

Invoering van een kwaliteitshandvest bij uitvoeringsinstellingen

Inleiding

De dienstverlening van overheidsinstellingen heeft geen goede naam. Verbeteringen worden door de klant niet altijd waargenomen. Uitvoeringsorganisaties zijn daarom steeds bewuster bezig de kwaliteit van hun dienstverlening in te vullen vanuit een klantperspectief. De klant moet kwaliteit daadwerkelijk ervaren. Lukt dit onvoldoende, dan is feedback van de klant een nuttig steuntje in de rug om veranderingen in gang te zetten.

Voor het zover is moet feedback georganiseerd worden. Het eenvoudige principe is dat je beloften doet aan klanten. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Belofte maakt schuld. Kom je een belofte niet na dan moet je als organisatie vertellen wat je dan doet. Dat noemen we een compensatie. Het aantal compensaties is een voorbeeld van druk van buiten, via de klant opgebouwd. Die blijkt essentieel om veranderingen tot stand te brengen.

In de alinea is de werking van een kwaliteitshandvest kort beschreven. Daarin wordt op een transparantie manier vastgelegd.:

- op welke service-aspecten beloften worden gedaan;
- wat de beloften/servicenormen inhouden;
- wat er gebeurt als de norm niet gehaald wordt (compensatie);
- hoe de klachtenprocedure werkt.

Veel organisaties, vooral op afstand gezette uitvoeringsorganisaties, kennen prestatie-indicatoren die een rol spelen in het verticale toezicht. Deze zijn niet altijd gericht op de invalshoek van de klant. De combinatie van klantgerichtheid en transparantie van de beloften doet dynamiek ontstaan. Die zal leiden dat tot een grotere klanttevredenheid waarnaar de meeste uitvoeringsorganisaties regelmatig onderzoek doen.

In dit werkboek beschrijven we 7 stappen om te komen tot een goed kwaliteitshandvest dat werkt. Dat zijn praktische en kopieerbare stappen. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het mensenwerk blijft in uiteindelijk unieke organisaties. Het werkboek helpt u om een kwaliteitshandvest *zelf* vorm te geven.

Voor meer achtergrondinformatie over kwaliteitshandvesten verwijst, zie [www.kwaliteitshandvesten .nl](http://www.kwaliteitshandvesten.nl)

Inhoud

1. Zorg voor draagvlak en commitment	3
Betrek buitenstaanders	4
Waak voor abstracte discussies.....	4
2. Stel een concept handvest op	6
Voorwaarden	7
Handvest is in principe in alle vestigingen gelijk zijn.....	8
Wat gebeurt er als de norm niet wordt gehaald?	8
3. Inventariseren van noodzakelijke deelprojecten.....	
Belemmeringen	
Vier vaste gewoonten.....	Error! Bookmark not defined.
4. Stel een klantgericht handvest vast	12
Debat over interne beloning	12
Communicatie over het handvest.....	13
5. Toets in de praktijk	14
Maak afspraken over de overdracht in de lijn	15
6. Publiceer met stijl	16
Kennen klanten de normen?	16
Kennen medewerkers de normen?	16
Feestelijk publiciteitsmoment	
7. Houd de zaag scherp.....	18
Houd de aandacht vast	
Houd de focus gericht op de klanten.....	
Evalueer en stel bij	

Bijlage Voorbeeld van een planning bij invoering kwaliteitshandvest CWI... 20	
--	--

1. Zorg voor draagvlak en commitment

[Project start met uitspraak van de top van de organisatie] Angst voor openbaarmaking van de kwaliteitsnormen is er vaak. In de praktijk blijkt de angst meestal ongegrond. Het is koudwatervrees. Maar de vrees is er en daarom is het eerste om te kunnen starten een uitspraak van de top dat er een handvest moet komen en met welk doel dat komt. Zolang deze uitspraak er niet komt, houdt koudwatervrees de organisatie gevangen.

[Bepaal ambitie] Bij de start dient de leiding van de organisatie te bepalen wat haar ambitie is. Wil de organisatie de beste worden in de sector? Of gaat het vooral om consolideren van goede dienstverlening en dit duidelijk maken aan de klanten? Het topmanagement moet zich uitspreken over deze vragen via een duidelijk missie-statement. Dan weet de projectleider wat de mogelijkheden zijn bij het vervolmaken van het kwaliteitshandvest.

[Een projectleider wordt aangesteld] Om het geheel vaart te geven zal de top van de organisatie een projectgroep/verantwoordelijke moeten instellen die het geheel trekt.

[Om permanent draagvlak te realiseren is een cultuuromslag nodig] Een sterkere oriëntatie op de klant vergt meestal een cultuuromslag. De missie van de organisatie moet richting gevend zijn. De attitude moet worden dat de medewerker zich inspant om de klant goed te helpen. De motivatie om het goed te doen moet in de medewerker zitten. De medewerker moet niet bang zijn voor 'straf'. Val bij het realiseren van commitment dus niet te snel terug op het geven van een 'dienstbevel'. De medewerker moet het zelf belangrijk vinden om telefoontjes niet meer dan twee keer door te verbinden, lastige brieven niet onder op de stapel te leggen of de telefoon binnen 20 seconden op te nemen.

