

Productiviteitsmeting publieke dienstverlening

Zomerklas IPSE Studies

Delft, 1 juli 2025

Jos Blank

Indeling van de middag

13:30 uur Welkom - voorstellen

13:40 uur Presentatie hoofdlijnen productiviteit/doelmatigheid
(inclusief casus kerndepartementen)

14:40 uur Pauze

15:00 uur Cases voorbereiden

15:30 uur Pauze

15:45 uur Pitches (5 x 10-15 minuten)

16:45 uur Afronding + napraat

Opzet

Het meten van productiviteit en doelmatigheid in de publieke sector:

- ✓ Do's en don'ts van productiviteitsmeting;
- ✓ Het nut en de toepasbaarheid;
- ✓ Valkuilen;

Illustreeren aan de hand van studie over kerndepartementen + reflectie op andere cases.

Vooraf een gesprek voeren over concrete toepassingen en de betekenis van resultaten

Niet:

- ❖ Vervallen in technische details over een voorziening;
- ❖ Vervallen in jammerklacht over politiek, beleid en bestuur.

Literatuur



Kosten en prestaties kerndepartementen in kaart

Een empirische analyse van de
productiviteitsontwikkeling tussen 2012 en 2019



Jos L.T. Blank, Alex A.S. van Heezik en Bas Blank
Instituut Publieke Sector Efficiëntie Studies

Delft, oktober 2021

www.ipsestudies.nl

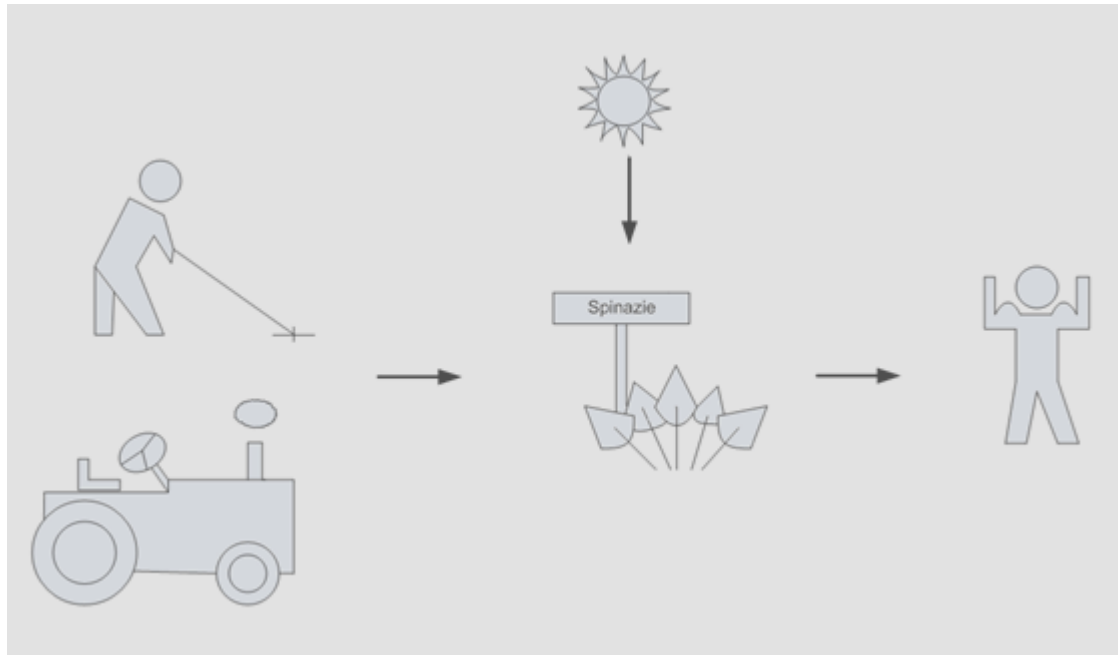
Centrale vragen

- Wat is (de) productiviteit?
- Zijn productiviteitsverschillen te verklaren?
- Is de productiviteit te beïnvloeden?

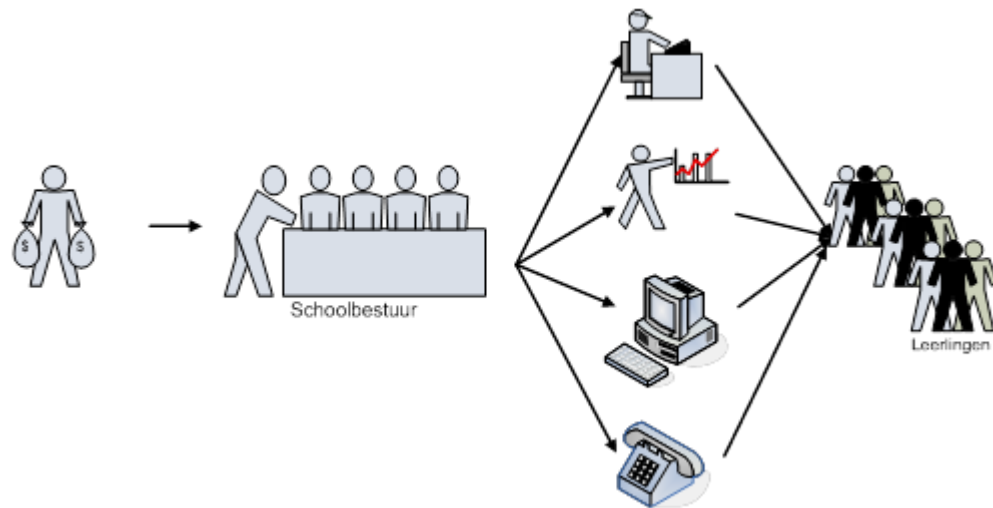
Waarbij:

Productiviteit = Waar voor je (belasting)geld

Relatie middelen, omgeving, productie en effecten



Allocatie middelen in een school bij productiemaximalisatie



Over productiviteit en effectiviteit

- **DE** productiviteit bestaat niet.
- Literatuur maakt dikwijls onderscheid tussen

Productiviteit en effectiviteit:

- Productiviteit $\leftrightarrow$ productie;
- Effectiviteit $\leftrightarrow$ outcome;
- Onderscheid is diffuus:
 - Aard van dienstverlening;
 - Tussenproducten, producten, kwaliteit en outcome;

➔ Weet wat je meet.

Productiviteit

$$Productiviteit = \frac{y}{x}$$

Met:

y = hoeveelheid diensten;

x = hoeveelheid ingezette middelen (bijvoorbeeld personeel).

