

Bernadette van Pampus

KWALITEITSMANAGEMENT

Een praktische handleiding
voor de invoering van
kwaliteitszorg

VIJFDE DRUK

Boom



Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement

Een praktische handleiding voor
de invoering van kwaliteitszorg

Bernadette van Pampus

Vijfde druk

Boom

+ Online leeromgeving

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomstudent.nl toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 5e druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam

Omslagontwerp: DPS, Amsterdam

Beeld omslag: DPS design & prepress studio / Shutterstock

© Van Pampus & Boom uitgevers Amsterdam, 2023

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 244 5246 0

ISBN 978 90 244 5247 7 (e-book)

NUR 163

www.boomstudent.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

Dit boek is geschreven voor het hoger beroepsonderwijs en voor iedereen die betrokken is bij de kwaliteitszorg binnen hun organisatie en hier op een praktische manier bij geholpen wil worden.

Hoewel het denken over en het omgaan met kwaliteit de afgelopen decennia al een stevige greep heeft gekregen op het doen en laten van zowel profit- als non-profitorganisaties, blijkt de invoering van kwaliteitszorg voor veel organisaties geen sinecure.

Dit boek is bedoeld als naslagwerk. Je krijgt suggesties en praktische tips aangeeikt om de eerste stappen te zetten in het traject van kwaliteitszorg binnen een organisatie. Je wordt op de hoogte gebracht van wat (on)mogelijk is in het kwaliteitstraject. Je leert hoe kwaliteitszorg een positief veranderingsproces binnen een organisatie op gang kan brengen en hoe een kwaliteitsmodel een uitstekend hulpmiddel kan zijn. Het boek belicht aan de hand van praktijksituaties welke winsten en valkuilen je kunt tegenkomen bij het werken aan kwaliteit.

Deze vijfde, herziene druk sluit aan bij de huidige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Deze herziene druk schenkt meer aandacht aan strategisch kwaliteitsmanagement, risicomanagement, integriteit en het belang van informatie(beveiligingsmanagement) voor kwaliteitsmanagement. De systeemwereld versus de leefwereld komt aan bod, met name in de zorgsector. Daarnaast staan we meer stil bij de daadwerkelijke essentie van de ISO 9001-norm. Veel aandacht gaat uit naar lean management en Six Sigma. Het boek behandelt voorbeelden uit zowel de profit- als de non-profitsector.

Via www.boomstudent.nl kom je op de online leeromgeving bij dit boek. Hierop vinden studenten een oefentoets en een begrippentrainer bij ieder hoofdstuk.

Voor docenten zijn er powerpointpresentaties, extra vragen en opdrachten beschikbaar voor gebruik in de lessen. Wanneer verwezen wordt naar het materiaal op de online leeromgeving staat dit icoontje in de marge.



Met dank aan Arend Oosterhoorn, die de paragraaf over lean management en Six Sigma heeft verzorgd.

Bernadette van Pampus
Amsterdam, voorjaar 2023

Inhoud

Voorwoord	5
1 Wat is kwaliteit?	11
1.1 De geschiedenis	13
1.2 Alle begrippen op een rijtje	14
1.3 Structuur en cultuur	27
1.4 Kwaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
1.5 Met het doel voor ogen	30
1.6 Tot slot	33
2 Bewustwording en consequenties van een gekozen richting	37
2.1 Motivatie	37
2.2 Waarom?	38
2.3 Nadenken over de consequenties op korte en lange termijn	39
2.4 Het traject	50
2.5 Tot slot	52
3 Richting	55
3.1 Beleidsinstrumenten	56
3.2 Missie	56
3.3 Visie	59
3.4 Strategie	64
3.5 Beleid	70
3.6 Doelstellingen	74
3.7 Implementatie van strategie en beleid	77
3.8 Feedback	79
3.9 Van strategie en beleid naar plan van aanpak	92
3.10 Informatievoorziening	93
4 Procesmanagement	101
4.1 Wat is een proces?	101
4.2 Activiteitengericht versus procesgericht	102
4.3 Procesbeheersing	108
4.4 Procesverbetering	112
4.5 Procesmanagement	114
4.6 Herkennen en beschrijven	116
4.7 Procesbeschrijvingen	124
4.8 Tot slot	141