[Overtuig de regiomanager] Bij grote organisaties met meerdere vestigingen is de regiomanager verantwoordelijk om de normen te behalen. Tegelijkertijd is het middenmanagement vaak moeilijk te overtuigen. Kwaliteitsinformatie is noodzakelijk alvorens met de invoering kan worden begonnen:

- De regio- of middenmanager zal echter direct een discussie over normen koppelen aan budgetten. De projectverantwoordelijke zal in deze discussie moeten beschikken over informatie over de kosten en mogelijkheden om de normen te kunnen halen.
- Grotere uitvoeringsinstellingen beschikken meestal over veel kwaliteitsinformatie. Die is belangrijk om te kunnen bepalen welke beloften haalbaar zijn. Die inschatting wat de

kwaliteit nu is en wat haalbaar is, is onontbeerlijk. Alleen ambitie is niet genoeg. Is die kwaliteitsinformatie er nog niet, dan is de eerste taak om gericht informatie te verzamelen over de huidige kwaliteit.

Betrek buitenstaanders

De top van een organisatie kan veel zeggen, maar op de werkvloer wordt het werk gedaan. Het is onze ervaring dat mensen van buiten een goede aanvulling kunnen geven op activiteiten van het management. Nodig dus iemand uit van een organisatie die al werkt met handvesten en kan aangeven wat dat voor gevolgen heeft voor de medewerkers. Eventueel kan het projectteam versterkt worden met een buitenstaander als adviseur. Deze buitenstaander heeft niet alleen kennis over invoeringstraject, maar kan ook de huid van de klant kruipen en feedback geven op de concept normen. Een buitenstaander ziet vaak eerder dat er beloften in staan die *individuele* gebruikers niets zeggen.

Waak voor abstracte discussies

De eerste discussies over een kwaliteitshandvest zijn vaak abstract. Er is een neiging te lang te blijven hangen in discussies, bijvoorbeeld over wat een betere communicatie met de klanten inhoudt. Hierover bestaat veelal objectieve informatie. Het is zaak zo snel mogelijk over te gaan tot concrete doelen. De interne introductie van een handvest voor de Centra voor Werk en Inkomen begon met een voorbeeld van een belofte. Duidelijk en praktisch, iedereen weet meteen wat een handvest is.

“Telefonische bereikbaarheid

De organisatie is tijdens de openingsuren altijd direct bereikbaar. Bij afwezigheid van een medewerker wordt u uiterlijk de volgende dag door de desbetreffende medewerker of diens collega teruggebeld.”

Dus praat met de cijfers en concrete voorbeelden in de hand. Het creëren van draagvlak is niet gebaat bij te veel en langdurige discussie. Om de interne organisatie mee te kunnen krijgen is het handig gebruik te maken van 4 vaste gewoonten: planmatig werken, overtuigen met objectieve metingen, voortdurend communiceren en ervoor zorgen dat het management zichtbaar betrokken is.

Vier vaste gewoonten

1. Ga planmatig te werk

Het is belangrijk goede planningen te maken van het hele proces en deelaspecten daarbinnen. De invoeringsduur van een handvest kan geschat worden op enkele maanden tot

18 maanden. Heeft de organisatie de eigen gegevens goed op orde en is er een omgeving waarin beloften aan klanten een logisch vervolg vormen op eerder ingezette trajecten? Dan kan het in een periode van enkele maanden gedaan worden. Leg duidelijke bakens vast wanneer bepaalde stappen genomen moeten zijn.

2. Overtuig medewerkers door te meten

Grotere organisaties hebben vaak een schat aan kwaliteitsgegevens zonder dat deze gebruikt worden om medewerkers op de werkvloer te motiveren. Te vaak blijven de gegevens bij het management steken en krijgen medewerkers slechts een beperkt inzicht. Onze ervaring is dat medewerkers graag trots zijn op de goede kwaliteit die hun organisaties kan bieden. Zorg er daarom voor dat de kwaliteit meetbaar is en geef de (gewenste) verbeteringen eenvoudig en inzichtelijk weer. Zo kan voorkomen worden dat het handvest wordt afgedaan als een speeltje van het hoofdkantoor dat men maar over zich heen laat komen.

3. Communiceer voortdurend

In organisaties is het belangrijk voortdurend te communiceren over de doelen en de voortgang. Wil het management werken met beloften aan de klant, dan vraagt dat een klantgerichte houding van het personeel. Daarom is het belangrijk een nieuwe cultuur uit te leggen. Het komt vaak terug op de vraag: werken we voor de klant of voor onze baas? Voor de klant werken betekent ook dat verantwoordelijkheden daadwerkelijk zo veel mogelijk bij de uitvoerenden gelegd worden (delegatie van verantwoordelijkheden waar dat kan).

4. Houd het management zichtbaar betrokken

Betrokken personeel is belangrijk. Om dit te realiseren moeten de medewerkers zien dat het management waarde hecht aan het handvest en dat het management weet dat er goede kwaliteit geleverd wordt op de werkvloer. De mensen die verantwoordelijk zijn voor de invoering doen er dan ook goed aan in diverse nieuwsbrieven of andere uitingen over de voortgang van het project steeds het management zichtbaar betrokken te houden.

