volgende. Op de eerste plaats staat de minister als principaal. De IB-Groep heeft veel prioriteit gelegd in de perfectionering van deze relatie. Op de tweede plaats staat de rechthebbende, de individuele klant. Vervolgens volgen de relaties met partners op velerlei terreinen (collega's, concollega's en controleurs). Op de laatste plaats, en overigens op afstand, volgen tenslotte de instellingen in het onderwijsveld.

Hieronder wordt nader ingegaan op deze relaties.

#### *De principaal*

Zoals hierboven al geconstateerd heeft de IB-Groep veel prioriteit gegeven aan het optimaliseren van de relatie met de principaal. Hierin is naar de waarneming van het Visitatiecollege goede voortgang geboekt, ondermeer blijkend uit de ontwikkelingen ten aanzien van het prestatiecontract, het informatieprotocol en het toezichtkader.

Op het departement wordt de relatie ook als goed ervaren. Wel heeft het College geconstateerd dat er ontwikkelingen op het departement zijn waar de IB-Groep alert op moet zijn om te voorkomen dat ze een speelbal wordt in die ontwikkelingen. Zo heeft het College geconstateerd dat er in de toezichthouding in sommige delen van het departement de neiging bestaat detaillering te zoeken.

Het College heeft verder gemerkt, dat binnen het departement, in aansluiting op de eerder geconstateerde departementale discussie over lump sum versus productbegroting (zie paragraaf 4.3) wordt nagedacht over het sluiten van managementcontracten tussen velddirecties en de IB-Groep. Ook hier zijn twee stromingen te onderscheiden waarbij de ene meent dat de managementcontracten in het prestatiecontract geïncorporeerd moet worden en een stroming die meent dat de managementcontracten naast het prestatiecontract afgesloten kunnen worden. Ook binnen de IB-Groep zijn verschillende geluiden te horen over de impact van de twee varianten. Het Visitatiecollege wil de IB-Groep meegeven ervoor te waken geen speelbal te worden in de discussie op het departement door tussen de twee stromingen te komen staan. Het gevaar ontstaat dan voor de IB-Groep daartussen te worden gemangeld.

Het College heeft geconstateerd dat het departement zich er niet van bewust is dat het bij een innovatie de partij is om rollen aan alle relevante partijen toe te delen. De vraag hoe een arrangement geïmplementeerd moet worden blijft nu vaak ten onrechte onbeantwoord. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de gang van zaken rondom de invoering van het onderwijsnummer. De IB-Groep heeft hiermee nadrukkelijk te maken. Partijen krijgen geen duidelijkheid over de wijze waarop het departement de rol van de IB-Groep en anderen definieert en gaan dan zelf interpreteren met alle risico's van verkeerde percepties van dien. Het is naar de stellige overtuiging van het Visitatiecollege niet zo dat de terughoudende houding van de IB-Groep voortkomt uit onwil, maar uit een behoefte aan rolspecificatie door het departement. Anderzijds moet de IB-Groep in die richting ook assertiever eisen stellen. Het departement moet ook zijn zijde van het contract volledig invullen.

#### *De individuele klant*

De IB-Groep heeft veel energie gestoken in het optimaliseren van de 'day to day' relatie met de individuele klant. Het afhandelen van verzoeken, de informatieverstrekking, etc. is goed op orde. De hoge prioriteit die hieraan is gegeven is naar het oordeel van het Visitatiecollege ook terecht.

Het College is wel verbaasd over de schaduwpositie die het Kwaliteitshandvest heeft. De oorzaken die hiervoor zijn aangedragen door de IB-Groep, zoals het niet kunnen waarborgen van het voorgestelde niveau, de nadruk op de interne hefboomwerking van het Kwaliteitshandvest of de relatie met het prestatiecontract, mogen gelden voor een fase waarin men intern oefent met zo'n instrument. Maar zodra er mee naar buiten wordt getreden, is die fase voorbij. Het instrument is bij uitstek geschikt om inzicht te geven in de prestaties en erover in dialoog te komen met de vertegenwoordigers van de individuen. Het zou naar de stellige overtuiging van het Visitatiecollege dan ook meer aandacht moeten hebben. De mededeling van vertegenwoordigers van de afdeling communicatie dat dit ook voorzien is voor 2003, beschouwt het College dan ook als goed nieuws.

