

Tweede deel van tweeluik over de toenemende rol van kwaliteit

DE CAPABILITEIT VAN HET KWALITEITSSYSTEEM

Om de gewenste kwaliteit te kunnen realiseren investeren organisaties in kwaliteitssystemen die bij hun business-model passen. Daarbij rijst de vraag: wat is de toegevoegde waarde van mijn kwaliteitssysteem? Deze tweedelige miniserie tracht hierop antwoord te geven. In het eerste deel kwam de bijdrage van het kwaliteitssysteem voor de organisatie ter sprake. Nadat de eigenschappen van de effectiviteit en de efficiency van het kwaliteitssysteem zijn vastgelegd, gaan we het systeem nu beoordelen. Wat is het potentiële vermogen (de capabiliteit) van het kwaliteitssysteem om toegevoegde waarde te creëren?

Door Konstantin Petkovski, adviseur kwaliteit

Nadat de eigenschappen van de effectiviteit en de efficiency van het kwaliteitssysteem zijn vastgelegd, kan het overgegaan worden tot het beoordelen van het kwaliteitssysteem in relatie tot deze eigenschappen. Het eindresultaat van de beoordeling geeft het potentiële vermogen (capabiliteit) van het kwaliteitssysteem om toegevoegde waarde te creëren weer. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de capabiliteit van het kwaliteitssysteem niets zegt over de daadwerkelijke prestatie van het systeem.

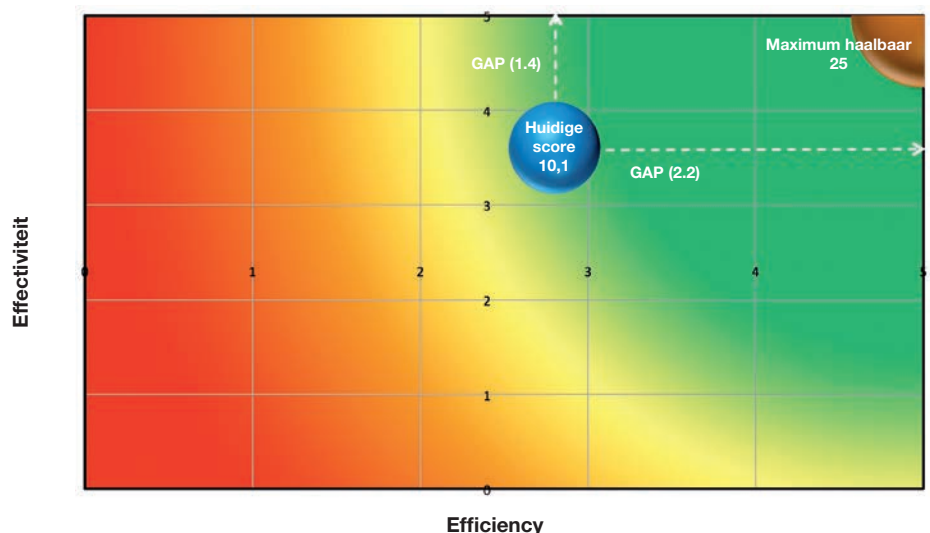
Het beoordelingsproces kan het best in teamverband gedaan worden (5 tot maximaal 12 teamleden) waarbij alle belanghebbers van de organisatie vertegenwoordigd zijn, vanaf het management tot aan het uitvoerend personeel.

We gaan hier niet in op de technieken die gebruikt kunnen worden om het kwaliteitssysteem te beoordelen. Gemakshalve veronderstellen we dat een beoordeling plaats heeft gevonden met de uitkomsten zoals hiernaast weergegeven.

