

Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

Drs. H. M. J. M. van Gogh

Ir. drs. G. B. Nijhoff

1.	Inleiding	F6010- 4
2.	Het stellen van kwaliteitsdoelen	F6010- 6
2.1.	Klantgerichtheid bevorderen	F6010- 6
2.2.	Efficiency verbeteren	F6010- 7
2.3.	Aan normen voldoen (ISO 9000, milieu en arbo)	F6010- 7
2.4.	Eisen aan doelstellingen	F6010- 8
3.	Het organiseren van een kwaliteitsprogramma	F6010- 8
3.1.	De kwaliteitsorganisatie	F6010- 9
3.2.	De kwaliteit	F6010-11
3.3.	De factoren tijd/kosten	F6010-12
3.4.	De informatie	F6010-14
4.	Het realiseren van een kwaliteitssysteem	F6010-15
4.1.	Verbeterattitude	F6010-15
4.2.	Verbeterde processen	F6010-15
4.3.	Gedocumenteerde systemen	F6010-16
5.	Wat levert een kwaliteitssysteem op?	F6010-16
6.	Conclusies	F6010-18

1. Inleiding

Naast een visie op kwaliteitszorg wordt in dit artikel aangegeven op welke wijze het opzetten c.q. verbeteren van een kwaliteitssysteem het beste kan worden georganiseerd. Daarbij komen onder meer het nut, de noodzaak en de minimale inhoud van een kwaliteitssysteem aan de orde, alsmede een aanpak om zonder bureaucratie, snel en goed een (certificeerbaar) kwaliteitssysteem in te voeren. Verder wordt middels een praktijkvoorbeeld ingegaan op wat een kwaliteitssysteem in financiële zin kan opleveren.

Om zinvolle uitspraken over een kwaliteitssysteem te kunnen doen, is het noodzakelijk eerst duidelijk te maken wat er mee bedoeld wordt en waarom een kwaliteitssysteem een goed hulpmiddel is bij het realiseren van de ambitie om kwaliteit te leveren.

Wat is kwaliteit?

Vanuit het perspectief van de ondernemer is kwaliteit leveren:

- doen wat de klant verwacht, wat met hem is afgesproken;
- tegen minimale kosten;
- met georganiseerde zorgvuldigheid;
- op een eventueel extern aantoonbare manier.

Uiteindelijk levert dit een grotere klanttevredenheid, medewerkers-t tevredenheid en omgevingstevredenheid op, wat voorwaarden zijn voor winst en continuïteit van de onderneming. Om de gewenste kwaliteit te kunnen waarborgen is het nodig binnen de organisatie zekere afspraken te maken en vast te leggen: het kwaliteitssysteem.

Volgens norm ISO 8402 wordt onder een kwaliteitssysteem verstaan: de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

Kortom: gemaakte en nageleefde afspraken.

Kwaliteitssysteem

In een kwaliteitssysteem moeten de juiste afspraken zijn ingebouwd en onderstaande aspecten zijn vertegenwoordigd:

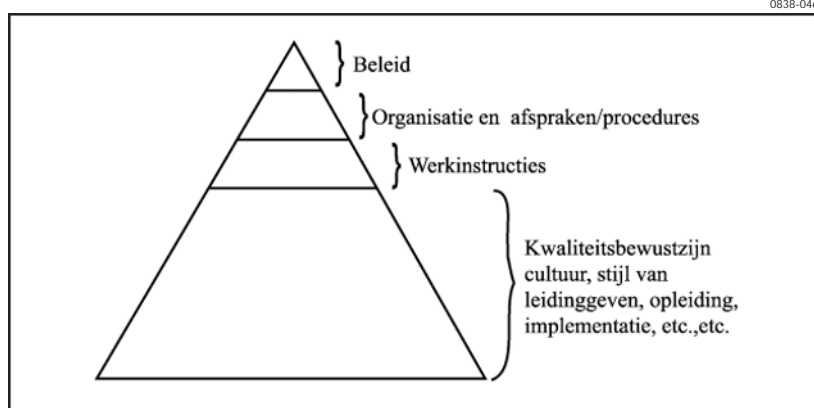
- een kwaliteitsbeleid, waarin staat aangegeven hoe belangrijk de leiding kwaliteit vindt en wat de leiding doet om dit uit te dragen en de bijbehorende doelstellingen te realiseren;
- de organisatie en procedures waarmee wordt aangegeven hoe het voortbrengingsproces op kritische kwaliteitspunten is georganiseerd, zodat beheersing van het proces wordt bereikt;

F6010-4 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

- werkinstructies om aan te geven hoe individuen moeten handelen in het kader van de hiervoor genoemde procedures;
- het kwaliteitsbewustzijn: de cultuur (gericht op verbeteren), de stijl van leidinggeven, de opleidingen en dergelijke.