5	Continu beheersen en verbeteren	145
5.1	Kwaliteitsbeheersing en -verbetering	145
5.2	Meetinformatie	151
5.3	De metingen	155
5.4	Registreren	165
5.5	Correctieve, corrigerende en preventieve maatregelen (risicobeheersmaatregelen)	169
5.6	Analyseren	171
5.7	Verbetering	180
5.8	De Demingcirkel: plan, do, check en act	182
5.9	Lean management	184
5.10	Six Sigma	202
5.11	Tot slot: enkele tips	223
6	Auditing	227
6.1	De audit	227
6.2	De auditor	231
6.3	Het auditproces	233
6.4	ISO 19011	239
6.5	Tot slot	239
7	De organisatie van de kwaliteitszorg	241
7.1	Kwaliteitsmanager of organisatieadviseur?	241
7.2	Proceseigenaren	244
7.3	Beheer van de documentatie	245
7.4	Beheersing van (kwaliteits)registraties	247
7.5	Stuurgroep kwaliteit	248
7.6	Directiebeoordeling/management review	249
7.7	Kwaliteitszorg en informatievoorziening	250
7.8	Keuze voor een kwaliteitsmodel	254
8	Het INK-managementmodel	257
8.1	Oorsprong	257
8.2	Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)	257
8.3	Het INK-managementmodel	258
8.4	Tien aandachtsgebieden	258
8.5	PDCA-cirkel (Demingcirkel) en IMWR-cirkel	260
8.6	De vijf organisatiegebieden	263
8.7	De vijf resultaatgebieden	270
8.8	Verbeteren en vernieuwen	278
8.9	Vijf fundamentele kenmerken	278
8.10	De vier dimensies	279
8.11	De stappen van het INK-managementmodel	283
8.12	En dan: ambitie bepalen	288

8.13 Implementatie	290
8.14 Reflectie	291
8.15 Referentiekader	292
9 ISO 9001 en certificatie	295
9.1 Oorsprong	295
9.2 Waarom certificatie?	297
9.3 Structuur	298
9.4 Het certificatieproces	303
9.5 Praktische invoering ISO 9001-norm	304
10 Tot slot	309
10.1 Inventarisatie	309
10.2 Norm of model	309
10.3 Adviseur	313
10.4 Aansturing	315
10.5 Veranderingstraject	318
10.6 En dan?	319
Literatuur	325
Illustratieverantwoording	327
Register	329
Over de auteur	333

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 kost een hoop geld 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 zeker weet dat je een goed product of een goede dienst aflevert, dan hoef je het niet te controleren. Wanneer je kwaliteitszorg op een goede manier aanpakt, kan het bovendien 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 willen 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. 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 om 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 er 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 (1979) 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 eventueel vastgelegd in (digitale) bestanden (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

In het vakgebied kwaliteitsmanagement worden heel veel 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 ruikt, zal de consument het niet beschrijven als van goede kwaliteit.

Kwaliteit van het beheersingsproces

In deze definitie van kwaliteit kwam dan ook verandering. De vraag van de klant werd 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 subjectief 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. Kwaliteit ontstaat in de beleving van het product of de dienst. Voor iedereen zijn de verwachtingen en eisen namelijk anders. De kwaliteit is dat wat de klant aan kwaliteit ervaart en dat 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, pas je zorgvuldig aan deze verwachting aan. 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 noemen we 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 kunt leveren wat de klant vraagt, 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 wilt dit voortbrengingsproces daarom exact kennen, oftewel je wilt het beheersen. Met een beheerst voortbrengingsproces is de kans groter dat de uitkomsten voorspelbaar zijn. Dus om kwaliteit te leveren wil 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, eventueel 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 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 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 had de afdeling 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 deel uitmaken van het voortbrengingsproces en in welke volgorde ze plaatsvinden. Deze kennis leg je eventueel vast in:

- procesbeschrijvingen;
- werkinstructies;
- functiebeschrijvingen;
- specificaties;
- overige documentatie.

