

Eerste deel van tweeluik over de toenemende rol van kwaliteit

WAT IS DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN MIJN KWALITEITSSYSTEEM?

Tegenwoordig speelt kwaliteit een steeds prominentere rol en deze tendens is alsmaar toenemend. Voor de klanten, de overheid en consumenten is kwaliteit een vanzelfsprekendheid geworden, waardoor voor de aanbieders van producten en diensten kwaliteit steeds meer het verschil maakt tussen 'in' of 'out of business' zijn. Om aan de verwachtingen van kwaliteit te kunnen voldoen moeten organisaties investeren in kwaliteit en dat maakt het leveren van kwaliteit niet goedkoop.

Om de gewenste kwaliteit te kunnen realiseren investeren organisaties in kwaliteitssystemen die bij hun businessmodel passen. En aangezien in iets wordt geïnvesteerd om toegevoegde waarde te creëren, is er een logische vraag die zich aanbiedt, namelijk: wat is de toegevoegde waarde van mijn kwaliteitssysteem?

Deze tweedelige miniserie tracht antwoord op deze vraag te geven. Tegelijkertijd wordt gepoogd een systematiek aan te reiken die organisaties helpt de capabiliteit van het eigen kwaliteitssysteem systematisch te beoordelen en te verbeteren. Het artikel is dus vooral bedoeld voor managers en beleidsmakers die worden geconfronteerd met de vraag omtrent de bijdrage van het kwaliteitssysteem voor de organisatie en daarbij behoefte hebben aan een praktische handleiding om hieraan sturing te geven.

Door Konstantin Petkovski, adviseur kwaliteit

Het begrip kwaliteitssysteem, vaak aangeduid als kwaliteitsmanagementsysteem, wordt meestal geassocieerd met een systematiek die organisaties helpt sturing te geven met betrekking tot kwaliteit. Daarbij maken organisaties vaak gebruik (veelal een combinatie) van beschikbare modellen en raamwerken zoals ISO, EFQM, CMM, HACCP, GMP et cetera. Sommige van deze modellen zijn meer generiek – zoals ISO 9001:2008 – en andere zijn weer specifiek van toepassing voor een bepaalde branche, zoals HACCP in de voedingsmiddelensector. Ondanks dat organisaties gebruikmaken van bestaande modellen, beschikt iedere organisatie over een uniek kwaliteitssysteem met haar eigen speci-

fieke toegevoegde waarde. De logische vraag die zich hier aanbiedt is: Wat is de toegevoegde waarde van mijn kwaliteitssysteem?

Voordat we deze vraag proberen te beantwoorden, beginnen we eerst met de verduidelijking van het begrip 'kwaliteit'. Kwaliteit kan in de essentie aangeduid worden als 'eigenschap' ¹. Zo bezitten bijvoorbeeld alle producten of diensten bepaalde eigenschappen – kwaliteiten – die wij meer of minder belangrijk vinden. Zo vinden wij bijvoorbeeld de gezondheidszorg, onderwijs of de veiligheid op de weg belangrijk en verwachten dat deze van hoge kwaliteit zijn. Kwaliteit schept dus verwachting. Om deze verwachtingen te kunnen waarmaken moet vaak aan een reeks voorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden zijn vaak niets anders dan

eisen waaraan voldaan moet worden. Om er bijvoorbeeld voor te zorgen dat de veiligheid op weg van een goede kwaliteit is, moet er aan meerdere eisen voldaan worden: wegen moeten breed genoeg zijn, er moet een goede markering en signalering op de weg zijn, er moet niet harder gereden worden dan de voorgeschreven snelheid, de wegen moeten regelmatig en goed onderhouden worden, enzovoort. Om er voor te zorgen dat een pak yoghurt van een goede kwaliteit is moet ook aan diverse eisen worden voldaan: de yoghurt moet vers zijn, moet goed smaken, mag geen schadelijke stoffen bevatten et cetera.

