



Instrumenten

Drie algemene kwaliteitsinstrumenten

Drs. D.P. Noordhoek - Het model Nederlandse
Kwaliteit in overheids- en non-profit-organisaties
Inleiding en Hoofdstuk I: Een schets van het model.

Manuscript, versie augustus 1996.

Het model Nederlandse Kwaliteit

in overheids- en non-profitorganisaties

Het model Nederlandse Kwaliteit is zich aan het ontwikkelen tot hét bepalende model voor de analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland. Ook binnen de Nederlandse overheid en non-profitsector is het een zeer bepalend model aan het worden. Het model is de bril waardoor naar kwaliteit wordt gekeken. Het is een foto die van de organisatie gemaakt wordt, waarbij het ontwikkelen van de film net zo belangrijk is als het maken van de foto zelf. Hier wordt dat model gepresenteerd, met veel aandacht voor de toepassing ervan binnen de overheid.

0.1 Inleiding

Het model Nederlandse Kwaliteit oogt bij een eerste kennismaking als tamelijk complex. Er wordt gesproken over maar liefst negen aandachtsgebieden die op allerlei deelaspecten moeten worden gescoord en ook nog verdeeld over vijf ontwikkelingsfasen. Welke goochelaar is in staat om zoveel ballen in de lucht te houden? Bij gebruik blijkt het mee te vallen. Met haar negen aandachtsvelden is het model zeker breed van opzet. In complexiteit valt het model echter wel mee. Tot de kern teruggebracht is de vorm van het model een meerkeuzen vragenlijst waarmee een organisatie zichzelf in beeld kan brengen. "Een soort Libelle-test dus", zoals iemand in een training het ooit eens zei. Nou nee, niet bepaald. Een goede hantering van het model is de start van een diep ingrijpend proces van zelfevaluatie en consensusvorming. Op basis hiervan wordt de gehele organisatie in kwaliteitstermen doorgelicht, waardoor prioriteiten voor de toekomst worden gesteld en de basis wordt gelegd voor een diep ingrijpende verbetercyclus. Anders gezegd, integrale kwaliteit zonder toetsing aan dit model is nauwelijks voorstelbaar.

Vanzelfsprekend is het model, als elk model, een compromis tussen compactheid en hanteerbaarheid. Sommigen zouden elementen weglaten, anderen zouden er juist elementen bij doen. Het model heeft deze omvang, om zo een maximale vergelijkbaarheid van prestaties mogelijk te maken en een haarfijn gevoel te geven voor de elementen die een rol spelen bij het leveren van echte kwaliteit. Het zijn deze kwaliteiten die het model maken tot het bepalende model voor integrale kwaliteitszorg, daarmee een benadering als ISO 9000 overvleugelend. Omdat het model bijzonder goed blijkt te passen bij de aard en problematiek van overheids- en non-profitorganisaties, wordt in deze tekst speciale aandacht besteed aan de vertaling van het model naar deze sectoren toe.

0.2 Opzet

Begonnen wordt met een schets van het model (I). De vijf ontwikkelingsfasen en de negen velden van het model komen uitgebreid aan bod, inclusief de wijze waarop tot een eindoordeel kan worden gekomen.

Na deze schets zal worden ingegaan op de achtergronden van het model; de wijze waarop het is ontstaan en hoe er nu mee wordt omgegaan. Tegelijk wordt er aandacht besteed aan de verhouding tot moderne kwaliteitsbegrippen

als de ISO 9000 normen en kwaliteitshandvesten (II). Dat laatste leidt welhaast automatisch tot een vertaalslag naar de overheid toe. Daarbij wordt gesteld, dat het niet nuttig of noodzakelijk is om te streven naar een aparte overheidsvariant van het model. Wel wordt aandacht gevraagd voor de specifieke omgeving waarbinnen overheidsorganisaties het model moeten toepassen en tot welke fundamentele vragen dat kan leiden (III). Tenslotte wordt stapsgewijs beschreven hoe de introductie en invoering van het model kan worden georganiseerd (IV).

In kleine letters wordt aanvullende informatie gegeven. Vaak heeft deze informatie te maken met de praktijk of vertaalslag naar overheids- en non-profitorganisaties. Dit is niet essentiële informatie, die u eventueel kunt overslaan.

0.3 Bronnen

In deze tekst wordt zo veel als mogelijk aangesloten bij de werkwijze van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het Instituut introduceert het model doorgaans door middel van haar 'Handleiding positiebepaling en verbeteren'. Het is deze Handleiding, en dan in het bijzonder de versie zoals die is ontwikkeld voor 'organisaties zonder winstoogmerk', die de basis vormt voor deze tekst.

In de officiële opleidingen van het Instituut Nederlandse Kwaliteit wordt steeds gebruikt gemaakt van de volgende publicaties:

- 1) bij de introductie cursus wordt gebruik gemaakt van de 'Handleiding Positie-bepaling en verbeteren';
- 2) bij de auditorsopleiding wordt gebruik gemaakt van de 'Gids voor Zelf-evaluatie' en een daar op gebaseerd 'Scoringsboek';
- 3) als aanvullende literatuur wordt doorgaans verwezen naar het boek van T.W. Hardjono en F.W. Hes - De Nederlandse Kwaliteitsprijs en Onderscheiding.

De eerste twee publicaties zijn te bestellen bij het Instituut Nederlandse Kwaliteit te 's-Hertogenbosch. De derde bij Kluwer Bedrijfswetenschappen.

De tekst die u nu in handen heeft kan gebruikt worden als vervanging van het laatstgenoemde boek, met name waar het gaat om het maken van de vertaalslag naar overheid- en non-profitorganisaties.

