

Procesverbetering moet leiden tot meer klanttevredenheid

ISO 9001 en de procesbenadering

Bij veel bedrijven heeft de ISO-norm de afgelopen jaren de reputatie gekregen van een papieren tijger. "We doen het voor ISO", is een veelgehoorde klacht. Maar waarom blijven veel bedrijven dan toch ISO 9001/2-gecertificeerd? Belangrijkste reden is dat veel klanten een ISO-certificaat of een vergelijkbare kwaliteitsnormering nog steeds zien als een garantie voor een product of dienst met een bepaalde kwaliteitsstandaard. De vernieuwde ISO 9001-norm, verplicht vanaf 15 december 2003, spreekt onder andere over het continu verbeteren van de processen en het verhogen van de klanttevredenheid. Leon Kuipers beschrijft in dit artikel hoe organisaties met name de bedrijfsprocessen aan de hand van deze norm kunnen beschrijven en verbeteren.

De visie achter de nieuwe ISO 9001-norm is: inspelen op meer prestatie- en resultaatgerichte bedrijfsvoering. En dit niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook bijvoorbeeld in de non-profitsector, zoals bij de politiekorpsen waar momenteel met prestatiecontracten wordt gewerkt en in de zorg waar men verplicht met DBC's (diagnose behandel combinaties) moet gaan rekenen. Steeds vaker kijkt men naar het uiteindelijke 'gewenste' resultaat. Dat dit niet alleen een maatschappelijke ontwikkeling is bewijst ook de opkomst van de balanced scorecard, het INK-model en andere modellen met als credo: 'Hoe kan ik mijn prestaties meten en verbeteren'. Het is dan logisch dat je uitkomt bij de bedrijfsprocessen die daarvoor niet alleen efficiënter (doelmatiger), maar ook en vooral effectiever (doeltreffender) moeten worden. De ISO

9000:2000-norm speelt dus vooral in op een nieuwe trend.

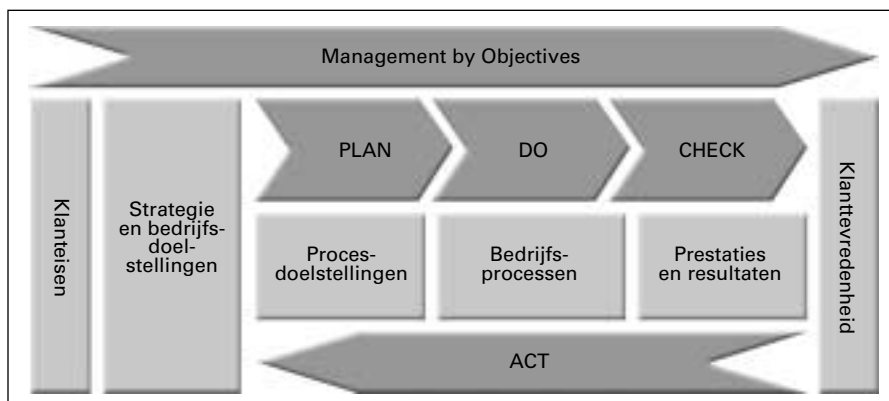
PDCA en MBO

Om de klanttevredenheid te blijven overtreffen en continu de processen te verbeteren, gaat de ISO 9001-norm en ook andere ISO-normen uit van de cirkel van Deming: Plan-Do-Check-Act (PDCA). Ofwel: je plant doelstellingen, je voert processen uit om de doelstellingen te bewerkstelligen en je checkt of het resultaat voldoet aan het plan, waarna je handelt door de processen te verbeteren of je doelstellingen bij te sturen (zie afbeelding 1).

In de praktijk blijken veel managers geen gevoel bij deze methodiek te hebben. Natuurlijk worden plannen gemaakt, maar vaak controleert men deze niet op realisatie. Het excuus is dan dat de externe omstandigheden

koerswijzigingen noodzakelijk maken, waardoor de oorspronkelijke plannen komen te vervallen. Eén van de meest gelezen managementgoeroes, Peter Drucker, benoemde dit al in 1955 als 'Management by Objectives' (MBO). Blijkbaar ervaart men de PDCA-methode als te star en ben je te laat als je eerst gaat plannen voordat je gaat uitvoeren. "Je kunt het vergelijken met een opgejaagd hert dat de sokken erin zet in plaats van eerst de vluchtroute te inventariseren en te plannen", aldus Nico Lemmens van ISS op het nationale kwaliteitscongres van 2002. Veel managers kiezen inderdaad gevoelsmatig voor een bepaalde richting en zullen instinctief reageren op kansen en bedreigingen van buitenaf. Misschien dat op managementniveau de PDCA-methodiek inderdaad niet het gewenste effect sorteert, bij het inrichten en verbeteren van de onderliggende processen is de methodiek wel degelijk geschikt. Waar het om gaat is verhoging van de productiviteit en verbetering van zwaktes in je primaire proces, niet hoe je moet reageren op externe kansen en bedreigingen.

