

AB-MEMO

Aan : Algemeen Bestuur OD NHN
Datum vergadering : 16-10-2019
Auteur : Sunny Holthuizen
Onderwerp : Kwaliteitsbeleid
Agendapunt : 7
Bijlage(n) : Geen
Portefeuille : OD 2.0 (de heer Jongenelen)

Aanleiding

Medio 2017 zijn de eerste stappen gezet richting het borgen van kwaliteitszorg.

Met behulp van vier Masterplannen zijn er verbetertrajecten ingezet om de kwaliteit binnen de organisatie te verhogen. Daarnaast is een MT-Discussiememo (12-12-17) aanleiding geweest om het kwaliteitsdenken binnen de organisatie een impuls te geven door:

- ✓ Aanstellen van de Kwaliteitsadviseur.
- ✓ Een samenhangende visie op kwaliteitsdenken te (laten) ontwikkelen en hiervoor aansluiting te zoeken bij lopende trajecten (visie en koers, organisatie ontwikkeling en versterking van de bedrijfsvoering).
- ✓ De kaders te benoemen waarop het kwaliteitsdenken zich primair richt (bijvoorbeeld organisatie- en managementontwikkeling, besluitvormingsprocessen (MT, DB, AB), de cyclus van planning, begroting en verantwoording, de centrale aansturing van de organisatie en onze producten en diensten vanuit het primair proces).

Een belangrijke constatering is dat de keuze voor het INK-kwaliteitsmodel reeds is beschreven in het Bedrijfsplan 2013 dat is vastgesteld door DB op 3-7-2014.

Doel van de memo

Het doel van deze memo is om u als AB een samenvatting te geven van de notitie Kwaliteitsbeleid. Het uiteindelijke doel van de notitie is de organisatie te stimuleren om op een gestructureerde en cyclische wijze te werken aan ontwikkeling en kwaliteitsverbetering op basis van een functionerend integraal kwaliteitssysteem.

Samenvatting

Conclusie

Onderzoek naar de opbouw en inrichting van de organisatie evenals de beschikbare informatie om te achterhalen in hoeverre er al een kwaliteitsmanagementsysteem aanwezig is, en de kennismaking met lijnmanagement en diverse medewerkers zijn in de analyses meegenomen.

Conclusie 1

Inrichting beleid en processen

Binnen een mum van tijd werd een organisatie opgezet die binnen no time moest draaien.

Ongeveer 100 medewerkers van verschillende milieudiensten - elk met een eigen cultuur en een eigen manier van werken - werden bij elkaar gezet. Door het bundelen van krachten moest dit

een kwaliteitsverbetering teweeg brengen in de uitvoering van VTH-taken binnen de regio van NHN.

De afdelingsmanagers die hierbij betrokken zijn geweest hebben aangegeven dat de korte opstartperiode een belemmering is geweest om voldoende draagvlak te creëren. Hierdoor zijn de primaire en ondersteunende processen niet goed op elkaar afgestemd.

Processen worden standaard ingedeeld in, bestuurlijke, primaire of ondersteunende processen. Primair wil niet zeggen dat de overige processen daar ondergeschikt aan zijn. Omdat processen team- of afdeling overschrijdend zijn, is er altijd sprake van afhankelijkheden onder elkaar. Doordat de focus met name lag bij de inrichting van de primaire processen ervaren zij daar direct hinder van. Het gebrek aan beleid en doelstellingen van de overige processen zijn daardoor nog niet volledig inzichtelijk zijn gemaakt.

Omdat er nauwelijks beleid was voor de bedrijfsvoeringsprocessen, waren verantwoordelijkheden en bevoegdheden onduidelijk en was men zoekende naar de juiste rolverdeling.