Het laatste aspect is vooral belangrijk om een kwaliteitssysteem te maken dat leeft tot op de werkvloer en dat leidt tot efficiency-verbeteringen en een grotere klantgerichtheid.

In figuur 1 is het kwaliteitssysteem schematisch weergegeven.



Figuur 1. Kwaliteitssysteem.

Een kwaliteitssysteem is dus in wezen niets meer en niets minder dan het geheel van afspraken binnen een organisatie. Elke organisatie heeft dus een kwaliteitssysteem, of het nu zo benoemd is of niet, want in elke organisatie bestaan afspraken over de te volgen werkwijzen.

Eisen aan het kwaliteitssysteem

Een goed (eventueel ISO 9000 certificeerbaar) kwaliteitssysteem stelt als twee belangrijkste eisen:

- de beschrijving van het bedrijfsproces in activiteiten, zodat risico's en onzekerheden worden onderkend en beheerst;
- het verbeteren van het kwaliteitssysteem, zowel bij onregelmatigheden of tekortkomingen, als bij mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering.

Er moet overigens voor gewaakt worden, dat er over een goed (certificeerbaar) kwaliteitssysteem negatieve geluiden in de organisatie ontstaan, terwijl een goed (certificeerbaar) kwaliteitssysteem juist een betere organisatie voor zowel de klant als de medewerkers zou moeten opleveren.

Een negatieve houding werkt niet motiverend: niet om een goede start te maken, maar ook niet bij de verdere uitvoering van een kwaliteitsprogramma.

Veel gehoorde bezwaren en tegenwerpingen zijn:

- het is slechts bureaucratie, papierwinkel;
- het zijn slechts veel, door anderen verzonnen, regels en voorschriften;
- dat wordt een slopend, langdurig traject;
- het levert niets op, je hebt er alleen maar last van;
- het kost dus teveel tijd en geld.

In de tegenwerpingen zit vaak een kern van waarheid en als deze zo worden ervaren kan dat een hindernis vormen en dat is jammer. De ervaring is dat deze bezwaren naar voren komen indien het kwaliteitssysteem niet goed is opgezet en ingevoerd.

Bij een goed opgezet en ingevoerd systeem kan gedacht worden aan het certificeren van het kwaliteitssysteem. Certificeren is echter geen doel op zich, maar een logische afgeleide van een goed opgezet, ingevoerd en in de organisatie levend systeem. De half jaarlijkse toetsing van het kwaliteitssysteem door een certificerende instelling is dan een stimulans voor voortdurende verbetering, voor het in de praktijk werken volgens de gemaakte afspraken (procedures) en het kan tevens bedrijfsblindheid helpen voorkomen.

Om zo'n kwaliteitssysteem effectief in te voeren, is het noodzakelijk gestructureerd te werk te gaan en voldoende tijd en aandacht te reserveren. Het invoeren gaat met behulp van een kwaliteitsprogramma, dit is een plan waarmee een organisatie het invoeren van het kwaliteitssysteem kan leiden, organiseren en realiseren.

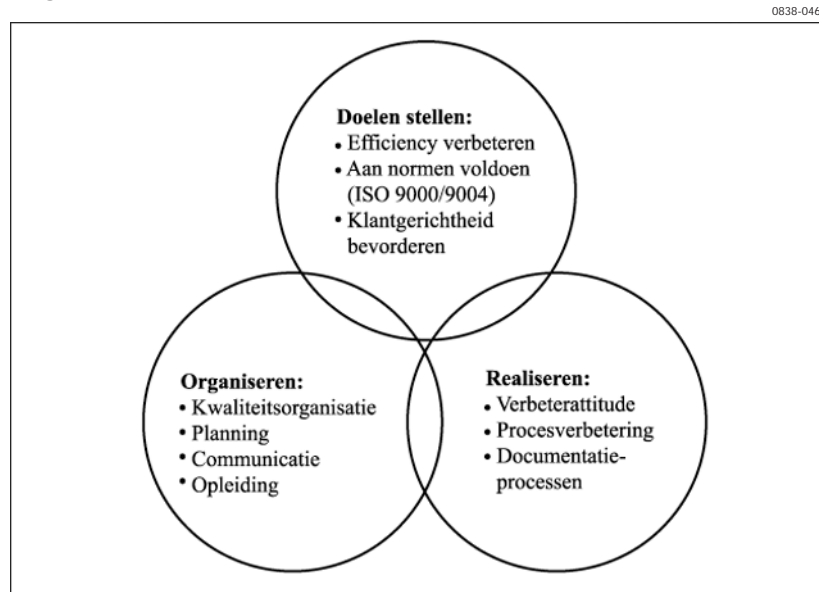
Voor het opzetten van een kwaliteitsprogramma is het voor een organisatie van belang om:

