



■ Redactioneel

De Nederlandse Kwaliteitsprijs en het Nederlandse zelfevaluatiemodel zijn tot op heden relatief onderbelicht gebleven binnen ESPITI. Het hoofdartikel van deze ESPITI Koerier zal hier verandering in brengen. In grote lijnen wordt een overzicht gegeven van het Nederlandse zelfevaluatiemodel. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd van het eerste Europese onderzoek naar zelfevaluatie voor Kwaliteitsmanagers. Het vorige maand aangekondigde inhoudelijke artikel over ESSI houdt u nog van ons tegoed. Voor geïnteresseerden in ESSI bevat het ESPITI Nieuws de benodigde informatie over de ESSI voorlichtingsdag op 29 maart 1996. Het ESPITI Nieuws bevat ook informatie over METKIT, een verzameling trainingsmateriaal met betrekking tot metrieke. Uiteraard wordt de Koerier weer afgesloten door de vertrouwde activiteitenkalender.

■ Doelgericht werken aan verbeteringen

Drs. R.G. Challik

Tijdens de Nederlandse Kwaliteitsdagen in november 1995 werd bij presentaties door organisaties veelvuldig gebruik gemaakt van de handleiding 'Positiebepaling & Verbeteren'. Deze handleiding is in Nederland voor het eerst in januari 1993 door het Instituut Nederlandse Kwaliteit geïntroduceerd. In december van hetzelfde jaar is de tweede versie uitgebracht. De alweer sterk verbeterde allernieuwste versie is van juli 1995 en biedt naast de handleiding ook een gids voor zelfevaluatie. Er zijn inmiddels ruim vijftienduizend exemplaren onder profit en non-profit organisaties verspreid.

Uit evaluaties blijkt een grote waardering voor de handleiding. Er wordt een praktisch instrument geboden om de huidige positie van de organisatie te bepalen. Daarnaast wordt op eenvoudige wijze inzicht gegeven hoe het bedrijfsresultaat verbeterd kan worden. Deze Nederlandse waardering voor het evaluatiemodel wordt nu ondersteund door de resultaten van het eerste Europese onderzoek naar zelfevaluatie voor Kwaliteitsmanagement. Het onderzoek werd gesteund door de European Foundation for Quality Management (EFQM) en werd uitgevoerd door zes Europese universiteiten.

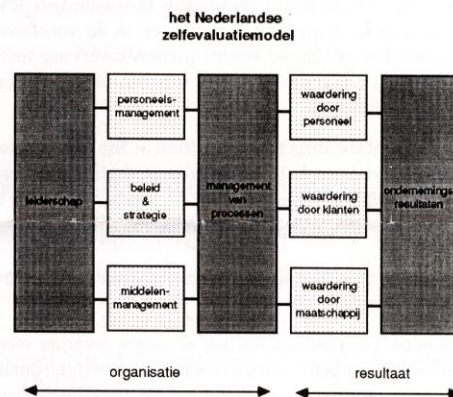
Dit artikel zal eerst ingaan op de inhoud van de Nederlandse handleiding. Vervolgens zullen we enkele bevindingen van het Europese onderzoek de revue laten passeren:

- waarom zijn Europese organisaties aan zelfevaluatie begonnen?
- hoe beviel het werken met zelfevaluatie?
- is zelfevaluatie aan de hand van een goed ontworpen model de moeite waard?

Negen aandachtsgebieden

Het Nederlandse model bestaat uit dezelfde negen aandachtsgebieden als het EFQM-model, uitgebreid met vijf ontwikkelingsfasen die elke organisatie kan doorlopen met betrekking tot kwaliteit. De gedachte hiërarchie is dat afhankelijk van het specifieke ontwikkelingsstadium van de organisatie, ander-soortige score in het model optreedt. De aandachtsgebieden

zijn in hun samenhang bepalend voor het succes van de organisatie. De verbindingen tussen alle gebieden van het model maken dit duidelijk.



Vier resultaatgebieden en vijf organisatiegebieden

Het model is verdeeld in de onderdelen organisatie en resultaat. De veronderstelling is dat het resultaat beter wordt als er maatregelen worden genomen in de organisatie. Organisatie en resultaat staan dus nauw met elkaar in verband.

De vier resultaatgebieden zijn:

- Ondernemingsresultaat
- Waardering door klanten
- Waardering door personeel
- Waardering door de maatschappij

De vijf organisatiegebieden die onderscheiden worden zijn:

- Management van processen
- Leiderschap
- Beleid en strategie
- Personeelsmanagement
- Management van middelen

Zoals in het begin van het artikel is aangegeven, zijn er naast de negen aandachtsgebieden vijf ontwikkelingsfasen in het zelfevaluatiemodel opgenomen. De ontwikkeling van een

organisatie verloopt van intern produktgeoriënteerd via de ontwikkelingsfasen naar extern en maatschappijgeoriënteerd.

Vijf ontwikkelingsfasen

Fase 1 Produktgeoriënteerd – Bij organisaties van fase 1 staat de output, het resultaat van het proces, centraal. Er ligt veel nadruk op het oplossen van problemen nadat ze zijn ontstaan en op basis van klachten over de produkten.