Uit het voorbeeld van figuur 1 kan worden afgelezen dat het kwaliteitssysteem in staat is waarde te creëren, aangezien de overall

Effectiviteit	Score	Efficiency	Score
Business Context	3	Geschiktheid voor gebruik	3
Randvoorwaarden	5	Voorkomen van fouten	2
Planning en aansturing	2	In een keer goed	3
Risicomanagement	4	Kwaliteitscultuur	2
Beoordeling en continue verbetering	4	Procesbenadering	4
Overall score	3,6	Overall score	2,8

Capabiliteit van het kwaliteitssysteem



Figuur 1: Uitkomsten capabiliteit van het kwaliteitssysteem

score van zowel de effectiviteit (3,6) als de efficiency (2,8) boven de 50% grens (2,5) liggen. Aan de andere kant geeft de grafiek weer dat de overall capabiliteit van het systeem 10,1 (ca. 40%) is. Er zit dus nog veel ruimte voor verbetering, zowel ten aanzien van effectiviteit als ten aanzien van efficiency.

BUSINESS RISICO'S EN HET KWALITEITSSYSTEEM

Capabiliteit van het kwaliteitssysteem geeft een indicatie van het vermogen van het systeem om waarde te creëren betreffende het op een consistente en bedrijfs-economisch verantwoorde wijze vervaardigen/leveren van producten of diensten

**SERIE
TOENEMENDE ROL
VAN KWALITEIT
DEEL 2**

met de gewenste kwaliteit. Het niet leveren van de gewenste kwaliteit kan grote gevolgen voor de zakelijke gezondheid van een organisatie en uiteindelijk voor haar voortbestaan hebben. Daarom is het voor iedere organisatie van wezenlijk belang om de business risico's gebonden aan kwaliteit periodiek (bijvoorbeeld een keer per jaar) in kaart te brengen en deze te managen. Hierbij is het van essentieel belang de relatie tussen de business risico's en het kwaliteitssysteem in kaart te brengen. Op deze manier weet een organisatie welke risico's aan de kwaliteit kleven, hoe groot deze risico's zijn en welke kenmerken van het kwaliteitssysteem de grootste invloed kunnen uitoefenen om deze risico's te elimineren, dan wel tot een aanvaardbaar niveau te reduceren.

Hieronder wordt, aan de hand van een voorbeeld in 5 stappen, het proces vanaf risico-inventarisatie tot en met het definiëren van verbetermaatregelen weergegeven. Als voorbeeld veronderstellen we een organisatie die actief is op de voedingsmiddelenmarkt. Het proces doorloopt de volgende stappen:

STAP 1

Een team van het management, ondersteund door specialisten op het vlak van kwaliteit- en voedselveiligheid, gaat de business risico's, gerelateerd aan kwaliteit- en voedselveiligheid, benoemen. Risico's worden in een matrix benoemd (zie figuur 2). Deze matrix gebruiken we om de risico's later te relativeren aan de kenmerken van het kwaliteitssysteem.

Zoals uit de matrix valt op te maken heeft het team een vijftal business risico's geïdentificeerd, namelijk:

1. Ontevreden klanten (mogelijk gevolg: verlies van omzet c.q. marktaandeel);
2. Product recall (mogelijk gevolg: hoge interne kosten, claims, imagoschade);
3. Verlies van kwaliteitscertificaat (mogelijk gevolg: verlies van omzet/marktaandeel en imagoschade);
4. Hoge interne kwaliteitskosten (mogelijk gevolg: verzwakking van de financiële positie);
5. Langere time to market (mogelijk gevolg: verlies van omzet/marktaandeel, hoge kosten, claims, verzwakking van de concurrentiepositie).

			Kwaliteitssysteem eigenschappen									
			Effectiviteit				Efficiency					
Kans	Impact	Risico	Business Context	Randvoorwaarden	Planning en aansturing	Risicomanagement	Beoordeling en controle verbruik	Geschiktheid voor gebruik	Voorkomen van fouten	In een keer goed	Kwaliteitscultuur	Procesbenadering
Business Risico's												
		Ontevreden klanten										
		Product recall										
		Verlies kwaliteitscertificaat										
		Hoge kwaliteitskosten										
		Time to market										

Figuur 2.

STAP 2

In de volgende stap schat het team de kans in dat een risico zich voor gaat doen en de impact daarvan. Vervolgens worden de risico's gerangschikt – zie figuur 3 – aan een 5 puntenschaal.

