



Den Haag



Universiteit
Leiden

*Ontwikkeling prestatie-managementsysteem binnen de klantenservice
SZW van de gemeente Den Haag*

Naam student: Samira Voorham
Nummer: S2164833
Master: Management van de Publieke Sector
Vak: Scriptie
Datum: 11 januari 2020
1^o lezer: Mr. dr. G.S.A. Dijkstra
2^o lezer: Prof. Dr. F. van der Meer

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over de ontwikkeling van het prestatie managementsysteem in de afgelopen jaren bij de klantenservice Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) bij de gemeente Den Haag. Na het volgen van colleges en het uitvoeren van het onderzoek, is deze scriptie de afronding van mijn masteropleiding Management van de Publieke sector en betekent het eind van mijn studie.

Na de pre-master succesvol te hebben afgerond, ben ik in september 2018 begonnen aan de master. Zowel de pre-master als de master heb ik naast mijn fulltimebaan bij de gemeente Den Haag gedaan, waarbij ik in een jaar tijd ook nog tweemaal van functie ben veranderd. Dit was niet altijd een gemakkelijke combinatie en ik heb een aantal hindernissen hiervoor moeten nemen. Het schrijven van deze scriptie was intensief en soms ook lastig. Vooral als werkende was het in het begin lastig om een goed afgebakend wetenschappelijk onderwerp te kiezen. Na een aantal fijne gesprekken met de heer Dijkstra, is het toch gelukt om tot een onderwerp te komen. Dank daarvoor en voor de kritische blik en adviezen.

Graag wil ik ook nog een aantal andere mensen bedanken voor hun hulp, want zonder hen was het niet gelukt om mijn studie te voltooien. Allereerst wil ik mijn vorige manager, Gerjan Wilkens, bedanken. Zonder zijn aandringen was ik wellicht niet eens aan deze studie begonnen. Ook wil ik mijn huidige manager, Luuk Sonnen, bedanken voor de tijd die ik heb gekregen om de studie te voltooien. Natuurlijk ook mijn dank aan de collega's van SZW die mee hebben gewerkt aan de interviews voor dit onderzoek. De informatie uit deze interessante en leuke gesprekken is een belangrijke bijdrage geweest voor dit onderzoek.

Tot slot wil ik mijn ouders, vriend en vrienden bedanken voor de steun, tijd en ruimte die ik van hen gekregen heb om deze studie te volgen en af te ronden.

Dan wil ik u veel plezier wensen met het lezen van deze scriptie.

Samira Voorham,

Den Haag, Januari 2020

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
1.1 Vraagstelling en afbakening onderzoek	6
1.2 Relevantie	6
1.3 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader.....	9
Context.....	9
2.1. New Public management.....	9
2.2 Prestatiemeting.....	10
2.3. Perverse effecten van prestatie­meting.....	12
2.4. De dynamiek van prestatie­metingen.....	14
2.5 Hypotheses	17
3. Methodologie	18
3.1 Onderzoeksontwerp	18
3.2 Dataverzameling.....	18
3.3 Conceptueel model.....	19
3.4 Operationalisering	20
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	21
4. Casus.....	22
5. Analyse.....	30
6. Conclusie	36
7. Discussie.....	41
Reflectie op theoretisch kader.....	41
Beperkingen onderzoek	41
Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	42
Betrouwbaarheid en validiteit.....	42
Literatuur:	44
Bijlage 1: lijst met geïnterviewde.....	46

1. Inleiding

De afgelopen jaren heeft de publieke sector steeds meer bedrijfskundige concepten ingevoerd. De gedachte is dat de overheid diensten en producten leveren, en net zoals het bedrijfsleven, op deze prestaties wordt beoordeeld. Met andere woorden: publieke organisaties moeten ook op hun prestaties afgerekend worden. Hiermee zijn overheden de laatste jaren steeds resultaatgerichter geworden (De Bruijn, 2006). Er zijn verschillende onderzoeken die aantonen dat prestatie management kan leiden tot positieve effecten. Maar er zijn ook onderzoeken die aantonen dat prestatie management kan zorgen voor perverse effecten. Hans de Bruijn (2006) geeft twee opvattingen op het gebied van prestatie management binnen de publieke sector weer. Aan de ene kant doet prestatie meting geen enkel recht aan de aard van de activiteit. Er worden publieke diensten geleverd die aan verschillende waarden moeten voldoen en komen in coproductie tot stand. Als er dan productiecijfers moeten worden gerealiseerd, zegt dit nog niets over de kwaliteit van het product. Hierdoor kan het leveren van deze cijfers zelfs zorgen voor het schaden van de kwaliteit en professionaliteit. Aan de andere kant gaat prestatie management uit van verantwoording en rekenschap. Ook een overheid moet kunnen aantonen waar zij de overheidsmiddelen aan besteed; Krijgt de bevolking waar zij voor betalen? Door verantwoording af te leggen wordt inzichtelijk gemaakt hoe een organisatie presenteert en kan er eventueel bijgestuurd worden bij slecht presteren (De Bruijn, 2006). Dit sluit goed aan op de gedachte van New Public Management die zeggen dat prestatie metingen het functioneren van de overheid bevorderen (Osborne, 2006, p. 379).

Het resultaatgericht werken binnen de overheid is ontstaan door felle kritieken op de bureaucratische sturing van de ambtelijke organisaties. Overheden werden tot de jaren tachtig bestuurd als een hiërarchische, stabiele en bureaucratische organisatie. Deze manier van besturen werd gezien als ineffectief en inefficiënt. Volgens Geut & Stolk (2011) zou de overheid hierdoor niet genoeg kunnen presteren en niet goed kunnen functioneren. Daarom is in de jaren tachtig New Public Management (NPM) ontstaan. Bij NPM is het belangrijk dat er gemanaged wordt op resultaten. NPM gaat uit van het principe *'run government like business'* (Linker, 2006: 298).

Belangrijk bij deze prestaties is dat de overheid zuinig, doelmatig en doeltreffend werkt. Een belangrijk concept is prestatie management. Prestatie management is een cyclisch proces waarbij de overheid de prestaties meet en de informatie gebruikt om beleidsbeslissingen te kunnen nemen. Een gevolg van prestatie management is dat organisaties beter gaan presteren omdat zij verantwoordelijk worden gehouden voor de geleverde prestaties. Ook bij publieke

organisaties zijn prestaties onderwerp van gesprek. Voor publieke managers is het belangrijk om prestaties te leveren. Doormiddel van prestatieprikkels worden zij gemotiveerd om beter te presteren (van der Hoek & van den Bekerom, 2018, p. 227).

Ook binnen de gemeente Den Haag wordt gewerkt met prestatiemetingen. In dit onderzoek wordt gekeken naar prestatiemeting bij de klantenservice van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) over de afgelopen jaren. De klantenservice van SZW is het eerste visitekaartje van de gemeente. De medewerkers zijn zich hiervan bewust en doen wat nodig is om de Haagse burger te helpen. De medewerkers aan de telefoon hebben te maken met een aantal prestaties waarop gemeten wordt. Er zijn prestaties die voor de afdelingsmanager van belang zijn om intern te kunnen sturen, maar daarnaast zijn er ook prestaties die voor het management van de dienst SZW van belang zijn (Gemeente Den Haag, 19 januari 2019).

1.1 Vraagstelling en afbakening onderzoek

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre de theorie van Hans de Bruijn toe te passen is op de klantenservice SZW van de gemeente Den Haag. In dit onderzoek zal er gekeken worden naar drie van de vijf wetmatigheden van de Bruijn (2006). Er is voor deze drie wetmatigheden gekozen omdat deze vooraf het meest van toepassing leken op de casus. De onderzoeksvraag luidt: *Hoe heeft het prestatiemanagementsysteem van de klantenservice SZW zich in de afgelopen vijf jaar ontwikkeld en hoe kan deze ontwikkeling worden verklaard?*

In dit onderzoek zal worden gekeken hoe de prestatiemeting de afgelopen vijf jaar is veranderd. Voor deze casus wordt onderzoek gedaan naar prestatiemanagement bij de klantenservice SZW. De doelstelling van SZW is dat ze de burger zo goed mogelijk helpen. Maar daar zijn wel prestatiemetingen aan verbonden waarop de medewerkers beoordeeld en aangesproken worden. Dit maakt het werk soms lastig. Daarom zijn de managers van deze afdeling constant aan het kijken wat de beste balans hiertussen is. Moeten ze wel vasthouden aan de gesprektijd, waardoor medewerkers wellicht het gesprek afkappen en de burger daardoor niet geholpen is. Of laat je deze prestatie helemaal los, wat kan betekenen dat de gespreksduur enorm stijgt en je daardoor minder goed bereikbaar bent voor andere klanten. De afdeling is interessant als casus, omdat er een balans dient te zijn tussen het helpen van de burger en de prestatiemetingen die er liggen. Daarbij is het ook interessant om te zien hoe er gekeken wordt. De burger kan namelijk geen andere keus maken dan contact opnemen met de gemeente waarin zij woont, er is dus geen concurrentie. Daarbij komt dat de medewerkers wel aan bepaalde prestaties moeten voldoen, maar de burger dus geen andere keus heeft om voor een andere organisatie te gaan. Zodra de burger dus niet gehoord of geholpen wordt door deze medewerker omdat er prestaties liggen waar de medewerker aan moet voldoen, dan verliest de overheid zijn geloofwaardigheid. De prestatiemetingen die op deze afdeling ingezet worden, moeten dus wel stroken met wat de klant verwacht.

1.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel bekend op het gebied van prestatiemetingen. Toch zit er een kennis gat over prestatiemeting binnen de publieke sector. Onderzoekers zijn kritisch en trekken de effectiviteit van prestatiemanagement in de publieke sector in twijfel. Empirische studies laten zien dat prestatiemanagement bijdraagt aan de doeltreffendheid, maar sommige studies laten

ook zien dat er juist negatieve effecten optreden met prestatie management (van der Hoek & van den Bekerom, 2018). Het is daarom wetenschappelijk relevant om te onderzoeken hoe prestatie metingen gebruikt worden binnen de publieke sector en welke positieve of negatieve effecten deze metingen hebben. Volgens de Bruijn (2006) doen prestatie metingen geen enkel recht aan de aard van de taken en activiteiten die overheden verrichten. Zij leveren publieke diensten en deze komen vaak in coproductie tot stand. Wat met zich meebrengt dat het vaak gaat om complexe producten die niet te reduceren zijn tot uitsluitend kwantificeerbare producenten. Daardoor kunnen prestatie metingen niet altijd worden ingezet (De Bruijn, 2006). Maar prestatie metingen kunnen juist ook bijdragen aan transparantie en legitimiteit van de overheid. Deze opvatting past in de principes van New Public Management. Osborne (2006) beschrijft dat de gedachte van New Public Management is dat prestatie management juist het functioneren van een overheid bevordert. Er bestaat dus nogal wat onduidelijkheid over de bruikbaarheid van de wetenschappelijke literatuur over prestatie management in de publieke sector. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan het verkrijgen van meer duidelijkheid over dit onderwerp. Dit onderzoek zal in kaart brengen welke effecten er kunnen optreden bij het gebruik van prestatie management binnen de publieke sector, daarbij toetst het de wetmatigheden die beschreven zijn door de Bruijn (2006).

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van het onderzoek ligt aan de kant van de burger. Het is belangrijk dat de burger goed geholpen wordt en daarmee toont de klantenservice SZW haar meerwaarde. Bij SZW is er naast het meten van de prestaties ook de vraag of de burger geholpen is. Als er alleen streng naar de prestaties van de medewerkers gekeken wordt, is er geen oog meer voor de burger. Bij SZW zijn ze aan het kijken hoe ze beide onderdelen zo optimaal mogelijk kunnen dienen. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken van wat de prestatie metingen doen met de medewerkers en welke uitwerking dit heeft op het helpen van de burger. Deze inzichten kunnen het management van SZW helpen om een keuze te maken hoe prestatie metingen wellicht anders in te zetten en zo ook nog de burger goed te kunnen helpen. Daarnaast is het mogelijk interessant voor andere klantenservice afdelingen binnen de publieke sector om te zien wat prestatie management mogelijk voor invloed heeft op de diensten die geleverd dienen te worden aan de burger.

1.3 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit zeven hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader uiteengezet worden. In paragraaf 2.1 wordt eerst het perspectief vanuit New Public Management uitgewerkt. In Paragraaf 2.2 wordt de basis van dit onderzoek beschreven. Aan de hand van de theorie van onder andere Hans de Bruijn wordt uitgelegd wat onder prestatie management verstaan wordt. Aan de hand van deze theorie worden er een aantal hypothesen afgesteld. Verder wordt in hoofdstuk 3 de methodiek voor dit onderzoek beschreven, waar onder andere het onderzoeksontwerp, de wijze van dataverzameling, de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek ook aanbod komen. In hoofdstuk 4 is de casus beschreven. Hoofdstuk 5 beschrijft de bevindingen van dit onderzoek. Deze bevinden zullen geanalyseerd worden. In hoofdstuk 6 wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven. Als afsluitend hoofdstuk wordt er in de discussie de beperkingen van dit onderzoek besproken en de betrouwbaarheid en validiteit.