Productiviteitsmeting: meervoudige productie en middelen

$$Prod = \frac{p_1 y_1 + p_2 y_2 + \dots + p_M y_M}{w_1 x_1 + w_2 x_2 + \dots + w_N x_N}$$

$$Prod = \frac{500 * fietsen + 15000 * auto's}{30000 * medewerkers + 50 * metaal}$$

Prod = productiviteit;

p_m = gewicht van product m ;

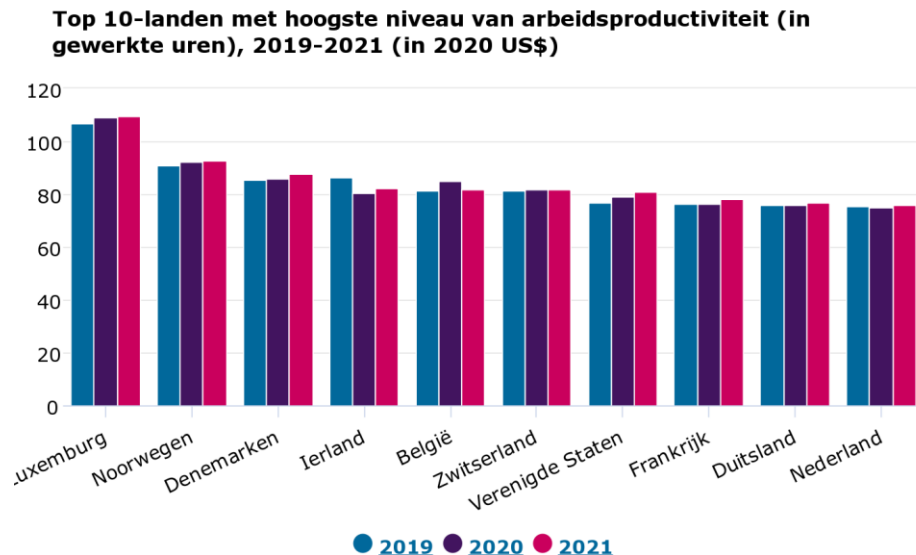
w_n = gewicht van ingezet middel n ;

y_m = hoeveelheid van product m ;

x_n = hoeveelheid van ingezet middel n .

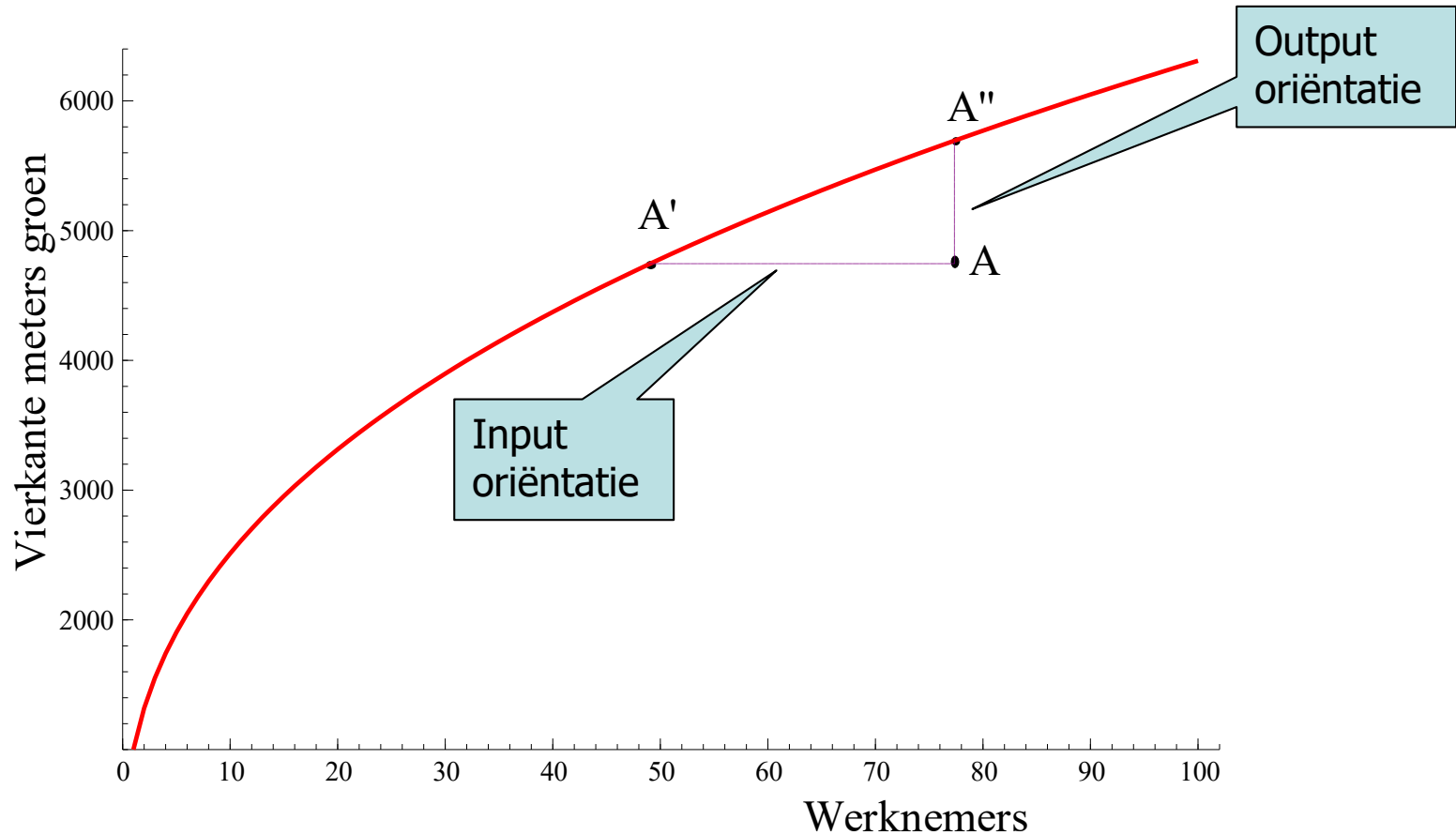
Onderzoeksubjecten + type vragen

- macro: nationaal;
- meso: sectoren (bijvoorbeeld gezondheidszorg) of regio's;
- micro: instellingen en bedrijven (bijvoorbeeld ziekenhuizen);
- operationeel: afdelingen binnen instellingen en bedrijven;
- professional-niveau.



