



# Over klachten en kwaliteitsmanagement

Sara Demuzere  
Caroline Vervaet

Instituut voor de Overheid





# Programma

- Het kwaliteitsdenken ingeleid
  - Kwaliteitsmanagement
  - Dubbele rol van klachten
  - Klachten binnen kwaliteitsmodellen
- Kwaliteitsmanagement bij de politie
  - Model van excellente politiezorg
  - Rol van klachtenmanagement





# Over kwaliteit

Sara Demuzere  
Instituut voor de Overheid





# Nieuw overheidsmanagement

- Verander(ende) overheid
  - Van bureaucratische naar ondernemingscultuur
  - Duidelijke prestatienormen
  - Grotere nadruk op output-controle
  - Introductie van private managementtechnieken
  - Meer gericht op prikkels vanuit omgeving
  - Van regelende naar cliëntgerichte overheid  
(Hood, 1991 & 1995)
- Van besparingen naar kwaliteit
  - Jaren '70: **interne** druk van zuinigheid, efficiëntie, effectiviteit (crisis)
  - Jaren '80 - '90: **externe** druk van burgers/klanten voor verbeteringen, alternatieven (NPM)





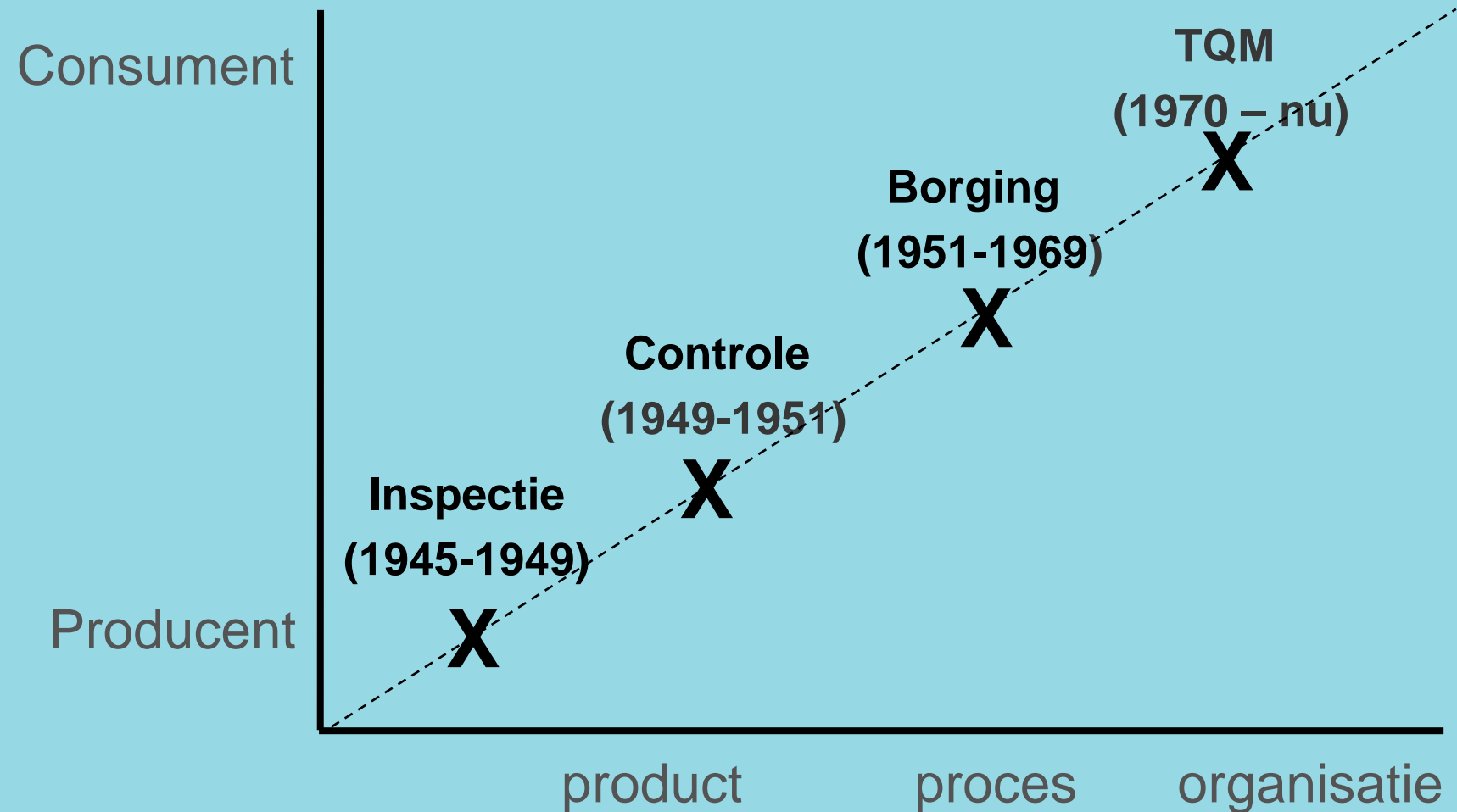
# Integrale kwaliteitszorg

- Behoeften en verwachtingen van de klant centraal ('customer satisfaction')
- Kwaliteit wordt middel om effectiviteit van organisatie te verhogen
- Kwaliteitsmanagement = Organisatiemanagement
- Klemtoon op voortdurende verbetering (PDCA)