I EEN SCHETS VAN HET MODEL

1.1 Algemeen

1.1.1 De grote lijnen

Het model is, zoals dat heet, een ontwikkelingsmodel. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van *vijf ontwikkelingsfasen*, met integrale kwaliteit als hoogste fase. De organisatie zelf wordt gezien op vijf dimensies, de zogenaamde *organisatievelden*, en vier dimensies over wat deze organisatie zoal bereikt, de zogenaamde *resultaatvelden*. In totaal gaat het dus om *negen dimensies of velden*. Daarbij worden de vijf organisatievelden ieder op hun beurt weer bekeken op vier à vijf deelaspecten. De resultaatvelden worden beoordeeld op de directe en indirecte maatstaven zoals die door de organisatie zelf worden geïdentificeerd.

1.1.2 Audit

In de werkwijze van het model staat het begrip 'audit' centraal. Het begrip 'auditeren' gaat ervan uit dat wordt 'geluisterd'. In de praktijk van organisaties betekent dit dat de organisatie wordt binnengegaan en op basis van de verkregen informatie wordt beoordeeld.

Er zijn vele vormen van audit. In de meeste gevallen hebben die audits betrekking op de financiële presentaties van een organisatie (financial audit, zoals uitgevoerd door controllers en accountants), maar in toenemende mate worden er ook audits uitgevoerd op niet-financiële aspecten van de organisatie (ook wel 'operational audit' genoemd). Het model Nederlandse Kwaliteit combineert beide vormen van audit. Daarbij is het de bedoeling dat de audit wordt uitgevoerd door het management en de medewerkers zelf (interne audit) en door personen van buiten de organisatie (externe audit). Interne en externe audit vullen elkaar aan en vormen een check op elkaar. Zowel in de analyse als in de werkwijze kan daarom rustig worden gesproken van een veel omvattend model.

1.1.3 De stappen

Werken met het model betekent het doorlopen van een aantal stappen. Het proces verloopt, in grote lijnen, als volgt:

- a *introductie* van het model. Vaak gebeurt dit in de vorm van een *introductiebijeenkomst* waarin kort wordt geoefend met het model;
- b doen van een *positiebepaling* (*quick scan*) aan de hand van de *Handleiding*.

De Handleiding geeft per aspect en per fase een kenmerkende omschrijving. De deelnemers aan de positiebepaling kunnen aan de hand daarvan argumenteren over de vraag in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt. Dat levert vervolgens een score op. Het resultaat van het gehele proces is een aantal matrixen waarop de scores zijn genoteerd. Het werken met de Handleiding betekent daarmee een voorgestructureerd werken met het model. Voor veel organisaties is dit in eerste instantie goed genoeg. Wil een organisatie echter doorgaan langs de lijnen van het

- model, dan wordt de positiebepaling losgelaten en wordt er verder een, geheel op eigen maat gemaakt, proces van zelf-evaluatie opgestart. Dit proces van zelf-evaluatie levert een rapport op. Het is dit rapport dat vervolgens door externen wordt beoordeeld (geauditeerd);
- c na de positiebepaling wordt aan de eigenlijke *zelfevaluatie* gewerkt. Doel is het maken van een rapport dat de organisatie beschrijft ten aanzien van alle aspecten van het model. De '*Gids voor zelfevaluatie*' biedt daarvoor een ondersteuning, omdat het de structuur beschrijft en voorbeelden geeft voor het maken van het *zelfevaluatie*rapport.
 - d Het is het rapport dat vervolgens wordt voorgelegd aan het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Dit zelfevaluatie-rapport is onderwerp van het formele audit-proces zoals dat door het Instituut Nederlandse Kwaliteit wordt uitgevoerd. Deze *externe audit* kan gebeuren in het kader van de Prijs (wie het beste presteert) of de Onderscheiding (allen die een zekere vooruitgang weten te boeken) zoals die door het Instituut Nederlandse Kwaliteit wordt gepresenteerd. Onderdeel van de externe audit is in principe een *bedrijfsbezoek*. Resultaat van de externe audit is een terugmeldingsrapport. Dit rapport gaat naar de organisatie terug;
 - e De organisatie kan vervolgens besluiten om op te gaan voor de Nederlandse kwaliteitsprijs en -Onderscheiding;
 - f Kenmerkend voor de wijze waarop het model wordt gehanteerd, is een sterk accent op verbeterplannen gedurende het gehele proces.

Zelfevaluatie, in de woorden van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, is daarmee het "zelfstandig systematisch beoordelen van de manier van werken en van de resultaten die dit oplevert".

