

Hoe wordt uw organisatie écht klantgericht?

Een paar weken geleden spraken we de kwaliteitsmanager van een middelgrote dienstverlener. Binnen de organisatie liep een project om de klantreizen te verbeteren. In kleine teams werden de huidige en gewenste klantreizen in kaart gebracht. Maar het liep niet lekker, aldus de kwaliteitsmanager. Leidinggevend besloten regelmatig medewerkers niet de ruimte te geven om naar de vergaderingen te gaan en ze toonden weinig interesse in de aanpak en resultaten. Dat kwam omdat vanuit de directie de opdracht was gegeven om in een project aan klantreizen te werken. Het project werd leden van het middenkader ‘opgedrongen’, althans zo zagen zij het. Daarbij was kwaliteitsverbetering iets waar de kwaliteitsmanager verantwoordelijk voor was, dat was niet hun ‘pakkie an’.

Door Jean-Pierre Thomassen & Eric de Haan

Herkent u deze situatie? Kwaliteitsverbetering is een moeizaam proces waar nogal wat leidinggevend zich niet verantwoordelijk voor voelen. Hoe komt dat? Vaak wordt kwaliteitsverbetering volgens de ‘push-formule’ neergezet. De directie wil veranderingen en ‘duwt’ deze de organisatie in. Er worden projecten bedacht die getrokken worden door beleids-/kwaliteitsfunctionarissen. Het zijn vaak projecten die apart en buiten de afdelingen worden georganiseerd. Leidinggevend staan er afwachting in en er vaak ver vanaf. Het gevolg is dat medewerkers meer vanuit een inspanningsverplichting dan vanuit een resultaatverplichting aan de projecten deelnemen.

Maar het kan ook anders, namelijk door te werken vanuit een ‘pull formule’. Deze formule vereist dat leidinggevend zelf

intrinsiek gedreven zijn om te werken aan kwaliteitsverbetering. Zij ‘trekken’ als het ware aan de beleids-/kwaliteitsfunctionarissen om veranderingen uit te werken en te implementeren. In de praktijk hebben we gezien dat deze ‘pull’ vele malen effectiever is dan projecten die vanuit de directie worden aangejaagd. Veranderingen komen immers vanuit de lijn. Leidinggevend werken mee en nog belangrijker: ze implementeren voorstellen en zorgen dat ze werken. Uiteindelijk is dat toch waar het om draait?

De rol van planning & control

De hamvraag is natuurlijk: ‘Hoe krijg je leidinggevend in de pull-stand?’. Die vraag vereist verschillende antwoorden, zoals een gedeelde visie, een inspirerende directie, resultaatgericht management, opleidingen maar zeker ook planning & control.

Planning & control omvat de jaarcyclus van het maken van plannen en het bepalen van resultaten, het maken van afspraken hierover (al dan niet in een managementcontract) en maatregelen om de plannen te realiseren. Maar ook het volgen van de voortgang en periodiek hierover rapporteren en het aan het eind van het jaar bepalen wat de mate van realisatie is geweest en hieraan gekoppeld de beoordeling/waardering.

Op directieniveau is deze cyclus vaak goed ingeregeld. Wat helpt voor een pull-stand is om alle leidinggevend (en wellicht ook medewerkers) intensief bij deze cyclus te betrekken. Door kwaliteitsverbetering te integreren in de jaarplannen worden leidinggevend hier verantwoordelijk voor. Door de beoordeling hieraan te koppelen is de vrijblijvendheid eraf en wordt kwaliteits-



verbetering een lijnverantwoordelijkheid. Hierbij is het wel belangrijk dat er bij de jaarplannen sprake is van een zogenoemde dakpanconstructie: jaarplannen van afdelingen zijn een directe afgeleide van de jaarplannen van het niveau erboven in de organisatie.

Jaarplannen

Uit een analyse van het gebruik van jaarplannen bij een andere organisatie bleek het volgende: 'De jaarplannen worden door de teamleiders gemaakt voor de directie en Raad van Commissarissen. Het is een invulinstructie die men zo snel mogelijk achter de rug wil hebben'. Maar het kan ook anders. Bij een financiële dienstverlener werken teams al jaren met jaarplannen. Op basis van de speerpunten van de directie ontwikkelen teams (leidinggevende met de medewerkers) hun jaarplannen. Men steekt er veel tijd in, omdat de jaarplannen fungeren als teamkompas voor het volgende jaar. De plannen worden op placemats afgedrukt die op de

bureaus liggen. Elk teamlid weet wat zijn/haar bijdrage aan de realisatie van het plan is. Het plan komt elk werkoverleg aan de orde. Uiteindelijk gaat het jaarplan ook naar de directie, maar eigenlijk is dat een beetje een bijzaak. Kortom, de criteria voor een teamjaarplan zijn: het is compact, het wordt gedragen door het team en het vormt doorlopend het kompas voor het team. Daarnaast vormt het een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus van de organisatie.

