

Inhoud

Voorwoord		XI
DEEL I	DE BOODSCHAP	
Hoofdstuk 1	Bijzondere aspecten van de dienstverlening	3
1.1	De verschillen tussen dienstverlening en productie	3
1.2	Kosten en winst	6
1.3	Procesbeheersing	6
1.4	Organisatiecultuur	7
	Waar het om gaat	7
Hoofdstuk 2	Hoe beheersen wij onze processen?	9
2.1	Betaling zonder budget	9
2.2	Het stagebureau	10
2.3	Het onwerkbaar convenant	12
2.4	Een tweede geval van een onwerkbaar convenant	13
2.5	De consequenties	14
2.6	Auditresultaten	15
	Waar het om gaat	16
Hoofdstuk 3	Om welke processen gaat het?	17
3.1	Het primaire proces	17
3.2	Eigenschappen van het primaire proces	24
3.3	Specialisatie en internationalisatie	27
3.4	De macht van de ondersteunende processen	27
3.5	De macht van de ondersteunende functies	28
3.6	Het besturende proces	29
	Waar het om gaat	30
Hoofdstuk 4	Relaties in de organisatie	31
4.1	De hiërarchische relatie	31
4.2	De rekenschapsrelatie	34
4.3	Het formaliseren van een rekenschapsrelatie	36
4.4	De juridische relatie	37
	Waar het om gaat	37

Hoofdstuk 5	Het aan- en opstellen van personeel	39
5.1	Het opstellen als primair proces	39
5.2	Verwaarlozing Waar het om gaat	44 44
Hoofdstuk 6	Procesbeheersing	45
6.1	Procesbeheersing: inleiding	45
6.2	Procescapability	46
6.3	Opstellen, proefdraaien en bewaken van een proces	48
6.4	Voorbeelden uit de praktijk Waar het om gaat	50 52
Hoofdstuk 7	Wie is Mr. X, of de jacht op een ongrijpbare functie	53
7.1	De man van het reisbureau	53
7.2	De ondernemer in reizen Waar het om gaat	55 57
Hoofdstuk 8	Raakvlakbeheersing	59
8.1	Problemen tijdens het proces	59
8.2	Raakvlakdefinitie	60
8.3	Raakvlakbeoordeling	60
8.4	Raakvlakbeslissing	61
8.5	Criteria bij de raakvlakbeslissing	62
8.6	Tot slot nog drie opmerkingen Waar het om gaat	63 64
Hoofdstuk 9	Waar zit Mr. X, of het probleem van het ondernemerschap	65
9.1	De plaats van Mr. X, de raakvlakbeheerser	65
9.2	Specificatie en ondernemerschap	67
9.3	De bevoegdheden van Mr. X	68
9.4	Rekenschap door Mr. X	69
9.5	Wie verkoopt er nu eigenlijk?	70
9.6	Ondersteuning aan Mr. X als ondernemer	71
9.7	Het geval van meer dan één Mr. X	71
9.8	Een voorbeeld bij een gemeente Waar het om gaat	74 75
Hoofdstuk 10	Waar zit de winst?	77
10.1	Ondernemerswinst	77
10.2	Efficiencywinst	78
10.3	Het totaalresultaat	79

Inhoud		VII
10.4	Meer dan één dienstgroep	79
10.5	Wat doet de directeur met de winst?	80
	Waar het om gaat	81
Hoofdstuk 11	De taak van de directeur	83
11.1	Twee basiselementen	83
11.2	Beleidsformulering	83
11.3	Structureren	85
11.4	Toewijzen	89
11.5	Controleren	90
	Waar het om gaat	93
Hoofdstuk 12	De beleidsketting	95
12.1	Operationeel maken van het beleid	95
	Waar het om gaat	97
Hoofdstuk 13	Eerst motiveren of eerst organiseren	99
13.1	De ideeën van Herzberg en Maslow	99
13.2	Satisfiers	101
13.3	Motivators	101
13.4	Managementimplicaties	103
13.5	Alternatieven?	105
	Waar het om gaat	106
Hoofdstuk 14	De kleine organisatie	109
14.1	De problemen van een kleine organisatie	109
	Waar het om gaat	111
DEEL II	ENIGE GEREEDSCHAPPEN VOOR MANAGEMENT	
Hoofdstuk 15	De kunst van het specificeren	115
15.1	Specificeren in de praktijk	115
15.2	Specificatieaspecten	117
15.3	Procescapability	118
15.4	Strijdige eisen	119
	Waar het om gaat	119
Hoofdstuk 16	De doorlichting	121
16.1	Wat is een doorlichting?	121
16.2	Waarvoor dient de doorlichting?	122
16.3	Welke norm?	122
16.4	De meest voorkomende doorlichtingresultaten	122