# Evolutie in beeld





# Kwaliteitsconcept

- **Producent georiënteerd**
  - ‘The intrinsic features of the good or service itself, as seen by those producing it’
  - ‘Do things right’
  - Traditionele invalshoek
- **Consument georiënteerd**
  - ‘Quality of the good or service itself, as it is perceived by the user’
  - ‘Do the right things’
  - Subjectieve mening gebruiker





**IMMIGRATION**



**FOR  
A BETTER  
TOMORROW**

**GET SET FOR  
A BETTER  
TOMORROW**

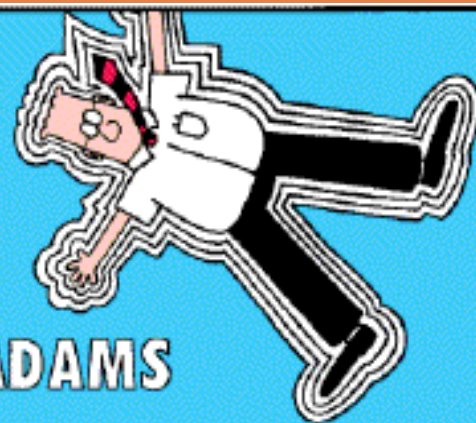
**GET SET FOR  
A BETTER  
TOMORROW**

**DELHI**  
INDIRA GANDHI  
INTERNATIONAL AIRPORT



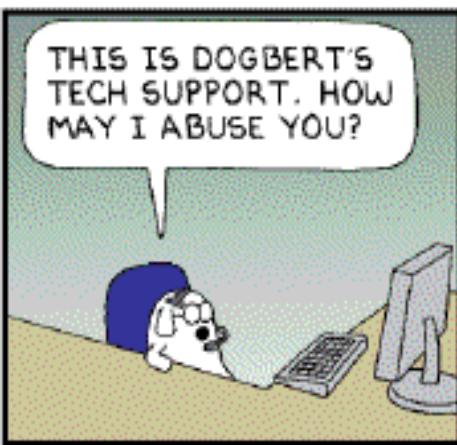


# DILBERT®



BY

SCOTT ADAMS



THIS IS DOGBERT'S TECH SUPPORT. HOW MAY I ABUSE YOU?

E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM



FINALLY!! IT TOOK ME AN HOUR TO PENETRATE YOUR INSCRUTABLE AUDIO MENU SYSTEM!



THEN I WAITED IN QUEUE FOR FORTY MINUTES!



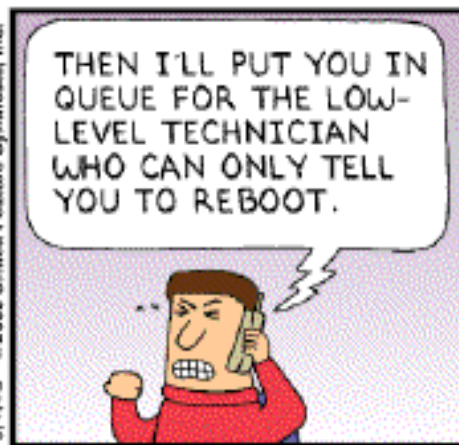
MY PROBLEM IS THAT MY COMPUTER KEEPS FREEZING...

NOT SO FAST.

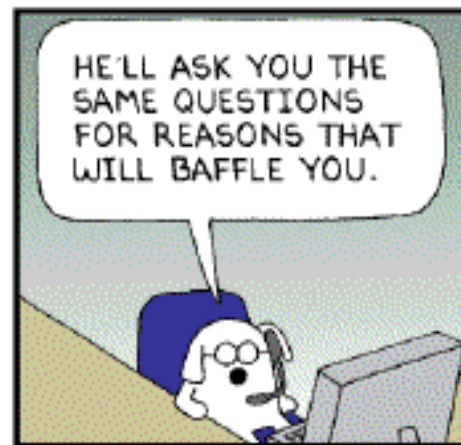


I NEED TO KNOW YOUR NAME, ADDRESS, PHONE NUMBER, OPERATING SYSTEM, E-MAIL ADDRESS, SERIAL NUMBERS, SOFTWARE VERSIONS AND VIDEO DRIVERS.

©2003 United Feature Syndicate, Inc.

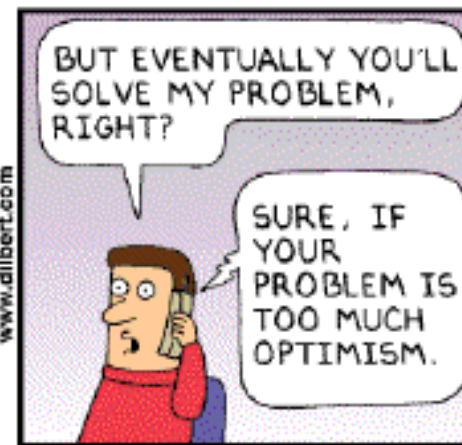


THEN I'LL PUT YOU IN QUEUE FOR THE LOW-LEVEL TECHNICIAN WHO CAN ONLY TELL YOU TO REBOOT.



HE'LL ASK YOU THE SAME QUESTIONS FOR REASONS THAT WILL BAFFLE YOU.

www.dilbert.com



BUT EVENTUALLY YOU'LL SOLVE MY PROBLEM, RIGHT?

SURE, IF YOUR PROBLEM IS TOO MUCH OPTIMISM.