- de (impliciet aanwezige) kwaliteitsdoelen concreet te formuleren;
- een duidelijke kwaliteitsorganisatie op te zetten;

F6010-6 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

- verbeteractiviteiten uit te voeren en verbeterde processen vast te leggen in afspraken.

Kortweg *doelen stellen*, *organiseren* en *realiseren*. Deze drie elementen worden in de volgende hoofdstukken aan de hand van figuur 2 uitgewerkt.



Figuur 2. Opzet kwaliteitsprogramma.

2. Het stellen van kwaliteitsdoelen

Effectieve kwaliteitszorg vereist allereerst dat de organisatie duidelijke kwaliteitsdoelen stelt. Deze doelen zullen moeten voortvloeien uit de ondernemingsdoelstellingen van de organisatie. De kwaliteitsdoelen kunnen op verschillende gebieden liggen, bijvoorbeeld:

- klantgerichtheid bevorderen;
- efficiency verbeteren;
- aan normen voldoen (ISO 9000, milieu, arbo).

2.1. Klantgerichtheid bevorderen

Een doel kan zijn dat de organisatie zich wil richten op het verbeteren van de klantgerichte activiteiten om daarmee de klanttevredenheid te verhogen. Zo kan de organisatie bijvoorbeeld haar aan-

dacht in hoofdzaak willen besteden aan het verbeteren van processen, waar klanten direct de positieve resultaten van zullen merken en minder aan de processen die het eigen functioneren vergemakkelijken.

2.2. Efficiency verbeteren

Een organisatie kan als doel kiezen het verbeteren van de efficiency van processen en de bijbehorende afspraken. Dit kan resulteren in het reduceren van kosten. Zo kan de organisatie zich tot doel stellen om binnen drie jaar tijd de faalkosten (allerlei kosten die gemoeid zijn met het herstellen van gemaakte fouten) met dertig procent omlaag te brengen.

2.3. Aan normen voldoen (ISO 9000, milieu en arbo)

Een ander doel kan zijn dat de organisatie streeft naar het invoeren van een kwaliteitssysteem dat voldoet aan bepaalde normen die getoetst (kunnen) worden door derden. Deze derde kan een onafhankelijke certificatie-instelling zijn die beoordeelt of de organisatie voldoet aan bijvoorbeeld de ISO 9001-norm. Maar het kan ook de overheid zijn met normen op het gebied van milieu of arbeidsomstandigheden. Daarnaast stellen veel klanten/afnemers eisen aan het kwaliteitssysteem van de organisatie/leverancier.

Niet in de laatste plaats kan het de bedrijfsleiding zijn die normen stelt aan de producten en diensten van de organisatie, met name normen op het gebied van prijs-/kwaliteitverhoudingen.

Certificatie

Een kwaliteitssysteem opzetten gericht op ISO 9000 certificatie betekent, dat gewenste bedrijfsprocessen, afspraken/procedures, werk-instructies en alle overige voorzieningen die nodig zijn voor het gestructureerd werken aan kwaliteit, op een eenduidige en duidelijke wijze worden vastgelegd conform de ISO-normen.

Voor een organisatie hoeft certificering van het kwaliteitssysteem geen doel te zijn.

Niettemin kan certificeren van het kwaliteitssysteem een logische afgeleide zijn van een goed opgezet, ingevoerd en in de organisatie levend systeem. Certificatie kan daarbij bijvoorbeeld gebruikt worden om bedrijfsblindheid te helpen voorkomen en als een extra aansporing om voortdurend aan de kwaliteit van de dienstverlening en producten van de organisatie te werken.

Voor de duidelijkheid: een certificaat garandeert niet dat de gehele bedrijfsvoering perfect zal verlopen en dat de organisatie een goed

F6010-8 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

rendement behaalt. Een certificaat geeft afnemers, opdrachtgevers of andere belanghebbenden wel het vertrouwen dat de organisatie een werkend kwaliteitssysteem heeft, waardoor de kans op afwijkingen (fouten) zoveel mogelijk gereduceerd wordt en contracten nageleefd.