2. Stel een concept handvest op

Na een duidelijke uitspraak van de top dat het wenselijk is servicenormen openbaar te maken aan klanten is het nodig een concept op te stellen. Dat start met een brainstorm met een klein team van betrokkenen over de dienstverlening waarmee de organisatie wil starten en de normen die op dat gebied interessant zijn voor klanten.

Angst

Op dergelijke startbijeenkomsten komt altijd de angst op. Soms voor teveel beloftes, soms de angst dat er te weinig beloofd kan worden. Dwing jezelf om concreet te zijn, laat zien dat de ambities uitmonden in een haalbaar en klantgericht handvest. De belangrijkste tip is: begin! Witte vlekken in het handvest blijven er altijd.

Normen moeten aansluiten op wensen van klanten

Vaak heeft de organisatie al informatie over de wensen van klanten. De volgende bronnen zijn vrijwel altijd beschikbaar in een organisatie. Gebruik de volgende informatiebronnen vooral pragmatisch:

- Kwaliteitsindicatoren uit prestatieonderzoek
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Klachtenrapportages

[Een handvest is een communicatie-instrument] Een handvest is kort en bondig, kan bij voorkeur afgebeeld worden op één zuil of grote poster. Dus bedenk dat een kwaliteitshandvest niet allesomvattend hoeft te zijn. Het is geen integrale vertaling van het “kwaliteit- en proceshandboek” of “prestatiecontract” van de organisatie! Sommige normen zullen intern blijven. Als de organisatie 80% van de brieven binnen 2 weken wil behandelen, is dat een interne norm. Niets mis mee, maar als norm in een handvest is het niet passend, want het is geen belofte die voor een individuele klant toetsbaar is.

[Het gaat om harde normen] Normen moeten voor de klant controleerbaar zijn. Het gaat om zaken als: afhandelingstermijnen of klant het recht geven een ander contactpersoon te kiezen (zie www.kwaliteitshandvesten.nl/handvesten_in_NL voor voorbeelden). Voorbeeld van een harde norm: “Als uw aanvraag aan alle vereisten voldoet geven wij uitsluitel binnen 3 weken”. De klant kan hierop reageren. Ook bejegeningnormen – die de zachtere kanten van het klantcontact raken – kunnen daartoe gerekend worden. Voorbeeld: “wij staan u vriendelijk en professioneel te woord”.

Voorwaarden

Bij een succesvolle implementatie hoort aandacht voor de voorwaarden voor goede uitvoering.

- Ambitieuze normen zijn van belang, maar haalbare ook. Beloften die niet waargemaakt worden bieden geen vertrouwen. Beloften die de organisatie met gemak haalt, geven geen prikkel. Het mooiste is als de normen haalbaar zijn en de medewerkers trots blijven dat ze gehaald worden.
- Om een belofte te kunnen doen die de klant iets zegt en die medewerkers kunnen waarmaken is soms een extra investering nodig. Mensen moeten nieuwe vaardigheden aanleren, werkprocessen moeten worden aangepast.
- Gaat het om een forse kwaliteitsslag waarbij ook geïnvesteerd moet worden in informatietechnologie en vaardigheden van het personeel, dan moet dat natuurlijk in de voorbereiding van de lancering het handvest worden ingepast. Een inventarisatie van deze aanpassingen moet tijdig in een actieplan worden omgezet. Voordat het mogelijk is beloften te doen over bijvoorbeeld het online volgen van de voortgang van een aanvraag, moet duidelijk zijn dat de ICT op orde is. Bijvoorbeeld: 'U wordt teruggebeld als we uw vraag niet direct kunnen beantwoorden'. Daarvoor is een systeem nodig zodat mensen gewaarschuwd worden dat ze moeten terugbellen. Bij het beloven dat de wetgeving altijd actueel is op de website, past een borging dat dat ook gebeurt.
- Het "kleine team van betrokkenen" zal het concept-handvest op een geschikt moment breder in de organisatie in discussie brengen, enerzijds om de laatste witte plekken te ontdekken en anderzijds om het draagvlak bij alle medewerkers te vergroten.

Toets de normen op bruikbaarheid voor klanten

In veel grote uitvoeringsorganisaties zijn kwaliteitskringen of kwaliteitsverantwoordelijken.

Heeft de organisatie vaste klantenraden, dan moeten deze op tijd geraadpleegd worden.

Daarbij moet duidelijk zijn wat de ruimte is voor aanpassing. Is een levertijd van 8 weken nog maar net haalbaar, dan zit een levertijd van 6 weken er gewoon niet in. Aanscherpen van de norm zal dan leiden tot hogere kosten. Maar de prioriteiten kunnen goed besproken worden.

Toets de normen op de bruikbaarheid voor burgers. Laat een buitenstaander bijvoorbeeld lezen of de servicenormen begrijpelijk en wenselijk zijn. Dus toets de beloften aan de (uit onderzoek gebleken) wensen. Maar houd het onderzoek beperkt. Niet wetenschappelijk, maar vooral pragmatisch is het adagium. "Wij houden ons aan de wettelijke termijnen" is ook zo'n

valkuil. De bezoeker weet niet wat de termijn is en dat de wettelijke termijn gehaald wordt lijkt voor hem niets uitzonderlijks.

Rechtmatigheid.

