

24 rollen behang (weblog 4 maart 2008)

Vraagt een man die zijn woning gaat behangen aan de buurman: "ik ga mijn kamer behangen, hoeveel rollen behang gebruikte jij eigenlijk voor jouw kamer?". "14 rollen" is het antwoord van de buurman. Na een week doet de man zijn beklag bij de buurman. "Ik heb nu 8 rollen behang over!" "Klopt", zegt de buurman, "ik ook! Maar ik had het van een expert gehoord en die zei dat 90% van de inwoners van onze stad toch echt 14 rollen nodig had."

Er zijn nogal wat gemeenten die voor een bepaalde afdeling het ISO - certificaat behaald hebben. Ik meen dat de gemeente Stadskanaal een primeur had in 1995. Ik kom steeds meer gemeenten tegen die gecertificeerd zijn en vaak hebben deze gemeenten hun zaakjes behoorlijk voor elkaar. Het is nogal een overwinning om het ISO certificaat te behalen. Resultaten van certificering zijn het terugbrengen van doorlooptijden, sneller reageren op klachten en betere registratie. "Klanten worden sneller geholpen en door middel van klachten- en foutenregistratie wordt er structureel aan het oplossen van fouten gewerkt", zo is de gedachte.

Omdat in Nederland erg veel gewerkt wordt met het model leek het mij leuk eens te schrijven over de bezwaren tegen het model. Daarbij moet ik bekennen dat ik als wiskundige graag werk met modellen. Een model is een versimpeling van de werkelijkheid. Maar tegelijk is het leuk te zoeken waar de versimpeling en de werkelijkheid uit elkaar gaan lopen.

Eén bezwaar is bijvoorbeeld dat er te veel aandacht is voor het bereiken van een bepaalde norm vanuit de organisatie. Te weinig kijkt men van buiten naar binnen om te zien wat de klant ervaart. Wat beleeft de klant werkelijk als resultaat? Klanten hebben te weinig aan een norm als "95% van de klanten krijgt binnen 10 weken de uitslag" over een bepaalde aanvraag. Dat klinkt bekend, want dat staat geregeld ook in praktijkvoorbeelden op de site van kwaliteitshandvesten.nl te lezen. Maar dat is op te lossen met een normering voor 100% van de aanvragen.

Het tweede bezwaar tegen certificering gaat verder en lijkt een beetje op het verhaal van de behanger. Het is te veel gericht op de vraag van de massa en speelt te weinig in op het individu. Stel dat een afdeling sociale zaken van de gemeente zijn werk heeft gecertificeerd. Een aanvraag voor een woningaanpassing vanwege een handicap kost maximaal 14 weken. De afdeling functioneert goed en weet dat 100% van de aanvragen binnen 14 weken afgehandeld kan worden. De belofte is dan ook opgenomen in een kwaliteitshandvest.

Kijken we naar de klanten, dan zien we misschien dat de aanvraag van 20% zo eenvoudig is, dat zij binnen twee dagen geholpen kunnen zijn, terwijl een andere 5% zo'n ingewikkelde aanvraag heeft dat extern advies nodig is, waardoor de aanvraag rond de 14 weken vraagt.

Ik heb al eerder betoogd dat maatwerk en massaproductie de uitdaging vormen voor de overheid. Het gekke bij de overheid is dat de ingewikkelde maatwerk-gevallen de basis vormen voor de meeste servicenormen. Die zijn daardoor te voorzichtig. Beter zou zijn om uit te gaan van het gemiddelde, de massa. Maar kijk vervolgens eens naar de ingewikkelde gevallen. Is daar tijdwinst te boeken? Zo werkt de Kafkabrigade en zo werken de oplossingen van lean service.

Over maatwerk en massaproductie volgende keer meer. De opdracht voor de overheid in de komende tijd is om bij de massaproductie winst te boeken en deze te gebruiken om bij de ingewikkelde gevallen te kijken hoe het beter kan. Maatwerk en massaproductie, daar vragen burgers om.