1.2 Negen velden

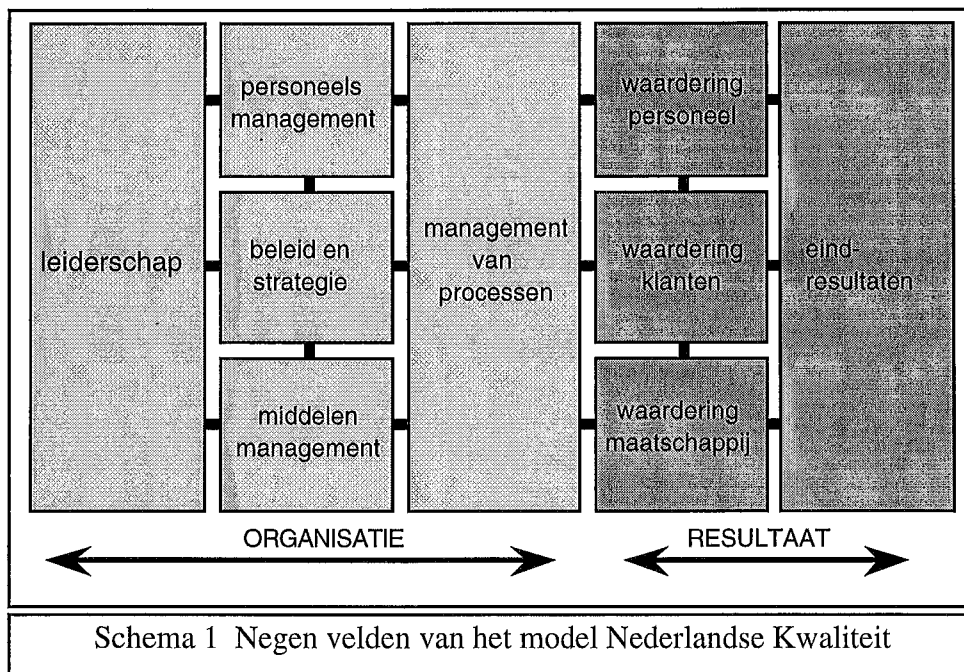
1.2.1. Keuze van de velden

Waarom negen velden, en niet vijf, zoals in het model van Certiket, het kwaliteitsmodel voor de adviesbranche, of 7 zoals in het 7-S model van McKinsey? Elke keuze is uiteindelijk voor discussie vatbaar, maar de keuze van de in dit model opgenomen velden mag rustig een gelukkige keuze worden genoemd. Door voor deze breedte te kiezen hebben de opstellers van het model namelijk een aantal dimensies mee kunnen nemen die in eerdere kwaliteitsmodellen al te makkelijk vergeten werden.

De negen velden worden verdeeld in zogenaamde 'organisatievelden' en 'resultaatvelden'. De organisatievelden - de zgn. 'enablers' - zijn voorwaardenscheppend voor hetgeen er in de resultaatvelden aan uitkomsten te verwachten valt.

De organisatievelden lopen van 'leiderschap' (veld 1) tot en met 'management van processen' (5). Ieder van de organisatievelden wordt weer verdeeld in vier of vijf deelaspecten.

De resultaatvelden omvatten de velden 'waardering door klanten' (6), waardering door personeel' (7), 'waardering door maatschappij' (8) en 'eindresultaten' (9). Ieder van de resultaatvelden wordt bekeken op 'directe' en 'indirecte' maatstaven. Verder wordt bij 'eindresultaten' een onderscheid gemaakt tussen 'financiële' en 'operationele' maatstaven.



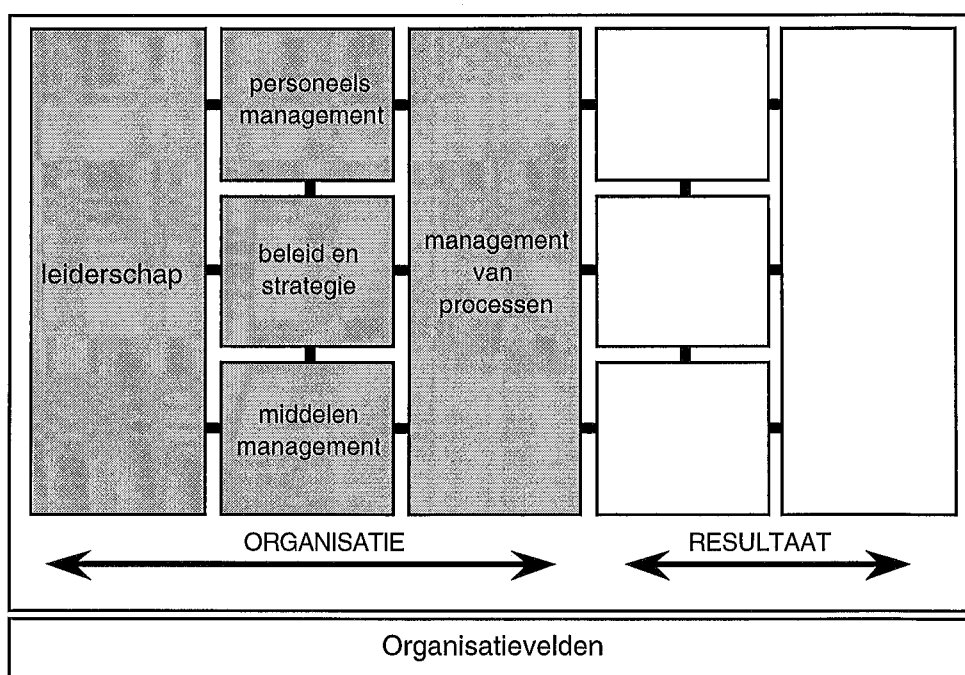
Het is logisch om het schema te lezen van voren naar achteren, van leiderschap tot eindresultaten. Dat is echter misleidend. Het gaat hier in feite om een cirkel, om een leercyclus; alle onderdelen werken op elkaar in. Op elk punt van die leercyclus kan worden begonnen met het maken van de zelfevaluatie. Het enige wat je niet mag doen is het loskoppelen van organisatie- en resultaatvelden; het gaat juist om het in beeld brengen van de samenhang er tussen.

