

Meten als basis voor verbeteren

Leren van je sterktes en zwaktes

Wie als organisatie of in de dienstverlening kwaliteit wil leveren, moet meten. Wat zijn de sterke punten, wat kan er beter? En minstens zo belangrijk: hoe ervaren gebruikers de kwaliteit? Drie voorbeelden hoe de Rijksoverheid werkt aan 'meten en verbeteren'.

✂ Anieke Menninga | ✂ Balyon (Aad Wagner)

FM Haaglanden

Klanttevredenheidonderzoek bevestigt vermoedens

'Als ik wil weten hoe schoon het tapijt in deze kamer is, kan ik het laten controleren met een kwaliteitscontrole. Stel dat het een brandschoon tapijt blijkt te zijn, dan kun jij toch nog het gevoel hebben dat het vies is.' Aan het woord zijn Jurgen Visser, adviseur Internetspiegel bij ICTU, en Kees Westerduin, accountmanager bij FM Haaglanden. Ze vertellen over het intern klanttevredenheidonderzoek (iKTO) waarmee de SSO's sinds 2011 onderzoeken welke kwaliteit hun klanten ervaren.

'Het iKTO is zo opgezet dat mensen zelf bepalen welke vragen ze beantwoorden', vertelt Visser. 'Sommige mensen willen bijvoorbeeld graag iets kwijt over de planten, terwijl anderen die niet eens zien staan.' In 2011 werd het iKTO als pilot uitgevoerd bij VWS en in 2013 voor het eerst Rijksbreed. Visser: 'Sommige uitvoeringsdiensten deden toen nog niet mee en we deden het onderzoek over een langere tijd, tussen januari en november. In 2015 gaan we nog een stapje verder. We voeren het onderzoek in één maand uit bij alle organisaties, dus ook de uitvoeringsdiensten.' Westerduin ziet daarin voordelen: 'Vanaf dan kunnen we de resultaten beter vergelijken. En we kunnen veranderingen makkelijker implementeren, doordat iedereen er op hetzelfde moment mee bezig is.'

Overbezette liften

Westerduin analyseert de uitkomsten van een iKTO altijd samen met de locatieteams. 'Ieder gebouw is anders en de mensen op de werkvloer kennen de bijzonderheden. Zij bedenken ook de beste oplossingen voor verbeteringen. Vorig jaar kregen we bijvoorbeeld klachten over de liften in het nieuwe gebouw op de Turfmarkt. Terecht, want deze waren nog niet optimaal ingeregeld. Dat bleek op te lossen, maar we

ontdekten dat de problemen ook van organisatorische aard waren. Een voorbeeld is dat cateringmedewerkers rond het middaguur karren met lunches rondbrachten naar vergader-ruimtes, terwijl er gelijktijdig veel mensen met de lift naar het bedrijfsrestaurant wilden. Toen is afgesproken dat de lunches op kamerniveau altijd buiten de piek van de lunchtijd worden bezorgd. De genomen maatregelen hebben geholpen, we krijgen nu minder klachten.'

Rode draad

Veel uitkomsten van het iKTO zijn niet nieuw voor Westerduin. 'Grote ontevredenheid heeft ons vaak al bereikt, bijvoorbeeld via klantgesprekken, meldingen of klachten. Het iKTO is vaak een bevestiging. Het laat zien of de signalen kloppen. Vaak kun je een rode draad ontdekken in de antwoorden.