Kans/Impact	
Zeer hoog	5
Hoog	4
Gemiddeld	3
Laag	2
Nihil	1

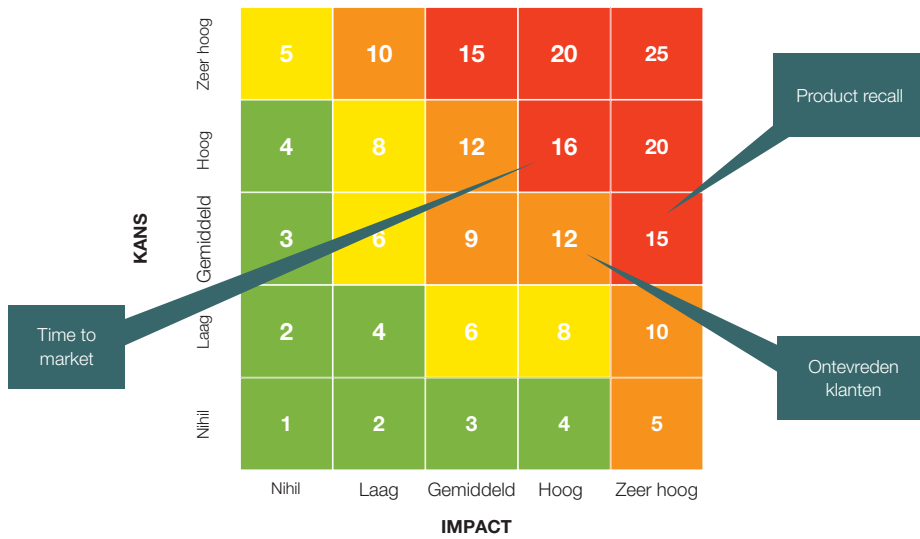
Figuur 3.

Bij de inschatting van de kans en de impact heeft het team diverse informatiebronnen geraadpleegd, zoals interne- en externe audit verslagen, klachten van klanten, HACCP gevarenanalyse et cetera.

Uit de risico-rangschikking (figuur 4) blijkt dat de grootste risico's kleven aan 'Time to market' (16), 'Product Recall' (15) en 'Ontevreden klanten' (12). Een weergave van de hoogste risico's op een risicomatrix – figuur 5 – laat zien in welke risico zone de bovengenoemde risico's liggen.

			Kwaliteitssysteem eigenschappen									
			Effectiviteit				Efficiency					
Kans	Impact	Risico	Business Context	Randvoorwaarden	Planning en aansturing	Risicomanagement	Beoordeling en controle verbruik	Geschiktheid voor gebruik	Voorkomen van fouten	In een keer goed	Kwaliteitscultuur	Procesbenadering
Business Risico's												
		Ontevreden klanten	3	4	12							
		Product recall	3	5	15							
		Verlies kwaliteitscertificaat	1	3	3							
		Hoge kwaliteitskosten	4	2	8							
		Time to market	4	4	16							

Figuur 4.



Figuur 5: Weergave van de hoogste risico's op een risicomatrix.

STAP 3

Nu de risico's benoemd en gerangschikt zijn, kan worden overgegaan tot het vaststellen van de relatie tussen de risico's en de kenmerken van het kwaliteitssysteem. Op de analogie van de risicoschatting wordt ook hier gebruik gemaakt van een 5 puntenschaal waarbij de punten worden aangeduid met 5 verschillende tekens zodat de verbanden tussen de risico's en het kwaliteitssysteem beter gevisualiseerd kunnen worden.

Uit figuur 6 kunnen een aantal relevante gegevens afgelezen worden, zoals de mate

van de onderlinge afhankelijkheid tussen een kenmerk van het kwaliteitssysteem en de business-risico's. Zo kunnen we aflezen dat de top 3 meest invloedrijke kenmerken van het kwaliteitssysteem de 'business context' (23), 'kwaliteitscultuur' (21) en 'voorkomen van fouten' (20) zijn. Kijkend naar de invloed van alle kenmerken van het kwaliteitssysteem tezamen per risico-item, dan valt af te lezen dat deze het sterkst is ten aanzien van 'Time to market' (42), 'Kwaliteitskosten' (37) en 'Ontevreden klanten' (36).

