

Inhoud

Voorwoord	5
1 Wat is kwaliteit?	11
1.1 De geschiedenis	12
1.2 Alle begrippen op een rijtje	13
1.3 Structuur en cultuur	23
1.4 Kwaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	24
1.5 Met het doel voor ogen	25
1.6 Tot slot	27
2 Bewustwording en consequenties van een gekozen richting	29
2.1 Motivatie	29
2.2 Waarom?	30
2.3 Nadenken over de consequenties op korte en lange termijn	31
2.4 Het traject	38
2.5 Tot slot	40
3 Richting	43
3.1 Beleidsinstrumenten	43
3.2 Missie	44
3.3 Visie	46
3.4 Strategie	50
3.5 Beleid	55
3.6 Doelstellingen	59
3.7 Implementatie strategie en beleid	61
3.8 Feedback	63
3.8.1 Demingcirkel	63
3.8.2 Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren	64
3.9 Van strategie en beleid naar plan van aanpak	75
3.10 Informatievoorziening	75
4 Procesmanagement	83
4.1 Wat is een proces?	83
4.2 Activiteitengericht versus procesgericht	84
4.2.1 De activiteitengerichte organisatie	84
4.2.2 De procesgerichte organisatie	85
4.3 Procesbeheersing	89
4.4 Procesverbetering	92
4.5 Procesmanagement	94

4.6	Herkennen en beschrijven	96
4.6.1	Methoden om processen te herkennen en benoemen; de identificatie	96
4.6.2	Vanuit het hoofdproces deel- of werkprocessen benoemen	97
4.6.3	Ondersteunende processen en managementprocessen	100
4.6.4	Afbakenen hoofdproces – ondersteunende processen	101
4.6.5	Managementprocessen	102
4.6.6	Werkinstructies	102
4.7	Procesbeschrijvingen	103
4.7.1	Van huidig naar gewenst	105
4.7.2	Een procesbeschrijving, procedure en een werkinstructie	105
4.7.3	Het format	108
4.7.4	Aansturing van het traject	118
4.8	Tot slot	119
5	Continu beheersen en verbeteren	121
5.1	Kwaliteitsbeheersing en -verbetering	121
5.1.1	Kwaliteitsbeheersing	121
5.1.2	Kwaliteitsverbetering	123
5.1.3	Externe en interne klant	125
5.2	Meetinformatie	126
5.3	De metingen	128
5.3.1	Procesmetingen	130
5.3.2	Regelkring	131
5.3.3	Prestatie-indicatoren	133
5.3.4	Effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit	136
5.4	Registreren	137
5.5	Correctieve, corrigerende en preventieve maatregelen	140
5.6	Analyseren	142
5.7	Verbetering	151
5.8	De Demingcirkel: plan, do, check en act	153
5.9	Tot slot: enkele tips	155
6	Auditing	159
6.1	De audit	159
6.2	De auditor	162
6.3	Het auditproces	163
6.3.1	Planning	164
6.3.2	Uitvoering	165
6.3.3	Evaluatie	168
6.3.4	Bijsturen	168

6.4	ISO 19011	169
6.5	Tot slot	169
7	De organisatie van de kwaliteitszorg	171
7.1	Kwaliteitsmanager of organisatieadviseur?	171
7.2	Proceseigenaren	173
7.3	Beheer documentatie	174
7.4	Beheersing van (kwaliteits)registraties	176
7.5	Stuurgroep kwaliteit	177
7.6	Directiebeoordeling/management review	178
7.7	Kwaliteitszorg en informatievoorziening	178
7.8	Keuze voor een kwaliteitsmodel	181
8	Het INK-managementmodel	183
8.1	Oorsprong	183
8.2	Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)	184
8.3	Het INK-managementmodel	184
8.4	Tien aandachtsgebieden	185
8.5	PDCA-cirkel (Demingcirkel) en IMWR-cirkel	187
8.6	De vijf organisatiegebieden	189
8.6.1	Leiderschap	189
8.6.2	Strategie en beleid	190
8.6.3	Management van medewerkers	191
8.6.4	Management van middelen	193
8.6.5	Management van processen	195
8.7	De vijf resultaatgebieden	196
8.7.1	Medewerkers	197
8.7.2	Klanten en partners	198
8.7.3	Maatschappij	199
8.7.4	Bestuur en financiers	202
8.8	Verbeteren en vernieuwen	203
8.9	Vijf fundamentele kenmerken	203
8.10	De vier dimensies	204
8.10.1	Activiteit	205
8.10.2	Proces	205
8.10.3	Organisatie	206
8.10.4	Keten	207
8.11	De stappen van het INK-managementmodel	208
8.11.1	Verkennen (bewust maken)	209
8.11.2	Diagnose	210
8.12	En dan: ambitie bepalen	214
8.12.1	Vermogen	215
8.13	Implementatie	216
8.14	Reflectie	217
8.14.1	INK-audit	217
8.15	Referentiekader	218

9	ISO 9000 en certificatie	221
9.1	Oorsprong	221
9.2	Waarom certificatie?	222
9.3	Structuur	223
9.3.1	High Level Structure	224
9.3.2	Eisen HLS en inhoud ISO 9001-norm	225
9.3.3	Kwaliteitsmanagementprincipes	227
9.4	Het certificatieproces	228
9.5	Praktische invoering ISO 9001-norm	229
10	Tot slot	233
10.1	Inventarisatie	233
10.2	Norm of model	233
10.2.1	De kracht van de combinatie ISO 9001 en het INK-managementmodel	234
10.2.2	Enkele verschillen en overeenkomsten	235
10.3	Adviseur	236
10.4	Aansturing	237
10.4.1	Extern motief: het ontwerp van het systeem staat voorop	238
10.4.2	Intern motief: de ontwikkeling van de organisatie staat voorop	239
10.4.3	De rol en de stijl van de adviseur	240
10.4.4	Keuze voor een stijl	240
10.5	Veranderingstraject	241
10.6	En dan?	242
	Literatuur	247
	Register	249
	Over de auteur	253

Wat is kwaliteit?

1

Kwaliteitszorg is een begrip waarbij veel mensen direct denken aan controleurs. Mensen, al of niet in witte jassen en met dure instrumenten, die het werk of de producten van anderen controleren. Controle en inspectie bij alles wat je aflevert. Dat gaat een hoop kosten en is veel dubbel werk. Is dat kwaliteitszorg? Nee, dat is maar een klein onderdeel ervan, want kwaliteitszorg gaat verder. Bovendien heeft kwaliteitszorg een ander doel: *do it right the first time*. Als je een goed product of een goede dienst aflevert en je weet dat zeker, dan hoef je het niet te controleren. En wanneer je kwaliteitszorg op een goede manier aanpakt, kan het geld opleveren.

Het leveren van kwaliteit is voor elke organisatie van levensbelang. Producten en diensten leveren die voldoen aan de verwachting van de klant. Nog beter, producten en diensten leveren die de verwachting overtreffen. Als je dat lukt met een concurrerend kostenniveau, dan komen de klanten terug en komen er nieuwe bij. Het klinkt eenvoudig, maar is moeilijk te realiseren omdat het zo vanzelfsprekend lijkt.

In de profitsector ondervindt een groot aantal Nederlandse bedrijven, zowel internationaal als nationaal, toenemende concurrentie. Met de concurrentie neemt de druk op resultaten sterk toe. Op de prijs valt niet zoveel meer te beknipten. Een uniek product valt nauwelijks meer te maken. Klanten stellen scherpere eisen aan de kwaliteit van producten en diensten en aan de betrouwbaarheid en efficiëntie van leveranciers.