#### *Omliggende partijen*

Het Visitatiecollege heeft een gunstig beeld gekregen van de relatie tussen IB-Groep en omliggende partijen als Centrale Financiële Instellingen, Sociale Verzekeringsbank, Departementale Accountantsdienst en Nationale Ombudsman. Deze organisaties beschouwen de IB-Groep als een betrouwbare en bereidwillige partner. Vermeldenswaardig is het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling door IB-Groep die zich naar het oordeel van de NO goed heeft ontwikkeld.

#### *Onderwijsinstellingen*

Het is het Visitatiecollege opgevallen dat de instellingen in het onderwijsveld een dubbele houding aannemen ten opzichte van de IB-Groep. Aan de ene kant vinden ze het uitstekend dat de IB-Groep uitsluitend wettelijke taken uitoefent. Aan de andere kant oordelen ze dat de IB-Groep passief is geworden bij innovatie. Deze gespletenheid wordt

overigens wel begrepen, maar niet gewaardeerd. Tevens realiseren de instellingen zich dat ze door de aard waarop de overkoepelende verbanden in het onderwijsveld zijn georganiseerd, met onvoldoende bindend vermogen, ook zelf dikwijls onvoldoende coöperatief vermogen hebben. Iedereen is het er wel over eens dat het mogelijk zou moeten zijn dat gezamenlijke organisaties in voorkomende gevallen coalities kunnen sluiten met de IB-Groep. De IB-Groep wordt hierin dan als te aarzelend ervaren, met te weinig zelfvertrouwen over de eigen inzet.

De hele gang van zaken rondom het onderwijsnummer en het initiatief van SURF is een goed voorbeeld hiervan.

De onderwijsinstellingen zijn overigens over het departement veel negatiever: van OCenW wordt verwacht duidelijkheid te scheppen in het patroon van verantwoordelijkheden. Het ministerie lijkt op dit punt echter telkenmale in gebreke te blijven, veelal als gevolg van complicaties tijdens het wetgevingsproces die optreden tijdens contacten met externe actoren. In het bijzonder hebben deze complicaties vaak te maken met privacywetgeving.

Al met al is het Visitatiecollege van oordeel dat de toekomst van de IB-Groep gebaat is bij het besteden van meer aandacht voor de relaties met de onderwijsinstellingen.

## **6 Transparantie**

### **6.1 Definitie**

Transparantie: het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens handelen en presteren.

Dit is in het Tastbaar Arrangement uitgewerkt in drie indicatoren, te weten:

- voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten;
- op verzoek informatie verschaffen;
- omgeving pro-actief informeren.

### **6.2 Zelfevaluatie**

De IB-Groep geeft zichzelf een totaalscore van 70 (op een range tussen de 0 en 100) op het thema transparantie.

Voor wat betreft de eerste indicator "voldoen aan eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten" scoort de IB-Groep zichzelf een 100. Dit wordt gemotiveerd met de publicatie van het jaarverslag, de aanwezigheid van een Kwaliteitshandvest, begrotinguitvoeringsrapportages, 4-maandrapportages en een uitgebreide internetsite.

Op de tweede indicator "op verzoek informatie verschaffen" scoort de IB-Groep zichzelf een 80. Binnen de grenzen van privacywetgeving wordt over het algemeen voldaan aan verzoeken om informatie, aldus de zelfevaluatie.

De indicator "omgeving pro-actief informeren" scoort een 60 in de zelfevaluatie. Het Kwaliteitshandvest, de inhoud en inrichting van het jaarverslag, de structuur van de internetsite, het persbeleid en het hanteren van allerlei brochures vormen de basis van deze zelfscore.

De IB-Groep scoort zichzelf, zoals aangegeven, een 70 op het thema. De ambitie ligt om hiervan een score van 80 te maken. Dit moet vorm krijgen door middel van het structureren van bestaande initiatieven en deze regelmatig te laten plaatsvinden, het pro-actief benaderen van klanten om hen te attenderen op zaken die voor hen actueel worden en het meer naar buiten treden door het houden van lezingen, verzorgen van publicaties en dergelijke. Hiertoe is een database ontwikkeld met daarin medewerkers en hun specialismen.

### **6.3 Observaties**

De IB-Groep ziet zichzelf als een transparante organisatie. Deze transparantie richt zich naar het oordeel van het Visitatiecollege met name op de principaal. Deze transparantie is ook formeel geregeld middels prestatiecontract. De reguliere informatieverstrekking wordt

door het departement als goed ervaren. Waar het gaat om het verstrekken van ad hoc informatie, bijvoorbeeld op verzoek van het ministerie om te bezien welke gevolgen een stelselwijziging kan hebben, loopt de verstrekking minder soepel. Dit verdient wat meer toelichting/analyse.