Deze informatie in combinatie met de informatie over de capabiliteit (potentie) van het kwaliteitssysteem om toegevoegde waarde

te creëren, zal ons helpen om in de volgende stap de meest voor de hand liggende risico prioriteiten vast te gaan stellen.

STAP 4

Om vast te stellen wat de werkelijke invloed van de kenmerken van het kwaliteitssysteem op de business-risico's kan zijn, zal de geschatte relatieresterkte tussen de business-risico's en de kenmerken van het kwaliteitssysteem gerelateerd moeten worden aan het huidige vermogen (capabiliteit) van het kwaliteitssysteem. Op deze manier kan de reële mate van risicobeheersing bepaald worden omdat het kwaliteitssysteem in staat is om informatie te leveren in relatie tot de businessrisico's. Deze mate van beheersing geeft aan in hoeverre één risico-item onder controle is. De mate van beheersing kan variëren tussen een 1 en een 5. Hoe hoger de capabiliteit van het kwaliteitssysteem, hoe hoger de mate van beheersing.

Mate van beheersing	
Volledig onder controle	5
Zeer goed controleerd	4
Goed gecontroleerd	3
Enigzins onder controle	2
Ongecontroleerd	1

Invloed/relatie	Kwaliteitssysteem eigenschappen											Som		
	Kans	Impact	Risiko	Effectiviteit					Efficiency					
Business Context				Randvoorwaarden	Planning en aansturing	Risicomanagement	Beoordeling en controle verbruik	Geschiktheid voor gebruik	Voorkomen van fouten	In een keer goed	Kwaliteitscultuur	Procesbenadering		
Geen/nihil ▲ 1														
Zwak ● 2														
Redelijk ◆ 3														
Sterk ◇ 4														
Zeer sterk ⊕ 5														
Business Risico's														
Ontevreden klanten	3	4	12	⊕	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	36
Product recall	3	5	15	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	▲	⊕	◆	33
Verlies kwaliteitscertificaat	1	3	3	◆	◆	◆	◆	⊕	◆	●	◆	◆	◆	33
Hoge kwaliteitskosten	4	2	8	⊕	◆	◆	●	●	⊕	⊕	⊕	⊕	▲	37
Time to market	4	4	16	⊕	◆	◆	⊕	●	◆	⊕	◆	◆	⊕	42
Som				23	19	16	17	16	18	20	16	21	15	181

