

Op zoek naar het rendement van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement als strategisch tool

Het Nederlands bedrijfsleven investeert een aanzienlijke hoeveelheid tijd en geld in kwaliteitsmanagement. Helaas is men echter niet voldoende kritisch op het rendement dat al die inspanningen opleveren. En dan te bedenken dat er grof geld op het gebied van kwaliteitsmanagement te verdienen valt.

Kwaliteitsbenaderingen kunnen enorm veel kennis genereren over de sterke en zwakke kanten van een organisatie, hetgeen besparingen en verbeteringen kan opleveren van 25 tot 40 procent van de omzet van de onderneming.

Kwaliteitsmanagement moet daartoe worden ingezet als strategisch tool. Robert

Klingens vertelt hoe organisaties dit in de praktijk kunnen brengen.

Er gaat veel geld om in het Nederlands bedrijfsleven dat op één of andere manier gekoppeld is aan activiteiten op het gebied van kwaliteitsmanagement. Een voorbeeld van een bestaande onderneming kan deze stelling toelichten. Het betreft een zakelijke dienstverlener met een tweehoofdige directie, een managementteam van vijf man (inclusief een directielid), en 85 werknemers verdeeld over drie vestigingen. In 2004 heeft dit bedrijf flink wat kosten gemaakt op het gebied van kwaliteitsmanagement (zie afbeelding).

Gevraagd naar de redenen om met kwaliteitsmanagement bezig te zijn, reageerde de directie: "ISO doen we omdat we zonder ISO-certificaat bij de overheid en Rijkswaterstaat niet kunnen offren, en INK doen we omdat je als bedrijf toch aandacht moet besteden aan kwaliteit". Gevraagd naar wat al die inspanningen tot nu toe hebben opgeleverd, reageerde de

directie: "We hebben de indruk dat het kwaliteitsbewustzijn van onze medewerkers aanzienlijk gestegen is".

Het bedrijf investeert dus een aanzienlijke hoeveelheid tijd en geld in kwaliteitsmanagement, maar is niet voldoende kritisch op het rendement dat al die inspanningen opleveren. De directie verwacht geen rendement, is dus ook niet nieuwsgierig naar mogelijk rendement, en spreekt geen van de betrokken partijen aan op het ontbreken van rendement! Helaas geldt een dergelijke houding niet alleen voor dit bedrijf, het merendeel van de organisaties die ik in de afgelopen tien jaar heb bezocht benaderden kwaliteitsmanagement als kostenpost, terwijl er niet serieus werd gekeken naar rendement.

Oorzaken

Dat er in zo weinig bedrijven wordt gekeken naar rendement van kwali-

teitsmanagement heeft verschillende oorzaken. Zo zijn management en kwaliteitsmanagement doorgaans twee gescheiden werelden. De wereld van de manager draait om de planning & control-cyclus: het realiseren van strategische en operationele doelen om omzet en winstgevendheid te laten groeien. De wereld van de kwaliteitsfunctionaris draait om procedures, werkinstructies, klachten administreren en certificaten in de lucht houden. En of deze scheiding terecht is of niet; in de praktijk kom je hem vaak tegen, waardoor men geen wederzijds belang ziet in beter gebruik van door de kwaliteitsfunctionaris gegenereerde informatie. Iets wat trouwens ook meespeelt is de status van de kwaliteitsfunctionaris, of beter: het ontbreken daarvan. Veel kwaliteitsmanagers zijn "geen 'echte' manager".

Een andere reden voor organisaties om niet naar kwaliteitsrendement te kijken is onbekendheid met kwalitatieve prestatie meting. Al zouden bedrijven het willen, rendement van kwaliteitsinspanningen zichtbaar maken is voor veel bedrijven een lastige opgave. Tijd, kennis of interesse ontbreken om bijvoorbeeld met een balanced scorecard aan de gang te gaan.

Ook speelt hier vaak de externe gerichtheid van de kwaliteitsinspanningen. Veel organisaties en hun management zien kwaliteit als iets wat naar buiten zichtbaar moet zijn. Deze gerichtheid naar buiten kan 'windowdressing' veroorzaken. "Als het maar zichtbaar is dat we iets met die klacht doen, vindt de klant het al goed".