# Dubbele rol van klachten

- Tevredenheid burger verhogen
  - Herstel relatie overheid-burger
  - Klantgericht werken
- Interne werking continu verbeteren
  - Verbeterdomeinen identificeren en acties ondernemen
  - Klachten binnen globale organisatiemanagement
    - ISO
    - Balanced Scorecard
    - EFQM



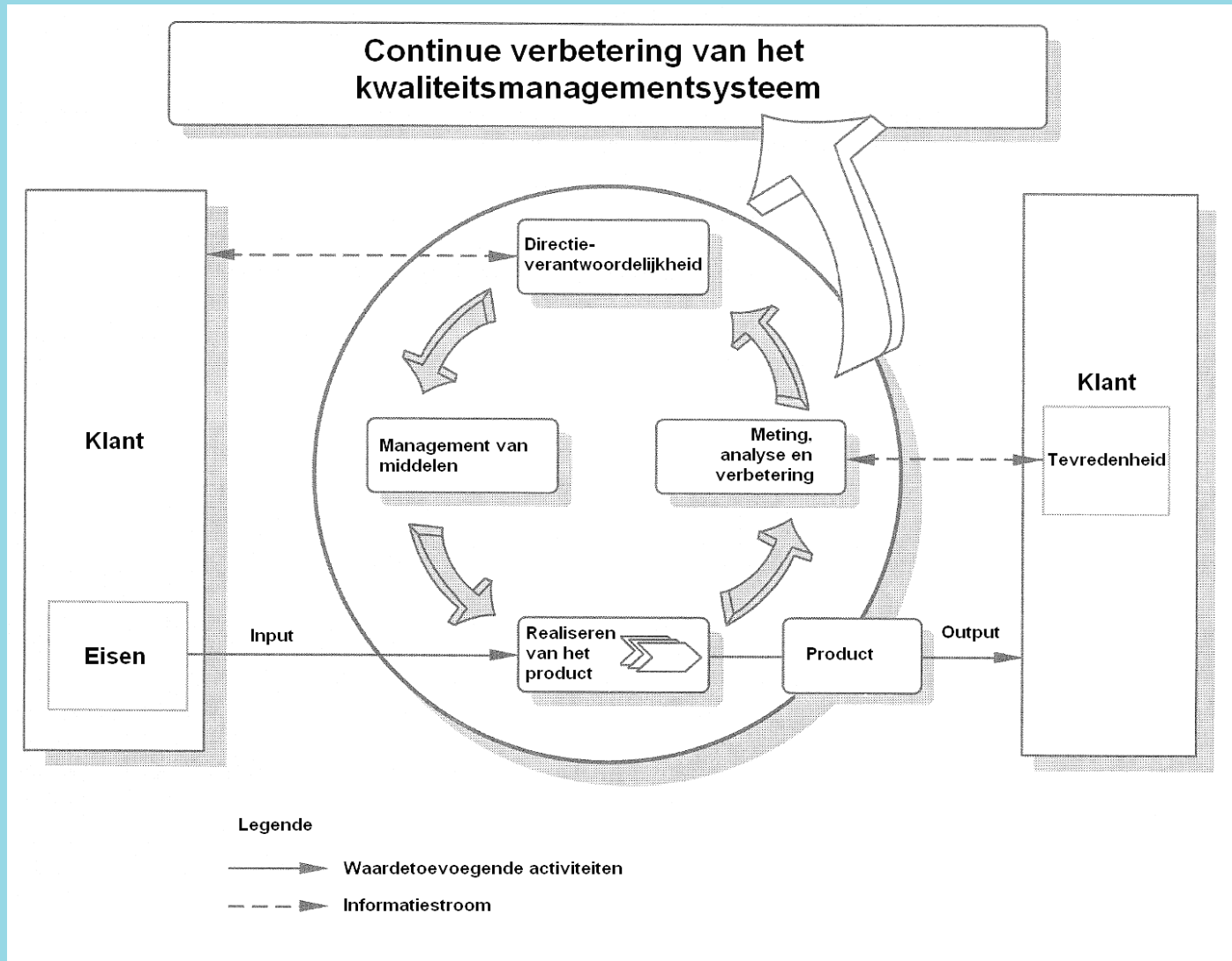


# ISO





# Klachtenmanagement



(ISO 9001:2008)