In de praktijk zal de medewerker soms willen kiezen tussen snelle afhandeling en goede controle op rechtmatigheid. De normen die de klant in het handvest leest zijn immers niet gericht op fraudepreventie. Deze controle op rechtmatigheid is echter niet uit te wisselen tegen snelheid. Rechtmatigheid blijft een gegeven en is eveneens in normen vastgelegd. In sommige gevallen is de medewerker die contact heeft met de klant nu eenmaal verplicht om een vaste procedure te volgen. Maar dit moet niet overdreven worden. Natuurlijk moet een klant die zich dient te legitimeren bij een transactie een legitimatiebewijs tonen. Maar in veel andere gevallen is er ruimte om naar bevind van zaken te handelen en de protocollen niet in het nadeel van de klant uit te leggen. Het is goed vooraf bij medewerkers te horen welke problemen zich kunnen voordoen. Wanneer mag een klant later terugkomen om zich alsnog te legitimeren? U kunt uitzoeken welke ruimte er is om op bijzondere situaties van klanten in te spelen, zonder afbreuk te doen aan de rechtmatigheid. Lang niet altijd zal sprake zijn van een echte tegenstrijdigheid, wel is het lastig dat medewerkers zich moeten inleven en toch streng moeten kunnen zijn.

Handvest is in principe in alle vestigingen gelijk zijn

Grote uitvoeringsinstellingen hebben vaak te maken met meerdere afdelingen (bijvoorbeeld in verschillende regio's) die volgens dezelfde normen dienen te gaan werken. Als u een norm wilt communiceren en u werkt met meerdere locaties moet de norm overal gelijk zijn, of de klant moet alleen de norm van zijn eigen regio zien. Daarom is het verstandig om het werk te starten op centraal niveau

Wat gebeurt er als de norm niet wordt gehaald?

De burger is afhankelijk van de organisatie, deze heeft immers een monopolie. Is de dienstverlening niet goed, dan kan hij niet uitwijken naar een andere dienstverlener. Willen normen, vastgelegd in een kwaliteitshandvest, betekenisvol zijn, dan is het belangrijk dat het niet behalen van de norm consequenties heeft. Het moet pijn doen bij de organisatie als de norm niet gehaald is.

Ga na of en welke ingrepen u voorstelt als de norm niet gehaald wordt. Wat betekenen beloften immers als het niet behalen van de norm geen consequenties heeft?

Hier kiezen organisaties verschillend in. De eerste mogelijkheid zijn excuses aan de klant. Ook mogelijk is een materiële compensatie, bijvoorbeeld een rentevergoeding of een boekenbon. Er zijn geen algemene recepten te geven voor het meest geschikte type

compensatie. Het aanbieden van een boekenbon is alleen hanteerbaar als het om kleine aantallen gaat. Heeft de organisatie een fysieke balie, dan zijn er meer mogelijkheden. Bij lange wachttijd aan de balie is een kopje koffie goed betaalbaar, maar maakt wellicht weinig indruk. Is er een afsprakensysteem, dan is het redelijk om iets aan te bieden als iemand langer dan een kwartier wacht. Dat kan variëren van een VVV-bon tot een aardigheidje dat past bij de organisatie.

Duidelijk is dat het niet om grote geldbedragen moet gaan. Dit betreft ook de kosten die met de uitreiking van de compensatie gepaard gaan. Burgers kunnen dat als verspilling ervaren. Kortom, de oplossingen variëren. De ervaring is dat het bieden van compensatie de organisatie beter scherp houdt. Het aantal compensaties is een indicator voor de kwaliteit van de uitvoering (zeker in de tijd gezien) en heeft een effectieve signaleringsfunctie in de bedrijfsvoering. En de compensatie wekt meer vertrouwen bij de klant. Die voelt zich dan echt serieus genomen.

3. Inventariseren van noodzakelijke deeltrajecten

Committent van het management en een beeld van de normen/beloften over de kwaliteit van dienstverlening worden gevolgd door een nadere planning van onderdelen van het implementatietraject. Deze deelstappen – die vaak de regionale onderdelen van de organisatie betreffen - moeten worden beschreven met een tijdsplanning, verantwoordelijke voor de uitvoering en benodigde menskracht en geld.

Uitvoering van noodzakelijke deeltrajecten:

- Aankweken van een meer klantgerichte attitude (cultuuromslag).

Als je de klant meer opzoekt ontstaat er ook feedback. In abstracto gezien is dat ook de bedoeling en nuttig. In de praktijk zien medewerkers deze interventies nog wel eens als een inbreuk op hun werkplanning. Begrijpelijk, maar niet klantgericht.

De betekenis van normen moet worden ervaren in het licht van de doelstelling om klantgerichter te worden. Te vaak is er – ongerechtvaardigde - angst voor afrekening die veelal wordt geassocieerd met het hebben van normen.

- Inventariseer noodzakelijk (achterstallige) investeringen en opleiding. Plan ze in. Dat geeft het vertrouwen dat aan het personeel (middenmanagement en baliemedewerkers) geen onrealistische eisen worden gesteld.
- Vaak maakt de mogelijkheid om op afspraak te komen deel uit van een nieuwe klantbenadering. Werk uit hoe een afsprakensysteem - als dat onderdeel is van de beloften aan de klant - in de werkplanning wordt geïntegreerd.
- Voorkom dat processen blijven steken in gesprekken. Grote organisaties met veel klantcontacten hebben veelal ervaring met het werken met normen. Maar met 15 miljoen contacten is een belofte die in 1% van de gevallen niet gehaald wordt 150.000 keer niet gehaald! Hoe ga je hier mee om? Welke concrete oplossing is hiervoor, b.v. in relatie tot het bieden van compensatie.