16.5	Hoe moeten we doorlichten?	123
16.6	Wanneer doorlichten?	126
16.7	Wie licht door?	127
16.8	Het auditgesprek	127
	Waar het om gaat	128
Hoofdstuk 17	De ‘verscholen’ onderneming	129
17.1	De kosten van slechte procesbeheersing	129
17.2	Kwaliteitskosten	130
17.3	Voorbeelden uit de praktijk	133
17.4	Budgetteren van kwaliteitskosten (faalkosten)	134
17.5	Voorbeelden van verscholen kosten	135
	Waar het om gaat	136
Hoofdstuk 18	Het kwaliteitsprogramma	137
18.1	Een kwaliteitsprogramma: inleiding	137
18.2	Waarom een kwaliteitsprogramma?	137
18.3	Inhoud van het kwaliteitsprogramma	138
18.4	Het aanpakken van een kwaliteitsprogramma	139
18.5	Voorwaarden voor een succesvol kwaliteitsprogramma	141
18.6	Certificatie versus verbeteren	141
	Waar het om gaat	143
Hoofdstuk 19	Besluitvorming	145
19.1	Groepsbeslissing en minderheidsmening	145
19.2	Mogelijkheden van besluitvorming	145
19.3	Rekenschap	146
19.4	Enkele praktijkvragen over vergaderen	148
	Waar het om gaat	149
Ten slotte		151
Bijlage 1	Checklist voor raakvlakvragen	153
Trefwoordenregister		157

1

Bijzondere aspecten van de dienstverlening

'The customer is not an interesting interruption in our work.'
(J.F.A. de Soet, voormalig president-directeur KLM)

Het beheersen van een dienstverleningsproces wordt vaak als lastiger ervaren door leverancier en gebruiker dan van een 'productenproces'. Dit komt doordat bepaalde concepten in het 'productenproces' als gesneden koek worden ervaren. Het begrip reparatie is hiervan een voorbeeld evenals de mate van immaterieel zijn. Deze zelfde concepten zijn echter in het dienstverleningsproces niet altijd zichtbaar en soms zelfs afwezig, waardoor dat proces in zulke gevallen moeilijker beheersbaar wordt.

In dit hoofdstuk worden voorbeelden van verschillen tussen het beheersen van een dienstverleningsproces ten opzichte van een productieproces op een rij gezet. De organisatorische consequenties daarvan worden geanalyseerd. Dit geeft inzicht in hoe de dienstverleningsprocessen beter te beheersen zijn.

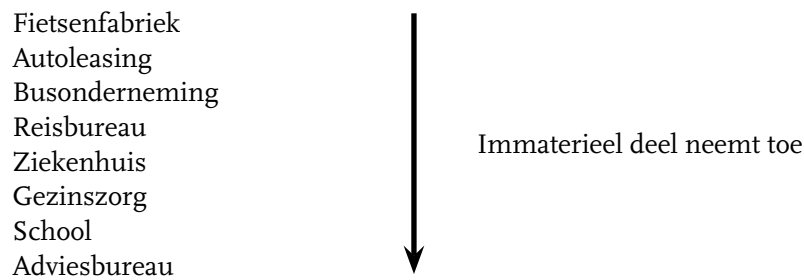
1.1 De verschillen tussen dienstverlening en productie

Hoewel de dienstverlener net als de productenleverancier belooft een behoefte van zijn klant te bevredigen, is de verwachting van de klant bij dienstverlening dikwijls vager dan in de productensfeer. Dit komt doordat de dienst in meerdere of mindere mate een immaterieel karakter heeft. Dat wil zeggen niet 'aangeraakt' kan worden en soms ook moeilijk 'voorgesteld' kan worden. Dit maakt het beschrijven van de dienst lastig. We denken bijvoorbeeld aan het rondleiden van een toerist. Duidelijk valt te beschrijven wat de toerist getoond zal worden, maar niet hoe uitgebreid of hoe goed de informatie zal zijn die erbij gegeven wordt. Nu is de dienstverlening zelden puur immaterieel: er is meestal een materiële component

aanwezig. Omgekeerd omvat de productenlevering dikwijls ook een immaterieel deel, zoals de klantenservice.

