

## The European way to excellence

Het beeld dat uiteindelijk uit het onderzoek naar voren is gekomen, is soms verrassend en bevestigt andere keren wat als bekend mag worden beschouwd. In het boek wordt melding gemaakt van het feit dat de betrokken organisaties in meerdere opzichten uniek blijken en dat ieder zijn eigen weg heeft gevonden om te 'excelleren'. Het 'uniek' zijn van de 35 organisaties betekent niet dat er geen overeenkomsten zijn, integendeel. De overeenkomsten tussen de 35 organisaties zijn zo helder dat er met recht gesproken kan worden van een 'European Way to Excellence'.

Deze Europese aanpak om te excelleren, wordt hier geschetst door de zeven belangrijkste conclusies kort te beschrijven:

- De kwaliteit van het management staat centraal; kwaliteitsmanagement is geen modegril, maar een samenspel van management-principes waarin mensen, processen, vakmanschap en klantgerichtheid centraal staan.
- Klantgerichtheid staat centraal, maar wordt gecombineerd met de ontwikkeling van de eigen competenties; klant en eigen competenties vormen 'communicerende vaten'.
- Mensen zijn voor deze organisaties de enige, duurzame bron van concurrentievoordeel en de motor achter creativiteit en innovatie, zonder dat deze organisaties het belang van andere bronnen zoals geld, informatie en technologie miskennen.
- Iedere organisatie is uniek, maar geen uitzondering; de beschreven benaderingen en aanpakken mogen stuk voor stuk uniek

genoemd worden, maar de herkenbare gemeenschappelijke patronen maken dat ze ook met recht betiteld kunnen worden als een vorm van effectief kwaliteitsmanagement.

- Verandering is mogelijk, leiderschap is onontbeerlijk; in de cases is steeds op de een of andere manier de nood aan de man en is sprake van managers die in staat zijn een 'sense of urgency' te creëren en alternatieve visies te ontwikkelen.
- De organisaties zijn effectieve information processors; hun management-ingrepen zijn gebaseerd op het gebruik van financiële en andere prestatie-indicatoren, effectieve feedback en policy deployment.
- De 'Europese' aanpak leidt tot concrete resultaten; de organisaties laten onder meer kostenreducties, hogere verkopen, verhoogd commitment bij medewerkers en een verbeterde klantgerichtheid zien als gevolg van het invoeren van kwaliteitsmanagement.

Kortom, er is een onderzoek uitgevoerd met interessante, leerzame, maar vooral inspirerende uitkomsten. De reacties van tal van managers uit heel Europa zijn inmiddels zo talrijk en uitnodigend, dat gesteld kan worden dat de Europese Commissie de doelstellingen van het onderzoek met glans realiseert. Dit betekent dat het onderzoek een stimulans blijkt te zijn om daadwerkelijk of met nieuwe inspiratie te werken aan kwaliteitsmanagement, de modegril voorbij.

Mr. drs. S. ten Have (adviesgroep Ondernemingsstrategie en -bestuur Berenschot)



## Samenwerking met Roy Challik

Met ingang van 1 januari jl. heeft Berenschot Batalas een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met drs. Roy Challik, voor ingewijden een bekende adviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement in Nederland.

Roy Challik is reeds circa 20 jaar actief als adviseur en trainer op het terrein van TQM, kwaliteitsverbetering en het coachen van management, teams en uitvoerend personeel in procesverbetering en

gedragsverandering. Hij heeft ook vele jaren een eigen groep adviseurs geleid onder zijn naam, maar heeft dit in 1995 afgebouwd.

Er is nu een verbintenis totstandgekomen, waarbij hij onder de paraplu van Berenschot Batalas zijn kwaliteitsconsultancyactiviteiten voortzet. Wij zijn blij met de toevoeging van Roy Challik aan ons team en de expertise die hij inbrengt.

Jan Hoogstad



Berenschot  Batalas

UW PARTNER IN KWALITEIT

Door toenemende vraag en eisen vanuit de overheid en om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen op Arbo-, milieu- en veiligheidsgebied is het bestaande kwaliteitssysteem vervolgens uitgebouwd naar een geïntegreerd managementsysteem voor kwaliteit, milieu, Arbo en VCA. Uitgangspunt hierbij was dat het individuele loonwerkbedrijf het uitgangspunt vormt en niet de norm, zodat bij een eventuele normwijziging de opzet van het managementsysteem en het handboek niet veranderd hoeft te worden.