Bron: The Conference Board

Technische doelmatigheid



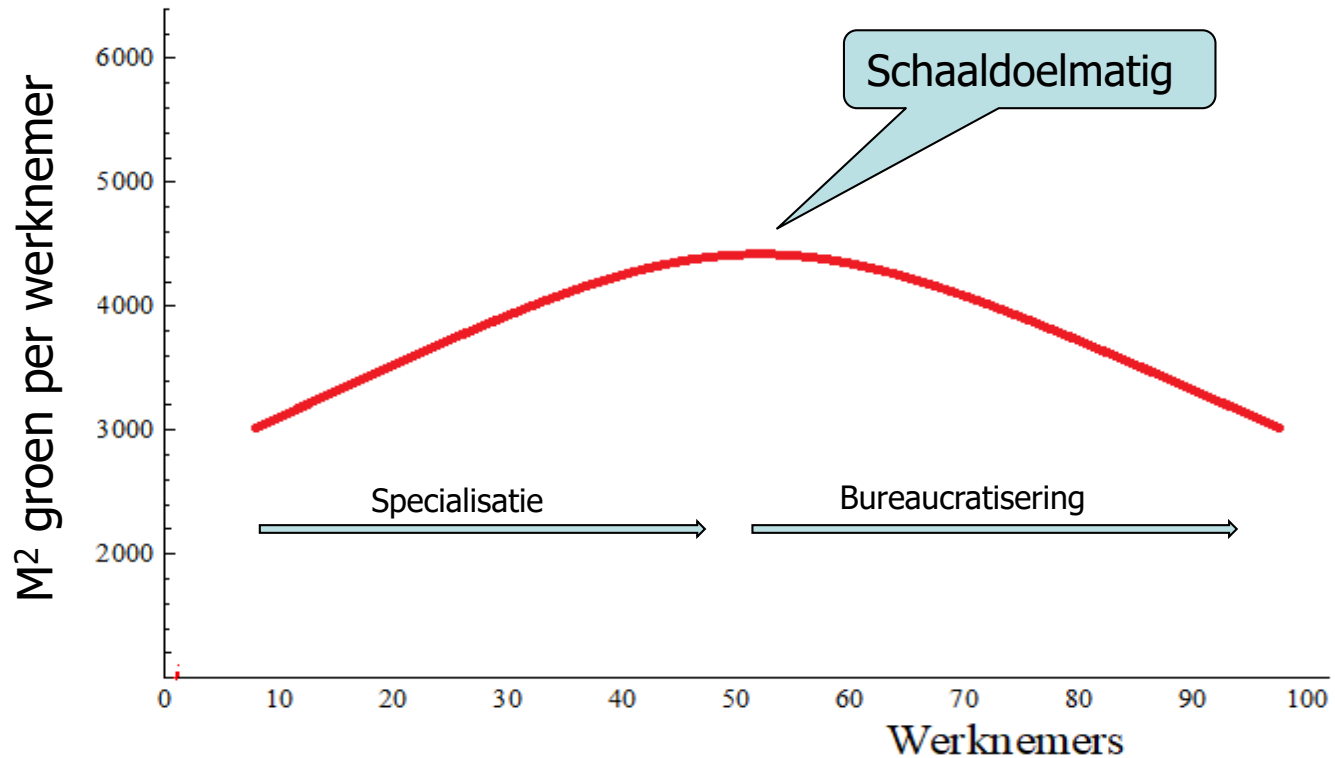
Oriëntatie van doelmatigheid

Doelmatigheid is afhankelijk van de oriëntatie:

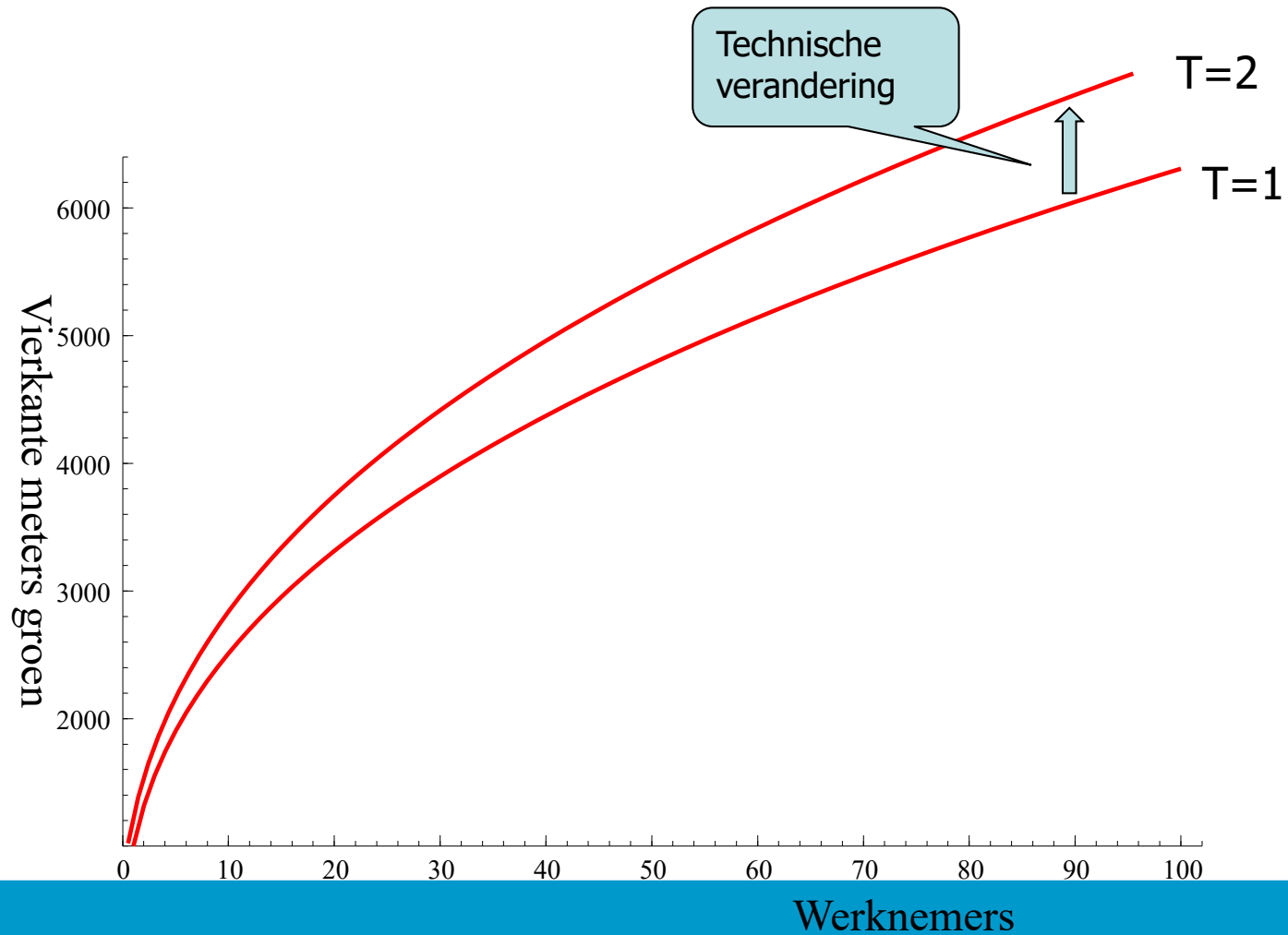
Kun je de productie vergroten bij dezelfde kosten of de kosten verminderen bij dezelfde productie of kun je misschien allebei?

Alternatieve presentatie is de kostenfunctie. Deze wordt meestal gebruikt in empirisch onderzoek.

