



ELWIN
VREUGDENHIL



H7

UNO

Afstudeerverslag

“Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling”

Afstudeerder: Elwin Vreugdenhil (07039832)

Examinatoren: V.H.F Hermans en T.W.m van Gerwen

Plaats en datum: Den Haag, 22-12-2011

Afstudeerrichting: Bedrijfskundig informatica (BI) Duaal

Organisatie: Hartstichting

Referaat

Titel : Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling
Student : E. Vreugdenhil
Studentnummer : 07039832
Onderwijsinstelling : Haagse Hogeschool
Opleiding : Bedrijfskundige Informatica
Differentiatie : BI Duaal
E-mail : Elwin@joyhill.net
: E.vreugdenhil@hartstichting.nl
: Evreugdenhil@uno.nl

Afstudeerperiode : 6 juni 2011 tot en met 11 november 2011
Afstudeerblok : 2011-2.1 (start uiterlijk 29 augustus 2011)
Examinatoren : V.H.F. Hermans
: T.W.M. van Gerwen

Bedrijf : Hartstichting
Afdeling : Bedrijfsvoering (Projectteam PULSE)
Bedrijfsbegeleider : L. van 't Hoog

Versie : 1.2
Status : Definitief

Dit afstudeerverslag beschrijft het proces om te komen tot een geoptimaliseerd en meetbaar (extern) klachtenproces binnen de Hartstichting. De afstudeeropdracht, die uitgevoerd is in het kader van mijn studie Bedrijfskundige Informatica (BI) duaal, heeft plaatsgevonden in de periode van juni 2011 tot en met november 2011.

Doel van de afstudeeropdracht was het in kaart brengen en verbeteren van het klachtenproces. Naast deze hoofddoelstelling heb ik het MT van de Hartstichting kennis laten maken met prestatiegericht sturen.

Voorwoord

Hoe bedenken je het om op 25 jarige leeftijd, met al een goede baan en afgeronde MBO opleiding op zak, te starten met een HBO opleiding? Is het om de kennis? Is het om het papiertje? Is het om de titel? Het antwoord op de vraag ligt complexer dan de meeste mensen uit mijn omgeving zouden denken.

Op 16 jarige leeftijd besloot ik, zonder dat mijn ouders daar achter stonden, te stoppen met de mavo opleiding die ik op dat moment volgde. Zonder enig diploma ben ik als kok aan de slag gegaan in meerdere restaurants. Doordat ik nog leerplichtig was ging ik, één keer in de week, als tijdsvulling naar de koksschool. Toen ik 18 werd en als enige jongen uit mijn vriendengroep werkte, bedacht ik me dat ik meer in mijn mars had. Ik kwam tot het inzicht dat ik niet mijn hele leven in een ruimte met een aantal collega's broodjes wilde smeren en koeken wilde bakken. Ook schaamde ik mij tegenover mijn familie voor de dingen die ik op de mavo had uitgespookt en het leed dat ik hen in die tijd heb bezorgd. Ik wilde dat mijn ouders weer trots op mij konden zijn.

Maar wat ga je dan doen? Bij je ouders heb je je kansen verspild en alle andere mensen om je heen denken dat je waarschijnlijk in de goot zal belanden. Op dat moment wilde ik iedereen het tegendeel bewijzen en besloot, toch met enige hulp van mijn ouders, om de opleiding mavo, in een volwassen educatie vorm, af te ronden. Binnen twee jaar heb ik de mavo dan ook succesvol afgerond.

In de twee jaar mavo heb ik de tijd gehad om te bedenken wat ik dan wel wilde met mijn leven. Als kleine jongen nam mijn vader, die toen directeur was op een basisschool, computers mee naar huis die ik vervolgens, softwarematig, wist te vernietigen. Dat is een vicieuze cirkel geweest tot ik op een leeftijd kwam dat ik het vernietigen van software wist om te buigen naar het repareren ervan. Al voor ik met de mavo startte stond voor mij vast dat ik de IT in wilde, maar welke richting?

Na de mavo ben ik dan ook gestart met de MBO opleiding ICT-Beheer. Deze opleiding heb ik op niveau 4, in vier jaar afgerond. In het vierde jaar is het verplicht om 6 maanden op stage te gaan. Zo kwam ik in contact met UNO, het bedrijf waar ik nu nog werkzaam ben. UNO heeft mij als junior systeembeheerder aangenomen en al snel ben ik, door het behalen van MCSE certificaten, doorgegroeid tot medior systeembeheerder. Naast mijn technische kwaliteiten bleek ik ook organisatorische kwaliteiten te bezitten wat zich uitte in het leiden van implementatietrajecten en het als servicedesk coördinator dagelijks leiding geven aan de UNO servicedesk medewerkers.

Al snel was het voor mij duidelijk dat ik verder wilde leren. Dit keer niet om mij tegenover iemand te bewijzen, maar omdat het leuk is om te leren, maar uiteraard ook om verder te komen in mijn vak. In een onderzoek naar HBO IT opleidingen sprong bedrijfskundige informatica er snel uit. Een niet te technische opleiding waarin je processen leert beheersen en waarin je vanuit de business gaat kijken naar IT oplossingen in plaats van andersom, hetgeen systeembeheerders vaak neigen te doen.

Tijdens mijn studie heb ik van UNO de kans gekregen om te studeren en om mij te bewijzen als ICT servicemanager bij de Hartstichting. Deze uitdaging heb ik met beide handen aangepakt en voer ik nu met veel plezier uit. Vanuit mijn functie als ICT servicemanager is dan ook het afstudeerproject ontstaan waar dit verslag een uitvloeisel van is. Ik wil UNO dan ook bedanken voor het vertrouwen en ruimte die ze mij altijd hebben gegeven en het feit dat ze mijn studie mogelijk hebben gemaakt.

Papa en mama, bedankt voor al het geduld dat jullie met mij hebben gehad en het vertrouwen die jullie mij altijd hebben gegeven. Het zal niet altijd makkelijk geweest zijn... het is niet onopgemerkt gebleven en ik heb er, ook al zal ik dat niet snel toegeven, enorm veel aan gehad!

Mijn zus Sanne wil ik enorm bedanken voor het advies die ze mij tijdens mijn afstudeerperiode heeft gegeven en gewoon omdat je er voor mij bent als zus!

Kirsten en Ingmar, tegen jullie kan ik alleen maar zeggen dat ik enorm trots ben op de mensjes die jullie geworden zijn. Ga zo door en plak er nog een aantal studie jaren aan vast!

Tamara, bedankt voor alle support die je mij de afgelopen maanden hebt gegeven. De komende jaren kom je niet van mij af!

Verder wil ik natuurlijk iedereen bedanken die betrokken is geweest bij mijn project. Hiermee bedoel ik alle medewerkers van de Hartstichting met in het bijzonder Laurens van 't Hoog, Arjan Sterk en Jolanda van Steenes. En mijn begeleider vanuit UNO Mark-Peter van Rijn.

Den Haag, 22 december 2011.

Inhoud

1. Inleiding.....	7
2. De Hartstichting.....	9
2.1. Organogram.....	11
2.2. Projectteam PULSE.....	11
2.2.1. Relatie project met projectteam PULSE	11
3. Afstudeeropdracht	12
3.1. Achtergrond van de opdrachtgever	12
3.2. Aanleiding tot de opdracht.....	12
3.3. Probleemstelling	12
3.4. Doelstelling	12
3.5. Op te leveren producten	12
4. Aanpak en faseringen	14
4.1. Selecteren methoden & technieken.....	14
4.2. Werkzaamheden (faseringen)	16
4.3. Risico's	17
4.4. Communicatie.....	18
4.5. Project planning	19
5. Fase 1 – Opstart & Initiatie fase.....	20
5.1. Opzetten logboek.....	20
5.2. Uitwerken PID.....	20
5.2.1. Projectboard.....	21
5.3. Bespreken en bijwerken PID	22
6. Fase 2 – Definitiefase.....	23
6.1. Uitwerken memo.....	23
6.2. Cursus Mavim.....	25
6.3. Verzamelen informatie over huidige proces	26
6.3.1. Afnemen interviews.....	29
6.3.2. Opzetten projectgroep	30
6.3.3. Ontbinden projectgroep	31
6.4. Modelleren huidige proces klachtafhandeling	32
6.5. Verzamelen benchmark gegevens	32
6.6. Selecteren benchmark partner	34
6.7. Uitvoeren benchmark.....	34
6.8. Uitwerken rapport benchmark	36
6.9. Uitwerken interview directeur Hartstichting	36
6.10. Afnemen interview directeur Hartstichting	37
6.11. Uitwerken interview.....	38
6.12. Selecteren informatiesystemen	39
6.13. Indienen verzoek te bouwen online klachtenformulier	40
6.14. Klant Contact Centrum	41
7. Fase 3 – Ontwerpfase	43
7.1. Selecteren KSF en KPI's	43
7.2. Aanpassen informatiesysteem	46
7.3. Testen nieuwe versie informatiesysteem	46
7.4. Selecteren KPI dashboard applicatie	48
7.5. Inrichten KPI dashboard	48
7.6. Testen KPI dashboard	49
7.7. Modelleren geoptimaliseerd klachtenproces	50
7.8. Uitwerken taken actoren tijdens pilot.....	51
7.9. Uitwerken klachtenreglement	52
7.10. Aanstellen actoren	52
8. Fase 4 - Pilot	54

8.1. Doel pilot.....	54
8.2. Opstarten pilot	54
8.3. Monitoren Pilot.....	55
8.3.1. Verzamelen en doorvoeren van gewenste veranderingen	55
8.4. Resultaten pilot.....	56
8.5. Uitwerken managementrapportages	57
8.6. Uitwerken eindrapport opdrachtgever	57
8.7. Versturen pilot rapport	60
9. Evaluatie.....	61
9.1. Projectevaluatie	61
9.2. Procesevaluatie	61
9.2.1. Mijn rol in het geheel.....	62
10. Competentieverantwoording	64
10.1. Modelleren bedrijfsprocesmodel.....	64
10.2. Onderzoeken organisatieaspecten.....	64
10.3. Analyseren strategische informatiebehoefte	64
10.4. Beschrijven ICT-ondersteuning	64
10.5. Opstellen management rapportage	64
10.6. Onderzoeken veranderingsbehoefte	64
10.7. Formuleren veranderingsalternatief.....	65
10.8. Projectmanagement.....	65
11. Literatuurlijst	66
12. Bijlage 1.....	67
13. Bijlage 2.....	75

1. Inleiding

Bij het zoeken naar een afstudeeropdracht stond voor mij vast dat ik deze binnen de Hartstichting zou uitvoeren. Al meer dan 5 jaar ben ik als gedetacheerd systeembeheerder en sinds maart 2010 als ICT servicemanager actief binnen de Hartstichting. Voornamelijk in mijn functie als ICT servicemanager praat ik veel met medewerkers en weet daardoor waar ICT bedrijfsprocessen niet optimaal ondersteund worden door informatiesystemen. Na gesprekken met stakeholders binnen de Hartstichting had ik een shortlist met potentiële afstudeerprojecten, te weten;

- Selecteren van een document management systeem (DMS) om de ambitie van de Hartstichting van "Documentloos werken" te kunnen verwezenlijken;
- Selecteren van een ERP systeem voor het ondersteunen van in ieder geval alle primaire processen;
- Beleid maken op het gebied van sociaal media;
- Inrichten van een klant contact centrum (KCC).

Bij het uitwerken van deze opdrachten kwam steeds dezelfde opmerking naar voren vanuit de stakeholders "Hiervoor moet eerst het proces worden vastgelegd, projectteam PULSE is hiermee bezig". Na een gesprek met Laurens van 't Hoog, Management Controller en projectleider projectteam PULSE (meer informatie over projectteam PULSE in paragraaf 2.2), is de mogelijkheid tot afstuderen besproken waarna al snel mijn afstudeeropdracht "Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling" een feit was.

Dit afstudeerverslag is op de volgende manier opgebouwd;

Hoofdstuk "De Hartstichting" biedt informatie over De Hartstichting, daar waar de afstudeeropdracht plaats heeft gevonden.

Hoofdstuk "Afstudeeropdracht" beschrijft de achtergrond, aanleiding en doelstellingen van het project.

Hoofdstuk "Aanpak en faseringen" geeft inzicht op de wijze waarop het project tot stand is gekomen en welke faseringen en producten er binnen het project te onderkennen zijn.

Hoofdstuk "Fase 1" beschrijft de wijze waarop het project initiatie document tot stand gekomen is en hoe ik hiermee legitimering en goedkeuring heb gekregen voor de start aan het project.

In Hoofdstuk "Fase 2" staan de acties beschreven die hebben geleid tot de benodigde informatie over het huidige proces klachtafhandeling en op welke wijze gegevens zijn gebruikt om te komen tot een geoptimaliseerd proces.

Hoofdstuk "Fase 3" staan de acties beschreven over hoe gegevens, gevonden tijdens de definitiefase, zijn verwerkt tot een geoptimaliseerd proces. Daarnaast staat beschreven hoe een aantal producten is uitgewerkt om tijdens de pilot te kunnen gebruiken.

Hoofdstuk "Fase 4" beschrijft het doel en de manier waarop de pilot met het geoptimaliseerde proces is gemanaged.

Hoofdstuk "Evaluatie" staat de evaluatie van het project en het proces beschreven.

Hoofdstuk "Competentieverantwoording" beschrijft op welke manier en met welke producten het uitvoeren van de project competenties zijn behaald.

In Bijlage 1 is het goedgekeurde afstudeerplan te vinden.

Bijlage 2 bevat een beoordelingsformulier van de opdrachtgever.

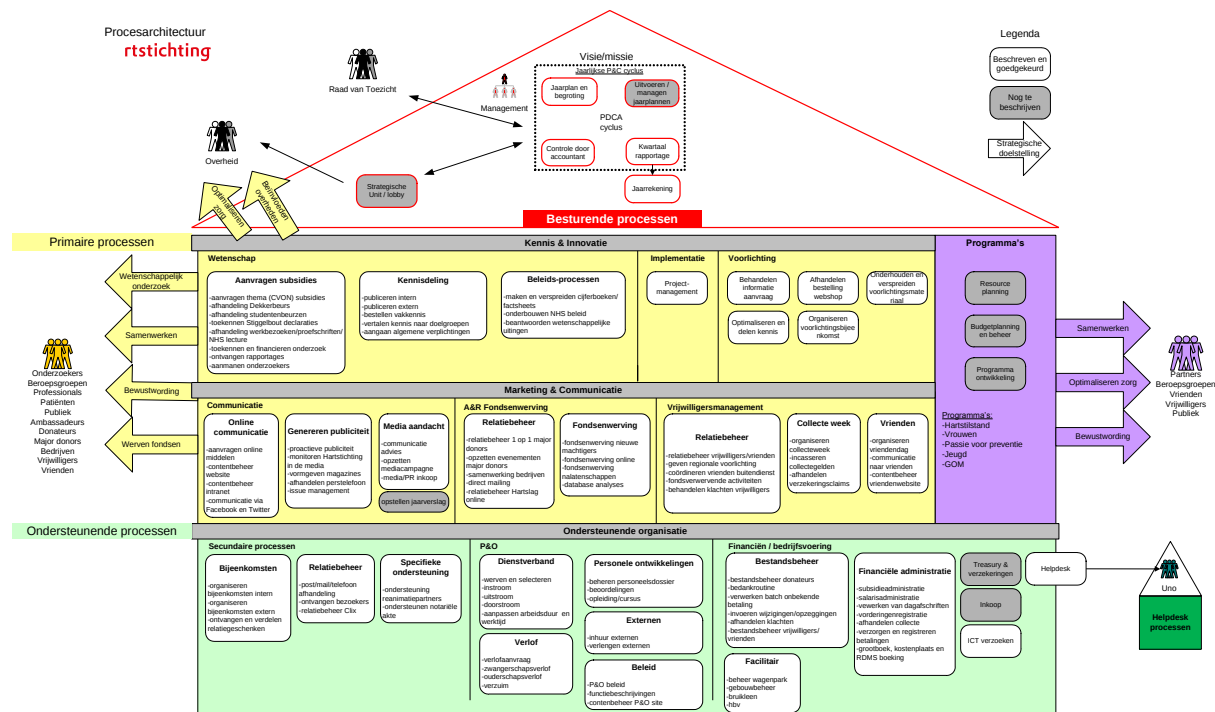
Opmerkingen

1. Vanuit dit document maak ik uitsluitend verwijzingen naar externe bijlages.
2. Wanneer in dit document wordt gesproken over “de opdrachtgever” wordt hier Laurens van ’t Hoog bedoeld.

2. De Hartstichting

De Nederlandse Hartstichting is een non-profit organisatie die zich al 47 jaar inzet tegen hart- en vaatziekten. Dit doet de Hartstichting door geld beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek om de oorzaken te achterhalen en nieuwe toepassingen in de praktijk te brengen. Door de inzet van de Nederlandse Hartstichting is er een verbetering in operatietechnieken, zoals openhartoperaties, zijn er hart-long machines beschikbaar gekomen en zijn er betere/meer? medicijnen.

De Hartstichting bestaat voor 100% uit giften en donaties. Onderzoek is hierdoor grotendeels mogelijk gemaakt door donateurs van de Hartstichting. Naast onderzoek houdt de Hartstichting zich bezig met preventie, patiëntenzorg en voorlichting.



Figuur 2.1 (bron; projectteam PULSE)

Figuur 2.1 geeft het processenhuis van de Hartstichting weer. Voor een grote weergave van dit schema zie bijlage 18.

Visie (Droom);

“Streven naar een wereld waarin mensen tot op hoge leeftijd vrij zijn van hart- en vaatziekten.”

Missie (Opdracht)

“Wij nemen het voortouw in de strijd tegen hart- en vaatziekten. Samen zoeken we naar oplossingen om hart- en vaatziekten te voorkomen, de sterfte te verlagen en patiënten te sterken. Zo dragen wij actief bij aan een gezonde samenleving.”

Strategische doelstellingen

1. De Hartstichting doordringt Nederland van de impact van hart- en vaatziekten en het perspectief op oplossingen daarvan. Ze helpt mensen hun verantwoordelijkheid te nemen t.a.v. (het risico op) hart- en vaatziekten en die van anderen door het delen van kennis. Dit vermindert tevens de ongelijkheid in gezondheid van bepaalde groepen in de Nederlandse samenleving.

2. De Hartstichting is een breed en warm publieksfonds en stelt klantgroepen centraal. Met een geïntegreerde marktbenadering vergroot zij het draagvlak, creëert zij een emotionele binding en een voorkeurspositie voor het merk “Hartstichting” en haar doelstellingen. Met ons productaanbod en uitstraling zetten wij vanzelfsprekend aan tot actieve participatie en donatie. Voor het realiseren van onze doelstellingen is veel geld nodig. Samen met de samenleving werven wij dit noodzakelijke geld. Dit bedrag loopt op tot € 50 miljoen per jaar in 2015.
3. De Hartstichting zoekt actief samenwerking met relevante partners en moedigt aan om samen de visie te realiseren.
4. De Hartstichting investeert gericht in grensverleggend wetenschappelijk onderzoek naar de oorzaak en verbeterde methoden van opsporen, behandelen en genezen van hart- en vaatziekten.
5. De Hartstichting beïnvloedt overheden om beleid te ontwikkelen dat bijdraagt haar visie te realiseren.
6. De Hartstichting levert een bijdrage aan de hoogst mogelijke kwaliteit van zorg en het belang van de individuele patiënt, o.a. door het ondersteunen van de Hart- & Vaatgroep.

De Hartstichting heeft ongeveer 140 werknemers in dienst verdeeld over 3 afdelingen. Deze afdelingen zien er als volgt uit;

Afdelingen

- kennis en innovatie
- marketing en communicatie
- bedrijfsvoering

Naast de 3 afdelingen bestaat de organisatie uit;

- strategische unit
- stafafdeling personeel en organisatie
- team ondersteuning

De afstudeeropdracht is uitgevoerd binnen het projectteam PULSE, dit projectteam valt onder de afdeling bedrijfsvoering (zie paragraaf 2.2). Afdelingen bestaan uit een aantal teams die schematisch worden weergegeven in de organogram (figuur 2.2).

2.1. Organogram



Figuur 2.2 (organogram Nederlandse Hartstichting)

Figuur 2.2 geeft een organogram van de Hartstichting weer. Bedrijfsvoering is groen gemaakt om te laten zien in welke afdeling mijn afstudeeropdracht plaats heeft gevonden.

2.2. Projectteam PULSE

Projectteam PULSE is door het hoofd Bedrijfsvoering, Robert Wagter, aangewezen om in een eerste fase alle processen van de Hartstichting in kaart te brengen. In een tweede fase moet hetzelfde projectteam onder de naam BITA (Business IT Alignment) voorstellen doen om processen te ondersteunen met geschikte informatiesystemen. Het afstudeerproject "Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling" is door projectteam PULSE aangesteld om de directie van de Hartstichting te laten zien hoe procesoptimalisatie in zijn werk gaat en om prestatiegericht sturen te introduceren. Daarnaast wil projectteam PULSE met het uitvoeren van dit project de directie van de Hartstichting betrekken en zo draagkracht creëren voor het invoeren van integraal prestatie management, hierna te noemen IPM.

2.2.1. Relatie project met projectteam PULSE

Het project "Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling" is een losstaand project geweest binnen projectteam PULSE. Het project is zelfstandig uitgevoerd. De leden van Projectteam PULSE hebben als experts gefungeerd en hebben de producten op effectiviteit gecontroleerd.

3. Afstudeeropdracht

3.1. *Achtergrond van de opdrachtgever*

De Hartstichting heeft eind 2010 een nieuw beleidsvisie document (titel; “Winds of Change”) opgesteld, waarin de probleemstelling is geponeerd dat de organisatie moet veranderen om de afnemende groei en loyaliteit tegen te gaan. Een belangrijke conclusie daarbij is dat de positionering van relatiebeheer binnen de organisatie teveel een transactioneel proces is geworden, zonder inzicht in wat de relatie beweegt. Vanuit de nieuwe missie en visie is bepaald dat de Hartstichting het noodzakelijk acht meer een markt- en klantgerichte bedrijfsvoering te voeren. Een belangrijk doel hierbij is meer aandacht voor het langer binden van de relaties. Kortom; het (opnieuw) inrichten van relatiebeheer.

In de nieuwe strategische doelstellingen is daarom het volgende opgenomen; “De Hartstichting is een breed en warm publieksfonds en stelt klantgroepen centraal”. Dit betekent onder andere dat we de interactie met het publiek opzoeken en hier een relatie mee gaan opbouwen.

De huidige organisatorische situatie voorziet nog niet in de optimale mogelijkheid om op de gewenste manier de relaties te beheren.

3.2. *Aanleiding tot de opdracht*

Binnen relatiebeheer heeft de Hartstichting het proces klachtafhandeling aangewezen als belangrijk proces waarvan op dat moment niet inzichtelijk was hoe de klantrelaties werden beheerd. Door het herinrichten van het proces zouden prestaties inzichtelijk moeten worden en dienen er heldere afspraken te komen voor de afhandeling van klachten.

3.3. *Probleemstelling*

Voor de uitvoering van dit project waren er beperkte regels voor het afhandelen van klachten. Er was een enorme versnippering van informatie doordat klachten niet in een centraal informatiesysteem werden opgeslagen. Als gevolg daarvan werden klachten niet eenduidig afgehandeld en wisten relaties niet wat zij van de hartstichting konden verwachten. Daarnaast was er geen totaaloverzicht op het aantal klachten en de aard van de klachten. Hierdoor miste de Hartstichting belangrijke informatie om mee te sturen en waar nodig gegevens om de strategie aan te passen.

3.4. *Doelstelling*

“Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling”

De doelstelling van het project ziet er als volgt uit;

- Het verbeteren van het proces (externe) klachtafhandeling
- De directie van de Nederlandse Hartstichting (door middel van een pilot) kennis laten maken met prestatiegericht sturen.
- Het vertalen van de missie, visie en strategische doelstellingen van de Hartstichting naar Key Performance Indicatoren, hierna te noemen KPI's, om prestaties meetbaar te maken.

3.5. *Op te leveren producten*

- ✚ Fase 1 (opstart en initiatiefase)
 - PID
- ✚ Fase 2 (definitiefase)
 - Modelleren huidige proces klachtafhandeling
 - Benchmark KWF Kankerbestrijding
 - Interview Hans Stam
 - Lijst met knelpunten vanuit medewerkers
- ✚ Fase 3 (ontwerpfase)
 - Geoptimaliseerd proces klachtafhandeling

- Analyse proces
 - Beheer proces
- Lijst met KSF en KPI's
- Werkbeschrijving tijdens pilot (reglement)
- Bouwen KPI dashboard
- ✚ Fase 4 (pilot)
 - Rapport met gegevens over pilot

4. Aanpak en faseringen

In dit hoofdstuk wordt de aanpak en faseringen van het uitgevoerde project uiteengezet.

4.1. *Selecteren methoden & technieken*

Voor het realiseren van dit project heb ik een aantal methoden en technieken geselecteerd die ik in deze paragraaf wil toelichten.

Methoden;

PRINCE2

De uitvoering van dit project heeft plaatsgevonden aan de hand van PRINCE2; Voor deze methode is gekozen omdat steeds opnieuw de haalbaarheid van het project kon worden getoetst. Hierdoor werd ik gedwongen om na te denken over problemen (risico's) die je tijdens het project kan tegenkomen en wat je er tegen kan doen om ze te voorkomen. Bij het lezen van dit verslag zal duidelijk worden hoe deze methode is toegepast. Kortweg leidt de keuze voor PRINCE2 voor de volgende werkwijze;

- Er is gewerkt conform een plan dat is opgedeeld in een vier fasen;
- Per fase is een streefdatum met vast gedefinieerde mijlpalen en producten gedefinieerd;
- Een fase is conform PRINCE2 aangepakt, dit houdt in dat bij de start aan iedere fase of product opnieuw de haalbaarheid wordt getoetst door de projectmandaat.