Was kwaliteitszorg een aantal jaren geleden nog een interessant issue voor profitorganisaties, nu willen ook non-profitorganisaties de hoogst mogelijke kwaliteit bereiken. Bedreigingen en kansen zijn er ook in de publieke sector.

De overheid stelt eisen aan kwaliteitszorg binnen een organisatie. Een non-profitorganisatie die subsidie krijgt van de overheid wordt door de overheid op kwaliteit gecontroleerd. Als de organisatie niet aan de kwaliteitseisen van de overheid voldoet, kan de overheid de subsidie stopzetten. Donateurs en subsidiegevers geven financiële bijdragen als de resultaten van het werk duidelijk zichtbaar zijn.

Een non-profitorganisatie heeft ook klanten (afnemers), bijvoorbeeld de vluchteling die ondersteuning krijgt bij zijn inburgering, of de school die maatschappelijke stages afneemt bij een steunpunt. De positie van de klant binnen de non-profitsector wordt machtiger omdat de concurrentie toeneemt, maar ook omdat de klant bijvoorbeeld over een eigen budget kan beschikken om voor zichzelf voorzieningen te kopen. Mensen hebben vandaag de dag een

eigen oordeel over de hulp die ze nodig hebben en ze willen gelijkwaardig worden behandeld. Ze stellen eisen aan de diensten, ze willen goede zorg en hulp. Hoewel de klanten in sommige situaties afhankelijk zijn van de kennis en kunde van de hulpverleners om goed geholpen te worden, kunnen ze tegenwoordig kiezen naar welke zorg- of welzijnsinstelling ze willen en door wie ze geholpen willen worden.

Non-profitorganisaties moeten dus ook producten en diensten leveren die aan de eisen en verwachtingen van subsidiegevers en klanten voldoen.

Hoewel belastingbetalers en patiënten meestal niet in staat zijn om naar anderen uit te wijken, stellen zij zich toch te weer. Privatisering, de onwil om belasting te betalen en het openbaar maken van klachten via de Nationale ombudsman zijn vaak signalen die wijzen op ontevreden klanten. En net als in de particuliere sector wordt in de publieke sector meer voor minder gevraagd. Mensen willen een betere service. Er zijn al vooruitstrevende publieke instellingen die laten zien dat het mogelijk is. Ziekenhuizen kunnen erin slagen hun tekorten weg te werken, terwijl de zorg voor de patiënten verbetert. De overheid kan haar dienstverlening verbeteren, terwijl zij de belastingen in de hand houdt. Gemeenten kunnen hun werk beter doen en tegelijkertijd bezuinigen.

1.1 De geschiedenis

Alvorens je je verder verdiept in kwaliteitszorg is het goed stil te staan bij het ontstaan hiervan. Kwaliteitszorg lijkt een trend van de laatste decennia, maar niets is minder waar. Kwaliteitszorg bestaat al heel lang, alleen is het algemene beeld in de loop van de tijd veranderd.

In 1882 sloten Western Electric en de American Bell Telephone Company (nu AT&T) een contract waarin sprake was van 'onderwerping van instrumenten en materialen aan inspectie'. Dit contract kun je zien als het eerste voorbeeld van kwaliteitszorg.

Zowel de Eerste als de Tweede Wereldoorlog gaf een impuls aan kwaliteitszorg. Het Amerikaanse ministerie van Oorlog hechtte grote waarde aan de kwaliteitscontrole van de materialen. Na de Tweede Wereldoorlog blijft de aandacht voor kwaliteitszorg in Amerika bestaan, zij het dat de activiteiten beperkt blijven tot productieorganisaties. Door het ontbreken van concurrentie op wereldschaal en de enorme vraag naar producten verslapt de aandacht voor kwaliteit: kwantiteit komt voorop te staan.

Om de productie in Japan weer op gang te krijgen, brengt het Amerikaanse bezettingsleger de Japanners de beginselen van kwaliteitszorg bij. In de jaren vijftig groeit de Japanse economie wel, maar de producten blijven goedkoop en inferieur. In Japan introduceert Deming, een van de grondleggers van de kwaliteitsbeweging, de statistische kwaliteitscontrole. Hij zet een vernieuwende stap in de ontwikkeling van kwaliteitszorg door het verbinden van kwaliteitsvragen

met het productieproces, in plaats van de traditionele nadruk op kwaliteitscontrole achteraf. Een andere grondlegger, Juran, houdt in 1954 in Japan een pleidooi voor kwaliteitszorg als instrument voor het management, wat in de VS dan nog niet aanslaat.

Die brede vorm van kwaliteitszorg blijkt wel aan te slaan in Japan. Kwaliteitszorg wordt verbonden met intensieve trainingen voor alle medewerkers, levenslange aanstelling, roulatie van werk, intensieve testen, *just in time*-inspectie, kwaliteitskringen en teamwork. Vooral kwaliteitskringen worden een succes. Onder kwaliteitskringen verstaan we groepen van vier tot tien medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald gebied.

Als gevolg van de verslechterde economie en de Japanse concurrentie neemt de aandacht voor kwaliteitszorg in de VS in de jaren zeventig weer toe.

In Nederland is kwaliteitszorg pas na de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd. In 1945 werd de Vereniging voor Statistiek opgericht, die zich bezighield met bedrijfsstatistiek en statistische kwaliteitsbeheersing. In 1953 werd de Kwaliteitsdienst voor industrie opgericht. Pas na de tweede oliecrisis kwam kwaliteitszorg meer op gang.

Kwaliteitszorg als centraal beleidsthema blijkt nog steeds toe te nemen. Het aantal organisaties dat aan kwaliteitszorg doet en het kwaliteitsmanagementsysteem wil laten certificeren, is de laatste decennia sterk gegroeid. In veel organisaties wordt kwaliteitszorg uitgewerkt in beleidsverklaringen en concrete doelstellingen, en vastgelegd in handboeken. Steeds meer organisaties starten een specifieke kwaliteitsafdeling en/of stellen een kwaliteitsmanager aan.

De geschiedenis van de kwaliteitszorg heeft zich ontwikkeld van productgericht naar procesgericht en van procesgericht naar organisatiegericht. Van kwaliteitsinspectie en controle via kwaliteitsbeheersing naar totale kwaliteit. In paragraaf 1.2 komt dit nader aan de orde.

1.2 Alle begrippen op een rijtje

Er worden heel wat verschillende begrippen en definities gebruikt. Maar een goede definitie van de verschillende termen is niet een eerste prioriteit. Een eerste prioriteit is dat je weet wat je moet doen wanneer je aan kwaliteitszorg wilt werken. Van belang is dat je weet wie de klant of belanghebbende (ook wel stakeholder genoemd, maar in dit boek gebruiken we de term belanghebbende) is en wat hij wil. Bovendien is het belangrijk dat je jouw activiteiten dusdanig beheerst dat je weet dat je kwaliteit kunt leveren en dat je er alles aan doet om aan de klantverwachting te blijven voldoen. Toch is de hoeveelheid aan gebruikte termen verwarrend. Daarom eerst duidelijkheid daarover.