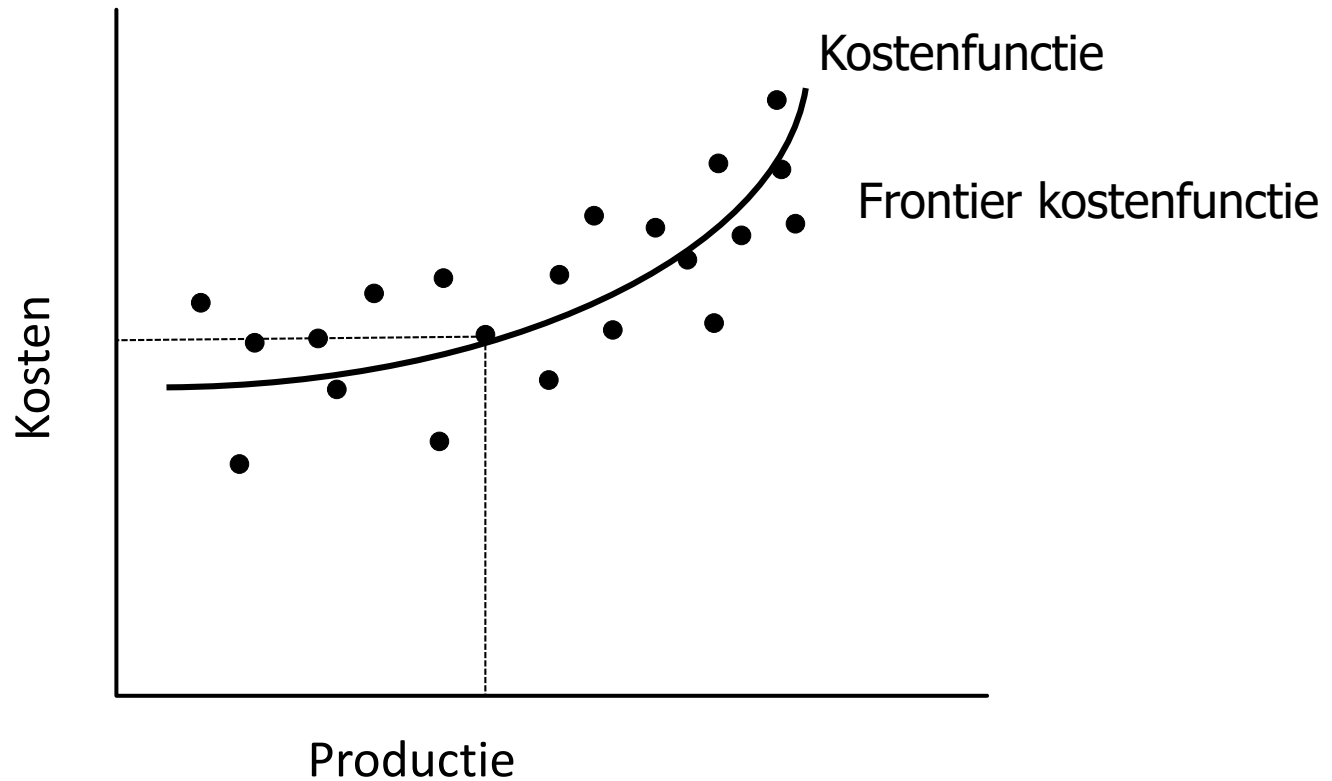
Schaaldoelmatigheid



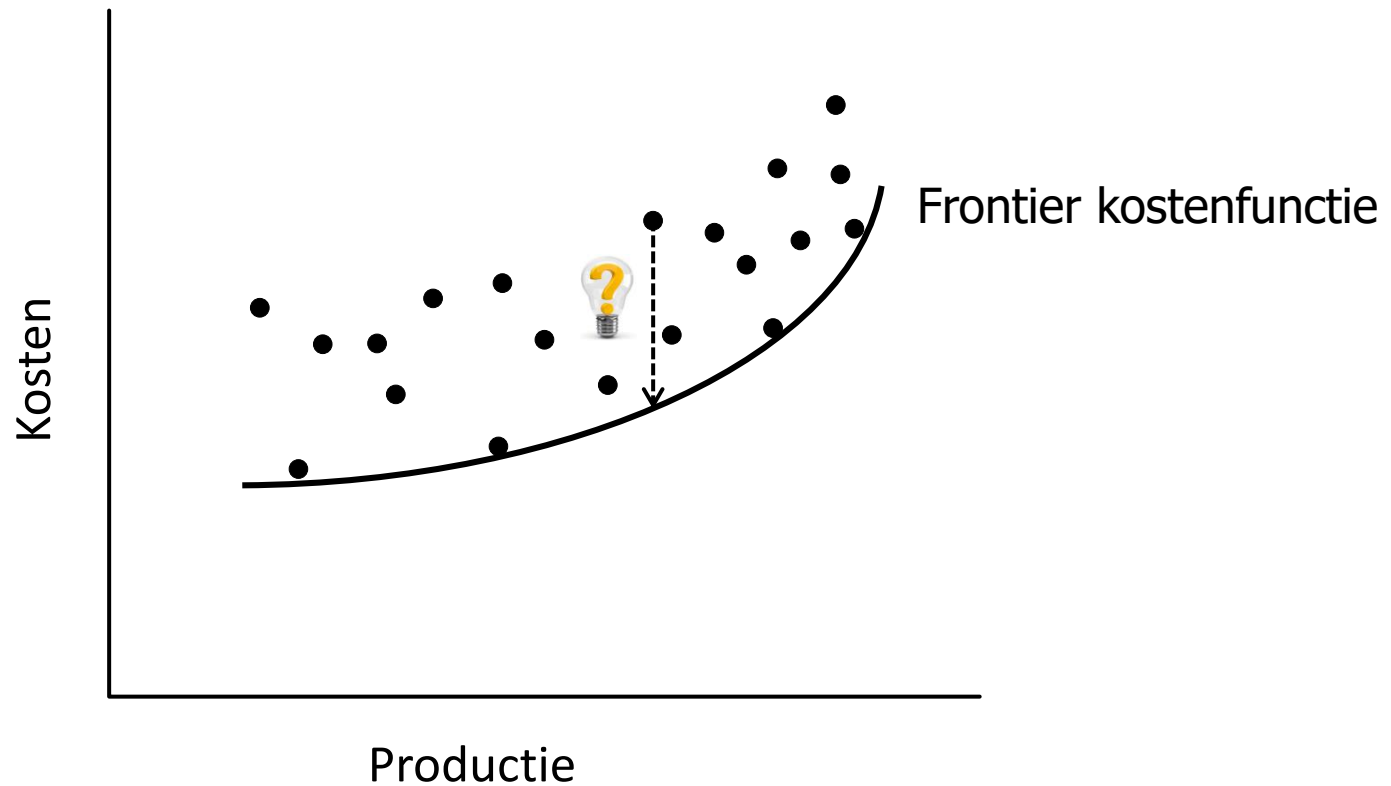
Technische verandering



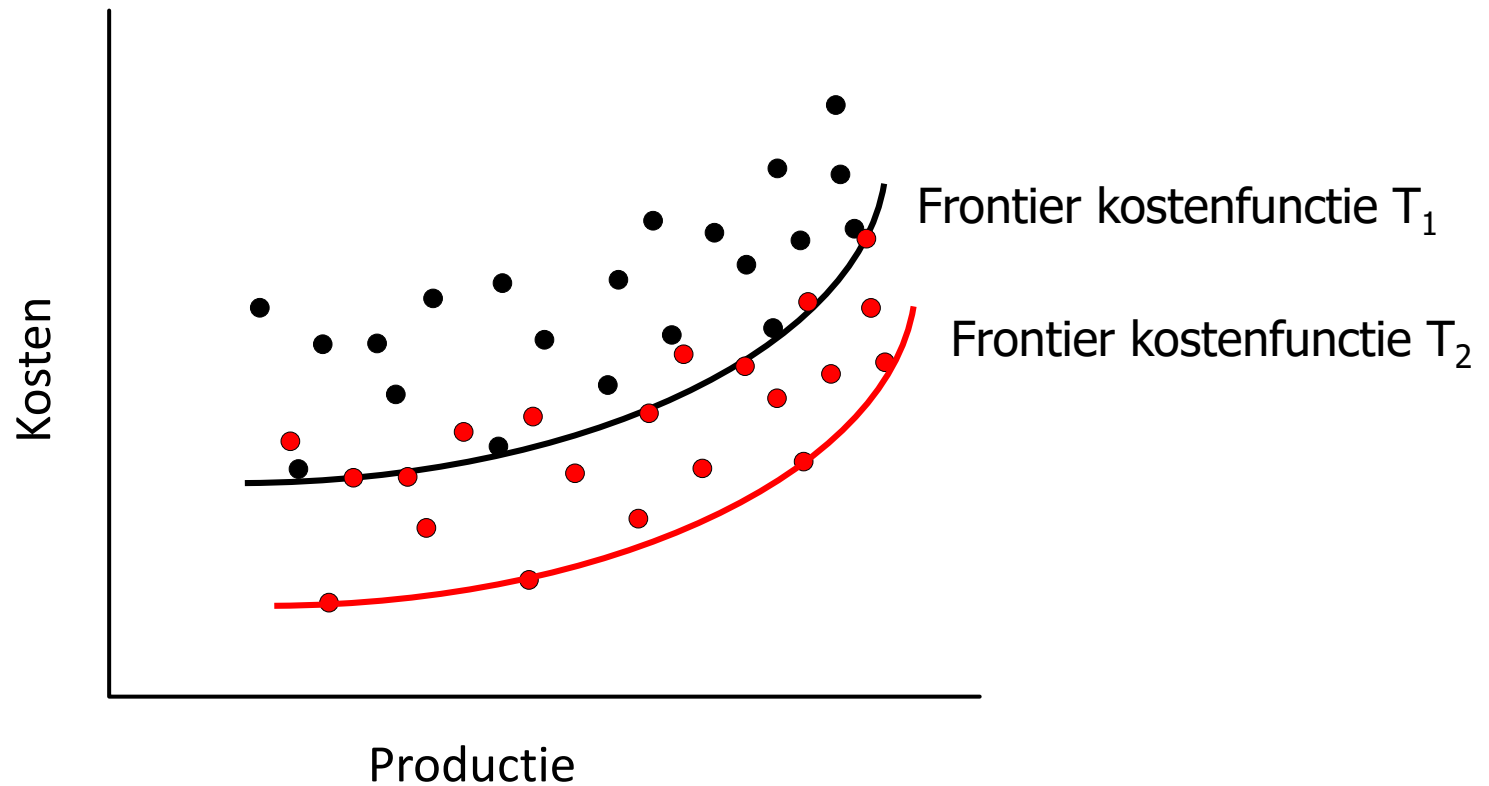
Kostenfunctie



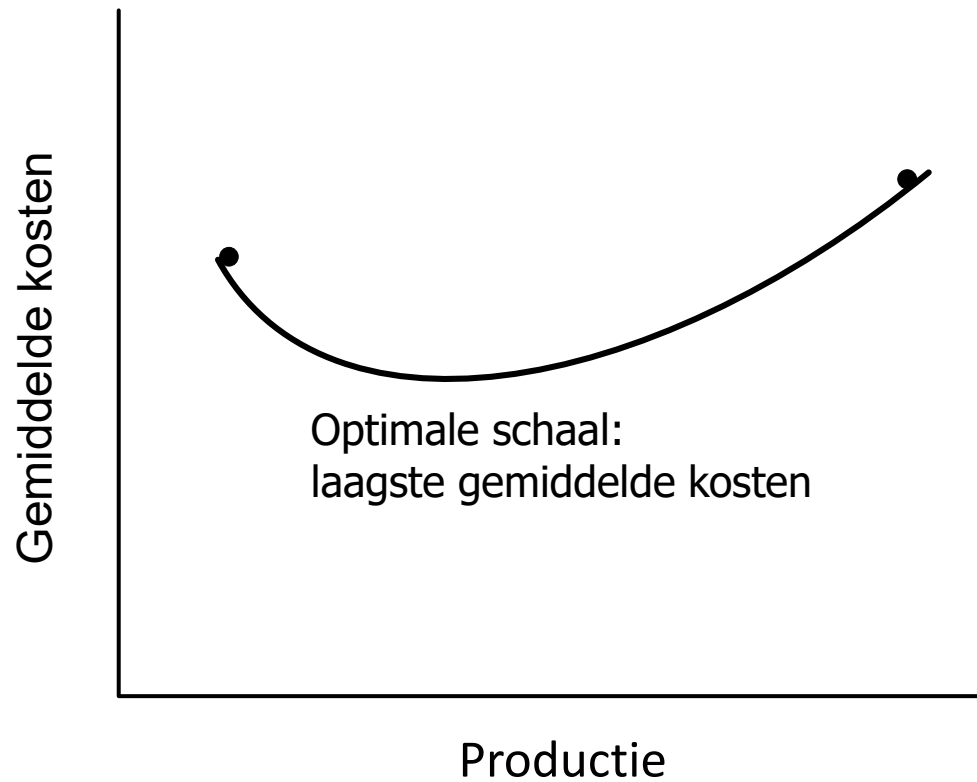
Kostendoelmatigheid



Technische verandering

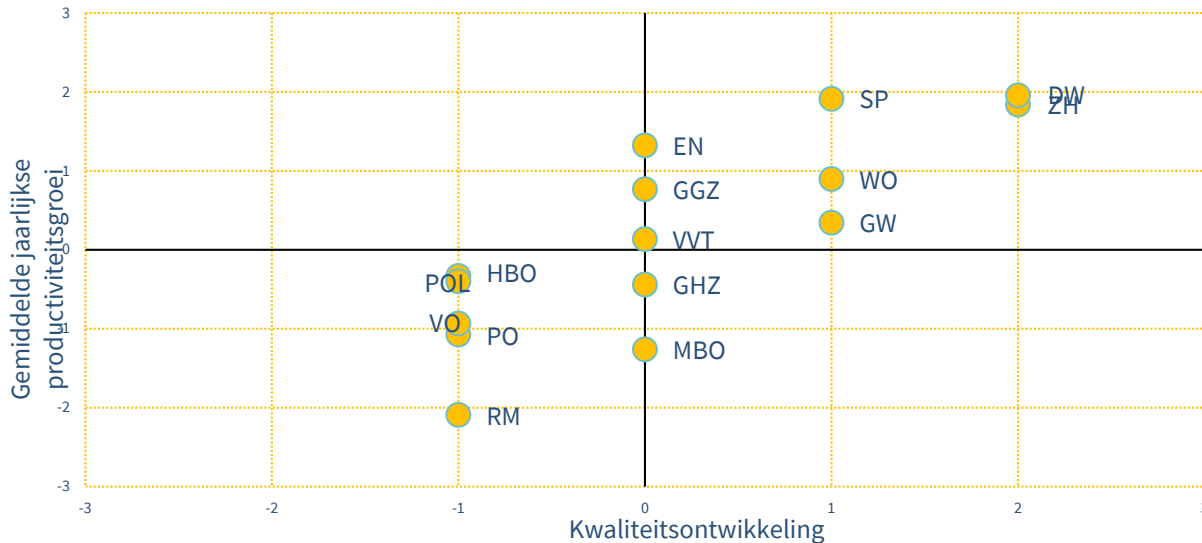


Schaaldoelmatigheid



Productiviteit en kwaliteit

- Kwaliteit is een complex begrip binnen het raamwerk van productiviteit. Het is geen equivalent van productie per sé.
- Theorie over trade-off kwaliteit-productiviteit gaat niet op.



Bron: Trends in Publieke Sector

PO	Primair onderwijs
VO	Voortgezet onderwijs
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
HBO	Hoger beroepsonderwijs
WO	Wetenschappelijk onderwijs
ZH	Ziekenhuiszorg
VWT	Verpleging, verzorging, thuiszorg