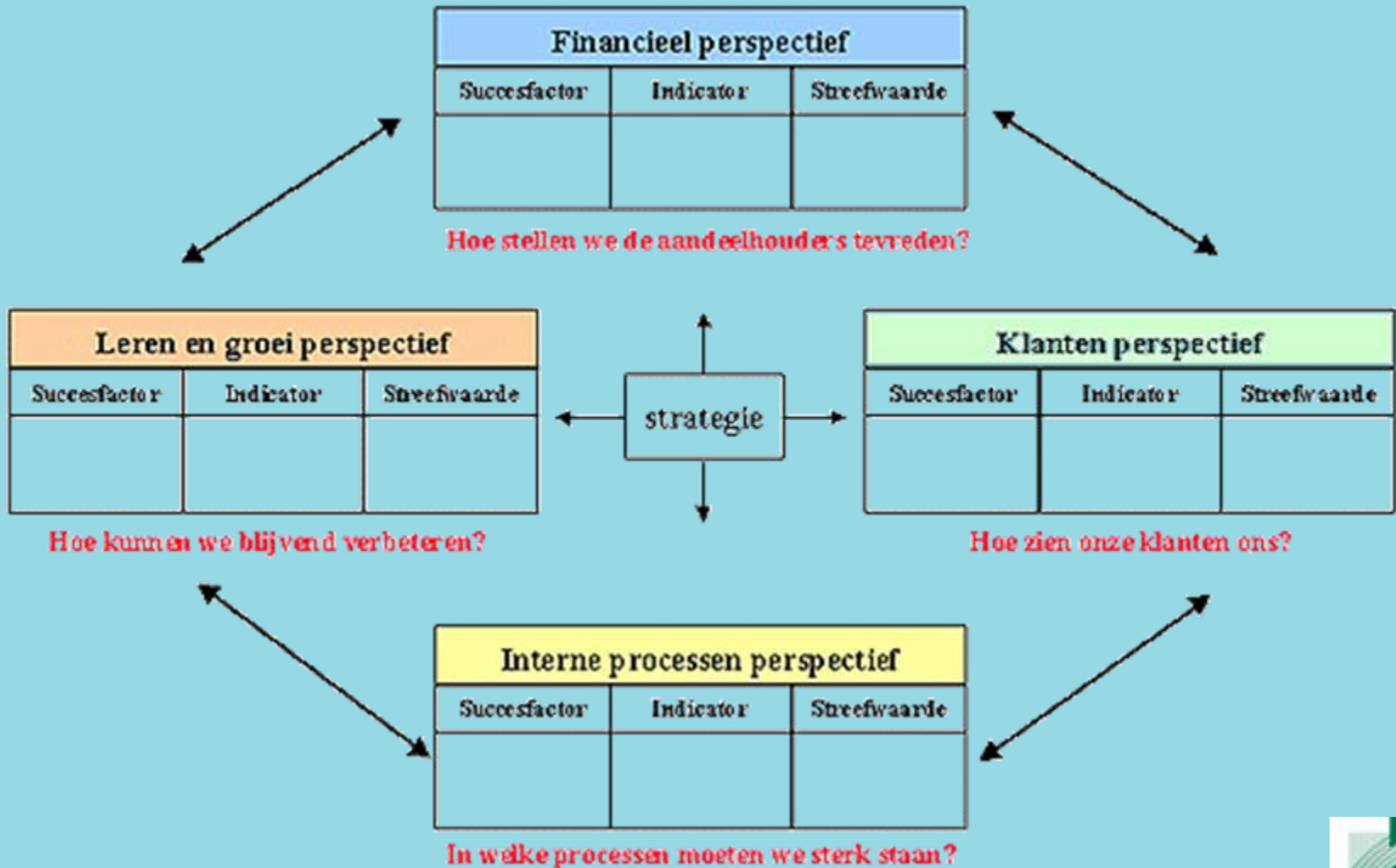
# Balanced Scorecard

- Strategisch managementinstrument
  - Operationalisering van de strategie
    - ➔ LT - doelstellingen
    - ➔ KT – doelstellingen
    - ➔ Kritieke meetbare succesfactoren
  - Opvolgen van resultaten
- Vier perspectieven
- Uitgebalanceerd aantal maatstaven





# Klachtenmanagement



(Kaplan & Norton, 2007)





# EFQM

- 14 grote Europese bedrijven
- Foto van organisatie
- Model for Business Excellence

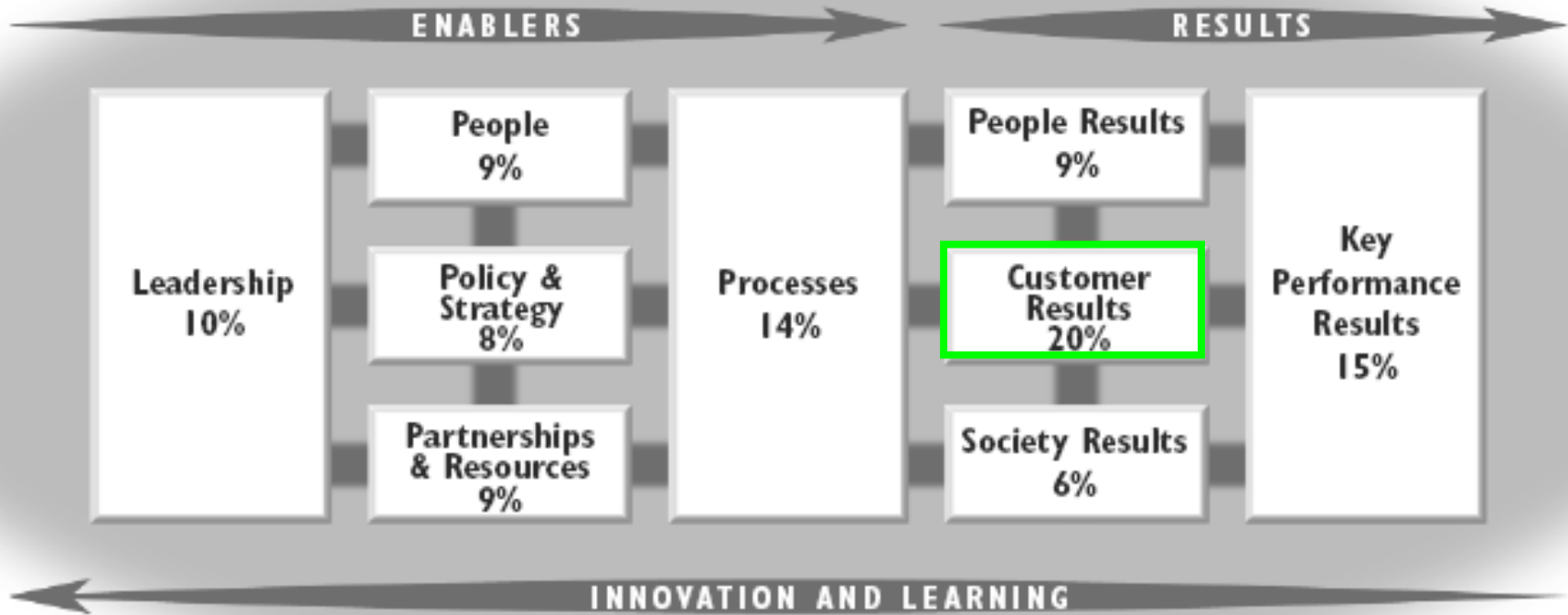
*‘Excellent results with respect to performance, customers, people and society are achieved through leadership driving policy and strategy, people, partnerships and resources and processes.’*

