

Over het creëren van voorwaarden om het 'lerend vermogen' van de organisatie te ontwikkelen

De 10 stappen voor kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement fungeert als een vliegwiel tot verbetering. Meten en leren vormen de basis voor verbeteren. Meten om te weten waar u staat, leren van het proces dat ingezet is om te komen waar u wilt zijn en in staat zijn het handelen bij te stellen. Het ontwikkelvermogen van een organisatie hangt af van de vraag in hoeverre men in staat is te leren van eerder opgedane ervaringen over wat goed ging en wat beter kon. Alleen dan kan de kwaliteit in de organisatie omhoog. Leert de individuele medewerker van zijn eigen successen? Leert de organisatie van haar klanten en leveranciers? Leert de organisatie in zijn geheel? De basis voor een goed kwaliteitsmanagement kan al in 10 stappen worden gezet.

Door Virginie Donker

Ziet u een toename in omzet, maar tegelijkertijd achterblijvend rendement? Al een tijd geen klachten ontvangen, maar ook geen nieuwe klanten kunnen verwelkomen? Of juist een enorme toename in vraag, maar als gevolg van de groei geen overzicht meer? Als dit soort vragen herkenning oplevert in uw organisatie, dan is het tijd om kwaliteitsmanagement (door) te ontwikkelen. Kwaliteitsmanagement gaat over het creëren van voorwaarden om het 'lerend vermogen' van de organisatie te ontwik-

kelen. Een kwaliteitsmanagementsysteem omvat een set van expliciet vastgestelde werkwijzen en afspraken over de inzet van instrumenten en hulpmiddelen. Hierdoor voldoet de te leveren dienst of het product aan de daaraan gestelde kwaliteitseisen.

Wat is lerend vermogen? Ik las recent een goede definitie van kwaliteitsmanagement: 'Het is een georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken.' Mooi, om als uitgangspunt te nemen, want het is simpel en veel-

zeggend. Ik voeg daaraan toe: om minimaal aan vooraf bepaalde kwaliteitsvereisten te voldoen, om klantverwachtingen te overtreffen, om belangen van stakeholders zichtbaar te maken en bewust maatschappelijk verantwoord te handelen (vrij naar A. Reichling, 2013). Maar als de organisatie nog geen kwaliteitsmanagementsysteem heeft, of dat het niet zichtbaar genoeg aan resultaten bijdraagt, is het nodig om de begrippen 'georganiseerd', 'zorgvuldig' en 'samenwerken' te verbinden aan 'lerend vermogen'.

Een kwaliteitsmanagementsysteem omvat:

- Een visie/ uitspraak over kwaliteit: het kwaliteitsbeleid.
- Een vastgestelde set van te bereiken kwaliteitsdoelen en -standaarden.
- Vastgestelde en gecommuniceerde afspraken over de werkwijzen om de beoogde kwaliteit te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld een procesbeschrijving, een procedure, een draaiboek, een werkwijze, een afspraak over het gebruik van een formulier. Deze werkwijzen hebben betrekking op de organisatie domeinen beleid, organisatie, processen, mensen, resultaten en middelen.
- Een planning over in te zetten kwaliteitsmetingen: waarvoor, hoe, wat, wanneer en voor/ door wie wordt gemeten?
- Voorzieningen om relevante documenten en kwaliteitsregistraties te beheren.
- Afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vastgelegd in (deels verplichte) procedures. Wie mag vaststellen dat een product of dienst wordt vrijgegeven? Wie is proceseigenaar? Wie bepaalt de kwaliteitsnorm? Wie mag ingrijpen als iets dreigt mis te gaan? Wie leest rapporten tegen voordat ze naar de klant gaan? Wie mag verbeteringen doorvoeren?
- Georganiseerde planning van overlegvormen en feedbackmomenten op verschillende niveaus in de organisatie. Zodat wordt geleerd en dat de ervaringen leiden tot bijstellingen in de organisatie. Van individuele intervisie tot en met uitvoering van een beoordeling door de leiding over de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem.