Wat is nu eigenlijk kwaliteit? Het begrip kwaliteit en de ontwikkeling in het denken hierover hebben de laatste decennia verschillende fasen doorlopen. Aanvankelijk ging het om het eindproduct en de eindinspectie. Bij

de eindinspectie werden producten die kwalitatief onder de maat waren, afgekeurd. Wat 'onder de maat' was, bepaalde de producent. Later kwam de kwaliteit van het voortbrengingsproces voorop te staan. Niet het eindresultaat werd beheerst, maar het proces. Of er kwaliteit werd geleverd, bepaalde de klant. Vervolgens ging het niet meer alleen om het proces, maar werd kwaliteit in verband gebracht met alle aspecten van de organisatie. Zo zijn er meerdere benaderingen van kwaliteit ontstaan en heeft het begrip verschillende betekenissen gekregen.

Productkwaliteit

Aanvankelijk ging het dus om de productkwaliteit. Het product kwam voort uit uitstekende grondstoffen en ging lang mee. Er werd een aantal technische eisen geformuleerd waaraan het product moest voldoen. Aan het einde van het productieproces werden de resultaten geïnspecteerd en gecontroleerd. De afgekeurde producten werden uitgeselecteerd. Bij deze kwaliteitsinspectie werd vastgesteld of het product voldeed aan de kwalitatieve eisen die hieraan werden gesteld. Het kaf werd van het koren gescheiden.

Deze benadering van kwaliteit is technisch en afstandelijk. Kwaliteit is de mate waarin het product voldoet aan de voorgeschreven specificaties, los van het feit of dit specificaties zijn waar de klant om vraagt. Niet elk product dat voldoet aan de opgegeven specificaties is een gewild product. Misschien heeft de klant wel heel andere verwachtingen van het product. De primaire functie van een wasmiddel is het reinigen van kleding. Een wasmiddel kan hieraan perfect voldoen, maar wanneer het verschrikkelijk stinkt zal het door de consument niet beschreven worden als goede kwaliteit.

Kwaliteit van het beheersingsproces

In deze definitie van kwaliteit kwam dan ook verandering. De vraag van de klant werd vervolgens belangrijker. Kwaliteit werd nu het voldoen aan de verwachting van de klant die door hem kenbaar is gemaakt, niet als een toevallig feit, maar in een continu proces tegen afgesproken voorwaarden. Ongeacht of de productkwaliteit optimaal is. Of je kwaliteit levert, bepaalt de klant.

Kwaliteit, opgevat in deze zin, is een relatief begrip; wat in de ene situatie een goed product of een goede dienstverlening is, kan in een andere situatie niet goed genoeg zijn. In weer een andere situatie kan hetzelfde product te goed zijn. Voor iedereen zijn de verwachtingen en eisen namelijk anders. De kwaliteit is dat wat de klant aan kwaliteit ervaart en wordt vanuit de klant gedefinieerd. Daarom is het van essentieel belang dat je nagaat wat de klant verwacht. De eigenschappen van datgene wat je levert, moet je zorgvuldig aanpassen aan deze verwachting. Om dit te bereiken heb je complete, eenduidige, begrijpelijke en actuele kennis over de vraag en de eisen van de klant nodig. Dan pas kun je bepalen of het realistisch is om aan de klantverwachting te voldoen. Het heeft geen zin om afspraken te maken die alleen tot doel hebben een order binnen te slepen als later blijkt dat je die afspraken niet kunt realiseren. Wanneer je de

producten of diensten hebt geleverd, zul je steeds moeten nagaan of ze voldeden aan de vooraf gestelde specificaties en aan de verwachting van de klant.

Je wilt de gevraagde kwaliteit leveren, niet als een toevalligheid, maar in een continu proces. Dat stelt eisen aan het proces dat aan de oplevering van het product of de dienst voorafgaat; dit proces noem je het voortbrengingsproces.

Het voortbrengingsproces is het proces waarin alle activiteiten plaatsvinden die leiden tot de levering van het product of de dienst waar de klant aan het einde van het proces direct mee te maken heeft.

Op het moment dat de vraag van de klant bij je binnenkomt, ga je zorgvuldig na wat hij verwacht. Dit noemen we 'klantgerichtheid'. Je stelt vast of je die kunt leveren, want dan weet je ook of je kwaliteit kunt leveren. Om te bepalen of je kunt leveren wat de klant vraagt, moet je weten of je het gevraagde in het voortbrengingsproces kunt produceren. Je moet dit voortbrengingsproces daarom exact kennen, oftewel je moet het beheersen. Dit proces beheers je wanneer het voorspelbaar verloopt en wanneer het mogelijk is dat je er flexibel verbeteringen in kunt aanbrengen. Met een beheerst voortbrengingsproces is de kans groter dat de uitkomsten voorspelbaar zijn. Dus om kwaliteit te leveren moet je het voortbrengingsproces beheersen. Het gaat hier om de kwaliteit van het voortbrengingsproces. Beheersing van het voortbrengingsproces noem je kwaliteitsbeheersing.

Beheersing streef je na door afspraken te maken. Deze afspraken maken een gestructureerde manier van werken mogelijk en zorgen ervoor dat het eindproduct voorspelbaar is. Je kunt deze afspraken vastleggen. Door het vastleggen van de afspraken kun je de werkzaamheden en kennis borgen. Je streeft een gestructureerde manier van werken na en probeert greep te krijgen op de werkzaamheden. Immers, als iedereen zich houdt aan de afspraken, vastgelegd in beschrijvingen, worden de werkzaamheden uniform uitgevoerd.

Ziekenhuizen kennen problemen met de overdracht van taken tussen medewerkers als hun dienst erop zit. Hiervoor zijn protocollen gemaakt. Als medewerkers zich niet aan de protocollen houden of als er problemen ontstaan, wordt gekeken of de medewerkers zich aan het protocol hebben gehouden.

Kader 1.1 Hoe het mis kan gaan

Een productiebedrijf heeft recent een afkeur gekregen van een geleverd product. De reden van afkeur was een scherpe braamvorming die bij het product was opgetreden. De klant kwam met een claim. Nadat de directie tot overeenstemming was gekomen met de klant volgde een verwijt aan het adres van het hoofd van de productieafdeling. Hij had zijn mensen beter moeten instrueren. 'Het was onbegrijpelijk dat de eindcontrole deze afwijking niet had geconstateerd.'

Uit nader onderzoek bleek dat in de specificaties van de klant niets vermeld was over de braamvorming en dat een medewerker in de verkoopgesprekken de klant had verzekerd dat nieuwe gereedschappen nagenoeg geen braam veroorzaakten. In werkelijkheid kreeg Productie, om kostprijs-technische redenen, de opdracht om met oude gereedschappen te produceren, met alle gevolgen van dien. Tot overmaat van ramp werd door Verkoop niets doorgegeven over de eisen die de klant stelde aan braamvorming.

Kennis van het voortbrengingsproces staat hierbij voorop. Kennis van hoe je het voortbrengingsproces hebt georganiseerd en hoe je de verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebt verdeeld. Je bepaalt welke werkzaamheden onderdeel uitmaken van het voortbrengingsproces en in welke volgorde ze plaatsvinden. Deze kennis leg je vast in procesbeschrijvingen, werkinstructies, functiebeschrijvingen, specificaties en overige documentatie. De kwaliteit van het product of de dienst wordt bepaald door de kwaliteit van het voortbrengingsproces en de kwaliteit van de organisatie.