GHZ	Gehandicaptenzorg
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
POL	Politie
RM	Rechterlijke macht
GW	Gevangeniswezen
DW	Drinkwatersector
EN	Energiesector
SP	Spoorsector

Empirisch onderzoek

Keuzes:

- ~~Economisch model;~~
- Meting productie en productprijzen (spaarzaamheid);
- Meting ingezette middelen en middelenprijzen (spaarzaamheid);
- Meting omgevingskenmerken;
- Meting verklaringsvariabelen;
- ~~Schattingmethode;~~
- Gegevensverzameling.

Spaarzaamheid

- Beperk het aantal variabelen in je model;
- Vanaf een bepaalde aantal outputvariabelen neemt de informatiewaarde amper meer toe → resultaten blijven ongeveer gelijk;
- Correlaties tussen variabelen blijken vaak erg hoog. Er zijn technieken om dit van tevoren uit te zoeken;
- Uitgebreide dataverzamelingen zijn verspilde energie;
- Repeterende onderzoeken (monitors) hebben juist wel veel zin (ontwikkelingen in de tijd; toevalligheden).

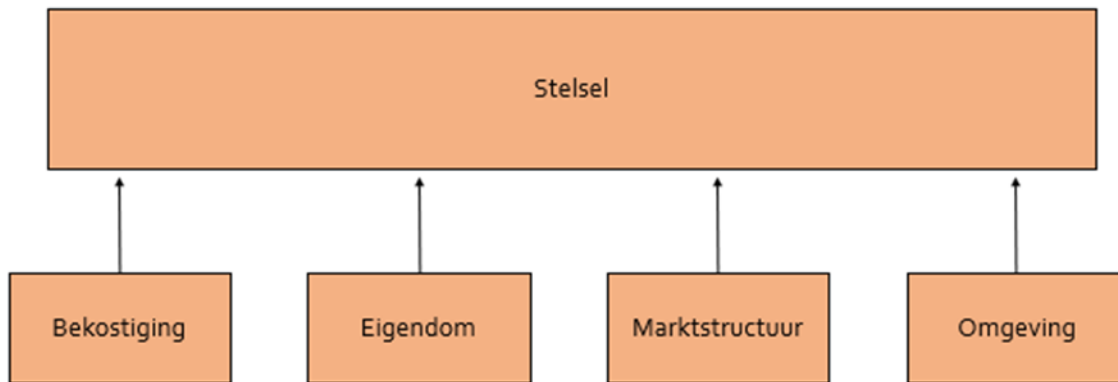
Integrale kengetallen

- Maak gebruik van een *integraal kengetal*: de efficiëntie (doelmatigheid) van een instelling;
- Merk op *Multiple Inputs-Multiple Outputs*
- Hoe: door instelling met een *beste praktijk* te vergelijken;
- Hoeveel het beter kan in vergelijking tot de beste praktijk van een instelling is een maat voor de efficiëntie;

Interpretatie, duiding en conclusies

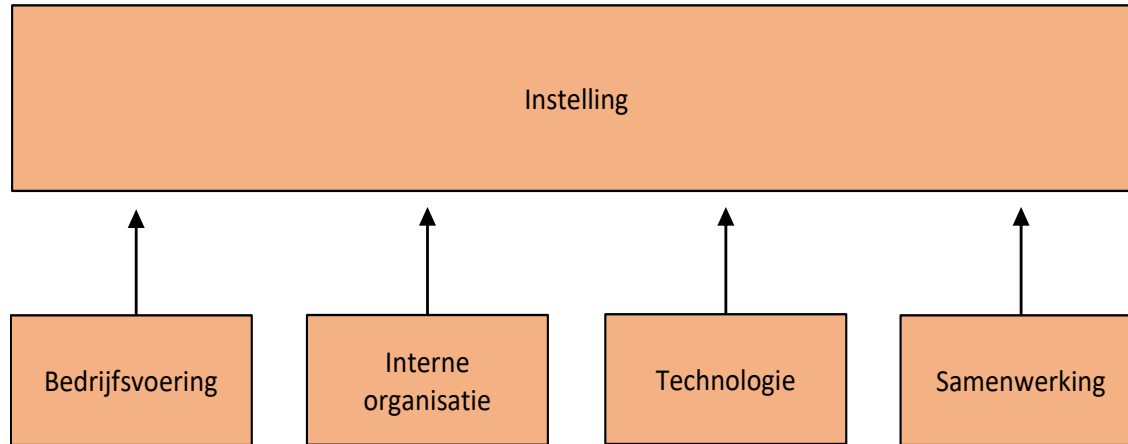
- Houd rekening met a priori keuzes;
- Houd rekening met onzekerheidsmarges;
- Let op ruime verschillen, let op de richting etc.;
- Laat je nieuwsgierigheid prikkelen.