*(EFQM, 2009)*





# Klachtenmanagement



(EFQM, 2003)





# Klachten en kwaliteitsmanagement bij politie

Caroline Vervae  
Gewezen wetenschappelijk medewerker  
Instituut voor de Overheid





# Kerntaak van de politie

= Verzekeren **veiligheid** in de samenleving voor iedereen

⇔ Complex fenomeen

⇔ Kan dit niet alleen

→ Nood aan **overleg** en **samenwerking** tussen alle actoren en belanghebbenden in de veiligheidsketen

→ Manier waarop = gestructureerd  
”Model van Excellente politiezorg”





# Excellente politiezorg en klachten

## Leveren van een **uitmuntende dienstverlening**

- Samenwerking speelt cruciale rol
- Overleg en communicatie
- Luisteren naar klachten over werking

## **Klachten** = meerwaarde voor organisatie

- Verbeteren relatie met partners en belanghebbenden
- Verbeteren van eigen werking

= **essentiële bouwstenen** voor het realiseren van optimale politiezorg





# Model van Excellente politiezorg

## 4 basismodellen:

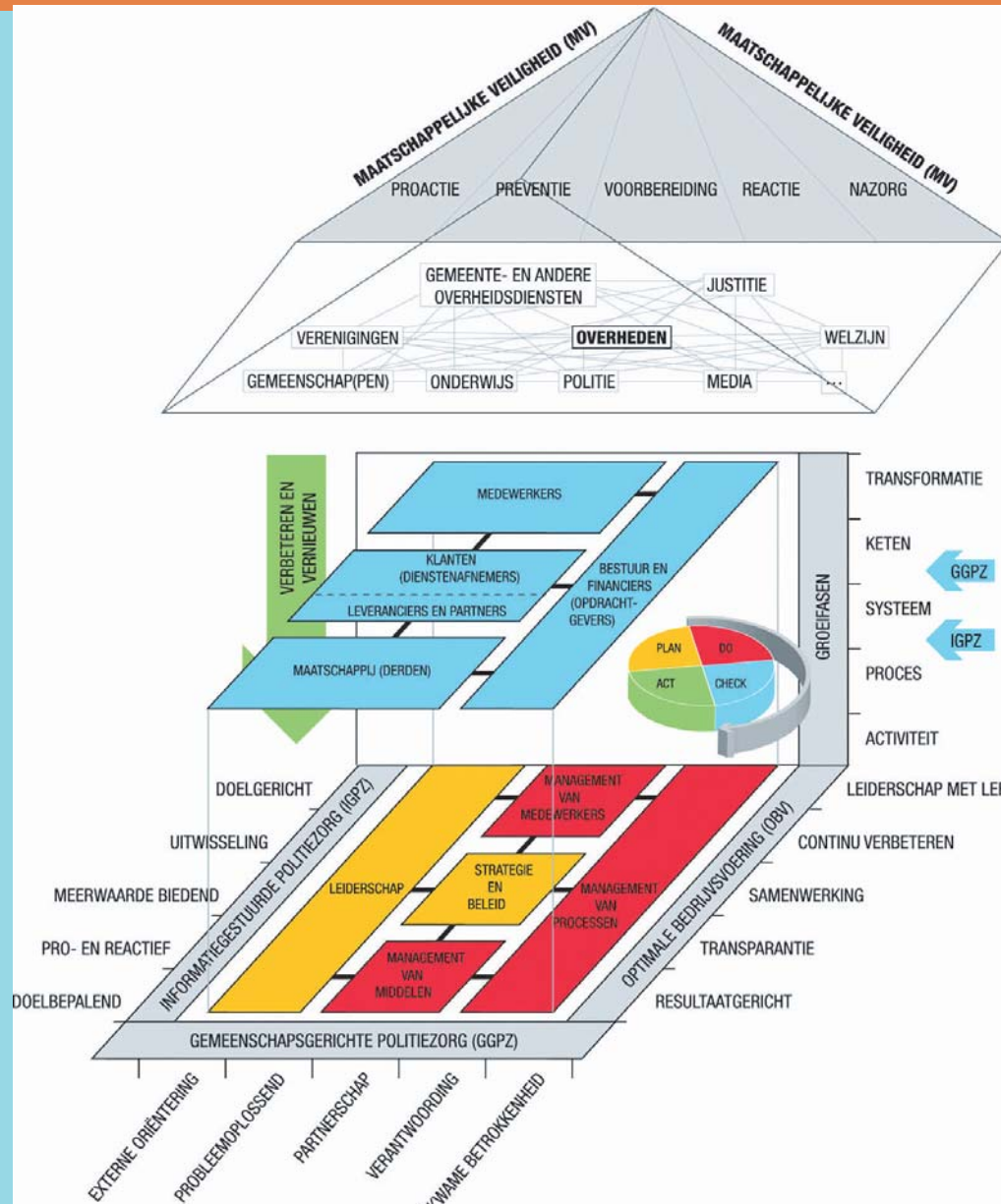
- Model van gemeenschapsgerichte politiezorg
- Model van informatie gestuurde politiezorg
- Model van excellente bedrijfsvoering
- Overheidsbeleid inzake maatschappelijke veiligheid