Maar, met alleen het vastleggen van de activiteiten en afspraken ben je er nog niet. Het is heel goed mogelijk dat je de werkzaamheden hebt beschreven, maar nog geen kwaliteit levert. Een goede beheersing van het voortbrengingsproces is niet genoeg. De verwachting van de klant kan veranderen. De omgeving kan veranderen. Kwaliteit leveren betekent niet alleen dat je het voortbrengingsproces beheerst, maar ook dat je aanpassingen flexibel kunt doorvoeren wanneer er veranderingen optreden. Behalve dat je achteraf nagaat of je aan de verwachting hebt voldaan, zul je moeten anticiperen op mogelijke veranderingen in die verwachting. Je zult continu moeten blijven meten. Dan blijf je op de hoogte van veranderingen in de vraag van de klant en de omgeving en kun je het voortbrengingsproces hierop aanpassen.

Op deze manier bekeken kent de definitie van kwaliteit twee delen. Een extern deel, het voldoen aan de verwachting van de klant, en een intern deel, het beheersen van het voortbrengingsproces. Pas je dit bijvoorbeeld toe op het leveren van kwaliteit in het onderwijs, dan zie je dat de aansluiting van de aangeboden diensten op de behoeften van de studenten en aansluiting op de arbeidsmarkt het externe gedeelte van de geleverde kwaliteit is. En de manier waarop de onderwijsinstelling zo effectief en efficiënt mogelijk wordt geleid, is het interne deel van de geleverde kwaliteit.

Maar let op, het klinkt eenvoudiger dan het is: voldoen aan de verwachting van de klant. Voor een organisatie is het niet altijd mogelijk om de klant hier helemaal in te volgen. Wanneer een cliënt van een thuiszorginstelling niet gewassen wil worden door de thuiszorger, dan zal de thuiszorger hieraan niet willen voldoen. De thuiszorger moet zich immers houden aan de hygiëne-regelgeving en stelt andere eisen aan zijn doen en laten dan de klant. De thuiszorger kijkt wel naar 'goed schoon', 'op tijd verzorgd' of 'correct bejegend'. Voor de zorg geldt dat zorg aantoonbaar moet bijdragen aan de gezondheid en de kwaliteit van het leven van de cliënt.

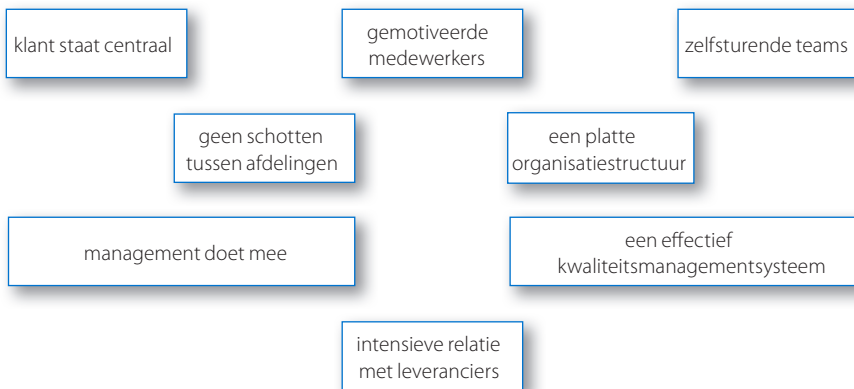
Het gaat dus om het voldoen aan de verwachting van de klant binnen de gestelde wet- en regelgeving.

Totale kwaliteit

Zo langzamerhand is het in veel organisaties heel gewoon dat er een kwalitatief goed product of een goede dienst wordt geleverd. Maar bij kwaliteitszorg komt meer kijken dan alleen het beheersen van het voortbrengingsproces. Kwaliteit omvat meer dan alleen een goed product dat voldoet aan de verwachting van de klant. Overige wensen en verwachtingen mag je evenmin vergeten.

Tegenwoordig brengen we het begrip kwaliteit vooral in verband met de totale organisatie. Niet alleen het voortbrengingsproces maar alle aspecten van de organisatie worden betrokken bij kwaliteitszorg. Dit kunnen aspecten zijn waar de klant niet direct iets van merkt. Het gaat daarbij onder andere om leiderschap, beleid en strategie, management van middelen, milieu, arbo, personeelsmanagement, leveranciers, maatschappij en overige belanghebbenden, procesmanagement, financiële en niet-financiële resultaten. In dit verband spreken we van integrale of totale kwaliteitszorg.

Dit wil niet zeggen dat totale kwaliteitszorg een must is voor elke organisatie. Kleinere organisaties kunnen uitstekende kwaliteit leveren door alleen het voortbrengingsproces te beheersen.



Figuur 1.1 Kenmerken van een kwaliteitsgerichte organisatie

Kwaliteitszorg

Je wilt kwaliteit leveren en wat heb je daarvoor nodig? Kwaliteitszorg slaat op alle activiteiten en maatregelen die je neemt om kwaliteit te leveren. Bovendien zijn deze activiteiten en maatregelen nodig om alle facetten van een organisatie continu te optimaliseren en te verbeteren. Op die manier bekeken heeft kwaliteitszorg te maken met de zorg om kwaliteit te leveren. Kwaliteitszorg heeft met alle aspecten van de bedrijfsvoering te maken, omdat kwaliteitszorg er uiteindelijk op gericht is ‘alles goed te doen’.

Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging

Beheersing van het voortbrengingsproces noem je kwaliteitsbeheersing. De termen kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging liggen dicht bij elkaar. Kwaliteitsborging gaat verder dan alleen de beheersing van het voortbrengingsproces. Je spreekt van kwaliteitsborging als het gaat om alle maatregelen die je neemt om te borgen dat je aan de eisen van de klant kunt blijven voldoen. Wat zijn de maatregelen om de kwaliteit te borgen? Je bepaalt het resultaat, en je bepaalt wanneer je kwaliteit levert. De kwaliteit moet aan bepaalde normen voldoen. Om daaraan te voldoen heb je afspraken gemaakt en worden er controles uitgevoerd. Je legt de werkzaamheden die daarvoor nodig zijn vast. Je neemt maatregelen die ervoor zorgen dat je niet kunt afwijken van de afgesproken kwaliteit. Bovendien zorgen die maatregelen ervoor dat je binnen het voortbrengingsproces de kritieke punten beheerst. De wijze waarop je de kwaliteit borgt, leg je vast in procesbeschrijvingen en procedures en instructies. Zoals een borgen een middel is om te voorkomen dat een wiel van een as afloopt, is kwaliteitsborging een middel om te voorkomen dat het leveren van kwaliteit ontregeld raakt. Treden er veranderingen op, dan voer je die door. De nieuwe situatie leg je wederom vast in nieuwe beschrijvingen. Het gaat erom dat je zeker hebt gesteld dat in het ontwerpen, ontwikkelen, produceren, dienstverlening, distribueren en de nazorg de juiste processen, voorschriften en procedures aanwezig zijn om de vereiste kwaliteit van het product of de dienst te garanderen. Deze maatregelen kun je als volgt samenvatten: zeg wat je doet, doe wat je zegt en toon aan dat je doet wat je zegt.

Kwaliteit vraagt om doorlopende aandacht. Dat is soms moeilijk, want medewerkers gaan weg en nieuwe medewerkers komen. Die moeten worden ingewerkt in de manier van werken, moeten de afspraken leren, de volgorde van sommige handelingen, de registraties et cetera. En dat is nu juist essentieel voor het behoud van kwaliteit. Daarom neem je maatregelen om de kwaliteit te borgen.