Het Service Excellence Model

Een van de belangrijkste onderwerpen voor een organisatie om op te sturen is klantgerichtheid. Een raamwerk om daar planmatig aan te werken is het Service Excellence Model. Dit model is in 2015/2016 ontwikkeld door een Europese werkgroep en vastgelegd in de technische specificatie CEN/TS 16880 'Creating outstanding customer experiences through service excellence'. Het model beschrijft de randvoorwaarden

die een organisatie op orde moet hebben om structureel klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. Deze randvoorwaarden worden verdeeld in vijf dimensies: Design, Strategie, Cultuur, Innovatie en Operationeel. Door kwaliteitsverbetering (zoals het verbeteren van de klantbeleving en de klanttevredenheid) vanuit een integrale benadering aan te pakken, wordt bijgedragen aan een blijvende verandering.

- **Design:** Wat willen we voor onze klanten betekenen? Wat is ons service design? Wat is de ideale klantbeleving en welke normen leiden we hiervan af?
- **Strategie:** Hoe verankeren we kwaliteitsverbetering in onze strategie en onze jaarplannen? En wat verwachten we van leidinggevenden, op alle niveaus in de organisatie?
- **Cultuur:** Wat is onze gewenste cultuur? Hoe werken we hieraan? En hoe kan het gehele HRM-instrumentarium een fundamentele bijdrage leveren aan de gewenste cultuur?

SERVICE EXCELLENCE JA4RPLAN

MISSIE:

VISIE:

**EXCELLENTE SERVICE
PRESTATIES:**

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:
- 7:
- 8:

OPERATIONEEL:

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:
- 7:
- 8:

DESIGN

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:
- 7:
- 8:

RESULTATEN

**ENTHOUSIASTE EN
LOYALE KLANTEN:**

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:
- 7:
- 8:

INNOVATIE:

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:
- 7:
- 8:



ACTIVITEITEN

SPEERPUNTEN:

A:
B:
C:

D:
E:
F:

STRATEGIE:

1:
2:
3:
4:
5:
6:
7:
8:

EXCELLENTE REPUTATIE EN FINANCIËLE RESULTATEN:

1:
2:
3:
4:
5:
6:
7:
8:

CULTUUR:

1:
2:
3:
4:
5:
6:
7:
8:

RESULTATEN

ENTHOUSIASTE EN BETROKKEN MEDEWERKERS:

1:
2:
3:
4:
5:
6:
7:
8:

TEITEN



- **Innovatie:** Hoe innoveren, leren en verbeteren we doorlopend? Hoe zorgen we dat we de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten echt begrijpen?
- **Operatie:** Wat betekent het realiseren van de gewenste klantbeleving en klanttevredenheid voor onze klantreizen, processen, organisatiestructuur en samenwerking met partners?

Daarnaast bestaat het model uit vier resultaatgebieden. Immers, de organisatie heeft geen inspanningsverplichting maar een resultaatverplichting. Deze vier gebieden beschrijven de resultaten op het vlak van 'excellente serviceprestaties', 'enthousiaste en loyale klanten', 'enthousiaste en betrokken medewerkers' en 'excellente reputatie en financiële resultaten'. Het Service Excellence Model zou als structuur en raamwerk voor de jaarplannen kunnen dienen. Op deze wijze zorgt de organisatie ervoor dat alle relevante organisatorische randvoorwaarden geadresseerd worden.

Het Service Excellence Ja4rplan

Het Service Excellence Ja4rplan is een format/tool dat organisaties, afdelingen en teams gebruiken voor het vastleggen van hun jaarplan. Op één A4 leggen ze op beknopte wijze vast wat de speerpunten voor het jaar zijn en welke doelstellingen en activiteiten hieraan zijn verbonden. Door de structurering van het format ontstaat een integraal jaarplan, waarbij alle dimensies van het duurzaam organiseren van de gewenste klantbeleving en klantrelatie aandacht krijgen.

