

Kwaliteitsregeling voor serviceprocessen in onderwijs

LABEL VOOR KWALITEIT

Er bestaat een gat tussen enerzijds de kwaliteit van services van een dienstverlener en anderzijds de verwachtingen van de klant over die dienstverlening. Dit artikel geeft inzicht in de functies van een 'kwaliteitsregeling' om deze 'gap' te verkleinen. Hierbij staat de casus van de Kwaliteitsregeling Internetdiensten voor het Onderwijs centraal.

Door Ben ten Dam, Karel Wiessing en Rob van Ingen

Deze Kwaliteitsregeling is ontwikkeld om de markt van internetvoorzieningen voor het onderwijs transparant te maken. Daarmee worden scholen geholpen met het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, die zij sinds 1 januari 2004 zelfstandig bij internet service providers (ISP's) moeten kiezen en kopen. De regeling is inmiddels een *de facto* standaard voor kwaliteit in de ISP-branchen. De huidige tien deelnemers (zie www.krid.nl) aan de regeling bedienen ruim 80 procent van de markt van internetvoorzieningen voor het onderwijs.

Andere ISP's laten zich momenteel toetsen voor deelname aan de regeling. Vertegenwoordigers van onder andere de zorg-, MKB- en overheidssector, en ISP's zouden de regeling dan ook graag verbreden naar die sectoren. De Kwaliteitsregeling helpt beide domeinen te verbinden door het bieden van een kwaliteitslabel. Wederzijdse verwachtingen worden over en weer helder gemaakt, de inkoop- dan wel verkoopprocessen verlopen effectiever en efficiënter, en na de koop hebben beide partijen zekerheden.

Gaps

De kwaliteit van services van een dienstverlener aan zijn klant wordt bepaald door de mate waarin de services voldoen aan de eisen en wensen en verwachtingen van die klant.

De dienstverlener moet daarvoor begrip van en voor het domein van de klant hebben en vice versa. Goede competenties op het gebied van supply management, demand management en leiderschap kunnen daarbij van grote waarde zijn. Als de dienstverlener of de klant of beiden deze competenties niet heeft c.q. hebben, dan zullen waarschijnlijk problemen ontstaan die beiden tijd en geld kosten. Hier is de dienstverlener noch de klant bij gebaat; zelfs de branche van de dienstverlener kan daar niet bij gebaat zijn.

Om dergelijke problemen te voorkomen of te herstellen, is het belangrijk te weten waar de gaten (gaps) liggen tussen de verwachtingen van de klant enerzijds en de dienstverlener anderzijds. Een goed kader hiervoor biedt het Service Quality Model, waarin vijf gaps onderscheiden worden.

In hun Service Quality Model onderscheiden Parasuraman, Zeithaml en Berry (*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, herfst 1985) vijf gaps:

1. De onderzoeks-gap, tussen (a) de verwachtingen van de klant en (b) de interpretatie van de dienstverlener van die verwachtingen;
2. De planning- en ontwerp-gap, tussen (a) de interpretatie van de dienstverlener van de verwachtingen van de klant en (b) de mogelijkheden van de dienstverlener om aan die verwachtingen te voldoen;

Kenmerken van het onderwijsdomein
Weinig kennis van, vaardigheden en ervaring met inkopen van internetvoorzieningen en -diensten en met opdrachtgeverschap
Beperkte zakelijke oriëntatie op dit gebied
Afhankelijkheid van primaire en secundaire processen van ICT en internet neemt toe
Toename van gebruik van ICT en internet en dus hogere eisen aan beheer
Toenemende schaalvergroting, samenwerking en outsourcing

Kenmerken van het ISP-domein
Weinig kennis van specifieke wensen van onderwijssector
Veel aanbieders waarvan het aanbod weinig transparant is
Verschillen in typen aanbieders: groot/klein, landelijk/regionaal, maatwerk/standaard, hoge/lage kwaliteit
Complexe, snel veranderende diensten
Concurrentie vooral op prijs
Technologisch georiënteerd: klant-, diensten- en kwaliteitsdenken zijn minder ontwikkeld

Tabel 1. Schematische weergave van de situatie in 2003 in de onderwijssector en in de ISP-branche.

- De implementatie-gap, tussen (a) het ontwerp van de dienstverlening van de dienstverlener en (b) de geïmplementeerde dienstverlening;
- De communicatie-gap, tussen (a) de geïmplementeerde dienstverlening en (b) de aan de klant gecommuniceerde dienstverlening;
- De realiteits-gap, tussen (a) de verwachtingen van de klant en (b) de door de klant verkregen dienstverlening.