Benchmark

Om tijdens de verzamel fase (fase 2) te komen tot vergelijkingsmateriaal is een benchmark methode gekozen. Deze methode is geselecteerd om te zien hoe een vergelijkbare organisatie het proces klachtafhandeling heeft ingericht en om te zien of de Hartstichting daar iets van zou kunnen leren. De methode is toegepast bij een procesvergelijking met het KWF kankerbestrijding en gegevens van de benchmark uitgewerkt tot product. Vervolgens is bruikbare informatie verwerkt in het geoptimaliseerde proces. Kortweg kent een Benchmark onderzoek de volgende kenmerken;

- Het vergelijken van de eigen processen en prestaties van klachtafhandeling met die van een andere vergelijkbare organisatie
- Het analyseren van de verschillen tussen het proces (externe) klachtafhandeling en de prestaties (doorlooptijd, beschikbaarheid, afhandel methodes) van het proces door te proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast.
- Het verbeteren van het proces klachtafhandeling aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmark proces.

Integraal Prestatie Management (IPM)

Om het proces meetbaar te maken en om te kunnen voldoen aan de vastgestelde doelstellingen is in overleg met de opdrachtgever IPM, geselecteerd. Deze methode is toegepast bij het vertalen van de missie en visie van de Hartstichting naar kritieke succes factoren, hierna te noemen KPI's. Een vertaling hiervan is verwerkt tot producten en gebruikt bij het bouwen van een KPI dashboard.

De IPM methode die ik voor het project gebruikt heb ziet er als volgt uit;

- Het uit de strategische doelstellingen halen van Kritieke Succes Factoren;
- Het plaatsen van de Kritieke Succes Factoren in de Balanced Scorecard;
- Het voor één Kritieke Succes Factor uitwerken van Kritieke Prestatie Indicatoren;
- Het koppelen van normen aan Kritieke Prestatie Indicatoren;

- Het verwerken van Kritieke Succes Factoren tot een dashboard.

Technieken

Tijdens het project zijn de volgende technieken gebruikt;

Brainstormen

Brainstormen is tijdens het project vaak gebruikt tijdens overleg met de opdrachtgever en tijdens sessies met de projectgroep.

MoSCoW

Met behulp van MoSCoW konden tijdens het project prioriteiten aan acties worden gekoppeld. Door het geven van prioriteiten aan acties weten de opdrachtgevers welke acties als eerste uitgevoerd moet worden en welke gewenst zijn.

Een voorbeeld is te zien in het product “Rapport pilot”

Interviewen

Om te komen tot gegevens zijn door mij interviews afgenomen aan de hand van een semigestructureerd interviewleidraad. Met name bij het in kaart brengen van het huidige proces klachtafhandeling zijn veel interviews afgenomen van medewerkers en de directeur van de Hartstichting. Het interviewleidraad voor het afnemen van interviews van medewerkers van de Hartstichting is uitgewerkt in paragraaf 6.3.1. Het interviewleidraad en het uitgewerkte interview die ik heb afgenomen van de directeur van de Hartstichting is toegevoegd als bijlage

UML

Tijdens het afnemen van interviews is het proces door mij geschetst in UML. Dit is gedaan om de actoren en afdelingen, in swimlanes, in kaart te brengen. De UML schetsen zijn gebruikt tijdens het uitwerken van de processen in Mavim.

Applicaties

Naast de standaard Office applicaties zijn door mij de volgende applicaties gebruikt;

Mavim Ruls

Met behulp van Mavim zijn alle huidige processen en de processen voor mijn geoptimaliseerde proces uitgewerkt. Om met Mavim te kunnen werken heb ik een interne cursus gevolgd. Zie paragraaf 6.2 voor de wijze waarop ik Mavim eigen heb gemaakt.

Clix

Clix is door mij geselecteerd om tijdens de pilot klachten te managen. Clix is een CRM applicatie die door een aantal afdelingen van de Hartstichting in gebruik is. Clix heeft een klachtenmodule waarin klachten geregistreerd en afgehandeld kunnen worden.

Visionplanner

Visionplanner is door mij geselecteerd om tijdens een pilot te dienen als applicatie voor het hosten van mijn dashboard. Visionplanner is, inclusief dashboard, tijdens de pilot aangeboden aan de directieleden van de Hartstichting.

4.2. **Werkzaamheden (faseringen)**

Fase 1 (opstart en initiatiefase)

In de eerste fase is het projectplan vanuit projectteam PULSE uitgewerkt tot plan van aanpak, in PRINCE2 termen PID, uitgewerkt. Het Projectmandaat bestaat uit de volgende personen;

- Robert Wagter; (indirecte opdrachtgever)
- Laurens van t Hoog; (directe opdrachtgever)
- Elwin Vreugdenhil. (projectleider)

Producten horende bij de fase;

- Projectmandaat; (vanuit projectteam PULSE)
- Afstudeerplan; (voor HHS)
- PID.

Projectmandaat en afstudeerplan worden niet beschouwd als onderdeel van het project en zijn daarom grijs gemarkeerd.

Fase 2 (definitiefase)

Na goedkeuring van mijn PID ben ik gestart met de tweede fase, de verzamelfase. Binnen deze fase heb ik het huidige proces klachtafhandeling in kaart gebracht. Hierbij is te denken aan de volgende onderscheiden onderdelen;

- Actoren binnen het proces;
- Procedures;
- Gemodelleerd klachtenproces (huidige);
- Gebruikte informatiesystemen;
- Rapportages.

Producten horende bij deze fase;

- Gemodelleerd (huidig) proces klachtafhandeling
- Resultaten benchmarking
- Lijst met knelpunten vanuit medewerkers die klachten afhandelen
- Interview directeur NHS

Fase 3 (ontwerp fase)

Met de verzamelde gegevens tijdens de definitiefase heb ik in de ontwerp fase een nieuw geoptimaliseerd proces uitgewerkt. Naast een geoptimaliseerd proces heb ik in deze fase de volgende zaken ontworpen;

- Online klachtenformulier
- KPI dashboard
- Basis rapportage
- Aanpassing in informatiesysteem (Clix)

Producten horende bij deze fase;

- Geoptimaliseerd proces
 - Analyse proces
 - Beheer proces
- Vertaling missie, visie naar KSF en KPI's
- Werkbeschrijving tijdens de pilot (klachtenreglement)

- KPI dashboard

Fase 4 (Pilot + Rapport inclusief aanbevelingen)

Tijdens een pilot van 5 weken is het geoptimaliseerde proces klachtafhandeling getest en zijn gewenste veranderingen direct doorgevoerd daar waar mogelijk. Veranderingen die niet direct doorgevoerd konden worden, doordat er bijvoorbeeld een aanpassing in het systeem nodig was, zijn in het klachtenrapport opgenomen en verstuurd aan de directie van de Hartstichting.

Producten horende bij deze fase;

- Rapport pilot klachtafhandeling.

4.3. *Risico's*

Tijdens het uitwerken van mijn PID zijn de risico's in kaart gebracht en zijn mogelijke maatregelen bedacht om deze risico's zo veel mogelijk in te kaderen. Bij het uitwerken van de PID heb ik risico's beschreven die op dat moment aannemelijk waren. Daarnaast is om risico's zo veel mogelijk uit te sluiten, bij de start van een nieuwe fase, steeds opnieuw een nieuwe risicoanalyse uitgevoerd.

De volgende risico's zijn bij het uitwerken van PID uitgewerkt;

- Wanneer de leverancier van het geselecteerde informatiesysteem een wijziging moet programmeren, kan het zijn dat dit (door tijdgebrek) niet binnen het huidige project kan plaatsvinden.

Het selecteren van een geschikt informatiesysteem heb ik eerder in het project plaat laten vinden. Vervolgens heb ik een gesprek ingepland met de leverancier van Clix, (Datastudio), om te zien of wijzigingen mogelijk zijn en hoeveel tijd dit in beslag neemt. In paragraaf 7.2 staat beschreven hoe het systeem aangepast is.

- De directie van de Hartstichting voelt zich niet betrokken bij het project en haakt voortijdig af. Hierdoor kan het projectteam PULSE onder druk komen te staan.

Om ervoor te zorgen dat de directie van de Hartstichting aangehaakt blijft is een aantal maatregelen genomen.

- Tenminste één directielid heeft tijdens de pilot gestuurd op het KPI dashboard;
- Er is regelmatig aanschoven bij het informeel MT overleg om de voortgang te bespreken;
- In een individueel gesprek met MT leden heb ik mijn project toegelicht.
- Er is een interview afgenomen van de directeur van de Hartstichting om zo te komen tot KSF en KPI's en om hem te betrekken bij het project.
- Een nieuw ingericht proces en informatiesysteem waarvan niemand weet hoe ze er mee moeten werken.

Wanneer ik een geoptimaliseerd proces heb uitgewerkt met een daarbij behorende centraal informatiesysteem, bestaat het risico dat gebruikers niet weten hoe en wanneer ze dit moeten gebruiken. Het gevolg hiervan zou zijn dat niet de juiste gegevens in de database terecht komen en zo de output in de vorm van rapportages er niet juist uitkomen. Hier heb ik het volgende voor bedacht;

- Uitwerken van een schematisch proces inclusief stappenplan;
- Uitwerken van een klachtenreglement met hierin de definitie van een klacht en richtlijnen voor het afhandelen van klachten;
- Voor de start van de pilot medewerkers voorzien van schematische procesuitwerking inclusief klachtenreglement;
- Brieven van klachten actoren voor de start van de pilot;

- Tijdens de pilot dagelijks controleren op input.

Door de vele klachtingangen heb ik achteraf besloten om een bericht op intranet te plaatsen met een link naar mijn uitgewerkte klachtenreglement. In het bericht op intranet heb ik nogmaals het doel van mijn pilot beschreven met daarbij het verzoek klachten te sturen aan klachten@hartstichting.nl.

4.4. **Communicatie**

Voor het project is door mij bij het uitwerken van de PID een communicatieplan opgezet. De doelstellingen ten aanzien van dit communicatieplan zijn;

- Creëren van draagvlak voor het plan;
- Gebruikmaken van ideeën van belanghebbenden;
- Belanghebbenden betrekken bij het plan;
- Per belanghebbende de beïnvloedingsmogelijkheid duidelijk maken.

De volgende belanghebbende zijn binnen dit project te onderscheiden;

- Teamleiders;
- Medewerkers;
- Directie;
- Leveranciers;
- Belangenbehartigers.

Tijdens het project is op een aantal vooraf bepaalde momenten gecommuniceerd, te weten;

- Voor de start van nieuw product

Voor de start van een nieuw product is door mij een memo opgesteld met hierin de volgende onderdelen;

- Productbeschrijving;
- Plan van aanpak;
- Kwaliteitscriteria;
- Gantt planning (bijgewerkte);
- Risicoanalyse;
- Kosten en baten.

Zie paragraaf 6.1 voor meer informatie over verstuurd memo's.

- Na iedere product oplevering;

Na iedere productoplevering is het product verzonden aan het projectboard met daarin de vraag om feedback. Eventuele feedback is verwerkt tot nieuwe versie waarna de leden van het projectboard de nieuwe versie hebben ontvangen en het product hebben goedgekeurd. Hierna is gestart met nieuw product of fase.

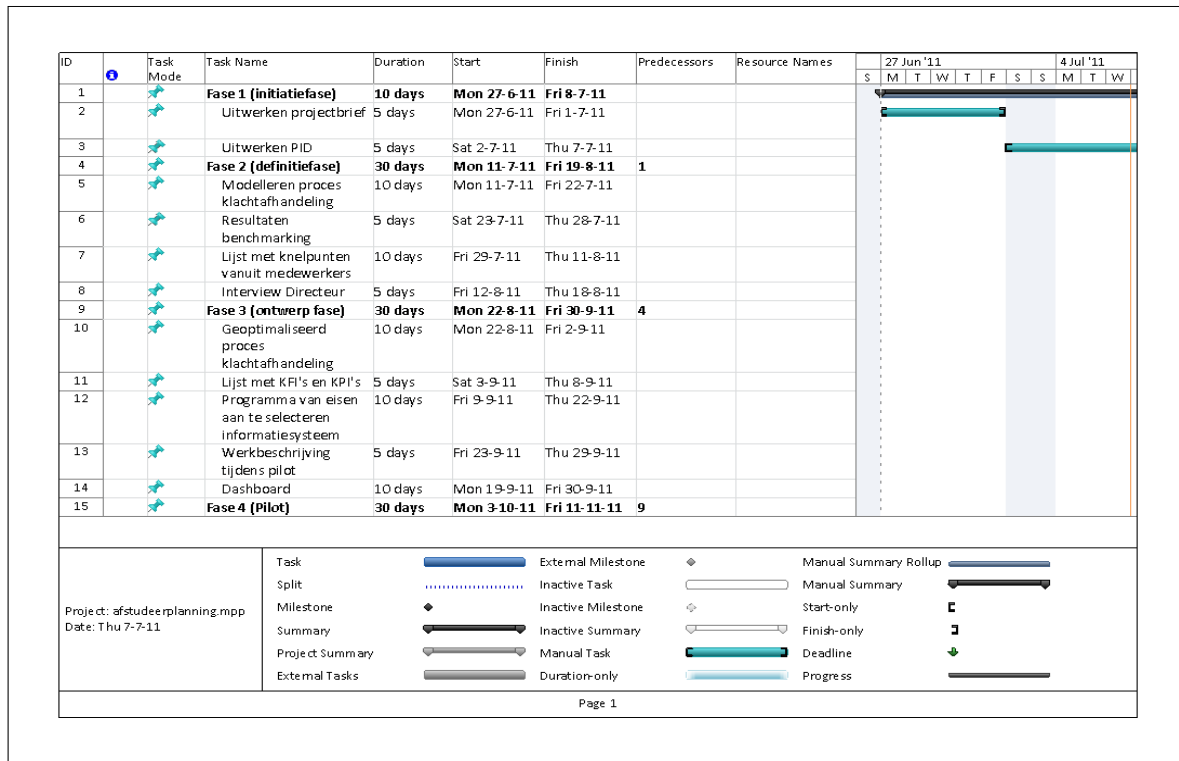
- Bij iedere faseafsluiting

Bij de afsluiting van een fase is de projectboard samengekomen om de vorige fase te bespreken en plannen te maken voor de nieuwe versie.

- Tussentijdse communicatie

Tussentijds is er regelmatig overleg geweest met de opdrachtgever. Hierbij is te denken aan projectvoorgang, problemen tijdens project en brainstormsessies.

4.5. Project planning



Figuur 4.1

Figuur 4.1 geeft de projectplanning weer.

5. Fase 1 – Opstart & Initiatie fase

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke stappen ik heb genomen om te komen tot een projectinitiatie document, hierna te noemen PID.

5.1. Opzetten logboek

Bij het uitvoeren van een project hoort een logboek. De kleine PRINCE2 (zie literatuurlijst) geeft aan dat er voor een project twee logboeken aangemaakt dienen te worden. Eén voor de competenties die je tijdens je project leert (lessons learned) en een daily log waarin je de dagelijkse werkzaamheden beschrijft. Binnen dit project heb ik ervoor gekozen deze twee logboeken te combineren tot één logboek.

5.2. Uitwerken PID

Voor het uitwerken van mijn PID zijn vier weken in de planning gereserveerd. Dit omdat ik tijdens het uitwerken van mijn PID een vooronderzoek wilde uitvoeren om zo een beeld te krijgen hoe het project eruit zou gaan zien en welke methodes gebruikt dienden te worden om tot producten te komen.

Bij het uitwerken van mijn PID heb ik gebruik gemaakt van de kleine PRINCE2. Met name voor de opbouw van het document en de onderscheiden onderdelen in een PID. De kleine PRINCE2 bood onvoldoende informatie om te komen tot een volledig document. Om de PID te vervolmaken is ook gebruik gemaakt van voorbeeld PID documenten die ik via het internet heb gevonden en van PID documenten die door projectteam PULSE uitgewerkt zijn.

De op te leveren producten zijn tijdens het opstellen van de afstudeeropdracht vastgelegd. Tijdens het uitwerken van de PID heb ik deze via de PRINCE2 methode opgedeeld in een aantal fases, te weten;

- Fase 1 (Opstart en initiatie fase);
- Fase 2 (Definitie fase);
- Fase 3 (Ontwerp fase);
- Fase 4 (Pilot).

Bij het selecteren van deze fases heb ik gekeken naar de opbouw van mijn project. Hierbij kwam ik uit op de volgende vragen;

- Wat gaan we doen?
- Hoe doen we het nu en hoe willen we het gaan doen?
- Uitwerken en realiseren van de vraag hoe willen we het gaan doen?
- Het testen van de uitwerking “Hoe willen we het gaan doen?”

Bij het inrichten van de fases is ook nagedacht over het aantal noodzakelijke contactmomenten met het projectboard. Met de projectboard is bij de start en bij de afsluiting van iedere fase gesproken. Door deze beslissing heeft het projectboard maar vier keer hoeven samenkomen. Voor de afsluiting van ieder product werd alleen met de directe opdrachtgever gesproken en de uitkomsten werden ter kennisgeving aan de overige leden te verstuurd. Zie paragraaf 5.2.1 voor een overzicht van het projectboard en haar leden.

Bij het uitwerken van een product heb ik een aantal stappen genomen, te weten;

- Wat moet het product opleveren (doel)?
- Hoe kunnen de gegevens van het product gebruikt worden in een ander stadium van het project?
- Welke methode en technieken zijn daarvoor nodig?
- Welke interne/externe resources zijn hierbij nodig?
- Hoeveel tijd gaat het uitvoeren en uitwerken van een product kosten?
- Welke kosten moeten er gemaakt worden?

Naast het uitwerken van de fases en producten heb ik aandacht besteed aan de initiële business case (het bestaansrecht van het project), de mogelijke risico's, communicatieplan en de kwaliteitsstrategieën. Hierdoor wordt je gedwongen om na te denken over zaken die zich tijdens het project kunnen voordoen en welke maatregelen je moet nemen om deze te voorkomen.

De kwaliteitsstrategieën, die ik in een los hoofdstuk wilde scharen, heb ik uiteindelijk verwerkt in hoofdstukken. Dit omdat ik het idee had dat ik steeds in herhaling viel.

De PRINCE2 methode kan gebruikt worden in zowel grote als kleine projecten. Om deze reden heb ik bij het uitwerken van de PID eerst bekeken welke onderdelen ik van de methode wil gebruiken. De volgende onderdelen zijn door mij geselecteerd.

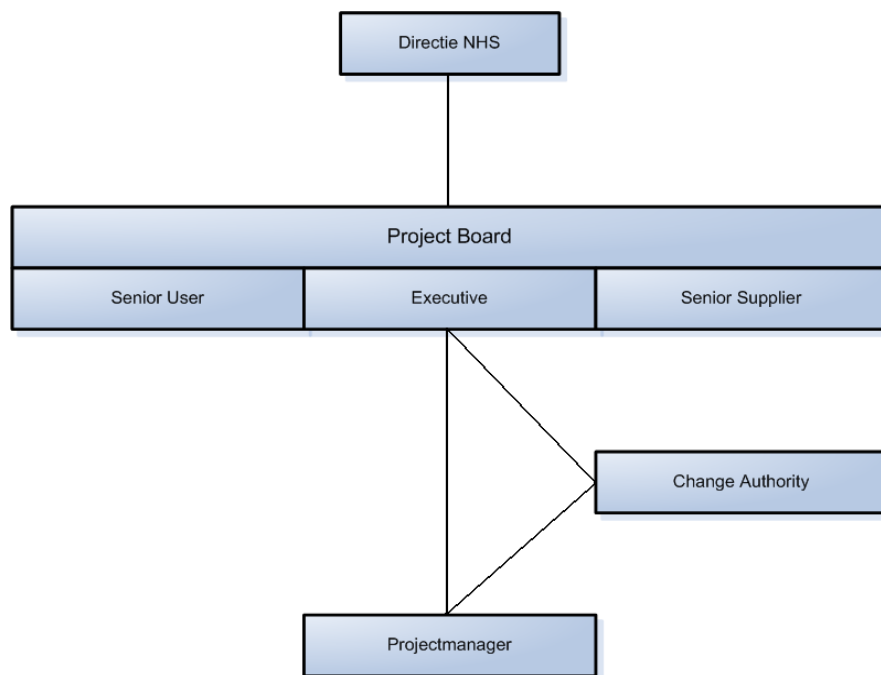
- Uitwerken PID;
- Daily logboek;
- Uitwerken van fases met bijbehorende producten;
- Het, bij de start van iedere fase of product, opnieuw toetsen van de haalbaarheid;
- Het voeren van evaluatie gesprekken bij afsluiting van een fase.

De reden dat ik juist voor deze onderdelen heb gekozen is gelegen in het feit dat je zo wordt gedwongen om vooraf over de te nemen stappen moet nadenken, risico's moet bepalen en na oplevering moet kijken of vooraf bepaalde doelen zijn behaald (plan, do, check, act).

Met de kennis die is opgedaan tijdens vooronderzoek is het PID document uitgewerkt. De uitgewerkte PID is te vinden in bijlage ¹.

5.2.1. Projectboard

In de projectboard zijn de volgende rollen vastgelegd;



Figuur 5.1 (Projectboard)

¹ Bijlage 1 ("Project Initiatie Document")

Hierna worden de verantwoordelijkheden en betrokkenen algemeen toegelicht.

Directie NHS	
Naam	Rol
Directie	Indirecte opdrachtgever

De directie van de Hartstichting is uiteindelijk verantwoordelijk voor het implementeren van het eindresultaat.

Projectboard	
Namen	Rol
Robert Wagter	Executive/Indirecte opdrachtgever
Laurens van 't Hoog	Senior Supplier/Directe opdrachtgever
Mark-Peter van Rijn	Senior Supplier
Renate van der Lans Jolanda van Steenes Charlotte de jong	Senior Users

De senior users zijn door mij aan het projectboard toegevoegd om te dienen als sub-projectgroep voor het verzamelen van gegevens tijdens de verzamelfase en het verkrijgen van gegevens voor producten. Meer hierover in paragraaf 6.3.2. De senior users hebben alleen de documenten toegestuurd gekregen waarbij ze betrokken zijn geweest.

5.3. *Bespreken en bijwerken PID*

Het uitgewerkte PID heb ik verstuurd aan de leden van het projectboard en aan de examinatoren vanuit de Haagsche Hogeschool, hierna te noemen HHS. Hierop heb ik veel positieve reacties ontvangen. Ik heb een selectie gemaakt van het ontvangen commentaar en heb deze uitgewerkt tot nieuwe versie. Deze bijgewerkte versie heb ik verstuurd aan de projectboard en heb hierbij direct een afspraak ingeschoten om het document te bespreken.

Het bespreken van het PID was tevens een eerste samenkomen van het projectboard. Tijdens het overleg is de PID doorgenomen. Hierbij is gekeken naar het plan, de planning en de haalbaarheid van het project.

6. Fase 2 – Definitiefase

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke stappen ik heb genomen om gegevens te verzamelen over het huidige klachtenproces.

6.1. *Uitwerken memo*

Bij de start aan ieder product is door mij een memo uitgewerkt om de haalbaarheid van het product te toetsen. Voor het uitwerken van memo's heb ik voor aanvang een template in elkaar gezet zodat deze steeds dezelfde opzet heeft. Hierdoor ontstaat er eenduidigheid. De opbouw van memo's zien er als volgt uit;

- Aanleiding;
- Productbeschrijving;
- Waarom dit product;
- Methode;
- Tools;
- Kosten;
- Risico's;
- Bijgewerkte planning.

Tijdens het uitwerken van memo's heb ik mijzelf gedwongen uit te zoeken hoe het beoogde product eruit moet komen te zien, wat ik er voor nodig heb en wat de kosten en risico's zijn en wat het uiteraard voor mijn project oplevert. Een uitgewerkte memo is altijd verstuurd aan de leden van het projectboard met de vraag of ze de meerwaarde zien van het product, of er opmerkingen zijn en of er gestart mag worden aan het product.

Het uitwerken van een memo heb ik als bijzonder prettig ervaren. Ik heb mijzelf steeds vooraf moeten dwingen na te denken over de stappen die ik in een product wilde nemen. Daar heb ik veel tijd in moeten steken, maar die heb ik tijdens het uitwerken van een product terugverdiend.

Als ik kijk naar de memo's die ik uitgewerkt heb, was de memo over het uitvoeren van een benchmark degene geweest die ik als moeilijk heb ervaren. Dit was een methode die ik nog nooit eerder had toegepast en waarvan ik niet wist hoe deze toe te passen. Om deze reden heb ik ervoor gekozen om het uitwerken van de benchmark memo in de rest van deze paragraaf te beschrijven. Deze paragraaf is een voorbeeld voor alle andere memo's die door mij tijdens het project zijn uitgewerkt.

Ik heb een methode gebruikt om te komen tot gegevens voor mijn benchmark memo en uiteindelijke product, te weten;

- Informatie zoeken op internet;

Via internet heb ik zoektermen gebruikt als benchmark en procesvergelijking. Hierbij heb ik veel informatie gekregen over type benchmarks en hun bijbehorende methode.

- Selecteren benchmark methode

Met de gevonden informatie heb ik onderzoek gedaan naar proces benchmarking en strategische benchmarking, aangezien ik tijdens het opstellen van mijn afstudeerplan had bedacht dat het zou moeten gaan om een strategische benchmarking. Bij nader onderzoek bleek dat een strategische benchmark onderzoek doet naar kader of structuur waarbinnen de hiërarchie van doelen, strategie en actie wordt geplaatst. Proces benchmarking naar kijkt hoe je werkstromen kan verbeteren. Aangezien mijn project een verbetering moet laten zien in het proces klachtafhandeling is dit de methode die ik heb geselecteerd. Voor een uitgebreide uitwerking van het proces benchmarking zie paragraaf 6.6.