Fase 2 Procesgeoriënteerd – In een procesgeoriënteerde organisatie staan het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen vinden verbeteringen plaats.

Fase 3 Systeemgeoriënteerd – Organisaties in deze fase richten zich op het totaal, dus ook op de ondersteunende processen en de beheersing daarvan. Beheersing van processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Metingen in het gehele proces zijn gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Op basis van trends neemt de organisatie preventieve maatregelen.

Fase 4 Ketengeoriënteerd – Deze organisaties brengen beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers en afnemers. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een win-win situatie voor de hele keten gerealiseerd.

Fase 5 Totale zorg voor kwaliteit – Bij organisaties in deze fase zijn visie en beleid van de organisatie gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is intern en extern verankerd.

Waarom zijn Europese organisaties aan zelfevaluatie begonnen?

Europese organisaties hebben al langer ervaring met het hanteren van een zelfevaluatiemodel voor kwaliteitsmanagement. De belangstelling is gegroeid met de introductie van de Malcolm Baldrige National Quality Award (1987) en de Europese Kwaliteitsprijs, die uit 1991 stamt.

De vijf belangrijkste redenen (uit een voorgelegde lijst van zestien) voor zelfevaluatie zijn:

- het opsporen van verbetermogelijkheden;
- het concentreren van de kwaliteitsinspanningen op een model van TQM;
- de sturing van het verbeteringsproces;
- vernieuwing van de motivatie voor het proces van kwaliteitsverbetering;
- het managen van de organisatie.

Deze rangorde geeft duidelijk aan dat interne vraagstukken de belangrijkste aanzet zijn om met zelfevaluatie te beginnen. De respondenten werden gevraagd een volgorde aan te geven van een aantal stappen die een proces van zelfevaluatie zou kunnen omvatten. De top-vijf was:

- het opstellen van een verbeterplan voor een bedrijfseenheid;
- het terugkoppelen van de uitkomsten van de zelfevaluatie voor het maken van businessplannen;

- de schriftelijke presentatie van de bevindingen van beoordelaars aan het managementteam van het bedrijfs onderdeel;
- het volgen en controleren van de verbeteringsdoelen door de hogere leiding;
- de presentatie van het verbeterplan, gebaseerd op zelfevaluatie door het managementteam aan de top.

Het zal duidelijk zijn dat er een sterk besef bestaat dat zelfevaluatie gekoppeld moet worden aan verbeteringen die voor het ondernemingsplan van belang zijn. Ook is uit het onderzoek gebleken dat als een organisatie over een ondernemingsplan beschikt dat bij de verschillende bedrijfsonderdelen bekend is en punten voor verbetering aangeeft die verband houden met het zelfevaluatiemodel, de zelfevaluatie een succes wordt.

Is zelfevaluatie de moeite waard?

De respondenten beoordeelden het succes van hun eerste zelfevaluatie met gemiddeld 3,39 op een schaal van 1 tot 5 (niet erg succesvol tot zeer succesvol). Voor latere zelfevaluatieactiviteiten liep de score op tot 3,79. Dit is een indicatie dat de uitvoering van de zelfevaluatie voortdurend verbetert en dat de organisatie leert hoe zij deze techniek kan gebruiken. Degenen die zelfevaluatie hebben geprobeerd, zijn geneigd ermee door te gaan en staan meestal positief tegenover de techniek. De evaluaties lijken niet op weerstanden bij het management te stuiten en ook leiden ze niet tot klachten over teveel bureaucratie of tot het creëren van rivaliteit. De respondenten werden gevraagd een taxatie te geven van de verbeteringen die sinds de uitvoering van zelfevaluatie binnen de aandachtsgebieden zijn bereikt. Het hoogste scoorden de beoordelingselementen klanttevredenheid, management van processen, en bedrijfsresultaten. De onderdelen die verband hielden met de waardering door medewerkers scoorden laag. De volgende vijf onderwerpen werden voor de gerealiseerde verbeteringen van cruciaal belang gevonden:

- het lijnmanagement heeft een beter inzicht in TQM;
- het lijnmanagement heeft een dieper inzicht in het belang van TQM;
- fouten of defecten;
- kosten van (gebrekkige) kwaliteit;
- klachten van klanten.

Het is altijd moeilijk om precies aan te geven wat het effect van zelfevaluatie op de bedrijfsresultaten is. Maar de respondenten die aanzienlijk veel ervaring met zelfevaluatie hebben, zijn zeer positief over de uitwerking van het proces op hun resultaten. Niet minder dan 37% van hen stelde dat er een positieve samenhang bestaat tussen zelfevaluatie en bedrijfsresultaat.

Tot slot

De respondenten zeiden dat vier punten essentieel zijn om zelfevaluatie tot een leerzame ervaring te maken:

1. begin met zelfevaluatie aan de top;
2. de leiding moet de verbeteringen beoordelen;
3. betrek de president-directeur bij het proces;
4. train de mensen die de zelfevaluatie uitvoeren.