Dit is een beschrijving van het begrip 'kwaliteit' vanuit de invalshoek van de gebruiker van een product of dienst. Aangezien dit artikel gaat over de toegevoegde waarde

**SERIE
TOENEMENDE ROL
VAN KWALITEIT
DEEL 1**

¹ Deze opvatting over kwaliteit stamt af van ruim 2000 jaar geleden toen de Griekse filosoof Aristoteles alle 'dingen' in categorieën heeft verdeeld en waar 'kwaliteit' er één van was. Volgens Aristoteles beschikken alle 'dingen' (en mensen) over eigenschappen oftewel kwaliteiten.



van een kwaliteitssysteem, wordt het begrip 'kwaliteit' hier benaderd vanuit het perspectief van aanbieders van producten of diensten. In die zin dient opgemerkt te worden dat er geen universele beschrijving voor het begrip 'kwaliteit' gegeven kan worden die geldt voor iedere aanbieder van producten of diensten. Iedere organisatie moet als het ware zelf bepalen wat 'kwaliteit' voor haar betekent en van daaruit de waarde en de betekenis van het eigen kwaliteitssysteem bepalen.

TOEGEVOEGDE WAARDE

Voor een aanbieder van producten of diensten is niet alleen van belang dat aangeboden producten of diensten voldoen aan de eisen: deze moeten ook op bedrijfseconomisch verantwoorde wijze verwaardigd worden. Kwaliteit moet dus meer opleveren dan dat het kost. Organisaties

die gewenste kwaliteit tegen te hoge kosten leveren zullen uiteindelijk uit de markt worden gezet.

Om op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze aan de kwaliteitseisen te

een organisatie beschikbaar stelt om haar producten/diensten met gewenste kwaliteit op een consistente, bedrijfseconomisch en maatschappelijk verantwoorde wijze te verwaardigen. Wanneer binnen dit geheel (het kwaliteitssysteem) activiteiten plaatsvinden,

'EEN GOED KWALITEITSSYSTEEM IS EEN SYSTEEM DAT TOEGEVOEGDE WAARDE CREËERT'

kunnen voldoen maken organisaties gebruik van kwaliteitssystemen. Maar wat is een kwaliteitssysteem eigenlijk? Er zijn diverse definities en opvattingen over een kwaliteitssysteem. Onder 'kwaliteitssysteem' verstaan we hier het geheel aan menselijk potentieel ² en middelen ³ dat

is er sprake van een werkend kwaliteitssysteem.

Net als bij producten of diensten bezit ook een kwaliteitssysteem bepaalde eigenschappen. In die zin wordt in sommige gevallen gesproken over een robuust kwaliteitssysteem en weer in andere gevallen over een flexibel kwaliteitssysteem. Als het gaat om het creëren van toegevoegde waarde van een kwaliteitssysteem, dan is de vraag over

² Beschikbare capaciteit, vaardigheden, competenties en expertise etc.

³ Alle middelen die nodig zijn om een kwalitatief goed product/dienst te leveren zoals: gebouwen, apparatuur, hulpmiddelen, software, procedures en werkwijzen etc.

welke eigenschappen een kwaliteitssysteem moet beschikken om te spreken van een goed kwaliteitssysteem. Wat een goed kwaliteitssysteem is, kan van organisatie tot organisatie verschillen. Immers, iedere organisatie stelt haar eigen eisen aan haar kwaliteitssysteem en afhankelijk daarvan worden meer of minder energie en middelen ingezet om het gewenste resultaat te bereiken. En aangezien er geen twee exact dezelfde organisaties bestaan, kunnen we in feite vaststellen dat iedere organisatie beschikt over een uniek kwaliteitssysteem.

Ondanks die verschillen geldt voor iedere organisatie dat een goed kwaliteitssysteem een systeem is dat toegevoegde waarde creëert. Om toegevoegde waarde te creëren dient een kwaliteitssysteem te voldoen aan zowel de effectiviteit- als efficiency-eis. Een organisatie moet zowel 'de juiste dingen doen' ('doing the right things'/effectiviteit) als ook 'dingen goed doen' ('doing things right'/efficiency).

EEN EFFECTIEF KWALITEITSSYSTEEM

Een kwaliteitssysteem is effectief wanneer deze zodanig opgezet is, dat aan de juiste dingen gewerkt gaat worden om de gewenste kwaliteit op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze te realiseren. Een effectief kwaliteitssysteem zegt iets over de potentiële doeltreffendheid van het systeem. Het geeft antwoord op de vraag: Wat moet gedaan worden?