- Selecteren keuze van het onderwerp

Nu de methode bekend is ben ik gaan bedenken welke onderwerpen ik wil onderzoeken, met andere woorden, over welk onderwerpen wil ik vergelijkingsmateriaal hebben. Hierop heb ik een selectie gemaakt, te weten;

- Hoe is het proces klachtafhandeling ingericht?
- Hoe is het proces meetbaar gemaakt?
- Op welke manier stuurt de directie op het proces?
- Welke tools worden er gebruikt?
- Welke procedure(s) is/zijn in gebruik?
- Hoe wordt er gebruik gemaakt van informatie uit klachten (sturen)?

Ook is tijdens het proces gekeken naar;

- Kosten (wat kost het proces);
- Kwaliteit;
- Tijd (doorlooptijd proces);
- Flexibiliteit (hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant).

- Uitwerken huidige proces.

Het benchmark proces geeft aan dat in een eerste fase de huidige processen in kaart gebracht moeten worden. Deze stap had ik op het moment van uitwerken memo al uitgevoerd.

- Selectie van benchmarkpartners

Bij de selectie van benchmarkpartners wilde ik een vergelijkbare organisatie vinden. Hierbij is te denken aan;

- Een goede doelen organisatie;
- Een stichting aangesloten bij het Centraal Bureau Fondswerving (CBF);
- Een stichting afhankelijk van giften en doelen;
- Een organisatie met ongeveer 120 medewerkers;
- Een organisatie waar IPM al is ingevoerd.

Met deze gegevens op de achtergrond heb ik contact opgenomen met het CBF en heb ik gevraagd om een shortlist met stichtingen die voldoen aan mijn eisen. In samenwerking met een medewerker van CBF ben ik tot de volgende lijst met organisaties gekomen;

1. Het Rode Kruis
2. Stichting MOOI
3. Consumentenbond
4. KWF Kankerbestrijding

Voor de memo heb ik ook de stappen van de methode uitgewerkt. De uitwerking hiervan is te vinden in paragraaf 6.6.

Daarna heb ik gekeken naar de risico's, waarop ik de volgende mogelijke maatregelen heb uitgewerkt;

Product	Risico	Kans	Impact	Mogelijke maatregel
Benchmark	Geen stichting die wil meewerken	Middel	Groot	Opvragen van lijst met stichtingen, deze 1 voor 1 bellen tot een geschikte stichting wil meewerken

	aan mijn benchmark			
Benchmark	Te weinig kennis van het uitvoeren van een benchmark	Groot	Groot	Zoeken naar geschikte methode, zoeken naar documentatie over uitgevoerde benchmark, zoeken naar literatuur
Benchmark	Gegevens uit benchmark leveren te weinig informatie op waar ik iets mee kan	Middel	Klein	Eventueel nieuwe benchmark uitvoeren met andere stichting (wanneer planning dat toelaat)

Voor de planning heb ik aangegeven dat ik deze bijwerk wanneer een afspraak met een geselecteerde organisatie is gemaakt.

De uitgewerkte memo is verzonden aan de projectboard en direct goedgekeurd. Zie bijlage² als voorbeeld voor alle memo's die verzonden zijn. Om het aantal bijlages te beperken heb ik er voor gekozen om één memo als bijlage op te nemen.

6.2. *Cursus Mavim*

Projectteam PULSE werkt alle processen van de Hartstichting uit in Mavim. Omdat mijn project valt binnen het projectteam PULSE en ik processen uit ga werken heb ik een (interne) cursus Mavim gekregen. Wanneer mijn geoptimaliseerde proces goedgekeurd wordt kan deze direct toegevoegd worden aan het goedgekeurde processenhuis van de Hartstichting. Binnen projectteam PULSE zijn drie Mavim experts te vinden die mij een cursus hebben gegeven. Deze cursus ziet er als volgt uit.

- Uitleg Mavim (Aanmaken database, belangrijke knoppen en functies);
- Uitleg Hartstichting richtlijnen voor modelleren processen;
- Uitvoeren Mavim cursus.

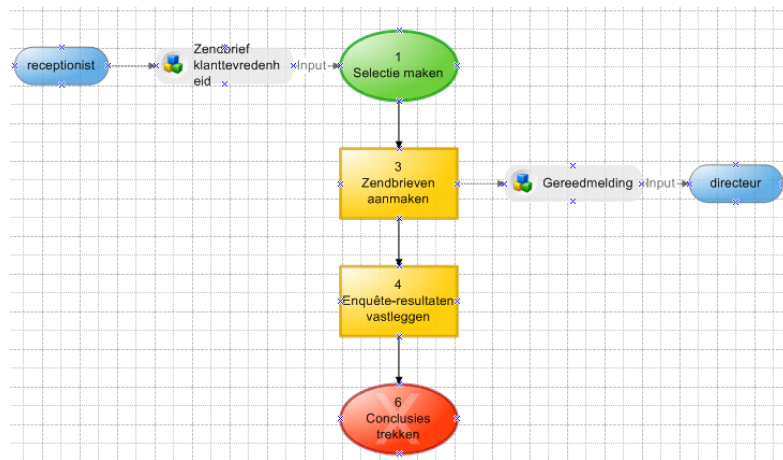
In een eerste fase heb ik van een expert een uitleg gekregen over de belangrijkste functies van Mavim. Hierbij zijn we gestart met het aanmaken van een database waarin ik al mijn processen kan opslaan. Dit is niet de database waar alle, al goedgekeurde, processen zijn opgeslagen. Vervolgens zijn we langs alle belangrijke knoppen gegaan en heb ik uitleg gekregen hoe je koppelingen kan maken tussen de 8 W vragen van Mavim;

- Wat;
- Wie;
- Waarom;
- Waarmee;
- Wanneer;
- Waarheen;
- Waarvandaan;
- Waar.

Vervolgens heb ik een uitleg gekregen over de regels die projectteam PULSE hebben vastgelegd over het modelleren van processen. Deze regels hebben betrekking op de diepgang van de te modelleren

² Bijlage 2 (Memo product benchmark)

processen. Hiervoor is bijvoorbeeld afgesproken dat processen op hoofdbasis gemodelleerd worden en dus niet in detail. Hiervoor heeft projectteam PULSE het 5 stappen model uitgewerkt voor het modelleren van processen, deze ziet er als volgt uit;



Figuur 6.1 (5 stappen model)

Plaatje in figuur 6.1 geeft een gemodelleerd proces aan volgens het 5 stappen model. In het 5 stappen model is de derde rij altijd het proces. De twee stappen ervoor zijn de input van het proces, de twee stappen achter het proces is de output. In en output is altijd een w uit de 8 w's. Alle processen van de hartstichting zijn op deze manier gemodelleerd. Projectteam PULSE heeft voor het modelleren van processen afspraken gemaakt en vastgelegd in een document met de naam proces conventies. Tijdens het modelleren van processen heb ik de regels uit dit document gevolgd. Het conventie document is als bijlage ³ toegevoegd.

Als extra opdracht, om te laten zien dat ik de spelregels en het programma onder de knie heb, heb ik een test casus gemaakt. Dit was een training opdracht van het openbaar ministerie. Tijdens de opdracht heb ik onderdelen toegevoegd aan de 8 w's en heb ik deze, volgens het 5 stappen model, uitgewerkt tot gemodelleerd proces. Deze is leden van projectteam PULSE bekeken en goedgekeurd.

Waar ik veel moeite mee had was het koppelen van de output kant. Het koppelen van de output w's gaat anders dan het koppelen van de input kant. Dit is een manier die je een aantal keer gedaan moet hebben om het te snappen. Bij vragen waren experts in de buurt om deze te beantwoorden. Hier heb ik dan ook een aantal keer gebruik van gemaakt. Daarnaast heb ik voor mijzelf op papier het 5 stappen model uitgewerkt zodat ik deze bij het uitwerken kon gebruiken. Deze heb ik als bijlage ⁴ toegevoegd.

De kennis die ik heb opgedaan tijdens de cursus Mavim heb ik gebruikt bij het uitwerken van het huidige proces klachtafhandeling, uitgewerkt in paragraaf 6.5, en voor het uitwerken van mijn geoptimaliseerde processen.

6.3. Verzamelen informatie over huidige proces

Voor je een proces kan optimaliseren moet je eerst weten hoe een proces in de huidige situatie wordt uitgevoerd. Om deze reden ben ik gegevens gaan verzamelen over het proces. Voor de aanvang heb ik voor mijzelf bedacht wat ik te weten wil komen over het proces. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van de cursus Mavim, aangezien ik de verzamelde gegevens wil verwerken tot gemodelleerd proces. Hierbij heb ik de volgende vragen uitgewerkt;

- Binnen welke afdelingen worden klachten afgehandeld?

³ Bijlage 3 (proces conventies)

⁴ Bijlage 4 (5 stappen model)

- Wat zijn de klachtingangen?
- Welke actoren zijn er in het proces betrokken?
- Welke informatiesystemen zijn er in gebruik?
- Welke procedures zijn er in gebruik?
- Hoe zien rapportages er uit en hoe vaak worden deze gegenereerd?
- Welke knelpunten zijn er te vinden binnen het huidige proces?

Om het huidige klachten proces in kaart te krijgen heb ik vooraf een aantal stappen bedacht om te komen tot informatie, te weten;

1. Afnemen interview teamleider team ondersteuning (huidige proceseigenaar).
2. Afnemen interviews met actoren binnen huidige klachtenproces.
3. Opzetten projectgroep.

Tijdens het interview met de teamleider team ondersteuning is mij veel duidelijk geworden. In 2006 heeft zij van het MT de opdracht gekregen om het proces klachtafhandeling opnieuw in te richten. Ze heeft een klachtenreglement uitgewerkt in 2006 en deze op het intranet geplaatst. Ik heb gelijk een kopie mogen ontvangen. Daarnaast heeft ze de opdracht gekregen om ieder kwartaal een klachtenrapportage uit te werken en deze binnen het MT te bespreken. Ze heeft deze opdracht gekregen omdat het CBF, waar de Hartstichting bij aangesloten is, ieder jaar inzicht moet krijgen in het aantal klachten. De rapportages worden echter niet in het MT besproken; de gegevens worden jaarlijks alleen verzonden aan het CBF. Op de vraag welke afdelingen te maken hebben met klachten kreeg ik als antwoord de volgende afdelingen;

- Vrijwilligersmanagement
- Informatielijn
- Bestandsbeheer

Met hierbij de kanttekening dat er meer afdelingen kunnen zijn waar klachten worden afgehandeld.

Met deze informatie wist ik de achtergrond van haar opdracht uit 2006, maar was mij nog steeds niet duidelijk hoe het proces in elkaar zit. Hierop heb ik besloten om langs te lopen bij alle teamleiders binnen de Hartstichting. Hierbij heb ik vragen gesteld als;

- Hebben jullie te maken met klachten?
- Wie houden zich bezig met klachten?
- Waar worden klachten geregistreerd?
- Welke procedure is in gebruik?

Door deze actie heb ik drie extra teams toe kunnen voegen waar klachten worden behandeld, te weten;

- Team wetenschap;
- Team ondersteuning;

Wat mij opviel is dat teamleiders wel wisten dat er binnen de afdeling klachten worden behandeld, maar niet hoe dit werd gedaan en welke procedures en informatiesystemen hiervoor in gebruik zijn. Ik heb direct gevraagd wie zich in het team bezig houdt met klachtafhandeling en of ik deze actor mag benaderen. Alle teamleiders wilde graag meewerken aan mijn onderzoek en waren ook benieuwd hoe klachten binnen zijn of haar team werden behandeld.

Na het afnemen van interviews van actoren binnen het huidige proces klachten afhandelen is mij een hoop duidelijk geworden. Maar om er zeker van te zijn dat ik geen klachtingang of afdeling mis heb ik besloten om alle kamers van de Hartstichting langs te lopen.

Het binnenlopen van alle kamers van de Hartstichting heeft mij veel tijd gekost. Ik heb in iedere kamer verteld over mijn project, het doel van het project, en de reden waarom ik de kamer ben ingelopen. Wat mij opviel is hoe interessant en belangrijk iedereen mijn project vindt. Ik heb enorm veel informatie gekregen

over de klachtingang, de regels voor het afhandelen van klachten en de informatiesystemen die in gebruik zijn. Maar naast de verkregen informatie heb ik enorm veel draagkracht gecreëerd, hetgeen ik van tevoren niet had bedacht.

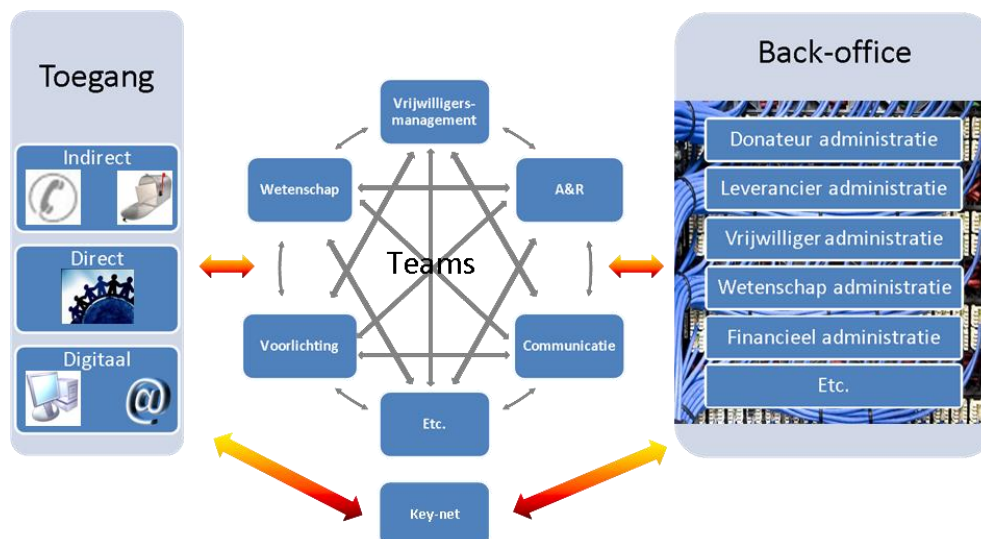
Naast de gecreëerde draagkracht en de verzamelde informatie heb ik nog een extra klachtingang gevonden, te weten team A&R. Hier worden Twitter klachten en klachten of straat en huiswervers behandeld

Hoe ik de verkregen informatie heb verwerkt tot gemodelleerd huidig klachten proces is te vinden in paragraaf 6.4. Hoe ik interviews heb afgenomen en hoe ik deze gegevens heb gebruikt is uitgewerkt in paragraaf 6.3.1.

Verkregen informatie

Met het afnemen van interviews van teamleiders en actoren binnen het huidige klachtenproces heb ik de volgende informatie verzameld;

1. Afdelingen waar klachten worden behandeld.
 - a. Informatielijn
 - b. Bestandsbeheer
 - c. Vrijwilligersmanagement
 - d. Team wetenschap
 - e. Team ondersteuning
 - f. A&R
2. Klachtingangen.
 - a. E-mail
 - b. Telefonisch
 - c. Mondeling
3. Actoren die binnen het team klachten afhandelen
4. Gebruikte informatiesystemen
 - a. Cavaris
 - b. RDMS
 - c. Informatielijn
 - d. Clix
5. Procedures die in gebruik zijn.
 - a. Klachtenreglement ontwikkeld door team ondersteuning (2006)
6. Rapportage
 - a. Standaard rapportage uit Clix
7. Knelpunten vanuit actoren die klachten behandelen.



Figuur 6.3.1 (proces klachtafhandeling) bron projectteam PULSE

Figuur 6.3.1 In bovenstaande plaatje is een web van informatieversnippering te zien. Klachten komen via meerdere kanalen binnen en gaan vervolgens als een stuiterbal door de organisatie en worden in meerdere systemen vastgelegd.

6.3.1. Afnemen interviews

In paragraaf 6.3 heb ik uitgelegd welke methode ik heb gevolgd bij het zoeken naar informatie over het huidige klachtenproces. Als gevolg van de gesprekken met teamleiders en door het binnenlopen van kamers heb ik een overzicht van alle actoren die klachten behandelen in het huidige proces gekregen. Per afdeling heb ik met één actor een afspraak gemaakt voor het afnemen van een beknopt interview. De gegevens die ik uit deze interviews haal wilde ik direct gebruiken als input voor de uitwerking van mijn eerste product “Gemodelleerd proces klachtafhandeling”. Om deze reden heb ik een afspraak gemaakt met mijn opdrachtgever en tevens Mavim expert.

Met de opdrachtgever is afgesproken dat ik een voorbeeld proces uitdraai uit Mavim en deze laat dienen als inhoud van de interviews. Deze inhoud ziet er als volgt uit;

- Wie is proceseigenaar?
- Wat is de bedrijfsessentie (deze is voor alle klachtprocessen “warm en breed publieksfonds”)?
- Doel van het proces?
- Input van het proces (voor alle klachtprocessen is dit een klacht)?
- Output van het proces? (voor alle klachtprocessen is dit een reactie op een klacht)?
- Gerelateerd documenten?
- Actoren binnen het proces met bijbehorende taken?
- Stappen die binnen het proces worden genomen met bijbehorende handelingen?

Met deze vragen ben ik gestart met het afnemen van interviews. Tevens heb ik voor mijzelf na ieder interview, met behulp van UML, het afdelingsproces uitgewerkt. Dit heb ik gedaan om zo gebruik te kunnen maken van de swimlanes uit UML. Met Mavim worden alle (klacht) processen als los proces gezien. Via UML is het grote geheel meer zichtbaar. Dit heb ik gedaan omdat bleek dat niet alle klachten die bijvoorbeeld binnenkomen bij de informatielijn ook daar worden afgehandeld, maar worden doorgestuurd naar een medewerker team ondersteuning. Via de swimlanes in UML is dit zichtbaar. De UML schets heb ik achter mijn werkplek opgehangen en heb ik gebruikt om klachten door de organisatie heen te traceren en zo zichtbaar te maken.

Hoe ik uiteindelijk alle verzamelde informatie heb verwerkt tot product “gemodelleerd proces klachtenafhandeling” is te vinden in paragraaf 6.4.

Verkregen informatie

1. Proceseigenaren
 - a. Teamleider A&R
 - b. Teamleider Informatielijn
 - c. Teamleider team financiën
 - d. Teamleider vrijwilligersmanagement
 - e. Teamleider team ondersteuning
 - f. Teamleider team wetenschap
2. Doel van het proces
 - a. Behandelen van klachten van;
 - i. Vrijwilligers
 - ii. Donateurs
 - iii. Publiek
 - iv. Straat en huis wervers
 - v. Directie

3. Gerelateerd documenten
 - a. Klachtenreglement uit 2006
4. Actoren binnen het proces
 - a. Is in alle gevallen een operationele medewerker uit een team.
5. Stappen die in het proces genomen worden (deze ziet er voor de meeste processen hetzelfde uit, te weten;
 - a. Aannemen van klachten
 - b. Registreren van klachten
 - c. Behandelen van klachten
 - d. Afhandelen van klachten

6.3.2. Opzetten projectgroep

Om input te krijgen voor producten voor zowel fase 2 als 3 heb ik besloten om een projectgroep op te zetten. Ik heb mijn idee met de opdrachtgever besproken en hierbij aangegeven wat het doel van de projectgroep is en voor welke producten ik de projectgroep wil gebruiken, te weten;

Doel projectgroep;

- Verzamelen informatie over huidige proces;
- Gebruikte informatiesystemen;
- Knelpunten binnen het huidige proces;
- Definieren van een klachten definitie;
- Uitwerken van een klachtenreglement (voor tijdens de pilot).

Input voor producten;

- Gemodelleerd proces klachtafhandeling;
- Knelpunten (binnen huidige proces);
- Geoptimaliseerde proces;
- Klachtenreglement voor tijdens de pilot.

De opdrachtgever is hiermee akkoord gegaan waarop ik langs ben gegaan bij de teamleiders van de afdelingen veel klachten worden behandeld, te weten;

- Vrijwilligersmanagement;
- Informatielijn;
- Team ondersteuning.

De teamleiders hebben allemaal hun toestemming gegeven nadat duidelijk was wat de tijdsinvestering voor hun medewerkers waren. Hier na kon ik mijn projectteamsamenstellen, welke er als volgt uit ziet;

Op het moment dat de leden van de projectgroep bekend waren heb ik een schema op het netwerk gezet waarop de actoren konden aangeven op welke data ze beschikbaar zijn.

	1-aug	2-aug	3-aug	4-aug	5-aug	8-aug	9-aug	10-aug	11-aug	12-aug
A1		x			middag	x	Ochtend			middag
A2		x		x	x	x			x	X
A3		x	x	ochtend		x	X	x	x	

(Aangeven op welke datum je wel beschikbaar bent)

De projectgroep is in totaal 2 keer samengekomen om producten en documenten te bespreken. Wat dit heeft opgeleverd is in paragraaf 6.3.2.1 uitgewerkt.

6.3.3 Kick-off projectgroep Hart-Klachten

Voor de kick-off heb ik een presentatie uitgewerkt om zo de projectleden uitleg te geven over mijn afstudeer opdracht, de reden van deze projectgroep en hetgeen ik van de projectleden verwacht. Voor het uitwerken van de presentie heb ik een eerste opzet gemaakt en verzonden aan de opdrachtgever.. De presentatie, gegeven tijdens de kick-off is te vinden in bijlage ⁵.

Tijdens de kick-off heb ik mijn presentatie gegeven waarna er een discussie op gang is gekomen over de vraag wanneer is een klacht een klacht? Ik heb aangegeven dat dit een vraag is waar ik ook mee heb rondgelopen, maar dat dit juist een van de redenen is dat ik deze projectgroep heb opgezet. Wanneer een klacht een klacht is zal moeten blijken uit de definitie van een klacht die wij met deze projectgroep gaan herformuleren. Daarnaast is het ook de manier van vragen stellen waarmee je kan achterhalen of de relatie een klacht een opmerking of een vraag heeft.

Verkregen informatie

1. Informatie over het proces (zie verkregen informatie uit 6.3.1)
2. Input voor klachtenreglement

- a. Definitie klacht;

“Een klacht is een verzamelbegrip ter aanduiding van elk naar voren gebracht bezwaar tegen het handelen of functioneren van de Hartstichting. Uit de toonzetting of woordkeus blijkt duidelijk dat de klager vindt dat de Hartstichting niet aan zijn/haar verwachtingen voldoet.”

3. Knelpunten in het huidige proces
 - a. Meerdere systemen om klachten te managen
 - b. Huidige procedure voorziet niet in behoeftes van actoren
 - c. Geen controle vanuit management
 - d. Definitie klacht dekt niet de lading van een klacht
 - e. Niet duidelijk wanneer een klacht een klacht is. Met andere woorden wanneer moet een klacht geregistreerd worden.
 - f. Niemand verantwoordelijk voor het proces
 - g. De binnenkomst van klachten is versnipperd in vorm (telefoon, e-mail, schriftelijk) en plaats van binnenkomst (op iedere afdeling kan een klacht binnenkomen)
 - h. Bijna iedere ‘afdeling’ heeft een eigen klachtafhandeling procedure. Onderling zijn deze niet goed op elkaar afgestemd.
 - i. Het is onduidelijk wie eindverantwoordelijk is voor de klachtafhandeling
 - j. De beschreven klachtenprocedures kennen teveel stappen/schijven.
 - k. Onduidelijk is wat er met de klacht gedaan wordt. Bij de Informatielijn komen regelmatig ‘herhaalklachten’ binnen. (voorbeeld; een persoon heeft aangegeven geen post meer te willen ontvangen van de NHS, toch blijven de brieven/verzoeken binnenkomen)
 - l. Klant moet soms lang wachten totdat de klacht beantwoord wordt.

6.3.3. Ontbinden projectgroep

Met de feedback uit de projectgroep ben ik begonnen met het uitwerken van de producten die in de volgende hoofdstukken uitgewerkt zijn. Wanneer een product door mij was afgerond heb ik deze verstuurd aan de projectleden met hierbij het verzoek tot feedback. De feedback heb ik verwerkt tot nieuwe versie die ik vervolgens aan de opdrachtgever heb verstuurd. Met zijn goedkeuring zijn de producten op definitief gezet en verzonden aan de leden van de projectboard en aan de projectleden Hart-Klachten.

In het kader van tijd heb ik ervoor gekozen om de projectgroep niet opnieuw te laten samenkomen aangezien veel werk persoonlijk is geweest en ik deze ook persoonlijk met de leden heb doorgenomen.

Na deze beslissing genomen te hebben heb ik de projectleden een mail verstuurd met het bericht dat de projectgroep ontbonden is en ik de leden bedank voor de geleverde input.

⁵ Bijlage 5 (presentatie projectgroep Hart-Klachten)

6.4. *Modelleren huidige proces klachtafhandeling*

Met alle informatie, die ik op verschillende manier heb verzameld,

- Afnemen van interviews;
- Gesprekken met teamleiders;
- Rondje Hartstichting;
- Doornemen van procedures;
- Gegevens projectgroep.

ben ik begonnen met het uitwerken van het product “Gemodelleerd huidige proces klachtafhandeling”. Voorafgaand heb ik een memo uitgewerkt en verzonden aan de projectboard. Hierin geef ik het doel van het product aan en de methode hoe ik aan informatie ben gekomen. Nadat ik hier goedkeuring op heb gekregen ben ik gestart met het modelleren van alle klacht processen in Mavim.

Om de processen goedgekeurd te krijgen heb ik de volgende methode gevolgd;

- Uitwerken van proces in Mavim;
- Uitgewerkte proces versturen aan procesmanager en tevens Mavim Expert;
- Bijwerken feedback procesmanager;
- Versturen uitgewerkte proces aan proceseigenaar;
- Verwerken van feedback proceseigenaar;
- Goedkeuren proces door proceseigenaar;
- Goedkeuren proces door procesmanager;
- Versturen definitief proces aan opdrachtgever.