2. Theoretisch kader

Context

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Op basis van relevante wetenschappelijke literatuur wordt dit kader beschreven. In paragraaf 2.1 zal ingegaan worden op New Public management met betrekking tot prestatie management. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de functies van prestatie metingen volgens Hans de Bruijn (2006). Daarbij wordt ook beschreven op welke verschillende niveaus prestaties gemeten kunnen worden met daarbij de verschillende doelen. Ook worden de perverse effecten die prestatie metingen kunnen hebben benoemd en worden de vijf wetmatigheden van de Bruijn beschreven.

2.1. New Public management

Allang worden publieke organisaties gezien als inefficiënte, logge organisaties die minder effectief zijn dan het bedrijfsleven. Alleen publieke manager zijn op de hoogte van de daadwerkelijke kosten van de diensten, maar voor de burger en politici is het allemaal erg ondoorzichtig, wat zorgt voor inefficiëntie (Niskanen, 1971). Als reactie daarop ontstond er de jaren 80 van de vorige eeuw, de term New Public Management. Deze verzamelterm ontstond om de publieke sector op een meer bedrijfsmatige manier in te richten, zodat zij doeltreffender zouden gaan functioneren en op een efficiëntere manier publieke diensten zouden leveren en met het belastinggeld zouden omgaan (Hood, 1991). Om naar een meer bedrijfsmatig werken door overheidsorganisaties te komen moesten overheidsorganisaties de manier van werken, de principes en de instrumenten uit het bedrijfsleven zich toe eigenen. Het toepassen van principes en instrumenten uit het bedrijfsleven leidt volgens NPM tot grotere efficiëntie en effectiviteit bij de overheid (Osborne, 2010). Het meten van prestaties van publieke organisaties en het gebruiken van de informatie om beleidsbeslissingen te nemen wordt ook wel prestatie management genoemd. Prestatie management is uitgegroeid tot een van de belangrijkste sturingsprincipes van de New Public management hervormingen binnen de publieke sector. Verwacht wordt dat organisaties, zowel in het bedrijfsleven als overheidsorganisaties, beter gaan presteren als zij verantwoordelijk worden gehouden voor de geleverde prestaties. Wanneer organisaties feedback krijgen op de geleverde prestaties zullen zij meer gemotiveerd worden door deze prestatie prikkels (van der Hoek en van den Bekerom, 2018). De overheid, maar ook de publieke organisaties stellen doelen op. Om te weten of deze doelstellingen behaald zijn kan gemeten worden hoe er gescoord is aan de hand van de daarvoor geselecteerde prestatie-indicatoren. Daarmee is prestatie management geen eenmalige exercitie, maar een continu proces (Moynihan, 2008). Volgens Boyne (2010) moet

er gestuurd worden op wat er echt toe doet. Daarom stelt hij een aantal eisen aan de prestatie-indicatoren en het formuleren van doelstellingen. Wanneer er meer gefocust wordt op outcome, zorgt dat voor de uiteindelijke effecten van dienstverlening, dan wanneer er alleen gekeken wordt naar output, waarbij er alleen gekeken wordt naar de geleverde producten en diensten.

2.2 Prestatiemeting

Prestatiemetingen kunnen volgens de Bruijn (2006) verschillende functies vervullen. Ten eerste kan prestatiemetingen leiden voor transactie, waarmee ze een prikkel kunnen vormen voor innovatie. Deze transparantie kan zorgen voor twee functies. De *interne functie* en *externe functie*. De interne functie laat zien waar de overheid mee bezig is. Doordat zij weinig prikkels van buitenaf ontvangt om te kijken naar effectiviteit en efficiency vervallen zij snel in het patroon van logge organisatie. Er moet veel overlegd worden, vaak zijn er meerdere medewerkers die zich met een onderwerp bemoeien en overbodige procedures die moeten worden nageleefd. Wanneer er prestatiemetingen aan vast worden gehangen, wordt er transparant gemaakt wat er gebeurt. Dit zorgt in vele gevallen tot innovatie, omdat gewoontes of werkprocessen uit het verleden tegen het licht gehouden worden. Door de prestaties zichtbaar te maken heeft een organisatie telkens een doel om haar prestaties te verbeteren. De externe functie houdt zich vooral bezig met de directe leefomgeving van de burger. Via prestatiemeting kan de overheid door de burger worden aangesproken. De overheid zal vervolgens de professionele organisatie vragen om verantwoording op de geleverde dienstverlening. Volgens Halachimi (2002) zorgt transparantie ervoor dat organisaties verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor de kwaliteit van dienstverlening. Als zij niet naar behoren presteren, kunnen ze op het matje geroepen worden.

Een tweede functie die prestatiemeting volgens de Bruijn (2006) kan hebben is het voorkomen van bureaucratie door prestaties te belonen. Er wordt niet gekeken naar input of throughput, maar juist het resultaat wordt beloond. Dit zorgt bij een organisatie ook voor de-bureaucratisering. Ze hoeven niet te investeren in input en throughput en kunnen zich focussen op de output.

Als derde functie kan prestatiemetingen leerprocessen bevorderen. Dit kan tussen organisaties, maar ook binnen organisaties. Tussen organisaties wordt gekeken naar hoe de concurrenten het doen. De cijfers die voortkomen uit prestatiemetingen zorgen ervoor dat organisaties gaan vergelijken. Hieruit worden de goede voorbeelden genomen, waardoor andere organisaties anders gaan handelen en blijkbaar leidt dit tot betere prestaties. De cijfers

zorgen dus voor verander- en leerprocessen. Binnen organisaties kan er gekeken worden naar de cijfers op afdelingsniveau. Waarom kan de ene afdeling met dezelfde middelen meer produceren dan een andere afdeling? Deze cijfers zijn voor het management interessant om bij te kunnen sturen. Ook deze cijfers kunnen voor afdelingen een stimulans zijn om te leren. De vierde functie van prestatiemeting is het zorgen voor verbetering van de intelligence. Prestatiemeting zorgt voor informatie welke omgezet kan worden naar verbeterpunten voor de organisatie, waardoor een betere dienstverlening ontstaat.

Naast een functie is het natuurlijk ook belangrijk om te weten hoe je prestaties kan meten. Volgens Van der Hoek en Van den Bekerom (2018) kunnen prestaties op verschillende niveaus gemeten worden, zoals op: sectorniveau, organisatieniveau en medewerkersniveau. Prestatiemanagement heeft op de verschillende niveaus ook verschillende doelen. Voor het sectorniveau is dat het verbeteren van de prestatie en het bevorderen van transparantie. Het openbaar maken van de gegevens zorgt voor meer transparantie, maar dit zorgt ook voor druk op individuele organisaties om de prestaties te verbeteren. Prestatiemanagement op organisatieniveau kijkt naar de prestaties op individuele organisaties. De doelen van die organisaties zijn afhankelijk van prestaties uit het verleden en de doelen van het sectorniveau. Op medewerker niveau is de focus belangrijk, hoe worden de prestaties van individuele medewerkers gestimuleerd binnen een systeem van prestatimanagement. De doelen van de medewerker moeten afgeleid worden uit het doel van de algemene organisatiedoelstellingen. De doelen voor de individuele medewerker moeten duidelijk, specifiek en uitdagend zijn, want dan weet de medewerker wat er van hem verwacht wordt. Maar er zijn ook elementen in het werkproces die belangrijk zijn. Denk aan het geven van feedback, zo weet de medewerker wat van hem verwacht wordt aan de hand van de eerder geleverde prestaties. Vanuit de rol van de manager kan er gekozen worden tussen twee leiderschapsstijlen om hun medewerkers te motiveren goede resultaten neer te zetten en prestatimanagement te versterken. Transactioneel leiderschap is volgens Bass (1999) dat gewenst gedrag wordt beloond en ongewenst gedrag wordt bestraft. Hiermee sluit deze stijl van leiderschap aan op prestatimanagement waarbij de resultaten van medewerkers gemonitord en geëvalueerd worden. Hoe medewerkers scoren op de vastgestelde prestatie-indicatoren resulteert vervolgens in het belonen of straffen van de medewerkers, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek. Er is ook een negatief punt aan prestatiebeloning, namelijk dat de extrinsieke prikkel wordt gestimuleerd. Waardoor de wil om meer geld te verdienen hoger is dan de intrinsieke motivatie (Van der Hoek en Van den Bekerom, 2018). Een andere

leiderschapsstijl is transformationeel leiderschap. Managers zorgen er op een andere manier dan het directe eigen gewin van medewerkers voor dat de motivatie toeneemt. Bijvoorbeeld door het uitdragen van een visie of het geven van het goede voorbeeld (Bass, 1999). Hiermee worden de medewerkers gestimuleerd om de organisatie doelen als eigen doelen te zien. Deze meer mensgerichte aanpak zorgt voor een sfeer waarin vertrouwen is en waar medewerkers bereid zijn om hard te werken (Van der Hoek en Van den Bekerom, 2018).

Naast de verschillende functies die prestatiemetingen kunnen vervullen, noemt de Bruijn (2006) ook een aantal bezwaren van prestatiemetingen bij de overheid. Producten worden vaak op enkelvoudigheid beoordeeld, terwijl ze aan verschillende waarden recht doen. Deze verschillende waarden kunnen met elkaar conflicteren. Als een manager dit negeert, loopt de manager een risico omdat er geen volledig beeld van de prestatie wordt weergegeven. Een bedrijf kan proces georiënteerd zijn in plaats van product georiënteerd. Prestatiemetingen op processen zijn moeilijk, omdat je niet zo concreet als bij een productie de prestaties ziet. Wanneer producten niet op zichzelf worden geproduceerd, maar in coproductie, dan kunnen de prestaties maar deels toe geschreven worden aan de organisatie. Prestatiemetingen zijn gericht op een organisatie die autonome producent is. Er zijn producten die niet op zichzelf staan, maar vervlochten zijn met anderen. Om prestaties te meten op één product kan dit schade veroorzaken op de ander. Ze zullen dus rekening met elkaar moeten houden. Daarnaast is het niet altijd duidelijk wat de relatie is tussen de inspanning en het uiteindelijke resultaat. Voor sommige producten is kwaliteit belangrijker dan kwantiteit. Als prestatiemeting dan ingezet wordt op het aantal producten kan dit zorgen voor kwaliteitsverlies van een product. Ook is de omgeving van de organisatie belangrijk. Wanneer een organisatie statisch is, kan er gemeten worden en kan er ook een vergelijking zijn met het verleden. Maar wanneer een organisatie in een dynamische omgeving zit, is prestatiemeting lastig.

2.3. Perverse effecten van prestatiemeting

Naast positieve effecten kent prestatiemeting ook een aantal perverse effecten. In de literatuur wordt ook wel gesproken over een prestatieparadox. De kern van deze paradox is de loskoppeling tussen wat er op de werkvloer gebeurt en wat er in managementinformatie verschijnt (van Thiel & Leeuw, 2002). Wanneer de praktijk niet aansluit met het prestatimanagementsysteem, ontstaat er onduidelijkheid over de prestaties en wat er gemeten wordt (De Bruijn, 2006). Een belangrijk element van de prestatieparadox is dat prestatimanagement niet het gewenste resultaat oplevert en daardoor zullen de prestaties niet verbeteren. Prestatiemetingen kunnen een stimulans zijn voor de productiviteit van een

organisatie. Maar wanneer er alleen een beloning staat tegenover de productie kan dit leiden tot strategisch gedrag van managers. Er wordt alleen gekeken naar het aantal productiecijfers, want zo worden de doelstellingen bereikt en ontvangt de organisatie een beloning. Deze cijfers kunnen door creatief boekhouden en een beter beeld geven dan de werkelijkheid en mogelijk zelfs leiden tot fraude (De Bruijn, 2006). Maar er kan ook strategisch gedrag ontstaan bij de medewerkers. Door bepaald gedrag, kunnen medewerkers het systeem ondermijnen. Het lijkt dan dat zij voldoen aan de prestatie-eisen die aan hen gesteld worden, maar daarmee totaal niet de doelstellingen in acht nemen en het er zich gemakkelijk van af maken. Medewerkers zullen taken vervullen die het makkelijkst te realiseren zijn, of die snel bijdragen aan de doelstellingen (De Bruijn, 2006; Van Thiel & Leeuw, 2002). Maar ook andere vormen zoals sabotage, waarbij prestatie-informatie gemanipuleerd of achtergehouden wordt, en gaming, waarbij de focus ligt op bepaalde onderdelen in het werk, zijn vormen van strategisch gedrag (Van Thiel & Leeuw, 2002)

Door alleen maar bezig te zijn met het bereiken van de prestaties of meer, wordt er weinig tot niet gekeken naar innovaties. Want wanneer de organisatie innoveert, is niet vooraf te zeggen of dit de productiecijfers bevordert. Prestatiemetingen zorgen er daarom voor dat het bestaande blijft, want daarmee weet de organisatie wat de productie is. Wanneer een organisatie eerst haar input verhoogt, maakt dit het makkelijker voor de output. Echter laat dit geen ambities zien van de organisatie, want wanneer de input gemanipuleerd wordt hoeft er minder gedaan te worden om de gewenste output te realiseren. Daarnaast kunnen prestatiemetingen de daadwerkelijke prestaties verbloemen. Wanneer er te veel druk komt te staan op de uitkomsten komt het steeds verder af te staan van het gewenste proces. Het is belangrijk dat de manager weet hoe de productiecijfers in elkaar zitten. Als de manager of bestuurder te ver van de werkvloer zit, dan zijn de cijfers de harde werkelijkheid. Waar dus geen rekening gehouden wordt met factoren die invloed kunnen hebben op deze cijfers, omdat daar te weinig zicht op zit door de afstand die er is. Hierdoor kunnen er verkeerde conclusies worden getrokken. Ook kunnen prestatiesmetingen zorgen voor verkoking binnen een organisatie. Doordat de eigen productiecijfers het belangrijkste zijn, wordt er niet verder gekeken dan de eigen afdeling. Ook de verschillende vormen van ketensamenwerking worden hiermee tegengegaan. De productiecijfers laten andere organisaties zien hoeveel productie er gedraaid kan worden. Om niet achter te blijven gaat een organisatie de processen kopiëren van de beter scorende organisatie. Dit zorgt dus helemaal niet voor leren, maar alleen voor kopiëren wat niet altijd zorgt voor een goed werkend proces voor de andere organisatie. Organisaties zijn namelijk niet altijd identiek aan elkaar en daardoor is kopiëren niet de beste

oplossing.