Kwaliteitsverbetering

Los van het feit dat je inspringt op eventuele veranderingen in de klantverwachting, betekent beheersing van het voortbrengingsproces ook dat je continu bezig bent met het verbeteren van dit proces. Kwaliteitsverbetering is gericht op het verbeteren van het voortbrengingsproces en andere aspecten. Inspectie van het (eind)product is niet genoeg om tot kwaliteitsverbetering te komen. Wanneer je geen kwaliteit hebt geleverd, wil je weten waarom je geen kwaliteit hebt geleverd. En je vraagt je vervolgens af wat je daaraan kunt doen en hoe je het niet leveren van kwaliteit kunt voorkomen. Kwaliteit is zodoende sterk vervlochten met kwaliteitsverbetering. Aan de hand van de normen die je hebt gesteld om kwaliteit te leveren ga je eventuele afwijkingen meten. Wanneer je afwijkingen constateert, ga je het voortbrengingsproces of andere zaken verbeteren om toekomstige afwijkingen te voorkomen. Daarnaast wil je een hoger kwaliteitsniveau van producten en diensten halen. Stilstand is achteruitgang.

Dit betekent dat je continu gaat meten, zowel extern als intern. Je analyseert informatie en koppelt deze terug naar de medewerkers. Denk hierbij aan projectevaluaties, klanttevredenheidsonderzoeken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, functioneringsgesprekken, klachten, afgekeurde producten, resultaten uit interne en externe audits, et cetera. Je analyseert de resultaten uit metingen en je voert de hieruit voortvloeiende verbeteringen door. De verbeteringen vergrendel je in nieuwe afspraken die je vastlegt (borging!). Je houdt kwaliteit in stand, je meet en verbetert. Om vervolgens weer op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. Op die manier ben je lerend bezig.

Bij de invoering van kwaliteitszorg gaat het overigens niet om een uitgesproken keuze tussen beheersen of verbeteren. Verbeteren is meestal alleen maar zinvol als het samengaat met het beheersen van de processen. Om processen te verbeteren moet je ze eerst beheersen.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem is niets meer of minder dan dat je de activiteiten en afspraken die betrekking hebben op het leveren en verbeteren van kwaliteit vastlegt in een systeem. Het kwaliteitsmanagementsysteem is het systeem dat je bouwt om kwaliteitsbeheersing na te streven. Dit betreft niet alleen de afspraken over de werkzaamheden in de vorm van procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies et cetera. Dan zou er geen sprake zijn van een systeem. De term systeem suggereert dat je afspraken hebt vastgelegd, volgens deze afspraken werkt, evalueert en meet, en bijstuurt wanneer het niet goed gaat. En dat je al deze activiteiten volgens een vaste structuur periodiek uitvoert. Zodoende beslaat het systeem alle activiteiten op het gebied van planning, besluitvorming, organisatie, beheersing, evaluatie, meetmethode en meetinstrumenten, en training en betrokkenheid van medewerkers. Voor al deze activiteiten geldt dat zij erop gericht zijn om de kwaliteit te kunnen beheersen en verbeteren. Elk kwaliteitsmanagementsysteem is een systeem op zich, omdat elke organisatie andere doelstellingen nastreeft, een ander product of andere dienst levert en verschillende werkwijzen hanteert.

Het kwaliteitshandboek

Zo ontstaat het formele kwaliteitsmanagementsysteem. Dat systeem kun je vastleggen in het 'handboek'. Overigens is de term handboek enigszins verouderd. Vroeger waren er papieren handboeken, maar tegenwoordig is elk handboek digitaal. Het gaat om het systeem dat je inzichtelijk maakt. In het systeem leg je vast wat het kwaliteitsbeleid is, hoe je kwaliteitsdoelstellingen denkt te behalen, hoe je de processen toetst, hoe je het systeem aanpast aan veranderingen, hoe je wijzigingen in processen doorvoert, hoe je omgaat met verbeteringen, hoe je bijstuurt en dergelijke. Alle documentatie die te maken heeft met het kwaliteitsmanagementsysteem voeg je samen in het handboek. Je voegt bijvoorbeeld van alle gebruikte formulieren een voorbeeld toe.

Het handboek is een naslagwerk. Bovendien verduidelijkt dit de samenhang tussen de processen. Het is een soort plattegrond van de processen: de wegen

waarlangs je tot resultaat komt. Met dit inzichtelijk maken kun je derden tonen hoe je het systeem hebt opgezet en ingericht. Op die manier kun je de werkzaamheden in de praktijk toetsen aan de hand van het handboek.

In een goed samengesteld 'handboek' kun je de rode draad volgen van wat je wilt bereiken. Bovendien staat hierin hoe je dit doel wilt bereiken en wat je daarbij nodig hebt. Het inzichtelijk maken van het systeem kan per organisatie variëren in diepgang en opmaak.

Het handboek wordt vaak in een uitgeklede en/of gepopulariseerde versie aan mensen buiten de organisatie gegeven, bijvoorbeeld aan klanten. Als je het handboek voor extern gebruik wilt hanteren, is het verstandig om hier geen bedrijfstechnische knowhow in op te nemen. Die knowhow ligt gedeeltelijk vast in processen, maar ook de systematiek in de processen kan soms beter vertrouwelijk blijven. Extern kun je laten zien dat je een goed kwaliteitsmanagementsysteem hebt, zonder dat je de opbouw van de procesbeschrijvingen en procedures prijsgeeft.

Een aantal vooroordelen over handboeken die niet juist zijn en die je niet moet overnemen:

- Een handboek is alleen nodig voor certificatie.
- Als je een handboek hebt, kun je een certificaat behalen.
- In het handboek moeten alle details van het kwaliteitsmanagementsysteem staan.
- Een handboek is voor elke organisatie hetzelfde.
- Een handboek kun je kant-en-klaar kopen.

Het inzichtelijk maken van het kwaliteitsmanagementsysteem, wel of niet in een (digitaal) handboek, is een belangrijk hulpmiddel voor de medewerkers om zicht te krijgen op hun eigen werkzaamheden. Daarom moet het duidelijk en leesbaar zijn (zie paragraaf 7.3).

Kwaliteitsmanagement

Het woord managen zegt het al: het gaat om het managen van de kwaliteit van het product of de dienst, maar ook van alle zaken die te maken hebben met de kwaliteitszorg. In die zin komen de termen kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg dicht bij elkaar te liggen. Beide termen worden dan ook in de praktijk door elkaar gebruikt. Kwaliteitsmanagement houdt zich bezig met alle activiteiten voor het besturen, beheersen en inrichten van een organisatie, zoals het vaststellen van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen, de kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging en de kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsmanagement betreft niet alleen de zorg voor de ontwikkeling, de instandhouding en het functioneren van het systeem, maar ook het voortdurend verbeteren en eventueel vernieuwen van het systeem.

De term kwaliteitsmanagement suggereert dat het gaat om een plek in de organisatie, net als personeelsmanagement, facilitair management et cetera.

Kwaliteitsmanagement is zodoende een discipline, in tegenstelling tot kwaliteitszorg, wat meer een zorg uitdrukt. Kwaliteitsmanagement is enerzijds een zelfstandige discipline binnen de organisatie, en anderzijds een onderdeel van de overige managementdisciplines, zoals strategisch management, marketingmanagement, personeelsmanagement, informatiemanagement of verandermanagement.