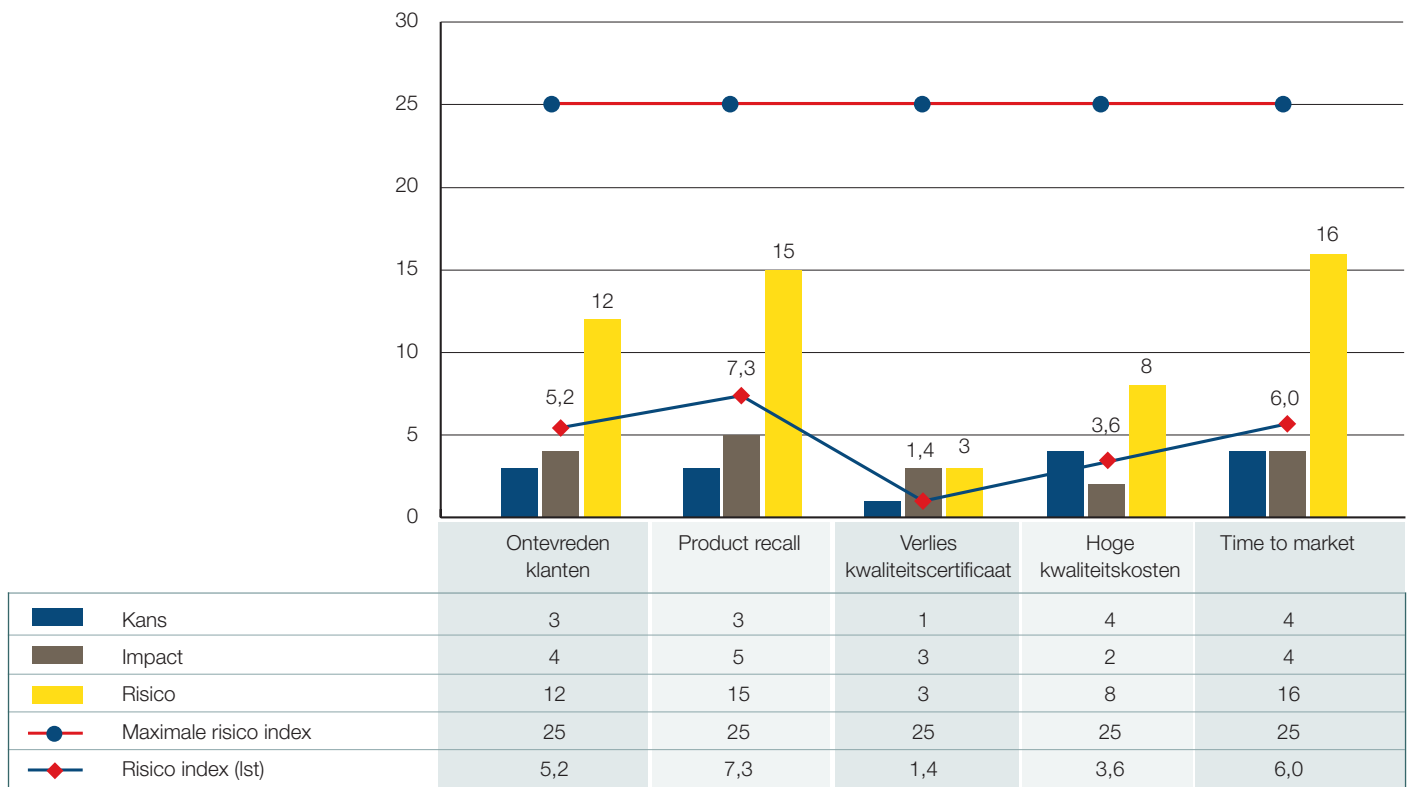
Figuur 6.

Met de gegeven mate van beheersing kunnen we de risico-index per business risico-item vaststellen. De risico-index vertelt hoe de betreffende risico's zich verhouden tot het maximaal mogelijke risico. Maar ook welke business risico-items relatief gezien (gerelateerd aan de mate van beheersing) het grootst zijn (zie figuur 8.)

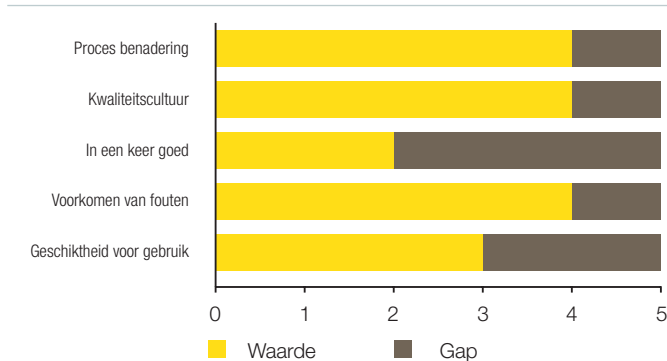
Uit figuur 8 valt af te lezen dat de risico index het grootst is betreffende: 'Product Recall' (7,3) opgevolgd door 'Time to market' (6,0) en 'Ontevreden klanten' (5,2). Het valt op dat in dit geval de risico index het grootst is bij 'Product Recall' en niet bij 'Time to Market'. Dit komt door de verschillen in de mate van beheersing (zie Figuur 4.) van de risico 'Product Recall' die een stuk lager ligt dan die van 'Time to market', namelijk 2,1 versus 2,7. De risico index vertelt dus welke business risico's het grootst zijn, rekening houdend met de onderlinge mate van beïnvloeding tussen de business risico's en de elementen van

