

EFQM: spiegel voor management en organisatie

Hoe breng je management en organisatie ertoe om actief en gericht bezig te zijn met het verbeteren van alle aspecten van het bedrijf? Laat het management een gedetailleerde vragenlijst invullen over het functioneren van de organisatie, en er komen confronterende feiten boven tafel.



J. Engelen: „Jaarlijks zullen per sector of divisie diagnoses plaatshebben op basis van het EFQM-model“.

Volgens dat principe werkt het European Foundation for Quality Management (EFQM) model. Na een succesvolle proef met MT, Zwolse en Assense leidinggevendden is besloten dat alle sectoren en divisies binnen Univé EFQM jaarlijks gaan gebruiken om zichzelf een spiegel voor te houden.

Veel bedrijven, waaronder ook Univé, hebben de neiging de vraag of het goed of slecht gaat met een onderneming paar te beantwoorden aan de hand van hun financiële resultaten.

„Daarmee doe je onrecht aan heel veel andere aspecten die bepalend zijn voor de gezondheid van een organisatie“, zegt afdelingshoofd Sociaal Beleid J. Engelen. „Factoren als tevredenheid van het personeel, kwaliteit van leidinggeven en de waardering van de klant zijn even hard van invloed op hoe een bedrijf functioneert als de financiële situatie.“

Twee keer ontdekt

Om bedrijven te dwingen ook voor die aspecten van ondernemerschap hun ogen te openen, ontwikkelde een groep Europese topmanagers in 1990 het Europeaan

Foundation for Quality Management (EFQM) model.

Het model, dat in 1991 in Nederland werd geïntroduceerd, vindt gretig aftrek bij grote bedrijven als ABN-AMRO, KPN Post en Ericsson. Het was dan ook niet zo toevallig dat het binnen Univé op twee plekken tegelijk werd ontdekt; zowel de afdeling Sociaal Beleid als de divisie Schade/Brand zagen er een nuttig hulpmiddel in voor de Univé-lijn.

Hulpmiddel

Want een hulpmiddel is het, benadrukt Engelen. „Ik kan me voorstellen dat veel mensen schrikken als ze - na ISO, TQM (Total Quality Management) en de 'balanced score card' - nu weer de term EFQM horen vallen“, zegt hij.

„De schoonheid van juist dit model is echter dat het mensen dwingt alle aspecten van ondernemerschap te betrekken bij de waardering van een organisatie. Het gaat er niet om processen van A tot Z te beschrijven of integraal de organisatie te veranderen: het stelt een heldere diagnose van het bedrijf en houdt managers en andere leidinggevendden meedogenloos een spiegel voor. Bovendien

heeft het EFQM-model ook oog voor maatschappelijke aspecten van ondernemen, wat juist voor een coöperatie als Univé aantrekkelijk is.“

EFQM heeft dan ook geen directe gevolgen voor de bestaande kwaliteitsverbetertrajecten binnen Univé, benadrukt Engelen. „Die kunnen allemaal bijzonder gemakkelijk in dit model worden ingepast zonder dat de voortgang ervan in gevaar komt.“

Niet dwingend

Ondernemingen kunnen het EFQM-model net zo veel gewicht geven als ze zelf willen. Het kan de organisatie mee gaan besturen, of alleen maar het besef creëren dat er meer telt dan resultaten alleen.

„Ik denk dat het voor Univé goed is om ergens tussenin uit te komen“ zegt Engelen. „Als je zo'n model in z'n uiterste vorm dwingend invoert, kan dat averechts gaan werken. En als je het goed gebruikt, gaan je ogen vanzelf wel open. De uitkomsten zijn zo verplichtend, dat je er wel iets mee moet doen: je beleid is gebaseerd op harde feiten, ja of nee? Bemut je je systemen? Als je dat niet kunt bewijzen, scoor je niets.“

Voorproefje

Bij wijze van voorproefje zijn alle afdelingshoofden uit Assen en Zwolle medio dit jaar de heil opgegaan om het EFQM model, dat bestaat uit een uitgebreide vragenlijst, voor hun divisie of sector in te vullen. Engelen: „Daar kwamen confronterende dingen uit. Zo bleek bijvoorbeeld dat we veelal onvoldoende prioriteren en de niet-financiële resultaten nog onvoldoende meten.“