Van transparantie naar de omgeving en de klanten is in mindere mate sprake. Het College heeft het beeld teruggekregen dat de IB-Groep desgevraagd wel informatie verstrekt, maar zelf niet snel actief naar buiten zal treden. Er lijkt sprake te zijn bij de IB-Groep van een smalle definitie van het begrip 'openbaarheid': iets is openbaar als het niet geheim is. Echter, er valt een wereld te winnen bij het doen van actieve uitlatingen, bijvoorbeeld over de wijze waarop uitvoeringsprocessen (opnieuw) worden ingeregeld en die consequenties voor andere partijen kunnen hebben.

## **Bijlage: reactie van de IB-Groep op de observaties van het Visitatiecollege**

### **Inleiding**

De visitatierapporten worden gepubliceerd onder verantwoordelijkheid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit maakt het mogelijk dat niet alleen de observaties van het Visitatiecollege, maar ook de reactie van de gevisiteerde organisatie tegelijkertijd worden gepubliceerd. Daarmee wordt tevens de cirkel van publieke verantwoording rond gemaakt: de gevisiteerde organisatie geeft immers in de reactie aan op welke wijze de observaties van het Visitatiecollege tot aanpassingen zullen leiden.

### **Reactie IB-Groep**

Visitatiecollege Publiek Verantwoorden  
p/a mr. U.H. Oelen  
Postbus 9046  
7300 GH Apeldoorn

HD/03.098

18 maart 2003

Reactie IB-Groep op visitatierapport Publiek Verantwoorden

Geacht Visitatiecollege,

Als logisch vervolg op de ondertekening van het Handvest Publieke Verantwoording in november 2000 heeft de IB-Groep eind 2002 een zelfevaluatie uitgevoerd. In deze zelfevaluatie hebben wij onze huidige positie en de toekomstige ambities op de vier thema's uit het handvest (kwaliteit, prijs/ prestatie, responsiviteit en transparantie) beschreven. U heeft deze zelfevaluatie op 27 januari 2003 getoetst aan de hand van verschillende brondocumenten en gesprekken met diverse vertegenwoordigers uit de omgeving van de IB-Groep en uit de organisatie zelf.

Allereerst wil ik via deze weg het Visitatiecollege nogmaals bedanken voor de zeer plezierige en nuttige visitatie. Met de visitatie is de IB-Groep een spiegel voorgehouden en dat heeft waardevolle en veelal ook herkenbare gezichtspunten opgeleverd. Wij zullen de aanbevelingen ter harte nemen en waar mogelijk en passend binnen onze eigen visie en doelstellingen ter hand nemen. Op deze wijze hopen wij bij een volgende visitatie een verdere verbetering zichtbaar te kunnen maken. In deze brief wil ik graag inhoudelijk reageren op de uitkomsten van deze visitatie zoals beschreven in uw rapportage en (cursief weergegeven) mijn reactie daarop.

## **Algemeen**

Het Visitatiecollege heeft een organisatie aangetroffen vol commitment, positieve bedoelingen en kwaliteit. Een organisatie waar medewerkers trots op zijn en waar de aandacht van het management voor de medewerker en het micro-handelen groot is. Dit alles geeft de organisatie veel potentie om door te gaan op de ingeslagen weg. Desondanks straalt de organisatie volgens het Visitatiecollege geen beeld van zelfgenoegzaamheid uit en vindt de buitenwereld de IB-Groep met name op de terreinen van ICT en niet-wettelijke taken te behoedzaam.

*De IB-Groep heeft de laatste jaren ingrijpende wijzingen doorgevoerd in onder andere de organisatiestructuur, de besturing van de organisatie en de wijze van klantbediening. Hoewel dit veranderingsproces ook de komende jaren nog zal voortduren, sterkt de constatering van het Visitatiecollege mij in mijn gevoel op de goede weg te zitten. Gelet op de eerdere ervaringen, de complexiteit en variëteit van de geautomatiseerde systemen en het feit dat een ongestoorde uitvoering van de primaire processen te allen tijde moet zijn gewaarborgd, heeft de organisatie bewust gekozen voor een beheerste aanpak van ICT-verandertrajecten. Ik kan u verzekeren, dat aan ambities op dit terrein echter zeker geen gebrek is. Ook is bewust gekozen voor het terugbrengen van de ambities voor het uitvoeren van niet wettelijke taken teneinde de focus volledig te kunnen richten op een excellente uitvoering van de opgedragen kerntaken, mede als gevolg van politieke discussies. Gelet op andere prioriteiten wil ik deze ambities vooralsnog nog niet bijstellen.*