Maar, met alleen het vaststellen of vastleggen van de activiteiten en afspraken ben je er nog niet. Het is heel goed mogelijk dat je de werkzaamheden hebt vastgesteld of 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, ga je anticiperen op mogelijke veranderingen in die verwachting. Je gaat frequent 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;
- 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. De manier waarop de onderwijsinstelling zo effectief en efficiënt mogelijk wordt geleid, is dan 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, zal de thuiszorger niet aan deze verwachting van de klant willen voldoen. De thuiszorger moet zich immers houden aan de hygiëneregelgeving en stelt andere eisen aan zijn doen en laten dan de klant. De thuiszorger kijkt 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 goede producten of diensten die voldoen 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, de benodigde faciliteiten, werkomgeving en veiligheid, de informatiebeveiliging, de communicatie et cetera.

Belangrijk is bijvoorbeeld een werkomgeving waarin je veiligheid biedt, met voldoende prikkels en garanties om kwaliteit te leveren, waarin medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om kritische vragen te stellen die bijdragen aan hun eigen bewustwording en waarin zij niet worden afgerekend op fouten. Je zorgt ervoor dat de infrastructuur, zoals ICT-systemen, hardware en software, machines, apparatuur, gereedschap et cetera op orde is. Het gaat er ook om dat je de organisatie van de informatiebeveiliging op orde hebt om onder andere datalekken te voorkomen, ongewenste toegang tot informatie te beperken (denk aan persoonsgegevens, intellectueel eigendom, bedrijfsgevoelige gegevens en informatie van klanten).

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.

Voldoen aan wet- en regelgeving, oftewel compliance, valt ook onder totale kwaliteitszorg. Onder compliance verstaan we 'het voldoen aan wet- en regelgeving en interne gedragsregels van de organisatie'. Belanghebbenden, waaronder je klanten, moeten erop kunnen vertrouwen dat je consequent aan wetten, regels en codes houdt, zowel intern als extern. Denk bijvoorbeeld ook aan branchespecifieke regels. Het is hierbij ook belangrijk dat je in beeld hebt welke risico's je loopt bij het niet voldoen aan wet- en regelgeving, wat de impact daarvan is en wat je eraan kunt doen. Wanneer je niet in beeld hebt aan welke wet- en regelgeving je moet voldoen, kan je alleen maar achteraf reageren op problemen. Dat betekent dat je ervoor wilt zorgen dat je continu op de hoogte bent van de eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving, intern en extern. Onderzoek hoe je op de hoogte blijft en welke bronnen je hiervoor moet raadplegen. Een mooi voorbeeld is de AVG die in 2018 in werking is getreden en die eisen stelt aan de informatiebeveiliging.



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 betrekking op alle aspecten van de bedrijfsvoering, 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 ervoor te zorgen dat je aan de eisen van de klant kunt blijven voldoen. 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 voer je controles uit.

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 maatregelen stel je vast en leg je eventueel vast in procesbeschrijvingen en procedures en instructies. Zoals een borgpen 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 stel je wederom vast en leg je eventueel vast in nieuwe beschrijvingen. Het gaat erom dat je zeker hebt gesteld dat in het ontwerpen, ontwikkelen, produceren, dienstverleners, 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. Controle 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. Vervolgens vraag je je 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 en evaluaties met samenwerkingspartners, 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 eventueel 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. Wat van belang is, is dat je inzicht hebt in wie je klanten zijn, wat hun behoeften zijn en hoe je processen daarop aansluit.

De term ‘verbeteren’ suggereert dat het altijd ‘beter’ moet. Dat is natuurlijk niet altijd nodig. Daarom wordt ook wel de term bijsturen gebruikt. Verbeteren is niet hetzelfde als innovatie. Bij verbeteren ga je verder met wat er al was. Bij innovatie kom je met iets nieuws, zoals een nieuw product of een nieuwe methodiek in de persoonsgerichte zorg.