HET ONTWIKKELEN VAN EEN KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM IN 10 STAPPEN

STAP 1: EEN GOED BEELD KRIJGEN VAN DE BETEKENIS VAN KWALITEIT

Het is een goed idee om te starten met een reflectie op het lerend vermogen van de organisatie. Hoe zit het daar mee? Vinden er evaluatiemomenten plaats, met elkaar en samen met uw klanten? Op welke wijze leiden die momenten tot inzichten en aantoonbare aanpassingen in het beleid en de werkwijzen? Formeer een team dat het kwaliteitsmanagementsysteem gaat ontwikkelen en voer gesprekken met elkaar over wat dit voor de organisatie moet opleveren. Nodig, naast uw klanten, andere belanghebbenden uit (leveranciers, samenwerkingspartners en medewerkers) en durf



om eerlijke feedback te vragen. Hoe kijken zij aan tegen de wijze waarop uw organisatie zich ontwikkelt? Komen de beelden voldoende overeen? Stel vast wat kwaliteit moet betekenen en start intern een communicatietraject op over de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Het betrekken van uw stakeholders is een belangrijke voorwaarde voor succes.

klantverwachtingen niet overtroffen worden? Als blijkt dat de beelden over kwaliteit nogal uiteen liggen tussen management en klanten of in de organisatie, dan is het lastig om aan verwachtingen te voldoen. Analyseer de situatie: kruip in de huid van uw klant en projecteer die zienswijze op uw organisatie. Stel vragen: waarom doen wij het zo? Ontdek waar de zwakke schakels in de proces-

competenties et cetera) de belangrijkste oorzaken van kwaliteitsproblemen liggen.

STAP 3: SMART FORMULEREN VAN KWALITEITSDOELSTELLINGEN

'Georganiseerd zorgvuldig samenwerken' begint met het einde in zicht: bepaal wat de kwaliteitsdoelstellingen zijn die:

- a. minimaal gerealiseerd moeten worden (compliance, voldoen aan wet en regelgeving, realiseren van specifieke klanteisen);
- b. gerealiseerd moeten worden om tot groei en ontwikkeling van de organisatie te kunnen komen (klantverwachtingen overtreffen, betrokken stakeholders, een rendabele organisatie);
- c. inspirerend zijn voor medewerkers, klanten en omgeving en waaruit blijkt hoe u uw maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt (MVO-eisen die u aan leveranciers en samenwerkende partners stelt).

'KWALITEITSMANAGEMENT GAAT OVER HET CREËREN VAN VOORWAARDEN OM HET "LEREND VERMOGEN" VAN DE ORGANISATIE TE ONTWIKKELEN'

STAP 2: ANALYSEER DE OORZAAK VAN KWALITEITSPROBLEMEN

Waar in de organisatie ontstaan feitelijk de kwaliteitsproblemen die er toe leiden dat

sen zitten en wat de relevante factoren of oorzaken van fouten en verspilling zijn. Een organisatiescan kan laten zien op welke domeinen (cultuur, systemen, structuur,

Hoe concreter de kwaliteitsdoelstellingen zijn, hoe beter. 'Money talks', dus kwantificeer kwaliteitsdoelstellingen zo veel mogelijk in termen van geld. Denk aan te realiseren besparingen door het terugdringen van uitval, te late leveringen, interne wachttijden, kosten van werk overdoen. Dat vraagt soms wat oefening: laat u inspireren door de gereedschapskoffer van een Lean-consultant. De weg naar tevreden klanten is waar de winst zit. Probeer daarom concretere kwaliteitsdoelstellingen te formuleren dan 'de klant geeft ons een rapportcijfer 8'. Want zelfs het cijfer 10 is in deze tijden geen garantie dat hij u aanbeveelt of terugkomt en het is ook geen garantie dat u deze klant rendabel heeft kunnen bedienen. Neem uw kwaliteitsdoelstellingen net zo serieus als uw omzetdoelstellingen en integreer de monitoring ervan in uw bestaande planning & control-cyclus.

STAP 4: BEPAAL HET KWALITEITS-PROGRAMMA

Zodra visie op kwaliteit, kwaliteitsuitdagingen en gewenste kwaliteitsdoelen benoemd zijn, is de volgende stap te bepalen in hoeverre de gewenste wereld afwijkt van de huidige stand van zaken. Hieruit ontstaat de basis en de beschikbare, realistische ruimte voor het kwaliteitsprogramma. Stel met een team het kwaliteitsprogramma op. Er zullen waarschijnlijk verbeteractiviteiten in staan die 'hoog over' gaan en betrekking hebben op het opstellen van plannen. Deze zijn gericht op de organisatie-inrichting, collectief leren, het professionaliseren van uw medewerkers en het realiseren van een positief werk- en verbeterklimaat. Zaken die op langere termijn bijvoorbeeld ook uw selectie, wervings- en loopbaanbeleid raken. En er zullen activiteiten benoemd worden die 'quick wins' inhouden. Aanbeveling is: start



Kwaliteitsmanagement gaat over het creëren van voorwaarden om het 'lerend vermogen' van de organisatie te ontwikkelen.

te ontwikkelen, is het noodzakelijk om te bepalen hoe het kwaliteitsprogramma gemonitord wordt. Bepaal vooraf de aanpak, de wijze van monitoring van het kwaliteitsprogramma en de wijze van evalueren van verbeterprojecten. Dit is de basis voor het planmatig leren en ontwikkelen.