## **Kwaliteit**

Volgens het Visitatiecollege heeft de minister van OCenW als opdrachtgever van de IB-Groep via het prestatiecontract voldoende inzicht in en zeggenschap over de kwaliteitseisen van de IB-Groep. De individuele klanten moeten dit inzicht volgens het College echter ontberen. De normen voor de dienstverlening aan individuele klanten zijn weliswaar vastgelegd in een Kwaliteitshandvest, maar als gevolg van een passief publicatiebeleid is de bekendheid over (de realisatie van) deze normen niet groot. Ook constateert het College, dat voor de instellingen in het onderwijsveld nog geen kwaliteitseisen zijn geformuleerd. Volgens het College functioneert de klachtenregeling van de IB-Groep goed en is het percentage klachten en bezwaar- en beroepszaken zeer laag. Wel wordt aanbevolen de definitie van klachten aan te scherpen.

*Ik onderschrijf de constatering en aanbevelingen van het Visitatiecollege. In de verschillende plannen zijn op deze terreinen inmiddels ook al verbetervoorstellen opgenomen. Ook de constatering, dat het kwaliteitsbeleid voor de onderwijsinstellingen zich nog niet op hetzelfde niveau bevindt als voor de individuele klanten is terecht. In 2002 is de directie Onderwijsservice van start gegaan als loket voor de dienstverlening aan de onderwijsinstellingen. Mede door de invoering van het onderwijsnummer zal deze directie een nauwe relatie gaan onderhouden met de instellingen in alle onderwijssectoren. Deze directie zal haar aandacht de komende periode nadrukkelijk richten op het externe*

*relatiebeheer, het definiëren van concrete kwaliteitsafspraken en het onderzoeken van en vervolgens lering trekken uit de tevredenheid over de dienstverlening.*

### **Prijs/ prestatie**

Volgens het Visitatiecollege kan de IB-Groep als het gaat om haar prijs/prestatieverhouding nog verbeteringen aanbrengen in haar kostprijsmodel en in de transparantie bij het opstellen van uitvoeringstoetsen. Het College merkt tevens op, dat het met de minister afgesproken prestatiecontract nogal eenzijdig is en niet de overeengekomen meerjarenafspraken bevat.

*De aanbevelingen van het College op het thema prijs/ prestatie kan ik onderschrijven. Voor het kalenderjaar 2002 zijn de afspraken met de minister van OCenW voor het eerst vastgelegd in een prestatiecontract. Op basis van de ervaringen met dit eerste prestatiecontract zijn de afspraken voor 2003 verder aangescherpt. De verdere ontwikkeling van het kostprijsmodel ten behoeve van uitvoeringstoetsen, het monitoren van incidentele en structurele kosten voor de invoering van nieuw beleid en de afspraken over meerjarenfinanciering zijn nadrukkelijk onderwerp van overleg tussen het ministerie en de IB-Groep in 2003. De indirecte conclusie, dat de huidige prijs/ prestatieverhouding van de IB-Groep niet goed zou zijn wil ik echter weerleggen met de uitkomsten van het benchmarkonderzoek waaraan de IB-Groep in 2000 en in 2002 heeft deelgenomen. In het laatste benchmarkonderzoek wordt gesteld, dat het kwaliteitsniveau waarop de IB-Groep haar taken uitvoert over het algemeen voldoende tot goed is en dat de kosten laag zijn. De tevredenheid van de individuele klanten over de IB-Groep scoort ten opzichte van de andere deelnemers aan het benchmarkonderzoek voldoende tot ruim voldoende.*

### **Responsief handelen en participatie**

Als het gaat om responsief handelen en participatie kan de IB-Groep volgens het Visitatiecollege nog verbeteringen realiseren. Bijvoorbeeld door derden meer te betrekken bij veranderingen in haar eigen uitvoeringsproces en hierover al in een vroeg stadium afstemming te zoeken. Volgens het College heeft de omgeving van de IB-Groep het beeld, dat de IB-Groep de volgende prioriteitsvolgorde toekent in haar externe verantwoording: opdrachtver, individuele klanten, partners en tenslotte de instellingen van onderwijs.

In de relatie met de opdrachtgevers is volgens het College goede voortgang geboekt en die relatie wordt dan ook door beide partijen als goed ervaren. Wel waarschuwt het College voor de behoefte aan detaillering door het ministerie, de gevolgen voor de IB-Groep van de wijzigingen bij het ministerie in de aansturing van de verzelfstandigde organisaties en de rolverdeling tussen ministerie en IB-Groep bij de implementatie van ingrijpende beleidswijzigingen.