2.4. Eisen aan doelstellingen

Een organisatie kan een of meer van bovenstaande wegen inslaan en daarvoor concrete doelstellingen formuleren. Wanneer er meerdere doelstellingen tegelijk worden nagestreefd, dient bovendien duidelijk te zijn waar de prioriteiten liggen.

Voor de gestelde doelstellingen dient bij de belangrijkste personen in de organisatie voldoende draagvlak te zijn.

Kwaliteitsdoelstellingen moeten bovendien aan vier eisen voldoen. Ze dienen:

- richtinggevend te zijn voor het handelen;
- begrijpelijk te zijn voor iedereen, dus: concreet, duidelijk en eenvoudig;
- realistisch en haalbaar te zijn;
- meetbaar te zijn.

Bij het formuleren van de doelstellingen dient tevens de tijdsperiode te worden aangegeven waarbinnen een doelstelling bereikt dient te worden. Verder is het uiteraard zaak om actieplannen op te stellen en uit te voeren waarmee de doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

3. Het organiseren van een kwaliteitsprogramma

Voor het effectief uitvoeren van een kwaliteitsprogramma is het wenselijk dat met betrekking tot de onderstaande zaken maatregelen zijn getroffen.

Inhoudelijke aspecten:

- beleid;
- verbeter-onderwerpen;
- procedure-onderwerpen;
- systeemstructuur;
- certificatie-activiteiten;
- opleidingen.

Beslismomenten:

- de momenten waarop de voortgang van het programma wordt beoordeeld.

Beheersaspecten:

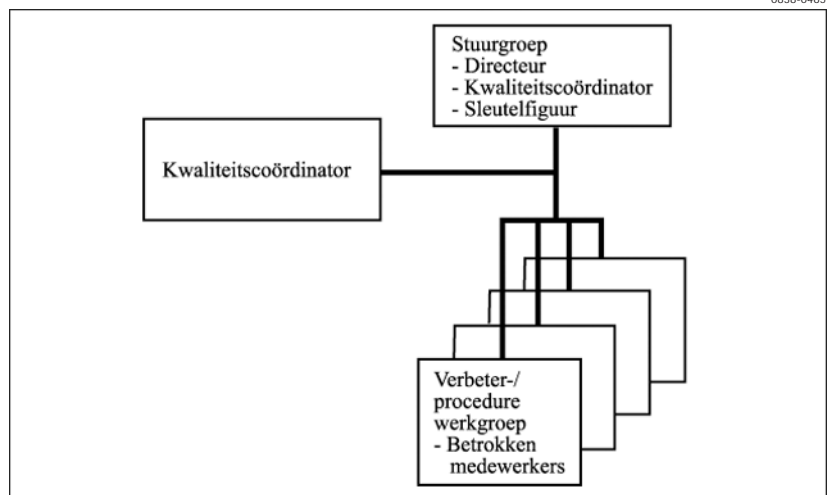
- organisatie (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- kwaliteit (eisen te stellen aan het systeem en de resultaten);
- tijd (tijds- en capaciteitsplanning);
- geld (budgetten, met name interne tijdsbesteding);
- informatie (onder meer documentatie en communicatieplan).

Beheersaspecten die voor het snel en realistisch invoeren van een kwaliteitssysteem belangrijk zijn, worden onderstaand verder uitgewerkt.

3.1. De kwaliteitsorganisatie

Voor een goede afstemming van activiteiten en uitwisseling van informatie, ervaringen en resultaten bij een kwaliteitsprogramma zijn een tweetal overlegvormen nodig: stuurgroep en werkgroepen en daarnaast is de functie van de kwaliteitscoördinator van belang.

In figuur 3 is de organisatiestructuur schematisch weergegeven.



Figuur 3. Organisatiestructuur.

F6010-10 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

Iedere overlegvorm heeft eigen taken en verantwoordelijkheden. De samenstelling van de groepen is gericht op het goed kunnen uitvoeren van deze taken. Ook de kwaliteitscoördinator heeft een duidelijke taak in de kwaliteitsorganisatie. Hierna volgen kort de taken van de overlegvormen en kwaliteitscoördinator en de samenstelling van de overlegvormen.

Taken

Voor elke specifieke organisatie moet worden onderzocht hoe de taken het best kunnen worden verdeeld. Onderstaande taakverdeling geeft een voorzet die in de praktijk zijn waarde heeft bewezen.