STAP 5: BORGEN VAN DE SAMENHANG IN DE BELEIDSCYCLUS; INVESTEER IN MENSEN

Als u met uw team de beelden over kwaliteit gedeeld heeft en die heeft vertaald in concrete kwaliteitsdoelstellingen en een kwaliteitsprogramma, dan heeft u belangrijke stappen gezet. U raakt tijdens de gesprekken met elkaar de kernwaarden en de cultuur van de organisatie en het wordt helder wat u met elkaar in beweging wilt krijgen. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsprogramma worden vervolgens getoetst aan bestaande beleids- of afdelingsplannen.

totstandkoming ervan. Geef het kwaliteitsprogramma een plek door medewerkers te vragen hun bijdrage daaraan zichtbaar te maken in het persoonlijke actieplan. Dan wordt de monitoring ook via de gesprekkencyclus mogelijk en het belang ervan benadrukt. Vraag om formulering van SMART resultaten, meet deze feitelijk en met oog voor organisatiebelangen en persoonlijke belangen. En ook: leer elkaar constructieve feedback te geven en te ontvangen.

STAP 6: IDENTIFICEER EN BESCHRIJF PROCESSEN

Naast het starten van een kwaliteitsprogramma om verbeteringen te realiseren, is het nodig om enkele structurele activiteiten te organiseren. Om het kwaliteitsmanagementsysteem handen en voeten te geven is het raadzaam om de kritische processen op de beoogde kwaliteit in uw organisatie te identificeren. Beschrijf en documenteer deze processen. Wat u wel en niet beschrijft heeft ook nadrukkelijk met risico-inschatting te maken. Een tip is dat u per proces afsprekt welke formats, documenten en vastleggingen (kwaliteitsregistraties) voor het goede verloop van de processen nodig zijn. En ook dat u beschrijft wie ze gebruikt, waar ze opgeslagen worden en wie ze beheert. Kijk wat er al bestaat aan draaiboeken, checklists et cetera. Een kwaliteitscoördinator kan een belangrijke rol spelen in het bijeenbrengen en beoordelen van de actualiteit ervan. Er bestaan op de

'KLANTEN VERANDEREN, DE KWALITEITSEISEN VERANDEREN MEE'

eerst met het oplossen van klachten. Daarna met het wegnemen van oorzaken die tot fouten leiden, en tot slot het uitvoeren van risicoanalyses om preventieve beheersingsmaatregelen te nemen. Om het lerend vermogen van de organisatie systematisch

De samenhang tussen deze beleidsplannen en actieplannen, die vaak door verschillende teams of afdelingen vastgesteld werden, moet geborgd worden. Dit doet u via een planning & control-cyclus, maar vooral ook door medewerkers te betrekken bij de

markt voldoende softwareprogramma's die daarin ondersteunend zijn. Beschrijf in elk geval het primaire proces en de logische volgorde van activiteiten, de managementprocessen en de voor kwaliteit kritieke, ondersteunende processen. Deze processen hebben betrekking op de organisatie-domeinen beleid, organisatie, processen, mensen, resultaten en middelen. Neem in elke procesbeschrijving op hoe er op wordt toegezien dat dit proces aan de gestelde kwaliteitseisen voldoet.

De set van procesbeschrijvingen, documenten, kwaliteitsregistraties, meetmethoden en beheersingsmaatregelen, worden beschreven in een kwaliteitshandboek. Als een onderdeel van uw opdracht is om het kwaliteitsmanagementsysteem conform de ISO9001:2008-norm te certificeren, laat u dan goed informeren wat deze eis voorschrijft op het gebied van (verplichte) gedocumenteerde procedures en kwaliteitsregistraties.

STAP 7: BEOORDEEL DE INZET VAN HULPMIDDELEN

Ondernemen en leidinggeven gaat over het continu afgestemd zijn op externe ontwikkelingen. Sociale, demografische en technologische (markt)ontwikkelingen veranderen het speelveld continu. Klanten veranderen, de kwaliteitseisen veranderen mee. Weten met wie u samenwerkt, bewust kiezen en selecteren van leveranciers en partners vraagt ook om 'georganiseerde zorgvuldigheid'. Samenwerken met derden en als een netwerkorganisatie opereren, vormen hierbij een uitdaging. Stel selectiecriteria en beoordelingscriteria op voor uw leveranciers of voor de inzet van zelfstandigen. En maak met samenwerkende partijen duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden richting de opdrachtgevende klant.

