

HEILZAME WERKING VAN ONDERNEMERSCHAP IN DE PUBLIEKE DIENSTVERLENING

Emmylou Aben, Sophie Hermans en Anouk Op het Veld

Ondernemerschap pur sang is een schaars goed in de publieke dienstverlening. Dat is zonde, want ondernemerschap biedt volop kansen de kwaliteit van publieke diensten zoals onderwijs, wonen en zorg te verbeteren. Voor publieke dienstverleners heeft het woord ondernemerschap helaas vaak een negatieve betekenis. Terwijl het juist mogelijkheden creëert op een nieuwe en creatieve manier na te denken over publieke dienstverlening. En dat leidt in de praktijk vrijwel altijd tot een opzienbarende kwaliteitsverbetering.

Slechts een kleine groep publieke dienstverleners lukt het hun publieke goed als een door de consument gewenst, kwalitatief hoogwaardig product in de markt te zetten. Met andere woorden: op te treden als ondernemer. Degenen die dit doen, worden constant als best practices genoemd en geprezen. De meeste verleners van publieke diensten verschuilen zich nog altijd achter bestaande, volgens hun belemmerende wet- en regelgeving, financieringsstromen en verantwoordingsprotocollen. Hierbij laten ze zich automatisch leiden door het motto dat de overheid een helpende hand moet bieden om de kwaliteit van diensten uit het slop te trekken. Het is ten slotte de overheid die belemmerend werkt, zo meent het merendeel van de publieke dienstverleners. Zelf gaan ze nauwelijks op zoek naar kansen en mogelijkheden binnen de bestaande regels om tot creatieve, nieuwe kwaliteitsverhogende oplossingen te komen. Binnen de publieke dienstverlening bestaat een sterke neiging tot het vertonen van Calimerogedrag.

Directeur van basisschool De Zandschep lukt het niet kwalitatief goede leerkrachten te krijgen. Zijn citoscore is laag. Hij wil al jarenlang nieuwbouw, maar die komt maar niet van de grond. Ouders vragen om buitenschoolse opvang, maar dit is sinds de start een groot punt van aandacht. Hij vindt dat OCW voortdurend nieuwe regels oplegt, nieuwe administratieve voorwaarden en absurde kwaliteitseisen stelt. Zo kan hij toch geen stabiel meerjarenbeleid maken. Hij vindt dat de basisschool steeds meer de rol van opvoeder en opvangcentrum krijgt. Volgens hem van de zotte. De overheid wentelt voortdurend haar problemen af op de onderwijssector.

DIENSTVERLENING CENTRAAL IN ONDERNEMEN

Natuurlijk is onder-

nemen in een maatschappelijke context niet gemakkelijk: want wie is nu je klant? De overheid kijkt je op de vingers, die is immers eindverantwoordelijk. Degene die je product afneemt, betaalt hier zelf maar een deel van en heeft een beperkte ruimte om te kiezen voor eigen gewenste kwaliteit. Deze structuur leidt onherroepelijk tot regels over het aanwenden van middelen, verantwoordingsstructuren en gedrag. Een ondernemer in de publieke dienstverlening mag bijvoorbeeld geen winst maken en het gebruik van winst als investeringsreserve is maar tot op bepaalde hoogte toegestaan. Veel publieke dienstverleners zien deze context als obstakel en gedragen zich daarom slechts in beperkte mate als ondernemer. Terwijl ondernemen juist past bij het woord dienstverlening. Ondernemen betekent gericht zijn op de wensen en behoeften van je klanten. Zoals goed tot uiting komt in de onderstaande voorbeelden van geslaagd publiek ondernemerschap anno 2009.

Basisschool Mozaïek is een 'achterstandsschool' die (gecorrigeerd voor het aantal achterstandskinderen) de hoogste gemeentelijke citoscore haalt. De toegevoegde waarde van deze school is groot. Hoe dat komt? Door optimaal gebruik te maken van de leertijd, door meer onderwijs te geven dan de wettelijke normen, door kinderen leergierig te maken en door er voor te zorgen dat kinderen weten wat er van ze wordt verwacht. Wat zeker ook een positieve rol speelt is dat deze basisschool zelf bepaalt wat van de nieuwe modes in het onderwijs wel en niet bijdraagt aan een verbetering ervan. Een laatste factor die bijdraagt aan de hoge citoscore is het onderscheid dat in elke klas wordt gemaakt tussen drie niveaus voor leerlingen waaraan het onderwijs wordt aangepast. Deze basisschool maakt keuzes, onderscheidt verschillende producten en zorgt voor voldoende manieren om deze producten zo goed mogelijk aan te bieden.

Teach-In Group is een commerciële organisatie die participeert en investeert in de onderwijsarbeidsmarkt. Teach-In Group heeft zich ontwikkeld tot een organisatie die gericht is op professionalisering van het onderwijs. De dienstverlening van de Teach-In Group richt zich op de vervangingsvraag vanuit scholen en de kwaliteitsvraag. In het eerste geval hebben scholen tijdelijk een docent nodig, in het tweede geval vragen scholen om een specifieke expertise. Docenten worden op verschillende scholen en verschillende soorten projecten ingezet. Daarbij krijgen ze meer afwisseling en ervaringen, werken ze projectmatig en resultaatgericht. Om kwaliteit te garanderen heeft de Teach-In Group de kwaliteit van de leerkrachten meetbaar en inzichtelijk gemaakt.