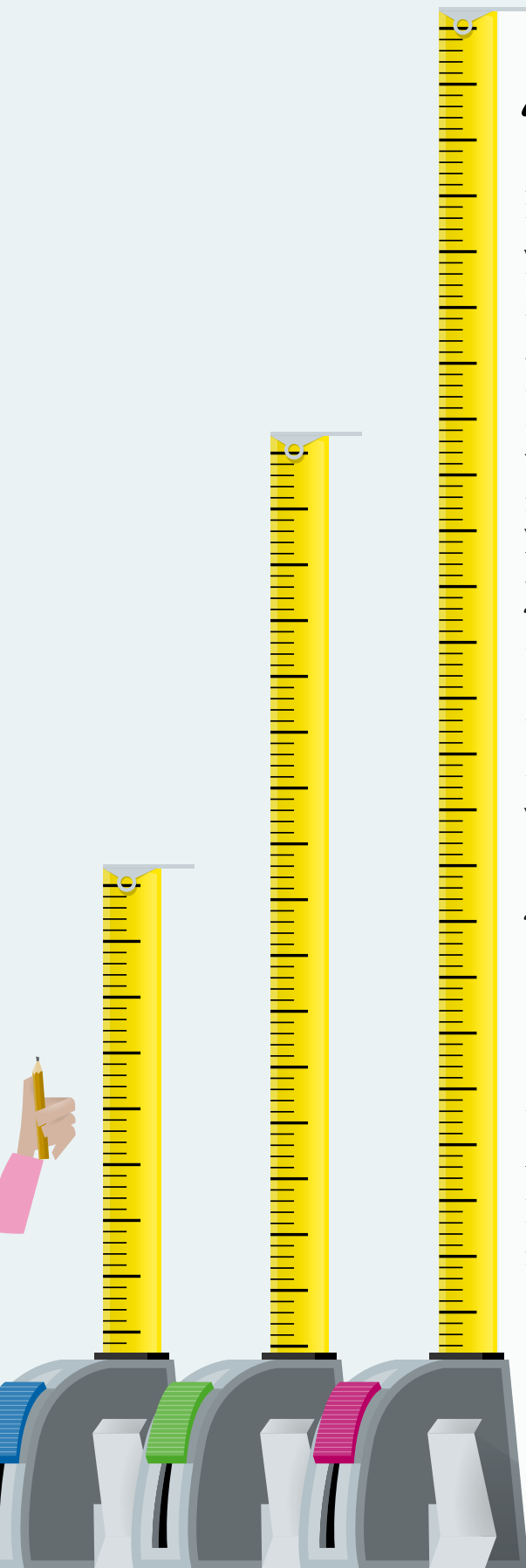
Vorig jaar was dat bijvoorbeeld communicatie. De manier waarop mensen een gebouw ervaren, wordt bepaald door hoe ze ermee omgaan. Als ze hun kamer bijvoorbeeld te warm vinden, zetten ze een raampje open. Maar de toevoer van warme buitenlucht valt moeilijk terug te koelen. Hier kregen we klachten over en dus hebben we uitgelegd hoe de systemen optimaal functioneren. Sindsdien krijgen we veel minder klachten over het klimaat, terwijl de installaties nog gewoon hetzelfde zijn. Ook bleek dat de afnemers het persoonlijke contact met FMH zeer waarderen. FMH gebruikt deze informatie bij het doorontwikkelen van haar dienstverlening.'



Jurgen Visser, jurgen.visser@ictu.nl

Kees Westerduin, kees.westerduin@rijksoverheid.nl





Inkoopfunctie werkt met MSU+ 'We nemen onszelf de maat'

De Rijksinkoopfunctie creëert een lerend klimaat waarin ze de eigen kwaliteit verbetert. De eerste stap die ze zet, is kijken waar ze staat, en organiseren dat ze inzicht krijgt in mogelijke verbeteringen. 'Daarvoor nemen de twintig Inkoop UitvoeringsCentra zichzelf de maat', vertelt Pieter van Dorth, bedrijfseconomisch adviseur inkoop bij de Belastingdienst in Apeldoorn en MSU+-auditor.

De Inkoop Uitvoeringscentra (IUC's) werken volgens het MSU+-model, in de basis ontwikkeld door de Michigan State University (MSU) voor het bedrijfsleven. 'In 2013 volgde ik de opleiding tot MSU+-auditor', zegt Van Dorth. 'Ik leerde hoe je de volwassenheid van een inkooporganisatie kunt meten en organisaties kunt adviseren hoe te groeien in volwassenheid.'

Ladder van volwassenheid

'Het model onderscheidt zes ondersteunende en acht strategische processen. En voorbeeld van een strategisch proces is het ontwikkelen en managen van een leveranciersrelatie', vervolgt Van Dorth. 'De processen onderzoeken we aan de hand van bewijsdocumenten en interviews met medewerkers. Zo'n bewijsdocument kan bijvoorbeeld een beleidsplan zijn. Beschrijft de organisatie daarin hoe ze omgaat met strategische leveranciers? Als dat niet het geval is, dan kan je aannemen dat de organisatie er niet mee bezig is. Het beleidsplan is immers de basis voor de uitvoering. In de interviews wordt dit getoetst. Als het wel staat beschreven, dan onderzoek je hoe het beleid wordt uitgevoerd. Zijn er bijvoorbeeld gesprekken met de strategische leveranciers? Zo klimt een organisatie op

de ladder van volwassenheid. Per proces bepaal je een volwassenheidsniveau op een schaal van één tot tien. Een tien is een excellente score die bijna niet te halen is. Het gaat ook niet om de hoogte van het cijfer en het is zeker niet de bedoeling om alleen maar tien te halen. We brengen juist de ontwikkelingsmogelijkheden in kaart, zodat een IUC zijn prioriteiten kan vaststellen en de verbeterpunten kan opnemen in het beleid.'