Business Risico's	Kwaliteitssysteem eigenschappen														Risiko analyse			
	Kans	Impact	Risiko	Effectiviteit					Efficiency					Som	Mate van beheersing (ist)	Risiko index (ist)	Maximale risiko index	
				Business Context	Randvoorwaarden	Planning en aansturing	Risicomanagement	Beoordeling en controle verbruik	Geschiktheid voor gebruik	Voorkomen van fouten	In een keer goed	Kwaliteitscultuur	Procesbenadering					
Ontevreden klanten	3	4	12	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	36	2,3	5,2	25
Product recall	3	5	15	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	33	2,1	7,3	25
Verlies kwaliteitscertificaat	1	3	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	33	2,2	1,4	25
Hoge kwaliteitskosten	4	2	8	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	37	2,2	3,6	25
Time to market	4	4	16	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	42	2,7	6,0	25
Som															181	11,4	23,5	125

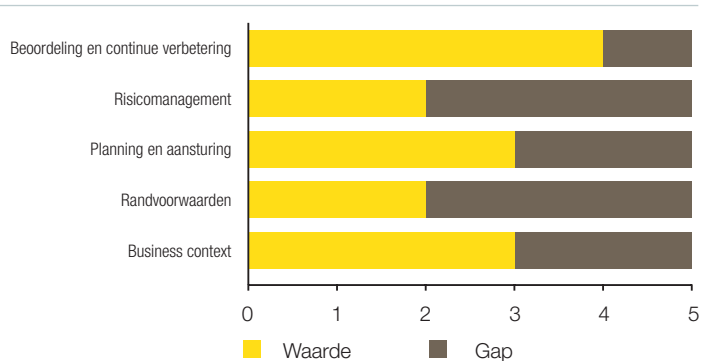
Figuur 7.



Figuur 8: Risiko-index per business risico-item.



Figuur 9: Efficiency van het kwaliteitssysteem (score vs gap's)



Figuur 10: Effectiviteit van het kwaliteitssysteem (score vs gap's)

Figuur 11.

Business Risico's	Kwaliteitssysteem eigenschappen														Risico analyse					Maatregelen					
	Kans	Impact	Risico	Effectiviteit					Efficiency					Som	Mate van beheersing (Ist)	Maximale risico index	Risico index (Ist)	Mate van beheersing (Soll)	Risico index (Soll)	Actie	Eigenaar	KPI	Target	Actueel	
				Business Context	Randvoorwaarden	Planning en aansturing	Risicomangement	Beoordeling en controle verbruik	Geschiktheid voor gebruik	Voorkomen van fouten	In een keer goed	Kwaliteitscultuur	Procesbenadering												
Ontevreden klanten	3	4	12	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	36	2,3	5,2	25	2,8	4,3					
Product recall	3	5	15	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	33	2,1	7,3	25	2,6	5,7					
Verlies kwaliteitscertificaat	1	3	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	33	2,2	1,4	25	2,6	1,2					
Hoge kwaliteitskosten	4	2	8	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	37	2,2	3,6	25	2,8	2,8					
Time to market	4	4	16	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	42	2,7	6,0	25	3,3	4,9					
Som				23	19	16	17	16	18	20	16	21	15	181	11,4	23,5	125	14,1	18,8						

het kwaliteitssysteem in combinatie met de huidige capabiliteit van het kwaliteitssysteem. Aangezien de mate van beïnvloeding tussen de business risico's en de elementen van het kwaliteitssysteem een vast gegeven is, is een factor van verbetering die over blijft de capabiliteit van het kwaliteitssysteem. Om de risico's te verminderen zal dus nagegaan moeten worden welke elementen van het kwaliteitssysteem verbeterd moeten worden om zodoende de

mate van beheersing te vergroten en uiteindelijk de risico index te verlagen.