**→ Op een geïntegreerde wijze toepassen**





# Model van Excellente politiezorg

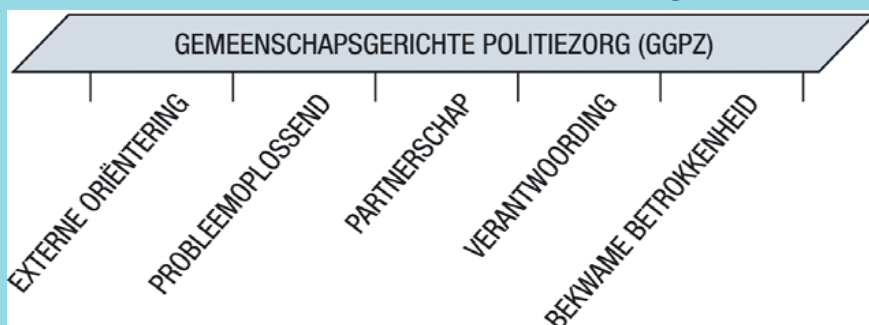




# Opbouw van het model en de rol van klachten

## A. De 5 pijlers van gemeenschapsgerichte politiezorg

= hoe samenwerken met belanghebbenden en partners?



- ➔ Verkrijgen van wederzijds vertrouwen
- ➔ Openstaan voor informatie uit gemeenschap
- ➔ Voldoen aan gerechtvaardigde verwachtingen

### Klachten

- Kennisname van verwachtingen
- Verantwoording over werking
- Input voor beleid
- Versterken vertrouwensrelatie

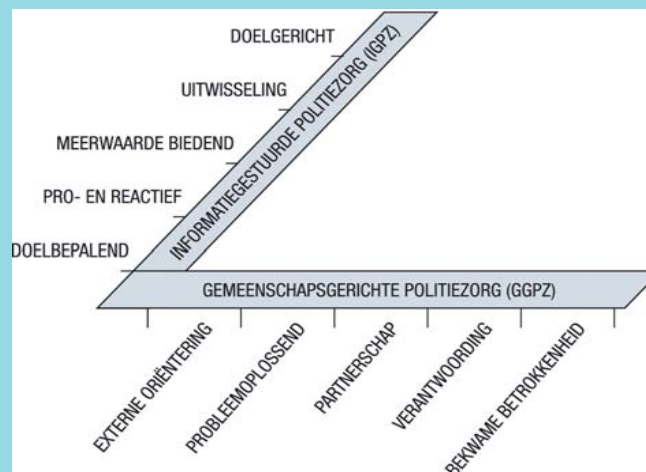




# Opbouw van het model en de rol van klachten

## B. De 5 kenmerken van informatiegestuurde Politiezorg

= Hoe omgaan met informatie?



- Essentieel voor uitvoering van taken
- Stuurt organisatie strategisch, tactisch & operationeel

### Klachten

- Informatie systematisch verzamelen → analyseren → bijsturen
- Optimaliseren van werking en dienstverlening





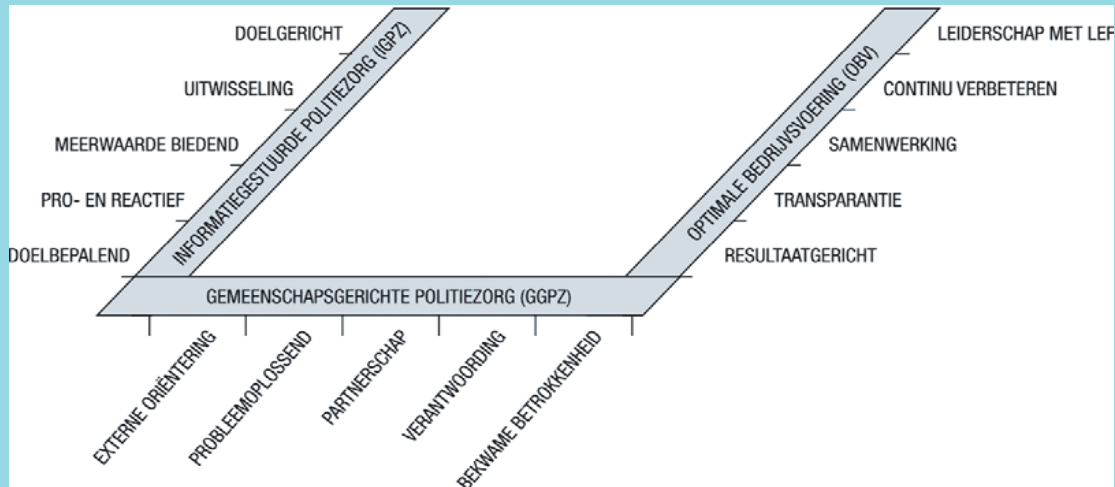
# Opbouw van het model en de rol van klachten