Totaalbeeld

Naast Van Dorth behaalden vanuit de opleiding tot nu toe nog drie Rijkscollega's het MSU+-certificaat. Andere collega's waren al gecertificeerd

of doen examen in 2015. Uiteindelijk zullen er zo'n twintig MSU+ auditors zijn. 'We beoordelen elkaars inkooporganisaties, zodat de centra van elkaar kunnen leren. De in 2014 uitgevoerde nulmetingen zijn nog niet allemaal afgerond. Inhoudelijk

'Per proces bepaal je een volwassenheidsniveau op een schaal van één tot tien'

kan ik daarom nog geen resultaten melden. Begin 2015 willen we een totaalbeeld hebben van alle twintig IUC's. Ieder IUC kan de aanbevelingen verwerken in zijn jaarplancycclus. Het management kan dan gericht sturen op de verbetering binnen de eigen inkooporganisaties en in samenwerking de inkoopfunctie binnen het Rijk naar een volwassener niveau brengen. Bijvoorbeeld door thema's op te pakken die in eerste instantie niet de aandacht zouden krijgen en hier van elkaar te leren. Ik vind het interessant hoe die verbeteringen straks verder handen en voeten gaan krijgen.'

 Pieter van Dorth,
pc.van.dorth@belastingdienst.nl

SGO5

Sterkere SSO's door kwaliteitsstelsel

Kwaliteitsverbetering is ook een speerpunt in het programma SGO 5 (Herinrichting Governance Bedrijfsvoering Rijk), onderdeel van de Hervomingsagenda. Susanne Schneider en Gijs de Smet werken als programmamanager aan het onderwerp kwaliteit. Op basis van de ervaringen van de verschillende SSO's, is een kwaliteitsstelsel ontwikkeld. 'Dit stelsel helpt de SSO's om structureel te werken aan de kwaliteit van dienstverlening', vertelt Schneider.

De Smet legt het stelsel uit: 'Aan de basis van het kwaliteitsstelsel staan de KPI's (kritieke prestatie indicatoren, red.) die geformuleerd zijn voor de generieke dienstverlening van de SSO's. Ze gaan bijvoorbeeld over de gebruikerstevredenheid (waarvoor onder meer de resultaten van het iKTO worden gebruikt), de ontwikkeling van het tarief en het ziekteverzuim. Die KPI's definiëerden we voor vier groepen stakeholders van de SSO's: de eigenaar van de SSO's, het management van de SSO's, de centrale opdrachtgever en de afnemers. De SSO rapporteert naar deze stakeholders over de KPI's. Er is niet voorgeschreven welk kwaliteitsstelsel (ISO/NEN-normering, INK, MSU+, etc) men moet hanteren, maar er wordt wel gestreefd naar eenduidigheid binnen kolommen (ICT, Facilitair, Personeel en Organisatie, Inkoop).' Om te onderzoeken of een SSO op een systematische wijze aan kwaliteit werkt, namen Schneider en De Smet ook een performanceaudit op in het kwaliteitsstelsel. De Smet: 'Met dat onderzoek kijken we of de voorwaarden aanwezig zijn waarmee

je tot kwaliteit kunt komen: wat wordt gedaan om structureel te kunnen verbeteren?'

Continu groeien

Schneider benadrukt dat het kwaliteitsstelsel inzicht moet geven. 'We willen dat een organisatie zich blijft verbeteren. Zicht op afspraken, prestaties en de daarbij horende kosten, helpt bij het maken van onderbouwde keuzes.' Als voorbeeld noemt ze P-direkt dat al vijf jaar de klanttevredenheid meet en verbetering daarvan als voorname doelstelling heeft. 'P-direkt begon met een magere zes, maar klimt gestaag. Dit jaar had het al een zeven. Het meten heeft inzicht gegeven in de kwaliteit van de dienstverlening en de mogelijkheden tot verbetering.'

Vertrouwen op SSO's

'We willen graag bereiken dat iedereen binnen een SSO zich bewust is van kwaliteit, op wat voor niveau ook', aldus De Smet. 'Niet om verantwoording af te leggen, maar omdat

ze - door steeds te verbeteren - de afnemer beter bedienen. En dat is waar het om gaat. Zo kunnen afnemers steeds meer vertrouwen op de kwaliteit van de SSO's. Ook het gezamenlijk optrekken van de verschillende SSO's draagt daaraan bij. Ze hoeven niet meer allemaal apart het wiel uit te vinden, maar kunnen van elkaar leren en gezamenlijk de verbetering van de dienstverlening vormgeven.'



Susanne Schneider,
s.m.schneider@minocw.nl
Gijs de Smet, g.f.desmet@minocw.nl

*'Wat wordt
gedaan om
structureel te
kunnen
verbeteren?'*