Kwaliteitsmanagement en procesmanagement

Procesmanagement is een onderdeel van kwaliteitsmanagement. Procesmanagement is het beheersen en sturen van de organisatie door gebruik te maken van (informatie uit) de processen. Onder processen verstaan we de opeenvolging van activiteiten die nodig zijn om het gevraagde product of de gevraagde dienst te leveren. Onder de term kwaliteitsmanagement valt alles wat te maken heeft met kwaliteit en kwaliteitszorg. Een goede kwaliteit kun je alleen maar realiseren als je weet aan welke kwaliteit er precies behoefte bestaat. Daarnaast is een goede kwaliteit afhankelijk van het zodanig uitvoeren van de activiteiten dat je aan die behoefte kunt voldoen. Wanneer je de processen beheerst, is de kans groot dat je het product of de dienst kunt leveren en kwaliteit levert. Wanneer dat niet het geval is, pas je de processen aan of verbeter je de processen. Je past de processen niet alleen aan vanwege de veranderde verwachting van de klant, maar ook omdat uit meetinformatie blijkt dat je het proces kunt verbeteren.

Wanneer je met kwaliteitszorg alleen nog maar gericht bent op het beheersen en verbeteren van de processen, valt procesmanagement samen met kwaliteitsmanagement binnen de organisatie. Doe je binnen de organisatie meer dan alleen het beheersen van de processen, dan is procesmanagement een onderdeel van kwaliteitsmanagement. In dit laatste geval is kwaliteitsmanagement meeromvattend.

Kwaliteitskosten

Kwaliteitskosten zijn extra kosten die je maakt om producten en diensten te leveren die voldoen aan de verwachting en eisen van de klant. Je streeft ernaar kwaliteit te leveren en de werkzaamheden op een zo efficiënt mogelijke manier uit te voeren, dat wil zeggen tegen de laagst mogelijke kosten. Waarbij overigens een te grote nadruk op verhoging van de efficiency de verbetering van kwaliteit niet in de weg mag staan. Je streeft naar minder fouten. Minder uitval en reparaties betekent minder kosten. Kennis van de processen en de manier waarop je deze processen beheerst, staan hierbij voorop. Onduidelijke afspraken, of het ontbreken van afspraken, kunnen leiden tot fouten. Je levert geen kwaliteit, en je zult meer klachten krijgen. Je moet werkzaamheden opnieuw uitvoeren, wat verspilling van materialen met zich meebrengt. Fouten kosten geld. Daarom moet je het voortbrengingsproces zodanig beheersen dat de fouten tijdens het proces al naar boven komen in plaats van in een later stadium. Dit beheersen moet wel resultaat opleveren.

Van alle gemaakte fouten gaat het in de praktijk om 80% systeemfouten en 20% menselijke fouten. Dat wil zeggen dat de oorzaak van de fout meestal in het kwaliteitsmanagementsysteem of in een proces zit en dat het geen fout betreft die is ontstaan door verkeerd handelen van een medewerker. Deze fouten leiden tot kosten. Een deel van deze kosten is niet nodig en een deel van de kosten zie je niet eens. Verborgene kosten zijn moeilijk kwantificeerbaar en kunnen hoog oplopen. In al deze kosten, het waarom en waar ze ontstaan heb je weinig inzicht. Je overziet de consequenties met betrekking tot de kosten niet of je accepteert de kosten omdat je het 'altijd al zo doet'. En dan betrek je daarbij nog niet de kosten die een klachtenafhandeling met zich meebrengt, of eventuele schadeclaims en de gederfde inkomsten als gevolg van het verlies van klanten. Faalkosten als gevolg van fouten noemen we herstelkosten. Het zijn kosten die je maakt om gemaakte fouten te herstellen. Faalkosten zijn altijd vermijdbaar en daarom altijd verspillingen. We onderscheiden interne en externe faalkosten:

- Interne faalkosten zijn kosten die je maakt als gevolg van fouten tijdens de productie of het voortbrengen van de dienst. Bijvoorbeeld als gevolg van herbewerking of storingen et cetera. Storingen leiden ook weer tot vertragingen of stilstand.
- Externe faalkosten zijn kosten die je maakt als gevolg van fouten die pas na aflevering van het product of de dienst zichtbaar worden, zoals kosten die verbonden zijn aan het terughalen van het product, de reparatie, onderzoek, klachtenafhandeling en dergelijke.

Met het voorkomen van fouten kun je veel kosten besparen. Om faalkosten te verminderen moet je opnieuw kosten maken, namelijk preventiekosten en beoordelingskosten. Maar herstelkosten liggen vaak hoger dan de investeringskosten die je maakt om fouten te voorkomen.

Preventiekosten zijn kosten die je maakt om maatregelen te nemen om fouten terug te dringen en te voorkomen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om kosten die verbonden zijn aan het sorteren van foute exemplaren, ingangscntrole van ingekochte materialen, het opzetten en onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem, het ontwikkelen van controle-instrumenten, bijscholen van medewerkers, aanpassingen aan processen, et cetera. Beoordelingskosten zijn kosten die je maakt om afwijkingen vast te stellen, zoals inspecties, metingen, keuringen, testen en alle andere beoordelingsactiviteiten met betrekking tot onderdelen, materialen, samenstellingen en eindproducten.

Bij kwaliteitszorg gaat het erom dat je de faalkosten terug weet te dringen. Het kan nodig zijn om de preventiekosten hiervoor te verhogen. Meestal kun je in ieder geval de beoordelingskosten reduceren.

Kader 1.2 De ramp in Zeebrugge

In 1987 vond er een ramp plaats in Zeebrugge. De boegdeuren van het autodek van een veerboot waren niet gesloten omdat de bemanning deze deuren bij het vertrek vergeten was te sluiten. Naar aanleiding van de ramp vond later een onderzoek plaats door een onderzoekscommissie. Hieruit bleek dat de eerste officier volgens de formele eisen op twee plaatsen tegelijk had moeten zijn: op de brug en bij het sluiten van de boegdeuren. Wanneer de rederij een adequaat kwaliteitsmanagementsysteem had opgezet met daarin de meest noodzakelijke procedures en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, dan had de ramp voorkomen kunnen worden. Immers, bij een goede opzet van het systeem was de dubbeling van taken opgemerkt.

Uit het onderzoek bleek bovendien dat veiligheid in een laag aanzien stond bij het management. Er was geen systeem ontwikkeld waardoor de directie ervan verzekerd zou zijn dat op de boten de hoogste veiligheidsnormen werden gehanteerd. Wanneer de levens van zo veel mensen op het spel staan, mag je van de reder verwachten dat hij een systeem ontwikkelt dat ervoor zorgt dat de passagiers op het gebied van veiligheid zo min mogelijk risico lopen. Veiligheid had kunnen worden geborgd door de opzet van een systeem.

1.3 Structuur en cultuur

Kwaliteitsmanagement kent een harde kant, de structuur, en een zachte kant, de cultuur. De ene kan niet zonder de andere. Aan beide moet je aandacht besteden. De context waarbinnen de mensen handelen, de organisatiecultuur en -structuur, wordt door de mensen in de organisatie gemaakt. Weliswaar ontwikkelt deze context zich in de loop van de tijd, maar het zijn de mensen die er in het verleden en heden gezamenlijk gestalte aan geven (zie kader 1.2).

Uit het voorbeeld in kader 1.2 blijkt dat onduidelijke verantwoordelijkheden kunnen leiden tot medewerkers die van de ene afdeling naar de andere gaan en daarbij collectieve problemen achterlaten omdat niemand zich persoonlijk verantwoordelijk voelt. Dubbelzinnigheid of een gebrek aan helderheid betekent dat je niet duidelijk maakt aan medewerkers wat hun eigen taken zijn en wat zij tot de taken van hun directe collega's moeten rekenen. Deze vaagheid kan resulteren in een tegenspraak tussen wat je verwacht van je medewerkers en wat de medewerkers denken dat jij van hen verwacht. Vaagheid kan leiden tot een situatie waarbij iedereen denkt dat iemand anders op zaken past daar waar feitelijk niets gebeurt.