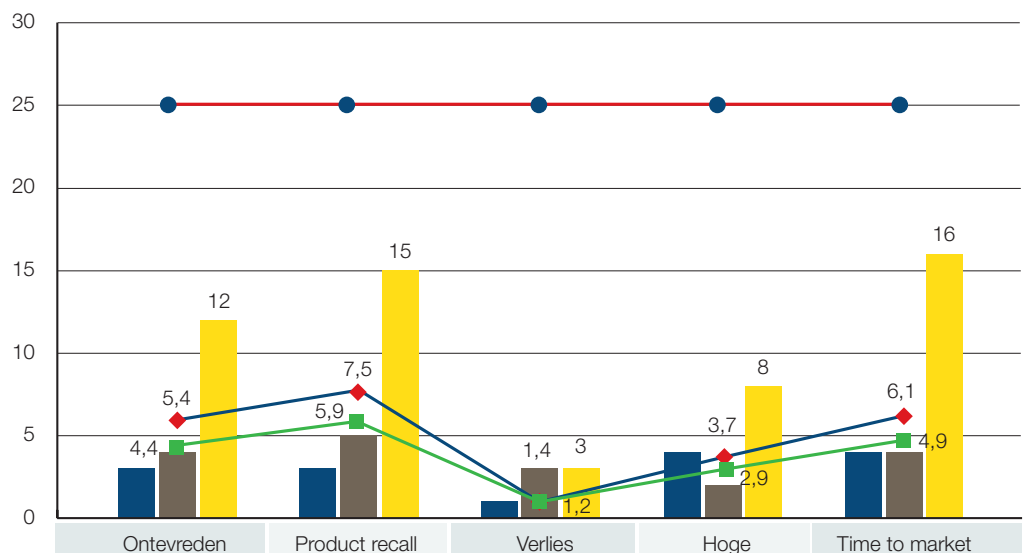
Uit eerder uitgevoerde capabiliteitsbeoordeling van het kwaliteitssysteem kunnen we snel zien welke elementen van het kwaliteitssysteem ruimte bieden voor verbetering (figuur 9 en figuur 10). Zoals uit deze figuren afgelezen kan worden valt de grootste winst te behalen bij de posten 'Planning en aansturing' (effectiviteit) &

'Voorkomen van fouten' en 'Kwaliteitscultuur' (efficiency).

STAP 5

Nu zijn we zover om verbetermaatregelen te nemen om de grootste business-risico's gerelateerd aan kwaliteit te kunnen reduceren. Laten we veronderstellen dat de organisatie heeft besloten om de top 3 prioriteiten aan te gaan pakken namelijk: 'Product Recall', 'Time to market' en 'Ontevreden klanten'.

Figuur 12.



■ Kans	3	3	1	4	4
■ Impact	4	5	3	2	4
■ Risico	12	15	3	8	16
● Maximale risico index	25	25	25	25	25
◆ Risico index (Ist)	5,4	7,5	1,4	3,7	6,1
■ Risico index (Soll)	4,4	5,9	1,2	2,9	4,9