Bij kwaliteitszorg is een belangrijke factor dat ondernemers geleerd wordt hoe met kwaliteitszorg om te gaan, wat het voor lasten maar ook lusten het oplevert voor bedrijven. Door middel van training, oefeningen, opdrachten en zelfwerkzaamheid wordt hier veel aandacht aan besteed. Hierdoor wordt een van de meest cruciale factoren voor kwaliteitszorg bereikt: namelijk het moet vanuit de motivatie van de ondernemer zelf komen. Naast het overbrengen van de boodschap van wat voor een certificaat benodigd is, is de vertaalslag die een ondernemer moet maken naar zijn specifieke bedrijfssituatie een belangrijke en kritische succesfactor.

Daarom is in het programma ook aandacht besteed aan de bedrijfskundige aspecten; zo is er

via een strategische analyse en het opnemen van financiële en operationele kengetallen in het managementsysteem tevens een verbinding gelegd naar continue prestatie- en kwaliteitsverbetering. Zo is het managementsysteem geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering. Dit is een belangrijke factor om het gebruik en het rendement op de lange termijn zo hoog mogelijk te doen laten zijn en het invoeren van een managementsysteem te voorzien van visie en een kapstok. Juist daarom wordt de vertaalslag naar de eigen bedrijfssituatie gemaakt en worden hulpmiddelen voor de bedrijfsvoering en voor managementaspecten gemaakt. Voorbeelden van hulpmiddelen en trainingsonderdelen zijn: communicatie training, verbeteringen opstellen en doorvoeren, externe en interne communicatie, prestatie-indicatoren, registratieformulieren en methodieken, etc.

Het succes van bovenstaande aanpak in vier stappen heeft ertoe geleid dat na de eerste pilot groep meerdere groepen van bovaL-leden/loonwerk-ondernemingen zich aangemeld hebben. In november a.s. start de derde groep.

F. Kramer



## Doorbraak naar continu verbeteren

**B**ij het analyseren van Nederlandse TQM-organisaties blijkt het tot stand brengen van een nieuwe bedrijfscultuur een kritische succesfactor te zijn. Deze cultuur benadrukt vooral het klantgerichte handelen in processen, het voldoen aan overeengekomen eisen van interne en externe klanten, het denken in en werken met kwaliteitsdoelen ondersteund door prestatie-indicatoren, het analyseren en optimaliseren van de kwaliteitskosten en het bevorderen van de onderlinge samenwerking.

Wat is het geheim van deze succesvolle organisaties? Hoe hebben zij de doorbraak naar een continu verbeterproces bewerkstelligd? Hoe is deze nieuwe bedrijfscultuur totstandgekomen?

Nadere analyse wijst uit dat deze doorbraak te danken is aan:

1. Een duidelijke visie met een beleid ondersteund door SMART-doelstellingen.
2. Een vicieuze spiraal, die is omgebogen tot een productieve cirkel.
3. Succesvolle integratie van kwaliteitsborgings- en kwaliteitsverbeterings-activiteiten.

### 1. Een duidelijke visie met een beleid ondersteund door SMART-doelstellingen

Organisaties die op langere termijn succesvol zijn, blijken in hun strategische keuzen een sterke financiële oriëntatie te combineren met nadrukkelijke aandacht voor klanten, medewerkers en de langetermijnconsequenties van managementbeslissingen. Dit komt tot uitdrukking in de prestatie-indicatoren en modellen die zij gebruiken voor de besturing van hun organisatie. Voorbeelden van deze business-concepts zijn onder andere de Balanced Scorecard en het Nederlandse kwaliteitsmodel.

Ervaringen wijzen uit dat de echte doorbraak wordt bereikt als zowel aandacht wordt besteed aan het inhoudelijk ontwikkelen van de prestatie-indicatoren als aan de acceptatie van deze inhoud. Dit houdt in dat verbeteronderwerpen in een continu bottom-up- en top-down-proces, een dialoog tussen alle lagen van de organisatie, tot hun uiteindelijke vorm komen.