Dit proces heb ik zeven keer herhaald om te komen tot een compleet huidige klachtenproces. Het volledige klachtenproces heb ik vanuit Mavim uitgedraaid en verstuurd aan de leden van de projectboard. Die hebben vervolgens het product goedgekeurd. Het goedgekeurde product is als bijlage ⁶ toegevoegd.

Tijdens het uitwerken van processen ben ik regelmatig tegen problemen aangelopen. Deze problemen zaten met name in het koppelen van de w vragen. Om deze reden heb ik een handleiding uitgewerkt hoe deze koppelingen in zijn werk gaan. Zoals in paragraaf 6.2 gemeld is deze handleiding als bijlage 3 toegevoegd. Daarnaast heb ik veel hulp gehad van de leden van projectteam PULSE. De leden hebben mij tijdens het modelleren van tips voorzien waar ik veel aan heb gehad. Hierbij is te denken aan;

- Manier van modelleren;
- Uitdraaien van processen;
- Aanmaken hyperlinks;
- Koppelen van de w's

Het eindproduct is dan ook pas gepubliceerd na goedkeuring van een Mavim expert.

Met het product “Gemodelleerd huidige proces klachtafhandeling” heeft de Hartstichting een overzichtelijk rapport in handen waarin de huidige klachtenprocessen die binnen de afdelingen van de Hartstichting van toepassing zijn uitgewerkt.

6.5. *Verzamelen benchmark gegevens*

Voor het uitwerken van mijn product “Rapport Benchmark” ben ik zoals beschreven in paragraaf 6.1 begonnen met het uitwerken van een memo voor de leden van de projectboard. Die hebben mij een akkoord gegeven voor de start aan mijn product waarna ik ben begonnen met het verzamelen van informatie over het uitvoeren van een benchmark. Het uitvoeren van een benchmark is een competentie die ik nog niet had en waarvan ik niet wist hoe dit uitgevoerd moet worden.

⁶ Bijlage 6 (Product “gemodelleerd huidig proces klachtafhandeling”)

In een eerste fase ben ik informatie gaan verzamelen over de type benchmarks die er zijn. De volgende type benchmarks zijn door mij gevonden;

- **Externe, competitieve of concurrerende benchmarking** - Het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie. Wordt gebruikt voor de vergelijking van producten, diensten en activiteiten. Is primair gericht op de impact hiervan op de waarde van afnemers, en in het verlengde daarvan op de financiële waarde van de onderneming.
- **Interne benchmarking** - Het vergelijken van gelijke functies in verschillende divisies of business units binnen één onderneming. Wordt gebruikt voor de vergelijking van functies, de prestaties van de organisatie. Is primair gericht op efficiency- en productiviteitsverbetering.
- **Functionele benchmarking** - Richt zich op kwaliteitscontrole en hogere efficiency van bepaalde functies binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van marketing of training. Leent zich het best voor benchmarking tegen de **best in class**.
- **Process benchmarking** - Richt zich op het verbeteren van de efficiency en het verhogen van de concurrentiekracht. Wordt gebruikt voor het verbeteren van de werkstromen.
- **Operational/Operating benchmarking** - Gericht op het vergelijken van aspecten als klanttevredenheid, marketingmix, overheaduitgaven, voorraadniveaus.
- **Strategic benchmarking** Een methode met behulp waarvan ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren. Strategisch benchmarken is het kader of structuur waarbinnen de hiërarchie van doelen, strategie en actie wordt geplaatst. Gericht op winstpotentieel, productiviteit, groeipotentieel, innovatiepotentieel.

(bron Wikipedia)

Proces benchmarking is door mij geselecteerd omdat ik het proces klachtafhandeling van de Hartstichting wil vergelijken met die van een andere stichting. De kern van het uitvoeren van een proces benchmark is als volgt;

- Het vergelijken van de eigen processen en prestaties van klachtafhandeling met die van een andere vergelijkbare organisatie
- Het analyseren van de verschillen tussen het proces (externe) klachtafhandeling en de prestaties (doorlooptijd, beschikbaarheid, afhandel methodes) van het proces door te proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast.
- Het verbeteren van het proces klachtafhandeling aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmark proces.

Via internet ben ik op zoek gegaan naar een methode voor het uitvoeren van mijn benchmark. Uiteindelijk zijn er twee methodes geselecteerd, te weten;

1. Een acht stappen methode.
2. Een tien stappen methode.

Deze methodes zijn nagenoeg gelijk, maar onderscheiden zich op één onderdeel, namelijk het in kaart brengen van het huidige proces. Aangezien ik deze stap al uitgevoerd heb en ook al weet wat de veranderingsbehoeftes zijn heb ik gekozen voor het acht stappen methode.

De methode geselecteerde methode ziet er als volgt uit;

1. Doel benchmark.
2. De keuze van het onderwerp voor de benchmark.
3. De voorbereiding.
4. Selectie benchmarkpartner.
5. Verzamelen van gegevens.
6. Vergelijken, analyse en interpretatie.

7. Conclusie en aanbevelingen.
8. De uitvoering.

De uitwerking van deze stappen is gemaakt tijdens het uitwerken van de memo en daarom te vinden in bijlage 2.

6.6. *Selecteren benchmark partner*

Nu de methode voor het uitvoeren van de benchmark bekend was, kon ik starten met het selecteren van benchmark partners. Tijdens het uitwerken van de memo was door mij al een selectie gemaakt met mogelijke partners, zoals we al konden lezen in paragraaf 6.1, te weten;

1. Het Rode Kruis.
2. Stichting MOOI.
3. Consumentenbond.
4. KWF Kankerbestrijding.

Voor het selecteren van een geschikte benchmarkpartner heb ik eerst een vergelijking gemaakt van de eigenschappen van de geselecteerde organisaties.

Van het Rode Kruis wist ik dat het een stichting is met ongeveer 120 medewerkers is en dat ze, net als de Hartstichting, afhankelijk zijn van giften en donaties. Daarnaast zitten ze naast de HHS wat uiteraard handig is in verband met reistijd en doorlooptijd.

Stichting MOOI ken ik uit mijn functie als Systeembeheerder. Een aantal maal heb ik contact met stichting MOOI gehad. Bij het bekijken van de website viel het online klachten formulier mij op. Deze zag er professioneel uit waarna ik op de corporate website van de Hartstichting ben gaan kijken. De Hartstichting blijkt geen online klachten formulier te hebben. Hier heb ik direct een notitie van gemaakt en heb ik uiteindelijk terug laten komen in mijn project. Meer hierover in paragraaf 6.13.

De consumentenbond zit net als het rode kruis in Den Haag maar heeft meer dan 120 medewerkers. Via leden van projectteam PULSE wist ik dat ze, net als de Hartstichting, prestatie gericht sturen willen invoeren of al ingevoerd hebben.

KWF kankerbestrijding is net als de Hartstichting een goede doelen organisatie die afhankelijk is van giften en donaties. Het KWF heeft ook, net als de Hartstichting, 120 medewerkers en hebben vergelijkbare doelstellingen. Van medewerkers binnen de Hartstichting weet ik dat wij als Hartstichting het KWF als voorbeeld zien. Het KWF heeft namelijk IPM deels al ingevoerd en weet met evenveel medewerkers ongeveer drie keer zoveel geld op te halen.

Na het uitvoeren van deze vergelijking was voor mij duidelijk dat het KWF de beste benchmarkpartner zou zijn. Ik heb contact opgenomen met het KWF met het verzoek tot uitvoeren benchmark. Op verzoek heb ik mijn memo per e-mail verzonden aan de betreffende teamleider.

In het kader van doorlooptijd heb ik ook gebeld met het Rode Kruis voor het maken van een afspraak. Helaas heb ik nooit een bericht terug gekregen.

In tegenstelling tot het Rode Kruis heeft het KWF mij de volgende dag wel terug gebeld. Er is direct een afspraak gemaakt voor het uitvoeren van mijn benchmark. Als enige voorwaarde werd gesteld dat er eerst een akkoord gegeven diende te worden op mijn rapport voordat deze zou worden gepubliceerd. Hier ben ik uiteraard mee akkoord gegaan.

6.7. *Uitvoeren benchmark*

Nu voor mij de benchmarkmethode duidelijk was en ik een afspraak met de klachtenmanager van het KWF had gemaakt, heb ik de benchmark uitgevoerd. Voor de afspraak met het KWF heb ik een gespreksoutline opgesteld. Tijdens het gesprek wilde ik de volgende vragen nader bekijken, namelijk;

- Hoe is het proces meetbaar gemaakt.
- Hoe is het proces klachtafhandeling ingericht.
- Op welke manier stuurt de directie op het proces klachtafhandeling.
- Welke applicaties worden er gebruikt.
- Welke procedure voor klachtafhandeling is er in gebruik.
- Hoe wordt er gebruik gemaakt van informatie die voortkomen uit de klachtafhandeling.

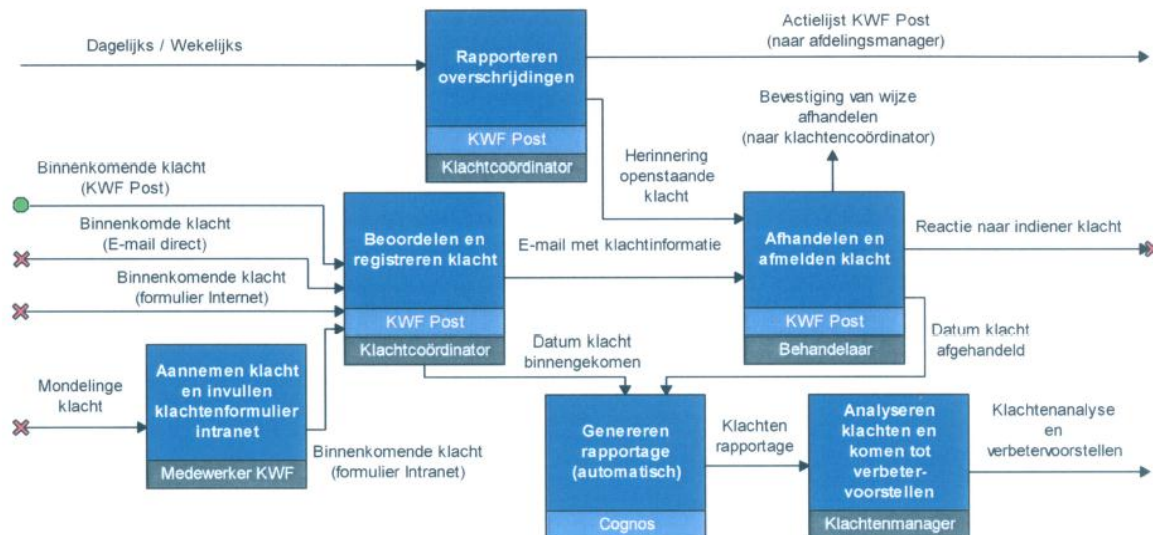
Tijdens een interview met de klachtenmanager lag mijn focus op het verkrijgen van informatie over hoe de KWF IPM heeft ingevoerd en op welke manier het KWF processen meetbaar heeft gemaakt. Uit haar opmerkingen en manier van reageren merkte ik dat de klachtenmanager niet erg op de hoogte is van de ambitie van haar organisatie om IPM in te voeren. Wel wist ze mij de KPI's te vertellen, te weten;

- Doorlooptijd klachten.
- Aantal ingekomen klachten.
- Aantal openstaande klachten.

Doordat ik merkte dat de teamleider niet erg op de hoogte is van ambities van haar organisatie en omdat mevrouw aangaf dat het proces klachtafhandeling, ondanks procesoptimalisatie, nog steeds een ondergeschoven kindje is. Ben ik verder gegaan met de vragen over het proces zelf.

Belangrijk om te weten, is dat de KWF kankerbestrijding een klantcontactcentrum, hierna te noemen KCC, heeft ingericht. Het proces klachtafhandeling is hierin ondergebracht. Meer over KCC in paragraaf 6.14.

De klachtenmanager heeft mij uitleg gegeven over het proces klachtafhandeling en heeft mij voorzien van een gemodelleerd proces klachtafhandeling zoals die binnen de KWF wordt gehanteerd.



Figuur 6.7.1 (gemodelleerd proces klachtafhandeling)

In figuur 6.1 is te zien dat alle klachten inkomen bij een klachtencoördinator, die deze vervolgens registreert in een centraal informatiesysteem. Volgens routeert de klachtencoördinator de klacht naar een geschikte behandelaar. Vervolgens worden er rapportages gehaald uit het centrale systeem. Als ik kijk naar het klachtenproces van de Hartstichting en die van de KWF, valt mij op dat het klachtenproces van het KWF één centraal proces is. Veel gegevens uit dit proces zijn dan ook door mij aangepast en verwerkt in het uiteindelijk geoptimaliseerde proces, te weten;

- Rol klachtencoördinator;
- Rol klachtenmanager;

- Registreren klachten in centraal informatiesysteem;
- Online klachtenformulier;

Hoe ik deze gegevens verwerkt heb tot een geoptimaliseerd proces is te lezen in paragraaf 7.7.

Op mijn verzoek heeft de klachtenmanager mij een demo gegeven hoe rapportages worden gegenereerd. Hierbij had de klachtenmanager de opmerking dat er nog niet veel wordt gedaan met gegenereerde rapportages.

Ook op mijn verzoek heb ik een kopie gekregen van het klachtenreglement dat in gebruik is en een schematisch plaatje van het klachtenproces (zie figuur 6.1).

Vervolgens heeft de klachtenmanager mij overgedragen aan een klachtencoördinator die mij het proces operationeel heeft laten zien. Ook heb ik tijdens dit gesprek veel meegekregen over het KCC waarin het klachtenproces is opgenomen. Aanbevelingen hierover heb ik opgenomen in een klachtenrapport dat ik aan het MT heb aangeboden.

Na het gesprek met de klachtencoördinator had ik genoeg informatie voor het uitwerken van mijn benchmarkrapport en had ik genoeg inspiratie opgedaan voor het inrichten van een geoptimaliseerd proces. Alle onderdelen die ik heb gebruikt voor mijn geoptimaliseerde proces zijn te vinden in de conclusie van mijn benchmarkrapport, welke zijn te vinden in bijlage ⁷.

Verkregen informatie

1. Achtergrond informatie voor het centraliseren van het klachtenproces
2. Rollen voor het klachtenproces
 - a. Klachtenmanager
 - b. Klachtencoördinator
 - c. Klachtbehandelaars
3. Aanbevelingen over de inrichting voor een KCC
4. Aanbevelingen voor het inrichten van een centraal informatiesysteem en de onderdelen die deze moet bevatten

6.8. *Uitwerken rapport benchmark*

Met alle gegevens verzameld tijdens het gesprek met de klachtenmanager en klachtencoördinator van het KWF heb ik een klachtenrapport uitgewerkt. Bij het uitwerken van dit rapport ben ik op zoek gegaan naar vergelijkbare benchmarkrapporten. Hierbij heb ik een aantal bruikbare rapporten gevonden die mij konden helpen met de opbouw van het rapport. Voor de inhoud heb ik besloten om eerst een inhoudsopgave uit te werken en deze door te nemen met de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft mij hierop feedback gegeven op een aantal punten, te weten;

- Maak eerst een vergelijking tussen beide organisaties;
- Voeg een lessons to learn per hoofdstuk op;
- Voeg je verzamelde gegevens toe als bijlage.

Met deze feedback en de feedback van een van mijn afstudeerbegeleider, ben ik begonnen met het uitwerken van mijn benchmark rapport. Alle feedback is uiteindelijk verwerkt tot nieuwe versie en als definitieve versie verstuurd aan de leden van het projectboard. De definitieve versie is als bijlage 7 toegevoegd.

6.9. *Uitwerken interview directeur Hartstichting*

Voor het afnemen van een interview met de directeur van de Hartstichting, heb ik een voorbereiding uitgewerkt. Voor de start van een nieuw product heb ik, zoals gebruikelijk, een memo uitgewerkt en

⁷ Bijlage 7 ("Rapport Benchmark")

verstuurd aan de leden van het projectboard. In deze memo geef ik de reden aan voor het product, te weten;

- Randvoorwaarden schetsen voor een geoptimaliseerd proces klachtafhandeling
- Achterhalen visie van de strategische doelstelling “Warm en breed publieksfonds”
- Sturingsinformatie achterhalen (op welke informatie wil de directie kunnen sturen) (input voor KPI's)
- Creëren van draagkracht voor mijn afstudeerproject

En de methode die ik wil hanteren voor het uitvoeren van dit product, te weten;

- Vaststellen doel van het interview;
- Vragen opstellen;
- Vragen laten controleren door opdrachtgever;
- Feedback verwerken;
- Inplannen interview;
- Afnemen interview;
- Uitwerken interview;
- Geïnterviewde mogelijkheid geven tot aanpassen of schrappen opmerkingen;
- Gebruik maken en publiceren van interview;

Hierop heb ik goedkeuring gekregen van de opdrachtgever. waarna ik ben begonnen met het uitwerken van een interview. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van het boek informatief communiceren.

6.10. *Afnemen interview directeur Hartstichting*

Om te zien hoe de directie van de Hartstichting het proces klachtafhandeling ziet en om de randvoorwaarden voor een geoptimaliseerd proces te schetsen, heb ik een interview afgenomen van de directeur van de Hartstichting. Als voorbereiding heb ik de directeur een e-mail verstuurd waarin het doel van het interview stond.

Om het uitwerken van het interview te vergemakkelijken heb ik besloten om deze op te nemen.

Bij de start aan het interview heb ik tips uit het boek informatief communiceren gevolgd, namelijk;

- Aan een goede tafel gaan zitten met genoeg afstand van de te interviewde
- Zorgen voor een ontspannen sfeer
- Aangeven dat ik het interview opneem maar na uitwerking vernietig
- Aangeven dat meneer het uitgewerkte interview moet goedkeuren voor deze zal worden gepubliceerd.

Voor het daadwerkelijke interview aanvang, heb ik een korte introductie gegeven op het onderwerp, waarna ik globaal de interviewonderwerpen heb doorgenomen, te weten;

- Algemene vragen;
- Strategische vragen;
- Tactische vragen;
- Operationele vragen.

Tijdens het interview heb ik geprobeerd wat technieken uit het boek informatief communiceren proberen toe te passen. Hierbij is met name te denken aan de techniek; Luisteren, samenvatten, doorvragen.

Mijn goede voorbereiding heeft zijn vruchten afgeworpen. Ik heb meer informatie uit de directeur gekregen dan ik had verwacht. Dan bedoel ik met name informatie over de ambitie om prestatiegericht sturen in te voeren en de visie achter de strategisch doelstelling “warm en breed publieksfonds”. Daarnaast wist ik niet dat juist hij het onderwerp klachten op de directie agenda heeft gezet.

Na exact 1 uur was ik aan het einde van mijn strategische vragen. Toen ik dit aangaf stuurde hij er op aan om nog even door te gaan. Hierop hebben we de tactische vragen doorgelopen en hebben we het interview na 1 uur en 15 minuten afgesloten. Op dat moment stonden er nog ongestelde operationele vragen open waarvan ik wist dat een aantal hiervan al tijdens het interview waren besproken. De directeur geeft aan dat een aantal van de nog openstaande operationele vragen door zijn afstand tot het operationele proces minder gemakkelijk te beantwoorden zijn. Hij geeft mij het advies om hiervoor met een aantal operationele medewerkers te praten. Ik kijk terug op een prettig gesprek.

6.11. ***Uitwerken interview***

Met een geluidsopname, gemaakt tijdens een interview met de directeur van de Hartstichting, heb ik het interview uitgewerkt. Het afspelen van het geluidsbestand gaf voor problemen. Het afluisteren van de opname met behulp van mijn Iphone was, door het ontbreken van een door- en terugspoelmogelijkheid, erg lastig. Heb het bestand opgeslagen op een USB stick om deze vervolgens mee te nemen naar de Hartstichting.

Met behulp van Windows media player heb ik het interview uit kunnen werken. Het uitgewerkte interview heb ik ter review verzonden mij afstudeerbegeleiders. Van hem heb ik een aantal tips gekregen, te weten;

- Neem zinnen niet letterlijk over;
- Laat bepaalde stukken opvallen door deze bijvoorbeeld vet te markeren (denk hierbij aan doel, agenda enz)

Met deze feedback heb ik een nieuwe versie uitgewerkt en verzonden aan de opdrachtgever. Hij had geen aanvullende feedback waarop ik een kopie heb verzonden aan de directeur.

Nadat ik van de directeur na enige tijd nog geen reactie had ontvangen, heb ik hem hierop aangesproken. De volgende morgen had ik dan ook een nagekeken versie op mijn bureau liggen. Hij had een aantal kleine aanpassingen genoteerd, die ik heb verwerkt. De nieuwe versie heb ik verstuurd met het verzoek tot akkoord voor publicatie. Deze heb ik gekregen.

De definitieve versie is toegevoegd als bijlage ⁸.

Bruikbare onderdelen

1. Achtergrondinformatie over de strategische doelstelling “warm en breed publieksfonds”
 - a. Marktgericht denken
 - b. Publieksgroepen centraal
 - c. Weten wat de relatie beweegt
2. Achtergrond informatie over het prestatie gericht sturen
 - a. Doel van het doorvoeren van prestatie gericht sturen
 - i. Behalen van doelstellingen
 - ii. Kunnen sturen op processen
 - iii. Integreren van doelstellingen in KPI's
 - iv. Efficiënter maken van processen
 - v. Inzichtelijk krijgen hoe veel FTE er werkelijk nodig is
 - b. Binnen welke laag moet er gestuurd moet worden op KPI's
 - i. Manager niveau
3. Kritieke succes factoren voor het proces klachtafhandeling
 - a. Relatietevredenheid
 - b. Imago
4. Kritieke prestatie indicatoren voor het proces klachtafhandeling
 - a. Aantal klachten
 - b. Openstaande klachten
 - c. Doorlooptijd

⁸ Bijlage 8 (“Uitwerking interview directeur Hartstichting”)

6.12. Selecteren informatiesystemen

Op een aantal manieren heb ik een inventarisatie uitgevoerd op de aanwezige informatiesystemen die binnen de Hartstichting in gebruik zijn. Het doel hiervan was het selecteren van één informatiesysteem voor het afhandelen van klachten tijdens een pilot. Als ICT servicemanager ken ik veel van deze informatiesystemen en hun leverancier. Om deze reden weet ik veel van deze systemen en waarvoor ze worden ingezet. Alleen inhoudelijk zijn deze systemen mij onbekend. Bij de start aan het project was mij dan ook onbekend welk systeem geschikt was.

Om te komen tot informatie over de informatiesystemen heb ik vooraf de volgende strategie bedacht;

- Navraag doen naar gebruikte systemen tijdens afnemen interviews met medewerkers;
- Meekijken met gebruikers bij het invoeren van klachten;
- Afspraak maken met functioneel beheerders en functies doornemen;
- Met projectgroep Hart-Klachten de informatiesystemen bespreken;
- Toegang vragen tot informatiesystemen en inhoudelijk naar functies te kijken;

Na deze strategie gevolgd te hebben had ik een overzicht van alle informatiesystemen, het team dat het informatiesysteem in gebruik heeft en wist ik inhoudelijk welk informatiesysteem geschikt is voor mijn pilot. De volgende informatiesystemen zijn te onderscheiden;

Informatiesysteem	In gebruik bij Team	Eigenschappen	Leverancier	Klachtenmodule aanwezig?
Cavaris	Wetenschap	Behandelen subsidieaanvragen	Furore	Nee
RDMS	Bestandsbeheer	Donateurs bestand		Nee
Informatielijn	Informatielijn		W3S	Nee
Clix	Vrijwilligersmanagement	CRM/Klachtafhandeling	Datastudio	Ja

Na het uitvoeren van een inventarisatie, was het voor mij duidelijk dat Clix geschikt is voor het managen van klachten. Bij navraag blijkt Clix in 2006 aangepast te zijn waardoor klachten als module is opgenomen. Hierdoor is het mogelijk om klachten aan te maken en deze een aantal kenmerken mee te geven als;

- Prioriteit;
- Behandelaar;
- Reden klacht.

Ik heb de bestaande rapportages door de afdeling vrijwilligersmanagement in Clix laten uitdraaien en beoordeeld op een aantal indicatoren, te weten;

- Klachtonderwerpen;
- Aantal klachten;
- Openstaande klachten;
- Doorlooptijd klachten;
- Klachtbehandelaars;
- Grafieken;
- Opmaak;
- Bruikbaarheid voor MT;
- Historische gegevens;
- Uitvoeren van trendanalyses;

Het bleek dat de bestaande rapportage nog een aantal gegevens ontbraken, te weten;

- Er zijn geen trend grafieken om trendanalyses mee uit te voeren;

- Klachtonderwerpen zijn niet specifiek genoeg;
- Bij openstaande klachten is niet zichtbaar wat doorlooptijd is;
- Niet alle klachtbehandelaars zijn aangemaakt en komen dus niet terug in rapportage;
- Historische grafieken zijn niet aanwezig;

Meer over het genereren van rapportages is te vinden in paragraaf 8.5.

Doordat Clix het enige informatiesysteem is waar klachten in geregistreerd kunnen worden zonder aanpassingen, omdat daar geen budget voor is, heb ik Clix geselecteerd als informatiesysteem voor het managen van klachten tijdens mijn pilot.

6.13. *Indienen verzoek te bouwen online klachtenformulier*

Om klachten te kunnen centraliseren heb ik opdracht gegeven aan team online tot het bouwen van een online klachten formulier. Tijdens de uitvoer van mijn benchmark onderzoek heb ik een aantal keer een online klachten formulier van een andere organisatie bekeken, te weten;

- Op de website van stichting MOOI;
- Op de website van KWF kankerbestrijding (deze ook operationeel gezien zie paragraaf 6.7).

Bij de KWF kankerbestrijding heb ik kunnen zien dat relaties van het KWF veel gebruik maken van het online formulier. Dit zorgt voor centralisatie, waardoor klachten eerder in behandeling genomen kunnen worden. Wat het effect is voor stichting MOOI is mij onbekend.