Bevordert moet worden dat commitment wordt omgezet in concrete vervolgslagen. De beoogde klantgerichtheid moet niet blijven steken in papier.

[Regionale vertaling van de planning]

Regiomanagers zijn meestal verantwoordelijk voor het behalen van de normen. Veel zal daarom op dat niveau zelf ingevuld worden. Maar ICT applicaties zullen meestal centraal opgeleverd moeten worden. De planning van het projectteam zal regionaal vertaald worden. Daarom moet de projectverantwoordelijke zorgen dat regiomanagers daar op kunnen rekenen.

Gesprekken met ketenpartners

Ketenpartners hebben er baat bij te weten waar uw organisatie mee bezig is en waarom. In vaste overleggen is het daarom handig om te wijzen op de activiteiten rond het invoeren van een handvest, wellicht zijn er ook normen waar de ketenpartners een bijdrage voor leveren of waar zij juist erg veel baat bij hebben.

Het is vrij ingewikkeld om gezamenlijk normen af te spreken. Daarom is het beter zelf te beginnen en open te zijn naar anderen. Zelfs een gezamenlijk af te spreken norm als de openingstijd kan leiden tot een lastig traject waarbij de 'achterblijver' de norm naar beneden haalt. Bij evaluatie van de normen kan wel gekeken worden of de keten toe kan groeien naar gezamenlijke normen. Waar ketenpartners gezamenlijke intenties hebben afgesproken, zullen de normen daar wel bij aan moeten sluiten.

4. Stel een klantgericht handvest vast

Na voorgaande stappen is duidelijk welke beloften mogelijk zijn en hoe dit ingevoerd kan worden in de organisatie. Dan volgt het vaststellen van het handvest. De projectgroep doet hiertoe een voorstel aan de Raad van Bestuur. Tegelijkertijd kan een evaluatiemoment worden vastgesteld. Voordat het handvest definitief wordt vastgesteld moet er aandacht zijn voor de volgende aspecten:

- **[Vormgeving]**

Een klantgericht handvest is in elk geval kort en krachtig. Bij de vormgeving is altijd een laatste blik nodig door de communicatiedeskundige.

- [Formulering van de normen]

- **Tip:** Vermijd zoveel mogelijk woorden en zinsneden als:
- *niet, nooit* (probeer positief te formuleren)
- *altijd* (dat is immers al het idee van een belofte)
- *gemiddeld, in de meeste gevallen*
- *met uitzondering van, op voorwaarde dat, tenzij*
- *wij proberen, wij streven er naar om*

- **[Last minute problems]**

De ervaring is dat bijstellingen van een concept vooral leiden tot slagen om de arm. *Uw klacht behandelen wij binnen 8 weken en wij horen u binnen 2 weken*, wordt dan: *“In de meeste gevallen zal uw klacht binnen 8 weken behandeld zijn. Indien nodig horen wij u binnen twee weken”*. De eerste bijstelling is niet klantgericht ('in de meeste gevallen'), de tweede is een goede aanvulling ('indien nodig'). Het gaat er dus om de normen zo te formuleren dat de klant zich aangesproken voelt. Zijn ze vanuit de organisatie geformuleerd, dan neemt de waarde af. De projectgroep zorgt dat dit op orde is.

- **[Debat over interne beloning]**

Het moment van vaststellen van een handvest kan een mooi moment zijn met de directie af te spreken om de interne prestatieprikkels te versterken via het handvest. De aandacht binnen de organisatie mag immers niet wegzakken na verloop van tijd. Kijk of de normen een plaats kunnen krijgen in de (individuele) functioneringsgesprekken en eventueel in een beloningssysteem. Het management en het uitvoerende personeel blijven zo alert op de uitvoering. Anders zal de evaluatie voor velen als een onaangename verrassing kunnen komen.

- **[Communicatie over het handvest]**

De vaststelling van de normen is ook een goed moment om over de beloften aan de klanten intern te communiceren. Dat kan via aparte nieuwsbrieven, een artikel in het Personeelsblad. Uiteraard komt het ook op intranet. Om duidelijk te maken dat het niet vrijblijvend is kan in artikelen in een blad voor de relaties reeds aangekondigd worden dat er met een kwaliteitshandvest gewerkt gaat worden. Iedereen moet weten dat het geen vrijblijvend document is en dat het management resultaat wil voor de klanten.

5. Toets in de praktijk

Bij grote organisaties kunnen kleine foutjes leiden tot grote aantallen getroffen klanten. Het is daarom verstandig droog te oefenen: test een handvest maar eens in de praktijk en zie of er dingen fout kunnen gaan. De blik in de organisatie moet niet gericht zijn op wat er mis kan gaan, maar op hoe het opgelost kan worden. De zichtbare betrokkenheid van het management is daarom ook hier van groot belang.