Meer over de kritiek op certificering? Lees John Seddon er op na. John Seddon stelt met veel plezier gerenommeerde instrumenten ter discussie. Zo is hij ook een verklaard tegenstander van het INK-model. Het INK-model is immers een verhollandsing van het Business Excellence Model, ook wel bekend als EFQM. (Zie <http://www.lean-service.com/6-3.asp>)

Weblog 17 maart 2008 Maatwerk en massaproductie 2

In de publieke dienstverlening open interessante automatiseringsprojecten. Doel is de uitvoering efficiënter te maken en tegelijk de dienstverlening aan de klant te verbeteren. Dat gaat gelukkig vaak samen. Informatie die al door een dienst is opgevraagd hoeft niet opnieuw opgevraagd te worden. Gegevens die al bekend zijn worden op de formulieren opgenomen. Processen kunnen automatisch verlopen, overbodige schakels kunnen er uit. Weet een organisatie dat de klant recht heeft op een tegemoetkoming, dan kan die zonder aanvraag toch uitgekeerd worden. Scheelt geld en scheelt tijd.

Deze logica levert veel op. Zeer veel klanten kunnen sneller en beter bediend worden. Kijk naar de Belastingdienst die het belastingbiljet al kan invullen met de gegevens die werkgever en bank al hebben aangeleverd. Dat scheelt de burger weer tijd.

De grote automatiseringsprojecten hebben wel een nadeel. In de meeste gevallen gaat het beter. In een beperkt aantal gevallen niet. Daar is maatwerk nodig. In onderstaand plaatje zie je dat het om weinig mensen gaat. De meeste hebben geen afwijkende situatie. Die horen bij de 'bulk', hebben geen bijzondere afwijking. Enkeligen hebben dat wel en zijn van goede wil (die vragen een vraaggestuurde aanpak) of zijn van kwade wil (en vragen een probleemgestuurde aanpak)



Vergelijk het probleem met iemand die geen confectiemaat heeft en daar toch in geduwd wordt.

Een voorbeeld maakte ik mee omdat ik de laatste afhandeling doe voor de stichting Rekenschap die stopt. Sinds dit jaar kunnen (en moeten) bedrijven hun loonbelasting online invullen. Dat is heel gemakkelijk. Rekenschap krijgt ook die plicht, maar heeft geen personeel meer. De Belastingdienst vraagt dan een 0-aangifte te doen: je vult alles in en zegt dat je geen werknemers hebt en dus niets hoeft te betalen. Dat doe ik inmiddels al drie maanden. Elke maand krijg ik van de Belastingdienst een streng mailtje dat ik weer aangifte moet doen. Ben ik te laat dan krijg ik een boete. Ik kan niet invullen dat het geen zin heeft, ik kan brieven schrijven, maar die worden niet beantwoord en de belastingtelefoon heeft ook geen oplossing. "Het komt uiteindelijk wel goed". Maar ik zit er wel mee.

Een ander voorbeeld trof ik bij de site www.lastvandeoverheid.nl: "Op 9 juni 2004 ontving ik van de belastingdienst een schrijven waarin stond vermeld dat ik recht had op teruggaaf over de periode 19 mei t/m 26 juni 2004 daar mijn auto op 19 mei 2004 als gestolen / vermist was

opgegeven. Die was echter niet gestolen en ik meldde dat het om een vergissing ging. Men kon mij echter niet helpen. Ik werd vervolgens doorgestuurd naar het RDW waar men mij op een zeer onvriendelijke wijze te woord stond (het was niet hun probleem). Ik moest mij melden bij gemeente politie Maastricht. Na contact opgenomen te hebben, bleek ook hier dat men mij niet kon helpen en men mij vervolgens er ook nog voor waarschuwde dat ik maar moest opletten aangezien ik gebruik maakte van een auto die als gestolen stond vermeld bij de RDW. Na verder onderzoek bleek uiteindelijk dat er ergens in Brabant een verkeerd autokenteken was genoteerd door de politie. Na een en ander geregeld te hebben dacht ik uiteindelijk dat het probleem opgelost was. Tot op het moment dat ik weer een schrijven van het RDW ontving waarin stond vermeld dat mijn gestolen voertuig weer was teruggevonden en dat ik het bijgesloten formulier moest invullen. Ik heb dit formulier teruggestuurd met de opmerking dat mijn voertuig nooit gestolen was geweest en dat ik mij ook niet verplicht voelde om het formulier in te vullen. Enkele tijd later ontving ik een schrijven van de belastingdienst dat e.e.a. weer was opgelost en hun administratie weer was bijgewerkt.”