Na deze eerste analyses van het onlineklachtenformulier van vergelijkbare organisaties als de Hartstichting heb ik de volgende stappen genomen.

1. Op de corporate website gekeken hoe klachten ingediend kunnen worden.
 - a. Via, Home Contact -> Ik heb een klacht, is een adres en het e-mail adres klachten@hartstichting.nl te vinden.
2. Vergelijking gemaakt met andere online klachtenformulieren (KWF en stichting MOOI)
3. Bedacht waar het formulier zou moeten staan
 - a. Op de home pagina (volgens het boek integraal klachtenmanagement)
4. Bericht uitwerken die klachtaanmelders dienen te ontvangen na het indienen van een klacht.

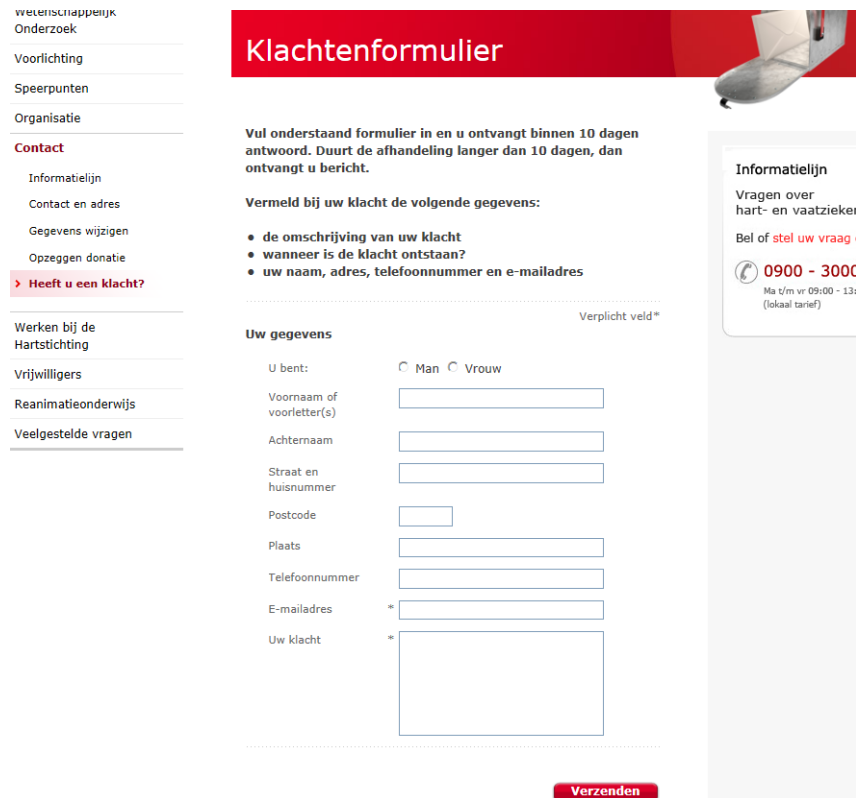
Met de verzamelde informatie heb ik, tijdens een afspraak met een medewerker van team online, mijn ideeën voor het bouwen van een online klachtenformulier besproken. Ik heb aangegeven hoe het formulier er uit moet komen te zien, te weten;

- Er moet een button komen op de home pagina van de corporate website die verwijst naar het klachtenformulier.
- Onderwerpen die op het bericht moeten terugkomen
 - Aanmelder moet naw gegevens in kunnen vullen;
 - Aanmelder moet verplicht een e-mail adres invoeren;
 - Aanmelder moet verplicht een klacht formuleren;
- Aanmelder moet een kopie van de ingevoerde klacht (per e-mail) ontvangen;
- Aanmelder moet een bericht krijgen waarin staat op welke termijn de aanmelder een reactie kan verwachten (5 werkdagen).

Daarnaast heb ik verzocht om het formulier niet te diep op de pagina te maken om zo de vindbaarheid te vergroten. Het blijkt dat mensen vaak al boos zijn wanneer ze een klacht indienen. Wanneer ze vervolgens tegengewerkt worden door het systeem zal dit de woede alleen maar vergroten (bron; Integraal klachtenmanagement).

Met mijn gegevens heeft team een online formulier ontwikkeld. Deze is door mij, in de offline omgeving, getest. Na een aantal functionele aanpassingen is die door mij goedgekeurd. In een offline omgeving kan helaas niet de mail koppeling getest worden. Dit heeft later in het project voor problemen gezorgd. Meer informatie hier over is te vinden in paragraaf 8.2.

Op de dag van de pilot is het formulier online gegaan. Tijdens de pilot zijn 73 klachten van de 153 klachten via het online formulier ingekomen.



Figuur 6.13.1 (screenshot aangepaste online klachtenformulier)

In figuur 6.13.1 is een screenshot te zien van het online klachtenformulier zoals deze als gevolg van dit project is geformuleerd.. Het online formulier is door het MT goedgekeurd en zal ook na de pilot aangehouden worden als het online klachtenformulier van de Hartstichting.

6.14. Klant Contact Centrum

Onderzoek doen naar een KCC was geen onderdeel van mijn project. Maar doordat ik tijdens mijn project een aantal keer het onderwerp KCC ben tegengekomen heb ik besloten om aanbevelingen over het onderwerp te verwerken in mijn eindrapport dat ik aan de directie van de Hartstichting heb aangeboden.

Wanneer de Hartstichting berichten verstuurt aan het publiek, communiceren ze een telefoonnummer dat uitkomt bij een extern KCC, te weten Key-Net te Leiden. Daar worden vragen aan de Hartstichting, voornamelijk donateurs mutaties, direct uitgevoerd door medewerkers van Key-Net. Tijdens mijn interview met de directeur van de hartstichting heb ik hem gevraagd waar deze keuze vandaan komt en of die wel past bij de strategische doelstelling van een “warm en breed publieksfonds”. Hij had hier geen antwoord op en gaf direct aan dat we hier een onderzoek naar moeten doen. Hierbij is op te merken dat Key-Net geen klachten afhandelt, maar deze doorstuurt naar medewerkers van bestandsbeheer.

Ook heb ik bij het KWF kankerbestrijding kunnen zien hoe een operationeel (intern) KCC functioneert. Ik zie veel voordelen voor het in huis brengen van een KCC, te weten;

- Centrale registratie van call's (registreren van alle gegevens in een ERP systeem);
- Centrale routing van call's;
- Aanstellen van coördinatoren die controle uitvoeren op meerder processen;
- Eén manager die verantwoordelijk is voor alle processen binnen het KCC;
- Centrale rapportages over processen;
- Makkelijker managen van KCC KPI's.

Daarnaast pas het in huis halen van een KCC bij de strategische doelstelling van een “warm en breed publieksfonds”. We willen klantgroepen centraal stellen en weten wat de relatie beweegt. Dan moeten we deze mensen wel zelf aan de telefoon krijgen. Nu moet een medewerker van de Hartstichting vier systemen doorzoeken voor een relatie gevonden is.

De aanbevelingen die ik heb gedaan omtrent het inrichten van een KCC zijn te vinden in bijlage ⁹.

⁹ Bijlage 9 (“Rapport pilot klachten proces”)

7. Fase 3 – Ontwerpfase

In dit hoofdstuk staat beschreven welke stappen ik heb genomen om te komen tot een geoptimaliseerd klachtenproces en welke voorbereidingen ik heb genomen om te kunnen starten met mijn pilot om het geoptimaliseerd klachtenproces te toetsen.

7.1. *Selecteren KSF en KPI's*

Om het proces klachtafhandeling meetbaar te maken en om tijdens de pilot te sturen op het proces zijn door mij KPI's ingericht. Om te komen tot KPI's heb ik tijdens een interview met de directeur van de Hartstichting gevraagd welke KPI's hij voor het proces ziet en heb ik gebruik gemaakt van een stappenplan die ik op de Haagse Hogeschool in de major BI5 heb verkregen, te weten;

- Het uit de strategische doelstellingen halen van Kritieke Succes Factoren;
- Het plaatsen van de Kritieke Succes Factoren in de Balanced Scorecard;
- Kritieke Succes Factor uitwerken tot Kritieke Prestatie Indicatoren;
- Het koppelen van normen aan Kritieke Prestatie Indicatoren.

Voor de start aan dit product heb ik een overleg ingepland met de opdrachtgever. De balanced score card erkent namelijk 4 disciplines die uitgewerkt kunnen worden tot KPI's, te weten;

- Financieel;
- Bedrijfsproces;
- Lerende organisatie;
- Klant.

Om mijzelf en mijn project te beschermen heb ik, met goedkeuring van de opdrachtgever, besloten om één succes factor van de balanced scorecard uit te werken tot KPI's.

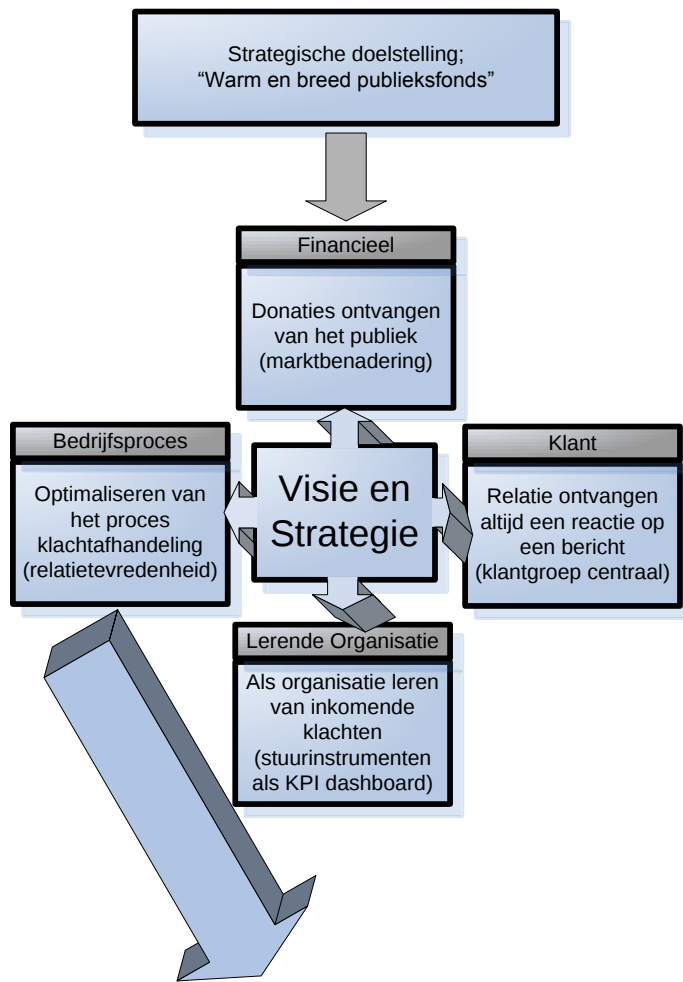
De eerste stap is het uit de missie, visie en strategische doelstelling halen van KSF's. Voor mij was al bekend dat het project diende bij te dragen aan de strategische doelstelling van een warm en breed publieksfonds.

Een aantal kritieke succes factoren heb ik met een rode kleur laten oplichten;

Strategische doelstelling

"De Nederlandse Hartstichting is een breed en warm publieksfonds en stelt klantgroepen centraal. Met een geïntegreerde marktbenadering vergroot zij het draagvlak, creëert zij een emotionele binding en een voorkeurspositie voor het merk "Hartstichting" en haar doelstellingen. Met ons productaanbod en uitstraling zetten wij vanzelfsprekend aan tot actieve participatie en donatie. Voor het realiseren van onze doelstellingen is veel geld nodig. Samen met de samenleving werven wij dit noodzakelijke geld. Dit bedrag loopt op tot € 50 miljoen per jaar in 2015"

Met de KSF, verkregen tijdens een interview met de directeur van de Hartstichting en de KSF's uit de strategische doelstelling heb ik de balanced score card ingevuld.



Tijdens een interview met de directeur van de Hartstichting heb ik gevraagd welke succes factoren hij ziet voor het proces klachtenafhandeling. Hierop gaf hij de volgende KSF's;

- Relatietevredenheid
- Imago

Ik heb gekozen om de KSF relatietevredenheid uit te werken en wel om een aantal redenen, te weten;

- Imago is moeilijk meetbaar te maken;
- KPI's voor het meten van imago zeggen te weinig over het bedrijfsproces klachtafhandeling;
- De directeur van de Hartstichting heeft voorbeelden gegeven van KPI's die passen bij de KSF relatietevredenheid;
- Relatietevredenheid is beter meetbaar te maken en zegt meer over het proces klachtafhandeling.

Met de keuze voor de KSF relatietevredenheid heb ik de KPI's uitgewerkt. Hierbij heb ik zelf KPI's bedacht. Deze heb ik vergeleken met die van de directeur van de Hartstichting.

KPI's vanuit mijzelf;

- Aantal openstaande klachten;
- Doorlooptijd klachten;
- Totaal aantal klachten op jaarbasis;
- Cijfer n.a.v. survey beoordelingen;

- Aantal donaties die een klachtaanmelder doet nadat een klacht positief is afgehandeld;
- Aan klachten met een hoge prioriteit die doorlooptijd niet hebben behaald;
- Aantal klachten die inkomen n.a.v. een mailing of berichtgeving in nieuws of krant;

KPI's vanuit directeur Hartstichting:

- Doorlooptijd;
- Aantal openstaande klachten;
- Totaal aantal klachten.

Ik heb er voor gekozen om de KPI's, geformuleerd door de directeur van de Hartstichting, verder uit te werken. Ik heb hier voor gekozen om een aantal redenen, te weten;

- KPI's die het beste de relatietevredenheid weer geven;
- Aantal KPI's die gemeten worden per KSF moeten er ongeveer 4 zijn om het overzicht te kunnen behouden;
- KPI's die veel over het proces zeggen zijn degene geformuleerd door de directeur;
- KPI's waarvan ik zeker weet dat ze relatief goed meetbaar zijn aangezien de gegevens in Clix zijn vastgelegd;
- KPI's waar goed op gestuurd kan worden door managers.

Tijdens gesprekken met actoren binnen het huidige proces klachtafhandeling heb ik twee soorten klachten weten te onderscheiden. Tijdens interviews met medewerkers van de Hartstichting heb ik een aantal keer het bericht gekregen dat er standaard reacties op klachten op de netwerkschijf staan. Wanneer er een standaard reactie te vinden is, wordt deze gecommuniceerd. Wanneer er geen standaard reactie is wordt een expert gevraagd deze te geven. Met deze gegevens heb ik een scheiding gemaakt in inkomende klachten, te weten;

Reactie op een klacht

Reactie op een klacht kan direct worden gegeven omdat er al een standaard bericht op de netwerkschijf te vinden is.

Actie op een klacht

Het is een actie op een klacht wanneer er geen standaard bericht is gevonden op de netwerkschijf en deze dus geformuleerd moet worden.

Met deze keuze heb ik ook de KPI doorlooptijd in tweeën te splitsen. Hierdoor zijn door mij de volgende KPI's geselecteerd;

- Doorlooptijd reactie op een klacht;
- Doorlooptijd actie op een klacht;
- Aantal openstaande klachten;
- Totaal aantal klachten.

Nu de KPI's geselecteerd zijn ben ik begonnen met het koppelen van normen aan KPI's. Om aan normen te komen ben ik in het informatiesysteem (Clix) gaan kijken naar historische cijfers. Hierbij had ik voor mijzelf al bedacht dat deze cijfers niet berusten op de waarheid. Ik had namelijk al geconstateerd dat het aantal klachten die in Clix worden geregistreerd, niet volledig zijn. Hierdoor heb ik besloten om voor de pilot te starten met normen, gebaseerd op historische gegevens, om deze tijdens de pilot bij te stellen. Hierbij kan ik aangeven dat het bijstellen van normen een proces is dat bij iedere klachtevaluatie moet worden herhaald.

Met gegevens uit Clix zijn door mij de volgende normen gekoppeld aan de KPI's;

- Doorlooptijd klachten
 - Aantal reacties op een klacht
 - Bij geen klachten met een doorlooptijd >2 werkdagen meter groen (geen actie nodig)
 - Bij 2 klachten met doorlooptijd >2 werkdagen meter oranje (controleren of actie nodig is)
 - Bij 4 klachten met een doorlooptijd >2 werkdagen meter rood (actie nodig)
 - Aantal acties op een klacht
 - Bij geen klachten met een doorlooptijd >5 werkdagen meter groen (geen actie nodig)
 - Bij 2 klachten met doorlooptijd >5 werkdagen meter oranje (controleren of actie nodig is)
 - Bij 4 klachten met een doorlooptijd >5 werkdagen meter rood (actie nodig)
- Aantal aangemelde klachten afgelopen 30 dagen
 - Bij <200 klachten meter op groen (geen actie nodig)
 - Bij >200 klachten meter op oranje (controleren of actie nodig is)
 - Bij >400 klachten meter op rood (actie nodig)
- Aantal openstaande klachten
 - Bij <10 openstaande klachten meter op groen (geen actie nodig)
 - Bij >10 openstaande klachten meter op oranje (controleren of actie nodig is)
 - Bij >20 openstaande klachten meter op rood (actie nodig)

Met de geselecteerde KPI's inclusief normen kon ik starten met het bouwen van een KPI dashboard. De stappen die ik heb genomen om daar te komen zal ik in de volgende paragrafen beschrijven.

7.2. Aanpassen informatiesysteem

Voor het meetbaar maken van mijn proces klachtafhandeling heb ik datastudio de opdracht gegeven om het informatiesysteem (Clix) aan te passen. In een gesprek met de leverancier heb ik aangegeven welke gegevens ik nodig heb om het proces klachtafhandeling meetbaar te maken. De leverancier gaf direct aan dat hij, door middel van query's, deze gegevens uit de database kan halen met daarbij de opmerking dat alleen de KPI doorlooptijd zoals ik hem bedacht had (reactie en actie op een klacht) niet direct mogelijk is. Om deze scheiding te kunnen maken moet bij het invoeren van een klacht aangegeven worden of het gaat om een reactie of een actie op een klacht. Dit is wel mogelijk, maar om dit te kunnen bewerkstelligen zou een nieuwe versie geprogrammeerd moeten worden.

Ik heb datastudio de opdracht gegeven om een offerte op te stellen voor het volgende.

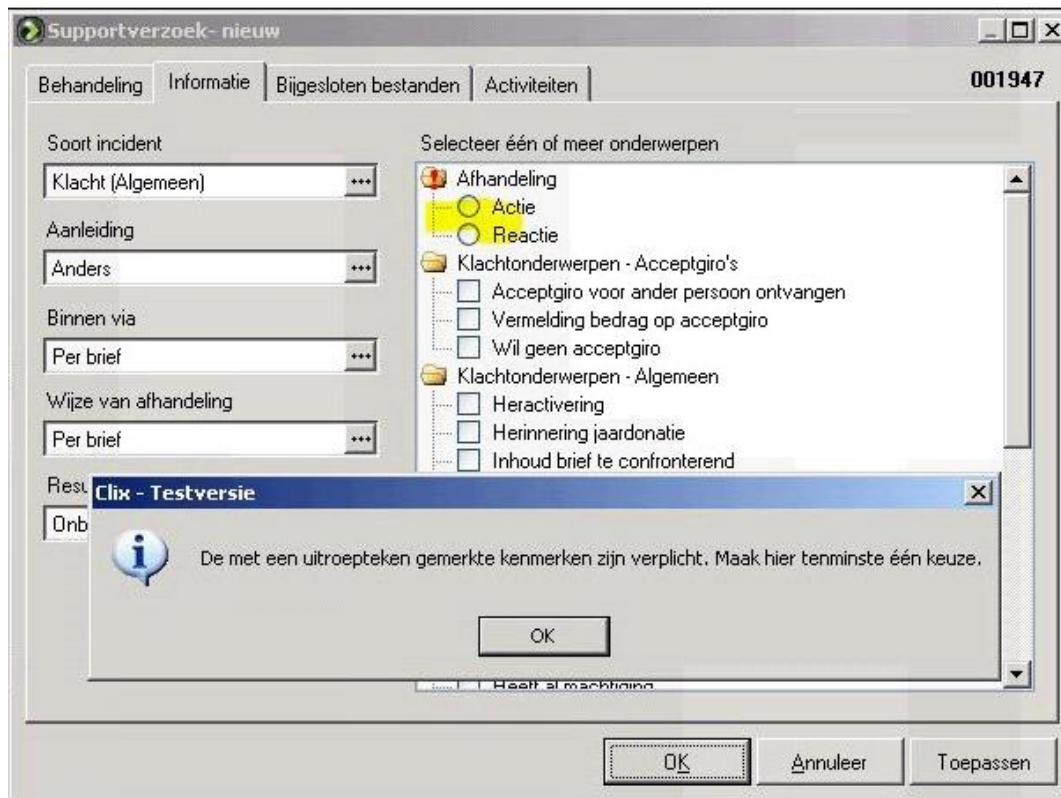
1. Maken van query's voor de vier geselecteerde KPI's (zie paragraaf 7.1)
2. Aanpassing die gemaakt moet worden in Clix

Op basis van de ingediende offerte, heeft de opdrachtgever een akkoord gegeven omdat werd ingezien dat de aanpassing en query's noodzakelijk zijn.

Met mijn akkoord heeft datastudio een nieuwe Clix versie uitgewerkt en deze in onze testomgeving geplaatst.

7.3. Testen nieuwe versie informatiesysteem

De nieuwe versie van Clix is door mij getest voor deze in productie is gegaan. De aanpassing die gemaakt is ziet er als volgt uit.



Figuur 7.3.1 (screenshot klachten scherm Clix)

Figuur 7.3.1 geeft de aanpassing weer die gemaakt is in Clix. Wanneer een medewerker van de hartstichting een klacht wil aanmaken moet verplicht aangegeven worden of het gaat om een reactie of een actie op een klacht.

Deze optie is door mij uitvoerig getest, daarnaast heb ik een actor binnen het huidige klachtproces de optie ook laten testen. Hierbij kwam direct naar voren dat deze medewerker moeite had met het bepalen wanneer het gaat om een reactie of actie op een klacht. Hier heb ik een aantekening van gemaakt waardoor ik in een later stadium van mijn project, bij het uitwerken van een klachtenreglement, deze opties heb beschreven zodat medewerkers daar op terug kunnen vallen. De nieuwe versie werkt naar behoren maar actoren hebben instructies nodig om te bepalen wanneer het gaat om een reactie of een actie op een klacht.

Ik heb de testversie van Clix goedgekeurd en heb direct Datastudio verzocht om deze versie in productie te zetten. Dezelfde avond heeft datastudio de versie in productie gezet. Voor meer informatie over de aanpassing in Clix zie bijlage 10.

Voor de query's heeft datastudio een aparte, zogenaamde, view aangemaakt. Door middel van query's wordt een tabel gevuld met gegevens voor mijn dashboard. De uitgewerkte query's heeft datastudio per e-mail aan mij verzonden. Hierbij een voorbeeld van een query;

```
SELECT 'Reactie ' AS Rubriek, COUNT(dbo.Activity.ID) AS Aantal
FROM dbo.SupportData INNER JOIN
dbo.Activity ON dbo.SupportData.IDACTIVITY = dbo.Activity.ID
WHERE (Activity.Completed = 0) AND dbo.Activity.id IN (SELECT IDOWNER FROM
dbo.Categoryvalues WHERE IdCategory = 228)
```

De query's zijn gebruikt voor de inrichting van mijn KPI dashboard. Meer hierover in paragraaf 7.5.

7.4. Selecteren KPI dashboard applicatie

Met de geselecteerde KPI's en bijbehorende normen en met een informatiesysteem dat, door een aanpassing, de juiste gegevens aanlevert, heb ik een KPI dashboard geselecteerd. Ook bij de keuze voor deze applicatie was ik afhankelijk van interne applicaties. In een onderzoek naar interne applicaties, die ik vanuit mijn functie als ICT servicemanager aardig ken, heb ik de volgende applicaties geselecteerd;

- Mavim (Vanaf versie 7)
- Visionplanner

De dashboard functie van Mavim is bij versie 7 geïntroduceerd. Dit is een versie die bij de start van mijn afstuderen is geïnstalleerd in onze testomgeving. In een overleg met de functioneel applicatiebeheerder Mavim heb ik de nieuwe functie besproken maar zijn we tot de conclusie gekomen dat deze versie nog niet geschikt genoeg is omdat de functie nog niet is doorontwikkeld en door het publiek is goedgekeurd. Voor de pilot zou het product eventueel gebruikt kunnen worden.

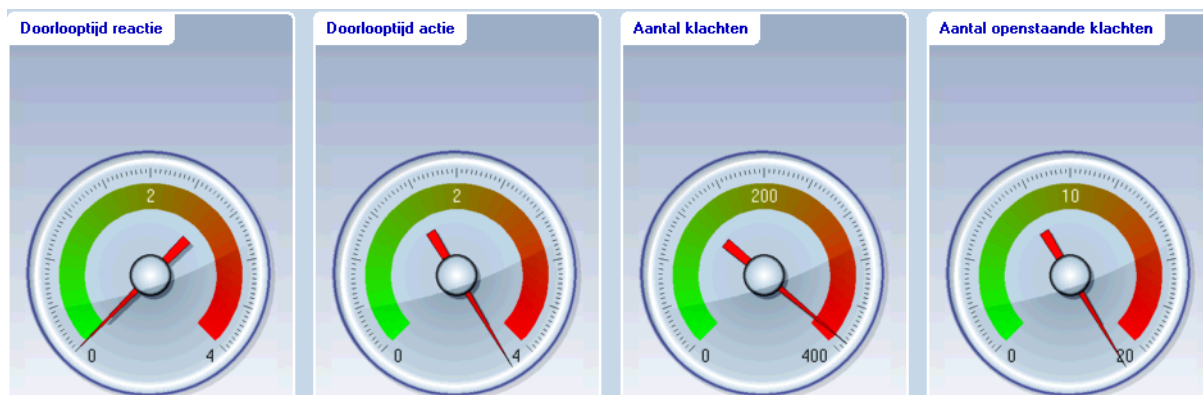
Om kennis te maken met Visionplanner heb ik een afspraak gemaakt met de functioneel applicatiebeheerder Visionplanner en tevens teamleider financiën. Hij heeft Visionplanner in huis gehaald om zo financiële rapportages te kunnen maken en om in een later stadium te gaan sturen op KPI's. Met hem heb ik gekeken naar de mogelijkheden om voor mijn project een dashboard in te richten. Hierbij kwam al snel naar voren dat hij te weinig ervaring met het product heeft, maar dat hij die kennis wel graag wil opdoen. In overleg met de opdrachtgever ben ik te weten gekomen dat de Hartstichting de ambitie heeft om Visionplanner organisatiebreed in te zetten voor het monitoren van KPI's. Met name deze laatste reden heeft mij doen besluiten om Visionplanner te gaan gebruiken voor het inrichten van mijn KPI dashboard.