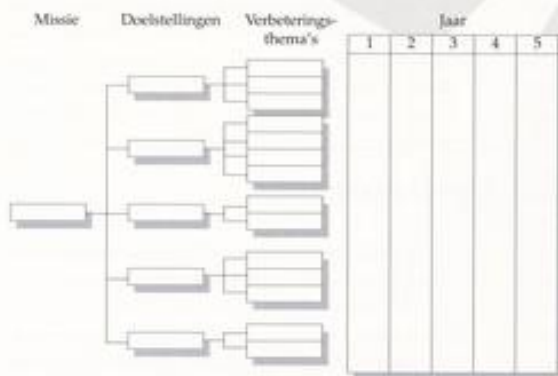
## Doorbraak naar continu verbeteren

Deze dialoog is erop gericht:

- bij de strategische doelstellingen passende prestatie-indicatoren te ontwikkelen en in te zetten
- een gemeenschappelijk begrip met elkaar te ontwikkelen met betrekking tot de verbetering organisatiegebieden
- betrokkenheid van de gehele organisatie te realiseren
- frequent te beoordelen of de gekozen prestatie-indicatoren nog steeds actueel of relevant zijn.

Resultaten van een dergelijke dialoog worden uiteindelijk in voor alle betrokkenen concreet vertaalde SMART-doelstellingen geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Er ontstaan praktische verbeterplannen met bijbehorende activiteitenplannen (figuur 1).

Figuur 1: Het verbeterplan



### 2. Een vicieuze spiraal, die is omgebogen tot een productieve cirkel

TQM kan worden gedefinieerd als: 'het op gestructureerde wijze oplossen van chronische verspillingen in de gehele organisatie met betrokkenheid van allen.' Men constateerde een 'verborgen fabriek' in de organisatie. Er waren kwaliteitsproblemen en men besloot eraan te werken. Bij de aanpak van deze problemen was een vicieuze spiraal te onderkennen (figuur 2). Men ging ad hoc aan de slag en inventariseerde bijvoorbeeld talloze correctieve acties. Klacht na klacht werd opgeruimd maar men vroeg zich niet af hoe de klacht is ontstaan. Wat is de echte oorzaak van ons probleem? Het op deze wijze aanpakken van symptomen leidde tot het ontstaan van meerdere problemen. Men had het al zo druk, de tijd ontbrak om de oorzaak van de werkelijk structurele

problemen te achterhalen. Er was sprake van brandjes blussen. Medewerkers klaagden omdat veel 'extra' werk diende te worden verricht. Job 1 (het eigenlijke werk) en Job 2 (systematisch verbeteren van het werk) werden los van elkaar gezien en zorgden voor een overvolle werkdag.

Figuur 2: De vicieuze spiraal

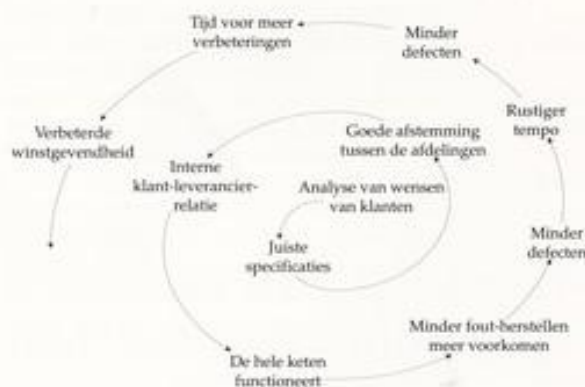


De doorbraak naar een continu verbeterproces werd mogelijk gemaakt door deze vicieuze spiraal om te vormen tot een productieve cirkel. Hiertoe dienden twee fundamentele vragen te worden beantwoord: Wie bepaalt of wij de juiste taken uitvoeren? Hoe kunnen wij de juiste taken in één keer goed uitvoeren?