Op medewerker niveau zullen zij vooral proberen te scoren op de prestatie-indicatoren waar op gemeten wordt, waardoor het onderscheid tussen goede en minder goede prestaties steeds kleiner wordt. De focus is te beperkt en daardoor is de variatie tussen medewerkers steeds kleiner. Door het monitoren van de prestaties worden de slecht presterende medewerkers eruit gehaald en aangespoord hun prestaties te verbeteren. Wanneer er geen verbetering te zien is in de resultaten, zullen deze collega's ontslagen worden. Dit zorgt voor een selectie-effect. Het geeft geen inzicht in verschillen in prestaties, maar zorgt ervoor dat te lage prestaties verdwijnen. Ook het pervers leren heeft hier samenhang mee. Door de focus alleen te leggen op de prestatie-indicatoren die gemeten worden, krijgen andere aspecten minder aandacht. Hierdoor lijken de prestaties goed, maar dat is alleen op het deel van het werk dat gemeten wordt. Dit gebeurt wanneer niet alle elementen die bijdragen aan het uiteindelijke resultaat worden meegenomen in de indicatoren (van Thiel & Leeuw, 2002).

Prestatiemetingen kunnen een schijn hebben van beloning, maar uiteindelijk is de beloning er niet. Een organisatie kan een bepaalde prijs per product vaststellen. Wanneer de productie hoger ligt, krijgt het dus meer geld. Echter als het bedrijf maar een vast bedrag heeft om uit te keren, wordt het bedrag per geproduceerd product naar beneden bijgesteld. Dit levert dus uiteindelijk geen extra geld op. Wanneer een organisatie hetzelfde blijft produceren, blijven zij hetzelfde verdienen. Terwijl als je meer produceert je tegen een lager tarief betaald krijgt. Slechte prestaties worden hiermee beloond, terwijl goede prestaties bestraft worden. Wat zorgt er nu voor dat prestatiemetingen deze perverse effecten oproept? Sommige producten kunnen niet meegaan in prestatiemetingen. Maar als het management toch prestaties wil zien en meten, wordt door de producent pervers gedrag vertoont. Daarbij zijn prestatiemetingen vaak statisch, waardoor nieuwe prestaties niet altijd meegenomen kunnen worden in de metingen. En ook de veranderende processen zullen hier geen onderdeel van zijn (de Bruijn p29-457, 2006).

2.4. De dynamiek van prestatiemetingen

Het is interessant om te kijken hoe in de loop der tijd de prestatiemeting zich verhouden. Zijn de positieve effecten duidelijk zichtbaar of krijgen de perverse effecten meer de overhand. De Bruijn noemt vijf wetmatigheden die betrekking hebben op de dynamiek van prestatie-meetsystemen.

1. De Wet van de afnemende effectiviteit op prestatiemeting

Wanneer hogere productiecijfers directe consequenties hebben doet dit wat met de productie. Wanneer er meer geld tegenover een hogere productie staat, wanneer organisaties met elkaar vergeleken worden of wanneer de productie te laag is en het management zich ermee gaat bemoeien zijn allemaal zaken die effect hebben op het gedrag. Wanneer de impact op prestatiemeting hoog is, neemt de effectiviteit af en ontstaan er sterke prikkels voor pervers gedrag. Want wanneer er steeds meer sturing komt op de prestaties, leidt dit steeds meer tot negatieve effecten (de Bruin p49-53, 2006).

2. De Wet van Mushrooming

Er is altijd maar een deel zichtbaar van de prestaties. Als er gefocust wordt op de output, mis je vaak wat er afspeelt bij de input maar wat wel effect heeft op de output. Dit kan voor een bestuurder problematisch zijn. Vaak wordt er dan gedacht om het prestatie-meetsysteem uit te bereiden, er dus meer indicatoren worden toegevoegd aan het systeem. De systemen worden daardoor vaak te groot en veelzijdig, waardoor ze hun sturende werking verliezen (red tape). Deze wet treedt in tenminste viertal situaties op: als er een grote afstand zit tussen de beoordelaar en de beoordeelde, als er veel wantrouwen is tussen de partijen, als het prestatie-meetsysteem lang bestaat en wanneer consequenties een hoge impact hebben. Wanneer een systeem steeds groter moet worden, verliest het daarmee zijn sturende werking. Maar er blijft eigenlijk altijd wel ruimte voor strategisch gedrag, waardoor er kans op Mushrooming is. Mushrooming zorgt voor een onoverzichtelijke aaneenschakeling van regels en afspraken, waarmee de essentie uit het zicht raakt (de Bruijn, p55-59, 2006).

3. De Wet van de Collectieve Blindheid

Bedrijven die de focus vooral leggen op de productiecijfers, hebben vaak geen oog voor de werkelijkheid. Want wanneer je alleen vertrouwd op een cijfer, ben je blind voor datgeen achter het cijfer. Volgens de Bruijn ook wel collectieve blindheid genoemd. De professional voert alleen de productiecijfers in, want dat zijn de doelstellingen. Er wordt niet gekeken naar innovatie, de professional kiest voor strategisch gedrag. De manager die er verder vanaf staat ziet dat de cijfers in orde zijn en grijpt dus niet in. Dit zorgt voor collectieve blindheid. Want zowel de professional als de manager zijn tevreden met de cijfers op papier, maar hoe deze werkelijk tot stand zijn gekomen is vaak professioneel ongewenst. Als professionals bonussen krijgen voor de gewenste resultaten, zullen zij hier zoveel mogelijk aan voldoen. Dit

zorgt voor strategisch gedrag van de professional wat echter vaak ten koste gaat van de kwantitatieve kant (de Bruijn, p59-62, 2006).

4. De Wet van het Behoud van Geperverteerde Systemen

Gemaakte prestatieafspraken tussen partijen kunnen leiden tot gewoonte. Jaarlijkse afspraken keren telkens terug, ondanks de perverse effecten zoals benoemd in de vorige wetmatigheden. Als prestatiemetingssystemen eenmaal in een organisatie zitten, is het vaak niet gemakkelijk om dit systeem af te schaffen. Daarvoor zijn twee verklaringen te noemen:

Systemen ritualiseren: de professional gaat niet de strijd aan met het management en de papieren werkelijkheid, maar zorgt gewoon dat dit in stand blijft en draagt daar zelfs haar steentje aan bij. Voor de professional zorgt dit voor vrijheid om het proces vorm te geven naar eigen inzicht. Voor de manager is het ook prima want die krijgt de gewenste cijfers. Hierdoor lijkt dat alles goed verloopt en onder controle is.

Derdeneigenaars van de systemen: het systeem speelt niet alleen een rol voor professionals en managers, maar ook voor een derde partij, de stakeholders. Deze derde partij staat vaak nog verder weg dan de managers en hebben vaak nog minder zicht op de werkelijkheid achter de cijfers, maar ook zij houden graag vast aan de geperverteerde systemen (de Bruijn, p62-66, 2006)

5. De Wet van de afnemende politieke attentie

Als prestatiemetingsystemen er eenmaal zijn, dan worstelen ze zich vaak in de organisatie. Wanneer binnen een publieke organisatie de politiek dan het prestatiemetingsysteem afschaft zorgt dit voor demotivatie. Er is dus eigenlijk geen eier te behalen met het afschaffen van het systeem. Daarnaast is iedereen er toch al gewend aan geraakt en zou een nieuw systeem alleen maar meer kosten met zich meebrengen (de Bruijn, p 66, 2006).

Het beste voor een organisatie is als deze wetmatigheden zich niet voordoen. Als alle 5 de wetmatigheden zich in organisatie voordoen, is dit een slechte zaak. Het systeem van prestatiemeting is dan geperverteerd en gelijker tijd krijgt het weinig prikkels om de prestatiemeting af te schaffen.

Hoe zorg je er nu voor dat prestatiemeting voor zowel de bestuurder als professional werkbaar is? Volgens de Bruijn kan je met spelregels zorgen voor een goede afstemming. De Bruijn komt met drie ontwerpprincipes voor de spelregels voor prestatiemeting. Als eerste noemt hij *vertrouwen en interactie*. Door tijdens het maken van de prestatiemeting systemen te zorgen

voor interactie tussen bestuurder en professional ontstaat er in samenspraak een prestatiemeting systeem. In overleg worden de prestatie indicatoren gemaakt, waardoor beide partijen hetzelfde betrokken zijn en zich gehoord voelen. Dit draagt bij aan het vertrouwen van beide partijen en in het systeem. Veranderingen zullen niet vanuit één kant genomen worden, maar zullen eerst om afstemming vragen. Het moet van beide kanten duidelijk zijn waarvoor de cijfers die uit de prestatiemeting systemen komen gebruikt worden. Gebeurt dit niet, dan is de kans groot dat het systeem perverseert omdat er te weinig vertrouwen is in elkaar. De tweede is *Variëteit*. Producten kunnen op verschillende manieren worden gedefinieerd en vanuit verschillende perspectieven worden gezien. Wanneer er wordt gekozen voor één productdefinitie, kan dit leiden tot perverse effecten. Maar wanneer er juist verschillende definities zijn, maar er telkens hetzelfde beeld ontstaat uit de prestatiemeting, geeft dit ook meer gezag. Als derde principe noemt de Bruijn (2006) *dynamiek*. Prestatiemetingen moeten levendig zijn zodat ze kunnen omgaan met de dynamiek van producten en diensten.

2.5 Hypotheses

Aan de hand van bovenstaand theoretisch kader zijn drie hypothesen geformuleerd op basis van de vijf wetmatigheden die de Bruijn (2006) beschrijft.

1. Een systeem van prestatimanagement zal in de loop der jaren zorgen voor afnemende effectiviteit.
2. Een systeem van prestatimanagement zal in de loop der jaren steeds complexer worden (Mushrooming).
3. Een systeem van prestatimanagement zorgt in de loop der jaren voor collectieve blindheid van de organisatie.

De eerste hypothese kijkt naar de afnemende effectiviteit van prestatimanagement. Ik denk vooraf dat dit niet het geval is bij de klantenservice van de gemeente Den Haag. De tweede kijkt naar het steeds complexer worden van prestatimanagement. Dit is volgens mij van toepassing op de klantenservice en dit wil ik graag toetsen. Daarbij is het interessant om te onderzoeken of de wet van de afnemende effectiviteit en de wet van Mushrooming elkaar versterken. Als derde hypothese is gekozen om de wet van de collectieve blindheid te toetsen, omdat het interessant is te zien of de organisatie inderdaad in de loop der jaren blind is geworden op het gebied van prestatimanagement. Mijn inschatting vooraf is dat dit wel het geval is. Bij de analyse op het verzamelde materiaal, zullen de hypothesen bevestigd of verworpen worden.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek uiteengezet. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op het ontwerp van het onderzoek. Er wordt aandacht besteed aan de aard van het onderzoek en de strategie. Ook wordt uitgelegd waarom er voor de klantenservice SZW van de gemeente Den Haag is gekozen. In paragraaf 3.2 wordt de methode van dataverzameling beschreven. Het uitgangpunt is om de data te verzamelen van de afgelopen vijf jaar, om te kunnen onderzoeken hoe het prestatimanagementsysteem zich in de afgelopen periode heeft ontwikkeld. In paragraaf 3.3 wordt het conceptueel model beschreven. De uitwerking van het conceptueel model wordt uitgewerkt in paragraaf 3.4 de operationalisering. In de laatste paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek toegelicht.

3.1 Onderzoeksontwerp

Dit is een toetsend onderzoek en is kwalitatief van aard. Aan de hand van het theoretisch kader zijn er hypothesen geformuleerd over wat prestatimanagement doet met de organisatie. Door middel van documentanalyses en interviews worden deze hypothesen getoetst om te kijken of de theorie ook zo werkt in de praktijk. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat daar meer informatieverzameling mogelijk is dan bij een kwantitatief onderzoek. Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zal er gebruik gemaakt worden van een kwalitatieve casestudie. Er wordt slecht één casus onderzocht die intensief en gedetailleerd geanalyseerd wordt. Omdat de focus op één casus ligt kan er een uitgebreide analyse plaatsvinden. Een casestudie voor dit onderzoek is geschikt omdat een theorie getoetst kan worden op een organisatie die aan prestatimanagement doet binnen een grotere organisatie. Dit onderzoek richt zich op de klantenservice SZW van de gemeente Den Haag (Bryman, 2012, pp. 66, 71). Er is gekozen voor de klantenservice van SZW, omdat zij hier met prestatimanagement werken. Door deze casus te kiezen kan de theorie van de Bruijn (2006) getoetst worden aan de hand van de wetmatigheden. Daarnaast zullen er voor dit onderzoek semigestructureerd interviews gehouden om de benodigde data te verzamelen. Er zullen interviews plaatsvinden met mensen die verschillende functies uitoefenen binnen de klantenservice SZW. Vooraf aan deze interviews worden semigestructureerde vragenlijsten opgesteld.

