

**c o n c e p t**

**Eindrapport**

**Resultaten externe audit**

**op het meten van  
de kwaliteit van dienstverlening**

drs. Roy G. Challik, projectleider  
drs. Eric J.T.M. Laken  
dhr. Hans Karssen

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Samenvatting bevindingen onderzoek</b> .....	<b>3</b>
1.1	Implementatie bedrijfsplan 2002.....	3
1.2	Recente wijziging .....	3
1.3	Conclusies .....	3
1.4	Omslag naar 2003.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>2.</b>	<b>Achtergrondinformatie</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.1	Dienstverleningsconcept 2003 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>3.</b>	<b>Vraagstelling</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>4.</b>	<b>Scope van de externe audit</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>5.</b>	<b>Organisatie van de externe audit</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>6.</b>	<b>Bevindingen onderzoek</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1	Bevindingen kwantitatieve analyse.	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6.2	Bevindingen externe audit .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6.3	Verbeterpunten .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6.4	Verschillen en overeenkomsten uit externe audit ..	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusies</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.1	In de organisatie worden niet de juiste dingen gedaan	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
7.2	Samenwerking ketenpartners loopt stroef	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
7.3	Het dienstverleningsconcept 2003 veronderstelt een andere mentaliteit en manier van werken .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
7.4	Huidige kennis, vaardigheden en houding van personeel sluit niet aan bij de te realiseren doelstellingen voor 2003.	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>8.</b>	<b>Aanbevelingen</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<b>Wat te doen voor succesvolle uitvoering jaarplan 2003</b>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>9.</b>	<b>Stappenplan</b> .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

## 1. Samenvatting bevindingen onderzoek

### 1.1 Implementatie bedrijfsplan 2002

Belangrijke onderdelen van Bedrijfsplan 2002 zijn geïmplementeerd. De vestigingen zijn erin geslaagd om in 2002 de belangrijkste onderdelen van bedrijfsplan 2002 te implementeren. Hierbij kan gedacht worden aan: Inrichten activiteiten volgens het referentiewerkproces, in SNO's vastgelegde afspraken met andere organisaties en gemeente uitvoeren, integratie van diverse nieuwe personeelsleden tot een gezamenlijke cultuur bewerkstelligen. Daarnaast zijn vele adviseurs getraind in het uitvoeren van andersoortige intakegesprekken, er worden pogingen ondernomen het werkproces te verbeteren door meer kwaliteit aan de kop van het proces te verkrijgen en door middel van coaching door senior adviseurs wordt de kwaliteit van de uit te voeren werkzaamheden meer gemeten en verbeterd. Bovendien wordt de poort-wachterfunctie steeds beter ingevuld.

### 1.2 Focus

Voor de zomer is veel energie besteed aan het inregelen van nieuwe processen en het omgaan met nieuwe producten. Door de korte aanloopperiode lag de werkdruk met name op het tijdig en volledig afhandelen van uitkeringsaanvragen. Bijgevolg kreeg de I meer aandacht dan de W. Na de zomer is meer aandacht gegeven aan Werk voor Inkomen (De W moet voor de I komen). Daarnaast worden de vestigingen gevraagd invulling te geven aan het jaarplan 2003. De bedoeling van dit plan is om aan de kop van het proces de vier verschillende klantgroepen goed te identificeren en maatwerk dienstverlening aan de klant aan te bieden.

Door bovenstaande ontwikkelingen is een paradoxale situatie voor vestigingen ontstaan. De grootste zorg voor de vestigingen is om productie te draaien. Immers, zo worden ze ook afgerekend (PxQ). Er wordt gehandeld naar de wijze waarop men wordt afgerekend. De nadruk ligt dus meer op het realiseren van kwantitatieve doelstellingen in plaats van kwaliteit. Men leeft in de waan van de dag. Het jaarplan 2003 vraagt echter om afstand te nemen van de dagelijkse ad-hoc activiteiten, in een helikopter op te stijgen en de vestiging rijp te maken voor een meer klant-, proces- en maatwerkgerichte organisatie. Dit betekent meer afstand nemen om de doelstellingen van 2003 te realiseren. Er dient een oplossing te komen om deze paradox te lijf te gaan.

Een vicieuze cirkel dient omgebogen te worden in een productieve cirkel. Dit vereist niet alleen een andere en meer effectieve manier van werken, maar vooral ook een mentaliteitsombuiging. Deze andere manier van werken en de mentaliteitombuiging dient in alle echelons van de organisatie met betrekking tot alle aspecten van Integraal management (Richten, Besturen, Beheersen en Verbeteren) plaats te vinden. Dit zal een grote opgave blijken te zijn, vooral vanwege een aantal conclusies die wij naar aanleiding van ons onderzoek kunnen trekken.

### 1.3 Conclusies

- *Het referentiewerkproces en de primaire processen zijn goed bekend bij de medewerkers, maar nog niet volledig ingeregeld.*
  - Vestigingen hebben vanaf het begin veel moeite gestoken in het zo goed mogelijk eigen maken van de verschillende procesonderdelen (klantherkenning, werkintake, uitkerings-intake, bemiddelingsgesprekken en kwalificerende intake).
  - Veel energie is gestoken in het beheersen van de logistiek binnen de processen, met wisselend resultaat.
  - Thans wordt veel aandacht besteed aan verdere optimalisatie van de primaire processen.

- *In de gehele organisatie is te weinig focus op het realiseren van de primaire doelstellingen.*
  - Het 'afrekenen' gebeurt in 2002 op basis van PxQ. Dit betekent aandacht voor het realiseren van aantallen intakegesprekken, meer productgericht werken in plaats van outcome gericht. Gevolg is dat mensen acteren naar de wijze waarop ze worden afgerekend. Er zijn dan ook grote verschillen in prestaties op vestigingsniveau.
  - Er is eerder sprake van de I boven de W, in tegenstelling tot de W boven de I. Vestigingsmanagers voeren vooral die activiteiten uit waarop ze daadwerkelijk worden gemeten. Hierdoor heeft de poortwachterfunctie onvoldoende aandacht gekregen.
  - Volgend jaar zal afrekening plaatsvinden door verantwoording af te leggen over de preventie-, en de uitstroom Quote. Met andere woorden: De effecten van de uit te voeren activiteiten worden meer gemeten: Hoeveel klanten krijgen we aan het werk en hoeveel mensen houden we uit het uitkeringstraject? Wij constateren dat enkele vestigingen nu proberen deze omslag te maken. Er zijn echter ook vestigingen die wachten op instructies en benodigde meetinstrumenten van bovenaf.
- *Er zijn veel initiatieven, maar er wordt te weinig afgemaakt.*
  - De resultaten van kwaliteitsaudits en klanttevredenheids-onderzoeken worden in de lijn gelegd om hieraan invulling te geven. Indien dit achterwege blijft wordt het management hier echter niet op afgerekend.
  - Voor de vestigingen is vaak onduidelijk wat met de resultaten van pilots wordt gedaan. Succesvolle "proeftuintjes" worden niet of deels geïmplementeerd binnen de organisatie. Verbetergedrag wordt zodoende niet gestimuleerd.
  - Initiatieven met betrekking tot het meer de juiste dingen doen en deze proberen zo goed mogelijk te doen worden niet beloond. Dit betekent dat de creativiteit vooral gericht is op de verkeerde zaken, zoals het verhogen van de productie quota's. Op deze wijze is er nog minder aandacht voor de goede zaken: Werkzoekenden snel aan het werk krijgen en uit de uitkeringen houden.