Activiteiten	Kosten
Eén fulltime kwaliteitsmanager	- Salariskosten - Lead Auditor-opleiding van ongeveer 2500 euro - Aantal abonnementen op vakbladen over kwaliteitszorg - Kosten werkplek
Drie parttime interne auditors (26 dagen per jaar, waarvan 5 rapportagetijd)	- 26 dagen inproductief verdeeld over de organisatie - Interne auditopleiding voor nieuwste auditor: 1000 euro
Bedrijf is gecertificeerd volgens ISO 9001	- Certificatiekosten 3000 euro per jaar
Bedrijf krijgt twee dagen per jaar bezoek van een externe auditor	- Inhaalslag om systeem op orde te krijgen door kwaliteitsmanager en proceseigenaren (mappen opschonen, procedures updaten, klachten alsnog registreren en administratief verwerken) - Onrust en zenuwen binnen de organisatie - Inproductieve uren
Bedrijf laat zich zo'n vijf dagen per jaar adviseren inzake ISO en INK door een externe adviseur	- 5 adviesdagen à 1200 euro per dag is 6000 euro
Directie, managementteam en kwaliteitsmanager hebben 3 heidagen besteed aan een INK-zelfevaluatie	- Externe adviseur was gespreksleider en verslaglegger tegen een totaal tarief van 4000 euro - Salariskosten betrokkenen
Bedrijfsbrede presentatie van de uitkomsten van de INK-zelfevaluatie zijn uitgekomen (per vestiging)	- Drie bijeenkomsten van drie uur met het personeel van de vestiging - Follow-up bijeenkomsten (1 uur per vestiging) voorgezeten door de vestigingsmanager - Salariskosten en inproductieve uren
Managementteam heeft halve dag besteed aan het bespreken en accorderen van de managementreview	- Salariskosten
Twee keer per jaar kwaliteitsoverleg: één dag overleg met MT, kwaliteitsmanager en interne auditors	- Salariskosten en inproductieve uren

Kosten voor activiteiten op het gebied van kwaliteitsmanagement van een Nederlandse dienstverlener in 2004.

Tot slot rust er een taboe op het begrip kwaliteit. In het bedrijfsleven is kwaliteit een besmet begrip geworden. Een begrip dat staat voor administratieve ballast, wurgende voorschriften en procedures, rigide besluitvormingsprocessen, geitenwollensokkengenezel en falende verbeterprojecten. Die beeldvorming is zeker niet onterecht: veel bedrijven zitten opgescheept met handboeken, procesbeschrijvingen en uitgebreide beleidsvoornemens die niet of nauwelijks de term 'systeem' waardig zijn.

Rendement?

Al met al krijgt de kwaliteitsbenadering in al haar verschijningsvormen niet de aandacht van directie en hoger management die het verdient. En dan te bedenken dat er grof geld te verdienen valt. De praktijk leert na-

melijk dat kwaliteitsbenaderingen enorm veel kennis genereren over de sterke en zwakke kanten van een organisatie, en dat het gebruiken van die kennis besparingen en verbeteringen kan opleveren ter waarde van 25 tot 40 procent van de omzet van de onderneming.

Net zoals er de laatste jaren een trend is om afdelingen HRM en P&O als profitcenters te gaan benaderen, zou het zinnig zijn om ook de kwaliteitsafdeling als profitcenter te gaan benaderen. Met andere woorden: af te rekenen op gerealiseerd rendement in termen van bijvoorbeeld extra omzet, besparingen, verbeteringen en overige positieve effecten op de bedrijfsvoering. De slag die een organisatie daarvoor moet maken is het inzetten van kwaliteitsmanagement als strategisch 'tool' om doelstellingen te be-

reiken, efficiëntie en effectiviteit van bedrijfsprocessen te verbeteren, en de klantgerichtheid van de organisatie en de tevredenheid van de klant te verhogen. Dus niet kwaliteit om de kwaliteit, maar kwaliteit om bedrijfsresultaat te vergroten.

Hoe?

Op welke manier zetten we nu kwaliteitsmanagement in als strategisch tool? Hiertoe moeten onder meer de werelden van management en kwaliteitsfunctionaris dichter bij elkaar worden gebracht zodat ze elkaar daar waar mogelijk aanvullen en ondersteunen. De strategische bedrijfsdoelstellingen van de organisatie moet men vertalen en inbedden in processen, procedures en werkinstructies, zodat het managementsysteem als geheel bijdraagt aan het monitoren en het realiseren ervan. Ook moet de kwaliteitsfunctionaris vooral zorgdragen voor beheersing via procedures, werkinstructies en checklists, waar het het hardst nodig is. Met andere woorden: waar het ontbreken van die beheersing de meeste risico's met zich meebrengt voor klant, bedrijfsresultaat of strategische doelstellingen.

Daarnaast dient het management van de kwaliteitsfunctie en de verschillende kwaliteitsactiviteiten gebruik te maken om alle mogelijke risico's te detecteren, te monitoren en te analyseren. Trajecten als Process Compliance Monitoring en Business Activity Monitoring zijn bijvoorbeeld zeer goed in de reguliere interne audit-systematiek in te passen. En daar waar voorheen de kwaliteitsfunctionaris vooral een uitvoerende rol had bij het up-to-date houden van procesbeschrijvingen, verdient het aanbeveling om hem nu een rol te geven als procesbewaker van de Deming-Cirkel (Plan-Do-Check-Act). Op deze wijze kan hij de organisatie en het management continu de spie-

gel voorhouden over de vaardigheid om om te gaan met onverwacht goede en slechte resultaten. Hoe het goede te herhalen en het slechte resultaat te voorkomen?