Met de functioneel applicatiebeheerder heb ik afgesproken dat ik contact ga opnemen met de leverancier van Visionplanner (Visionplanner) om te achterhalen hoe een KPI dashboard gebouwd moet worden.

7.5. Inrichten KPI dashboard

Voor het hosten van een KPI dashboard, waarmee tijdens een pilot gestuurd wordt op het proces klachtafhandeling heb ik Visionplanner de opdracht gegeven om een KPI dashboard in te richten. In opdracht van mij heeft een technische medewerker van Visionplanner met behulp van de door Datastudio aangeleverde query's een KPI dashboard gebouwd. Ik heb deze vervolgens getest en na een aantal kleine wijzigingen werkend bevonden.

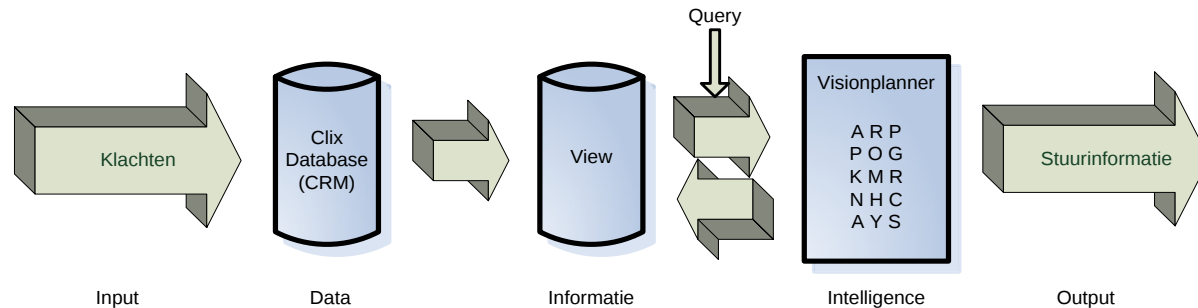
Aangezien ik het proces realtime wil monitoren, moet er een directe verbinding met een productie database gemaakt worden. De versie die de Hartstichting op dat moment in gebruik had voorzag niet in de mogelijkheid om een directe database verbinding te maken. Ik heb de Helpdesk van de Hartstichting de opdracht gegeven om de nieuwste versie te installeren in de testomgeving. De nieuwste versie is door de functionele applicatiebeheerder goedgekeurd en daarna in productie gezet.



Figuur 7.5.1 (KPI dashboard)

Figuur 7.5.1 geeft een printscreen weer van het KPI dashboard zoals deze door Visionplanner is aangeleverd.

Om een overzicht te geven hoe de verbinding tussen Clix en Visionplanner is opgezet heb ik het volgende figuur uitgewerkt.



Figuur 7.5.2 (technische weergave koppeling tussen Clix en Visionplanner)

In figuur 7.5.2 is te zien hoe gegevens vanuit Clix in een View worden gestopt en hoe deze, realtime, door Visionplanner worden opgehaald. Bij het uitwerken van mijn product heb ik bij figuur 7.5.2 de volgende opmerking geplaatst waarmee de directie van de Hartstichting rekening moet houden als de productieomgeving voor meer KPI's geraadpleegd moet worden;

Opmerking

De view die binnen de Clix database aangemaakt is, is een productieomgeving. Wanneer query's uitgevoerd worden op een productieomgeving kan dit vertraging veroorzaken. Voor mijn pilot worden simpele query's uitgevoerd en zal de performance nagenoeg niet beïnvloeden. Wanneer de Hartstichting voor meerdere processen metingen wil uitvoeren, is het verstandig om hiervoor een datamart in te richten. Dit is een op zichzelf draaiende SQL database die niet in productie staat. Hierdoor zal de performance van een productieomgeving niet aangetast worden.

7.6. Testen KPI dashboard

Om te zien of de gegevens, die ingevoerd worden in Clix, terugkomen in het KPI dashboard heb ik een uitgebreide test uitgevoerd. Vooraf heb ik bedacht hoe ik de indicatoren het beste kan testen. Hierop heb ik per KPI een test uitgewerkt, te weten;

- Doorlooptijd reactie op een klacht

Inschieten van een aantal reacties op klachten van minimaal twee werkdagen geleden (bij invoeren van een klacht kan een datum in het verleden worden aangegeven).

- Doorlooptijd actie op een klacht

Inschieten van een aantal acties op klachten van minimaal twee werkdagen geleden (bij invoeren van een klacht kan een datum in het verleden worden aangegeven).

- Aantal openstaande klachten

Door klachten in te schieten in Clix controleren of de meter bij aantal openstaande klachten omhoog gaat.

- Aantal klachten

Door klachten in te schieten in Clix controleren of de meter bij aantal klachten omhoog gaat.

Deze acties heb ik een aantal keer herhaald en heb hierbij geconcludeerd dat het dashboard (realtime) werkt en ik hiermee mijn proces meetbaar heb gemaakt.

Alle gegevens en stappen die ik heb genomen om te komen tot een KPI dashboard heb ik verwerkt tot een product die ik heb aangeboden aan het projectboard. Deze is toegevoegd als bijlage ¹⁰. Hierin zijn alle stappen van paragraaf 7.1 tot en met 7.6 uitgewerkt tot product..

7.7. Modelleren geoptimaliseerd klachtenproces

Met alle gegevens die ik in fase 2 heb verzameld is door mij een geoptimaliseerd proces uitgewerkt. Bij het uitwerken van het proces heb ik, zoals het boek integraal klachtenmanagement aangeeft, rekening gehouden met centralisatie. Hiermee bedoel ik het volgende;

- Eén centraal klachten proces;
- Eén centrale e-mailbox waar klachten inkomen;
- Eén centrale medewerker die klachten aanmaakt routeert en afsluit;
- Eén centraal informatiesysteem waar klachten in worden gemanaged;
- Eén centrale manager die stuurt op het proces.

Bij het uitwerken van het proces wilde ik rekening houden met de output van gegevens. Hiermee bedoel ik rapportages waarvan de directeur van de Hartstichting heeft aangegeven die ieder kwartaal te willen ontvangen.

Tijdens het modelleren van het geoptimaliseerde proces klachtafhandeling kwam ik tot de conclusie dat ik het proces van rapporteren niet gedetailleerd genoeg kon vastleggen. Daarnaast wilde ik ook dat een klachtencoördinator die klachten invoert in Clix, een trendanalyse uitvoert op inkomende klachten. Dit is een proces dat bijna automatisch gaat, maar waarvan mensen zich wel bewust moeten zijn dat ze het moeten doen.

Ik heb dit probleem voorgelegd aan de opdrachtgever en die gaf aan dat ik hier twee nieuwe processen voor moet inrichten. Hierop heb ik besloten de volgende processen uit te werken;

- Beheer proces (voor het uitwerken van maandelijkse kwartaal rapportages);
- Analyse proces (voor het uitvoeren van trendanalyses en uitwerken van maandelijkse rapportages).

Met deze beslissing ben ik verder gegaan met het modelleren van mijn geoptimaliseerde proces. Tijdens het benchmarkonderzoek met het KWF heb ik veel inspiratie opgedaan voor mijn geoptimaliseerde proces (zie paragraaf 6.7). Voornamelijk de actoren die binnen het klachtenproces van het KWF acteren heb ik doorgevoerd in mijn geoptimaliseerde proces. Daarnaast heb ik rekening gehouden met de input van de medewerkers van mijn projectgroep. Deze projectleden heb ik dan ook betrokken bij het uitwerken van mijn proces. Zo heb ik de drie processen uitgewerkt en verstuurd aan de leden van de projectgroep. Die hebben de processen beoordeeld, waarop ik een aantal nuttige wijzigingsvoorstellen heb gekregen;

- Klachtaanmelder moet een bevestiging van aangemelde klacht krijgen;
- Communicatie adviseurs moeten betrokken worden bij het formuleren van standaard berichten;
- Klachten moeten op volledigheid gecontroleerd worden.

Commentaar vanuit de projectmedewerkers heb ik verwerkt tot nieuwe versies die ik heb verzonden aan een Mavim expert uit projectteam PULSE. Die heeft mijn processen beoordeeld en heeft daarbij nog een aantal opmerkingen geplaatst. Deze opmerkingen waren met name gericht op het maken van hyperlinks in Mavim en het maken van verwijzingen naar de vragen. Met het commentaar van de Mavim expert heb ik weer een nieuwe versie uitgewerkt. Deze heb ik nogmaals verstuurd aan de Mavim expert die de nieuwe versies heeft goedgekeurd. De goedgekeurde versie heb ik als product verstuurd aan de leden van de projectboard. De gemodelleerde processen zijn als bijlage ¹¹ ¹² en ¹³ toegevoegd.

¹⁰ Bijlage 10 ("product van KSF naar KPI")

¹¹ Bijlage 11 ("Geoptimaliseerd proces klachtafhandeling")

¹² Bijlage 12 ("Beheer proces")

¹³ Bijlage 13 ("Analyse proces")

7.8. ***Uitwerken taken actoren tijdens pilot***

Voor mijn geoptimaliseerde proces heb ik een aantal actoren aangesteld die zich tijdens de pilot bezig gaan houden met het behandelen en sturen op mijn geoptimaliseerde proces klachtafhandeling. De volgende actoren zijn te benoemen;

- Klachtencoördinator;
- Klachtenmanager;
- Klachtbehandelaar.

Klachtencoördinator

De rol klachtencoördinator is een operationele medewerker die een aantal taken toegewezen krijgt, te weten;

- Registreren van klachten in Clix;
- In behandeling nemen van klachten;
- Routeren van klachten binnen de organisatie;
- Afhandelen van klachten;
- Voert dagelijkse trendanalyses uit;
- Doet voorstellen voor proceswijzigingen binnen het klachtenproces;
- Werkt met behulp van communicatiemedewerkers standaard berichten uit.

De rol van klachtencoördinator moet verdeelt worden over meerdere medewerkers zodat bij ziekte of afwezigheid van een klachtencoördinator het proces doordraait.

Klachtenmanager

De rol klachtenmanager wordt uitgevoerd door een teamleider en krijgt daarbij een aantal taken, te weten;

- Geeft leiding aan de klachtencoördinatoren;
- Geeft werkinstructies aan klachtencoördinatoren en ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden;
- Stuurt op het klachtenproces op basis van kritieke prestatie indicatoren;
- Voert proceswijzigingen door binnen het klachtenproces;
- Spreekt mensen binnen de organisatie aan op hun verantwoordelijkheden. (in geval van escalaties);
- Doet voorstellen van proces wijzigen;
- Werkt kwartaalrapportages uit en legt deze voor aan het MT.

De rol van klachtenmanager kan door iedere teamleider op zich genomen worden, mits deze over de volgende kwaliteiten bezit;

- Bekend met sturen op KPI's;
- Leidinggevende kwaliteiten bezit;
- Weet om te gaan met escalaties;
- Medewerkers weet aan te sturen;
- Rapportages weet uit te werken;
- Voorstellen voor procesaanpassing weet uit te werken;

Klachtbehandelaar

Een klachtbehandelaar is een medewerker van de Hartstichting die op zijn of haar gebied expert is. Een klachtbehandelaar kan van een klachtencoördinator het verzoek krijgen om een reactie op een klacht te formuleren. De klachtbehandelaar formuleert een reactie op een klacht en verstuurt deze, binnen de daarvoor gestelde doorlooptijd, aan de klachtencoördinator die de reactie controleert en verstuurt aan de klachtaanmelder.

Voor een uitgebreide uitwerking van de rollen binnen mijn geoptimaliseerde proces zie bijlage ¹⁴.

7.9. ***Uitwerken klachtenreglement***

Met gegevens die ik heb verzameld tijdens sessies met mijn projectgroep en met gegevens verzameld tijdens het benchmarkonderzoek met de KWF Kankerbestrijding, heb ik een klachtenreglement uitgewerkt voor actoren, om tijdens de pilot op terug te kunnen vallen. Hierbij heb ik gebruikt gemaakt van mijn al uitgewerkte geoptimaliseerde klachtenproces en het voorbeeld van een klachtenreglement dat ik tijdens het benchmarkonderzoek met het KWF heb verkregen.

Door te kijken naar de inhoud van het klachtenreglement van het KWF kankerbestrijding kon de body van dit document gebruikt worden als input voor mijn eigen klachtenreglement (zie bijlage 7 voor het klachtenreglement van het KWF), aangevuld met voorzien de procedurele regels die ik heb gemaakt voor mijn klachtenproces. Ik heb het document voorzien van de nieuwe definitie van een klacht, geformuleerd door de projectleden;

“Een klacht is een verzamelbegrip ter aanduiding van elk naar voren gebracht bezwaar tegen het handelen of functioneren van de Hartstichting. Uit de toonzetting of woordkeus blijkt duidelijk dat de klager vindt dat de Hartstichting niet aan zijn/haar verwachtingen voldoet.”

Het nieuwe reglement heb ik verstuurd aan de leden van de projectgroep met hierbij het verzoek om het document na te kijken op inhoud en gemak. De projectleden hadden namelijk aangegeven dat ze een makkelijke en heldere beschrijving wilde hebben.

Op mijn versie heb ik op een aantal wijzigingen gekregen die ik heb verwerkt tot nieuwe versie die vervolgens is goedgekeurd. Deze goedgekeurde versie heb ik verzonden aan de leden van de projectboard.

Tijdens de pilot heeft dit document op het intranet gestaan waardoor actoren binnen het proces konden terugvallen op dit document. Een versie van het klachtenreglement is toegevoegd als bijlage ¹⁵.

7.10. ***Aanstellen actoren***

De rollen van de actoren zijn uitgewerkt, waardoor het mogelijk werd om deze te gaan aanstellen. Een belangrijke voorwaarde voor het voor het proces is een goede klachtencoördinator aangezien dit de medewerkers zijn die klachten gaan registreren, routeren en behandelen. Om deze taak te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk dat dit medewerkers moeten zijn die in het huidige proces al klachten behandelen. Dit omdat deze medewerkers het informatiesysteem al kennen en dus weten hoe ze klachten moeten aanmaken. Een prettige bijkomstigheid hiervan is, dat de medewerkers het informatiesysteem al kennen en hierdoor geen aanvullende scholing in het gebruik van Clix nodig hebben. Ook weten deze medewerkers de functionele beheerder te vinden. Voor de uiteindelijk keuze voor medewerker, gekeken naar de afdelingen waar de meeste klachten worden afgehandeld. Dit zijn de informatielijn en bestandsbeheer.

Om medewerkers te krijgen voor de pilot heb ik eerst de leden van de projectgroep gevraagd. Dit zijn immers de mensen die veel met klachten te maken hebben, die bekend zijn met het project en de systemen. Helaas heeft maar één project lid zich beschikbaar gesteld. Aangezien ik, in verband met ziekte en afwezigheid, twee coördinatoren wil hebben, ben ik bij een aantal teamleiders gaan vragen of ze medewerkers beschikbaar hebben. Dit heeft helaas geen resultaat opgeleverd waarna ik, in overleg met de opdrachtgever heb besloten om tijdens de pilot te werken met één klachtencoördinator. De aangestelde klachtencoördinator werkt helaas maar 4 dagen per week. Hiermee was mijn punt, dat er twee coördinatoren moeten zijn, direct duidelijk. Die dag van afwezigheid zijn tijdens mijn pilot dan ook geen klachten in behandeling genomen wat de doorlooptijd negatief heeft beïnvloed. In mijn pilot rapport heb ik het probleem dan ook als aanbeveling opgenomen.

Voor het aanstellen van een klachtenmanager ben ik de teamleider financiën gevraagd. Hij is bekend met het project, hij heeft kennis van Visionplanner en is bekend met het sturen op KPI's ook heeft al een team

¹⁴ Bijlage 14 (“Uitwerking klacht rollen”)

¹⁵ Bijlage 15 (“klachtenreglement voor tijdens de pilot”)

onder zich en weet dus hoe hij processen moet aansturen. Nadat ik hem verteld heb wat zijn rol in het proces inhoud heeft hij mij zijn akkoord gegeven.

Klachtbehandelaars hoeven niet aangesteld te worden aangezien iedere medewerker van de Hartstichting op zijn of haar vakgebied expert kan zijn en dus gevraagd kan worden om klachten te behandelen.

Met het aanstellen van actoren was de laatste stap voor de start van de pilot gezet.

8. Fase 4 - Pilot

In dit hoofdstuk beschrijf ik gegevens over de pilot en hoe ik deze gegevens heb verwerkt tot rapport met aanbevelingen. Dit rapport is aan de directie van de Hartstichting aangeboden en was tevens het eindproduct van mijn afstudeerproject.

8.1. Doel pilot

De doelstellingen van de pilot zien er als volgt uit:

1. Toetsen geoptimaliseerde proces;
2. Monitoren en doorvoeren van gewenste veranderingen;
3. Sturen op KPI's;
4. Advies uitbrengen aan het managementteam

8.2. Opstarten pilot

Met alle voorbereidingen, beschreven in de vorige hoofdstukken, is de pilot door mij opgestart.

Doorlooperperiode pilot

De pilot is gestart op 10-10-2011 en is gestopt op 11-11-2011.

Actoren en hun rol tijdens de pilot

Functie actor tijdens pilot	Functie normaal	Taak tijdens pilot
Manager bedrijfsvoering	Manager bedrijfsvoering	Sturen op KPI's
Klachtenmanager	Teamleider financiën	Proces eigenaar (sturen op proces)
Klachtencoördinator	Medewerker Team Ondersteuning	Aanmaken, behandelen, routeren en afsluiten van klachten. Sturen op doorlooptijd.
Klachtbehandelaar	Kan iedere functie zijn binnen de Hartstichting	Behandelen van klachten

Voor mijzelf heb ik een stappenplan gemaakt om volgens onderstaand stramien en timetable de start van de pilot uit te voeren, te weten;

- 9.00 Plaatsen van het klachtreglement op intranet;
- 9.15 Een e-mail opstellen en versturen aan alle medewerkers van de receptie met het bericht dat alle klachten verstuurd moeten worden aan klachten@hartstichting.nl en telefonische klachten niet naar afzonderlijke afdelingen verstuurd mogen worden.
- 9:20 Plaatsen van een bericht op intranet met uitleg over het klachtenproces en met daarin opnieuw de uitleg van de routing ten aanzien van de klachtenverwerking via klachten@hartstichting.nl.
- 10:00 briefing met alle medewerkers van de informatielijn om proces toe te lichten;
- 10:30 briefing met team A&R om proces toe te lichten;
- 10:45, briefing bij bestandsbeheer om proces toe te lichten;
- 11:00 Controleren of online klachtenformulier operationeel is;

Op de dag van de pilot heb ik bovenstaande stappenplan uitgevoerd. Met de informatielijn en team A&R had ik een afspraak gemaakt, bij alle overige afdelingen ben ik binnengelopen om aan te geven dat mijn pilot van start is gegaan en dat alle klachten verzonden moeten worden aan klachten@hartstichting.nl.

Vervolgens ben ik naast de klachtencoördinator gaan zitten om met haar door te nemen hoe klachten aangemaakt moeten worden en dit hebben we dan samen ook een aantal keer gedaan. Aangezien ze altijd al klachten aanmaakte in Clix waren er voor haar geen vreemde veranderingen. Wat wel nieuw was dat ze

van mij de inhoud van de klacht moet kopiëren naar de aangemaakte klacht in Clix. Ditzelfde geldt voor reactie die aan klachten worden gegeven. Ik heb haar verteld dat er zo achteraf trendanalyses uitgevoerd kunnen uitvoeren. Ook heb ik haar het analyseproces laten toepassen op inkomende klachten.

Bij het controleren van het online formulier bleek er nogal wat fout te gaan. Wanneer het formulier ingevuld werd verstuurd, ontving de klachtencoördinator een bericht met allemaal vraagtekens. Daarnaast kreeg de klachtaanmelder geen kopie van het bericht. Met team online heb ik de problemen, die al bekend waren, besproken. Ze hebben mij toegezegd te zoeken naar een oplossing.

Vervolgens ben ik langsgelopen bij zowel de indirecte als de directe opdrachtgever. Met beiden heb ik het proces doorgenomen en is het KPI dashboard toegelicht. Hiermee waren alle medewerkers van de Hartstichting op de hoogte van mijn proces en alle betrokkenen wisten wat er van ze werd verwacht. De pilot was hiermee officieel van start.

8.3. *Monitoren Pilot*

Tijdens de pilot heb ik mijzelf een vrije rol gegeven om zo op afstand het proces te kunnen minitoren. Met de opdrachtgever heb ik de afspraak gemaakt dat ik de volledige pilot laat uitvoeren door medewerkers van de Hartstichting zie actoren overzicht in de voorgaande paragraaf. Om de pilot te kunnen monitoren en zorg te dragen voor bruikbare gegevens heb ik voorafgaand aan de start van het project het volgende stappenplan uitgewerkt:

- Dagelijks overleg met de klachtencoördinator om gewenste veranderingen te verkrijgen over;
 - Het proces;
 - De procedure;
 - Sturen op doorlooptijd;
 - Inkomende klachten op basis van het online klachtenformulier;
- Dagelijks kijken of doorlooptijden verlopen en de klachtencoördinator hier op wijzen;
- Dagelijks mogelijke escalaties doornemen met de klachtencoördinator en waar nodig deze laten escaleren naar de klachtenmanager;
- Dagelijks proberen gewenste veranderingen door te voeren;
- Wekelijks met manager bedrijfsvoering kijken naar KPI dashboard om te zien of er acties nodig zijn, of dat normeringen aangepast moeten worden;
- Wekelijks kijken naar rapportages om te zien hoeveel klachten er zijn behandeld of nog in behandeling staan;
- Wekelijks overleg met opdrachtgever om vorderingen van het proces door te nemen en om acties vast te stellen;
- Iedere twee weken overleg met zowel de klachtencoördinator als de klachtenmanager om het proces te evalueren en om gewenste veranderingen te achterhalen.

Tijdens het monitoren zijn gewenste veranderingen in kaart gebracht en heb ik getracht direct door te voeren waar mogelijk. Waar gewenste veranderingen niet direct doorgevoerd konden worden door gebrek aan tijd of budget zijn deze door mij opgenomen in een pilot rapport. Voor meer informatie over het verwerken van gewenste verandering zie de volgende paragraaf.

8.3.1. **Verzamelen en doorvoeren van gewenste veranderingen**

Tijdens de pilot met mijn geoptimaliseerd proces heb ik de gewenste veranderingen gemonitord en noodzakelijke veranderingen waar dit kon direct doorgevoerd. Om gewenste veranderingen te verkrijgen heb ik voor de pilot bedacht hoe ik gegevens kon verkrijgen om tot gewenste veranderingen te komen. Hier heb ik de volgende stappenplan voor gemaakt.

- Dagelijkse evaluatie met de klachtencoördinator;
- Wekelijkse evaluatie met klachtenmanager;
- Gesprekken voeren met teamleiders die binnen het team te maken hebben met klachten;
- Navraag doen bij klachtbehandelaars hoe ze het proces zien.

Zoals we eerder hebben kunnen lezen zijn bijna alle medewerkers van de Hartstichting op de hoogte gesteld van mijn project. Hierdoor zijn veel medewerkers uit zichzelf naar mij toe gekomen. Dit vaak in de vorm van een voortgangsgesprek. Dergelijke gesprekken gaven mij direct input ten aanzien van noodzakelijke aanbevelingen voor de gewenste veranderingen. Zo is bijvoorbeeld de teamleider vrijwilligersmanagement naar mij toegekomen met een klacht die volgens mijn proces wel in behandeling is genomen, maar waarvan de inhoud van de reactie op de klacht niet juist was. In mijn proces heb ik geprobeerd hier rekening mee te houden door aan te geven dat standaard reacties met een medewerker van communicatie gegenereerd moeten worden. Echter betrof het hier een relatie met de volgende rollen;

- Vrijwilliger;
- Donateur;
- Collectant;

Doordat informatiesystemen niet gekoppeld zijn is het onmogelijk om te achterhalen welke rollen een klachtaanmelder heeft. Ik heb aangegeven dat ik met mijn project voornamelijk naar het proces kijk en niet zozeer naar de inhoud, maar dat ik deze twee problemen opneem als aanbeveling aan het MT.

Alle aanbevelingen die ik, uit gesprekken met de klachtencoördinator en de klachtenmanager, heb kunnen halen heb ik geprobeerd direct door te voeren. Zo zijn de volgende aanbevelingen direct doorgevoerd.