Het samenvoegen van verschillende culturen, werkwijzen en informatiesystemen vraagt om nieuw beleid waarover vooraf is nagedacht. Daarmee wordt nagedacht over welke processen efficiënter kunnen en de manier waarop er eenduidig gewerkt kan worden. Als je vooraf nadenkt over de gehele inrichting kan je op een effectieve manier de juiste mensen en middelen aanschaffen. Daarnaast is meteen duidelijk hoe de structuur van de organisatie loopt en weet je direct wie waarvoor verantwoordelijk is.

Beschikbaar beleid geeft duidelijkheid, structuur en transparantie omdat het antwoord geeft op de vraag waarom dingen op een bepaalde manier gedaan moeten worden. Taken worden uitgevoerd met de middelen die beschikbaar zijn, maar als je kijkt naar de missie & visie en kernwaarde, externe ontwikkelingen, wettelijke verplichtingen en ambities, dan sluiten deze middelen nog niet voldoende aan om processen efficiënt en effectief uit te kunnen voeren.

De nieuwe visie, beleidsplan en nieuwe VTH-strategie moeten bijdragen aan het beleid op lange termijn. De uitdaging ligt hem niet alleen in het beschrijven van de doelstellingen maar vooral in het betrekken van de input van de verschillende stakeholders. Daarnaast moeten de gekozen doelstellingen zo concreet mogelijk (SMART) worden gemaakt. Het bepalen van deze doelstellingen is een gezamenlijke (integrale) verantwoordelijkheid van het bestuur, de directie en lijnmanagement.

Kwaliteitsdenken

Op dit moment is er sprake van een 'adaptieve' cultuur binnen de organisatie, die te danken is aan de opbouw van de OD NHN. Dat wil zeggen dat iedereen binnen de organisatie naar beste weten en kunnen zijn of haar taak uitvoert met de bestaande middelen die zij tot hun beschikking hebben, maar waarvoor sommige processen nog geen duidelijke doelstelling aan ten grondslag ligt.

Het positieve daaraan is dat de medewerkers zeer flexibel zijn en in staat zijn om zelf beslissingen te nemen. Zij voelen zich in hoge mate verantwoordelijk voor hetgeen waar zij niet direct verantwoordelijk voor zijn maar wel bereid zijn om op te pakken ten behoeve van de organisatie.

Het kwaliteitsdenken is op dit moment veelal gericht op het verbeteren van de bedrijfsondersteunende processen, in plaats van te kijken naar de behoefte van de in- en externe klant of het verbeteren van de kwaliteit en eindresultaten (doelstellingen). Dit is wel de doelstelling met de implementatie van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Strategisch karakter

Kwaliteitsmanagement heeft een strategisch karakter. Het dient verankerd te zijn in de strategievorming. Voor alle functies en niveaus moet duidelijk zijn wat de kwaliteits-doelstellingen zijn. De leiding van de organisatie moet een visie hebben over de situatie waarin de organisatie in de komende jaren zich moet bevinden. De visie wordt uitgewerkt in een strategie van verbeterdoelstellingen die door het MT voor elk niveau wordt vertaald in specifieke en gedetailleerde concrete doelen en acties. De actieplannen op het ene niveau wordt verbonden met de doelen op het niveau daarboven. Het gaat om een organisatie brede aanpak van verbeteringen en om het stellen van prioriteiten.

Kwaliteitsmanagement kan gezien worden als instrument voor de inrichting en besturing van de organisatie. De organisatie is succesvol ingericht als de doelstellingen (behoefte van de klant) centraal staan. Door de behoefte van de klant mee te nemen in de doelstellingen, wordt tegelijkertijd rekening gehouden met de in- en externe omgevingsfactoren. Maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving krijgen zo gestalte in het kwaliteitsbeleid.

Om deze kwaliteit te waarborgen en te kunnen blijven voldoen aan de wensen en eisen van de klant, is het noodzakelijk om het kwaliteitsdenken niet alleen iets van de directie en het MT te laten zijn, maar van de hele organisatie.