Een zorgvuldig vastgelegde structuur in een kwaliteitsmanagementsysteem is niet voldoende. Cultuur speelt ook een belangrijke rol. Integriteit en ethiek zijn gekoppeld aan menselijk handelen en werken door in het beleid. Daarmee worden integriteit en ethiek een onderdeel van het beleid en het dagelijks handelen. De interne organisatie moet je hierop aanpassen (zie kader 1.3).

Kader 1.3 De Slavenburg Bank

De Slavenburg Bank was sterk op winst en omzet gericht. Voor het voortbestaan van de bank leek het noodzakelijk dat ook aan de wat dubieuzere klanten krediet werd verstrekt. Het gevaar bestond dat de Slavenburg Bank anders in omvang bij de andere banken achter zou blijven, waardoor een hele markt voor deze bank onbereikbaar zou worden. Dit maakte dat de hoofddirectie zeer resultaatgericht was. In de organisatiestructuur en -cultuur waren verschillende prikkels aanwezig waardoor dit streven naar winst en omzet vorm kreeg. Er was binnen de bank maar één ding belangrijk en dat was winst maken. De hoofddirectie was in het geheel niet geïnteresseerd in de herkomst van de winst. Medewerkers moesten in vergaderingen te midden van hun collega's gaan staan en kritiek ontvangen over de cijfers. Niet alleen werd een grote druk van bovenaf uitgeoefend om meer omzet en winst te maken, ook de wijze van belonen maakte dat de kantoordirecteuren er zelf belang bij hadden goede financiële resultaten te boeken. Het beloningssysteem van de kantoordirecteuren vormde een belangrijke structurele prikkel voor omzetvergroting: de medewerkers hadden door het bonussysteem mede belang bij een steeds grotere omzet. In dit streven naar meer omzet heeft de directie de daarbij te hanteren normen uit het oog verloren. Uiteindelijk ging de bank failliet.

Kwaliteit heeft dus een structurele en een culturele kant. Vroeger lag de nadruk op de structuur, maar tegenwoordig hebben diverse kwaliteitsmodellen ook aandacht voor de zachtere kant, de cultuur.

1.4 Kwaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Kwaliteitszorg omvat inmiddels niet meer het product of de dienst alleen, maar het totale functioneren en presteren van de organisatie. Van productbeheersing en klanttevredenheid naar duurzaam en verantwoord ondernemen en belanghebbenden. Het feit dat je ook oog gaat krijgen voor andere belanghebbenden, voor normen en waarden en voor de maatschappij, zal leiden tot een grotere tevredenheid van de klant.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en kwaliteitsmanagement zijn nauw met elkaar verbonden. Bij het leveren van kwaliteit zet je de verwachting en de tevredenheid van de klant centraal. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen zet je behalve de mening van de klant ook de mening van de diverse belanghebbenden centraal. Zij maken immers deel uit van je omgeving. Belanghebbenden van een sportvereniging kunnen zijn leden, spelers, ouders, vrijwilligers, scheidsrechters, sponsors, gemeente/overheid, leveranciers, media etc. De rol van organisaties in de maatschappij verandert. De maatschappij gaat zich steeds meer bemoeien met organisaties. De maatschappij is mondiger geworden, het inwinnen van informatie is makkelijker. Prestaties van organisaties worden door diverse belanghebbenden nauwlettend gevolgd. Hierbij gaat het niet alleen meer om financiële prestaties, maar ook om niet-financiële prestaties en om waarden zoals veiligheid, milieu en gezondheid. Bij de aankoop van een product weegt de klant in toenemende mate mee hoe een organisatie

met haar verantwoordelijkheden omgaat. Klanten willen tegenwoordig meer dan een goedkoop en goed werkend product. Dat vereist wel dat klanten inzicht hebben in de wijze waarop producten zijn gemaakt.

Wanneer je een kwaliteitsgerichte organisatie hebt gecreëerd, erken je het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Je beschouwt het maatschappelijk verantwoord ondernemen als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Bij veel organisaties zal het maatschappelijk verantwoord ondernemen in toenemende mate onderdeel gaan uitmaken van het streven naar continue kwaliteitsverbetering. Belanghebbenden willen resultaten zien. Het kwaliteitsmanagementsysteem biedt hiervoor een aanknopingspunt omdat het de werkzaamheden transparant maakt. Vanuit dat oogpunt is het interessant om maatschappelijk verantwoord ondernemen een plek te geven met behulp van het kwaliteitsmanagementsysteem.

1.5 Met het doel voor ogen

Kortom, het werken aan kwaliteitszorg zorgt ervoor dat je essentiële zaken systematisch aandacht geeft, procesgericht gaat denken en doen, activiteiten zichtbaar maakt in hun samenhang, en resultaten meetbaar, aantoonbaar en bespreekbaar maakt.

Soms blijven voordelen uit. Dat is vooral het geval wanneer je een kwaliteitsmanagementsysteem hebt opgezet alleen omdat de klant of de branchevereniging dat eist. Wanneer je snel en met zo min mogelijk inspanning een ISO-certificaat wilt behalen, zul je misschien proberen het traject uit te besteden. Maar het systeem zal dan niet echt draagvlak hebben bij de medewerkers. Of het systeem ontardt in een grote hoeveelheid procedures, rapporten et cetera. De kans is groot dat je de mogelijkheden om met zo'n systeem structureel verbeteringen door te voeren nauwelijks benut. Zeker wanneer je op de verkeerde zaken stuurt, kan, ondanks veel controles, het schip toch zinken (zie kader 1.4).

Kader 1.4 Het falen van een thuiszorginstelling

'Onze thuiszorginstelling levert al honderd jaar thuiszorg', zei een medewerker, 'dat kunnen we heus wel. Dat is geen probleem.' Dat klopt, maar op een aantal plaatsen werd tijdens een audit vastgesteld dat werkafspraken, zoals het vastleggen van zorgafspraken, het benutten en hanteren van evaluatiemomenten en de uitvoering van cliëntbesprekingen, onvoldoende werden vastgelegd en daarmee niet aantoonbaar werden nageleefd. Het gevolg was dat hierdoor resultaten van het werk onvoldoende werden bewaakt en geëvalueerd. Dat leidde tot gemiste kansen om de kwaliteit van het werk te verbeteren. Het moet aantoonbaar zijn dat evaluaties met cliënten plaatsvinden en de zorg waar nodig verbeterd en bijgesteld wordt.

Maar het kan ook anders. De opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem heeft de volgende voordelen:

- Je bestudeert de wijze van werken bij het opstellen van procesbeschrijvingen en werkinstructies kritisch en je overweegt efficiëntere werkmethoden.
- Door het in kaart brengen van processen en het vastleggen van werkzaamheden maak je knelpunten en problemen in het verloop van de processen zichtbaar.
- Inzicht in processen en werkwijzen levert snel informatie over de prestaties.
- Het leidt tot uniforme werkwijzen, werkzaamheden worden beter overdraagbaar en zijn voor één uitleg vatbaar. Meerdere werkwijzen voor een activiteit zijn niet meer mogelijk.
- Door de eenduidige afstemming kun je veranderingen flexibeler doorvoeren.
- Uniformiteit vermindert de kans op fouten en je kunt fouten sneller herstellen omdat je een en ander kunt verifiëren. Door het inzicht in de werkzaamheden kun je fouten en knelpunten traceren en snel herstellen.
- In plaats van fouten te herstellen, kun je ze voorkomen. Minder fouten leidt tot kostenverlaging. Het aantal tekortkomingen kan teruglopen.
- Door een efficiëntere bedrijfsvoering ontstaat er meer ruimte voor andere activiteiten.
- Voor derden maak je aantoonbaar hoe je de processen beheerst.