- De beoogde doorlooptijd van 5 werkdagen voor het afhandelen van klachten was in de pilot niet haalbaar en is daardoor bijgesteld naar 10 werkdagen (klachtenpagina op de corporate website heb ik laten aanpassen);
- Wanneer klachten worden gerouteerd naar een klachtbehandelaar, communiceert de klachtencoördinator het ticketnummer in het onderwerp van het bericht. De behandelaar wordt in het bericht gevraagd om een reply op deze mail te geven. Hierdoor is het voor de klachtencoördinator makkelijker om de klacht terug te vinden in Clix;
- Wanneer medewerkers telefonisch klachten binnen krijgen mogen ze deze direct mondeling afhandelen maar moeten wel een mail versturen aan de klachtencoördinator met daarin de klacht en de oplossing die geboden is. Zo is de klacht geregistreerd;
- Vanuit het online klachtenformulier krijgt de klachtaanmelder een bericht dat de klacht in behandeling is genomen, dit moet ook voor klachten die via andere kanalen binnenkomen. Hierop heb ik met een medewerker van team communicatie een standaard bericht uitgewerkt die door de klachtencoördinator bij alle inkomende klachten gecommuniceerd moet worden.
- Hieruit vloeide voort dat Clix aangepast diende te worden. Wanneer klachten worden ingevoerd moet de klachtaanmelder een ontvangstbericht uit Clix ontvangen.
- Alle medewerkers moeten aangemaakt worden in Clix zodat klachten aan een medewerker gekoppeld kan worden. Ik heb voor de pilot de medewerkers toegevoegd en als aanbeveling opgenomen dat de functioneel applicatiebeheerder Clix hier verantwoordelijk voor moet worden.
- Medewerkers van de Hartstichting moeten klachten doorsturen naar klachten@hartstichting.nl en niet rechtstreeks naar een klachtencoördinator. Hierover heb ik nogmaals een bericht op intranet geplaatst en heb ik de klachtencoördinator medewerkers laten aanspreken.

Alle aanbevelingen die niet direct doorgevoerd konden worden doordat er kosten gemaakt moeten worden of doordat er aanpassingen in het informatiesysteem Clix gemaakt moeten worden zijn door mij opgenomen als aanbeveling in mijn pilot rapport. Zie bijlage 9 voor de aanbevelingen die ik aan het MT heb gedaan.

8.4. Resultaten pilot

De resultaten van de pilot zien er als volgt uit;

1. De pilot heeft uitgewezen dat, na het doorvoeren van gewenste veranderingen, mijn geoptimaliseerde proces werkt. Er worden meer klachten vanuit de gehele organisatie centraal geregistreerd waardoor goede informatie vrij komt. Actoren hebben dit tijdens evaluatie gesprekken bevestigd. Ook de opdrachtgever heeft dit bevestigd (zie interne bijlage 2)

2. Het MT heeft kennis gemaakt met het sturen op KPI's. Door het sturen op mijn ontwikkelde KPI dashboard heeft het MT kennis gemaakt met prestatie gericht sturen.
3. Nog uit te voeren aanbevelingen. Doordat ik voor mijn project beperkt budget heb gekregen heb ik niet alle aanbevelingen door kunnen voeren. De aanbevelingen die niet doorgevoerd konden worden zijn door mij genoteerd en in een pilot rapport verstuurd aan het MT.
4. Het MT heeft de mogelijkheid om rapportages over het klachtenproces uit te draaien. Echter moet er nog wel een optimalisatie slag gemaakt worden om rapportages bruikbaar te maken op de volgende en volgende onderdelen.

8.5. *Uitwerken managementrapportages*

Tijdens de pilot ben ik gestart met het ontwikkelen van een klachtenrapportage. Vanuit Clix kunnen standaard rapportages gedraaid worden waar veel basis informatie in te vinden is. Met de klachtenmanager heb ik gekeken naar de standaard rapportage en hebben wij samen bedacht welke extra informatie wij nog toe willen voegen. Met die aanvullende informatie heb ik aan het einde van de pilot een maandrapportage uitgewerkt. Deze rapportage is toegevoegd als bijlage ¹⁶.

Hoewel het uitwerken van een dergelijke rapportage geen doelstelling van mijn project was, heb ik gezien het belang hiervan voor het vergroten van de sturingsmogelijkheden van het MT toch voor gekozen. Met goede rapportage kan het MT weloverwogen beslissingen nemen en eventueel de strategie aanpassen. Als aanbeveling heb ik dan ook opgenomen dat er nog een onderzoek gedaan moet worden naar het ontwikkelen van goede rapportages.

8.6. *Uitwerken eindrapport opdrachtgever*

Met alle gegevens die ik tijdens mijn project en pilot verzameld heb, heb ik een rapport uitgewerkt dat ik aan alle leden van het MT van de Hartstichting aangeboden heb. Bij de start aan het uitwerken van mijn pilot rapport ben ik gestart met het maken van een inhoudsopgave. Bij het maken van de inhoudsopgave heb ik mijn verhaal in een aantal hoofdstukken verdeelt, te weten;

- Aanleiding en aanpak;
- Gegeven over de pilot;
- Sturen op KPI's;
- Aanbevelingen.

Voor het uitwerken van deze hoofdstukken heb ik bedacht dat ik het verhaal kort en luchtig diende te houden. Omdat managers en directie beperkte tijd hebben heb ik er voor gekozen om in dit document geen management samenvatting op te nemen zodat het rapport doorgenomen moet worden. Ik heb geprobeerd te sturen op 15 pagina's, dit zijn er uiteindelijk 19 geworden.

Bij het uitwerken van mijn rapport heb ik gebruik gemaakt van alle producten en plaatjes die ik tijdens mijn project heb uitgewerkt. In het hoofdstuk "aanleiding en aanpak" heb ik uitgewerkt hoe ik mijn proces heb uitgevoerd en welke producten dit heeft opgeleverd. In het hoofdstuk "gegevens over de pilot" heb ik uitgewerkt wat ik tijdens de pilot heb gedaan, waarom ik dat heb gedaan en welke wijzigingen ik heb doorgevoerd tijdens de pilot. Daarnaast heb ik grafieken uitgewerkt met gegevens over de pilot. Deze grafieken heb ik zelf gemaakt met gegevens die ik uit de Clix database heb gehaald.

- Aantal aangemelde klachten;
- Aantal gesloten klachten;
- Aantal openstaande klachten.

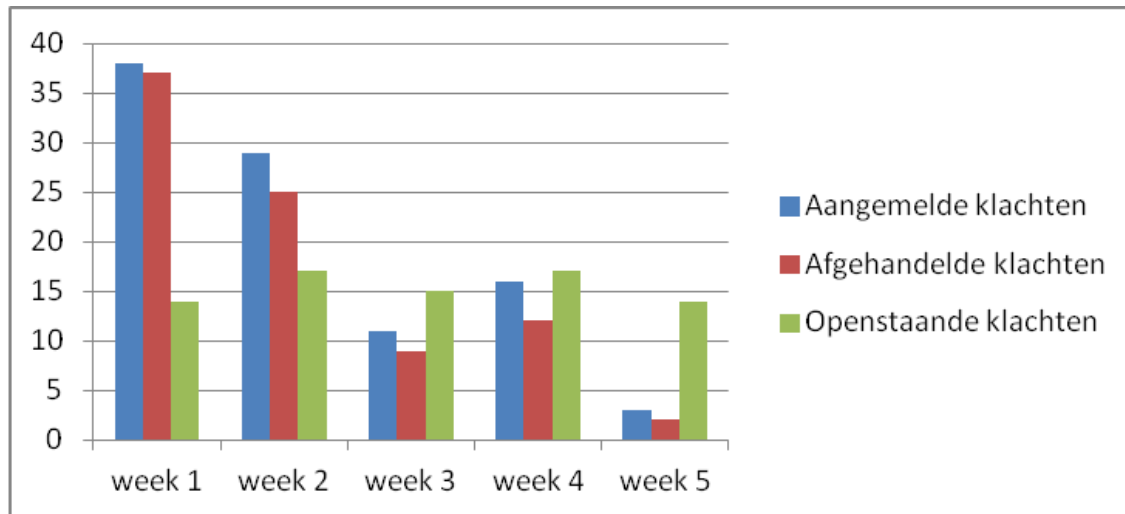
Deze wekelijkse aantallen heb ik in een Excel sheet verwerkt (Zie voorbeeld hier onder).

	Aangemelde klachten	Afgehandelde klachten	Openstaande klachten
Week 1	8	7	1
Week 2	7	5	3

¹⁶ Bijlage 16 (maandelijke klachten rapportage)

Bovenstaande schema is een voorbeeld en berust hierdoor niet op juiste aantallen.

De gegevens, verkregen uit de Clix database, heb ik op een soortgelijke manier verwerkt in Excel, waarna ik daar, door middel van een draaitabel, grafieken van heb gemaakt (zie figuur 8.6.1 als voorbeeld).



Figuur 8.6.1 (grafiek met gegevens over de pilot)

Om te laten zien dat het online klachtenformulier actief heeft bijgedragen aan het centraliseren van inkomende klachten, heb ik bij het online gaan van de pagina metingen gestart op Google analytics. Aan het einde van de pilot heb ik vanuit Google grafieken aangemaakt die het gebruik van de pagina weergeven. De gegevens heb ik geanalyseerd waaruit ik de volgende conclusies heb kunnen opmaken;

- Tijdens de pilot, die van 10-10-2011 tot en met 11-11-2011 heeft geduurd, zijn er 72 paginaweergaves geweest;
- Van de 72 paginaweergaves waren er 65 unieke weergaves. Met andere woorden is de pagina 72 keer geopend waarvan er 65 unieke adressen zijn geregistreerd. Er zijn dus mensen geweest die de pagina vaker hebben geopend vanaf hetzelfde werkstation;
- Het bounce percentage staat op 0%. Dit houdt in dat iedereen die de pagina heeft bezocht deze niet heeft gesloten, dus niet verkeerd zat;

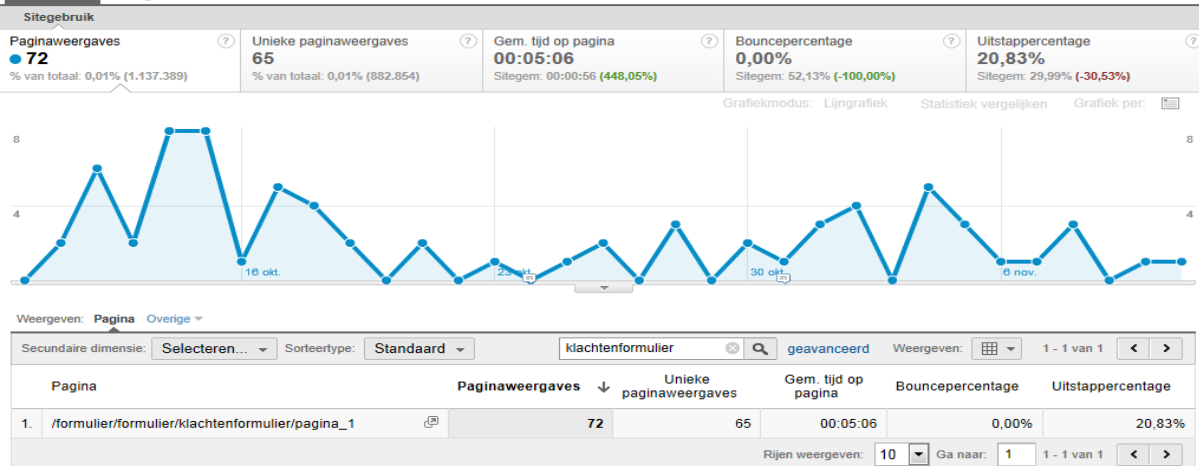
Pagina's

ALLE » PAGINA: /formulier/formulier/klachtenformulier/pagina_1

0,01% van totaal paginaweergaves

10 okt. 2011 - 11 nov. 2011

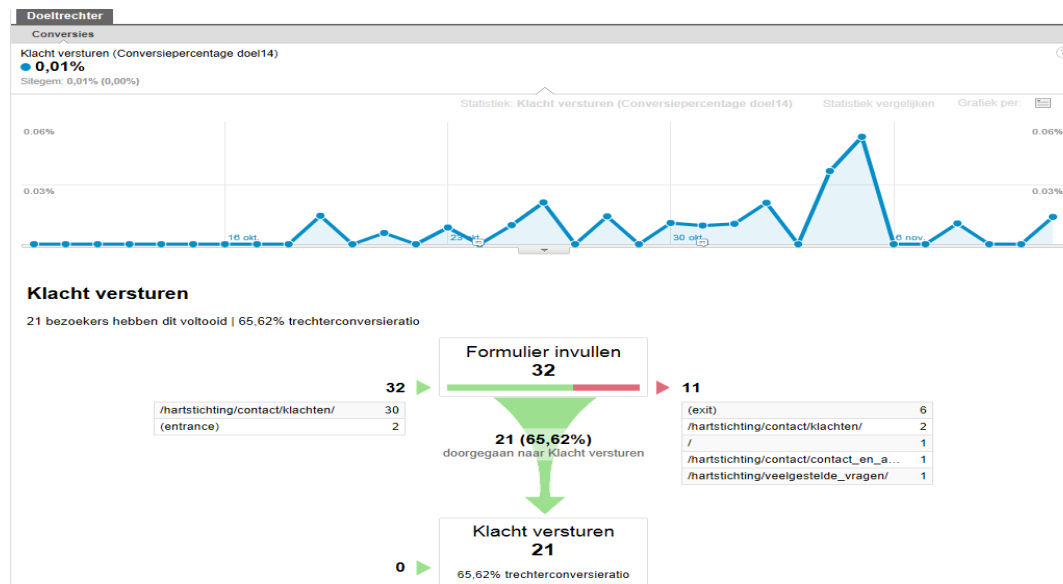
Verkenner Navigatie-overzicht



Figuur 8.6.2 (Meting Google analytics)

Figuur 8.6.2 geeft het aantal weergaves weer van de pagina www.hartstichting.nl/klachten waar mijn online klachten formulier gehost staat.

Bij een andere meting, die ik een aantal dagen na de start van de pilot heb gestart, heeft het aantal keer bijgehouden dat het formulier daadwerkelijk is ingevuld. De meting is gestart op 18-10-2011, 8 dagen na de start van de pilot, en stond aan het einde van de pilot op 32. In Google heb ik een vergelijking gemaakt met een week waarop beide metingen hebben gelopen. Hierin komt naar voren dat het aantal unieke weergaves gelijk is aan de meter van het aantal keer dat het formulier ingevuld is.



Figuur 8.6.3 (Aantal keer dat online formulier is ingevuld en verstuurd)

Figuur 8.6.3 laat zien hoe vaak het online klachten formulier ingevuld is verstuurd.

Met gegevens, verzameld tijdens de pilot, en met de ontworpen grafieken heb ik een pilot rapport uitgewerkt.

8.7. *Versturen pilot rapport*

Het uitgewerkte pilot rapport heb ik verstuurd aan de directie van de Hartstichting. Hierbij heb ik verzocht om mijn rapport door te nemen met daarbij de notitie dat ik mijn rapport, door middel van een presentatie, wil komen toelichten. Daarnaast wil ik er natuurlijk op aansturen dat ze mijn geoptimaliseerde proces aannemen en mij de aanbevelingen laten uitwerken. Het uitgewerkte pilot rapport is toegevoegd als bijlage 9. De presentatie is een aantal maal op de agenda gestaan, maar heeft helaas door de eindejaar afsluiting en een aankomende verhuizing, nog niet plaatsgevonden. Het MT heeft aangegeven dat ze mijn presentatie naar het nieuwe jaar tillen. Hierop heb ik een memo verzonden aan het MT met nogmaals mijn klachten rapport. In de memo vraag ik het MT om mijn rapport door te nemen en om mijn aanbevelingen aan te nemen. Mocht het MT de behoefte hebben dan kom ik mijn rapport in het nieuwe jaar toelichten. Mijn verzonden memo is als bijlage ¹⁷ toegevoegd.

¹⁷ Bijlage 17 memo aan MT

9. Evaluatie

In dit hoofdstuk kijk ik terug op het project het proces en mijn rol in het geheel.

9.1. *Projectevaluatie*

Het project is met het opleveren van mijn pilot rapport officieel afgesloten, maar doordat de presentatie in het MT is uitgesteld, heb ik het nog niet kunnen afsluiten. Het onderwerp heeft mij enorm aangetrokken en ik hoop dan ook dat het MT de ernst inziet van een goed ontwikkeld klachtenproces. Heb ik met mijn project en pilot de beoogde doelstellingen bereikt? Laten we daar samen eens naar kijken.

Doelstelling 1. *“Het verbeteren van het proces klachtafhandeling”*

Resultaat

Deze doelstelling is met mijn geoptimaliseerde proces behaald. Echter, er moet nog veel gedaan worden om het klachtenproces tot een ideaal proces te krijgen. Met mijn geoptimaliseerde proces is een eerste stap gezet en is voor iedereen duidelijk wie wat en vooral wanneer moet doen, maar er zijn nog een aantal zaken die de aandacht verdienen. Denk hierbij aan de inhoud van de berichten die worden verstuurd. Maar ook de manier waarop medewerkers communiceren met klachtaanmelders. Heeft de persoon die belt een klacht een opmerking of een vraag? De manier van communiceren moet dit uitwijzen. Hier zijn communicatie trainingen voor nodig.

Doelstelling 2. *“De directie van de Hartstichting (door middel van een pilot) kennis laten maken met prestatiegericht sturen”*

Resultaat

De doelstelling om de directie van het MT kennis te laten maken met prestatiegericht sturen was geen gemakkelijke opdracht. De informatiesystemen van de Hartstichting lenen zich niet om dit mogelijk te maken. Door mij zijn de huidige informatiesystemen aangepast om tijdens de pilot te kunnen sturen op KPI's, maar dit voor meer processen doorvoeren zal een dure aangelegenheid worden. In mijn aanbevelingen aan de directie van de Hartstichting heb ik dan ook aangegeven dat er gegroeid moet worden naar een ERP systeem voor in ieder geval de primaire processen. Dat het aanpassen van de systemen is gelukt heeft geresulteerd in een KPI dashboard waarmee tijdens de pilot is gestuurd op het proces. Helaas werkte het dashboard als gevolg van technische storing pas naar behoren in week 3 van de pilot, maar toch heeft de directie een aardig beeld kunnen krijgen hoe het sturen om KPI's werkt.

Doelstelling 3. *“Het vertalen van de missie, visie en strategische doelstellingen van de Hartstichting naar Key Performance Indicatoren om prestaties meetbaar te maken”*

Resultaat

Voor het behalen van deze doelstelling heb ik gebruik gemaakt van een methode die ik tijdens mijn studie BI hebt verkregen. Dit is een gemakkelijke methode waarmee ik de kritische succesfactoren voor het proces klachtafhandeling heb bepaald vanuit de strategische doelstellingen van de Hartstichting. De bijbehorende KPI's heb ik de directeur van de Hartstichting, tijdens een interview, laten bepalen. Het voordeel hiervan was dat als ik juist diezelfde KPI's wilde verwerken om het tot een succes te brengen. Het zijn namelijk de KPI's die de directeur zelf wilde. Met deze methode heeft de directie van de Hartstichting een middel in handen om kritische succesfactoren uit de strategische doelstellingen te halen en deze te vertalen tot KPI's.

9.2. *Procesevaluatie*

Als ik terug kijk op het proces dan ben ik erg tevreden over de behaalde resultaten. Aan de start van mijn project hebben veel mensen uit mijn omgeving mij gewaarschuwd voor de hoeveelheid werk. Het was dan

ook wel een ambitieuze opdracht, maar voor mij stond vast dat ik deze opdracht naar behoren uit zou gaan voeren. Dat al die mensen mij waarschuwden was voor mij dan ook alleen maar een teken om direct van start te gaan.

De keuze voor de PRINCE2 methode voor het uitvoeren van mijn project, blijken achteraf gezien een goede gebleken. Steeds heb ik, voor de start aan een nieuwe fase of product, een onderzoek gedaan naar het de haalbaarheid en de methode voor het uitvoeren. Zo hoefde ik bij de start aan een product allen mijn voorbedachte plan uit te werken. Het nadeel van de methode is dat je veel moet schrijven. Daar gaat veel tijd in zitten en ook het uitzoekwerk kost veel tijd. Maar wanneer dit uitgevoerd is, wordt het uitwerken van een product vergemakkelijkt.

De planning die ik bij het uitwerken van het PID heb gemaakt heb ik bijna 1 op 1 aangehouden. Het idee was om producten eerst af te ronden alvorens te starten aan een nieuw product. Doordat mijn project in de zomer plaatsvond en er dus veel mensen met vakantie waren, kon ik er niet om heen om sommige producten parallel uit te voeren. Achteraf was dit geen probleem. Op voorhand bestaat het risico dat je door de bomen het bos niet meer ziet.

Van de productenonderzoeken die ik gedaan heb vond ik het uitvoeren van een benchmarkonderzoek de meest leerzame. Tijdens een bezoek aan de KWF kankerbestrijding heb ik mee kunnen kijken hoe die het kunstje van klachtbehandeling uitoefenen. Ik heb veel bruikbare gegevens uit dit product kunnen halen en ik heb ideeën kunnen opdoen voor het inrichten van een klantcontactcentrum. De Hartstichting is nu bezig om een projectgroep op te zetten om te komen tot een klantcontactcentrum waarbij ik hoop te kunnen aanhaken.

Tijdens mijn project heb ik met veel medewerkers van de Hartstichting gesproken. Het spreken van medewerkers had voor mij twee functies, namelijk:

1. het verzamelen van gegevens over het huidige proces,
2. het creëren van draagvlak voor het onderwerp.

Ik heb mij er dan ook over verbaasd hoe behulpzaam iedereen is geweest. Met het creëren van draagvlak is er een balletje gaan rollen binnen de organisatie. In opdracht van het hoofd afdeling marketing en communicatie is er een project opgestart dat zich moet gaan bezighouden met de inhoud van het behandelen van klachten. Ze hebben mij gevraagd om mijn proces toe te lichten zodat ze vanuit mijn proces verder kunnen bouwen. Ook is me gevraagd of ik wil deelnemen in deze projectgroep. Een voorstel hiervoor zal worden ingediend op het moment dat de directie van de Hartstichting besluit tot invoering van mijn proces.

9.2.1. Mijn rol in het geheel

Als laatste paragraaf wil ik ingaan op mijn eigen rol in het geheel. Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik meerdere petten op gehad binnen de Hartstichting, namelijk die van ICT servicemanager (16 tot 20 uur per week). De Hartstichting gaat in februari verhuizen naar een nieuwbouwpand te Leidschendam. Voor veel ICT projecten heb ik opgetreden als projectleider (in ieder geval 8 uur per week). Daarnaast heb ik in veel verhuis projecten deelgenomen als adviseur, daar waar business IT dreigt te raken. De overige uren was ik afstudeerder.

Ik moet zeggen dat het een drukke tijd is geweest, maar al die drukte heeft mij een enorme boost gegeven waardoor ik iedere dag fluitend naar mijn werk ben gegaan. Uiteraard zat het niet altijd mee maar de energie die je krijgt wanneer je oplossing vind waar deze onmogelijk lijken, is ongekend en zet aan tot doorgaan.

Om tot eindproducten te komen heb ik veel kennis moeten opdoen. Ik heb mijzelf drie applicaties eigen gemaakt, ik heb methodes onderzocht en heb deze toegepast. Ik heb informatiesystemen laten ombouwen en ik heb een online klachtenformulier ontworpen waarmee klachten gecentraliseerd inkomen. Vervolgens heb ik al mijn ideeën in een pilot van 5 weken getest.

Waar ben ik tevreden over:

- De manier waarop ik mijn project(en) heb weten te managen;
- Producten die ik opgeleverd heb;
- De zelfstandigheid waarmee ik tot producten ben gekomen;
- De manier waarop medewerkers van de Hartstichting hebben geholpen om tot de producten te komen;

Waar ben ik minder tevreden over

- Het KPI dashboard dat pas na week drie werkte;
- De manier waarop rapportages uit het informatiesysteem komen;
- Het online klachtenformulier die pas na drie weken goed werkte;

10. Competentieverantwoording

In dit hoofdstuk staat beschreven welke competenties ik met het uitvoeren van mijn project heb behaald.

10.1. *Modelleren bedrijfsprocesmodel*

Met het in kaart brengen en modelleren van het huidige klachtenproces en het modelleren van een geoptimaliseerd klachtenanalyse en beheerproces heb ik de competentie modelleren bedrijfsprocesmodel behaald. In bijlage 6, 11, 12, en 13 is te zien hoe ik dit heb gedaan.

10.2. *Onderzoeken organisatieaspecten*

Tijdens een interview met de directeur van de Hartstichting heb ik onderzoek gedaan naar de sturingsbehoefte van het MT. Daarnaast heb ik tijdens mijn project een projectgroep opgezet om organisatiebehoefte te inventariseren om deze vervolgens te verwerken in meerdere producten. Hiermee heb ik de competentie van het onderzoeken van organisatieaspecten behaald. Zie bijlage 8, 5 en paragraaf 6.3.2 om te zien hoe ik deze competentie heb behaald.

10.3. *Analyseren strategische informatiebehoefte*

Met het afnemen van een interview van de directeur van de Hartstichting heb ik strategische informatiebehoefte geïnterviewd. Vervolgens heb ik deze geanalyseerd en heb ik bruikbare informatie verwerkt in de producten “KPI Dashboard” en “Geoptimaliseerde klachtenproces”.

Daarnaast heb ik tijdens mijn project gekeken naar de wijze waarop klachtenrapportages werden opgeleverd. Tijdens het project is met de teamleider financiën en tevens klachtenmanager gekeken naar de huidige rapportages, waarna wij punten hebben benoemd, waarop aanvullende gegevens noodzakelijk waren ten behoeve van klachtenrapportages. In mij pilotrapport heb ik daar aanbevelingen over gedaan. Zie bijlage 8, 9, en paragraaf 8.5.

10.4. *Beschrijven ICT-ondersteuning*

Tijdens mijn project heb ik een onderzoek gedaan naar de informatiesystemen die actief zijn binnen de Hartstichting. Tijdens dit onderzoek heb ik gekeken welk informatiesysteem het beste mijn proces klachtafhandeling kan ondersteunen. Hierbij is de keuze gevallen op het informatiesysteem Clix. Daarnaast heb ik gekeken welke interne applicatie het meest geschikt is voor het hosten van een KPI dashboard. Visionplanner heb ik geselecteerd en laten aanpassen zodat gegevens over klachten realtime opgehaald worden uit Clix en in een dashboard als KPI worden weergegeven. Hoe dit proces tot stand is gekomen heb ik uitgewerkt in het product “van KSF naar KPI”. Hiermee heb ik de competentie van het beschrijven van ICT-ondersteuning behaald. Zie bijlage 10 hoe ik deze competentie heb behaald.