We concluderen dat er een geleidelijke overgang bestaat van aan de ene kant het 'pure' producten leverende bedrijf, via bedrijven waar het dienstaspect steeds groter wordt in hun pakket, naar aan de andere kant de pure dienstverlenende organisatie. Men zou (met Levitt) ook kunnen zeggen dat elk bedrijf min of meer een dienstverlener is en dus ook een min of meer immaterieel product levert.

Op een dergelijke schaal zien we dan bijvoorbeeld:



Een tweede aspect van het dienstverleningsproces is dat 'productie' en consumptie dikwijls samen vallen. Of anders gezegd: de gebruiker 'zit in de fabriek'. Dat de klant soms 'in de fabricage zit', betekent dat hij dit proces dus ook kan verstoren. Het trekken aan de noodrem in de trein brengt de dienstverlening tot stilstand. Ook bij het overschrijvingsproces van geld van een bank- of girodienst kan de gebruiker door een foute handeling of vergissing de overschrijving onmogelijk maken.

Een gevolg van het samenvallen van productie en consumptie is dat er meestal geen sprake is van voorraadvorming. Dit betekent dat een foute dienst niet vóór consumptie 'uitgesorteerd' kan worden en dus door de klant onvermijdelijk als fout zal worden ervaren. Denk aan een onbeschofte verkoper of verkoopster.

Nog ernstiger is dat de foute dienst in bepaalde gevallen niet gerepareerd kan worden. We denken bijvoorbeeld aan de vertraging in een trein- of verkeerssysteem. De reiziger is te laat en kan dus in dit geval niet meer op tijd aankomen. Ook is er het schrijnende voorbeeld van de amputatie van het verkeerde been.

Het onrepareerbaar zijn betekent ook dat gemiste verkopen niet altijd kunnen worden ingehaald. Als voorbeeld hiervan noemen we onverkochte zitplaatsen in een vliegtuig. Typisch voor bepaalde dienstverleningsprocessen is dat het soms niet duidelijk is wie de klant is. Neem het onderwijs: is

de klant nu de leerling, de ouder, de overheid, of de maatschappij die later de afgestudeerde in dienst neemt vanwege zijn opgedane kennis? Deze vraag moet wel beantwoord worden als men vooraf een marktonderzoek verantwoord wil uitvoeren. Als de leerling de klant is, moet het marktonderzoek op hem gericht zijn. Valt echter de maatschappij als de klant aan te merken, dan zal onderzoek bij de toekomstige werkgevers moeten plaatsvinden.

Een ander probleem in de dienstverlening is dat het vaak lastig, zo niet onmogelijk, is de dienst duidelijk, als het kan in getallen, te beschrijven. Een kwaliteitsaspect dat hierdoor dikwijls niet aan bod komt, is de bedrijfszekerheid of de storingsongevoeligheid van de dienst. Denk daarbij aan een dienstregeling van een spoorwegmaatschappij met korte overstaptijden, bij het geringste falen van het proces kunnen die te kort blijken te zijn. Als de gebruiker 'in de fabriek' aanwezig is, kan hij de leverancier van de dienst in actie zien. Voor het werk aan de receptie van een hotel of de balie van de rechtsbijstand betekent dit bijvoorbeeld dat de dienstverlener zich correct en beleefd moet gedragen en de klant met een glimlach tegemoet moet treden. Een bekende fastfoodketen schrijft daarom voor dat de medewerker de klant in de ogen moet kijken. Een bekende luchtvaartmaatschappij traint haar baliepersoneel op voorkomendheid. De man echter die in een fietsenfabriek een fietsframe in elkaar soldeert, behoeft hierbij tegen niemand te glimlachen.

Bij onvoldoende geleverde kwaliteit zijn de gerelateerde kosten dikwijls lastig te bepalen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld de kosten van een vertraging van een trein, of van een fout bij de operatie in een ziekenhuis. Het probleem zit hierin dat de foutkosten dikwijls kwantificeerbaar worden via de kosten van de reparatie. Als deze reparatie onmogelijk is, ontsnappen ook de foutkosten aan de waarneming. Een groot deel van de foutkosten bestaat immers uit reparatiekosten.