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 inzichtelijk maakt, vaststelt en eventueel vastlegt.

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 vastgesteld en deze eventueel 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. Al deze activiteiten zijn erop gericht om de kwaliteit te 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. Feitelijk is je kwaliteitsmanagementsysteem de bedrijfsvoering inclusief het verbeterproces.

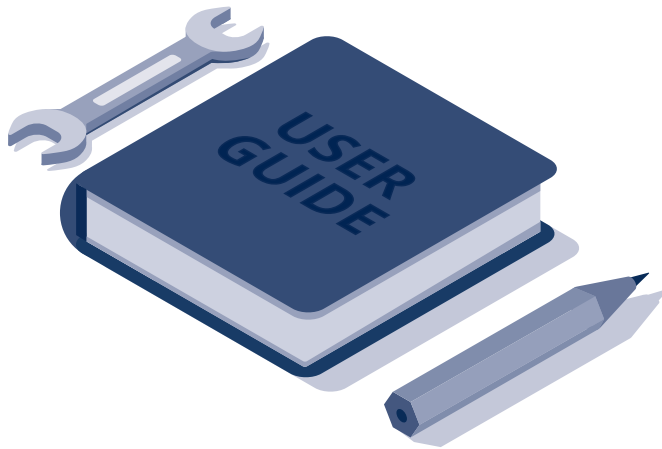
Het digitale bestand (voorheen: kwaliteitshandboek)

Zo ontstaat het formele kwaliteitsmanagementsysteem. Dat systeem kun je vastleggen in een ‘handboek’. Overigens is de term handboek enigszins verouderd. Vroeger waren er papieren handboeken, maar tegenwoordig is elk handboek digitaal. Je kunt het digitale handboek vergelijken met de mappenstructuur. Het gaat om het kwaliteitsmanagementsysteem dat je inzichtelijk maakt, in welke vorm dan ook. Je stelt 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. Vastgestelde afspraken en alle relevante documenten die te maken hebben met het kwaliteitsmanagementsysteem voeg je samen in een digitaal bestand. Je voegt bijvoorbeeld van alle gebruikte formulieren een voorbeeld toe.

Dit digitale bestand is een naslagwerk. Bovendien verduidelijkt het 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 kwaliteitsmanagementsysteem hebt opgezet en ingericht. Op die manier kun je de werkzaamheden in de praktijk toetsen aan de hand van de vastgestelde afspraken.

In een goed samengesteld (digitaal) handboek of goed samengestelde mappenstructuur 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.



Als je aan derden wilt tonen hoe je het systeem hebt opgezet, kun je een overzicht van het kwaliteitsmanagementsysteem aan hen tonen. Het is verstandig om hier geen bedrijfstechnische knowhow in op te nemen. Die knowhow ligt gedeeltelijk vast in processen, maar 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.

Het inzichtelijk maken van het kwaliteitsmanagementsysteem, wel of niet in een (digitaal) handboek of mappenstructuur, is een belangrijk hulpmiddel voor de medewerkers om zicht te krijgen op hun eigen werkzaamheden. Daarom is het handboek toegankelijk en is de documentatie duidelijk en leesbaar (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 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 de 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 een proces 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. Kwaliteit kun je alleen maar realiseren als je weet aan welke kwaliteit precies behoefte bestaat. Daarnaast is de 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 als uit meetinformatie blijkt dat je het proces kunt verbeteren.

Wanneer je met kwaliteitszorg alleen 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 en spreken we over totale kwaliteit.