Bij een eerste uitleg van het model aan anderen, redeneert deze auteur vaak vanuit de ISO 9000 normen, iets waar de deelnemers doorgaans een ruw beeld van hebben, een beeld dat zij gelijk stellen met kwaliteitszorg. Daarom begin ik met het aanwijzen van de velden 'management van processen' en 'waardering door klanten'. "Kijk", zeg ik. "dit zijn de velden die voor een groot deel worden afgedekt door de klassieke eisen van de ISO 9000 normen. Wat beloof je de klant en wat moet je intern beheersen om die beloften waar te kunnen maken?" Om te laten zien dat er meer dimensies aan kwaliteitszorg zitten komen vervolgens de overige resultaatvelden aan bod. Je hebt immers uiteindelijk niets aan een goede procesbeheersing als de prijs voor je activiteiten onder de maat ligt. En zonder een goede reputatie kan je ook niet. En wat dacht u, lukt het werkelijk om een uitstraling van kwaliteit te hebben als de uitstraling van de medewerkers er een van desinteresse is? Pas dan komen de organisatievelden aan bod, startend vanuit 'leiderschap'. Zo wordt de cirkel rond gemaakt.

Mocht men echter niet bekend zijn met de ISO-normen, dan blijft het raadzaam om niet te beginnen met het veld 'leiderschap'. Men mag niet te snel het beeld krijgen dat het gaat om een lineair proces; het gaat om een verbetercyclus, een cirkel waar je op elk moment in kunt stappen.

1.2.2 Organisatievelden

De vijf organisatievelden hebben ieder een specifieke invalshoek, maar ze kunnen niet los van elkaar worden gezien. Degenen die aan het model beginnen, zullen zich op een gegeven moment best wel eens afvragen "Waarom staat dit element nu hier en niet op die andere plaats?" Bij een verder werken met het model wordt de samenhang duidelijk. Dan wordt vooral duidelijk hoe in het model er een leercyclus wordt gecreëerd over en om het primaire proces heen. Dat primaire proces wordt bij de organisatievelden gevormd door van 'leiderschap', naar 'beleid en strategie' en naar 'management van processen' te gaan. De twee velden 'personeel-management' en 'management van middelen' geven er een onmisbare aanvulling op.



1. Leiderschap

Deelaspecten zijn: a. betrokkenheid van de leiding, b. bevorderen van een kwaliteitscultuur, c. erkenning en waardering en d. ondersteunen van verbetering.

In de visie van het model start kwaliteitszorg bij de top. Zij moet de visie ontwikkelen die de organisatie in staat stelt zich op een hoger niveau te bewegen. Vervolgens is het ook aan de leiding om die visie waar te maken in een heuse kwaliteitscultuur. Met dat laatste is onverbreekelijk verbonden het geven door de leiding van erkenning en waardering voor wat er in de organisatie gebeurt. Het betekent ook het met woord en daad steunen van initiatieven gericht op verbetering, ook als daarbij wel eens een fout wordt gemaakt. Zonder die betrokkenheid van de top kan het eenvoudig niet. De ervaring leert dat zonder een dergelijke betrokkenheid elk structurele verbetering vastloopt. Die betrokkenheid moet een persoonlijke betrokkenheid zijn en kan niet worden gedelegeerd.

Wie vormen bij overheidsorganisaties de leiding? Verderop zal hier meer over worden gezegd, maar om praktische redenen is het verstandig om hierbij uit te gaan van de dagelijkse leiding van een dienst of instelling. Degenen die daar weer boven staan, inclusief de politieke leiding, vormen als het ware de 'opdrachtgevers' voor de organisatie. Volgens een recent onderzoek¹ naar de persoon van de leider van een overheidsdienst, is de succesvolle 'overheidsmanager' te herkennen aan het volgende: (1) gerichtheid op de waarden en missie, (2) dienstbaarheid aan klanten en burgers, (3) gedeeld leiderschap, (4) pragmatisch incrementeel werkend (stap voor stap) als veranderingsstrategie, en (5) toewijding aan de publieke zaak.

Los van het feit dat deze kenmerken niet wezenlijk afwijken van het profiel van de succesvolle manager in het bedrijfsleven, bevestigt dit onderzoek (opnieuw) de waarde van een klantgerichte oriëntatie gebaseerd op een stevige visie. Het is volstrekt conform de opbouw van het model.

2. *Beleid en strategie*

Deelaspecten zijn: a. totstandkomen van beleid en strategie, b. gebruik van relevante informatie, c. totstandkomen van uitvoeringsplannen, d. communicatie en e. toetsing en verbetering.

Bij beleid en strategie verschijnt de verbetercyclus concreet op papier. Missie en visie van de leiding vertalen zich naar concrete voornemens. Bij het auditen van dit veld wordt er in de praktijk vooral op gelet of alle woorden op papier, die ongetwijfeld heel mooi in hun bedoeling zijn, zich tegelijk goed lenen voor operationalisering. Kenmerkend daarvoor is de aanwezigheid van concrete kwantitatieve doelstellingen. In de formulering van het beleid moet besloten liggen hoe het beleid zal worden uitgevoerd.

Bij het doen van een audit vraagt het model om vooral te letten op de totstandkoming van beleid en strategie. Als (externe) auditor is het moeilijk om een oordeel te geven over de inhoud ervan. Wel moet het mogelijk zijn te oordelen over de wijze waarop beleid en strategie tot stand zijn gekomen. Daar wordt dan ook op beoordeeld.

Met name bij de zogenaamde 'quick scan' komt het nogal eens voor dat de aanwezigheid van beleid en strategie wordt verward met de resultaten ervan. Velen binnen de organisatie blijken niet goed op de hoogte te zijn van gemaakte beleids- of strategische notities en zullen daarom geneigd zijn om aan te nemen dat er dus geen beleid is of dat het gehele beleid ergens onderin een la ligt en dus geen waarde heeft. Het is zeker in fase I en II echter niet ongebruikelijk dat vastgesteld beleid nog niet is doorgewerkt naar de organisatie, ook al zijn er wel degelijk de nodige inspanningen verricht. Hier verdient het management in principe dan wel krediet als het gaat om de totstandkoming van het beleid, al zal de score op het deelaspect communicatie nooit hoog kunnen zijn.