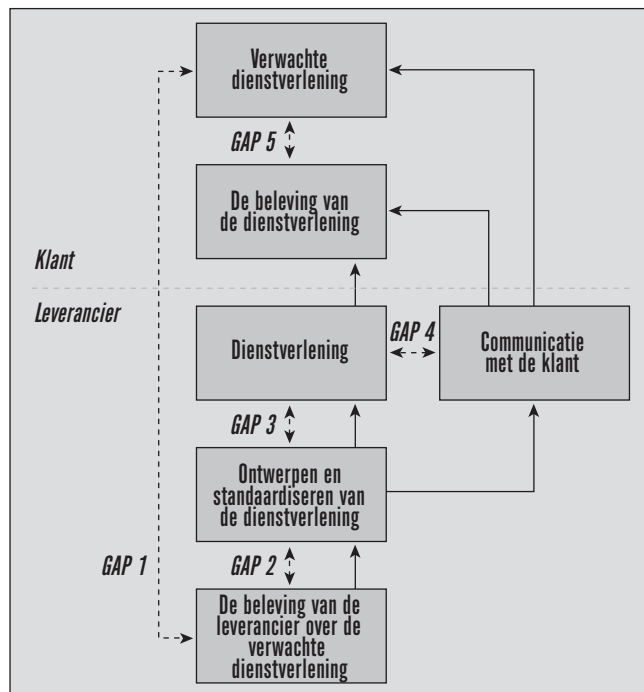
De relatie tussen de gaps is schematisch weergegeven in afbeelding 1. De gaps karakteriseren het inkoop- en leveringsproces tussen klant en dienstverlener: van oriëntatie c.q. begripvorming door beide partijen (gap 1), naar ontwerp (gap 2 en 3) en levering (gap 4) door de leverancier. Als de gaps 1 tot en met 4 beperkt worden, kan gap 5 beperkt blijven. Het verkleinen van de vijf gaps leidt tot een betere aansluiting van het aanbod op de vraag. Een goede communicatie tussen beide partijen speelt daarbij een cruciale rol. Om de gaten te dichten, moeten de klant en de dienstverlener de wederzijdse verwachtingen vertalen naar duidelijke en eenduidige specificaties en service-overeenkomsten en op regelmatige basis de geleverde diensten evalueren en zo wenselijk bijstellen.

Casus

De wijze waarop men de kwaliteit van processen kan regelen, wordt geïllustreerd aan de hand van de casus van de Kwaliteits-

regeling Internetdiensten voor het Onderwijs. In 1999 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) ten behoeve van het onderwijs met n1.tree – een onderneming van een aantal kabelbedrijven – de ‘Overeenkomst Dienstverlening Kennisnet’ afgesloten. Dat contract voorzag in de uitrol van een nationaal breedbandig, beveiligd en beheerd netwerk, de aansluiting daarop van alle scholen voor primair en voortgezet onderwijs en instellingen voor beroeps- en volwasseneneducatie, en het leveren van additionele internetdiensten. In 2002 zijn de laatste van de bijna elfduizend onderwijslocaties aangesloten.

Per 1 januari 2004 heeft OCW het contract met n1.tree beëindigd. OCW wilde voor wat betreft de internetvoorzieningen na 2003 een meer terughoudende en faciliterende rol vervullen. Het uitgangspunt was om de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk te leggen in het onderwijsveld. Scholen moesten zelf de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid krijgen om keuzes te maken bij de inrichting van de voorzieningen. Het kiezen van een ISP en van internetvoorzieningen is voor scholen echter geen simpele opdracht. De ISP-markt is jong, groot, complex en dynamisch. Om scholen te helpen bij het kiezen en kopen van internetvoorzieningen en met het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de bijbehorende dienstverlening, heeft Stichting Ict op School de Kwaliteitsregeling Internetdiensten voor het Onderwijs ontwikkeld. Het nut en de noodzaak van een kwaliteitsregeling kan men inzien als men de situatie in 2003 beschouwt, zoals schematisch weergegeven in tabel 1.



Afbeelding 1: Schematische weergave van de relaties tussen de vijf gaps van het service quality model van Parasuraman. (Zeitahl, Parasuraman and Berry: Delivering Quality Service – Balancing Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, 1990).

Kwaliteitsregeling en werking

Een ISP die aan de Kwaliteitsregeling wil deelnemen, laat zijn dienstenaanbod voor scholen toetsen op transparantie. Als het aanbod positief bevonden wordt, kan de ISP deelnemer worden. Bij het toetsen op transparantie verifiëren onafhankelijke adviseurs of het aanbod volledig, duidelijk en eenduidig in promotie-materiaal (zoals folders en website) en in overeenkomsten (zoals het contract, de SLA en de diensten-catalogus) beschreven zijn.