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 om kwaliteit te leveren en de werkzaamheden op een zo efficiënt mogelijke manier uit te voeren, dat wil zeggen tegen de laagst mogelijke kosten. Daarbij mag overigens een te grote nadruk op verhoging van de efficiency de verbetering van kwaliteit niet in de weg staan. Je streeft naar minder onnodige fouten. Minder uitval en reparaties betekent immers 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 beheers je het voortbrengingsproces zodanig dat de fouten al tijdens het proces 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 voor 80% om systeemfouten en voor 20% om 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, 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 klachtenafhandeling met zich meebrengt, of kosten van eventuele schadeclaims en 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, 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, 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 herstellkosten 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 weet terug te dringen. Het kan nodig zijn om hiervoor de preventiekosten 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 auto-dek van een veerboot waren niet gesloten omdat de bemanning vergeten had deze deuren bij het vertrek 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.

Als de rederij een adequaat kwaliteitsmanagementsysteem had opgezet met daarin de meest noodzakelijke procedures en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, 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 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 zoveel 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 gemaakt door de mensen in de organisatie. 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 verschillen tussen wat jij 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 de zaken past en er vervolgens feitelijk niets gebeurt.

De zachte kant bestaat uit elementen als cultuur, gedrag en de stijl van leidinggeven en samenwerken. De harde kant bestaat onder meer uit processen, prestatie-indicatoren en structuur. Beide kanten zijn met elkaar verbonden. Het gaat nooit alleen om de cijfers (harde kant), maar het gaat ook om het verhaal achter de cijfers (zachte kant). Je kunt cijfers verzamelen, maar je inventariseert ook de feedback van de medewerkers. Je kunt een jaarverslag een jaarbeeld noemen, maar uiteindelijk gaat het om hetzelfde.

Kwaliteitsmanagement gaat uit van de lange termijn en van rust en stabiliteit. Dat wil zeggen dat je continu sleutelt aan je werk om te kijken of het beter of anders kan. Continu verbeteren wordt daarmee onderdeel van je werk. Dat is een houding, een mentaliteit. Een mentaliteit waarbij iedereen openstaat voor reflectie en kijkt naar fouten als mogelijkheid om van te leren.

Daar is een cultuur voor nodig waarbij medewerkers niet op zijn of haar fouten wordt gewezen, maar een cultuur waarbij je kijkt naar het onderliggende proces of het onderliggende systeem. Je beseft dat fouten zelden iets zeggen over medewerkers, maar vaker over het onderliggende proces. Je staat open voor nieuwe informatie en vertaalt die naar de eigen situatie.

Een zorgvuldig vastgelegde structuur in een kwaliteitsmanagementsysteem is niet voldoende. Cultuur speelt ook een belangrijke rol. Organisaties worden tegenwoordig steeds vaker aangesproken op hun maatschappelijk functioneren en hun integriteit. Integer handelen is meer dan je houden aan geldende wet en regelgeving en meer dan goede bedoelingen hebben. Je kunt heel goed 'in compliance' zijn, maar niet integer handelen. Integer handelen en kwaliteitsmanagement liggen in elkaars verlengde. Kwaliteitsmanagement omvat niet meer alleen het naleven van regels, maar ook het stimuleren van een cultuur die gericht is op integer handelen. Klanten kunnen verwachten dat de organisatie integer handelt zonder dit expliciet te benoemen. Het leveren van kwaliteit is daarmee een integriteitskwestie geworden. Zoals de verkoper die de klant niet onder druk zet en duidelijk is over wat de organisatie wel en niet te bieden heeft, het vertrouwelijk omgaan met klantgegevens of medewerkers die deskundig genoeg zijn om hun werk op een verantwoorde en zorgvuldige wijze uit te voeren.

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 pas je hierop aan (zie kader 1.3).

Kader 1.3**De Slavenburg Bank**

De Slavenburg Bank was sterk gericht op winst en omzet. Voor het voortbestaan van de bank leek het noodzakelijk dat ook krediet werd verstrekt aan de wat dubieuzere klanten. Het gevaar bestond dat de Slavenburg Bank anders in omvang zou achterblijven bij de andere banken, 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 aanhoren over de cijfers. Niet alleen werd 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 verloor de directie de daarbij te hanteren normen uit het oog. 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 alleen het product of de dienst, 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.