De taak van de stuurgroep is onder meer:

- opstellen van het kwaliteitsprogramma; zorgdragen voor voortgang van het programma met behulp van de beheersfactoren (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie);
- formuleren van een kwaliteitsbeleid met afgeleide kwaliteitsdoelstellingen;
- zorgdragen voor het uitvoeren van verbeteractiviteiten; formuleren van verbeteropdrachten;
- zorgdragen voor het opstellen van afspraken/procedures;
- formuleren van procedure-opdrachten.

De taak van een werkgroep is:

- uitvoeren van een verbeteropdracht op een systematische en projectmatige wijze, al dan niet resulterend in een afspraak/procedure, of het vastleggen van een reeds goed lopend proces in een afspraak/procedure;
- uitvoeren van procedure-opdrachten;
- communiceren en afstemmen met de achterban (de groep personen die zij vertegenwoordigt).

De taak van de kwaliteitscoördinator is:

- het ondersteunen van de (leden van de) stuurgroep en de werkgroepen bij het uitvoeren van hun taak; deze ondersteuning vindt met name plaats op procesmatig niveau en minder op inhoudelijk niveau;
- het opstellen van een structuur voor bijvoorbeeld het kwaliteitssysteem en, als het kwaliteitssysteem eenmaal functioneert, het beheren van een (werkend) kwaliteitssysteem;
- het ondersteunen van medewerkers bij het opstellen en wijzigen van de kwaliteitsprocedures.

Samenstelling overlegvormen

De stuurgroep moet bemand zijn door:

- leden van managementteam/directie (centraal en decentraal);
- de kwaliteitscoördinator;
- eventueel (enkele) sleutelfiguren.

De stuurgroep komt periodiek bijeen. Het is de bedoeling dat dit overleg bijvoorbeeld na een jaar wordt opgenomen in het normale directie-overleg.

De werkgroepen worden bemand door medewerkers die de betreffende procedures/processen uitvoeren. De werkgroepen hebben een tijdelijk karakter en worden door de stuurgroep ingesteld.

3.2. De kwaliteit

Een goed ingevoerd (ISO-)kwaliteitssysteem betekent aandacht voor de kritieke activiteiten in de organisatie en het proces, zodat daarmee een goed resultaat bereikt wordt. De onderstaande kwaliteitsaspecten verdienen hierbij aandacht.

Afspraken maken waar de organisatie achter staat:

- door de betrokkenen zelf opgesteld;
- afspraken worden nagekomen;
- afspraken zijn zinvol en leiden tot een betere werksituatie.

Kwaliteitssysteem op maat maken voor de betreffende organisatie:

- gebaseerd op het hoofdproces, uitwerking naar deelprocessen;
- goede beheersing van de processen;
- een balans tussen vakmanschap en schriftelijke afspraken (procedures, werkinstructies);
- flexibel systeem zonder een brei van details;
- voldoet aan de eisen voor een ISO-certificaat (indien gewenst).

Continu aandacht schenken aan verbeteren:

- werk makkelijker maken;
- proberen kosten te verminderen;
- sneller werken;
- problemen zien als kansen voor verbetering.

Continu informeren van de organisatie, bijvoorbeeld:

- uitwisselen ervaringen tussen werkgroepen;
- bedrijfsbijeenkomsten;
- verbetergroepen;

F6010-12 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

- posters: ondersteunen en informeren over voortgang;
- informatie-periodieken.

Actieve rol van het management is onmisbaar:

- voorbeeldgedrag;
- voortdurend wijzen op gemaakte afspraken;
- beschikbaar stellen van middelen (tijd, geld, zonodig externe capaciteit);
- evaluaties houden.

Het accepteren van een kwalitatief minder kwaliteitssysteem lijkt soms verleidelijk op korte termijn, maar kost vaak meer tijd, geld en goodwill op langere termijn. Aan de kwaliteit van het kwaliteitssysteem moet niet getornd worden.

3.3. De factoren tijd/kosten

Beknibbelen op de kwaliteit van het kwaliteitssysteem werkt averechts.

De snelheid waarmee een kwaliteitsprogramma uitgevoerd wordt kan daarentegen wel degelijk beïnvloed worden en hoeft geen invloed op de kwaliteit van het systeem te hebben.

De snelheid waarmee een kwaliteitssysteem opgezet en ingevoerd kan worden, wordt bepaald door de organisatie zelf en hangt af van een aantal snelheidsaspecten. In tabel 1 is aangegeven hoe de aspecten de snelheid van het opzetten en invoeren van een kwaliteits-systeem beïnvloeden. Deze factoren staan in onderling verband, wat betekent dat de ene factor de andere deels kan compenseren.