Schema van het BEMO-model



- Bekostiging:
 - Middel gebonden financiering;
 - Lump sum financiering;
 - Open einde regelingen;
 - eigen bijdrage financiering.
- Eigendomsverhoudingen
 - Publiek
 - Publiek-zelfstandig
 - Privaat- non-profit
 - Privaat for-profit
- Marktordening:
 - Transparantie;
 - Aanbieders;
 - Toetreding;
 - Vrije prijsvorming;
 - Schaal.
- Omgevingsfactoren

Schema van het BITS-model



Bedrijfsvoering:

- Personeelsbeleid;
- Uitbestedingen;
- Inkoop;
- Bezettingsgraad;

Interne organisatie

- Hiërarchie/gelaagdheid
- RvT/RvB (omvang, ervaring,..)

Technologie

- Innovaties

Strategie/samenwerking:

- Schaal;
- Diversiteit;
- Samenwerking.

Casus: kerndepartementen 2012-2019

- Er is amper literatuur over;
- Er is onduidelijkheid over wat ambtenaren leveren;
- Een fatsoenlijke registratie is er nauwelijks;
- Niemand zit hierop te wachten.

Kosten en prestaties kerndepartementen in kaart

Een empirische analyse van de
productiviteitsontwikkeling tussen 2012 en 2019



Jos L.T. Blank, Alex A.S. van Heezik en Bas Blank
Instituut Publieke Sector Efficiëntie Studies

Delft, oktober 2021

Productie meten

Wat doen die ambtenaren in Den Haag eigenlijk?

1. Ontwikkelen van beleid;
2. Instrumenteren van het beleid, vooral via wet- en regelgeving;
3. Aansturing, financiering en toezicht van de uitvoering van beleid;
4. Beleidsevaluaties (laten) maken.

Brieven, nota's, wetsvoorstellen, Kamervragen, moties, voorbereiden debatten, circulaire, overleggen departementen, maatschappelijke instanties, adviesorganen, internationale gremia. Verder nog WOB-verzoeken, werkbezoeken, convenanten, BNC-fiches (Zie Blank, 2009).

- over de 100 indicatoren → monnikenwerk + niet te analyseren
- Het kan ook anders

Spaarzaamheid

- Veel activiteiten hangen met elkaar samen;
- Beperk je tot de werkelijke output (en dus geen throughputs gaan meten);
- Gebruik proxies.

In dit geval:

- Documenten;
 - Kamervragen;
 - Programma-uitgaven.
 - BNC-fiches (in update 2025).
-
- Eerdere studie uit 2009 liet zien dat met 6 indicatoren meer dan 90% van de informatiewaarde bewaard bleef van over de 100 indicatoren.
 - Gegevens beschikbaar uit officiële bekendmakingen en jaarverslagen ministeries

Ingezette middelen en omgevingsfactoren

1. Personeel (fysiek en in termen van kosten)
2. Materiële inzet (in termen van kosten)
3. Kapitaal (rol van het Rijksvastgoedbedrijf)

Alleen 1. en 2.

Gegevens beschikbaar uit jaarrekeningen ministeries

Omgevingsfactoren: Geen (verkiezingsjaar afgetest)

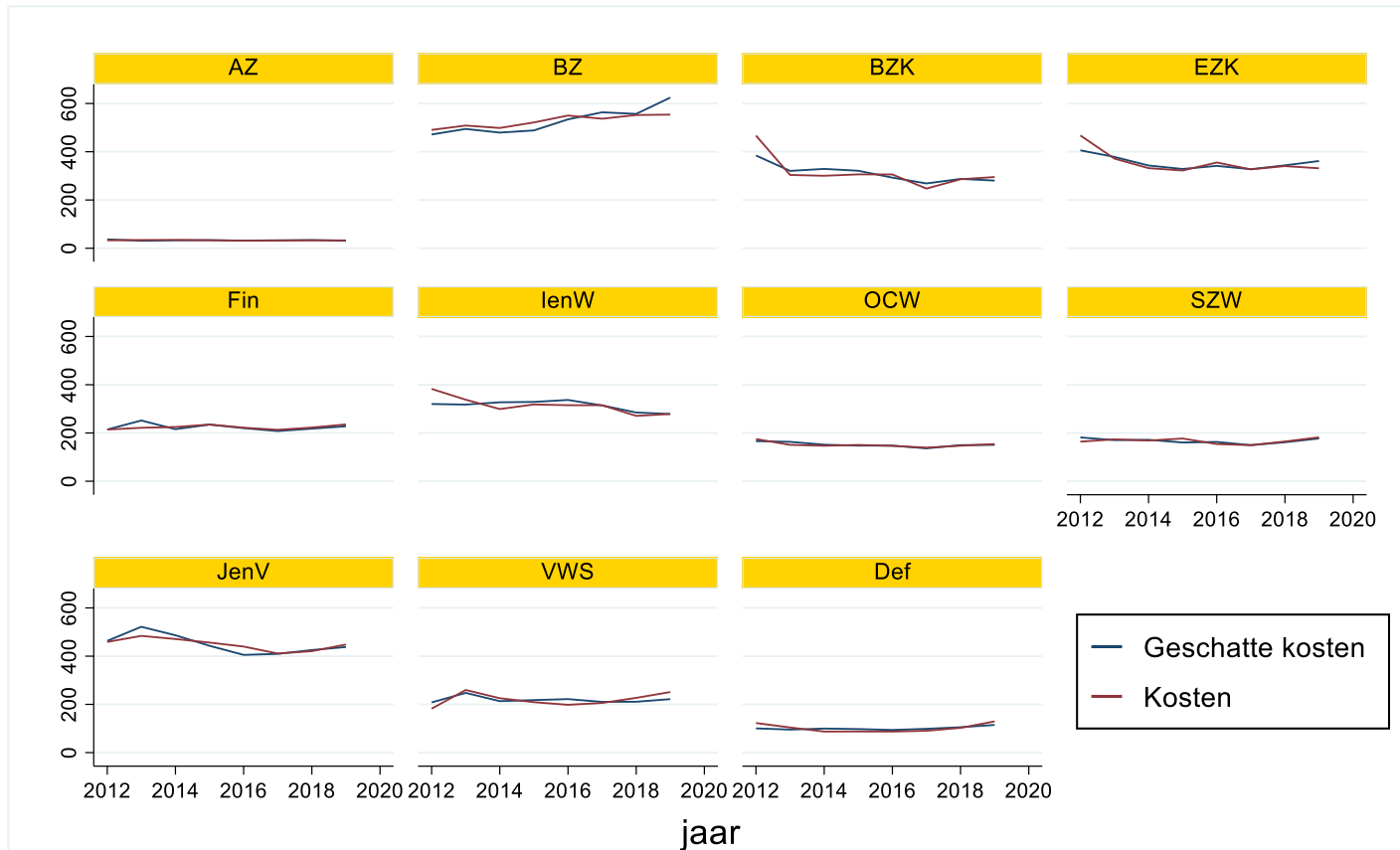
Doelmatigheidsfactoren (P-factoren)