Het gaat er dus niet meer alleen om dat je een product of dienst levert die voldoet aan de verwachting van de klant, maar het gaat erom dat je als organisatie kan voldoen aan de verwachtingen en eisen van diverse belanghebbenden. 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 profitorganisatie zijn onder andere de klanten, de leveranciers, de medewerkers, de eigenaren, de overheid, de branchevereniging, de banken en de verzekeraars. Belanghebbenden van een sportvereniging kunnen zijn leden, spelers, ouders, vrijwilligers, scheidsrechters, sponsors, gemeente/overheid, leveranciers, media et cetera. 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; waarden zoals veiligheid, milieu en gezondheid worden steeds belangrijker geacht. 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.

In de samenleving ontstaat een ander verwachtingspatroon over de rol en verantwoordelijkheid van organisaties. Het produceren van een product of het leveren van een dienst om aan de verwachting van de klant te voldoen heeft namelijk ook een keerzijde, zoals bijvoorbeeld afval en uitputting van allerlei grondstoffen. Organisaties worden daarvoor verantwoordelijk gehouden. Het gaat erom dat de organisatie tegemoetkomt aan de belangen van belanghebbenden.

Wanneer je een kwaliteitsgerichte organisatie hebt gecreëerd, erken je het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Je beschouwt maatschappelijk verantwoord ondernemen als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Bij veel organisaties zal 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 mede-

werkers. Of het systeem onttaardt in een grote hoeveelheid procedures, rapporten et cetera. De kans is groot dat je nauwelijks de mogelijkheden benut om met zo'n systeem structureel verbeteringen door te voeren. 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. Het opzetten 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 vaststellen en eventueel 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 één 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 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 beoogde producten/diensten. Met andere woorden, je kunt sneller inspelen op veranderende markten en verwachtingen van de klanten. Gevolg is een verbeterde uitvoering van de producten/diensten en een grotere tevredenheid van de klant. Dit kun je ook afleiden uit het aantal klachten dat afneemt over zowel de kwaliteit van de producten/diensten als de wijze waarop je de producten/diensten 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 bovendien meer plezier in het werk en voorkomt irritatie.

Kwaliteit is onderdeel 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 medeverantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg. Niemand kan zich onttrekken aan de uitvoering van kwaliteits-

Kwaliteitsmanagement is een praktijkgericht boek voor studenten en iedereen die betrokken is bij de kwaliteitszorg binnen een organisatie. Dit onderwerp is relevanter dan ooit, in een tijd waarin organisaties steeds meer aandacht moeten schenken aan kwaliteit en betrouwbaarheid.

Het boek biedt praktische tips om de eerste stappen te zetten in het traject van kwaliteitszorg en laat zien hoe een kwaliteitsmodel daarbij een uitstekend hulpmiddel kan zijn. Aan de hand van praktijkvoorbeelden uit zowel de profit- als non-profitsector worden de winsten en valkuilen bij het werken aan kwaliteit belicht.

Deze vijfde, geheel herziene druk sluit aan bij de actuele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Er wordt meer aandacht geschonken aan strategisch kwaliteitsmanagement en risicomanagement, integriteit en het belang van informatie(beveiligings)management. Ook de systeemwereld versus de leefwereld komt aan bod, met name in de zorgsector. Daarnaast wordt meer stil gestaan bij de daadwerkelijke essentie van de ISO 9001-norm.

Op de online leeromgeving bij het boek zijn bij elk hoofdstuk oefentoetsen en een begrippentrainer beschikbaar. Voor docenten zijn er vragen, opdrachten en PowerPointpresentaties te vinden voor gebruik tijdens de lessen.

Kwaliteitsmanagement is geschreven voor studenten aan het hoger onderwijs en voor leidinggevenden, medewerkers en iedereen die zich binnen een organisatie bezighoudt of aan de slag wil met kwaliteitszorg.

Bernadette van Pampus is zelfstandig adviseur in Amsterdam met als specialisme kwaliteitsmanagement en het implementeren van ISO-normen. Daarnaast voert ze audits uit en verzorgt ze trainingen.



www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