Voor overheids- en non-profitorganisaties vormen wetten en regels een nadrukkelijk kader waarbinnen beleid en strategie wordt ontwikkeld. De vraag is of het voor deze organisaties voldoende is om wetten en regels eenvoudig door te geven, of dat er meer moet gebeuren. Dat laatste is in de praktijk waarschijnlijk. Er zal dus een aanpassing moeten worden gemaakt van algemene juridische kaders naar de specifieke omgeving van de organisatie. Steeds zullen er dergelijke vertaalslagen moeten worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Dit afwegingsproces is een integraal onderdeel van het werken aan beleid en strategie binnen de organisatie en de

¹ N.J.M. Nelissen, M.P.C. Bressers en S.J.F. Engelen - De opkomst van een nieuwe overheidsmanager: een onderzoek naar significante topambtenaren. Bussum, 1996.

kwaliteitsdoelen die men daar aan verbindt. Er valt voor deze organisaties immers moeilijk een primair proces voor te stellen dat voorbijgaat aan de wettelijk opdracht die zij te vervullen heeft. Tegelijk is die opdracht niet neutraal of volledig dekkend. De kwaliteit van de overheidsorganisatie wordt gekend aan de mate waarin zij de door haar gegeven opdracht tot leven weet te brengen en invulling weet te geven, naar de individuele burger toe en naar de maatschappij in haar geheel.

3. *Personeelsmanagement*

Deelaspecten zijn: a. personeelsbeleid, b. bevorderen van deskundigheid, c. betrokkenheid bij totstandkoming van doelstellingen en d. betrokkenheid bij verbetering.

Meer nadrukkelijk dan welk kwaliteitsmodel ook besteedt het model Nederlandse Kwaliteit aandacht aan de factor personeel. Om het goed te zeggen; de betrokkenheid van het personeel bij het realiseren van de doelstellingen van het kwaliteitsbeleid is onmisbaar. Personeelsbeleid wordt dus als een integrale factor gezien van het kwaliteitsbeleid.

De nadruk die bij deelaspect b. wordt gelegd op het bevorderen van de deskundigheid geeft in de praktijk vaak aanleiding tot discussies over professionalisering en hoe daar mee moet worden omgegaan. De aansturing van professionals vergt een andere manier van leidinggeven. Is men zich daar voldoende van bewust?

In normatieve zin gaat het model er daarbij van uit, dat naar mate het personeel, managers en medewerkers, meer betrokken zijn bij de doelstellingen en acties van het (kwaliteits)beleid, die doelstellingen eerder zullen worden behaald. Een top-down benadering zonder een bottom-up reactie is niet denkbaar; anders komt de verbetercyclus nooit op gang.

Vele organisaties, ook binnen de overheid, zijn op dit moment bezig met het formuleren van een kwaliteitsbeleid. Doorgaans geheel los daarvan is men bezig met allerlei vormen van human resources management (HRM). Eén van de pretenties van HRM is het strategisch verankeren van het personeelsbeleid. Dat betekent dus dat de personele doelstellingen moeten worden verbonden met de kwaliteitsdoelstellingen, en dan liefst zo concreet mogelijk. Boeiend zijn de pogingen die nu worden ondernomen om met behulp van bijvoorbeeld beoordelingstechnieken (assessment) de gedragscriteria vast te stellen waar individuen en groepen aan moeten voldoen voor een goed functioneren binnen de doelstellingen van de organisatie. In principe kan dit een goed aanknopingspunt vormen voor het aansturen van personeel binnen de context van het (kwaliteits)beleid.

4. *Middelenmanagement*

Deelaspecten zijn: a. financiën, b. informatie, c. leveranciers en materiaal en d. technologie.

Het veld middelenmanagement wordt in de behandeling nogal eens over het hoofd gezien of gereduceerd tot slechts één aspect; dat van de financiën. Ten onrechte. Natuurlijk is het financiële aspect belangrijk. Hier wordt gekeken in hoeverre de inrichting van het budgetteringssysteem (Niet de resultaten zelf, want die komen bij resultaatveld negen aan bod!) zich leent voor sturing in lijn met het beleid en de strategie. Daarbij zal een auditor er op letten dat het budgetstelsel niet alleen maar de regels van bovenaf doorgeeft, maar ook een goede vertaling kent naar de eigen sturingswensen.

Budgetregels zijn binnen de overheid vaak uiterst gedetailleerd. In hoeverre valt dat nog te rijmen met de noodzaak voor eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing? Het

probleem is dat het systeem eerder lijkt ingericht op een goede verantwoording (accountability) dan op een goed oppakken van de eigen verantwoordelijkheid en het op basis daarvan sturen. Toch wil dat niet zeggen dat zo'n vorm van sturing niet mogelijk is.

Tegelijk is het ook uiterst relevant hoe er met een dimensie als informatie wordt omgegaan. Aan welke informatie heeft men eigenlijk behoefte en hoe is die informatie gestructureerd? Niet zelden blijkt dat het informatiesysteem van de organisatie betrekkelijk los staat van de informatiebehoefte op de werkvloer. Wat betekent dat als er een verbetercyclus op gang moet worden gebracht?