Zoals eerder aangegeven, beschikt iedere organisatie over een uniek kwaliteitssysteem met unieke eigenschappen/kwaliteiten. Toch zijn er enkele eigenschappen van een effectief kwaliteitssysteem te noemen die gelden voor iedere type organisatie. Deze kenmerken zijn:

1. BUSINESS CONTEXT

Een effectief kwaliteitssysteem heeft als eigenschap dat deze niet op zichzelf staat, maar onderdeel is van de organisatie en een specifieke bijdrage levert aan de algemene organisatiedoelstellingen. Bouwstenen die zorgen voor verbinding tussen het kwaliteitssysteem en de organisatie als geheel zijn onder andere:

a. Kwaliteitseisen:

Een effectief kwaliteitssysteem neemt



Hoe een organisatie haar kwaliteitssysteem zal inrichten om fouten te voorkomen is vaak afhankelijk van meerdere factoren.

als uitgangspunt de kwaliteitseisen van haar externe stakeholders, zoals klanten, wet- en regelgevende instanties, consumenten, de maatschappij enzovoort. Het kwaliteitssysteem is gericht op zowel het voldoen aan (en het liefst overtreffen van) de harde eisen, als ook ten aanzien van de beleefde kwaliteit (perceived quality).

b. Management-betrokkenheid:

Aangezien voor organisaties kwaliteit een businessitem is, is de rol van het management hierin allesbepalend. Een effectief kwaliteitssysteem leunt op sterk leiderschap en betrokkenheid van het management. Het management vervult een leidende rol, zowel in woorden als daden. Het hoger management zorgt dat aan alle voorwaarden wordt voldaan die nodig zijn om de gewenste kwaliteit op een bedrijfseconomisch en maatschappelijk verantwoorde wijze te leveren.

c. Visie, missie en beleid:

De kwaliteits-visie, -missie en -beleid is afgeleid van de organisatie-visie, -missie en -beleid. Een effectief kwaliteitssysteem beschikt over een kwaliteits-visie, -missie en -beleid met een duidelijk(e)

richting, doel en is goed begrepen en gedragen door iedereen in de organisatie.

2. RANDVOORWAARDEN

Om over een effectief kwaliteitssysteem te spreken moet voldaan worden aan enkele randvoorwaarden ten aanzien van mensen, middelen en processen:

Mensen

De mens is de allerbelangrijkste factor als het gaat om de randvoorwaarden die een kwaliteitssysteem effectief maken. Om ten aanzien van kwaliteit effectief te kunnen opereren, dient gezorgd te worden dat er voldoende capaciteit aan mensen met de juiste kwaliteiten (zoals competenties, expertise, vaardigheden, houding, gedrag) beschikbaar is. Aangezien zowel organisaties als kwaliteitseisen continu evolueren, dient ervoor gezorgd te worden dat ook de benodigde kwaliteiten van de mensen evolueren.

Om een effectieve bijdrage ten aanzien van kwaliteit te kunnen leveren dienen mensen (mede) eigenaar van de kwaliteit te zijn en hiertoe te beschikken over duidelijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.

De bijdrage aan de kwaliteit moet gemeten en beloond worden.

Middelen

De organisatie stelt de middelen die nodig zijn om het kwaliteitssysteem effectief te maken beschikbaar. Het gaat hierbij om alle middelen: van gebouwen, infrastructuur, apparatuur, software, meetmiddelen en transportmiddelen... tot en met externe expertise die voor de betreffende organisatie van toepassing is. Naast beschikbaarheid van de middelen is het van belang dat deze middelen 'passend' zijn, dat wil zeggen dat ze voldoen aan de specifieke eisen. Afhankelijk van de branche waarin een organisatie opereert, kan het hierbij gaan over uiteenlopende eisen zoals eisen aan het design van een gebouw, eisen aan de meetnauwkeurigheid van het meetstelsel, eisen ten aanzien van omgevingscondities zoals temperatuur en luchtvochtigheid, et cetera.

Processen

Een effectief kwaliteitssysteem beschikt over de benodigde processen (met inbegrip van gedocumenteerde procedures, werkwijzen, checklijsten, registraties en dergelijke) met bijbehorende verificatie- c.q. validatiemethodes. Hieraan gekoppeld zijn de beschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle deelnemers van een proces.