Begin met een testperiode

De normen worden eerst intern gecommuniceerd. Vanaf een afgesproken tijdstip zullen de normen denkbeeldig gelden als externe normen, zodat medewerkers er aan kunnen wennen en kunnen testen wat het effect zal zijn. Zet er wel een eindtermijn en datum van openbaarmaking op. Anders blijft men aan de normen sleutelen.

De testperiode is bruikbaar voor frontoffice en back office om aan het werken met servicebeloften te kunnen wennen. Zij testen onderling gemaakte afspraken en bekijken met elkaar welke bijstellingen noodzakelijk zijn. Vooraf is soms de reactie “mijn afdeling wil wel, maar die andere niet”. Dit blijkt dan in de praktijk mee te vallen. Als een afdeling duidelijk laat weten welke ondersteuning er nodig is, bijvoorbeeld van de IT afdeling of welke tijd er is om zaken in een backoffice uit te zoeken, dan wordt iedereen weer aangesproken op zijn eigen kwaliteit.

Fouten veroorloven en herstellen

Veel discussies over wat mogelijk mis kan gaan. Die leiden tot niets. Laat de praktijk uitwijzen dat het kan. In een testperiode mag best wat mis gaan. Het management heeft hier begrip voor.

Mocht tijdens de testperiode blijken dat er (teveel) fouten worden gemaakt, zet die dan zo snel mogelijk recht. Ook in deze fase is een klant met een klacht die goed verholpen is, vaak de beste ambassadeur voor uw organisatie.

Bovendien is het nodig dat de afspraken die voortvloeien uit de testperiode altijd nagekomen worden. Kijk of fouten een gevolg zijn van een kinderziekte of dat er een structureel probleem is dat opgelost moet worden. In laatste instantie kan het nodig zijn de normen minder scherp te stellen voordat de norm aan klanten bekend wordt gemaakt.

Voorbeeld van een oplossing:

Goede en bij de klant bekende normen zullen als vanzelf de medewerker scherp houden. Toen Albert Heijn adverteerde met "Drie klanten voor u in de rij? Dan openen wij er een kassa bij!" hielden de klanten de medewerkers scherp.

Maak afspraken over de overdracht in de lijn

In grote organisaties is meestal de normering centraal vastgelegd. Is de organisatie meer decentraal georganiseerd, dan moeten er afspraken komen om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering naar de decentrale vestigingen over te brengen. Als de normen openbaar zijn, is de uitvoering aan de lijnverantwoordelijken. De projectgroep moet daarvoor de voorbereidingen treffen door afspraken te maken over de overdracht. Is in de lijn voldoende kennis en betrokkenheid aanwezig?

6. Publiceer met stijl

Het werken met een kwaliteitshandvest begint pas écht met de openbaarmaking. Voor klanten en personeel moet het een permanente rol gaan spelen. Daarom is de nodige publiciteit van belang om bij te dragen aan het succes.

Kennen klanten de normen?

De bekendheid van de normen kan worden bevorderd door:

- Maak het handvest herkenbaar in de huisstijl op
- Publiceer het op de plaatsen waar de dienst wordt verleend. Mensen vergeten de normen snel, geef bij elk product de norm weer, bijvoorbeeld in een ontvangstbevestiging, op de balie en natuurlijk op internet. Een eenvoudig pamflet opgehangen op een prikbord, zal na verloop van tijd geen aandacht meer trekken.
- Niet alleen moet u de tekst publiceren. Het is ook belangrijk om de tekst te verspreiden. Effectief verspreiden betekent dat de tekst bij de klant komt. Die kan op verschillende manieren ontvankelijk zijn: via vrienden, de krant, adviseurs. Zorg dat de normen actief verspreid worden. Dat is goed voor de gebruikers die weten waar ze aan toe zijn en ook goed voor het personeel: zij weten dan dat de klanten hun rechten kennen.
- Een persbericht is daarom noodzakelijk, maar misschien zijn er andere vormen die uw publiek aanspreken? Men kan denken aan een talkshow, een *banner* op uw website, een pagina in de wijkkrant of verspreiding in buurthuizen.
- Let op de leesbaarheid van de letters en de opmaak .
- Let er op dat het handvest gedurende langere periode bruikbaar is.
- Veel uitvoeringsorganisaties hebben accountmanagers die overleg hebben met grote klanten, meestal ondernemers. Dit contact is bij uitstek een goed kanaal om te informeren over het kwaliteitshandvest, de normen en de gevolgen voor de klant.
- Creëer een feestelijk publiciteitsmoment . Veel organisaties hebben er blijk van gegeven ook veel te willen doen aan de communicatie rond de invoering. Het kan een feestelijke felicitatie zijn voor de eerste klant die op de normen kan rekenen. De openbaarmaking is een belangrijk moment. Kijk of er mogelijkheden zijn om de start wat aan te kleden en publiciteit te genereren. Welke publiciteit past ons?

Kennen medewerkers de normen?

Vergeet de eigen organisatie niet! De kennis van medewerkers kan worden bevorderd door:

- Informeer over de doelen en geef tussenstanden. Er zijn vaak interne en externe nieuwsbrieven. Daarin passen prestatiestaatjes om te laten zien hoe het gaat met de

normen. Het is motiverend als mensen vanuit de basis zien dat de top het handvest zeer belangrijk vindt en zich ervan bewust is dat de basis veel werk verzet.