Snelheidsaspecten	Kan versnellend werken	Kan vertragend werken
grootte van de organisatie/ aantal verschillende functies	tot 200 medewerkers, beperkt aantal functies	meer dan 400 medewerkers, veel verschillende functies
duidelijkheid in de organisatie/afbakening van taken	duidelijke omschreven en ingevoerde functie-omschrijvingen	iedereen kan en doet alles
complexiteit van processen	beperkt aantal opeenvolgende stappen, met weinig afwijkingen	elk produkt/dienst is uniek en wordt anders tot stand gebracht

Snelheidsaspecten	Kan versnellend werken	Kan vertragend werken
beheersing van het proces	voorspelbaar in tijd en geld	probleemoplossend werken, maar het komt altijd op het laatst toch nog goed (of niet)
kracht van het management, om te motiveren en te sturen met het kwaliteitssysteem	kwaliteit zorgt voor continuïteit, door kwaliteitssysteem in staat de organisatie beter te besturen	kwaliteitssysteem heeft geen hoogste prioriteit, we doen het voor het certificaat
beschikbare tijd vrijgemaakt (directie, kwaliteitsmanager en rest van de organisatie)	directeur is de kwaliteitsmanager en veel medewerkers zitten in een werkgroep	de medewerker belast met kwaliteit besteedt 1 dag per week aan kwaliteit
ISO-kennis en vaardigheden in procesbeschrijving	cursussen gevolgd, enige procedures geschreven, adviseur(s) in huis	hooguit de ISO-norm wel eens gelezen

Tabel 1. Snelheidsaspecten bij een kwaliteitsprogramma.

Op basis van bovenstaande aspecten kan elke organisatie globaal inschatten of haar traject relatief meer of minder tijd in beslag zal nemen. Deze snelheidsaspecten staan in onderling verband. De aspecten organisatie (grootte en taakafbakening), procescomplexiteit, huidige beheersing van het proces en de kracht van het management zijn bepaald door de uitgangssituatie. De ervaring leert dat door middel van de aspecten beschikbare tijd en ISO-kennis en vaardigheden (deze zijn relatief eenvoudig te beïnvloeden), het mogelijk is de eventueel vertragende werking van de andere aspecten deels te compenseren.

Omdat de kosten voor het invoeren van het kwaliteitssysteem nauw samenhangen met de tijdbesteding die daarvoor nodig is en daarmee van de uitgangssituatie van de organisatie en de snelheid van invoeren, is het moeilijk om deze kosten specifiek aan te geven. Ter indicatie kan worden gesteld dat de kosten van externe begeleiding door een adviesbureau in de regel uiteen kunnen lopen van circa f 10.000,— tot meer dan f 100.000,—. Hierbij is geen rekening gehouden met de kosten van de interne tijdbesteding en de kosten van de certificerende instelling.

F6010-14 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

3.4. De informatie

Zoals reeds opgemerkt vereist een (certificeerbaar) kwaliteitssysteem onder meer de beschrijving van het bedrijfsproces in activiteiten, zodat risico's en onzekerheden worden onderkend en beheerst.

De juiste balans

De beschrijving van de activiteiten binnen een kwaliteitssysteem wordt bepaald door het vinden van de juiste balans tussen vakmanschap van medewerkers en schriftelijk vastgelegde afspraken. Met de bepaling van het aanwezige vakmanschap van medewerkers kunnen dan bepaalde activiteiten als bekend of vanzelfsprekend worden verondersteld. De uitvoering van de activiteiten kan dan met een gerust hart aan de vakbekwame medewerker overgelaten worden en hoeft dus niet in detail te worden voorgeschreven in procedures of werkinstructies.

Voorbeeld:

Er hoeft niet opgeschreven te worden hoe een timmerman moet timmeren; het is wel nodig vast te leggen aan welke eisen van vakbekwaamheid de timmerlieden moeten voldoen en hoe de vakbekwaamheid op peil wordt gehouden. Dit zijn afspraken die doorgaans reeds in bijvoorbeeld aanstellingseisen en opleidingssystematieken zijn vastgelegd.

De noodzakelijke afspraken over kritieke zaken die niet onder het vakmanschap vallen, zullen kort en bondig vastgelegd moeten worden, door degenen die zelf met deze zaken te maken hebben.

Een heldere structuur

De organisatie moet dus *zelf bepalen* welke zaken vastgelegd worden en met welke mate van detaillering (deelprocessen, procedures, werkinstructies). Daarnaast moet bepaald worden welke ondersteunende activiteiten kritisch zijn en in kaart gebracht moeten worden. Het uitgangspunt voor de beschrijving is het (al bekende) *hoofdproces van de organisatie*.