Door het in kaart brengen van de processen maak je de organisatie doorzichtiger, waardoor er een goede communicatie en informatieoverdracht kan ontstaan. Dit schept helderheid over wat er gedaan moet worden, door wie en wanneer en wie verantwoordelijk is.

Omdat je de veranderingen kunt volgen, lever je steeds het beoogde product. Met andere woorden, je kunt sneller inspelen op veranderende markten en verwachtingen van de klanten. Gevolg is een verbeterde uitvoering van het product/de dienst en een grotere tevredenheid van de klant. Dit kun je ook afleiden uit het aantal klachten dat afneemt over zowel de kwaliteit van het product als de wijze waarop je het product levert. Tevreden klanten leiden tot nieuwe klanten, wat tot een groter marktaandeel kan leiden en tot een hogere omzet. Een efficiëntere en een effectievere bedrijfsvoering levert je bovendien een kostenbesparing op.

Het kwaliteitsmes snijdt aan twee kanten. Aan de ene kant zorgt het voor tevreden klanten. Tevreden klanten zorgen voor nieuwe klanten. Dat kan bij profitorganisaties leiden tot een groter marktaandeel (hogere omzet). Aan de andere kant betekent kwaliteit een betere beheersing van het voortbrengingsproces. Met als gevolg een verhoging van de productiviteit en een verlaging van de kosten van non-kwaliteit. De vermindering van fouten door kwaliteit geeft meer plezier in het werk en voorkomt irritatie. Kwaliteit moet onderdeel zijn van je werk. Als je je werk leuk vindt, probeer je je activiteiten te optimaliseren. Je probeert de organisatie van je werk te optimaliseren. Dat is kwaliteit!

Als het goed is, draagt iedere medewerker een verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg. Niemand kan zich onttrekken aan de uitvoering van kwaliteitstaken.

Dat geldt vanaf de top tot en met het uitvoerend personeel. De verantwoordelijkheden en controles liggen bij de mensen bij wie ze behoren te liggen. Het werken met een systeem kan een verbetering van de participatie van de mensen in het productieproces tot gevolg hebben.

1.6 Tot slot

Omdat je misschien al onbewust aan kwaliteitszorg doet, betekent het in de praktijk vaak alleen nog maar dat je de bedrijfsvoering gaat formaliseren en professionaliseren. Natuurlijk heb je altijd al nagedacht over kwaliteit. Evalueren deed je altijd al. Soms waren die evaluaties meer vrijblijvend en verwerkte je de resultaten niet altijd in nieuwe plannen. Je werkte nog niet altijd systematisch aan kwaliteitsverbetering volgens een planmatige aanpak, waarin je concrete verbeterdoelen naar inhoud, plaats en tijd vaststelt en controleert. Een duidelijk kwaliteitsbeleid waarin je doelen en middelen, gericht op kwaliteitsverbetering, helder bepaalt, ontbreekt nog. Bovendien zie je kwaliteitszorg nog niet altijd als een continu proces waarin iedere medewerker een eigen verantwoordelijkheid draagt.

Let erop dat:

- je verbeteringen een kernpunt maakt van je beleid;
- je bij het opstellen van je eigen definitie van kwaliteit uitgaat van de klant en belanghebbenden;
- je geen slogans bedenkt die niet meer dan woorden blijken te zijn en die niet worden ondersteund door acties;
- je prestaties op het gebied van kwaliteit een belangrijk criterium maakt bij werving, promotie en beloning;
- je de markt en omgeving proactief in plaats van reactief volgt;
- je kwaliteitsverbetering niet reduceert tot een trainingstraject.

Iedereen geeft zijn of haar eigen inhoud aan kwaliteit. Geen organisatie is gelijk aan een andere organisatie. Geen organisatie is een kopie van een andere organisatie, en geen medewerker is te vergelijken met zijn collega. Daarom krijgt kwaliteitszorg steeds weer opnieuw vorm in elke situatie. Het gaat erom steeds weer een bron te vinden voor voortdurende verbetering en vernieuwing. Elk gereedschap slijt en vereist regelmatig onderhoud. Dit geldt eveneens voor kwaliteitszorg in een organisatie en voor de organisatie zelf.

De meeste kwaliteitsmanagementsystemen die worden opgezet, zijn op zichzelf goed. Toch wordt er niet altijd alles uit gehaald wat mogelijk is. Het probleem zit niet in het systeem, maar in de betrokkenheid en vaardigheden van de mensen. Een computer is zo goed als de mensen die ermee werken. Zo is het ook met kwaliteitsmanagementsystemen.

De invoering van kwaliteitszorg kan voor de medewerkers van een organisatie een heldere organisatie betekenen. Zwakke plekken worden sneller opgespoord, verbeteringen kun je flexibeler doorvoeren. Wanneer je bedrijfsvoering

daardoor efficiënter is geworden, komt er meer ruimte voor overige activiteiten. Medewerkers moeten dan wel de toegevoegde waarde ervan inzien, de structuur oppakken, inzicht hebben in de processen, zelf op fouten gaan letten, fouten melden en er iets aan doen, en een bereidheid hebben om anders te gaan werken.

Kwaliteitszorg is preventie. Je wilt voorkomen dat er fouten worden gemaakt, in plaats van het steken van energie in het herstel van fouten. Het principe om de dingen in één keer goed te doen is belangrijk, maar minstens zo belangrijk is het principe dat fouten maken mag. Fouten mogen, wanneer medewerkers ervan leren.

Kwaliteit is een mentaliteit waarbij iedereen ernaar streeft om de goede dingen in één keer goed te doen. Maar deze mentaliteit kun je niet afdwingen. Je kunt de kwaliteit van de producten en diensten controleren. Je kunt maatregelen nemen om het voortbrengingsproces te beheersen. Maar uiteindelijk bepalen de medewerkers de kwaliteit. Je zult kwaliteitszorg een vast onderdeel moeten maken van je visie en strategie. Gebruik het als instrument en niet als doel. Het resultaat van kwaliteit is een hoger rendement, in de breedste zin van het woord.

Iedere ondernemer streeft naar resultaat. Gewoon een hard en meetbaar resultaat in geld, maar ook anderszins. Dit gericht zijn op het resultaat is uiteraard een eerste vereiste, en het bewaken en beheersen van de productie vanuit dit oogpunt is de basis voor succesvol ondernemen. Kwaliteitszorg kun je gebruiken als een techniek om de efficiency te verbeteren. Bovendien kan kwaliteitszorg een bijdrage leveren aan de continuïteit, want de maatregelen die je vanuit het verbeteren neemt, zijn structureel en leveren op de langere termijn geld op. Meer nog dan het voornamelijk intern gericht verbeteren van de efficiency levert klantgerichtheid een bijdrage aan de continuïteit van je organisatie.

Meest voorkomende foute uitspraken:

- Het gaat toch goed.
- Natuurlijk geloven wij in kwaliteit.
- We weten wat onze klanten nodig hebben.
- Het is een kwestie van marketing.
- We weten wat goed is voor onze mensen.
- We hebben een goed kwaliteitsprogramma.
- Het is een kwestie van training.