- Laat in de voorbereiding op de openbaarmaking vastleggen hoe de organisatie omgaat met de evaluatie, bijsturing en toetsing. In de toekomst zijn er andere behoeften, maar ook andere mogelijkheden vanuit de organisatie. Wie is verantwoordelijk? Hoe wordt er getoetst? Wanneer wordt er geëvalueerd?
- Wees alert op verschillen in decentrale prestaties. Het kan belangrijk zijn om in de organisatie aandacht te geven aan de prestaties in de diverse regio's of afdelingen. Niet zozeer om de achterblijvers te straffen, maar om de voorlopers in het zonnetje te zetten.

7. Houd de zaag scherp

Doel van het werken met een kwaliteitshandvest is natuurlijk dat de dienstverlening op een goed niveau komt/blijft. Uiteindelijk zal er naar gestreefd moeten worden dat de dienstverlening verder verbetert.

Scherpte kan op een aantal manieren worden bevorderd::

- De normen uit het handvest dreigen na verloop van tijd uit beeld te verdwijnen bij het publiek. Het kan zijn dat bij de invoering iets in een folder heeft gestaan of in de krant. Dat soort zaken zijn snel vergeten. **Toets of normen uit het handvest steeds zichtbaar voor alle klanten zijn**, in de balieruimte of onder de schriftelijke uitingen. Zo wordt de klant elke keer opnieuw gewezen op de service die mag worden verwacht.
- Het is belangrijk dat publiek en medewerkers weten hoe de organisatie presteert. Het is motiverend te zien dat het lukt om daadwerkelijk te veranderen. Te vaak valt de prestatie weg in een brij van cijfertjes. Bij bouwplaatsen staat soms het aantal dagen zonder ongeluk. Dat is van belang voor de bouwers zelf, maar het aardige is dat de bouwers ervan balen als een slechte prestatie bij het publiek bekend is. Iets dergelijks zou ook bij uw organisatie uitgetoetst kunnen worden. Dit kan het ook een aantrekkelijke manier zijn om te werken aan imagoverbetering.
- Tussentijdse updates over de prestatie ten opzichte van de normen is daarom beter dan een jaarlijks rapport. Daardoor zal de aandacht binnen de organisatie niet wegzakken na verloop van tijd.
- Complimenten. Die zijn voor goed werk niet altijd vanzelfsprekend in de overheidssector. Doordat de aandacht gericht is op risico's krijgen (mogelijke) missers erg veel aandacht. Dat is jammer. Een goede organisatie gebaat is bij trotse medewerkers die zien dat het management aandacht heeft voor wat goed gaat. Het handvest is hier een goed hulpmiddel voor.
- Een mogelijkheid om de organisatie alert te houden is gedurende een periode (bijvoorbeeld twee weken) klanten te wijzen op de normen en een **extra beloning** in het vooruitzicht te stellen als zij de organisatie in die tijd betrappen op een overschrijding. Geef de afdelingen waar alles op orde blijkt een leuke verrassing! Onaangekondigd kijken of de normen zichtbaar aanwezig zijn, is ook een mogelijkheid. Om dit in een breder verband van goede kwaliteit te plaatsen is het mogelijk te toetsen of de dienstverlening in brede zin op orde is. Dat kan met behulp van een **mystery-bezoek**. Publiceer de uitkomsten, zodat het personeel ziet of alles op orde was.

- Geef de normen – zo mogelijk - een plaats in de (individuele) **functioneringsgesprekken**. Uit informatie uit de gesprekken kan blijken dat afspraken met andere afdelingen moeten bijvoorbeeld aangescherpt.

Verbetering van het prestatieniveau:

- De goede prestatie krijgt voor de gebruiker pas waarde als blijkt dat de organisatie niet alleen de eigen prestatie heeft verbeterd, maar ook beter scoort dan andere organisaties. Reguliere metingen over de klantentevredenheid horen er daarom bij. Welke organisaties zijn geschikt voor een vergelijking? Dat helpt om te zien of de uitvoering beter kan.
- Een manier is ook om de **datum van vaststelling van de normen** (of de datum van het laatste evaluatiemoment) en **de geplande evaluatie te vermelden**. Als klanten lezen dat die datum reeds lang verstreken is, staat de organisatie toch te kijk. Dat dwingt de organisatie om op tijd te evalueren.
- Het is niet alleen belangrijk de normen te halen, ook om te bezien of de normen er voor de klant nog toe doen. Ga na of de juiste doelen werden gekozen. Blijken de doelen bijvoorbeeld achterhaald door de tijd? Maakt ICT nieuwe normering mogelijk, kan het sneller? Kan samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties een extra gang naar het loket overbodig maken? Zijn andere prioriteiten toch belangrijker? Voegen bepaalde normen nog iets toe?

Nieuwe versie

Laat het handvest gedurende twee jaar relatief ongewijzigd. Zo onthouden klanten de normen wordt het voor het personeel geen 'moetje'.