De onderscheiden activiteiten uit dit hoofdproces worden verder uitgewerkt naar deelprocessen, waarbij steeds wordt gedefinieerd:

- de activiteiten uit het deelproces;
- de verantwoordelijken voor deze activiteiten;
- de output (wat komt eruit/overdrachtsdocumenten). Hierbij is de „interne klant-gedachte” van belang: de output van de één, is de input van de ander!;

- zonodig een beknopte toelichting over hoe de activiteit uitgevoerd moet worden;
- zonodig de te gebruiken formulieren, checklisten, en dergelijke.

Het resultaat is een heldere, vanzelfsprekende structuur van het kwaliteitssysteem, wat medewerkers door zijn vertrouwdeheid aanspreekt.

Dit in tegenstelling tot een aanpak waarbij de ISO-paragrafen als uitgangspunt dienen. Het is de vraag in hoeverre medewerkers de structuur van de ISO-norm als vanzelfsprekend ervaren, laat staan als helder. De paragrafen van de ISO 9000-serie kunnen wel gezien worden als handige aandachtspunten bij de beschrijving van de kritische processen. ISO eist dan aantoonbaarheid van deze kritische processen: aangeven hoe deze processen worden beheerst.

Voorbeeld:

Een kleine organisatie met een informele cultuur, waarbij de processen al in hoge mate beheerst worden, heeft voldoende aan een half woord. Het blijft dus zeer flexibel en heeft een zeer dun handboek. In de praktijk moet hier dan wel aantoonbaar naar gehandeld worden.

4. Het realiseren van een kwaliteitssysteem

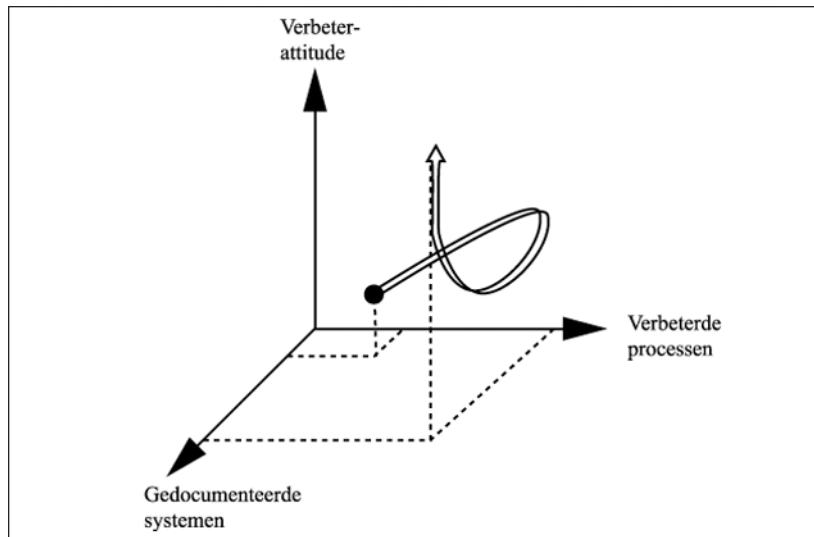
Het invoeren van het kwaliteitssysteem – en daarmee het realiseren van de gestelde kwaliteitsdoelen en de geplande verbeteractiviteiten – kan pas slagen als het is gebaseerd op de drie pijlers die zijn weergegeven in figuur 4.

4.1. Verbeterattitude

De cultuur in de organisatie moet zodanig zijn dat iedereen continu gestimuleerd wordt aandacht te besteden aan kwaliteitsverbeteringen van processen en werkwijzen. De condities in de organisatie moeten zodanig zijn dat medewerkers in staat zijn om bedrijfsprocessen en werkwijzen te verbeteren of knelpunten op te lossen. Aandacht besteden aan deze verbeterattitude is een basis voor daadwerkelijke verbeteringen en zorgt voor grote betrokkenheid van iedereen en acceptatie van de verbeteringen.

4.2. Verbeterde processen

Bedrijfsprocessen en afspraken worden systematisch doorgelicht en verbeterd. De verbeterde processen worden dan weer vastgelegd



Figuur 4. Drie dimensies voor het opzetten van een kwaliteitssysteem.

volgens de afgesproken methodiek. Zo worden de afspraken getoetst op effectiviteit, efficiëntie en de onderlinge relaties. De verbeteringen worden voorgesteld door de medewerkers die dagelijks bij het proces betrokken zijn.

4.3. Gedocumenteerde systemen

Alle (verbeterde) bedrijfsprocessen, afspraken (procedures) en werk-instructies kunnen systematisch volgens een afgesproken methodiek worden vastgelegd in bijvoorbeeld handboeken. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de systematiek van het documenteren.