Binnen de overheid heerst op dit moment een verwoede discussie over de bijdrage van IT-technologie aan de integratie van diensten, bijvoorbeeld in het kader van het programma 'Overheidsloket 2000'. Met behulp van 'client-server' modellen wordt getracht de diensten van de 'front-office' te laten aansluiten op de 'back-office'. Een dergelijke ontwikkeling sluit goed aan op de benadering van het model; er wordt immers een 'keten' gecreëerd. Tegelijk moeten de problemen niet worden onderschat. Bij de resultaatvelden zal worden gevraagd naar de relevantie van de gehanteerde maatstaven. Die keuze wordt bij dit veld eigenlijk gemaakt. Hoe selecteer je uit de berg van informatie de juiste gegevens en hoe laat je die van computer tot computer, van persoon tot persoon gaan?

Leveranciers en materiaal lijkt een voor de hand liggend deelaspect, maar het is wel van belang om bijvoorbeeld goed te spreken over de vraag wie als leveranciers gezien moeten worden. Leveranciers vormen een onmisbare schakel in de keten. Bij ontwikkelfase IV is er sprake van een totale overeenstemming van doelstelling met de partners in de keten, dus ook de leveranciers. Maar al bij de eerdere fasen van het model gaat het er om aan te tonen dat de organisatie zich ervan bewust is dat het leveranciers heeft en dat er goede spelregels met die leveranciers worden gemaakt.

Het aspect materiaal - hetgene dat de leveranciers leveren - kan daarbij heel letterlijk worden opgevat, zoals bijvoorbeeld de stoelen en tafels, maar het is ook mogelijk het begrip ruimer te interpreteren en dan te spreken over alles wat helpt bij het verrichten van een functie, dus ook lesmateriaal.

Voor overheidsorganisaties is er helemaal belangrijk om goed stil te staan bij dit aspect. Want wat is het produkt of de dienst die de betrokken overheidsorganisatie wordt gemaakt, en wie zijn er dan leveranciers?

Hoe moet het deelaspect 'technologie' binnen de overheid worden vertaald? Ook dit kan ruim worden opgevat. Het kan bijvoorbeeld zowel slaan op de kennis en ervaring waarover men in een organisatie beschikt als het gebruik van techniek en systemen om efficiënt met middelen om te gaan.

5. *Management van processen*

Deelaspecten zijn: a. identificatie van processen, b. besturen en beheersen van processen, c. doorlichten en verbeteren van processen, d. stimuleren innovatie en creativiteit en e. invoeren procesveranderingen.

Als er een harde kern in het model te vinden valt, dan is het wel dit veld. Het is niet toevallig dat de deelaspecten van dit veld samenvallen met de eisen die de NEN-ISO 9002 normen stellen voor het beheer van een kwaliteitssysteem. Tegelijk biedt het model bij dit veld ruimte voor organisaties die nog niet zo ver zijn en maakt het duidelijk hoe de ISO-eisen verbonden moeten worden met andere elementen binnen en buiten de organisatie. Bij het auditeren wordt

vooral op twee aspecten gekeken. In de eerste plaats wordt er op gelet in hoeverre bij de organisatie de regelkring, de verbetercyclus, echt op gang is gebracht. Het tweede aspect waarop wordt gelet, is de mate waarin de procesbeschrijvingen en de normen die daar in zijn vastgelegd, een goede vertaling zijn van het beleid en de strategie. Vanzelfsprekend moet dit zich later terug vertalen in de waardering en de eindresultaten.

Management van processen valt dus goeddeels samen met de ISO-benadering. Binnen de overheid bestaat de vrees dat met een schriftelijk beheersingssysteem als ISO een soort paard van Troje binnen wordt gehaald. Is men immers niet bezig juist van al die schriftelijke beheersingsregels af te komen? Is het niet veel belangrijker om te werken aan de flexibiliteit en dynamiek van de organisatie? Die vrees is niet ongegrond. Toch is het noch gewenst noch noodzakelijk om vanwege die vrees af te zien van het schriftelijk vastleggen van processen en werkafspraken. Zonder een vorm van statische kwaliteit is er geen ruimte voor dynamische kwaliteit, omdat men dan voortdurend bezig is met het achteraf herstellen van fouten in plaats van het in één keer goed doen. Twee dingen zijn dan voor een goede procesbeschrijvingen van het grootste belang; (a) ze moeten heel duidelijk in het verlengde liggen van de wensen van de klanten en de doelstellingen van de organisatie, en (b) ze moeten de essenties van het proces omvatten zoals strikt noodzakelijk voor de aansturing. Het gaat niet om veel informatie, het gaat om goede informatie en goede informatie is communiceerbare informatie, ook binnen de overheid!.

Een duidelijke aanvulling op de ISO-benadering wordt gevormd door deelaspect d.; het stimuleren van de innovatie en creativiteit. In het verlengde van wat wordt gevraagd bij het veld leiderschap, wordt hier een uitdaging geformuleerd om de organisatie flexibel en dynamisch te laten werken. Naarmate een organisatie het innovatief vermogen stimuleert, wordt de kans groter geacht dat er een cultuur van integrale kwaliteitszorg zich kan ontwikkelen.