3.2 Dataverzameling

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van dataverzameling aan de hand van documentanalyses. Door de documentanalyses kan een beeld geschetst worden hoe prestatimanagementsystemen in de huidige tijd is ingericht en hoe deze de afgelopen jaren

zijn veranderd binnen de klantenservice van SZW. Er wordt van verschillende documenten gebruik gemaakt. Interne stukken die gedeeld zijn binnen de organisatie worden geanalyseerd en zullen input zijn voor de interview vragen, maar ook opgevraagde documenten bij de afdeling zijn onderdeel van de dataverzameling. Daarnaast zijn er documenten die ter sprake komen tijdens de interviews, ook deze documenten worden geanalyseerd. De analyses op de documenten zijn niet voldoende om alle benodigde informatie te verhalen. Een aanvulling op de documentanalyses zijn semigestructureerd diepte-interviews. De informatie die verkregen is uit de documentanalyses kunnen aan de hand van de interviews ook getoetst worden. Vooraf aan deze interviews worden semigestructureerde vragenlijsten opgesteld waar tijdens de interviews vanaf kan worden geweken. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat er veel relevantie en gedetailleerde informatie kan worden verkregen. Er kan namelijk afgeweken worden in de volgorde van de vragen of dieper doorgevraagd worden op antwoorden die gegeven worden door de respondent als er iets interessant naar voren komt. Daardoor kunnen de respondenten hun ervaringen naar voren laten komen (Neuman, 2014). De respondenten zullen geselecteerd worden op basis van hun functie binnen de klantenservice van SZW. Er zullen verschillende respondenten met verschillende functies worden geïnterviewd, zodat zowel vanuit de management kant als de medewerker kant inzicht verkregen zal worden. Er zal één teammanager, één coach, één trafficer en een managementassistente geïnterviewd worden en drie medewerkers die al langere tijd op de afdeling werkzaam zijn. In bijlage 1 zijn de interviewvragen terug te vinden.

3.3 Conceptueel model

Op basis van de gebruikte literatuur en de opgestelde hypothesen, is een conceptueel model opgesteld, welke in de conclusie van dit onderzoek zal worden getoetst.



Figuur 1.1 Conceptueel model

3.4 Operationalisering

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, is het belangrijk om data te verzamelen en zo een conclusie te kunnen trekken. Operationalisering wordt door Van Thiel (2015) en Swanborn beschreven als overgang van theorie naar empirie. Waarbij centrale en theoretische begrippen meetbaar of waarneembaar worden gemaakt. Het verzamelen van data kan op diverse wijzen plaatsvinden. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van case study, zodat de theorie van de Bruijn (2006) getoetst kan worden op deze casus. Dit onderzoek zal vooral in 'het veld' plaatsvinden door gebruik te maken van interviews gehouden met medewerkers van de klantenservice SZW bij gemeente Den Haag.

Het operationaliseren van de begrippen is vanuit het theoretisch kader en conceptueel model opgesteld. Verschillende interview vragen zullen een bijdrage leveren in het toetsen van de wetmatigheden die de Bruijn (2006) heeft beschreven.

Voor de eerste wetmatigheid, *afnemende effectiviteit*, zijn de volgende interviewvragen van toepassing.

- Kijken naar de functies van prestatiemetingen. Wordt er beloofd of gestraft.
- Kijken naar de negatieve effecten van prestatiemetingen. Vindt er strategisch gedrag plaats.

Voor de tweede wetmatigheid, *Mushrooming*, zijn de volgende interviewvragen van toepassing.

- Kijken naar de functies van prestatiemetingen. Worden er alleen maar prestaties toegevoegd of vallen er ook prestaties af.
- Kijken naar de negatieve effecten van prestatiemetingen. Vindt er strategisch gedrag plaats en hoe zit het met vertrouwen onderling.

Voor de derde wetmatigheid, *collectieve blindheid*, zijn de volgende interviewvragen van toepassing.

- Kijken naar de functies van prestatiemetingen, leren, beoordelen en transparantie.
- Kijken naar de negatieve effecten van prestatiemetingen. Verhulling van de prestaties, de focus ligt alleen op de cijfers en niet dat wat daarachter zit. Vindt er strategisch gedrag plaats.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Wetenschappelijk onderzoek wordt getoetst op betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid van een onderzoek betekent dat de resultaten geen toeval mogen zijn, maar dat deze stabiel zijn. Dus wanneer het onderzoek nogmaals, op dezelfde wijze, uitgevoerd zou worden zou daaruit dezelfde onderzoeksresultaten voortkomen (Verhoeven, 2007). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot door verschillende interviews af te nemen. Er wordt getracht een zo breed mogelijk scala met verschillende functies van respondenten uit te nodigen voor dit onderzoek. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, die de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. Doordat er doorgevraagd wordt bij de interviews, moeten de respondenten nadenken over de gegeven antwoorden. Dit zorgt voor bredere onderzoeksresultaten en zorgen er daarnaast voor dat de respondenten de interview vragen niet verkeerd interpreteren (Punch, 2016). De antwoorden van de respondenten zullen zoveel mogelijk bevestigd worden aan de hand van documentanalyse. Echter blijft er ruimte voor interpretatie door de onderzoeker op de verkregen data, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek toch beperkt.

De validiteit zegt iets of dat wat daadwerkelijk gemeten wordt ook nodig is om de centrale vraag te beantwoorden. Het zegt iets over de geldigheid van de onderzoeksresultaten en kan onderscheiden worden in interne en externe validiteit. De interne validiteit heeft betrekking op de waarneming van de onderzoekers met de theoretische ideeën. De externe validiteit kijkt naar de mate van generaliseerbaarheid van de bevindingen van een onderzoek. Kijkend naar dit onderzoek kan gezegd worden dat de interne validiteit hoog is, doordat er gebruik gemaakt wordt van een casestudie. Hierdoor zijn diepere inzichten in de casus mogelijk, die mogelijk zijn gemaakt door gebruik te maken van semigestructureerde diepte-interviews. De antwoorden van deze interviews waren zeer belangrijk voor dit onderzoek, dus is ervoor gekozen om de anonimiteit van de respondenten te borgen en daarmee de antwoorden zo min mogelijk te beïnvloeden. Een nadeel van een casestudie is dat de externe validiteit daardoor laag is. Het is lastig om de onderzoeksresultaten te generaliseren, omdat één casus niet representatief is voor de gehele populatie (Bryman, 2012).

4. Casus

De casus die in dit onderzoek onderzocht wordt is de Klantenservice SZW van de gemeente Den Haag. De gemeente Den Haag bestaat uit zeven verschillende diensten, twee uitvoeringsorganisaties bedrijfsvoering en drie politiek bestuurlijke diensten. Burgers kunnen voor allerlei zaken bij hun gemeente terecht. Te denken valt aan het aanvragen van een paspoort, meldingen maken van kapotte lantaarnpalen, maar ook voor sociale zaken zoals een uitkering, een ouderpensioen en maatschappelijke ondersteuning. De klantenservice van SZW is een onderdeel binnen de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten. Deze dienst werkt de komende jaren aan een inclusieve arbeidsmarkt, een schuldevrij Den Haag en wil een centrale plek voor de Haagse burger in haar dienstverlening creëren. Het uitgangspunt is dat de Haagse burger nog meer centraal gesteld wordt in de dienstverlening. Sinds 2016 is deze dienst gaan werken met 'de bedoeling', waarbij de unieke mens centraal staat in de dienstverlening en systemen ondersteunend zijn in plaats van leidend. De medewerkers in de uitvoering nemen meer ruimte om binnen kaders van wet- en regelgeving samen te doen wat nodig is voor de Haagse burger. Zij hebben deze methode gebaseerd op het boek van Wouter Hart, *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*. Werken vanuit de bedoeling vraagt van iedereen in de organisatie een andere manier van werken en ook een ander type leiderschap. Voor leidinggevend betekent dit een meer coachende en faciliterende rol. Gebaseerd op het boek van Wouter Hart is er een visie op leiderschap geformuleerd door de directie van SZW. Belangrijk hierin zijn de vijf R'en. De eerste R is van relatie: in verbinding met de omgeving vanuit de **relatie** tussen leidinggevende en medewerker sturen op samen doen wat nodig is om de Bedoeling te realiseren. De tweede R is voor richting: vanuit een helder afgesproken **richting** en kaders medewerkers ruimte op maat geven om te doen wat nodig is voor de Haagse burger. De derde en vierde R staan voor resultaten en rekenschap: zo maken leidinggevende en medewerker heldere afspraken over te behalen **resultaten** en hoe daarover **rekenschap** wordt afgelegd. De laatste R staat voor reflectie: om te leren en bij te kunnen stellen is steeds **reflectie** nodig of de goede dingen gedaan worden en of die dingen goed gedaan worden. Zo leren ze om bij te stellen en de gestelde doelen te behalen (gemeente Den Haag, 2019)¹. Deze vijf R'en zijn ook van toepassing op de afdeling klantenservice van SZW. De klantenservice van SZW handelt eerstelijns vragen af van de burgers die telefonisch contact opnemen over onderwerpen als schuldhulpverlening, Ouderpensioensregelingen, de Wet maatschappelijke ondersteuning, bijstandsuitkeringen en van burgers die op zoek zijn naar

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de gemeente Den Haag.

werk. Het streven van de klantenservice is zoveel mogelijk vragen in één keer te beantwoorden, zodat de collega's werkzaam in de backoffice zo min mogelijk worden belast. Wanneer dit niet kan heeft de klantenservice een adviserende of verwijzende rol met als doel de burger op weg te helpen naar een juist en volledig antwoord. Op de klantenservice SZW werken gemiddeld 60 medewerkers en zij zijn bereikbaar op werkdagen van 08.30 tot 17.00 uur. Gemiddeld ontvangt de klantenservice 380.000 telefoongesprekken per jaar. De meeste gesprekken zijn inhoudelijk van aard, waardoor de inhoudelijke kennis bij de medewerkers over de systemen en regelingen een vereiste is. De doelstelling is dat 80% van de binnenkomende vragen direct door de klantenservice wordt afgehandeld. Over ongeveer 10% van de call wordt een terugbelafpraak met een specialist gemaakt en de overige 10% wordt doorgezet naar de specialist die elders binnen de dienst werkzaam is (gemeente Den Haag, 2019)².

De klantenservice SZW heeft verschillende skills waar medewerkers in gespecialiseerd zijn. Dit zijn Werk en Inkomen, Sociaaljuridische dienstverlening/Financiële Dienstverlening, Ooievaarsregeling, Werkgevers Servicepunt en WMO. Naast de inhoudelijke kennis over deze onderwerpen, moeten de collega's ook werken met in totaal 19 verschillende applicaties. Ook heeft de klantenservice nog belangrijke 'bij-taken': mede vanwege de complexe doelgroep en werkcontext. Hierbij gaat het onder andere om: uitleg geven over de diverse (landelijke) regelingen, signaalfunctie in crisissituaties en luisterend oor voor sociale problematiek (gemeente Den Haag, 2019).

Naast de klantbenadering 'De Bedoeling' worden de medewerkers van de klantenservice op nog meer gebieden gemeten, ook wel prestaties genoemd (intern stuk, 2018). Er worden met de verschillende backoffice afdelingen, waarvoor de klantenservice de telefoongesprekken aanneemt, kritische succes factoren benoemd. Deze kritische succes factoren bepalen het succes van de samenwerking tussen de klantenservice van SZW en de desbetreffende backoffice. De kritische prestatie indicatoren worden gebruikt om te bepalen 'hoe snel', 'hoe goed', 'hoe efficiënt' en 'hoe effectief' de klantcontacten worden afgehandeld. De prestatiemetingen waar de medewerkers op gemeten worden zijn: gesprekskwaliteit, afhandeltijd, doorverbinden en gesprekken registreren. Daarnaast zijn er nog een aantal prestatiemetingen die plaatsvinden op teamniveau, zoals: servicelevel, het aantal verbroken gesprekken, klanttevredenheid en hoeveel procent van de gesprekken resulteert in een klacht.

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de gemeente Den Haag.

Al deze prestatie metingen worden maandelijks met de medewerker besproken. Naast de gesprekken met het hoofd, elke maand, vinden er ook coach gesprekken met de medewerkers plaats. De gesprekken van de medewerkers worden opgenomen om zo tussen twee en acht weken een coach gesprek te hebben. Zo zorgen ze dat de kwaliteit van de gesprekken geborgd is. De afhandeltijd is opgebouwd uit de gespreksduur en nawerktijd. Tijdens het gesprek kan een medewerker ook gebruik maken van de wachtstand, omdat er bijvoorbeeld overleg moet plaatsvinden met een collega. Ook deze tijd wordt berekend. Na elk telefoongesprek heeft de medewerker nog wat nawerktijd. Vaak om de laatste dingen vast te leggen in het systeem en/of dossier van de burger. Per afdeling worden er afspraken gemaakt hoelang een gesprek mag duren op elk onderwerp. Met de backoffice afdeling worden ook afspraken gemaakt dat de tijd om door te verbinden beperkt is. Dit is om de lijn niet onnodig lang bezet te houden. Voor een backoffice afdeling is het belangrijk om te zien waar de burger over belt, daarom moeten alle gesprekken geregistreerd worden in het systeem. Het servicelevel is een prestatie van het team. Er moet namelijk 80% van het aantal gesprekken binnen 30 seconden worden aangenomen. Ook het aantal verbroken gesprekken is een teamprestatie. Burger kunnen ophangen omdat de wachtrij bijvoorbeeld te lang is. Als team moet je ervoor zorgen dat de gesprekken niet te lang duren, waardoor de wachtrij ook niet oploopt. De klanttevredenheidsscore wordt op teamniveau berekend. De klanttevredenheid is wat de burger daadwerkelijk ervaart. Daaruit kunnen mogelijk ook klachten ontstaan, deze aantallen dienen zo laag mogelijk te zijn. (Intern stuk, 2019).