Volgens het College heeft de IB-Groep ook in het optimaliseren van de relatie met de individuele klanten de laatste jaren terecht veel energie gestoken en deze relatie is dan

ook goed op orde. Wel vraagt het College, zoals ook hiervoor reeds gemeld, aandacht voor de bekendheid van het kwaliteitshandvest.

De partners van de IB-Groep (o.a. Centrale Financiën Instellingen, Sociale Verzekeringsbank, departementale Accountantsdienst en Nationale Ombudsman) beschouwen de IB-Groep volgens het Visitatiecollege als een betrouwbare en bereidwillige partner. Vermeldenswaard in positieve zin is volgens het College de wijze van klachtafhandeling door de IB-Groep en de gunstige ontwikkeling van het aantal klachten.

De onderwijsinstellingen nemen ten opzichte van de IB-Groep een dubbele houding aan. Aan de ene kant vinden zij het uitstekend, dat de IB-Groep alleen maar wettelijke taken uitvoert. Maar aan de andere kant vinden zij, dat de IB-Groep passief is geworden bij innovaties. Naar de mening van de instellingen zou de IB-Groep zich assertiever en met meer zelfvertrouwen mogen opstellen. De instellingen zijn zich er echter ook van bewust dat zij zelf onvoldoende coöperatief vermogen hebben door de wijze waarop zij landelijk zijn georganiseerd. Het Visitatiecollege beveelt de IB-Groep aan om meer aandacht te besteden aan de relatie met de onderwijsinstellingen.

*De IB-Groep heeft de laatste jaren inderdaad veel energie gestoken in de verbetering van de relatie met en de uitvoering richting de individuele klanten en - veelal in het verlengde hiervan - richting de partners. Ik ben blij dat deze energie ook volgens het College zijn vruchten heeft afgeworpen. In navolging van de ervaringen met de individuele klanten zal de nieuw ingerichte directie Onderwijsservice de komende periode ook veel energie steken in het verbeteren van de relatie met de onderwijsinstellingen. Verschillende plannen en initiatieven in deze richting zijn reeds gestart. Het College laat zich op meerdere plaatsen in het rapport kritisch uit over de relatie met het ministerie en ook over de werkwijze van het ministerie zelf. De door het College geschetste aandachtspunten zijn op zich wel herkenbaar voor de IB-Groep. De relatie met het ministerie is dusdanig dat hierover in goed onderling overleg kan worden gesproken en de IB-Groep is van mening voldoende inbreng te kunnen leveren in de uitkomsten van de discussie.*

### **Transparantie**

Volgens het Visitatiecollege is de transparantie van de IB-Groep richting het ministerie structureel goed geregeld, maar heeft het ministerie wel behoefte aan meer toelichting/ analyse bij het verstrekken van ad hoc informatie. Van transparantie naar de omgeving en naar klanten is volgens het College in mindere mate sprake, omdat de IB-Groep zich richting deze doelgroepen nogal passief opstelt en niet gestructureerd actieve uitlatingen naar buiten brengt.

*Verbeteringen op de door het College genoemde punten zijn inderdaad mogelijk. Daartoe zal de IB-Groep in 2003 haar communicatiebeleid richting de verschillende doelgroepen in haar omgeving actualiseren en hieraan vervolgens ook daadwerkelijk gestructureerd invulling geven. Actieve communicatie vindt in de huidige situatie uiteraard op onderdelen*

Verslag van de visitatie van de IB-Groep  
Handvestgroep Publiek Verantwoorden

*reeds plaats, bijvoorbeeld richting de pers, maar niet ten aanzien van alle doelgroepen en niet altijd voldoende gestructureerd.*

Hoogachtend,

Chr. G. Spanjaard  
hoofddirecteur IB-Groep

Verslag van de visitatie van de IB-Groep

Handvestgroep Publiek Verantwoorden

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestaat (tijdens het verschijnen van deze rapportage) uit de volgende organisaties:

- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
- IB-Groep
- Kadaster
- RDW
- Staatsbosbeheer

Het Visitatiecollege, dat in opdracht van de Handvestgroep deze rapportage heeft opgesteld, bestaat uit:

- Vera Keur
- Hein van Oorschot
- Roel in 't Veld

Het College wordt ondersteund door twee secretarissen, te weten:

- Annette Koemans (RDW)
- Udo Oelen (Kadaster)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u met één van de secretarissen contact opnemen. Hun telefoonnummers zijn 079-3458340 resp. 055-5285472.

© Handvestgroep Publiek Verantwoorden  
maart 2003