Toetsingskader

Uitgangspunten van het toetsingskader zijn:

1. De Kwaliteitsregeling heeft een breed perspectief. Het dienstenaanbod wordt niet alleen getoetst op transparantie van de functionaliteit en service levels, het wordt ook getoetst op transparantie van de serviceprocessen – zoals facturering en de afhandeling van storingen en klachten –, contracten en tarieven. Uit ervaringen van ISPwijzer en Ict op School blijkt dat veel klachten niet zozeer technische zaken betreffen, maar vooral contractuele zaken.
2. De Kwaliteitsregeling stelt geen kwantitatieve eisen. Kwaliteit leveren is voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Om aan de diversiteit van de eisen en wensen van verschillende klanten recht te doen, zijn de kwaliteitscriteria geen norm. Niet alle klanten stellen de hoogste kwaliteitseisen. Ze streven wel de voor hen gewenste prijs-kwaliteitsverhouding na.

Als toetsingskader dienen de 150 criteria van de Kwaliteitsregeling. Deze vallen uiteen in:

- Informatie over de functionaliteit van de diensten (verbinding, e-mail, webhosting, beveiliging);

- Informatie over de serviceprocessen (denk aan: helpdesk, oplevering, klachten);
- Informatie over de kwaliteitsniveaus (denk aan reactietijd, hersteltijd, snelheid);
- Informatie over de tariefstructuur (denk aan eenmalige en periodieke kosten en meerwerk);
- Informatie over de contractvoorwaarden (denk aan aansprakelijkheid, beëindiging).

Procedures

De Kwaliteitsregeling omvat ook een set procedures, vervat in het Reglement. Daarin zijn voorzieningen getroffen voor het oplossen van geschillen, het uitvoeren van tussentijdse toetsingen, het wijzigen van de Criteria en het Reglement en het opleggen van sancties. Deze voorzieningen zorgen ervoor dat de kwaliteit van de Kwaliteitsregeling niet uitgehold wordt en verbeterd kan worden. Het Reglement vormt derhalve de ruggengraat van de Kwaliteitsregeling. Naast het uitvoeren van de bovenstaande activiteiten is communicatie over de Kwaliteitsregeling een kritisch proces. De exploitatie van al deze activiteiten geschiedt door een aparte onafhankelijke organisatie: de Stichting Kwaliteitsregeling Internetdiensten voor het Onderwijs.

Toegevoegde waarde

Een deelnemer mag het beeldmerk van de Kwaliteitsregeling voeren. Scholen herkennen en erkennen dit beeldmerk als een kwaliteitslabel. Zij mogen verwachten dat een ISP die het label voert de informatie verstrekt die ze nodig hebben om effectief en efficiënt de internetvoorzieningen van hun keuze te kiezen. En zij mogen verwachten dat de ISP zich hard maakt om kwalitatief goede dienstverlening te leveren en klachten en geschillen voorspoedig op te lossen.

Gegeven de kenmerken van de onderwijssector en de ISP-branche achtten de Minister van OCW, de Tweede Kamer en Ict op School het wenselijk dat de onderwijssector met een kwaliteitsregeling geholpen zou worden in het transparant krijgen van de ISP-markt en het bewaken van de kwaliteit van ISP-dienstverlening. Het risico bestond dat scholen voorzieningen en diensten zouden kopen en geleverd krijgen die niet aan hun eisen en wensen en verwachtingen zouden voldoen. Bijvoorbeeld omdat de diensten duurder, minder goed en/of minder flexibel zouden zijn dan verwacht. Een soortgelijke tabel kan ook gemaakt worden voor andere sectoren en branches waar een kwaliteitsregeling toegevoegde waarde zou kunnen hebben. Ict op School heeft een dergelijke tabel ook gemaakt voor de onderwijssector en de ICT-sector, in het bijzonder system integrators. Met de branchevereniging ICT-Office heeft Ict op School vervolgens voor de hele ICT-

branche de Kwaliteitsregeling ICT-bedrijven voor het Onderwijs ontwikkeld.

Ontwikkeling

Het credo van de Kwaliteitsregeling Internetdiensten voor het Onderwijs is: "ISP, zeg wat je doet en doe wat je zegt." Het doel van de regeling is vervolgens, conform het Service Quality Model, nader geëxpliciteerd:

- de school kan de leverancier duidelijk maken wat ze nodig heeft;
- de ISP kan de school duidelijk maken wat hij te bieden heeft;
- de ISP levert datgene wat afgesproken is;
- indien niet geleverd wordt conform afspraak, biedt een klachten- en geschillenregeling een vangnet.