Vanwege het succes ervan is besloten op een meer gestructureerde manier met het model door te gaan. „Jaarlijks zullen per sector of divisie diagnoses plaatsvinden op basis van het EFQM-model. Elke sector of divisie moet die zelf organiseren, maar de uitkomsten van zo'n jaarlijkse evaluatie zijn allesbehalve vrijblijvend. Het management moet er zelf zijn conclusies uit trekken en de uitkomsten als input gebruiken voor het opstellen van hun sector- en divisieplannen.“

Uitspraken

Engelen: „Stel dat het model laat zien dat je niet goed weet welke factoren de waardering van klanten bepalen, dan moet je daar in je plannen uitspraken over doen. Hetzelfde

geldt als je ontdekt dat de beslissingen die je neemt niet gebaseerd zijn op harde informatie of dat processen niet eenduidig zijn beschreven."

„EFQM toetst een organisatie op negen aspecten: leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, management van processen, waardering door personeel, waardering door klanten, waardering door de maatschappij en ondernemingsresultaten. Als het aan mij lag, zou elk afdelingsplan vanaf volgend jaar moeten bestaan uit die negen hoofdstukken."

Zeventien facilitators

Om de divisies en sectoren begeleiding te bieden bij het uitvoeren van EFQM, zijn zeventien "facilitators" aangewezen. Engelen: „Het is de bedoeling dat zij de rest van hun sector of divisie uitleg geven over het model, het belang ervan uitdragen en het management ondersteunen bij de concrete toepassing ervan. Zij moeten een aanspreekpunt worden voor afdelingen die hun afdelingsplannen langs het model willen leggen en helpen de diagnoses die het model stelt te vertalen in concrete activiteiten. Bureau Berenschot heeft hen door middel van een training op 5 en 6 november in Zeist op hun taken voorbereid. Op 3 en 4 december wordt in Utrecht nog zo'n sessie gehouden."

Harde feiten

Natuurlijk heeft ook Engelen de EFQM-vragenlijst voor zijn afdeling ingevuld. Wat heeft hij ervan geleerd? „Projectmatig werken kwam eruit als een punt waaraan we meer aandacht moeten besteden, evenals het feit dat sommige beleidsinitiatieven die wij



EFQM dringt door in alle geledingen van de organisatie.

ontwikkelen niet altijd voldoende gebaseerd zijn op harde feiten."

„Wat ik eraan ga doen? De komende maanden samen met Concern Informatisering en Concern Salarisadministratie management informatiesystemen ontwikkelen. Dat voornemen zal je zeker in ons volgende afdelingsplan terugvinden."

Een van de eerste concrete voortvloeiels uit EFQM is een bijeenkomst die op 7 en 8 december gepland staat waarin MT-leden en afdelingshoofden van de centrale sectoren met elkaar in discussie gaan over de waardering van de interne klant en wat zij daaraan kunnen verbeteren. ■

Aan de training EFQM nemen de volgende facilitators mee:

- Mevrouw S. Lantinga, Divisiestaf (Zorg)
- De heer G. Schoot, Informatisering (Zorg)
- De heer L. van Damme, Personeelszaken (Zorg)
- De heer P. Kamp, Accountantsdienst (Concernondersteuning)
- Mevrouw H. Poelstra, Accountantsdienst (Concernondersteuning)
- De heer J. Mink, Sociaal Beleid (Concernondersteuning)
- De heer J. Diepstra, Uitgaande Her (Concernondersteuning)
- De heer F. Nicolai, Informat. Beleid (Informatisering)
- De heer R. Harskamp, Public Relations (Concerncoördinatie)
- De heer J. Zielman, Ondersteuning Onderf. (Concerncoördinatie)
- Mevrouw S. van Bevenen, ARO (Schade-Brand)
- De heer W. Klasen, Overige Motorrijtuigen (Schade-Brand)
- De heer H. van Dam, Informatisering (Schade-Brand)
- Mevrouw M. Jansen, Marktbeveiliging (Commerciële Zaken)
- De heer P. ten Brink, Univé Direct (Commerciële Zaken)
- De heer W. Koopman, Sectie Leven (Leven)
- De heer R. Vuursteen, Informatie Analyse (Leven)