10.5. *Opstellen management rapportage*

Bij het uitwerken van een pilotrapport, die ik aangeboden heb aan de directieleden van de Hartstichting, heb ik de competentie van opstellen managementrapportage behaald. In deze rapportage heb ik mijn project en pilot toegelicht met daarbij ondersteunende graphics om het geheel te onderbouwen. Daarnaast heb ik een klachtenrapport met gegevens over de pilot uitgewerkt. Zie bijlage 9 en paragraaf 8.5 om te zien hoe deze competentie is behaald.

10.6. *Onderzoeken veranderingsbehoefte*

Tijdens mijn project heb ik in fase 2 een onderzoek gedaan naar de manier waarop in de huidige situatie klachten worden afgehandeld. Tegelijkertijd heb ik de veranderingsbehoefte in kaart gebracht om deze vervolgen in fase 3 te gebruiken bij het uitwerken van een geoptimaliseerde proces klachtafhandeling. Hiermee heb ik de competentie van onderzoeken veranderingsbehoefte behaald. Zie paragraaf 6.3, 6.3.1, 6.3.2, die dit ondersteunen.

10.7. **Formuleren veranderingsalternatief**

In mijn pilot rapport heb ik aanbevelingen gedaan over veranderingsalternatieven die aansluiten bij mijn geoptimaliseerde proces. Hiermee heb ik de competentie van formuleren veranderingsalternatieven behaald. Zie bijlage 9.

10.8. **Projectmanagement**

Met het uitvoeren van mijn project volgens de PRINCE2 methode en het opzetten en leiden van een projectgroep heb ik de competentie projectmanagement behaald. Zie bijlage 1 en hoofdstuk 4.

11. Literatuurlijst

Titel boek	Auteur	ISBN
Integraal klachtenmanagement	Kees Ahaus en Eric de Haan	9013072690
Integraal performance management bij Douwe Egberts	Peter Gielen	nvt
Integraal performance management	Peter Gielen	9013026885
Beter presteren met processen	Rob Kroese en Jeroen de Groot	9789080972254
Informatief Communiceren	Fokkelien von Meyeveldt	9039517134
Wat is onderzoek	Nel verhoeven	9059316711
Informatisering economie	Robert. R. van Oirsouw	9039513937
Business Alignment (Bah reader)	Berry, Jeroen en Paul	Nvt
Business Intelligence	Jeroen Vurens	nvt
De kleine PRINCE2	Mark van Onna en Ana Koning	9012581273

Externe bijlage

Titel Bijlage	Bijlage nummer	Auteur
Project Initiatie Document	Bijlage 1	Elwin Vreugdenhil
Memo benchmark	Bijlage 2	Elwin Vreugdenhil
Proces conventies	Bijlage 3	Elwin Vreugdenhil
5 stappen model	Bijlage 4	Elwin Vreugdenhil
Presentatie projectgroep	Bijlage 5	Elwin Vreugdenhil
Gemodelleerd huidig proces klachtafhandeling	Bijlage 6	Elwin Vreugdenhil
Benchmark rapport	Bijlage 7	Elwin Vreugdenhil
Uitgewerkt interview (directeur Hartstichting)	Bijlage 8	Elwin Vreugdenhil
Pilot Rapport	Bijlage 9	Elwin Vreugdenhil
Van KSF naar KPI	Bijlage 10	Elwin Vreugdenhil
Geoptimaliseerd klachtenproces	Bijlage 11	Elwin Vreugdenhil
Beheer proces	Bijlage 12	Elwin Vreugdenhil
Analyse proces	Bijlage 13	Elwin Vreugdenhil
Uitwerking klacht rollen	Bijlage 14	Elwin Vreugdenhil
Klachtenreglement	Bijlage 15	Elwin Vreugdenhil
Klachten rapportage	Bijlage 16	Elwin Vreugdenhil
Klachtenreglement	Bijlage 17	Elwin Vreugdenhil
Pilot rapport	Bijlage 18	Elwin Vreugdenhil

12. Bijlage 1

Afstudeerplan

Informatie afstudeerder en gastbedrijf *(structuur niet wijzigen)*

Afstudeerblok; 2011-2.1 (start uiterlijk 29 augustus 2011)

Startdatum uitvoering afstudeeropdracht; 27-06-2011

Einddatum uitvoering afstudeeropdracht; 11-11-2011

Inleverdatum afstudeerdossier volgens jaarrooster; 23 december 2011

Studentnummer; 07039832

Achternaam; Dhr. Vreugdenhil

() weghalen niet van toepassing*

Voorletters; E

Roepnaam; Elwin

Adres; Meidoornstraat 108

Postcode; 2563 GK

Woonplaats; Den Haag

Telefoonnummer; nvt

Mobiel nummer; 0630405572

Privé emailadres; Elwin@joyhill.net

Opleiding; Bedrijfskundig informatica (BI)

Locatie; Den Haag

Variant; Duaal

Naam studieloopbaanbegeleider; Frans Bogels

Naam begeleider/examinator; Theo van Gerwen

Naam expert/examinator; Victor Hermans

Naam bedrijf; Nederlandse Hartstichting

Afdeling bedrijf; Bedrijfsvoering

Bezoekadres bedrijf; Bordewijklaan 3

Postcode bezoekadres; 2591 XR

Postbusnummer; 300

Postcode postbusnummer; 2501 CH

Plaats; Den Haag

Telefoon bedrijf; 0703155555

Telefax bedrijf; 0703352826

Internetsite bedrijf; www.hartstichting.nl

Achternaam opdrachtgever; dhr van 't Hoog

() weghalen niet van toepassing*

Voorletters opdrachtgever; L

Titelatuur opdrachtgever; Drs. Laurens van 't Hoog

Functie opdrachtgever; Management Controller

Doorkiesnummer opdrachtgever; 530

Email opdrachtgever; L.vantHoog@hartstichting.nl

Achternaam bedrijfsmentor; Mark-Peter van Rijn

() weghalen niet van toepassing*

Voorletters bedrijfsmentor; MP

Titelatuur bedrijfsmentor; Ir Mark-Peter van Rijn

Functie bedrijfsmentor; Manager of operations

Doorkiesnummer bedrijfsmentor; 0703300502

Email bedrijfsmentor; mrijn@uno.nl

NB; bedrijfsmentor mag dezelfde zijn als de opdrachtgever

Doorkiesnummer afstudeerder; 0703155669

Functie afstudeerder (deeltijd/duaal); ICT Servicemanager

Titel afstudeeropdracht; Optimaliseren en meetbaar maken van het proces klachtafhandeling

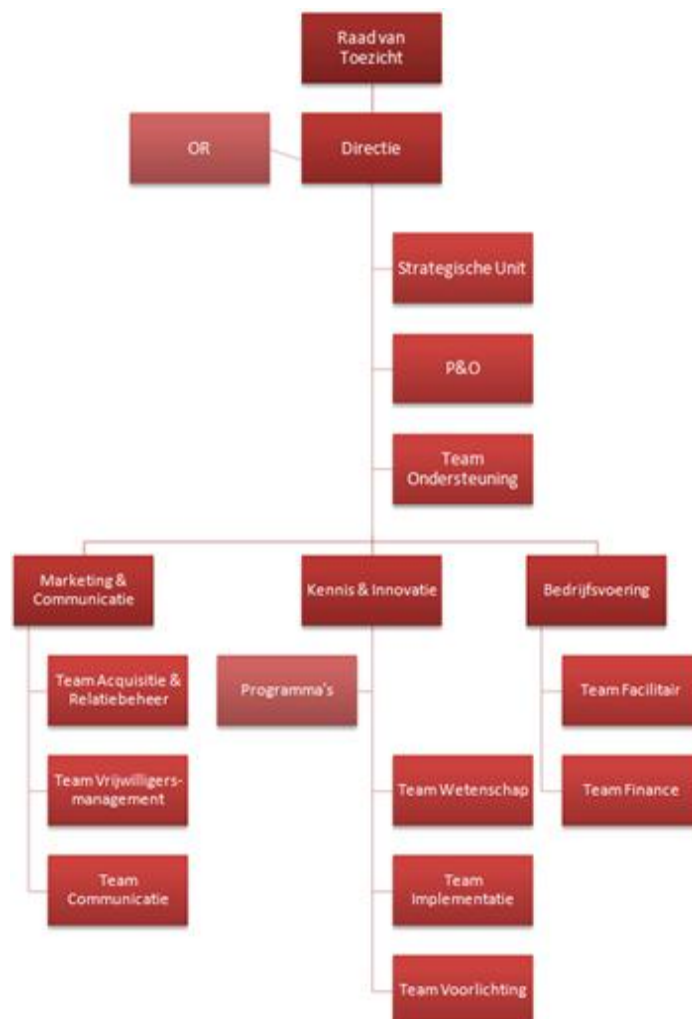
Opdrachtomschrijving

1. Bedrijf

De Nederlandse Hartstichting is een non-profit organisatie die zich al 47 jaar inzet tegen hart- en vaatziekte. Dit doet de Hartstichting door geld beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek om oorzaken te achterhalen en nieuwe toepassingen in de praktijk te brengen. Door de inzet van de Nederlandse Hartstichting is er een verbetering in operatietechnieken, zoals openhartoperaties, hart-long machines en medicijnen tot stand gebracht. De Hartstichting krijgt haar financieringen voor 100% uit giften en donaties. Onderzoek is hierdoor grotendeels mogelijk gemaakt door donateurs van de Hartstichting. Naast onderzoek houdt de Hartstichting zich bezig met preventie, patiëntenzorg en voorlichting.

De afstudeeropdracht zal uitgevoerd worden binnen het project BITA (Business IT Alignment) die valt onder de afdeling bedrijfsvoering. Afdelingen bestaan uit een aantal teams die schematisch worden weergegeven in het organogram.

Organogram



De Nederlandse Hartstichting heeft ongeveer 140 werknemers in dienst verdeeld over 3 afdelingen. Deze afdelingen zien er als volgt uit;

- kennis en innovatie
 - Subsidie aanvragen
 - Implementeren management
 - Informatielijn
- marketing en communicatie
 - Corporate communicatie
 - Fondsenwerving
 - Vrijwilligers management
- bedrijfsvoering
 - Financiële administratie
 - Bestandsbeheer
 - Facilitair management
 - ICT (outsourced)

Naast de 3 afdelingen bestaat de organisatie uit;

- strategische unit
- stafafdeling personeel en organisatie
- team ondersteuning

De Hartstichting heeft eind 2010 een nieuw beleidsvisie document (titel; “Winds of Change”) opgesteld, waarin de probleemstelling is geponereerd dat de organisatie moet veranderen om de afnemende groei en afnemende loyaliteit tegen te gaan. Een belangrijke conclusie daarbij is dat de positionering van relatiebeheer binnen de organisatie teveel een transactioneel proces is geworden, zonder inzicht in wat de relatie beweegt. Vanuit de nieuwe missie en visie is bepaald dat de Hartstichting het noodzakelijk acht meer een markt- en klantgerichte bedrijfsvoering te voeren. Een belangrijk doel hierbij is meer aandacht voor het langer binden van de relaties. Kortom; het (opnieuw) inrichten van relatiebeheer. In de nieuwe strategische doelstellingen is daarom het volgende opgenomen; “De Nederlandse Hartstichting is een breed en warm publieksfonds en stelt klantgroepen centraal”. Dit betekent onder andere dat de interactie met het publiek wordt opgezocht om hier een relatie mee gaan opbouwen.

2. Probleemstelling

De huidige organisatorische situatie voorziet nog niet in de optimale mogelijkheid op de gewenste manier de relaties te beheren. Een aantal belangrijke organisatorische knelpunten zijn door het management van de Hartstichting als aanleiding aangewezen voor het inrichten van een effectief, verbeterde klachtafhandeling;

1. Een niet optimaal ingericht extern klachten- en beheerproces. De Hartstichting geeft aan dat het proces klachtafhandeling niet optimaal is ingericht. Op dit moment weet ik niet waar de problemen zich bevinden. Dit zal duidelijk moeten worden tijdens de oriëntatiefase van mijn onderzoek.
2. Er zijn meerdere informatiesystemen waarmee klachten worden gemanaged, hierdoor zijn klachten versnipperd over meerdere systemen waardoor er geen overzicht is.
3. Er zijn geen regels voor de afhandeling van klachten. Hierbij kun je denken aan response tijden, reactie snelheden en doorlooptijden. Hierdoor is het voor de klant niet duidelijk wat zij van de hartstichting kunnen verwachten.
4. Prestaties van het proces klachtafhandeling zijn niet zichtbaar. Hierdoor is het voor team leiders en de directie niet mogelijk om bij te sturen waar nodig.
5. De directie van de NHS heeft geen ervaring met het sturen op KPI's. Hierdoor heeft de directie slecht zicht op de prestaties van het proces klachtafhandeling.

3. Doelstelling van de afstudeeropdracht

Het doel van de afstudeeropdracht is het proces klachtafhandeling te verbeteren (meetbaar maken van prestaties en directie laten sturen op KPI's). Tevens is het een van de subdoelstellingen de directie van de Hartstichting kennis laten maken met de voordelen van integraal prestatie management, hierna te noemen IPM, binnen de Nederlandse Hartstichting.

4. Resultaat

Het resultaat van het afstudeerproject is een pilot van een geoptimaliseerd proces klachtafhandeling. Deze veranderingen hebben betrekking op de in de aanleiding geformuleerde problemen te weten.

- Een voorstel van regels voor klachtafhandeling
- Een voorstel voor een procesoptimalisatie voor het proces klachtafhandelingen
- Een voorstel voor een geschikt informatiesysteem passend bij de oplossing van de huidige knelpunten bij de registratie van klantgegevens
- Een voorstel van KPI's die de randvoorwaarden weergeven voor de afhandeling van klachten direct vertaald vanuit de missie, visie en strategische doelstellingen van de Hartstichting.

De Hartstichting heeft de ambitie om binnen 2 jaar over te gaan op 1 informatiesysteem die alle processen ondersteunt. De geboden oplossing kan hierdoor dienen als tussenoplossing.

5. Uit te voeren werkzaamheden, inclusief een globale fasering, mijlpalen en bijbehorende activiteiten

Binnen het afstudeer traject zijn de volgende werkzaamheden te onderscheiden;

Fase 1 (initiatiefase) 2 weken

- Opstellen projectbrief (afstudeerplan)
- Opstellen PID

Producten horende bij deze fase

- Projectbrief (afstudeerplan)
- PID

Fase 2 (Definitiefase) 5 weken

- Analyseren huidige proces
 - Aanwezige call registratie systemen inventariseren
 - Inkomende en uitgaande communicatie kanalen inventariseren
 - Cultuur analyseren
 - Beschikbare documentatie bestuderen
 - Knelpunten vanuit werknemers en belanghebbende inventariseren
 - Aanwezige actoren benoemen
 - Cursus Mavim
 - Modelleren proces
- Interview directeur Nederlandse Hartstichting (Hans Stam)
- Benchmarken met andere stichtingen uitvoeren

Producten horende bij deze fase

- Gemodelleerd proces klachtafhandeling
- Resultaten benchmarking
- Lijst met knelpunten
- Interview directeur NHS

Fase 3 (Ontwerpfase) 5 weken

- Optimaliseren proces
 - Modelleren gewenst proces
- Inrichten pilot
 - Opstellen KPI's en KFI's
 - Cultuur implementatie strategie bepalen
 - Selecteren van één al aanwezig call registratiesysteem (voor uitvoeren pilot en eventuele tussenoplossing)
 - Opstellen programma van eisen call registratie systeem
 - Maken werkbeschrijving (voor medewerkers klachtafhandeling)

Producten horende bij deze fase

- Geoptimaliseerd proces klachtafhandeling
- Lijst met KPI's en KFI's
- Programma van eisen aan te selecteren call registratie systeem
- Werkbeschrijving voor tijdens simulatie periode
- Dashboard

Fase 4 (pilot) 5 weken

- Uitvoeren pilot
 - Implementeren geoptimaliseerde proces en werkbeschrijving
 - Monitoren prestaties proces klachtafhandeling tijdens pilot
 - Analyseren prestaties
 - Management laten sturen op prestaties
 - Signaleren gewenste verandering
 - Evalueren pilot

Producten horende bij deze fase

- Lijst met gewenste veranderingen
- Prestaties over simulatieperiode

(uitwerken rapport zal tijdens iedere fase worden uitgewerkt) 3 weken

- Rapport met gegevens over uitgevoerde pilot

Contactmomenten Haagse Hoge School

Bedrijfsbezoek 1; Nederlandse Hartstichting

- In de week van 15 juli
- Begeleider/examinator

Bedrijfsbezoek 2; Haagse Hoge School

- In de week van 1 september (concept afstudeerdossier)
- Begeleider/examinator

Bedrijfsbezoek 3; Haagse Hoge School

- Half oktober
- Begeleider/examinator

Inleveren afstudeerdossier;

- 23 december 2011
- 4 exemplaren inleveren
- Bedrijfsmentoren ook voorzien van exemplaar

Te gebruiken methoden

PRINCE2

Benchmarking

De Caluwe

Balanced Score Card

KPI

Plan, Do, Check, Act

Van der Pols

Te gebruiken technieken

Brainstormen

Tijdens overleg brainstormen over werkzaamheden en problemen. Tijdens brainstormsessies worden mogelijke oplossingen en mogelijkheden bedacht.

MoSCoW

Door middel van MoSCoW prioriteiten aangeven

Analyseren

Analyseren van bedrijfsprocessen om deze duidelijk in kaart te brengen. Ook bestaande werkschrijvingen en documentatie worden doorgenomen.

Interviewen

Met behulp van interview technieken achterhalen welke wensen en eisen de directie Hartstichting stelt aan het proces klachtafhandeling.

UML

Met behulp van UML technieken processen modelleren

Integraal prestatie management (IPM)

Te gebruiken tools

Mavim Rules

Modelleren en optimaliseren van processen

6. Op te leveren (tussen)producten

Tijdens afstudeer periode zullen de volgende (tussen)producten worden opgeleverd;

- PID
- Schematische uitwerking huidige proces klachtafhandeling
- Uitwerking interview directeur Nederlandse Hartstichting
- Vertaling van strategische doelstellingen naar KPI's en KFI's
- Schematische uitwerking geoptimaliseerd proces klachtafhandeling
- Werkbeschrijving pilot
- Sturings Dashboard
- Resultaten benchmarking
- Programma van eisen call registratiesysteem
- Resultaten pilot

7. Te demonstreren competenties en wijze waarop

Bij het uitvoeren afstudeeropdracht worden BI competenties behaald. In de volgende sheet staat aangegeven om welke competenties het gaat, en de wijze waarop.

Beroepsactiviteit	Omschrijving	Wijze waarop
Modelleren bedrijfsprocesmodel	Afbakenen van het beschouwinggebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.	Modelleren van het proces klachtafhandeling en optimalisatie
Onderzoeken organisatieaspecten	Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.	Uitvoeren van interviews met medewerkers en directeur, lezen van procedures en werkbeschrijvingen (oriëntatie)
Analyseren strategische informatiebehoefte	Het afleiden van de informatiebehoefte van het management vanuit de strategie van de organisatie.	Tijdens interview met directeur en teamleider erachter komen welke gegevens van belang zijn. Deze behoeftes vertalen naar KPI's
Beschrijven ICT-ondersteuning	Vaststellen van de gewenste ICT-ondersteuning ten behoeve van de bedrijfsprocessen.	Vaststellen applicatie ondersteuning voor het proces klachtafhandeling.
Opstellen management rapportage	Rapporteren van managementinformatie in een geschikte presentatievorm, waarbij conclusies goed onderbouwd/beargumenteerd worden.	Bouwen van een dashboard met gegevens over klachtafhandeling
Onderzoeken veranderingsbehoefte	Het analyseren van problemen en het beschrijven van de veranderingsbehoefte.	Analyseren van problemen bij klachtafhandeling en deze beschrijven. Bij uitwerken advies rapport beschrijven van veranderingsbehoefte
Formuleren veranderingsalternatief	Beschrijven van veranderingsalternatieven die aansluiten bij de veranderingsbehoefte.	Bij uitwerking adviesrapport mogelijke tussenoplossing voorstellen
Projectmanagement	- Het beschrijven van een aanpak om	

- Initiëren project - Monitoren en sturen project - Afsluiten project	de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden. - Het werken volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij hoort het tussentijds afleggen van verantwoording. - Het aan het einde van het project verantwoorden van het opleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en randvoorwaarden.	
---	--	--

13. Bijlage 2



Academie voor ICT & Media

Den Haag
Delft
Zoetermeer

Evaluatieformulier afstuderen

In te vullen door opdrachtgever c.q. bedrijfsmentor(en)

Student; Elwin Vreugdenhil

Periode; 2011-2.1

Bedrijf c.q. instelling; Nederlandse Hartstichting

Bedrijfsmentor; L.M. van 't Hoog

Plaats; Den Haag

Datum; 14-12-2011

1. Heeft de student zich zelf snel en goed ingewerkt in het bedrijf en de uit te voeren afstudeeropdracht?

Elwin is bekend binnen de Hartstichting in zijn rol als servicemanager. Voor wat betreft zijn afstudeeropdracht heeft dat hem voordeel opgeleverd in de zin dat hij makkelijk bij mensen die hij nodig had terecht kon. Voor wat betreft de opdracht die ik meegegeven heb, heeft Elwin dit enorm snel opgepakt en heeft de probleemstelling en bijbehorende vraagstellingen snel eigen gemaakt. Hij is hierbij het doel nooit uit het oog verloren.

2. Hoe beoordeelt u de communicatieve vaardigheden van de student (in de samenwerking met collega's, in contacten met de opdrachtgever, bij mondelinge presentaties, schriftelijke rapportages)?

Elwin is in zijn verbale communicatie een makkelijk persoon in omgang en weet zich redelijk goed te uitten. In samenwerking met zijn collega's is hij open en duidelijk. Zijn schriftelijke rapportages waren over het algemeen verzorgd, maar heeft in grammaticaal opzicht en qua zinsconstructies nog wel wat leerpunten. Hier hebben Elwin en ik het al een aantal keer over gehad. Zijn manier van rapporteren is soms wat te kort door de bocht. M.a.w. Elwin schrijft soms op zoals hij het in zijn hoofd heeft. Elwin is zich hiervan bewust en laat zijn stukken altijd door een ander nalezen.

3. Hoe heeft de student tijdens het uitvoeren van de opdracht gefunctioneerd?

- **Qua verantwoordelijkheid**

goed / voldoende / matig / onvoldoende

- Qua zelfstandigheid **goed** / voldoende / matig / onvoldoende
- Qua planmatig werken **goed** / voldoende / matig / onvoldoende
- Qua creativiteit goed / **voldoende** / matig / onvoldoende
- Qua productiviteit **goed** / voldoende / matig / onvoldoende
- Qua samenwerken met collega's goed / **voldoende** / matig / onvoldoende
- Qua draagvlakontwikkeling goed / **voldoende** / matig / onvoldoende
- Qua inspelen op bedrijfscultuur **goed** / voldoende / matig / onvoldoende
- Qua rekening houden met de specifieke context van het bedrijf **goed** / voldoende / matig / onvoldoende
- Qua het op gang brengen van de nodige veranderingen goed / **voldoende** / matig / onvoldoende

4. Hoe beoordeelt u de kennis en kunde van de student in verhouding tot wat u verwacht van een bijna afgestudeerde?

Elwin heeft het voordeel dat hij al werkervaring heeft. Hierdoor heeft Elwin in verhouding tot een bijna afgestudeerde een goed niveau. Het nadeel voor hem is dat de verwachtingen voor hem hoger zijn. Echter, Elwin heeft de opdracht zeer goed, zorgvuldig en professioneel opgepakt en ik kan daardoor stellen dat zijn kennis en kunde zeker in verhouding staan tot wat ik van een bijna afgestudeerde verwacht.

5. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de opgeleverde (tussen)producten?

Goed en naar tevredenheid. De terugkoppeling vanuit de organisatie is ook positief. Dit is in het kader van zijn opdracht ook een goede graadmeter. Vooral het eindproduct is iets waar de organisatie verder op kan bouwen en is conform verwachting.

6. Bent u tevreden over het opgeleverde (eind)product?

Zie antwoord op vraag 5. Zeer tevreden.

- **In hoeverre heeft u gekregen wat is afgesproken?**

Ruimschoots voldoende

- **In hoeverre voldoet het (eind)product aan uw verwachtingen?**

Ruimschoots voldoende

- **Wat is de bruikbaarheid en onderhoudbaarheid hiervan?**

Goed, de basis is gelegd en hier kunnen we als organisatie absoluut verder op bouwen.

- **Wat gebeurt er met het opgeleverde (eind)product?**

Het eindproduct blijft actief en zal worden doorontwikkeld.

- **Kunt u direct met het opgeleverde product aan de slag?**

De kern van de opdracht van Elwin is het uitvoeren van een pilot aan de hand van zijn tussenproducten. Met de pilot is aangetoond dat het product functioneert en zal ook als zodanig actief blijven binnen de Hartstichting.

7. Zijn er nog aspecten voor u van belang die nog niet aan de orde zijn geweest?

Neen

8. Bent u bereid een volgende keer weer uw medewerking te verlenen aan het beschikbaar stellen van een afstudeerplaats (graag met toelichting)?

Iemand met hetzelfde profiel als Elwin is zeer welkom. Hij heeft aantoonbaar toegevoegde waarde geleverd, is in staat geweest zelfstandig zaken op te pakken en heeft producten tijdig en conform de verwachtingen opgeleverd.