Bij het ontwikkelen van de kwaliteitsregeling heeft Ict op School veel tijd en energie geïnvesteerd in het creëren van

draagvlak voor de regeling in de onderwijssector enerzijds en de ISP-branche anderzijds. Dat heeft ze onder andere gedaan via workshops en interviews met belanghebbenden, via het instellen van een commissie van deskundigen en een commissie van deelnemers en via communicatie met de onderwijssector, de ISP-branche, de overheid en de op de onderwijssector gelijkende zorg- en MKB-sector.

Uitgaande van de wensen van belanghebbenden zijn kwaliteitscriteria op- en vastgesteld. De criteria stellen eisen aan met name de informatie van ISP's over de kwalitatieve aspecten van hun internetverbindingen en -diensten; ze stellen geen kwantitatieve eisen. Tevens is een beheerregeling en een klachten- en geschillenregeling ontwikkeld. Zo is in een betrekkelijk korte periode tussen de scholen en ISP's overeenstemming bereikt over de wijze waarop een aantal gaps in hun relatie verkleind kan worden. Dit is mede bereikt door in het hele proces ruimte voor het toelichten van elkaar standpunten te bieden, en zorg te dragen voor zorgvuldige regelmatige terugkoppeling.

Funcities

In de onderwijssector en in de ISP-branche vervult de Kwaliteitsregeling diverse funcities.

Funcities in de onderwijssector zijn:

- Label voor vertrouwen. Scholen vertrouwen geheel op het label en nemen geen detailkennis van het aanbod;
- Referentie voor eisenpakket. Scholen gebruiken de kwaliteitscriteria om een eigen eisenpakket op te stellen;
- Beeld van dienstverlening. Scholen vragen om een 'invuldocument' – waarin de ISP op voorgeschreven wijze zijn aanbod opgenomen heeft – op van een of meerdere deelnemende ISP's. Hiermee kan hij zich een integraal beeld van de dienstverlening vormen, danwel vergelijken en beoordelen;
- Checklist voor offertes. Scholen beoordelen offertes aan de hand van de kwaliteitscriteria. Scholen kunnen hiermee voorkomen dat ze zaken missen;
- Kader voor taal. Scholen en ISP's communiceren in een gemeenschappelijke taal met de definities en criteria van de regeling als kader.

Funcities in de ISP-branche zijn:

- Label als entree. ISP's onderscheiden zich met het label van concurrenten en profileren en positioneren zich als betrouwbare ISP in de onderwijssector (en andere sectoren);
- Referentie voor dienstverlening. ISP's gebruiken de toetsing om hun aanbod te controleren en te verbeteren op volledigheid, duidelijkheid, eenduidigheid, redelijkheid en billijkheid;
- Checklist voor interne organisatie. ISP's gebruiken de toetsing om hun interne organisatie te verbeteren, bijvoorbeeld door helpdeskprocessen, opleveringsprocedures en trainingsprogramma's aan te passen;
- Kader voor taal. ISP's en scholen communiceren in een

Functie	Gap				
	1. Onderz.	2. Planning	3. Implem.	4. Comm.	5. Real.
Scholen					
1. Label voor vertrouwen	+	+	+		
2. Referentie voor eisenpakket	+	+			
3. Beeld van dienstverlening	+	+			+
4. Checklist voor offertes	+	+			
5. Kader voor taal	+	+	+		
ISP's					
1. Label als entree	+	+	+		
2. Referentie voor dienstverlening	+	+	+	+	+
3. Checklist voor interne organisatie		+	+		
4. Kader voor taal	+	+	+		

Tabel 2. Schematisch overzicht van de effecten van funcities van de Kwaliteitsregeling op gaps.

gemeenschappelijke taal met de definities en criteria van de regeling als kader.

Door deze funcities toe te passen in het Service Quality Model, is tabel 2 te construeren. Elke hiervoor aangegeven functie van de kwaliteitsregeling kan een effect hebben op het verkleinen van de gaps.

Het aantal plusjes in de tabel geeft de sterkte van het effect weer. De sterkte van de effecten is gebaseerd op observaties die het afgelopen jaar gedaan zijn, bijvoorbeeld via een onderzoek van TNS NIPO in opdracht van Ict op School eind 2004 onder 900 scholen, via vragenlijsten aan ISP's en via persoonlijke contacten.