## C. Het basismodel optimale bedrijfsvoering

5 basisprincipes + 5 organisatiegebieden + 5 groepen belanghebbenden  
→ 5 groeifasen

### 5 principes:

= richtinggevend voor aansturing en besturing organisatie



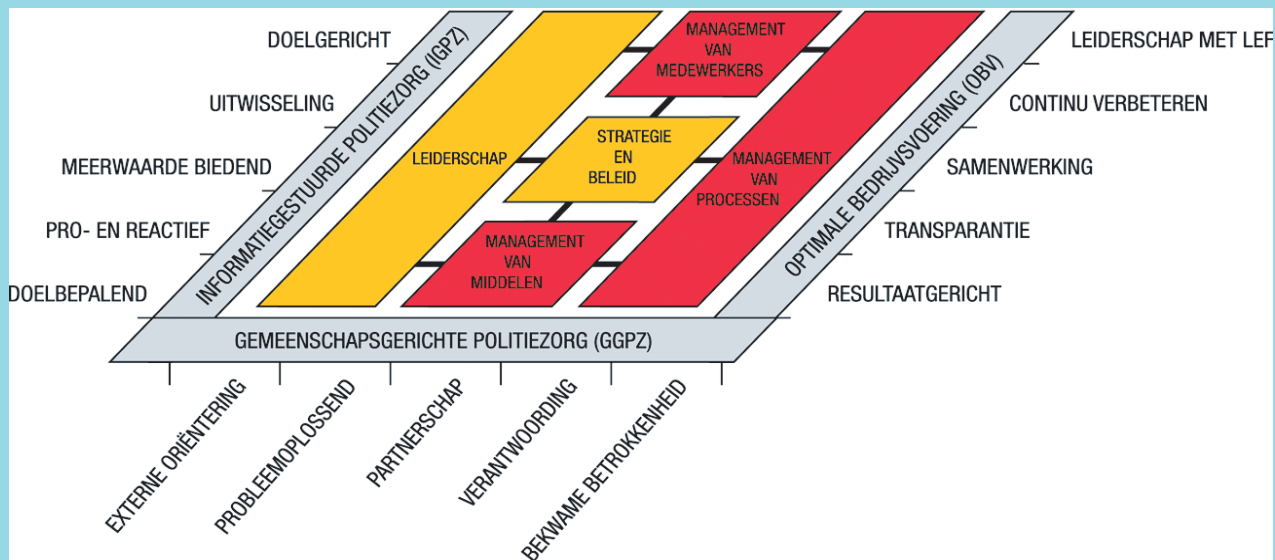
→ Principes van management en kwaliteitszorg



# Opbouw van het model en de rol van klachten

## 5 Organisatiegebieden

= Doing things right



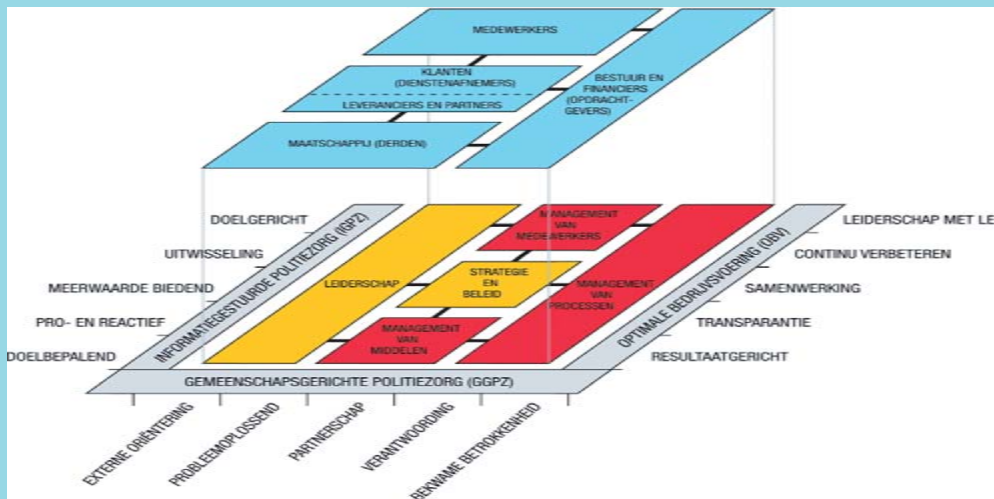
- ➔ Efficiënt functionerende organisatie
- ➔ Primaire, beleids- en ondersteunende processen stroomlijnen
- ➔ Diensten verstrekken



# Opbouw van het model en de rol van klachten

## 5 Groepen belanghebbenden

= doing the right things



- ➔ Blick van buiten naar binnen
- ➔ Zicht op gerechtvaardigde verwachtingen
- ➔ Opvolgen van **resultaten**