De afgelopen jaren is er op het gebied van prestaties wel wat veranderd. Uit interviews met de medewerkers kwam vooral naar voren dat de afhandeltijden veranderd zijn. De afhandeltijden bestaan uit twee dingen, je gesprekstijd en je nawerktijd. De nawerktijd is de administratieve afhandeling van je gesprek. Voorheen was dit een belangrijke prestatie indicator waar erg aan vastgehouden werd. Sinds twee jaar is deze prestatie indicator losgelaten. Hij wordt nog steeds wel gemeten, maar er wordt niet meer op gestuurd of op afgerekend. Uit het gesprek met de managers is nog naar voren gekomen wat de reden is geweest om de prestaties op de afhandeltijden los te laten. Dat zat hem vooral in de hoge werkdruk die er lag. Medewerkers vielen daardoor uit, of ze maakte misbruik van de nawerktijd. Vroeger was het sturen op afhandeltijden heel streng en werd erop gestuurd, dat je binnen de termijn die ervoor stond je gesprek moest afronden. Wanneer je toch langer over een gesprek deed, stond er iemand naast je bureau om je te helpen zodat het gesprek alsnog zo snel mogelijk afgerond zou worden. Voor de organisatie garandeerde je daarmee een stuk bereikbaarheid. Maar je bent er niet voor

de klant. De manager gaf aan dat er medewerkers zijn geweest die aanklaarten dat er een causaal verband is tussen de kwaliteit en kwantiteit. Medewerkers gaven aan dat als je wilt dat ik goede service verleen, dan moet je mij de vrijheid geven in de afhandeltijd. De laatste jaren is de sturing op deze prestatie dus losgelaten. Medewerkers geven aan dat het fijn is dat de druk er af is. Daarmee hebben zij het gevoel dat ze de klant beter kunnen helpen, omdat er geen tijdsdruk meer achter zit. Echter ziet het management de gesprektijden wel echt oplopen, wat ervoor zorgt dat zij slecht bereikbaar zijn of meer personeel moeten aannemen. Daarom is het management al sinds half 2019 aan het kijken of zij toch weer meer op deze prestatie moeten gaan sturen.

De medewerkers geven in de interviews ook aan dat zij zich niet echt bezighouden met de tijd dat een gesprek duurt. Dit komt vooral omdat zij vinden dat de burger goed geholpen moet worden. Daarbij maakt het dus niet uit hoelang een gesprek uiteindelijk duurt. Het management begrijpt dit ook, maar vindt dat de medewerkers zich soms te makkelijk achter de werkmethode van 'de bedoeling' verschuiven. Het management geeft naar de medewerkers daarom aan dat zij voor zichzelf moeten denken. Wat absoluut niet denigrerend bedoeld is, maar sommige medewerkers vinden het wel heel veilig om precies volgens de regels te werken. Dat geeft een stukje geborgenheid en is duidelijk zichtbaar of ze het wel of niet goed doen. Maar het management geeft nu ook aan dat de medewerkers een professional is die zelf een inschatting van de situatie kan maken en daarmee een keus kan maken. Daarmee heeft het management meegekeken met de klantenservice trend, waarbij het veel belangrijker werd dat de klant in één keer goed geholpen is en de medewerker niet onder druk staat omdat de tijd voorbij is. Echter is de manier waarop het management van SZW dit geïmplementeerd heeft niet goed gegaan. Zij hebben namelijk op de een op andere dag de prestatiemetingen helemaal losgelaten en gezegd we kijken er niet meer naar. Dit heeft wel voor wat problemen gezorgd. De medewerkers van de klantenservice wisten niet meer goed wat nu tot hun taken behoorde en wat werk voor een backoffice was. Waar voorheen heel duidelijk was waar de grens tussen de klantenservice en de backoffice was, werd die grens nu erg vaag. De medewerkers voelde zich iets te betrokken met de klant en hielden alles bij de klantenservice. Ze kunnen daardoor op de stoel van de backoffices collega's zitten, en dit deden zij dan ook. De klantenservice medewerkers deden dit natuurlijk met een reden. Vaak wanneer een klant voor een tweede of derde keer terugbelde, wilde zij dit niet weer bij een backoffice afdeling neerleggen, maar de klant nu echt een antwoord geven. Dit gaf de medewerkers dus ook een soort alibi, maar naar de backoffice toe kan dit niet, want je pakt hun werk af. Ook op de eigen afdeling heeft dit

consequenties. Een gevolg was dat de afhandeltijd enorm steeg en daarmee de bereikbaarheid van de klantenservice daalde. Toen hebben de managers besproken dat er drie keuzes waren. Laten zoals het is, de bedoeling terugdraaien of met de medewerkers in gesprek gaan en blijven over waar de grens getrokken wordt. De discussie binnen het managementteam is nog niet helemaal afgerond, maar begin 2019 heeft het management wel al besloten dat er niet op afgerekend wordt, maar dat er wel naar de medewerker gecommuniceerd wordt dat er een streven zit aan de gesprektijden. Zo hebben de medewerkers niet meer alle vrijheid om de gesprekken oneindig te laten duren. Want wanneer medewerkers te lange gesprekken voeren, doet dit ook wat met de bereikbaarheid van de klantenservice SZW. Medewerkers houden dus rekening met de richtlijnen zoals aangegeven door het management. Eén van de medewerker geeft in het interview aan dat zij het wel snapt waarom er richtlijnen zijn, maar dat het soms lastig is als je op verschillende skills wordt ingezet. Want het is raar als je een burger moet doorverbinden naar een collega die die dag op die skills werkt, terwijl zij zelf ook het antwoord weet maar die dag toevallig niet is ingeroosterd op die skill. Het management staat dit wel nog toe dat de medewerker dan zelf het onderwerp bespreekt met de burger. Uit het gesprek met de manager valt ook op dat zij toch ook ander gedrag zien bij de medewerkers wanneer de prestaties ertoe doen. Wel is dit voornamelijk het geval wanneer er veel druk staat op de medewerkers. Dan zien zij dat medewerkers maximaal gebruik maken van hun nawerktijd van twee minuten, terwijl zij ook binnen een halve minuut klaar hadden kunnen zijn. Daarnaast gaan zij meer gebruik maken van eigen gecreëerde pauzes. Er ligt dus nog een hoop dat het management moet besluiten op het gebied van sturen op prestaties, vinden zij zelf.

Op het gebied van kwaliteit zijn de prestatiemetingen de afgelopen jaren veranderd. Voorheen werd er gewerkt met de COPC-methode. Dat is een methode waarbij je non-fatale en fatale fouten kan maken. Toen werd er naar alles gekeken in een gesprek. Dus naar de techniek maar ook naar de inhoud. Een voorbeeld van een non-fatale fout was als je aan het einde van het gesprek vergat te vragen of de klant nog andere vragen had. Het is een fout volgens de methodiek, maar niet zo cruciaal dat de klant niet geholpen is. Een voorbeeld van een fatale fout is dat de burger verkeerde informatie van de medewerker krijgt. Achter deze methodiek zat een heel rekenmodel, waarbij alle onderdelen een halve of hele punt opleverde en waar dus uiteindelijk een cijfer uitkwam. De norm lag toen op een acht. Ook gaf de coach aan dat er in dit model bijvoorbeeld gekeken werd naar verkleinwoorden, en dat je slechter scoorde als je dat gebruikte. Waarbij zij zich al afvroegen of dit wel zo belangrijk was. Nu er met de

bedoeling gewerkt wordt is er wel wat veranderd. De coaches hebben een nieuwe methode ontwikkelt, maar hierbij ligt de focus veel meer op de medewerkers. Het moet de medewerkers verder helpen. Toch zit ook in deze methode een cijfer. Volgens het management is dit nodig om de medewerkers te kunnen beoordelen. Daarmee kunnen ze de medewerkers laten zien of zij aan de norm voldoen of niet. De huidige kwaliteitsmethodiek is gebaseerd op vier leidende principes: welkom, duidelijk en gemakkelijk, oplossingsgericht en betrouwbaar. Bij elk principe hebben de coaches vijf gedragingen opgeschreven waar op gelet wordt en wat er onder wordt verstaan. Er wordt nu veel meer op 'de bedoeling' geacoacht en niet meer op het afvinken van een lijstje met vragen die de medewerker dient te stellen tijdens het gesprek. De manager geeft aan dat dit werkt, het werpt namelijk zijn vruchten af en de medewerkers weten waar ze op moeten letten. Wel is het management aan het kijken naar de doorontwikkeling van deze methodiek. De voornaamste vraag die speelt is of het echt nodig is dat er een cijfer uitrolt voor de beoordeling of dat het veel belangrijker is dat de medewerker vragen stelt en zo ook zorgt voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Wat de managers nu vaak zien is dat wanneer een coach aansluit en vraagt wat de medewerker de laatste tijd ontwikkeld heeft, de medewerker het laatste coachverslag erbij pakt. Wat betekent dat zij niet actief hebben gewerkt aan de genoemde ontwikkelpunten, maar vooral dus de gewenste ontwikkeling benoemen. De medewerkers geven ook aan het fijn te vinden om op dit gebied meer met de bedoeling te werken. Voorheen was het echt strikt met regels en cijfers, maar door de bedoeling hebben ze meer vrijheid gekregen. Daarmee hebben zij het idee dat ze veel meer voor een klant kunnen betekenen. Waar voorheen alles volgens vaste regels moest, hebben ze nu meer bewegingsvrijheid gekregen. Ook wil het management kijken hoe zij meer de vertrouwensrelatie tussen de coach en de medewerker kunnen verbeteren in dit traject. Deze relatie moet goed zijn, om een ontwikkeling bij de medewerkers te krijgen. Ook op een ander gebied van coaching is wat veranderd. Voorheen moesten de coaches plaatsnemen naast de medewerkers om te luisteren hoe zij het gesprek voerde en zo de beoordeling te maken over de kwaliteit van een gesprek. Sinds afgelopen jaar kunnen de gesprekken opgenomen worden. Hierdoor weet de medewerker niet welk gesprek er gebruikt wordt om de prestaties te meten. Volgens de coach merkte je voorheen dat de medewerkers extra hun best gingen doen als zij zagen dat de coach naast hun plaatsnam. Nu is het een willekeur van welk gesprek er teruggeluisterd wordt. Hierdoor kunnen de medewerkers de prestaties in elk geval minder beïnvloeden. Wat ook een voordeel is van deze nieuwe manier is dat de medewerker zichzelf kan terug horen. Door de coach samen met de medewerker het opgenomen gesprek terug te

laten luisteren wordt de medewerker meer bewust van de eigen gespreksvoering en het effect wat dat kan hebben op de klanten in zowel goede als minder goede zin.

Uit een interview met een andere medewerker kwam het beeld naar voren dat er wel degelijk op veel meer prestaties gemeten wordt. Naast de twee bovengenoemde prestatiemetingen, somde zij nog een vijftal prestaties op. Vooral het registreren van het contact met de klantvraag erin is nog een prestatie die erg belangrijk is. Wel is er een verandering te zien. Waar voorheen ook vooral alleen naar de cijfers gekeken werd, is nu vooral werken volgens 'de bedoeling' het uitgangspunt. Er zijn verschillende metingen bijgekomen, maar er zijn ook zeker prestatiemetingen die weer gestopt zijn. Er zit een soort golfbeweging in, vindt deze medewerker. Eerst werd er veel gemeten, toen weer wat minder, vervolgens weer meer en nu zijn het er weer wat minder. Volgens haar heeft dit vooral te maken als het management ziet dat op de achtergrond de afhandeltijden weer oplopen. Dan moet het management ingrijpen en weer meer op de prestaties gaan meten om het zichtbaar te maken aan de medewerkers. Volgens een andere medewerker zijn er ook andere dingen die een rol spelen waarom de prestatiemetingen veranderen. Onder andere de wisseling van het management heeft invloed, maar ook wijzigingen in het beleid of een reorganisatie noemt zij als oorzaak van de veranderingen in de prestatiemetingen. Een andere medewerker benoemt dat er een spanningsveld is ontstaan de afgelopen jaren door prestaties. Dit heeft vooral te maken doordat het callcenter een dynamische omgeving waar de werkdruk soms heel hoog kan zijn en er weinig autonomie is. Vanuit het management gezien is dit complex, zij worden immers alleen weer beoordeeld van bovenaf op resultaten. Maar daarbij zien zij wel wat dat met de medewerkers doet. Daarnaast is zij van mening dat er een vrij grote afstand zit tussen de betrokken partijen. De uitvoerende partijen en het hoger management zien en weten te weinig van elkaar, waarbij beslissingen vaak ook nog over diversen schijven gaat en mensen iets zeggen over prestaties die veelal geen idee hebben wat er allemaal op de werkvloer speelt.