STAP 8: PLAN HET KWALITEITS-MANAGEMENTSYSTEEM

Praktisch wordt het systeem zodra u activiteiten gaat plannen in een kwaliteitskalender. Leg vast wanneer het tijd is om het (beleids-)plan te actualiseren, een teamplan beschikbaar moet zijn, projecten geëvalueerd worden, toonaangevende klantopdrachten starten, opgeleverd en geëvalueerd worden. En wanneer het een geschikt moment is om de diverse kwaliteitsmetingen te doen. Al tijdens het plannen wordt zichtbaar wat de organisatiepatronen zijn en wat een logisch overlegmoment is. Het helpt om helder te krijgen wie welke taken en bevoegdheden moet hebben om kwaliteitsbepalende en evaluerende activiteiten uit te voeren. De planning van het kwaliteitsmanagementsysteem heeft als doel: het kunnen vaststellen wanneer kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd worden en in welke vorm. Denk daarbij in elk geval aan klantevaluaties, medewerkers(welzijns-)onderzoek, prestaties meten, interne audits, leveranciersbeoordelingen en evaluaties van samenwerkingsverbanden met derden.

teitsmetingen te doen. Al tijdens het plannen wordt zichtbaar wat de organisatiepatronen zijn en wat een logisch overlegmoment is. Het helpt om helder te krijgen wie welke taken en bevoegdheden moet hebben om kwaliteitsbepalende en evaluerende activiteiten uit te voeren. De planning van het kwaliteitsmanagementsysteem heeft als doel: het kunnen vaststellen wanneer kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd worden en in welke vorm. Denk daarbij in elk geval aan klantevaluaties, medewerkers(welzijns-)onderzoek, prestaties meten, interne audits, leveranciersbeoordelingen en evaluaties van samenwerkingsverbanden met derden.

STAP 9: ACTIVEER HET LEREND VERMOGEN

Lunchsessies voor medewerkers, conferenties met klanten, relatiedagen met leveranciers, projectteamevaluaties, het zijn allemaal momenten om met en van elkaar te leren. Grijp de momenten aan om ervaringen over gerealiseerde klantopdrachten te delen, de ingezette innovatieprojecten toe te lichten en marktontwikkelingen met elkaar te bespreken. Weten uw klanten, medewerkers en andere betrokkenen welke resultaten er geboekt worden? Leren, delen en erover communiceren houdt het vliegwiel in beweging.

Heeft u inmiddels ambassadeurs onder uw klanten? Zijn opdrachten rendabel uitgevoerd? En als dat tegenvalt, analyseer dan met elkaar wat de oorzaak daarvan is. Het zou kunnen zijn dat het tijd wordt om



Drs. Virginia Donker is manager kwaliteitszorg bij Quadraam Gelderse Onderwijsgroep. Daarnaast is zij werkzaam als teamleider voor Certiked. Foto: Liv's Fotografie.

bewezen verbeter technieken zoals projectmanagement, programmamanagement of Kaizen-sessies bespreekbaar te maken. Georganiseerde zorgvuldigheid betekent hier dat u planmatig en doelgericht evalueert en dat aantoonbaar wordt hoe de leerervaringen leiden tot aanpassingen in de processen en het beleid.

STAP 10: BEOORDEEL DE EFFECTIVITEIT

Tot slot vraagt de georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken ook om een reflectiemoment over de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem. Bijvoorbeeld door eenmaal per jaar een beoordeling van de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem uit te voeren. Hierbij wordt in samenhang gekeken naar de resultaten van de organisatie, tevredenheid van klanten, betrokkenheid van medewerkers en andere stakeholders. Maar ook naar uitkomsten van interne audits, incidenten en klachten, en naar de wijze waarop leveranciers of samenwerkingsorganisaties invloed hebben gehad op de gerealiseerde kwaliteit. Juist deze reflectie zorgt dat de visie op kwaliteit explicieter wordt, in zowel het beleid als in het dagelijks handelen van management en medewerkers. De managementreview is een belangrijk moment om terug te kijken, te evalueren en om preventieve maatregelen te nemen. Het lerend vermogen wordt nu een gevolg van de georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken.

Met dit 10-stappenplan maakt u een inhoudelijke, krachtige slag in uw kwaliteitsmanagementsysteem. Het lerend vermogen van de organisatie wordt er planmatig, cyclisch, systematisch en resultaatgericht mee in beweging gezet. Een continue evaluatie van de effectiviteit blijft noodzakelijk zodat kwaliteit voor u, uw medewerkers en uw klanten werkt. **Q**

Bronnen:

- 1 www.adburdias.nl (Van der Burg, D.)
- 2 Reichling, A.J.M., Jonker, J.J. (editors) (2013) *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, Vertrekken, Zoeken, Verbreden* Zwolle: Kluwer.
- 3 *Certiked Model voor toepassing van de ISO 9001-norm voor kennisintensieve dienstverleners.*