Gebruik van modellen

Om de geschetste slag te kunnen maken en om een stuk zekerheid en referentie te hebben, maken organisaties vaak gebruik van kwaliteits-, management- of organisatie modellen die een richtsnoer bieden voor hun handelen. Hier is uiteraard niets mis mee, maar er loert wel een reëel gevaar. Ik noem dat gevaar 'model-fundamentalisme'. De organisatie (lees: één of twee leden van directie of MT) heeft een managementgoeroeboek gelezen én gekozen, en probeert krampachtig de organisatie in de beschreven methodiek te persen. Het gebruik van managementmodellen is zeker handig om jezelf als organisatie ook eens vanuit een ander perspectief onder de loep te nemen, maar het primaat van veranderings- en implementatieacties hoort toch bij de eigen organisatie vandaan te komen en niet uit een boek. De uitdaging voor organisaties ligt vooral in het combineren van de verschillende managementmodellen, waarbij vanuit die modellen datgene wordt gebruikt dat gerichte handvatten biedt en passend en uitvoerbaar is.

Combineren in de praktijk

Een voorbeeld van zo'n combinatie is bij een bestaande Belgische onderneming te vinden. Dit bedrijf maakt gebruik van een combinatie van een aantal modellen, namelijk INK, ISO 9001:2000, Six Sigma en de balanced scorecard.

Model Nederlandse Kwaliteit (INK): als start voor het denken aan kwaliteit had het bedrijf een dwarsdoorsnede van management en medewerkers een aantal dagen een zelf-evaluatietraject laten doorlopen. Gecombi-

neerd met de visie van het management op de toekomst van het bedrijf leverde dit een beleidsdocument op, dat gedragen en begrepen werd door de medewerkers, en waarvan meteen bekend was waar pijnpunten zaten voor de organisatie. Men wist welke aspecten extra moesten worden gemonitord om realisering van de doelstellingen te waarborgen.

ISO 9001:2000: Volgens de structuur van het procesmodel van de ISO 9001:2000 werd een kwaliteitsmanagementsysteem opgezet, waarbij extra aandacht werd gegeven aan de hiervoor genoemde pijnpunten. Op die plekken werd gezorgd voor bijvoorbeeld extra opleiding, aanvullende procedures en werkinstructies. De interne audits kregen verder regelmatig als opdracht mee om de vertaalslag van strategisch beleid naar operationele acties te bewaken, zodat er continu zicht was op de vorderingen.

Six Sigma: met behulp van Six Sigma technieken, die je als management dwingen om tot de euro nauwkeurig zicht te krijgen op de omvangen van klachten, problemen en knelpunten, bracht de organisatie in kaart wat er mis ging binnen de verschillende processen, wat de bronoorzaak van die problemen was en werden corrigerende maatregelen ondernomen.

Balanced scorecard: het bedrijf had de business balanced scorecard gekozen als monitoringinstrument om de vanuit het beleid bepaalde kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te monitoren. Dit gold zowel op strategisch niveau, als op het niveau van de verschillende processen en vestigingen. Het bedrijf heeft naar eigen zeggen veel profijt gehad van ISO en Six Sigma bij het definitief invullen van de verschillende scorecards: "Dankzij ISO en Six Sigma werden we continu gedwongen om naar bronoorzaken van pro-

blemen op zoek te gaan. Hierdoor leerden we onze processen zo goed kennen dat we alleen die prestatie-indicatoren konden invoegen die echt iets zeggen over onze kritische processen. Daarvoor waren we niet in staat om een juiste keuze te maken en hadden we veel te veel indicatoren."

Lessons learned

Wat kunnen we nu zeggen over het rendement dat kwaliteitsmanagement kan opleveren voor een organisatie? Directie en management moeten erop worden geattendeerd dat kwaliteitsinspanningen veel geld kunnen opleveren. Niet alleen als marketinginstrument, maar ook als bron voor kennis over sterke en zwakke punten van de organisatie. Hiertoe moeten management en kwaliteitsfunctionaris erkenning en waardering geven aan elkaars toegevoegde waarde. Bedrijfsstrategie moet de richting en begrenzing leveren voor het managementsysteem en kwaliteitsactiviteiten moeten worden erkend en gebruikt als tools binnen de planning & control-cyclus. Veel ondersteuning kan bovendien worden gevonden in het denken van anderen over management en modellen, maar uiteindelijk zul je toch je eigen 'maatwerk'-model moeten construeren. Maak keuzes in deze trajecten op basis van feiten, want meten is uiteindelijk toch weten.



Robert Klingens

Robert Klingens is adviseur, trainer en auditor bij Kiwa Certificatie en Keuringen te Rijswijk. Voor eventuele vragen, opmerkingen of prikkelende discussies is hij ook te bereiken via Robert.Klingens@Kiwa.nl.