Dat de faalkosten niet in geld zijn uit te drukken, wil natuurlijk niet zeggen dat het falen zelf niet kan worden gekwantificeerd. Het aantal vertragingen bij de spoorwegen kan heel goed worden geanalyseerd. Een kostenplaatje eraan hangen is vrijwel onmogelijk. Dit soort problemen leidt ertoe dat men in dienstverleningen zijn toevlucht neemt tot het kwantificeren van die vormen van falen die wel te kwantificeren zijn: de materiële kanten van het proces. Bij een vervoersorganisatie bepaalt men dan bijvoorbeeld de reparatiekosten aan het busmaterieel, wat misschien helemaal geen interessante kostenpost is. Terwijl de kosten van het niet aansluiten van de bus op de trein onkwantificeerbaar blijven.

Voorgaande analyse krijgt nog meer belang doordat de dienstensector enorm in omvang toeneemt op allerlei gebied, zoals organisatieadviesing, thuiszorg, rechtsbijstand en therapieën van allerlei soort. Om maar niet te

spreken van de ons al zo lang bekende diensten van vervoer, levering van water en energie, bewaking, onderwijs en overheidsdiensten.

Veel organisaties in de dienstverlening staan onder grote druk, zij moeten de kosten reduceren. Sommige hebben zelfs duidelijk tot doel winst te maken.

1.2 Kosten en winst

Indien het organisatiedoel wordt geformuleerd als het leveren van de juiste kwaliteit tegen minimale kosten, dat wil zeggen het maximaliseren van de kwaliteit per euro, dan is daar natuurlijk niets mis mee. Indien echter het doel is de winst zelf te maximaliseren (komt hier ‘shareholders value’ om de hoek kijken?) dan bestaat het gevaar dat de kwaliteit van de dienst gaat lijden onder onverantwoorde bezuinigingen. Voorbeelden daarvan zijn bezuinigen op de beveiliging van vervoerssystemen of het bezuinigen op het reinigen van waterfilters bij waterleveranciers.

De vraag is of het stellen van winstdoelen bij dienstverlening verstandig beleid is. In dit verband een uiting van een directeur van een zeer grote Japanse onderneming, die stelde: ‘Wij streven primair naar klantentevredenheid en als we dan winst maken weten wij dat we die tevredenheid hebben bereikt.’

1.3 Procesbeheersing

Gelukkig zijn er veel organisaties waar ingezien wordt dat de klant het meest gebaat is bij een maximale verhouding kwaliteit per euro. Zeer terecht wordt geconcludeerd dat dan daartoe de processen binnen de organisatie beheerst moeten verlopen. Waarneming in de praktijk laat echter zien dat om procesbeheersing te bereiken in bepaalde gevallen (bijvoorbeeld in het onderwijs) gegrepen wordt naar het middel van controle. De uitvoerders van de dienst moeten uitvoerig rapporteren over niet alleen wat, maar ook hoe de processen zijn verlopen. Dit kost de uitvoerders zeer veel tijd en de zin van de gevraagde rapportage ontgaat de rapporteur meestal geheel. Ook is dikwijls onduidelijk wat er met al die rapporten gebeurt. Beter structureren van de processen wordt niet bereikt. Tevens gaat dit systeem voorbij aan de vrijheid van de dienstenuitvoerder om zijn proces op eigen initiatief en naar eigen inzichten te verbeteren. De knelende instructies maken dit dikwijls onmogelijk. De uitvoerder ervaart het controlesysteem soms zelfs als een uiting van wantrouwen.

Dat een en ander niet leidt tot motivatie (zie hoofdstuk 13) zal duidelijk zijn.

1.4 Organisatiecultuur

Een ander middel dat volgens velen onmiddellijke verbetering van de kwaliteit per euro van de dienst zou kunnen opleveren, is ‘het veranderen van de cultuur’ in de organisatie. Men gaat hierbij uit van de overtuiging dat cultuurveranderingen door overtuigingskracht van bevlogen managers of adviseurs op korte termijn realiseerbaar zijn. Deze aanpak maakt de verwachtingen helaas niet waar.

De stelling ‘cultuur leidt tot structuur’ blijkt meestal niet houdbaar en eerder is het omgekeerde waar: ‘structuur leidt tot cultuur’.

Het grote nadeel van deze tweede stelling is dat structureren een moeizame en vaak langdurige arbeid is.

Als we spreken over structuur dan bedoelen we daarmee duidelijkheid voor alle werknemers over beleid (zie hoofdstuk 12), spelregels, definitie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, opleiding en training, relaties, rekenschap, communicatie enzovoort.

Waar het om gaat

1. Bij een dienst zijn de kosten van onvoldoende geleverde kwaliteit lastig te bepalen.
2. Winst als primair doel bij dienstverlening is gevaarlijk.
3. Structuur leidt tot cultuur.