3. PLANNING EN AANSTURING

Een effectief kwaliteitssysteem wordt gekenmerkt door het plannen en aansturen van strategische en operationele kwaliteitsdoelstellingen. Deze doelstellingen zijn afgeleid van de algemene organisatiedoelen, ze zijn concreet, meetbaar en voorzien van een reeks stappen (activiteiten) voor het realiseren hiervan binnen bepaald termijn. De kwaliteit wordt aangestuurd met behulp van een sturingsmechanisme van logisch opgebouwde prestatie-indicatoren (top down) voor kritische parameters.

Het eigenaarschap ten aanzien van strategische kwaliteitsdoelstellingen berust bij het hoger management, het eigenaarschap ten aanzien van operationele kwaliteitsdoelstellingen berust bij het lijnmanagement.

4. RISICOMANAGEMENT

Een effectief kwaliteitssysteem richt zich op beheersing van kwaliteitsrisico's die kleven aan haar producten/diensten als gevolg van externe ontwikkelingen en de interne bedrijfsvoering. Daar waar nodig, beslaat de

kwaliteitsrisicobeheersing meerdere schakels of, in sommige gevallen, de hele keten. Risicomanagement is een doelbewuste keuze en de organisatie beschikt over een ontwikkeld risicomanagementproces om deze risico's onder controle te houden. Het toevoegen van het element risicomanagement aan bestaande activiteiten kan de effectiviteit van deze activiteiten vergroten. Bijvoorbeeld, een intern auditprogramma dat gebaseerd is op de risicoanalyse, zal in de regel doeltreffender zijn dan een programma dat de risico's niet als uitgangspunt neemt.

Naast het beheersen van de 'interne risico's', richt het kwaliteitssysteem zich ook op het beheersen van risico's van buitenaf: de externe risico's. Deze risico's kunnen ontstaan door ontwikkelingen op de markt (bijvoorbeeld het verscherpen van klant-eisen), ontwikkelingen in de wet- en regelgeving (verscherpte wet- en regelgeving) maar ook door niet gangbare ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld terroristische acties, sabotage en dergelijke.

Een effectief kwaliteitssysteem voorziet in proactief in kaart brengen en managen van bovengenoemde risico's.

5. BEOORDELING EN CONTINUE VERBETERING

Een effectief kwaliteitssysteem beschikt ook over een zelfbeoordelings- en continu verbeteringsmatiek. Welke zelfbeoordelings- en continu verbeteringsmatiek een organisatie gebruikt, kan van organisatie tot organisatie verschillen. Veel gebruikte managementtools voor zelfbeoordeling en

continue verbetering zijn de interne audits, managementreview en PDCA. Ongeacht welke tools worden gebruikt is het van belang dat een (periodieke) toets plaatsvindt zodat waar nodig, verbeteracties in gang gezet kunnen worden.

EFFICIËNT KWALITEITSSYSTEEM

Een kwaliteitssysteem is efficiënt wanneer deze zodanig is ingericht dat de dingen (activiteiten) goed gedaan kunnen worden

om gewenste kwaliteit op bedrijfseconomisch verantwoorde wijze te leveren. Een efficiënt kwaliteitssysteem zegt iets over de potentiële doelmatigheid van het systeem. Het geeft antwoord op de vraag: Hoe moet iets gedaan worden?

Ongeacht het type en/of de grootte van de organisatie, zijn er enkele eigenschappen van een efficiënt kwaliteitssysteem te noemen:

1. GESCHIKTHEID VOOR GEBRUIK

Het (gedocumenteerde) kwaliteitssysteem is geschikt voor gebruik, wat wil zeggen dat beschikbare informatie valide, compleet, up-to-date, op maat, overzichtelijk, gebruiksvriendelijk en makkelijk toegankelijk is. Het kwaliteitssysteem is logisch opgebouwd (coherent) en houdt rekening met de onderlinge relaties tussen interne en (waar nodig) externe processen.