- Personeelsmonitor P-direct en TOS
- Uiteindelijk vijf gehanteerd (vet gedrukt)

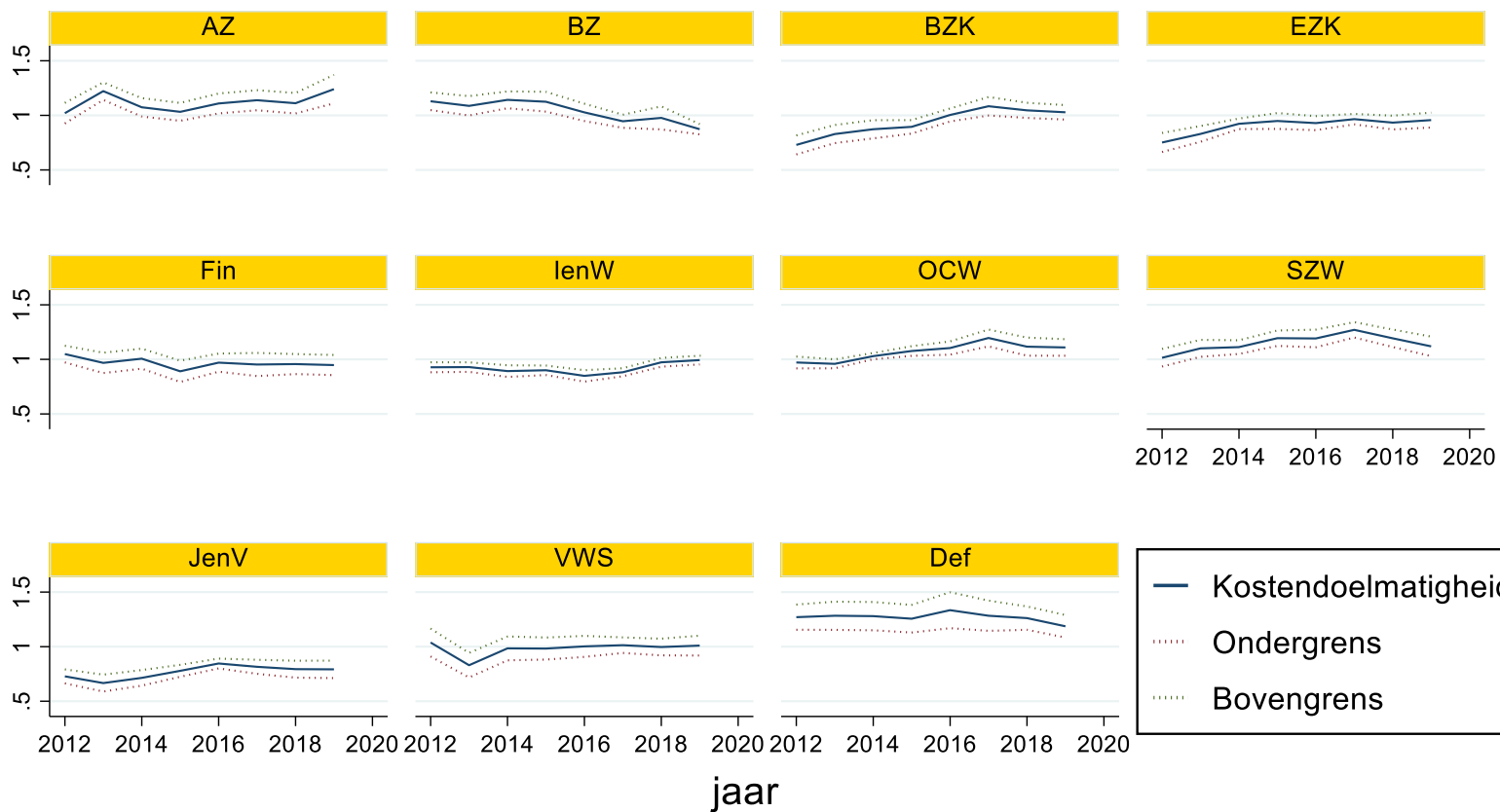
Samenstelling	Karakteristieken	Arbeidsrelatie
Aandeel vrouwen	Ziekteverzuimratio	Werktijdfactor
Aandeel topfuncties	Gemiddelde leeftijd	Aandeel extern personeel
Aandeel vrouwen in topfuncties	Instroomratio	Kostenaandeel materiaal
Aandeel ondersteunend personeel	Uitstroomratio	

Resultaten

Statistisch goede resultaten voor de kostenmodellering:



Kostendoelmatigheid



Generieke productiviteitstrend

0

Aantal takeaways:

- Productiviteit en doelmatigheid zijn geen synoniemen voor bezuinigingen;
- Het tegenovergestelde geldt: het biedt mogelijkheden om gevolgen van bezuinigingen op te vangen;
- Productiviteit en kwaliteit zijn geen vijanden van elkaar, maar dikwijls elkaars vrienden;
- Schaalvergroting kan de productiviteit van kleine entiteiten verbeteren, maar is vanaf een bepaald punt uitgewerkt;
- Om productiviteit te meten heb je geen batterij aan outputindicatoren nodig;
- Conclusies gelden altijd conditioneel op de gekozen outputs: jeugdzorgbehandelingen kunnen doelmatig worden geleverd, maar dat wil niet zeggen dat het doelmatig is om jeugdzorg te verstrekken.

IPSE Studies

www.ipsestudies.nl bevat:

A. Interactieve website

- i. Onderwijssectoren (5)
- ii. Zorg (1)
- iii. Uitvoeringsorganisaties (circa 20)

B. Publicaties

- i. Onderzoeksrapporten
- ii. Vaktijdschriften
- iii. Wetenschappelijke artikelen

Benchmarks

Individuele benchmarks te verkrijgen tegen bescheiden vergoeding via www.ipsestudies.nl

https://www.ipsestudies.nl/wp-content/uploads/2025/01/Haarlem_Benchmark_2401-24.pdf

https://www.ipsestudies.nl/wp-content/uploads/2024/11/Aalten_Benchmark_2401-23.pdf

Jeugdzorg

WMO-voorzieningen

Pitches: ontwerp een doelmatigheidsonderzoek

Onderwerpen:

- Lokale belastingen
- Afvalinzameling- en verwerking
- Wegbeheer
- Openbare bibliotheken
- Lokale veiligheid

Vijf groepen indelen!

Inhoud pitch

- Wat doet de sector/voorziening?
- Is er een interessant subthema (samenwerking, uitbesteding,)?
- Welke outputs en inputs onderscheid je?
- Zijn outputs homogeen en speelt kwaliteit een rol?
- Zijn er omgevingsfactoren die van invloed zijn?
- Heb je data over bovengenoemde variabelen? (Aantal observaties, betrouwbaarheid, consistentie; verwacht je hier problemen?)