Procedures en werkinstructies dienen eenvoudig, duidelijk, pragmatisch, werkbaar en (door betrokkenen) geaccepteerd te zijn.

5. Wat levert een kwaliteitssysteem op?

Een goed opgezet en ingevoerd kwaliteitssysteem levert veel op voor de organisatie. De organisatie heeft haar interne voortbrengingsprocessen onder controle, waardoor tegen minimale kosten voldaan kan worden aan de wensen en verwachtingen van de klant. Daarnaast is de organisatie voortdurend alert op verdere verbeterings-

mogelijkheden, waardoor kosten verder kunnen worden verlaagd en de klanttevredenheid kan worden verhoogd.

Het is moeilijk om in zijn algemeenheid de opbrengsten van een goed functionerend kwaliteitssysteem te kwantificeren, omdat dit van de specifieke omstandigheden afhangt.

In het onderstaande wordt een voorbeeld behandeld van de kosten van een niet goed functionerend kwaliteitssysteem, waarmee dus tegelijkertijd een belangrijk deel van de opbrengst-potentie duidelijk wordt.

Het voorbeeld betreft een groot installatiebedrijf (werktuigbouwkundig en elektrotechnisch). Binnen het kwaliteitssysteem van dit bedrijf zijn allerlei zaken opgenomen om de uitvoering van projecten beheerst te laten verlopen. De invoering/naleving van het kwaliteitssysteem laat echter te wensen over, waardoor onder andere de kosten onvoldoende in de hand worden gehouden.

Als indicatoren voor de kwaliteit van projectbeheersing zijn genomen:

- goede en op tijd beschikbare werkbegroting;
- goede afgeleide taakstelling monteurs aanwezig;
- betrouwbare standopname van projecten;
- duidelijke verwerking meer-/minderwerk;
- tekeningen/materiaal op tijd aanwezig.

Met betrekking tot deze indicatoren zijn in het kwaliteitssysteem afspraken vastgelegd, die echter onvoldoende worden nageleefd. Dit leidt tot (vermijdbare) kosten; deze kosten zijn voor een groot aantal projecten geïnventariseerd per vestiging van het bedrijf. Daarbij is tevens nagegaan hoe gescoord werd met betrekking tot de genoemde vijf indicatoren voor de kwaliteit van projectbeheersing. Dit leidt tot het overzicht zoals weergegeven in tabel 2.

Het mag duidelijk zijn dat een goed ingevoerd kwaliteitssysteem bij dit bedrijf tot grote verbeteringen in efficiency zal leiden.

Dit voorbeeld roept meteen de vraag op hoe een opdrachtgever, vóórdat werk/producten worden uitbesteed/ingekocht bij een toeleverancier, de overtuiging kan verkrijgen dat dit bij de betreffende toeleverancier in goede handen is.

F6010-18 Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem

0838-0467

Voorbeeld installatie-bedrijf	Percentage per indicator dat voldoet					Vermijdbare kosten in % budget-overschrijding
	Werkbe-groting	Taakstelling monteurs	Stand-opname	Meer-/minder-werk	Tekeningen/-materiaal	
Vestiging 1	100	60	60	60	40	2,8 (f227.335,-)
Vestiging 2	100	90	90	90	60	0,8 (f58.975,-)
Vestiging 3	0	19	56	88	81	5,1 (f1453.346,-)

Tabel 2. Voorbeeld installatiebedrijf.

Het antwoord is dat de opdrachtgever eisen zal moeten stellen aan het kwaliteitssysteem van de toeleverancier, en daarbij nagaat:

- of de toeleverancier aantoonbaar een goed functionerend kwaliteitssysteem heeft;
- of de toeleverancier een op het uitbestede werk toegesneden projectkwaliteitsplan heeft.

Als hieraan wordt voldaan, mag de opdrachtgever er van uitgaan dat het werk volgens de overeengekomen afspraken wordt uitgevoerd c.q. producten geleverd.

6. Conclusies

Een (ISO-)kwaliteitssysteem heeft grote waarde voor een organisatie, mits goed ingevoerd. Het is voor organisaties zeker mogelijk om in een relatief korte periode een goed functionerend kwaliteitssysteem in te voeren, zonder onnodige bureaucratie en daarbij horende papiermassa.

De meest kritieke voorwaarde voor een goed kwaliteitsprogramma ligt bij de rol van het management. Het management bepaalt de mate van enthousiasme en inzet van de organisatie en dus het succes van het programma.