Conclusies

Als bovenstaande observaties veralgemeniseerd worden dan is het volgende te stellen. De onderzoeks-gap wordt vooral minder groot door het bieden van een (h)erkend label in combinatie met een toetsing op de transparantie van het aanbod. Dienstverleners passen zonodig hun propositie aan. Beide domeinen komen hiermee dicht bij elkaar te liggen. Het effect dat klanten de kwaliteitscriteria en de regeling inhoudelijk kennen is minder en verdient aandacht in een volgende fase.

Als het gaat om de planning- en ontwerp-gap, dan passen dienstverleners hun interne processen en diensten slechts aan wanneer dit absoluut nodig is. Grote dienstverleners ontwikkelen een portfolio voor een specifieke doelgroep. Kleinere dienstverleners doen dit liever niet.

Lees verder op pagina 45 »

behulp van bovenstaande ‘technische’ hulpmiddelen vooraf te bepalen welke kennis op welk moment voor wie relevant is; dit maakt het mogelijk de juistheid en compleetheid van de toegepaste kennis te garanderen, en de efficiency van kenniswerkers te vergroten (niet iedere individuele kenniswerker zoekt in het werkproces de benodigde kennis bij elkaar; dat is vooraf al bepaald). Het kennisredactieproces kent ook een *feedback* mechanisme, waarbij gebruik wordt gemaakt van de daadwerkelijke toepassing van de ontsloten kennis, waardoor verbeteringen in het kennismodel, en waarmee casuïstiek over de uitvoering (welke overwegingen zijn gemaakt, wanneer en om welke redenen is van de regels afgeweken) kunnen worden toegevoegd.

Conclusie

Een raamwerk voor kenniswerkers heeft een andere oriëntatie dan traditionele informatiesystemen. Samengevat: een oriëntatie op basis van casus qua opbouw en voorzien van een instrumentarium voor toepassing en verrijking van kennis in de werkomgeving. Het managen van kennis (de content) is losgekoppeld van het gebruik, de processen en de locatie van

de kennisbronnen. Voor het gebruik van de content en onderlinge relaties krijgt de kenniswerker instrumenten aangereikt. Dit is in afbeelding 2 weergegeven.

Het productieplatform bevat een aantal technische componenten die nodig zijn om koppelingen met (externe) bronnen te onderhouden en de kennisinstrumenten ter beschikking te stellen: de Content Engine. Daarnaast is een deel nodig om de processen en de cases te beheersen, de Case Management Engine. Onderdeel van het raamwerk is een elektronisch casus-dossier. In dat dossier zijn de voor de casus relevante gegevens (basisdata, toegepaste overwegingen en proceshistorie) en de in het proces gegenereerde documenten (correspondentie, beschikkingen) opgeslagen. Een voorbeeld van een hierboven beschreven raamwerk voor kenniswerkers treft u aan bij Be Value onder de naam Be Informed (www.be-value.nl).

Bert van der Linde en Willem Dicou

Bert van der Linde (bvanderlinde@be-value.nl) is consultant ketenintegratie en business-processen bij Be Value. Willem Dicou (wdicou@be-value.nl) is Innovatie Manager bij Be Value.

Label voor kwaliteit Vervolg van pagina 37

De communicatie-gap wordt minder groot doordat de dienstverlening helder is en is afgestemd op het aanbod. Daardoor is de kans kleiner dat tijdens de dienstverlening problemen ontstaan. Als er toch problemen ontstaan kan een geschillenregeling deëscalieren. De ingezette middelen hebben daarom een preventieve en reactieve werking. Tenslotte; de realiteits-gap wordt minder groot doordat klanten door het bieden van volledige informatie een reëler beeld hebben van wat ze hebben gekocht, wat het kost en wat de voorwaarden zijn.

Ben ten Dam, Karel Wiessing en Rob van Ingen

Drs. Ben ten Dam is kwaliteitsmanagement-adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates, Ing. Karel Wiessing is directeur-eigenaar van Wiessing Advies, en Dr. Rob van Ingen MBA is senior organisatieadviseur bij Verdonck, Klooster & Associates. Bij Stichting Ict op School hebben zij als projectleider, adviseur respectievelijk programmamanager meegewerkt aan de ontwikkeling van de kwaliteitsregeling internetdiensten voor het onderwijs.

Making Your Customer Processes Outstanding



Gratis workshops Processimulatie met ProVision:

-België: dinsdag 8 november 2005

-Nederland: donderdag 10 november 2005

Geïnteresseerd?

Schrijf in via www.processcompetence.com