## Klachten

- Indicatie van resultaten
- Input voor verbeteren van organisatiegebieden





# Opbouw van het model en de rol van klachten

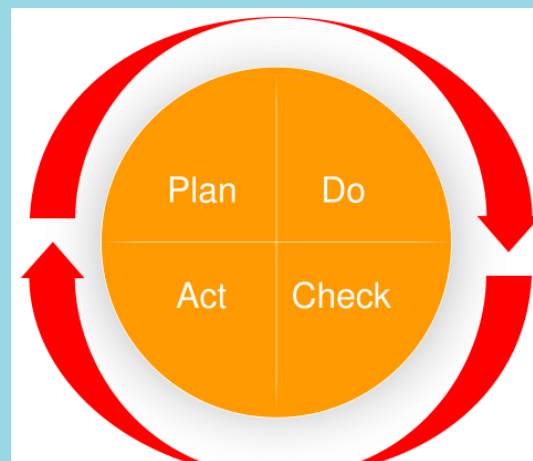
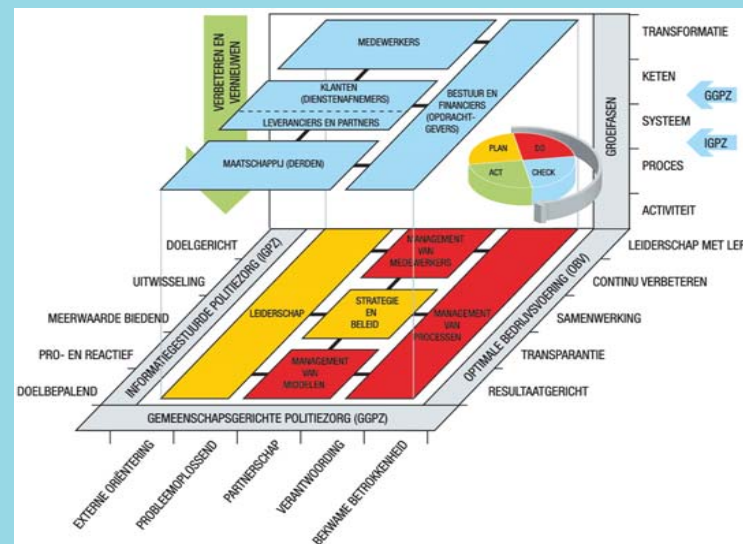
## De 5 groeifasen

1. Activiteiten georiënteerd
2. Proces georiënteerd
3. Systeem georiënteerd
4. Keten georiënteerd
5. Transformatie georiënteerd

- ➔ Voortdurend en gelijktijdig aandacht voor alle aspecten
- ➔ Continu verbeteren
- ➔ Via Plan, Do, Check, Act

## Klachten

- Input voor Check-fase
- Vereiste in de eerste groeifase





# Opbouw van het model en de rol van klachten

## D. Het overheidsbeleid inzake veiligheid

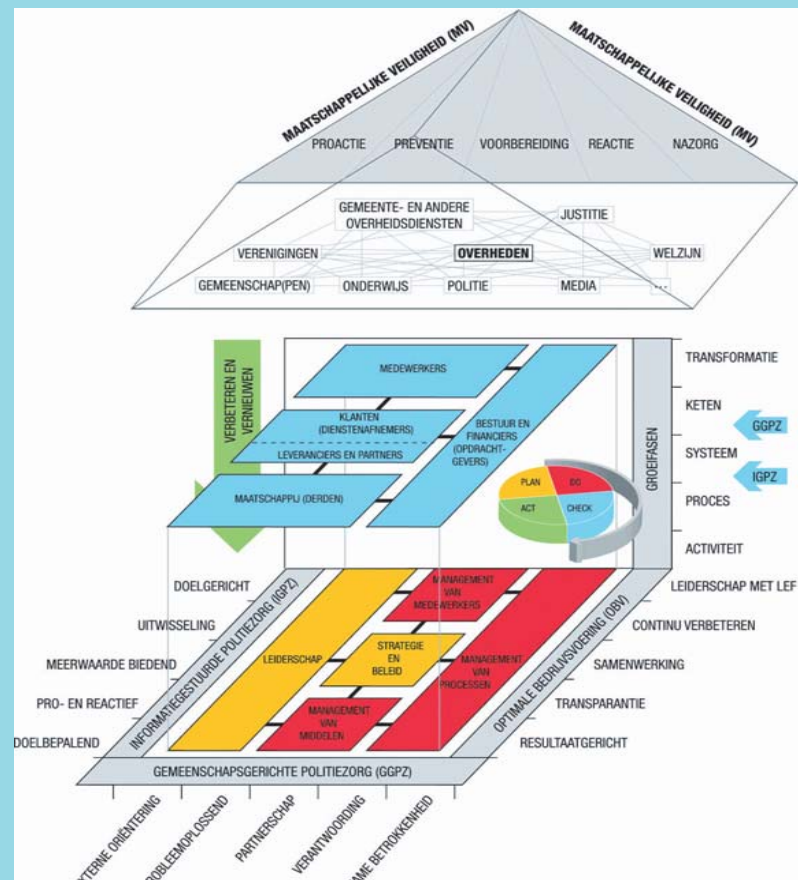
= afgestemde allesomvattende aanpak

### Integraal:

Preventie, proactie, repressie, nazorg

### Geïntegreerd:

in samenwerking en overleg met alle betrokkenen in de veiligheidsketen





# Besluit

## Combinatie van al deze elementen

→ Duurzame, maatschappelijke verantwoorde en kwaliteitsvolle werking en resultaten

## Klachtenmanagement als essentiële bouwsteen

- Versterkt gemeenschapperichte politiezorg
- Sluit aan bij informatiegestuurde politiezorg
- Voedt optimale bedrijfsvoering
- Vereiste in de eerste groeifase





# Contact

Sara Demuzere  
Caroline Vervaet  
Instituut voor de Overheid

[www.instituutvoordeoverheid.be](http://www.instituutvoordeoverheid.be)  
[io@soc.kuleuven.be](mailto:io@soc.kuleuven.be)