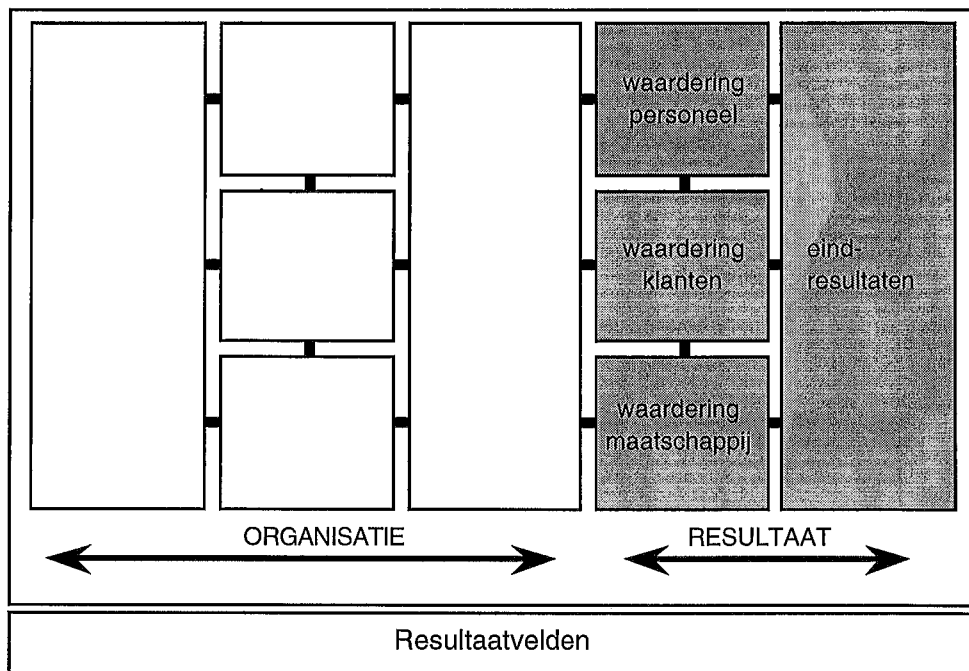
Ook hier is het punt van bewijsvoering lastig. Hoe meet je het innovatief vermogen van medewerkers? Het antwoord is dat dat niet hoeft. Het gaat er om hier in beeld te brengen welke maatregelen door de organisatie worden genomen om innovatief gedrag mogelijk te maken. Welke budgetten zijn er bijvoorbeeld beschikbaar voor experimenten, voor beloning van goede gedachten, etcetera?

1.2.3 Resultaatvelden

De resultaatvelden liggen in het verlengde van het primair proces zoals dat voor de organisatievelden is gedefinieerd. Op het 'management van processen' volgt dus 'waardering door de klanten' om vervolgens af te sluiten met 'eindresultaten'. Ook hier zijn er twee velden die daar een onmisbare aanvulling op geven: 'waardering door personeel' en 'waardering door maatschappij'. De organisatie bepaalt zelf wat de 'relevante maatstaven' zijn. Wel wordt gevraagd deze te onderscheiden in directe en indirecte maatstaven en worden er gangbare voorbeelden van deze maatstaven gegeven. In de versie voor organisaties zonder winstoogmerk hebben deze voorbeelden op dergelijke organisaties betrekking.

Bij het bepalen van de relevante maatstaven is selectie noodzakelijk. In elke moderne organisatie wemelt het van de statistieken en kengetallen, maar zijn ze relevant? Hier gaat het met name om die maatstaven die de organisatie verder kunnen helpen bij de verbetercyclus. Dat zijn over het algemeen precies de kengetallen die aanhaken op het primair proces, startend bij de beleving

van de klant. Het gaat dus niet om veel maatstaven, het gaat om de relevante maatstaven. Daarbij wordt er door auditors vooral op gelet dat de gekozen maatstaven goed in het verlengde liggen van het beleid. Als het alleen maar een blind doorgeven van cijfers lijkt te zijn - budgetcijfers zoals vastgesteld van hoger hand - zal men dat niet snel met een hoge score waarderen, want waar blijft de sturing op basis van de maatstaven? Uiteindelijk gaat het niet om de cijfers, het gaat om wat er mee wordt gedaan.



Naast de factor selectie (welke cijfers zijn van belang?), kan ook de factor segmentatie een rol spelen (waar moeten de cijfers vandaan komen?). Wat wil men achterhalen op welk niveau? Een segmentatie naar doelgroep is in de praktijk onvermijdelijk. Ook dan gaat het niet in eerste instantie om de volledigheid, maar om de relevantie voor de organisatie.

6 Waardering door klanten

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte maatstaven. De Handleiding geeft goede voorbeelden van directe of indirecte maatstaven, maar in de praktijk worden hier aanvullingen of vertalingen van gemaakt voor de organisatie zelf.

De centrale vraag die hier wordt gesteld is: "Wat vinden uw klanten van uw activiteiten en wat weet u eigenlijk van uw klanten af?"

Discussie over deze maatstaven leidt onvermijdelijk eerst tot een discussie over 'wie zijn onze klanten eigenlijk'? Een nuttige discussie, die voor wat betreft overheidsorganisaties zich vooral moet richten op de eindgebruiker, c.q. de burger in haar rol als klant. De klant in de rol van opdrachtgever, bijvoorbeeld het Ministerie, komt vooral aan bod bij 'eindresultaten', als de budgettaire en operationele maatstaven aan de orde komen.

Hoewel klantenonderzoek in opkomst is (in gemeenten onder andere via de zogenaamde kwaliteitsmonitor), blijken er toch nog vaak witte vlekken te zijn in de kennis over de klant. De vraag is dan: welke kennis over de klant is relevant voor het op gang brengen van de verbetercyclus? Vervolgens komt de vraag aan de orde: wat doe je met die kennis, hoe laat je die kennis voor je werken?