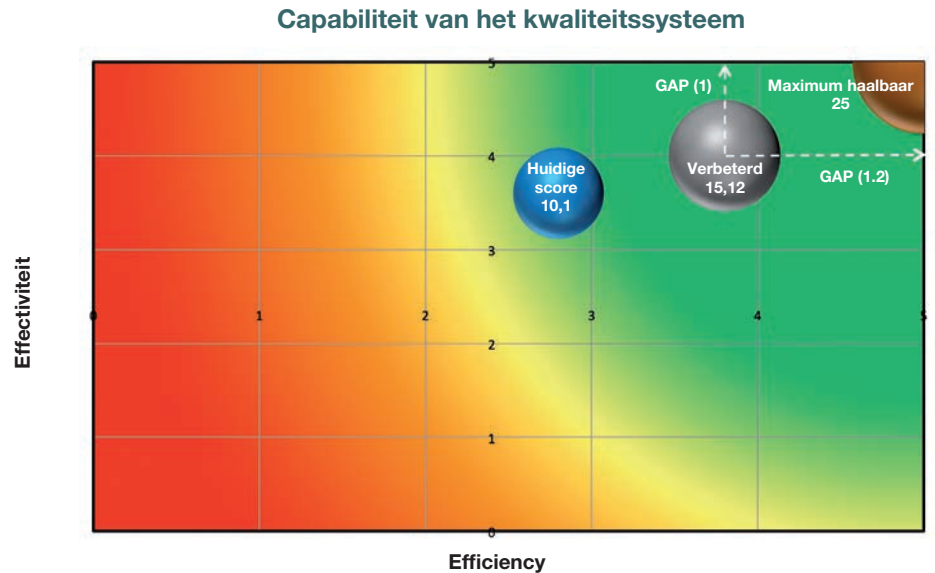
Verder is besloten de benodigde verbeteringen aan het kwaliteitssysteem stapsgewijs te gaan doorvoeren. Men heeft gekozen om in eerste instantie de focus te leggen op de elementen van het systeem met een score 2 namelijk, 'planning en aansturing', 'kwaliteitscultuur' en 'voorkomen van fouten'. Welke acties passend zijn voor een organisatie kan uiteraard van organisatie tot organisatie verschillen. Hierbij veronderstellen wij voor het gemak dat de organisatie de volgende acties heeft ondernomen:

Planning en aansturing

Het doel is om binnen twee jaar van score 2 naar score 4 te gaan. Om dit doel te bereiken wordt een project opgestart waarbij strategische en operationele kwaliteitsdoelstellingen (met focus op de top 3 risico's) gedefinieerd en breed in de organisatie doorgevoerd worden. Hieraan wordt een sturingsmechanisme van logisch opgebouwde KPI's (top down) gekoppeld.

Kwaliteitscultuur

Ook hier is het doel om binnen twee jaar van score 2 naar score 4 te gaan. Hiertoe start men een breed kwaliteitsbewustzijnprogramma met een specifieke focus op de top 3 risicofactoren.



Figuur 13.

Voorkomen van fouten

Het doel is om binnen twee jaar van score 2 naar score 5 te gaan. Hiertoe gaat men aan de slag met specifieke opleiding- en trainingprogramma's, toegespitst op de top 3 risicofactoren.

Bij een succesvolle implementatie van de verbeteracties ontstaat een nieuwe situatie zoals weergegeven in figuur 11 en figuur 12.

OP EEN HOGER NIVEAU

Zoals uit figuur 11 en 12 afgelezen kan

worden, werken de verbeteringen aan het kwaliteitssysteem door op alle business risico's. Door de genomen acties is de capabiliteit van het kwaliteitssysteem op een hoger niveau komen te liggen en daarmee dus in staat om meer toegevoegde waarde te leveren (figuur 13). **Q**

Wilt u na het lezen van deze miniserie reageren of heeft u een vraag? Mail dan naar de auteur: konstantin.petkovski@home.nl.

HANDEN EN VOETEN GEVEN AAN MVO?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is hot. U begrijpt het belang, maar mist handvatten om MVO in te voeren in uw organisatie?

Kwaliteit in Bedrijf informeert u over alle ontwikkelingen rond MVO en kwaliteitsmanagement. Met interviews, reportages van organisaties, die MVO succesvol hebben ingevoerd, en stappenplannen om zelf mee aan de slag te gaan. Daarnaast ontvangt u via Kwaliteit in Bedrijf ook kortingen op evenementen en cursussen waarmee u nog gerichter over MVO wordt geïnformeerd.

Voor slechts enkele (aftrekbare) dubbeltjes per dag bent u het hele jaar van alle relevante vakinformatie verzekerd. Daar kunt u toch niet zelf voor gaan zoeken?



Schrijf u ook in voor de gratis Kwaliteit in Bedrijf nieuwsbrief

PLATFORM VOOR MVO EN KWALITEITSMANAGEMENT
KWALITEIT IN BEDRIJF

KIJK OP WWW.KWALITEIT-IN-BEDRIJF.NL/ABONNEREN