Het is interessant om te zien dat de meningen verschillen over het vaststellen van de prestatiemetingen. Eén medewerker en de coach gaven aan dat medewerkers mee mogen denken bij het vaststellen van de prestatie-indicatoren. Dit gebeurt jaarlijks aan de hand van een soort enquête, waarin zij aan kunnen geven wat er goed en niet goed gaat. Dit wordt volgens haar meegenomen in de afspraken die vervolgens gemaakt worden. Een andere medewerker en ook het management gaven aan dat de medewerkers niet betrokken worden bij het vaststellen van de prestatie indicatoren. Wel is er een poging gedaan om medewerkers in

werkgroepen mee te laten denken. Volgens de medewerker zou dit zeker een meerwaarde kunnen zijn en zij hoopt dan ook dat deze werkgroepen in de toekomst wel door zullen gaan. Zij weten welke vragen er zijn en welke dingen er wellicht anders of beter kunnen. De intentie is er dus en dit stemt de medewerker positief, nu hopelijk snel nog de uitvoering.

Alle medewerkers zien wel de meerwaarde van de prestatiemetingen. Zij denken zelfs dat als de prestatiemetingen er niet zouden zijn, dat er een aantal collega's zullen zijn die de kantjes ervan aflopen. In een callcenter omgeving is het volgens hen dus nodig om prestatiemetingen te hebben om structuur te houden en te zorgen dat de bereikbaarheid goed is. Wel is het volgens hen goed dat er ook gekeken wordt naar de behoefte van de medewerkers. Nu is deze vooral gericht op de klant. Wanneer dit gebeurt denken zij dat de medewerkers nog beter zullen presteren.

5. Analyse

In de vorige hoofdstukken in de basis voor dit onderzoek gelegd, door de probleemstelling van het onderzoek te beschrijven, het theoretisch kader op te stellen en het conceptueel model beschreven. In dit hoofdstuk wordt verder gebouwd op de voorgaande hoofdstukken. De verzamelde data uit documenten en interviews zal aan de hand van het theoretisch kader geanalyseerd worden. Allereerst zal er algemeen gekeken worden naar het meten van prestaties, welke functies zij hebben en wat de negatieve effecten zijn van prestatimanagement. Vervolgens zullen de vijf wetmatigheden van de Bruijn (2006) worden geanalyseerd.

Het meten van prestaties van publieke organisaties en deze metingen gebruiken om beleidsbeslissingen te maken, zorgt ervoor dat de overheid op een efficiëntere en effectievere manier werkt. Prestatiemanagement is daarmee uitgegroeid tot een van de belangrijkste sturingsprincipes in de publieke sector (Osborne, 2010). Volgens van der Hoek en van den Bekerom (2018) zullen organisaties beter gaan presenteren wanneer zij verantwoordelijk worden gehouden voor geleverde prestaties. Zij zullen gemotiveerd worden door prestatieprikkels, zeker als zij feedback krijgen op de geleverde prestaties. Om te kijken of de vastgestelde doelen behaald worden, kan er gemeten worden hoe er gescoord wordt op de prestatie-indicatoren (Moynihan, 2008). Echter is het wel belangrijk dat er gestuurd wordt op wat er echt toe doet. Boyne (2010) stelt daarom ook een aantal eisen aan de prestatie-indicatoren. Volgens hem is het vooral belangrijk om te focussen op outcome in plaats van output, zodat je kan zien wat de effecten zijn van je dienstverlening. Deze beweging is ook zichtbaar bij de klantenservice van SZW. Waar zij een aantal jaren geleden vooral gefocust waren op de cijfers die moesten kloppen zoals bijvoorbeeld de afhandeltijd, werd er veel minder gekeken naar de inhoudelijke kwaliteit van het gesprek. Sinds twee jaar hebben zij het roer omgegooid en zijn zij vooral volgens 'de bedoeling' gaan werken. Nu ligt de focus van de gesprekken veel meer op de inhoud en dat de burger direct in één keer het juiste antwoord krijgt. Wel houdt het management de overige prestatie indicatoren bij, maar worden de medewerkers hier niet meer actief op aangesproken. Dit zorgt ervoor dat de niet harde gemeten prestaties niet vaak gehaald worden.

Volgens de Bruijn (2006) kan het meten van prestaties een aantal functies hebben. Een functie van prestatimanagement is transparantie. Waarmee zij een prikkel kunnen vormen voor innovatie of zoals Halachimi (2002) benoemt kunnen organisaties verantwoordelijk worden

gehouden voor de kwaliteit van dienstverlening. Wanneer de klantenservice van SZW zich erg houdt aan de harde cijfers van bijvoorbeeld de afhandeltijd, maar geen oog heeft voor de inhoud en kwaliteit van het gesprek, zullen zij goed bereikbaar zijn voor de klant. Echter moet de klant meerdere keren terugbellen om een juist antwoord te krijgen, wat mogelijk zou betekenen dat er meer klachten binnen komen. Het is dus voor de klantenservice van SZW belangrijk dat de kwaliteit van de gesprekken goed zijn en dat de afhandeltijd hier een streven moet zijn. Een andere functie van prestatie management volgens de Bruijn (2006) is het verbeteren van de intelligence. Wanneer de medewerkers van de klantenservice SZW de klantcontacten en vragen goed registreren kan deze prestatie meting ervoor zorgen dat er verbeterpunten voor de organisatie uitkomen. Zij kunnen goed zien welke klantvragen er vaak naar voren komen en dit teruggeven aan afdelingen om hier betere informatie over te verstrekken aan de burger. Daardoor ontstaat er een betere dienstverlening. Ondanks dat deze prestatie geen harde prestatie meting meer heeft, is deze functie van prestatie management wel een goede bijdrage voor de gemeente Den Haag.

Naast een aantal functies zitten er ook negatieve effecten aan prestatie management volgens de Bruijn (2006). Door prestaties te meten kan er strategisch gedrag ontstaan bij medewerkers. Medewerkers proberen zo goed mogelijk te scoren op wat de prestaties vragen, maar daarmee hebben ze de doelstelling niet in het oog. Ook kunnen zij zich van sommige dingen makkelijk af maken, door te kijken naar de taken die het makkelijkste te realiseren zijn of prestaties die zwaarder meewegen (de Bruijn, 2006). Dit soort gedrag kwam ook naar voren uit het interview met de manager. Medewerkers kijken snel op hun laatste coachingsverslag als hen gevraagd wordt waar ze aan gewerkt hebben. Of voorheen toen de coach nog naast de medewerkers plaats nam om de kwaliteit van het gesprek te beoordelen. De medewerker kon toen goed inspelen op wat de coach op dat moment wilde horen. Gelukkig hebben zij hier een innovatieslag gemaakt door de gesprekken op te kunnen nemen. Echter geeft dit niet weer of de prestaties hierdoor beter zijn geworden, maar kunnen de prestaties nu wel zuiverder gemeten worden. Ook kunnen prestatie metingen de daadwerkelijke prestaties verbloemen. Wanneer er te veel druk komt te staan op de te halen prestaties waar harde cijfers uitkomen, zoals de afhandeltijd, adherence en registratie van gesprekken staat dit steeds verder af van de kwaliteit en inhoud van de gesprekken. Hierdoor kunnen verkeerde conclusies getrokken worden. Voorheen was dit duidelijk te zien bij de klantenservice van SZW. Daar waren vooral de productiecijfers belangrijk, en ging het minder om de kwalitatieve inhoud van het gesprek.

Het management was vooral bezig om de prestatie indicatoren te behalen die door het hoger management waren opgesteld.

De Bruijn (2006) benoemt zowel de functies als perverse effecten van prestatie management. Hij maakt een balans op tussen deze twee effecten aan de hand van vijf wetmatigheden die de dynamiek van prestatie meting weergeven. Deze vijf wetmatigheden zijn in het theoretisch kader al besproken en zullen nu aan de hand van de uitkomsten van de interviews getoetst worden aan de klantenservice SZW.

De wet van de afnemende effectiviteit.

Uit de theorie van de Bruijn, neemt de effectiviteit van prestatieafspraken met de tijd af. Want wanneer er prestatieafspraken zijn met weinig tot geen gevolgen, zorgt het gebrek aan prestatieprikkels voor onder prestatie. Of het zorgt voor het tegenovergestelde waarbij de impact op prestatie metingen juist steeds hoger worden, waardoor er steeds meer pervers gedrag ontstaat en de effectiviteit afneemt. Uit interviews met de medewerkers was in voorgaande jaren de impact hoog voor de medewerkers, ze werden afgerekend op de prestaties. Ook het verloop van de medewerkers op de afdeling is de afgelopen jaren erg hoog geweest. Een oorzaak daarvan is de druk die er lag op de prestaties. Gemiddeld gingen er 110% van de flexibele krachten per jaar weg. Dit zorgt er ook voor dat de afdeling minder effectief is. Nieuwe medewerkers moeten steeds opnieuw gezocht en opgeleid worden, waarna ze snel ook weer vertrekken. De prestatie metingen waren belangrijk en ook het enige waar het management zich aan vast hield. Dit zorgde voor een enorme hoge werkdruk bij het personeel waarbij de klant grotendeels uit het oog verloren werd. Hier is de afgelopen jaren wel verandering in aangebracht. De prestatie metingen zijn meer los gelaten en er is meer aandacht gekomen voor de burger. Prestaties op basis van cijfers over afhandeltijden, adherence, etc. zijn niet meer het belangrijkste. De kwalitatieve kant van het gesprek is belangrijker geworden. Medewerkers gaven in de interviews aan dat zij zich nu helemaal niet zo druk maken over de gemeten prestaties. Zij vinden het belangrijker dat de klant goed geholpen wordt, dan dat zij zich aan alle prestaties houden. Er zitten ook geen grote gevolgen aan wanneer zij deze cijfers niet halen. Het enige is dat zij worden aangesproken tijdens hun maandelijks gesprek met de manager, maar daarin geven zij ook aan dat het belangrijker is dat de klant goed geholpen wordt. Managers proberen wel te blijven sturen op de prestatie metingen, omdat zij zien dat als zij het loslaten de cijfers wel enorm stijgen. Dit zorgt dan weer voor een slechtere bereikbaarheid voor de klant, waardoor ook de klanttevredenheid daalt. Maar het management hangt geen gevolgen aan het niet halen van de prestaties door de

medewerkers. Hiermee neemt de effectiviteit van de prestatie metingen dus af. Ze zijn er namelijk wel, maar ze dragen niets bij.

De wet van Mushrooming

Volgens de theorie van de Bruijn (2006) zal prestatie management in de loop der jaren steeds uitgebreider en complexer worden. Er worden steeds meer meet indicatoren toegevoegd, daardoor wordt prestatie management vaak te groot. Daarmee verliezen zij hun sturende werking. Doordat er zoveel verschillende schakels zijn waar op gemeten wordt, wordt het onoverzichtelijk. Bij de klantenservice van SZW was dit ook het geval. Er werd op een gegeven moment op zoveel prestatie indicatoren gestuurd, dat de essentie weg viel. Het was vooral belangrijk om te voldoen aan de cijfers die het hoger management, die ver van de vloer vandaan stond, te behalen. Het doel waarvoor zij echt werken, namelijk het helpen van de burger, werd daarmee uit het oog verloren. Natuurlijk moeten er richtlijnen zijn voor het gesprek, zodat een medewerker niet haar halve werkdag aan één burger kwijt is. Toch heeft het management twee jaar geleden besloten om het anders te gaan doen. De gehele dienst is gaan werken volgens 'de bedoeling', waarbij de klant centraal staat. Ook de klantenservice is twee jaar geleden gaan kijken hoe zij hun werk kunnen inpassen in 'de bedoeling'. Het bestaande systeem wat al langer bestond werd naar de achtergrond verplaatst, maar dus niet geheel afgeschaft. Ook was het belangrijk om het vertrouwen tussen de medewerkers en managers/coaches te versterken. Het oude systeem heeft de afgelopen jaren gezorgd dat dit vertrouwen weggezaakt is, er was een afrekencultuur ontstaan. Door met 'de bedoeling' te gaan werken moest dit vertrouwen hersteld worden. Voorheen werden de mensen alleen maar afgerekend op harde cijfers, waardoor de medewerker soms koos voor strategisch gedrag wanneer zij wisten waar de focus van de managers/coaches lagen. Ondanks dat er vooral met 'de bedoeling' gewerkt wordt, worden de oude prestatie indicatoren nog wel door het management bijgehouden. Maar, zoals een aantal medewerkers in het interview aangaven, weten zij niet eens precies op welke prestatie indicatoren er allemaal gemeten wordt. Voor hen is het belangrijk dat ze de klant helpen, de prestatie metingen die daaraan vastzitten vinden zij minder belangrijk.

De wet van de afnemende effectiviteit en Mushrooming lijken een verband te hebben. Door het systeem steeds uitgebreider te maken omdat er steeds meer meet indicatoren bijkomen onder andere omdat medewerkers steeds beter weten hoe zij het prestatie managementsysteem kunnen manipuleren (Mushrooming), neemt de effectiviteit van prestatie management af. Er wordt op zoveel punten gemeten dat het niet meer effectief is om te meten en het belangrijkste

doel zelfs uit het oog verloren kan worden. Dit lijkt er ook gebeurd te zijn bij de klantenservice SZW. De burger helpen is de voornaamste functie op de klantenservice. Maar voordat er met ‘de bedoeling’ gewerkt werd, waren vooral de cijfers belangrijk. Hierdoor lijkt Mushrooming de afnemende effectiviteit van prestatie management te versterken.