Bijlage Voorbeeld van een planning bij invoering kwaliteitshandvest CWI

Planning kwaliteitshandvest

De onderstaande tabel geeft grof de planning weer voor het ontwikkelen en implementeren van het kwaliteitshandvest. Deze planning dient nader te worden uitgewerkt. De capaciteit is gegeven in dagen. 1 dag is gelijk aan 8 uren. In de onderstaande planning is geen rekening gehouden met een ketenbreed aanpak. Onderstaande calculatie is exclusief communicatiekosten.

Fase/Stappen	Inhoudelijke activiteiten per stap	Gereed	In samenwerking met	Resultaat	Capaciteit & geld
Initiatie fase					
Stap 1	<ul style="list-style-type: none"> Intern en extern Informatie verzamelen over kwaliteitshandvest Afbakening scope opdracht Globale planning Benoeming projectgroep¹ 	3 ^{de} kwartaal 2006	<ul style="list-style-type: none"> Leden Raad van Bestuur (directeur uitvoering en lid RvB met portefeuille kwaliteit B&E Klantgroepmanagers Cliëntenraad 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde globale plan van aanpak door RvB Mandaat om het project uit te voeren door RvB 	20 dagen
Stap 2	Communicatie binnen de organisatie t.b.v. van input en draagvlak.	3 ^{de} kwartaal 2006	<ul style="list-style-type: none"> Projectgroep CWI-RAAD VMO BJA Externe partijen (RBB, seminars enz) AKO 		5 dag
Vorbereidingsfase					
Stap 1	Eerste aanzet formulering normen en tegenprestaties en	3 ^{de} kwartaal	<ul style="list-style-type: none"> Projectgroep AKO 		.. dagen

¹ Projectgroep=P&K, Klantgroepmanagers landelijk, B&E, Raadsman Ombudszaken, Manager Multichanneling, Communicatie;(lid van de cliëntenraad)

Fase/Stappen	Inhoudelijke activiteiten per stap	Gereed	In samenwerking met	Resultaat	Capaciteit & geld
	impact	al 2006	<ul style="list-style-type: none"> BZK 		
Stap 2	Communicatie aanzet normen en tegenprestatie	3 ^{de} kwarta al 2006	<ul style="list-style-type: none"> Projectgroep AKO BZK 		.. dagen
Stap 3	Verwerking van inbreng (normen en tegenprestaties aanscherpen of afzwakken) en communicatie verwerking	4 ^{de} kwarta al 2006			.. dagen
Stap 4	Vaststelling definitieve normen en tegenprestaties	1 ^{ste} kwarta al 2007	Projectgroep	Vaststellen van de normen en tegenprestatie door RvB en AKO.	.. dagen
Stap 5	<ul style="list-style-type: none"> Interne en externe communicatie binnen CWI en keten Intern en externe informatie winning tbv plan van aanpak implementatie. 	1 ^{ste} kwarta al 2007	<ul style="list-style-type: none"> IM CWI-RAAD VMO AKO Projectgroep RBB en BZK enz. 		.. dagen
Stap 6	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen implementatie- en communicatieplan Afspraken tbv van periodiek toetsen en onderhoud kwaliteitshandvest 	2 ^{de} kwarta al 2007	Projectgroep (incl. communicatie met werkgroep metingen)	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen en plan van aanpak implementatie en communicatie door RvB Vaststellen gemaakte afspraken omtrent toetsing en onderhoud kwaliteitshandvest 	.. dagen
Stap 7	Ontwikkelen vorm kwaliteitshandvest	2 ^{de} kwarta al 2007	Projectgroep (incl. communicatie met werkgroep metingen)	Vaststellen vorm kwaliteitshandvest	.. dagen
Stap 8	Vorbereiding t.b.v. communicatie	2 ^{de} kwarta	Projectgroep (incl. communicatie met		.. dagen

Fase/Stappen	Inhoudelijke activiteiten per stap	Gereed	In samenwerking met	Resultaat	Capaciteit & geld
	kwaliteitshandvesten	al 2007	werkgroep metingen)		
Implementatiefase					
Stap 1	Interne communicatie tbv van implementatie kwaliteitshandvest	3 ^{de} kwarta al 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Projectgroep • Klantgroepmanagers • CWI-raad • VMO 		.. dagen
Stap 2	Communicatie op vestiging t.b.v pilot	3 ^{de} kwarta al 2007	<ul style="list-style-type: none"> • VM • Klantgroepmanagers 		.. dagen
Stap 3	Pilot (3 vestiging)		Adviseurs		
Stap 4	Terugkoppeling knelpunten vanuit vestigingen bespreken.	4 ^{de} kwarta al 2007	Projectgroep		.. dagen
Stap 5	Oplossen van knelpunten				.. dagen
Stap 6	Landelijke uitrol	4 ^{de} kwarta al 2007			
Nazorgfase					
Stap 1	Toetsing praktijk	1 ^{ste} kwarta al 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Vestigingen • DMK (audit implementatie) 	Rapportage oordeel implementatie middels reguliere metingen	.. dagen
Stap 2	Verbetervoorstellen aan de hand van rapportage	1 ^{ste} kwarta al 2008	<ul style="list-style-type: none"> • VM 		.. dagen
Stap 3	Afspraken maken tbv overdracht	1 ^{ste} kwarta al 2008		Project afsluiten en overdracht aan de lijn (benoeming portefeuillehouder).	.. dag
Totaal aantal dagen					.. dagen