Een kwaliteitssysteem dat onvoldoende geschikt is voor gebruik beïnvloedt de efficiency op twee manieren. In eerste instantie heeft dit een directe invloed op de efficiency door de benodigde tijd die gependend wordt bij intern gebruik. Hiernaast wordt de efficiency ook indirect beïnvloed doordat de kans op het maken van fouten groter wordt naarmate het kwaliteitssysteem minder geschikt is voor gebruik.

2. VOORKOMEN VAN ONTSTAAN VAN FOUTEN

Een efficiënt kwaliteitssysteem is zodanig ingericht dat het ontstaan van fouten wordt voorkomen. Voorkomen van fouten is een zeer 'lucratieve business'. Immers,

'HET VOORKOMEN VAN FOUTEN IS EEN ZEER LUCRATIEVE BUSINESS'

naarmate tekortkomingen later ontdekt worden, zullen de kosten om deze te herstellen hoger liggen. Kosten tengevolge van tekortkomingen die bij de klant worden ontdekt liggen vaak een factor 1000 hoger vergeleken met fouten die in een vroeg stadium worden ontdekt.

Hoe een organisatie haar kwaliteitssysteem zal inrichten om fouten te voorkomen is vaak afhankelijk van meerdere factoren en kan van organisatie tot organisatie ver-

schillen. Echter, ongeacht het type of de grootte van een organisatie, in alle situaties geldt dat efficiency wordt bereikt door de (mogelijke) fouten aan de bron aan te gaan pakken en zodoende er voor te zorgen dat deze zo veel mogelijk voorkomen worden.

3. IN ÉÉN KEER GOED DOEN

Een efficiënt kwaliteitssysteem heeft als kenmerk dat activiteiten in één keer goed uitgevoerd worden. Enkele voorbeelden van 'In één keer goed' doen zijn: In één keer goed een patiënt aan de balie van een ziekenhuis helpen, in één keer goed een productanalyse uitvoeren, in één keer goed een nieuwe productiebatch opstarten, in één keer goed een medicijnenrecept schrijven, in één keer goed een reis organiseren et cetera.

Iedere activiteit die opnieuw of anders uitgevoerd moet worden is niet efficiënt en brengt extra risico's en kosten met zich mee. Belangrijkste bronnen voor deze inefficiency zijn de variatie in de processen

en verspillingen door het uitvoeren van overbodige activiteiten.

4. KWALITEITSCULTUUR

Hoe efficiënt de bijdrage aan de kwaliteit zal zijn, is sterk afhankelijk van de manier waarop de medewerkers in de dagelijkse praktijk hiermee omgaan. Het gaat over de mate van ontwikkeling van kernnormen en -waarden bij de mensen ten aanzien van kwaliteit. Henry Ford heeft dit doeltreffend verwoord in zijn uitspraak: 'Quality means doing it right when no one else is looking'. Iedere organisatie heeft in de loop der tijd haar eigen kernnormen en -waarden ten aanzien van kwaliteit (kwaliteitscultuur) ontwikkeld. Vanuit het efficiency oogpunt is een belangrijke vraag die beantwoord moet worden niet welke kwaliteitscultuur kenmerkend is voor een organisatie maar hoe goed deze bij de organisatie past. Hierbij dient ermee rekening gehouden te worden dat een passende kwaliteitscultuur, in de meeste gevallen, niet spontaan ontstaat maar doelbewust gestuurd wordt.

5. PROCESBENADERING

Het realiseren van de gewenste kwaliteit kan als een serieproces gezien worden, waarbij het falen van een schakel onvermijdelijk leidt tot het falen van het hele systeem. Het proces verloopt als het ware horizontaal en vraagt om een horizontale benadering. Een efficiënt kwaliteitssysteem is dus horizontaal ingericht met sterke focus op de onderlinge beïnvloeding van processen in alle schakels. Gaat het mis in een schakel dan is er grote kans dat in navolgende schakels gemaakte fouten hersteld moeten worden... met als gevolg lagere efficiency en hogere kwaliteitskosten.

IN HET VOLGENDE DEEL

In het vervolgdeel van dit tweeluik kijken we naar het potentiële vermogen (de capaciteit) van het kwaliteitssysteem om toegevoegde waarde te creëren. Ook wordt in een uitgebreid demonstratievoorbeeld het proces vanaf risico-inventarisatie tot en met het definiëren van verbetermaatregelen besproken. **Q**