



Case: ICT Servicedesk van ziek naar beter

BRANCHE: Gezondheidszorg (ICT-omgeving)
TYPE ORGANISATIE: Regionaal ziekenhuis

De ICT Servicedesk van een regionaal ziekenhuis staat onder druk. Zowel management als klanten zijn ontevreden over het functioneren van deze stafdienst. Hoe kan het ziekenhuis de prestaties van de ICT Servicedesk in korte tijd op het gewenste niveau krijgen? Een Certified OBM Trainer/Coach van partner Trigono ondersteunt gedurende drie maanden de ICT Servicedesk om een belangrijk aspect van de dienstverlening te verbeteren: de kwaliteit van de meldingenregistratie.

De ontevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening en de werksfeer op de afdeling ICT Servicedesk geven aanleiding tot verbetering. Een van de belangrijkste problemen is dat de kwaliteit van de meldingenregistratie aantoonbaar ondermaats is. Meldingen die incompleet zijn leiden tot klachten van de klant (herkent de eigen melding niet), klachten van ICT collega's in de tweede lijn (die kunnen er niks mee en moeten de klant opnieuw lastig vallen), klachten van management (kwaliteit van de dienstverlening staat onder druk). De klachten zijn niet bevorderlijk voor de sfeer op de afdeling en de werkdruk wordt door de medewerkers van de servicedesk als erg hoog ervaren. Eerdere interventies, zoals training en instructies hebben beperkt effect gehad.

Trigono ondersteunt het ziekenhuis in deze case door de principes uit ITIL® in combinatie met Organizational Behavior Management (OBM) toe te passen, omdat het implementeren en verbeteren van (IT service management) processen uiteindelijk moet

leiden tot gedragsverandering op de werkvloer.

AANPAK

Trigono is gestart met een observatieperiode van drie weken waarin diverse aspecten van het functioneren van de ICT Servicedesk zijn onderzocht, zoals wat de werkzaamheden van de medewerkers zijn, hoe medewerkers communiceren, of processen gevolgd worden en hoe de sfeer op de afdeling is. Eén ding werd vooral duidelijk: de mensen zijn van goede wil, werken keihard en zijn enorm betrokken.

Aan de manager is gevraagd om het mission statement voor de afdeling op te schrijven en te delen met betrokkenen. Op basis van het mission statement kon door het team bepaald worden welke gedragingen van de medewerkers gewenst waren en welke gedragingen niet. De gewenste gedragingen leveren een bijdrage aan de realisatie van het mission statement; deze worden beloond en versterkt.

Highlights:

1. In kaart brengen van de oorzaak van het slecht functioneren van de ICT Servicedesk; vaststellen van de benodigde randvoorwaarden en nagaan wat motiverend is voor het goed functioneren (beloning goed gedrag).
2. Verbeteren van de kwaliteit van door te zetten meldingen door middel van specificatie van de nodige actie en passende beloning bij de goede afhandeling hiervan (in de vorm van sociale beloningen).
3. Meting vóór verbetering en achteraf: opmerkelijk resultaat van 25-40% naar 85-90% compleet geregistreerde meldingen, én enorme verbetering van de werksfeer.

De ongewenste gedragingen moeten worden omgebogen in gewenste gedragingen. De afdeling heeft gekozen om één zeer belangrijk aspect van de dienstverlening van de ICT Servicedesk te verbeteren: de kwaliteit van de registratie van doorgezette meldingen. De kwaliteit van de registratie is relevant, omdat meldingen die doorgezet worden naar collega's uiteindelijk ook zo snel mogelijk moeten worden opgelost. Stilstaande ICT betekent ook stilstaande zorg aan patiënten! De gewenste prestatie specificeren vereist ook de invulling van een aantal randvoorwaarden, zoals duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis bij de medewerkers over gebruikte tools en processen, procesafspraken en terugkoppelingsmechanismen. De manager heeft er ook meteen op ingezet om deze randvoorwaarden te managen en waar mogelijk aan te scherpen. Uit de ABC-analyse bleek dat er geen eenduidigheid was over wat er in een melding moet worden vastgelegd. Medewerkers doen enorm hun best, maar iedereen werkt anders. De instructiekaartjes liggen netjes op het bureau of zijn aan de muur gehangen, maar de instructies worden niet nageleefd. De ervaren werkdruk is voor veel medewerkers een excuus om de huidige manier van werken voort te zetten. De feedback over de huidige manier van werken (mailtjes waaruit irritatie bleek, meldingen van ontevreden collega's e.d.) leidt ook soms tot heftige emoties en uitingen van frustratie.