Veel organisaties gebruiken dikke jaarplannen, waarbij veel tijd gaat zitten in het op papier zetten van vage plannen, die vaak meer vanuit een inspanning dan vanuit een resultaat zijn geformuleerd. Het Service Excellence Ja4rplan helpt bij:

1. het focussen op de inhoud door de gebruiker te 'dwingen' om het jaarplan op één A4 vast te leggen. De energie gaat zitten in het maken van keuzes en het bepalen van de juiste speerpunten, doelstellingen en maatregelen, niet op

- het fabriceren van dikke pakken papier;
2. het integraal benaderen van het duurzaam organiseren van de gewenste klantbeleving- en relatie. Alle aspecten die hier (in)direct invloed op hebben worden meegenomen;
3. het ontwikkelen van jaarplannen die medewerkers, andere afdelingen en teams makkelijk kunnen lezen en begrijpen; en
4. het ontwikkelen van een jaarplan dat door de teams en afdelingen gedurende het jaar gebruikt wordt, om zo de tussentijdse vorderingen te kunnen volgen.

Ontwikkeling van een Service Excellence Ja4rplan

De volgende stappen beschrijven hoe een Service Excellence Ja4rplan te ontwikkelen:

1. Beschrijf de missie en de visie van de organisatie (of afdeling/team).
2. Bepaal de 3 tot 6 belangrijkste Service Excellence-gerelateerde speerpunten voor het jaar. Benoem elk speerpunt met een A, B, C, et cetera. Relateer elk speerpunt aan één van de vier resultaatgebieden (dat wat er het meest bij past). Doe dit door het speerpunt in de kleur van het resultaatgebied weer te geven:
 - Excellente serviceprestaties (paars)
 - Enthousiaste en loyale klanten (groen)
 - Enthousiaste en betrokken medewerkers (oranje)
 - Excellente reputatie en financiële resultaten (blauw)
3. Werk per speerpunt uit:
 - a. Wat zijn de concrete resultaten die we willen realiseren? Vertaal dit naar een concrete resultaatdoelstelling/KPI en plaats deze in het betreffende resultaatgebied.
 - b. Wat zijn de activiteiten die we gaan ondernemen om dit te realiseren? Zet de betreffende activiteiten in de hiervoor meest geschikte activiteiten-dimensies. Dit kunnen er per speerpunt meerdere zijn.
 - c. Zet achter zowel de resultaatdoelstellingen als de activiteiten per speerpunt de letter van dit speerpunt

(X). Op deze wijze is duidelijk welke bij elkaar horen.

- d. Check nog een keer of deze maatregelen werkelijk het gewenste resultaat hebben en of deze samen het speer-punt gaan realiseren.
4. Bepaal of er nog andere randvoorwaardelijke maatregelen genomen moeten worden om het geheel te realiseren. Leg deze vast in de activiteitendimensies.
5. Het jaarplan is nu gereed voor besluitvorming en gebruik.

Gebruik van een Service Excellence Ja4rplan

Hoe voorkomt u dat het jaarplan, als het eenmaal klaar is, in een la verdwijnt en alleen nog maar de basis vormt voor het volgende jaarplan? Zorg dat het leeft in het team. Maar hoe doet u dat?

- Vertaal het jaarplan met het team naar concrete maatregelen (wat, wanneer) waarbij helder is wie hier verantwoordelijk voor is. Op onderleggers legt u deze plannen vast. Het is goed als elk teamlid betrokken is bij minimaal een van de plannen. Volg de realisatie van de plannen en de resultaten hiervan doorlopend.
- Visualiseer het jaarplan. Dit bijvoorbeeld door het gebruik van placemats, posters en andere vormen waardoor het plan elk uur van de dag zichtbaar is. Visualiseer de resultaten aan de hand van grafieken, beeldschermen, intranet of andere communicatievormen.
- Bespreek de voortgang van de realisatie regelmatig. Laat de verantwoordelijken periodiek in werkoverleg, dagstarts, keek-op-de-week of andere gremia de voortgang presenteren. Door het er regelmatig over te hebben gaat de inhoud van het jaarplan meer leven.
- Koppel incentives aan de realisatie van het jaarplan. Maak van het realiseren van het plan en de bijbehorende doelstellingen een collectieve uitdaging waaraan 'fun' is verbonden. **Q**

Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan zijn bestuursleden van de Stichting Service Excellence.