De Wet van de Collectieve Blindheid

Volgens de Bruijn (2006) leggen sommigen bedrijven de focus vooral op de productiecijfers, en verliezen zij daarmee de werkelijkheid uit het oog. Er is dus geen zicht op wat er achter het cijfer zit. Het management vraagt om bepaalde prestaties, waarmee onder andere aangetoond wordt dat de klantenservice goed bereikbaar is door de juiste afhandeltijden aan te houden. Maar het hoger management ziet daarbij niet hoe vaak dezelfde klant terug moet bellen om de juiste informatie te ontvangen. Dit zorgt dat medewerkers strategisch gedrag gaan kiezen en zorgen dat zij binnen de prestatieafspraken blijven. Echter gaat dit wel ten koste van de kwalitatieve kant. Uit het interview met de manager kwam dit ook naar voren. Voorheen werd er heel erg gestuurd op de gesprekstijd en werd er verder niet naar de klant gekeken. Het was vooral belangrijk dat de klantenservice te bereiken was, maar of de klant ook goed geholpen werd met de korte gesprekstijd, dat was vaak niet het geval. De medewerkers werden afgerekend op de lengte van het gesprek, naar de inhoud werd weinig gekeken. Het negatieve effect was dat de klant niet geholpen was en vervolgens nogmaals moest terugbellen. Ongeveer twee jaar geleden hebben ze meer ingezet op de inhoud van het gesprek. Hiermee willen zij meer sturen op de outcome. Maar daarbij zagen ze de afhandeltijd wel flink stijgen. Wanneer er dus meer aandacht is voor de ene prestatie indicator en daarop gestuurd wordt, heeft dit een negatief effect op de andere prestatie indicator.

De wet van het behoud van geperverteerde systemen

Wanneer prestatie metingssystemen in een organisatie zitten, is het volgens de Bruijn (2006) vaak lastig om dit systeem af te schaffen. De daarbij gemaakte afspraken tussen de partijen leiden tot gewoontes. Elk jaar keren dezelfde resultaatafspraken terug. Dit was bij de klantenservice SZW het geval. Elk jaar waren er weer dezelfde resultaten waar op gemeten werd of er kwamen alleen maar metingen bij. Sinds zij twee jaar geleden met ‘de bedoeling’ werken zijn de prestatiesmetingen verminderd. Er wordt nog steeds wel naar deze prestaties gekeken, maar het is meer een richtlijn waar de medewerkers mee moeten werken dan dat er echt streng op gestuurd wordt. Dit komt omdat de kwaliteit en de inhoud van de gesprekken voor de organisatie belangrijker zijn geworden. Wordt de klant gehoord en geholpen of helpen we de klant de juiste kant op. Het helemaal afschaffen van de prestatie metingen is niet

gelukt, maar het is wel minder belangrijk geworden dan voorgaande jaren. Dit sluit aan op de dordeneingenaars van de systemen zoals de Bruijn (2006) het noemt. Het prestatie-managementsysteem speelt namelijk niet alleen een rol voor de direct manager, maar is vaak ook informatie voor hogere managers of zoals in deze casus de wethouder.

De wet van de afnemende politieke attentie

Er is vanuit de politiek gezien altijd aandacht voor alle afdelingen binnen de gemeente. Want wanneer er klachten binnen komen dat de klantenservice slecht bereikbaar is, of dat medewerkers verkeerde informatie geven, zorgt dit ervoor dat de afdeling politieke aandacht krijgt. Dan zullen de politici zorgen voor nieuwe prestatieafspraken waarmee de maatschappelijke druk tijdelijk onder controle is. Wanneer de dingen weer goed lopen en er nog weinig nieuwe klachten binnen komen, ebt ook de aandacht op de politieke agenda weg. De prestatieafspraken die daarvoor gemaakt zijn, worden niet tot nauwelijks bijgeschaafd, waarmee ook de handhaving op de gemaakte afspraken vervaagt.

6. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *Hoe heeft het prestatie-managementsysteem van de klantenservice SZW zich in de afgelopen vijf jaar ontwikkeld en hoe kan deze ontwikkeling worden verklaard?* Om een antwoord te formuleren is een onderzoek verricht bij de afdeling klantenservice SZW van de gemeente Den Haag. Aan de hand van het theoretisch kader en het conceptueel model is de informatie die verzameld is uit de diepte-interviews en beschikbare documenten geanalyseerd om zo een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag.

De afdeling werkt al enkele jaren met prestatie-management. Maar daarin zijn in de afgelopen jaren wel dingen veranderd. De onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de eerdere analyse per wetmatigheid en zal zich focussen op drie wetmatigheden die de Bruijn (2006) in zijn theorie beschrijft.

De wet van de afnemende effectiviteit.

Deze wet werkt twee kanten op. Wanneer er veel prestatieafspraken zijn, maar geen gevolgen dan zorgt dit voor onder prestatie. De andere kant is juist wanneer er grote gevolgen zijn aan prestatiemetingen, zorgt dit voor steeds meer pervers gedrag. Bij de afdeling klantenservice SZW heeft op het gebied van prestatie-management de afgelopen jaren verandering plaatsgevonden. Medewerkers werden tot twee jaar geleden op veel prestaties gemeten, het werden er eigenlijk steeds meer. Medewerkers werden toen ook afgerekend op de prestaties, waardoor het voor een groot deel van de medewerkers niet leuk was om hier te werken. Dit is ook terug te zien in de verloop cijfers van medewerkers. Een groot aantal medewerkers vertrok bij de afdeling, omdat het aantal prestaties dat gemeten werd en de werkdruk die daarbij kwam kijken niet werkbaar was. Daarmee neemt de effectiviteit af. Door het hoge verloop moesten er steeds mensen opnieuw aangenomen en opgeleid worden. Er zit dus veel tijd en energie in, die geen positieve uitwerking is voor de klant. Nu er volgens een andere methode van prestatie-management wordt gewerkt, 'de bedoeling', is hier een verandering in gekomen. Er wordt nog steeds gekeken naar de vorige prestatie indicatoren, maar de medewerkers worden er niet meer op afgerekend. Met het werken met 'de bedoeling' is het belangrijk dat de klant gehoord en geholpen wordt. Dit is ook wat de medewerkers het belangrijkste vinden. Dat zij niet voldoen aan de vorige prestatie indicatoren die nog gemeten worden, vinden zij minder belangrijk geven meerdere medewerkers in de interviews aan. De klant is belangrijk en daar doen ze het voor. Ook hier zie je dus dat de effectiviteit van prestatie-management afneemt. Ze zijn er wel, maar er hangen geen gevolgen aan de geleverde

prestaties. Voorheen zaten er negatieve effecten aan deze wet, door het hoge verloop nam de effectiviteit af. Nu zijn er wel metingen, maar die hebben geen consequenties wat ook zorgt voor afname van de effectiviteit. Hiermee is deze wet in de afgelopen jaren dus van toepassing op de klantenservice van SZW.

De wet van Mushrooming

Deze wet geeft weer dat prestatie management in de loop der jaren steeds uitgebreider en complexer wordt. Bij de klantenservice van SZW is dit de afgelopen jaren inderdaad gebeurd. Er kwamen steeds meer prestaties waar medewerkers op gemeten werden. Er ontstond dus Mushrooming. Dit zorgde er ook voor dat medewerkers gingen letten op de prestaties en niet meer naar de kwalitatieve kant van hun werk. Dus of de klant wel of niet geholpen was, dat maakte niet zoveel uit. Als zij maar konden voldoen aan de prestaties waarop zij beoordeeld werden. De afgelopen twee jaar is daar een verandering gekomen en lijkt juist het omgekeerde te hebben plaatsgevonden. Er werd juist op zoveel verschillende onderdelen gemeten dat het voor de medewerker soms niet werkbaar was om de burger te helpen. Daarom hebben ze juist steeds meer prestaties losgelaten en zijn ze zich gaan focussen op één belangrijk doel, 'de bedoeling' waarmee de klant centraal staat in de dienstverlening en systemen ondersteunend zijn hierin. De overige prestaties worden nog wel bijgehouden, maar zijn niet meer het belangrijkste. De klant staat nu centraal, de overige prestaties zijn bijzaak geworden. De klantenservice SZW is de Mushrooming dus aan het afbouwen. Echter hebben zij ook gemerkt dat wanneer zij de overige prestaties loslaten dit weer andere problemen met zich meebrengen. Zo zien zij de afhandeltijd enorm stijgen, wat zorgt voor een slechtere bereikbaarheid van de klantenservices. Daarom zijn zij toch weer aan het kijken om meer prestatie indicatoren vast te stellen en daarop te gaan sturen, waardoor er toch weer Mushrooming ontstaat. Deze wet kan dus ook bevestigd worden bij de klantenservice SZW van de gemeente Den Haag.

Zoals in de analyse beschreven lijken de vorige twee wetmatigheden elkaar te versterken. Ook bij de klantenservice van SZW was dit het geval. Doordat er steeds meer prestaties bijkwamen, waarop de medewerkers gemeten en beoordeeld werden (Mushrooming), nam het perverse gedrag van medewerkers toe. Medewerkers zorgde voor een goede score voor de prestaties, maar de kwalitatieve kant van het werk werd daarbij uit het oog verloren. De effectiviteit van prestatie management nam daarmee af.

De Wet van de Collectieve Blindheid

Volgens deze wet leggen sommige bedrijven de focus vooral op de productiecijfers, en verliezen zij daarmee de werkelijkheid uit het oog. Er is dus geen zicht op wat er achter het cijfer zit. Dit is van toepassing geweest bij de klantenservice van SZW. In de afgelopen jaren werd er vooral gekeken naar de cijfers om de bereikbaarheid te garanderen, maar het achterliggende waarom je dit werk doet werd uit het oog verloren, de klant. Doordat de focus alleen lag op de cijfers, moest een klant soms meerdere keren terugbellen om geholpen te worden. De collectieve blindheid is daarmee dus gecreëerd. Echter hebben zij dit ondertussen veranderd en ligt de focus nu meer op de klant. Het risico wat daaraan verbonden zit is dat de medewerker zich weer te veel gaat verschuilen achter het werken van 'de bedoeling' waardoor de prestaties, zoals de afhandeltijd van een gesprek, weer uit de hand lopen. Dit geeft de manager ook aan, want zij zien de afhandeltijden stijgen en daarmee de bereikbaarheid van hun klantenservice dalen. Daarom gaan zij kijken hoe er een combinatie gemaakt kan worden met het sturen op prestatie management en ook de klant goed kunnen helpen, dit is alleen geen gemakkelijke klus. Het hoger management wil ook graag cijfer zien, zodat zij zicht houden en kunnen sturen op het management van de klantenservice. Door de medewerkers vooral te sturen op de gemeten prestaties, ontstaat er blindheid voor de klant.

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag welke ontwikkeling het prestatie managementsysteem van de klantenservice van SZW heeft doorgemaakt, is eigenlijk best een verrassend antwoord te geven. Zij hebben ervoor gekozen om niet alleen maar door te gaan in de ontwikkeling van de huidige prestaties en die uit te breiden met nog meer prestaties (mushrooming). Ook hebben zij het oude systeem niet behouden, maar hebben ze ervoor gekozen om een nieuwe weg in te slaan met 'de bedoeling'. Daarmee hebben ze het oude niet helemaal afgeschreven, maar zijn de oude prestaties niet de hoofdzaak meer waar op gemeten wordt. Deze prestaties zijn er dus nog wel, maar medewerkers worden hier niet meer op afgerekend. Voor de toekomst willen zij wel gaan kijken welke oude prestatie metingen passen binnen het werken met 'de bedoeling'. Dit is nodig omdat het management nu merkt dat het loslaten van de oude prestaties zorgt voor andere negatieve effecten op de afdeling. Waardoor zij minder goed bereikbaar zijn of alleen maar meer personeel moeten aannemen wat weer niet binnen de budgetten past.

Perverse effecten lijken altijd wel van toepassing te zijn in een organisatie waar prestatie management plaatsvindt. Een medewerker kan focussen op de prestaties die de manager benoemd, maar ze kunnen zich ook verschuilen achter andere prestaties. Dit is nu het

geval. Doordat er nu met ‘de bedoeling’ gewerkt wordt, schuilt de medewerker achter het feit dat de klant het belangrijkste is en daarmee proberen ze de andere prestatie weg te wuiven. Echter is de bereikbaarheid van de klantenservice ook belangrijk en daarom geeft de manager ook nog steeds aan dat de prestatie afhandeltijd niet meer de hoofd prestatie is, maar dat dit wel een prestatie is waar nog op gelet wordt. Echter hangt er geen consequenties aan als medewerkers niet voldoen aan de indicatoren van deze prestatie, wat er dus voor zorgt dat medewerkers hier niet op letten en de effectiviteit van deze meting dus niet veel waard is.

Als we kijken naar de eerdergenoemde hypothesen, kunnen er de volgende conclusies getrokken worden.