INTERVENTIE

De interventie was simpel en doel- treffend: specificeer wanneer een geregistreerde melding volledig is. Stel daarbij een performance indicator op: in dit geval een doelpercentage complete meldingen. Geef daarover terug- koppeling en zorg voor een adequate beloning. Het specificeren is gedaan in samenwerking met specialisten die iets met de meldingen moeten doen. Vanuit diverse invalshoeken is aangegeven welke informatie relevant is om een melding vanuit de tweede lijn te kunnen afhandelen. Deze informatiebehoefte is verwerkt in een zogeheten vraagscript, waarbij tevens de mogelijkheden van het servicedesktool werden benut. Het doel was om 85% van de



meldingen die doorgezet werden naar de tweede lijn compleet te hebben. Uit de nulmeting (periode van drie weken) bleek dat het percentage complete meldingen schommelde tussen de 25% en 40%. Daarmee was tevens een deel van de klachten over de registratie objectief verklaarbaar gemaakt. Om gewenst gedrag te kunnen belonen en dus te versterken is met medewerkers gesproken over aspecten die het werken op de ICT Servicedesk leuk maken. Zij gaven aan dat voor hen vooral de sfeer in het team, contact met de klant en uitingen van waardering en erkenning van collega's en management enorm van belang waren. Vooral de erkenning en waardering was de laatste tijd ver te zoeken, zo vonden zij.

RESULTATEN

De resultaten van de interventie waren zondermeer opmerkelijk. Het percentage correct geregistreerde meldingen steeg in een periode van zes weken van gemiddeld 25% - 40% compleet naar 85% - 90% compleet.

Op de servicedesk was, voor iedereen zichtbaar, een grafiek opgehangen met daarop het percentage complete meldingen. De grafieklijn vertoonde gedurende de meetperiode niet alleen een stijging, maar ook een drietal dipjes, die achteraf eenvoudig konden worden verklaard. Doordat de meldingen steeds beter werden vastgelegd, druppelden langzaam maar zeker de eerste complimenten binnen in de mailbox van de ICT servicedesk. Deze complimentenmails werden natuurlijk uitgebreid met elkaar besproken en duidelijk zichtbaar opgehangen. De sfeer verbeterde aanzienlijk. Er werd nog steeds heel hard gewerkt en daarbij ook veel meer gelachen.

Prestaties en werkplezier gingen hand in hand. Het doel van 85% compleet (of beter) werd binnen zes weken gerealiseerd. Om de goede prestaties nog wat extra nadruk te geven, was een pizza avond georganiseerd. De verantwoordelijk manager gaf een korte speech. Daarbij gaf hij in niet mis te verstane woorden terug aan de groep waar ze zo op zaten te wachten: erkenning en waardering voor de geleverde prestaties. En uiteraard voor iedereen pizza!

OVER OBM

OBM staat voor Organizational Behavior Management. Het is een wereldwijd gebruikte, wetenschappelijke methodiek om zowel prestaties als werkplezier aantoonbaar te verhogen. Gedragsverandering staat bij OBM centraal. Immers: *Business is Behavior*. ADRIBA vormt als instituut van de VU de spil in de verspreiding van obm in Nederland en Europa. Het credo van ADRIBA is: *Shaping performance*

Trefwoorden

Zorg, Ziekenhuis, Meldingenregistratie verbeteren, ITIL®, Gedragsverandering, abc-analyse, Belonen, Waarderen

Trigono is een Certified Partner van ADRIBA.

www.trigono.nl

Voor vragen en informatie:
ADRIBA / Vrije Universiteit
Joost Kerkhofs
06-20890344
j.kerkhofs@adriba.nl