Ondernemers in de publieke dienstverlening erkennen de grondwettelijke verantwoordelijkheid van de overheid voor betaalbare, kwalitatieve en toegankelijke publieke diensten als wonen, zorg en onderwijs. Tegelijkertijd nemen ze wel zelf de verantwoordelijkheid voor een efficiënte organisatie en een effectieve bedrijfsvoering. Op deze manier creëren ondernemers ruimte voor verbetering en ontwikkeling. En dit is onontbeerlijk voor de toekomst

van de publieke dienstverlening. Want door ontwikkelingen van individualisering en globalisering zijn burgers steeds hogere eisen gaan stellen aan de kwaliteit van publieke diensten. Het is ten slotte net als met diensten in de commerciële sector, een product waarvoor burgers - in de vorm van belastingen - betalen. Kwaliteitseisen en -standaarden zijn hoger geworden. Burgers maken steeds vaker een afweging: koop ik een publieke dienst particulier in (commerciële thuiszorg, privéscholen) of maak ik gebruik van de bestaande publieke voorzieningen. De overheid wordt kritischer bekeken. De roep om vernieuwing en kwaliteitsverhoging is de afgelopen jaren snel toegenomen. En dit heeft op zijn beurt het ondernemerschap in de publieke sector gestimuleerd.

PUBLIEKE DIENSTVERLENERS AAN ZET Ondernemen betekent risico's nemen. Iemand onderneemt als hij niet bevreesd is moeilijke zaken op zich te nemen wanneer dit de kwaliteit van zijn product verbetert of zijn werkveld vergroot. Goede ondernemers worden geprezen om hun durf risico's te nemen, om hun oog voor kansen en mogelijkheden in nieuwe, onbekende markten en om hun creativiteit tot het ontwikkelen van innovatieve producten. Daarbij spelen hun dynamiek, doorzettingsvermogen en veerkracht een belangrijke rol. Ondernemen gaat kortom over gedrag, houding en attitude. Niet de context, maar de intrinsieke motivatie en de kwaliteit van de dienstverlener bepalen het ondernemerschap.

Om publieke dienstverleners op veel grotere schaal als ondernemers te laten opereren, is het allereerst belangrijk dat hun houding verandert. Weg uit de 'slachtofferrol' en breken met het verschuilen achter bestaande wet- en regelgeving. De overheid is dus niet aan zet, maar de publieke dienstverleners zelf. Zij zijn verantwoordelijk voor het wenkend perspectief van hun eigen sector en moeten daarom het initiatief nemen zichzelf op de kaart te zetten. Daarbij zouden ze met elkaar een minimale standaard van goede dienstverlening moeten formuleren. Het gaat daarbij om minimale eisen waaraan de publieke dienstverlener moet voldoen, de betekenis van ondernemerschap in de sector en de taken en ontwikkelopgaven voor de komende jaren. Het inzetten van een visitatie-instrument kan deze standaard waarborgen.

Een kwaliteitsmerk gekoppeld aan het visitatie-instrument kan duidelijk maken welke publieke dienstverlener voldoet aan de sectorstandaarden. En dit maakt het keuzeproces voor de burgers weer inzichtelijker en makkelijker. Ondernemerschap krijgt op deze manier een eigen impuls. Hoewel de media ook nu al rankings publiceren over kwaliteit en prestaties van publieke dienstverleners, doen de publieke dienstverleners er verstandig aan dit zelf te gaan doen. Als het om kwaliteitsstandaarden gaat, kunnen zij als peers elkaar immers het beste beoordelen. Hierdoor houdt de sector ook zelf de regie in handen en kan zij de in haar vakgebied gewenste kwaliteitsstandaarden op maat verder ontwikkelen.

De overheid kan bij dit proces natuurlijk een handje helpen. Bestaande subsidierelaties moeten op de schop. Subsidies moeten meer gericht zijn op het creëren van vrije ruimte voor experimenteren, ontwikkelen en innoveren. In de randvoorwaarden of beoordelingskaders staat ondernemerschap hoog geagendeerd. Controle op kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid moet meer dan nu achteraf plaatshebben en dus niet door vooraf dichtgetimmerde beleidskaders. Daarnaast zou de overheid de keuzevrijheid van afnemers moeten vergroten. Ook de opheffing van geografische eisen bij de afname van een publieke dienst zal een positieve stimulans vormen.

2012 De directeur van basisschool De Zandschep heeft een metamorfose doorgemaakt. In 2012 is hij van een klagende en passieve publieke dienstverlener een proactieve en dynamische ondernemer geworden die als trots voorbeeld mag dienen voor anderen in zijn sector. Een heilzaam resultaat.

De directeur van basisschool De Zandschep beschikt over kwalitatief goede leerkrachten. Zijn lerarenkorps past bij de kenmerken van zijn leerlingenpopulatie. Zijn citoscore is sterk gestegen. De toegevoegde waarde van deze school is groot. Door optimaal gebruik te maken van de leertijd; door meer onderwijs te geven dan de wettelijke normen voorschrijven; door kinderen leergierig te maken; door er voor te zorgen dat kinderen weten wat er van ze wordt verwacht. Maar ook door zelf te bepalen welke van de nieuwe modes in het onderwijs wel en niet bijdragen aan een verbetering van het onderwijs. En tot slot door in elke klas onderscheid te maken tussen drie niveaus voor leerlingen waaraan het onderwijs wordt aangepast. De nieuwbouw, een innovatie tussen de bestaande schoolomgevingen, wordt volgend jaar opgeleverd. De buitenschoolse opvang doet hij niet meer zelf, maar heeft hij onder gebracht in een aparte stichting. Met de inspectie heeft hij een meerjarenbeleid afgesproken gericht op kwaliteitsverbetering van het lerarenkorps en met meer aandacht voor de ontwikkeling van de individuele leerling. De inspectie toetst jaarlijks de voortgang. Hij vindt dat de basisschool er is voor de optimale ontwikkeling van het individu en die ontwikkeling wordt nu steeds beter ondersteund.