Elementen van een kwaliteitsmanagementsysteem

Een kwaliteitsmanagementsysteem bevat meer dan procedures en werkinstructies en een kwaliteitshandboek. Het gaat ook om strategie en tactiek, inrichting van de organisatie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, normen en waarden, kennismanagement, houding en gedrag.

Conclusie 2

Informatiemanagement

Vanwege de focus op de inrichting van de primaire processen is in mindere mate rekening gehouden met de digitale ontwikkeling. De informatie (gegevens) die gebruikt worden binnen alle processen is het belangrijkste ingrediënt van de organisatie. Het inbedden van informatiemanagement en het beheren van de gegevens op een eenduidige manier is nog niet geborgd. ICT heeft een belangrijke rol in de ondersteuning als het gaat om de regie en advisering in het gebruik van de juiste automatiseringssystemen. Deze moeten bijdragen aan een efficiënte uitvoering van de processen en aansluiten op de ontwikkelingen op het gebied van de digitalisering. Er is echter een verschil in beleving tussen de primaire processen en team I&A als het gaat om elkaar tijdig betrekken bij nieuwe automatiseringsbehoeften.

Het beheren van de gegevensstromen evenals het gebruik van de gegevens uit de basisregistraties is nog niet geborgd binnen de processen van de organisatie. De implementatie en gebruik van de basisregistraties binnen de Omgevingsdiensten (OD's) is eigenlijk de basis voor de digitale voorbereiding van de nieuwe Omgevingswet die in 2021 inwerking treedt. Implementatie van de Digitale Generieke Infrastructuur, aansluiten bij landelijke architecturen en collectieve inkoop van VNG Realisatie zijn daarin belangrijk.

Voor het goed functioneren van administratieve en operationele processen is het in iedere organisatie gewenst dat betrouwbare informatie doorlopend snel beschikbaar is. Naast een Documentmanagementsysteem die op de meest eenvoudige manier toegang biedt tot alle in documenten vastgelegde informatie, is een eenduidige werkwijze en uitvoering van documentbeheer essentieel.

Conclusie 3

Product- en Dienstencatalogus (PDC)

Op dit moment heeft de OD NHN nog geen eigen PDC ter beschikking. Een PDC is de voorwaarde voor een goede inrichting van de organisatie. Alle processen en systemen moeten zodanig

ingericht zijn dat het eindresultaat overeenkomt met de PDC. Met de PDC wordt duidelijk wat de OD NHN doet, wat de klant kan afnemen en hoeveel zij daarvoor betaalt. De PDC is een leidraad voor transparantie.

De meeste OD's hebben een overzicht in de vorm van een PDC. Een PDC is een dynamisch document omdat er ook producten bij kunnen komen of afgaan. Daarom is het van belang dat deze catalogus binnen een proces wordt beheerd. De keuze binnen welk proces moet worden bepaald en in de organisatiestructuur worden meegenomen.

Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)

Het beheer van de DVO's is nog niet duidelijk belegd binnen de organisatie. Doordat hier geen beheer op is, en er jaarlijks geen gestructureerde evaluaties plaatsvinden, is het lastig om te achterhalen wat de klanttevredenheid is. Deze bereikt ons nu op een informele en ongestructureerde manier. Voor de keuze in afname van de producten en diensten zou de PDC als leidraad moeten gelden. De producten en diensten die worden afgenomen worden niet als zodanig vastgelegd in de DVO's. Een bestellijst dat als bijlage wordt toegevoegd, geldt als bewijs wat geleverd moet worden, en waarop de afspraken over de dienstverlening op aansluiten.

Conclusie 4

Plan-Do-Check-Act-cyclus

De wettelijk bepaalde kwaliteitscyclus BIG 8 (verbetercyclus) is nog niet goed geborgd binnen de organisatie. De BIG 8-cyclus is afgeleid van de PDCA-cyclus. Het lastige voor de organisatie is dat de PDCA-cyclus op verschillende niveaus moet rondgaan. In termen van planning en verantwoording loopt er een cyclus tussen het bestuur en de directie, tussen de directie en de afdeling, de afdeling en het team, en tussen het team en de medewerkers. Voor elke cyclus gelden eigen doelen en eigen informatiebehoeften, maar wel zal er een verband moeten bestaan tussen de doelen op verschillende niveaus. Vanwege deze complexiteit is een kwaliteitsmodel nodig dat overzicht biedt.