Hoewel de MBO- en PDCA-methodiek elkaar ogenschijnlijk uitsluiten, past men beide in de praktijk, zij het onbewust, vaak gelijktijdig toe. Uitgangspunt hierbij is dat de organisatie de bedrijfsdoelstellingen gescheiden ziet van de procesdoelstellingen. De strategie van het bedrijf met de bijbehorende bedrijfsdoelstellingen is er op gericht om aan de klanteisen te voldoen en de klanttevredenheid te maximaliseren. De procesdoelstellingen leidt men hier in principe van af.



Afbeelding 1. Management van de bedrijfs- en procesdoelstellingen.

Echter, ten aanzien van de processen zelf kan men doelstellingen definiëren ter verbetering van de kwaliteit, tijdigheid, efficiency en doorlooptijd. Het toepassen van de PDCA-cyclus en het verscherpen van de procesdoelstellingen brengt de productiviteit van de processen stap voor stap op een hoger niveau.

Door ervoor te zorgen dat de procesdoelstellingen scherper worden dan de bedrijfsdoelstellingen, creëert men ruimte voor het management om snel te reageren op de 'objectives' uit de omgeving die de klanttevredenheid bepalen. Zoals bijvoorbeeld vernieuwde technologieën, concurrentietoename, nieuwe trends en gewijzigde marktsamenstellingen. Het management kan adequaat reageren door tijdig de koers aan te passen met behulp van wijziging van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen. In de praktijk zullen de verwachte eindresultaten echter scherper zijn geformuleerd dan met de gedefinieerde processen haalbaar is. Dit betekent dat producten met lagere kwaliteit worden afgeleverd, tegen hogere productiekosten, met overschrijding van de afgesproken levertijd. Om dit te voorkomen is inzicht in de bedrijfsprocessen absoluut noodzakelijk, zodat organisaties deze optimaal kunnen inrichten. Zonder dit inzicht is het namelijk ook niet mogelijk om dezelfde processen te normeren,

waardoor men de prestaties kan meten en verbeteren.

Beschrijven en normeren

Het uitvoeren van processen is een dynamische en interactieve activiteit. In de praktijk is het handboek waarin de bedrijfsprocessen staan beschreven vaak een statisch document waarbij de processen maanden en soms zelfs jaren geleden zijn geïnterpreteerd door één persoon. Dit handboek staat meestal in een kast en vaak pleegt men pas onderhoud als een auditor de organisatie bezoekt. Het (AO-)handboek loopt in deze situatie achter de processen aan en geeft geen goed beeld van de dynamiek van de processen en hoe ze kunnen worden verbeterd.

Twee belangrijke factoren kunnen ervoor zorgen dat een procesbeschrijving wél dynamisch wordt en

daarmee inzichtelijker voor verbetering. Allereerst moeten alle betrokkenen per proces overtuigd zijn van de uit te voeren stappen per proces en moet er volledige overeenstemming zijn over alle interacties tussen de processen (wordt alle input aangeleverd zoals afgesproken en wordt alle output geaccepteerd). Een deelproces wordt hiermee een geïntegreerd onderdeel van het totale proces, waardoor meteen inzichtelijk is of een proces nuttig bijdraagt aan het eindresultaat of eindproduct. Ten tweede maakt men steeds meer gebruik van interactieve middelen om een proces te beschrijven. Door het elektronisch beschikbaar maken op een lokaal netwerk of intranet is onderhoud veel makkelijker, zodat altijd een actuele procesbeschrijving voorhanden is met een interactieve koppeling naar onderhanden documenten. De toegankelijkheid voor de gebruikers verbetert hierdoor sterk.

Het afstemmen van de interacties tussen processen blijkt in de praktijk een moeilijke opgave. Zo worden tussenproducten vaak niet volledig conform de gestelde eisen aangeleverd en zijn inkoopaanvragen vaak onvolledig. Het gevolg is een keten van onvolkomenheden, met alle gevolgen voor de kwaliteit van het eindproduct. Veel ellende is te voorkomen

Vervolg op pagina 24

Categorie	Omschrijving van de norm	Norm	Doel	Actie
Kwaliteit	Maandelijks percentage complete inkoopaanvragen	85%	95%	
Tijdigheid	Maandelijks percentage op tijd ingediende inkooporders	20%	50%	
Efficiency	Het aantal incompleet opgeleverde inkooporders per maand	2	1	
Doorlooptijd	Doorlooptijd van een inkooporder van ontvangst van de aanvraag tot aflevering	15 dagen	12 dagen	

Afbeelding 2. Voorbeeld van de normering van een inkoopproces.