1. *Een systeem van prestatie management zal in de loop der jaren zorgen voor afnemende effectiviteit.*

Deze hypothese is van toepassing op de klantenservice van SZW en kan dus worden aangenomen. In de afgelopen jaren zijn zij het aantal prestaties waarop zij meten steeds meer gaan uitbreiden. Aan deze prestatie metingen hingen ook consequenties. Als medewerkers onder presteerde werden zij ontslagen. Dit zorgde ervoor dat de prestatie metingen steeds minder effectief werden. Medewerkers vonden het zelf niet meer werkbaar en kozen er ook zelf voor om weg te gaan. Twee jaar geleden heeft hier wel een verandering plaatsgevonden. De klantenservice van SZW heeft er juist voor gekozen om het meten op de prestaties los te laten. Er hangen nu geen consequenties meer aan de prestaties die gemeten worden, omdat het vooral belangrijk is dat de klant geholpen wordt. Door de focus te leggen op de klant en of deze geholpen is, in plaats van het behalen van de cijfers die ooit bedacht zijn om vooral te zorgen dat zij goed bereikbaar zijn, zorgt dit wel voor inhoudelijk kwalitatief betere gesprekken. Echter omdat er geen consequenties hangen aan de prestatie metingen die op de achtergrond zijn geplaatst, neemt de effectiviteit van deze metingen af. Dat is ook te zien aan deze prestaties, omdat deze flink stijgen ten opzichte van twee jaar geleden.

2. *Een systeem van prestatie management zal in de loop der jaren steeds complexer worden (Mushrooming).*

Deze hypothese is deels van toepassing op de ontwikkeling van het prestatie managementsysteem bij de klantenservice van SZW. In de afgelopen jaren is er namelijk het een en ander veranderd. Eerst zijn er alleen maar prestaties bijgekomen waar de medewerkers op gestuurd werden. Vooral om maar te zorgen dat de

klantenservice goed bereikbaar was. Het systeem prestatie management werd dus steeds uitgebreider. Echter heeft er twee jaar geleden een verandering plaatsgevonden. Zij zijn gaan werken met 'de bedoeling' waarbij de klant centraal staat. Wel een prestatie meting die er weer bij is gekomen, maar de andere prestatie metingen zijn meer naar de achtergrond geschoven en deze zijn er alleen nog om inzichten te hebben. De medewerkers worden er niet meer op aangesproken, zoals dat in voorgaande jaren wel het geval was. Prestatie management is nu meer een sturingsmiddel geworden en niet een doel op zich. Wel heeft het management gemerkt dat het loslaten van deze prestaties zorgt voor andere issues. Daarom zijn zij sinds half 2019 toch aan het kijken hoe zij de vorige prestatie indicatoren kunnen combineren met 'de bedoeling'. Dit gaat dus weer zorgen voor een uitbereiding van het prestatie managementsysteem van de afdeling, waardoor Mushrooming weer gecreëerd wordt.

3. *Een systeem van prestatie management zorgt in de loop der jaren voor collectieve blindheid van de organisatie.*

De hypothese kunnen we ook aannemen. De cijfers die voortkwamen uit prestatie management waren belangrijker dan waarvoor gewerkt werd, de klant. Vooral voor het management waren de prestatie metingen zichtbaar en daar werden zij op afgerekend door het hoger management en wethouder. Daardoor ontstonden er ook perverse effecten bij de medewerkers. Medewerker zorgde ervoor dat er aandacht was voor de prestaties die voor het management belangrijk waren. Dit kwam ook duidelijk naar voren bij het interview met de manager. Wanneer er aan de medewerker tijdens het coaching gesprek gevraagd werd waar zij verbetering in had aangebracht, werd er een coachverslag met aandachtspunten van de vorige keer bij gepakt en de punten benoemd die daarin vastgelegd waren. Daaruit is op te maken dat een medewerker niet bewust bezig is met haar prestaties te verbeteren, maar vooral goed wil zijn in de prestaties die van ze verwacht wordt omdat dit in hun coach verslag staat. De klant werd grotendeels uit het oog verloren, want de prestaties die gemeten werden waren het belangrijkste. Die cijfers moesten gehaald worden. Daardoor is collectieve blindheid ontstaan in de organisatie.

7. Discussie

Aan de hand van de theorie en het conceptueel model is de verzamelde informatie geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek en worden de beperkingen van dit onderzoek uiteengezet. Daarbij wordt ook gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Reflectie op theoretisch kader

Voor dit onderzoek stond de theorie van de Bruijn (2006) centraal, met daarbij de wetmatigheden die de Bruijn benoemt. Op basis van deze theorie is het conceptueel model geschetst en is per wetmatigheid bekeken of dit van toepassing is op de klantenservice SZW van de gemeente Den Haag. Deze theorie was leidend voor dit onderzoek. Uit dit onderzoek is gebleken dat de wetmatigheden die de Bruijn (2006) beschrijft te toetsen en deels te bevestigen zijn op de klantenservice SZW. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een aanvulling zijn op de betrouwbaarheid van de wetmatigheden van de Bruijn (2006). De bijdrage op de combinatie van het versterken van de wetmatigheden afnemende effectiviteit en Mushrooming is een bijdrage aan de theorie van de Bruijn (2006). Hij benoemt dit niet in zijn theorie, maar uit dit onderzoek is wel af te leiden dat deze twee theorieën elkaar versterken.

Beperkingen onderzoek

Voor dit onderzoek is er gekeken naar de ontwikkeling van prestatiemanagement bij de klantenservice van SZW. Echter zijn er maar weinig medewerkers die vijf jaar in dienst zijn bij deze afdeling. Dat maakt dat de verkregen data zich beperkt tot zes medewerkers en een manager. Van één van de zes medewerkers was het in verband met een hoge werkdruk niet mogelijk om het interview af te nemen. Daardoor zijn de vragen alleen op papier beantwoord. Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van diepte-interviews, zodat er een verdiepende vraag gesteld kon worden of gevraagd kon worden om onduidelijkheden uit te leggen. Wanneer deze persoon geïnterviewd kon worden, was er mogelijk meer bruikbare informatie naar voren gekomen. Wel zijn de schriftelijk gegeven antwoorden van deze medewerker meegenomen in de analyse.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat er weinig documentatie is vastgelegd over prestatiemanagement. Hierdoor kon veel van de benodigde informatie niet uit documenten gehaald worden. Daardoor was de meeste dataverzameling afkomstig van de interviews, maar deze informatie kon niet gecontroleerd worden aan de hand van documenten. Voor een

vervolgonderzoek zou er gebruik gemaakt kunnen worden van een andere methode van dataverzameling.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

Gezien de beperkingen die dit onderzoek gehad heeft is het wenselijk om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren en een casus te vinden waar meer medewerkers voor een langere periode werkzaam zijn op de desbetreffende afdeling. Daarnaast zou het voor het onderzoek nog beter zijn als er meer documentatie vastgelegd wordt. Daarbij is er in dit onderzoek gekeken naar één casus. Dit wil niet zeggen dat het representatief is voor alle prestatimanagementsystemen. Voor een vervolgonderzoek is het dan ook wenselijk om meer afdelingen die werken met prestatimanagementsystemen te onderzoeken.

Betrouwbaarheid en validiteit

Volgens Verhoeven (2007) zijn de betrouwbaarheid en de validiteit van belang als je iets over de stabiliteit van de onderzoeksresultaten kunt zeggen. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft weer of dezelfde onderzoeksresultaten weer naar voren zouden komen als er een herhaling van het onderzoek zou plaatsvinden. De combinatie van een kwalitatief onderzoek en betrouwbaarheid gaan vaak wat moeilijker samen (Neuman, 2014). Dit is mogelijk te verklaren omdat een kwalitatief onderzoek vaak gebaseerd is op basis van meningen en ervaringen. Ook is het mogelijk dat antwoorden van respondenten verkeerd begrepen en verwerkt worden. Maar er zijn ook dingen die de betrouwbaarheid verhogen. Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews. Door deze methode toe te passen op de interviews is het mogelijk om door te vragen wanneer antwoorden nog onduidelijk of vaag zijn. Ook kan er bevestigd worden of de antwoorden goed geïnterpreteerd worden. De interviews zijn individueel afgenomen en daarbij ook verzekerd dat de interviews anoniem verwerkt worden. Dit zorgt ook voor een hogere betrouwbaarheid, omdat de respondenten vrijuit kunnen antwoorden. Er kan alleen niet met zekerheid gezegd worden dat de antwoorden over een aantal jaar hetzelfde zullen zijn.

De validiteit van het onderzoek heeft een verband met de geldigheid van de onderzoeksresultaten. Met andere woorden meet de onderzoeker dat wat gemeten moet worden om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er zijn twee vormen om validiteit te herkennen, namelijk interne en externe validiteit. De interne validiteit kijkt naar de gehanteerde onderzoeksmethode en of deze geschikt is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een casestudie. Dat maakt de

interne validatie hoog. Er kan namelijk dieper ingegaan worden op de gekozen casus. Ook de semigestructureerde interviews dragen bij aan een hoge interne validatie. De antwoorden zijn zo min mogelijk beïnvloed, omdat deze antwoorden bepalend waren voor de uitkomst van dit onderzoek. Omdat de interne validiteit hoog is, is de externe validiteit volgens Neuman (2014) laag. De onderzoekresultaten geven daardoor alleen een antwoord op de onderzoeksvraag van deze casus. Daardoor zijn de onderzoekresultaten minder goed generaliseerbaar naar andere overheidsafdelingen die werken met prestatie management.

Literatuur:

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Boyne, G.A. (2010). *Performance management: does it work?*. In: R.M. Walker, G.A. Boyne, & G.A. Brewer (Eds.), *Public Management and Performance, research directions* (pp. 207-226). Cambridge: Cambridge University Press.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods 4th edition*. Oxford: Oxford University Press.

De Bruijn, H. (2006). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Den Haag: Lemma.

Gemeente den haag, (9 oktober 2018). Memo. Geraadpleegd op 16 oktober 2019 van:

https://samenwerken.denhaag.nl/teams/t17_0314/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/teams/t17_0314/Gedeelde%20%20documenten/Memo%20SZW%20Klantenservice.docx&action=default&DefaultItemOpen=1

Gemeente Den Haag, (2019). SLA voor klantingang. Geraadpleegd op 25 november 2019.

Gemeente Den Haag, (2019). GDH Dashboard Hoofden 2019. Geraadpleegd op 16 oktober 2019.

Gemeente Den Haag, (2019, 19 januari). *Input Hoofden voor herinrichting dashboards FO SZW*. Geraadpleegd op 25 september 2019, van

[https://samenwerken.denhaag.nl/teams/t17_0079/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/teams/t17_0079/Proces1/63%20Herinrichting%20FrontOffice%20Dashboards%20\(SZW\)/Input%20Hoofden%20voor%20herinrichting%20dashboards%20FO%20SZW.docx&action=default&DefaultItemOpen=1](https://samenwerken.denhaag.nl/teams/t17_0079/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/teams/t17_0079/Proces1/63%20Herinrichting%20FrontOffice%20Dashboards%20(SZW)/Input%20Hoofden%20voor%20herinrichting%20dashboards%20FO%20SZW.docx&action=default&DefaultItemOpen=1)

Gemeente Den Haag, (2019), werken vanuit de bedoeling. Geraadpleegd van:

<https://denhaag.sharepoint.com/sites/werkgnet/degemeente/projecten/Paginas/Werken-vanuit-de-bedoeling.aspx>

Gemeente Den Haag, (2019). Klantenservice algemeen. Geraadpleegd van

<https://denhaag.sharepoint.com/sites/werkgnet/domeinen/sociaaldomein/Paginas/Klantenservice-Algemeen.aspx>

- Geut, L., Stolk, R. (2011). *De Presterende Overheid: Over Output waardering en een Meervoudige Sturing van de Ambtelijke Dienst*. Geraadpleegd op 23 september 2019, van: <https://www.factorvijf.eu/wp-content/uploads/2011/12/stad-b3190-web-6703cd1.pdf>.
- Hood, C. (1991). A Public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19
- Linker, P. J. (2006). *Sturing in de Rijksdienst*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Moynihan, D. (2008). The role of leadership in performance management (PowerPoint). Geraadpleegd van: <https://www.lafollette.wisc.edu/images/facultystaff/moynihan/role.ppt>
- Niskanen, W. (1971). Bureaucracy and representative democracy. *Chicago und New York*.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 9 (3), 377-387
- Osborne, S.P. (2010). *Introduction, The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* In: S. P. Osborne (Eds.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1 – 16). New York: Routledge.
- Van der Hoek, M., & van den Bekerom, P. (2018). Prestatiemanagement. In W. van Noort, S. Groeneveld, M. van der Hoek, J. Schalk, & J. van der Voet (Eds.), *Publiek management* (pp. 227 - 242). Bussum: Coutinho.
- Van Mil, B. (2008). *Prestaties afspreken doe je zo!*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Van Thiel, S., & F.L. Leeuw (2002). The Performance paradox in the public. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage 1: lijst met geïnterviewde

Interview 1: Manager klantenservice SZW, vier jaar werkzaam (12-11-2019)

Interview 2: Ondersteunend medewerker klantenservice SZW, zes jaar werkzaam (13-11-2019)

Interview 3: Trafficier bij de klantenservice SZW, 4,5 jaar werkzaam (14-11-2019)

Interview 4: Medewerker klantenservice SZW, tien jaar werkzaam (19-11-2019)

Interview 5: Medewerker klantenservice SZW, vier jaar werkzaam (19-11-2019)

Interview 6: Medewerker klantenservice SZW, zeven jaar werkzaam (19-11-2019)

Interview 7: Coach bij de klantenservice SZW, zes jaar werkzaam (20-11-2019)