Conclusie 5

Doelmatigheid van de uitvoering

Het aantonen van de doeltreffendheid van beleid is nog een uitdaging bij de OD NHN. ¹De koppeling tussen beleid en resultaten kunnen worden achterhaald door evaluatieonderzoek. Beleidsevaluatie is een systematisch onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid.

Beleidsevaluatie zijn input voor het vaststellen van nieuwe doelstelling voor het aankomende jaar. Zij zijn nodig omdat er verantwoording moet worden afgelegd over het gevoerde beleid. Maar belangrijker nog, beleidsevaluaties geven inzicht in de mate waarin het gevoerde beleid aan de doelstellingen heeft bijgedragen en wat de oorzaken zijn waardoor de doelstellingen wel of niet zijn gerealiseerd.

Advies

Medio 2017 zijn de eerste stappen gezet richting het borgen van kwaliteitsmanagement. Met behulp van vier Masterplannen zijn er verbetertrajecten ingezet om de kwaliteit binnen de organisatie te bewerkstelligen. Met het aanstellen van de Kwaliteitsadviseur heeft de directie en het management de volgende stap gezet om kwaliteitsbeleid op een gestructureerde manier binnen de organisatie te borgen. Naast de verantwoordelijkheid van alle medewerkers, is commitment van de directie en het management in deze essentieel wil de uitvoering van een uniform kwaliteitsbeleid succesvol zijn.

De rol van Kwaliteitsadviseur is een nieuwe voor de organisatie evenals het werken volgens een kwaliteitsmanagementsysteem. Een goed kwaliteitsmanagementsysteem draagt bij aan een

¹ www.house-of-control.nl/effectiviteit-van-beleid-beleidsevaluatie-evaluatieonderzoek.html

doelmatige manier (winst neutraal of kostenefficiënt) van werken, die er toe leidt dat de organisatie producten en diensten levert waar de klanten tevreden over zijn.

Wat vraagt dat van de organisatie?

Het beheren van een kwaliteitsmanagementsysteem vraagt nogal wat van een organisatie. Werken volgens een bepaalde structuur, betekent ook uniform afspraken nakomen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Effectief communiceren

Bij het realiseren van een intern veranderingsproces is effectief communiceren van het management van groot belang.

Structuur vs. flexibel

Het waarborgen van de continuïteit van alle processen is de verantwoordelijkheid van de directie. De kaders voor de inrichting van alle primaire processen zijn wettelijk vastgelegd in de Kwaliteitscriteria en VTH-strategie. De organisatie mag zelf invulling geven aan de structuur zolang zij maar voldoet aan die wettelijke norm.

Huidige situatie (IST)

De uitdaging ligt hem niet in het vinden van de juiste balans tussen structuur aanbrengen en flexibel blijven, maar in het feit dat de basisonderdelen beschikbaar zijn zoals een duidelijke organogram, een PDC of procesbeschrijvingen en werkinstructies. Zij dragen enerzijds bij aan die duidelijkheid en structuur en anderzijds zijn zij noodzakelijk om flexibel te kunnen zijn. Het zijn de basiselementen van het kwaliteitsmanagementsysteem die fungeren als uitgangspunt. De huidige situatie (IST) moet vastgelegd zijn om te kunnen achterhalen of deze nog voldoet aan de veranderende behoeftes van de klant en haar omgeving.

Nieuwe situatie (SOL)

Blijkt dit niet het geval te zijn dan kan je aan de hand van de IST-situatie kijken wat er veranderd of verbeterd moet worden om toe te werken naar de nieuwe situatie (SOL). Oftewel je hebt een basis nodig die fungeert als uitgangspunt.