Kwaliteitshandvesten kunnen hier de klant sterker in maken. Die gaan immers uit van de individuele klant. Dat dwingt de overheid om ook op de kleintjes te letten. Nu kunnen nog de uitzonderingen en moeilijke brieven terzijde geschoven worden. Met een vaste maximale afhandelingstermijn staat de burger sterker. Burger@Overheid (op www.burger.overheid.nl) heeft hier voorstellen voor gedaan in de vorm van een “BurgerServiceCode”. Wie een groot automatiseringsproject wil invoeren, moet daar zeker eens gaan shoppen.

Weblog maatwerk en massaproductie (3)

Het leveren van maatwerk en massaproductie is naar mijn idee een van de belangrijkste opgaven voor de overheid.

Het bedrijfsleven heeft als voordeel is dat bijzondere klanten gewoon genegeerd kunnen worden. De een concentreert zich op massaproductie, de ander op maatwerk. ING en Postbank hebben natuurlijk jarenlang het maatwerk bij de een en het massawerk bij de ander gestald. (Interessant is dat de banken samengevoegd gaan worden om beide voordelen te combineren: maatwerk van ING met massaproductie van de Postbank). En dan hebben we het nog niet eens over private banking, vermogensbeheer of de Bank van lening. Iemand die als klant niet bij je past is kun je buiten de deur houden. De overheid kan dat niet. Iedereen moet er terecht kunnen. Van confectiepak tot maatkostuum.

Dat betekent niet dat de overheid alleen maatwerk moet leveren! Ik moet er niet aan denken dat de massaproductie uit het zicht verdwijnt. Maatwerk is duur, confectie voldoet vaak prima. Maar massaproductie kan verborgen kosten met zich mee brengen als uit beeld verdwijnt wat er werkelijk gebeurt op de werkvloer. Neem een callcenter. Van de telefoontjes die binnen komen zijn er 20 – 40% afkomstig van mensen die opnieuw bellen omdat hun eerste contact aanleiding gaf tot een nieuw telefoontje. [Bureau En&](#), waar ik deze kennis aan ontleen, noemt dit "U doet méér dan nodig is om uw klant minder tevreden te maken". De vraag is beantwoord, maar de klant heeft verkeerde informatie gekregen of merkt later dat hij het antwoord niet snapt. Een beller geeft u een tweede kans om zijn vraag te beantwoorden.

Verborgen kosten zijn er ook als vragen best binnen 5 dagen beantwoord kunnen worden, maar waarbij de norm 8 weken is. De klant gaat bellen waar het antwoord blijft, waardoor de beantwoording in feite meer tijd kost. Of discussies over een onbegrijpelijke juridische formulering die voorkomen worden als één keer de standaardformuleringen kritisch bekeken worden.

Veel callcenters onderzoeken de vragen aan de telefoon. Kijk of daar tweede kansbellers in zitten en voorkom die. Verder kan met duidelijker formulieren en brieven een telefoontje naar de overheid voorkomen worden. En vraagt u niet naar gegevens die u al weet?

Hoe kan een kwaliteitshandvest hier bij helpen? Die zijn toch met formuleringen als “Uw brief wordt beantwoord binnen 6 weken” juist gericht op massaproductie?

Dat hoeft niet.

Confectiekleding is er ook in meerdere maten. Veel organisaties geven bij ontvangstbevestiging al aan hoe snel de brief beantwoord zal worden. Zet daar niet standaard die termijn van 8 weken in! In een oogopslag is vaak al te zien of het binnen 5 dagen of 8 weken kan. Datzelfde geldt voor niet-complete aanvragen, geef bij de ontvangstbevestiging aan of de aanvraag compleet is.

De essentie van de overheid is dat klanten altijd op die ene overheid zijn aangewezen. Doordat klanten niet kunnen weglopen naar een andere dienstverlener krijgt de overheid minder prikkels om de dienstverlening te verbeteren. Het werken met een kwaliteitshandvest is een manier om je te laten prikkelen door klanten. De normen die in het handvest staan moeten behaald worden en zo niet, dan zal de klant sneller klagen.

Probeer de normen daarom scherp en - zodra dat kan - op maat te houden. U hoeft uw gegevens maar een keer aan de overheid te leveren is een belofte die past. Zo'n belofte vraagt om excellente massaproductie met aandacht voor het individu.