Door middel van het analyseren van klanteneisen (stakeholders) en -wensen ontstaat namelijk een externe en interne klant-leverancierrelatie. Deze onderling afhankelijke relatie leidt automatisch tot het identificeren van werkzaamheden in processen. Binnen deze processen dienen met name de overdrachtsmomenten goed te worden geregeld. Voor deze interfaces dienen dus afspraken, prestatie-indicatoren te worden ontwikkeld. Men gaat meer horizontaal denken en werken, de organisatie wordt meer gekanteld van een hiërarchiemodel naar een procesgeoriënteerde organisatie. Men krijgt meer begrip voor elkaars problemen en besluit ze gezamenlijk op te lossen. Juist omdat medewerkers bezig zijn met eigen werk, met eigen klanten en eigen leveranciers worden de eigen praktijkproblemen zichtbaar en opgelost. Men realiseert zich onderdeel uit te maken van een keten van activiteiten. De zwakste schakel in deze keten heeft invloed op het eindresultaat. Medewerkers ervaren er beter van te worden en ervaren dat verbeteren een logisch onderdeel is van de eigen werkzaamheden. Met andere woorden, verbeteren van het werk is een logisch onderdeel van het eigenlijke werk geworden. Job 1 en Job 2 zijn nu geïntegreerd (figuur 3).

## Doorbraak naar continu verbeteren

Figuur 3: De productieve cirkel



### 3. Succesvolle integratie van kwaliteitsborgings- en kwaliteitsverbeterings-activiteiten

Kwaliteitsborging - al dan niet in de vorm van een systeemcertificatie - leidt tot erkenning door externe klanten dat de bedrijfsprocessen zijn geïdentificeerd en worden beheerst. Niet minder, maar ook niet meer. Succesvolle TQM-organisaties blijken over een transparant, levend en flexibel kwaliteitssysteem te beschikken, dat een eerste stap vormt naar een continu verbeterproces.

Terugkoppeling van de werking van dit systeem in de praktijk, aangevuld met informatie uit de omgeving van de klanten (stakeholders) inclusief de eigen medewerkers, leidt tot het ontwikkelen van verbeterplannen, die op jaarbasis worden opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd. Verbeteronderwerpen worden daartoe systematisch geanalyseerd. Er wordt een ordening aangebracht in de soort van problemen. Welke onderwerpen leiden tot verbeteringen in de organisatieprocessen en om welke prestatie-indicatoren gaat het? Wat kan individueel worden aangepakt, en wat inter-, of intra-afdelingsgewijs? Voor welke onderwerpen dienen kwaliteitsverbeter-

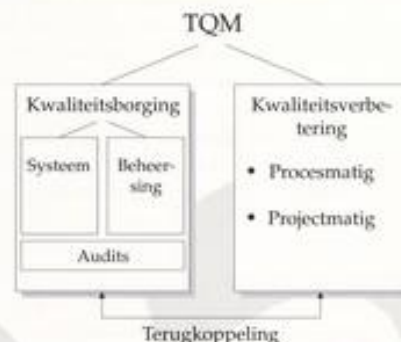
teams in het leven te worden geroepen? Speciale aandacht wordt hierbij gegeven aan de training en werkwijze van de teams, aan de terugkoppeling van tussentijdse resultaten, aan de implementatie van de oplossingen en de wijze waarop deze oplossingen in de organisatie kunnen worden geborgd (figuur 4).

Het flexibele kwaliteitssysteem wordt continu aangepast met de resultaten uit de verbeterprocessen.

Daarnaast blijkt dat verbeterprocessen een kwaliteitssysteem behoeven. Immers, de resultaten uit de verbeterprocessen hebben een voedingsbodem nodig waarin borging kan plaatsvinden, zodat gevonden verbeteringen niet weglekken.

Samenvattend kunnen wij concluderen dat door de drie in dit artikel beschreven activiteiten een doorbraak is bereikt naar een continu verbeterproces. Dit proces vormt een stevige basis voor de ontwikkeling tot een lerende en zichzelf verbeterende organisatie. En dat is toch waar we met onze organisaties naartoe willen.....

Figuur 4: Integratie borgings- en verbeteractiviteiten



Drs R.G. Challik



Informatie over onze trainingen kunt u verkrijgen bij Iona Breuer, secretaresse van Berenschot Batalas, tel. 030-2916916

**Berenschot  Batalas**  
UW PARTNER IN KWALITEIT

Berenschot Batalas B.V.  
Bernadottelaan 13, Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
Telefoon 030-2916916, telefax 030-2963550