De OD NHN wil innovatief zijn en ruimte krijgen om nieuwe werkwijzen te proberen. Dit vraagt om vertrouwen, lef en flexibiliteit van de organisatie. De uitdaging ligt hier in het creëren van een omgeving waar verbeterinitiatieven vanzelfsprekend zijn, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel voor kwaliteit wordt vergroot.

Wil je dat het verbeterings- en vernieuwingsproces en werkwijzen continu is, dan vraagt dat om participatie van de medewerkers. Zij moeten in de gelegenheid zijn om verbetervoorstellen in te dienen en op hun bruikbaarheid en waarde toevoeging te toetsen. Dit moet niet centraal gebeuren, maar aan de bron waar de prestatie wordt geleverd: bij teams in de processen. Zij moeten over de methoden, technieken en instrumenten beschikken om zelf de prestaties waar te nemen, vast te leggen en te evalueren. Dit sluit aan bij de strategische kwaliteitsdoelstellingen van de OD NHN uit bijvoorbeeld het Visiedocument en de VTH-Strategie.

Opdracht

De Kwaliteitsadviseur heeft de volgende opdrachten meegekregen:

1. Implementeer een kwaliteitsmanagementsysteem, met als doel: structuur en eenduidige werkwijzen aanbrengen binnen de organisatie die bijdragen aan duidelijkheid en transparantie.
2. Geef aan welk kwaliteitsmanagementsysteem de juiste is voor de OD NHN.
3. Maak alle processen inzichtelijk.

Keuze INK-kwaliteitsmanagementsysteem

Het advies in deze notitie is gericht om gebruik te maken van het INK-model om:

- Duidelijkheid, structuur en transparantie aan te brengen binnen de organisatie
- Als besturingsmodel voor de verbetercyclus (BIG 8 en PDCA-cyclus)

Het INK-model als diagnose model

Met behulp van een INK-scan is een 0-meting uitgevoerd om te achterhalen op welke elementen de organisatie zich nog moet focussen voor de inrichting en uitvoering van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De uitkomst van de INK-scan geeft aan dat we in ontwikkelingsfase 2 'Proces georiënteerd' zitten. Het doel is toe te werken naar ontwikkelingsfase 3 'Systeem georiënteerd' omdat die het beste aansluit op de behoefte van kwaliteitszorg binnen de organisatie.

INK-model als besturingsmodel

Het model beschouwt een organisatie als een samenwerkingsverband tussen mensen, gericht op een doel. Het is teamwork, waarbij iedereen sterke punten en kansen voor verbetering kan aandragen vanuit zijn perspectief en expertise. Van daaruit worden prioriteiten voor verbetering en vernieuwing gesteld.

Inzichtelijk maken van processen

Door alle processen inzichtelijk te maken, is het mogelijk om resultaten te meten en te achterhalen waar in de procesketen het resultaat kan worden verbeterd. Als processen inzichtelijk zijn, is het mogelijk om op een gestructureerde manier de inrichting aan te passen. Je moet dan denken aan veranderende omstandigheden, zoals het wijzigen van intern beleid, nieuwe taken die er bijkomen of bestaande taken die komen te vervallen. Door doelstellingen zo concreet mogelijk te maken kunnen daar kritische prestatie indicatoren (KPI's) aan worden gehangen. Om deze doelen te behalen worden processen ingericht die bestaan uit een keten van acties. Uit die acties komen weer de resultaten voort.

Actie

Plan van aanpak

De vijf conclusies zijn input geweest om te komen tot een plan van aanpak. In het plan van aanpak staat hoe de implementatie wordt gerealiseerd. De doelstellingen zijn SMART gemaakt en voor de aankomende twee jaar in een planning weggezet.

Om te komen tot ontwikkelingsfase 3, zal de focus liggen op intensieve begeleiding en ondersteuning in het goed uitvoeren van alle stappen van de PDCA-cyclus en op elk niveau in de organisatie.