Waarschijnlijk zullen veel van de directe maatstaven zoals die onder dit criterium worden gevonden samenvallen met de elementen zoals die kunnen worden opgenomen in een kwaliteitshandvest. Tevens vormen ze ook de elementen die de start zijn voor de ISO 9000-procedures. Het gaat hier dus om 'de buitenkant' van de organisatie. Om allerlei redenen is in de afgelopen jaren de individuele burger of klant steeds meer centraal komen te staan. De verzelfstandigingsdiscussie is er mede het resultaat van. Toch blijkt, dat ook in veel organisaties die al verzelfstandigd zijn, de kennis van die klant noch betrekkelijk gering of oppervlakkig is. Er is geen organisatie meer zonder imago-onderzoek, maar wat weet men echt van de waardering die de klant voor de organisatie heeft? Meestal blijken overheidsorganisaties wat hun kengetallen betreft georiënteerd te zijn op de opdrachtgever en niet op de afnemer. Een goede invulling van dit veld zal daarom nog niet zo eenvoudig zijn.

7 Waardering door personeel

Ook hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte maatstaven. Hoe kan je verwachten dat er kwaliteit wordt geleverd als de betrokken personeelsleden ongemotiveerd in de organisatie rondlopen? Dat kan niet, en dus is het heel terecht dat dit veld in het model is opgenomen. Gelukkig wordt tegenwoordig in een groot aantal organisaties enquêtes onder het personeel gehouden. Deze enquêtes vormen dan ook een goede basis voor de selectie van maatstaven. Daarnaast zijn er vele indirecte maatstaven die een rol kunnen spelen. Van alle mogelijke kengetallen speelt in de praktijk het cijfer van het ziekteverzuim de belangrijkste rol. Bij dat alles moet steeds de vraag worden gesteld wat een bedoeld effect (op basis van leiderschap en het personeelsbeleid) is en wat niet. Heeft een beleid gericht op motivatie zich ook echt uitbetaald? Wat is de prijs voor een verwaarlozing van de factor personeel?

Soms ontstaat er een paradoxale situatie als de organisatie net een reorganisatie heeft doorgevoerd waarbij de verbetering van de kwaliteit een belangrijke doelstelling is geweest. Elke reorganisatie geeft onzekerheid en vormt daarom een bedreiging. In zo'n situatie kan het werken aan kwaliteit een mindere waardering door het personeel geven. Het is dan de vraag of het hier om een tijdelijk effect gaat of dat er later een herstelt te zien valt. In een dergelijk geval kan de meting het beste een aantal maal herhaald worden.

8 Waardering door maatschappij

Ook hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte maatstaven. Met dit veld is iets bijzonders aan de hand, zeker voor overheids- en non-profitorganisaties. Voor het bedrijfsleven wordt de relevantie van dit veld meestal geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld van Shell en het Brent Spar boorplatform. Een multinational als Shell kan de zaken nog zo goed voor elkaar hebben, met een incident als dat wordt het gehele kwaliteitsimago te grabbel gegooid. Het getuigt van inzicht door de makers van het model dat ze dit veld in het model hebben ingebracht, al is de waardering ervoor op zich niet bijzonder hoog (5% van de totaalscore). De makers hebben heel goed

gezien dat een organisatie niet los te maken valt van haar omgeving. Tegelijk hebben ze wat geworsteld met de te gebruiken maatstaven. Alle maatstaven die gebruikt worden voor het vaststellen van de waardering door klanten en de eindresultaten, hebben namelijk op de een of andere manier wel een maatschappelijk effect, maar het is niet de bedoeling die hier te scoren. Voorbeelden van maatstaven die bij dit veld in beeld komen liggen vooral in de sfeer van inspanningen op het terrein van milieuzorg, de mate waarin men actief is in de eigen regio, (wetenschappelijke) publikaties, sponsoring, etc.

Overheidsorganisaties, ook als het gaat om verzelfstandigde diensten, doen hun werkzaamheden op basis van een maatschappelijke opdracht. De binding tussen organisatie en maatschappij is dus veel explicieter dan bij bedrijven. Dit kan zorgen voor verwarring in de discussie. Verderop wordt hier uitgebreid op in gegaan. Voor wat betreft de wijze van score van het veld is het het meest praktisch om aan te sluiten bij de voorbeelden van maatstaven zoals de Handleiding die geeft. Immers, overheidsorganisaties hebben ook een verantwoordelijkheid voor hun eigen milieuzorg en hun eigen effect op de lokale gemeenschap. De praktijk laat daarnaast zien dat het besteden van aandacht aan dit veld veel oplevert in de vorm van aanknopingspunten om op een positieve manier het kwaliteitsdenken te bevorderen. De zaken die hiermee naar boven komen - ten onrechte vaak beschouwd als 'bij'zaken - blijken de medewerkers aan te spreken.

9 *Eindresultaten*

Ook hier wordt weer het verschil gemaakt tussen directe en indirecte maatstaven, waarbij een nader onderscheid wordt gemaakt tussen a. financiële resultaten en b. operationele, c.q. niet-financiële termen.

Voor wat betreft de financiële termen kunnen, zoals het woord al zegt, financiële gegevens als kengetallen worden gebruikt. Deze kengetallen zijn ratio's met betrekking tot de gekozen deelaspecten. Wat betreft de operationele of niet-financiële maatstaven gaat het er vooral om hoe tevreden het management is over het functioneren van de organisatie.

Het blijkt nogal eens, dat het geen probleem is om aan financiële kengetallen te komen - in het geval van veel geautomatiseerde administraties zijn het er eerder teveel dan te weinig, en dan moet er dus gekozen worden - maar dat het des te moeilijker blijkt om goede operationele maatstaven te ontwikkelen. Toch ligt hier een belangrijke uitdaging. Het is daarbij zaak om hier nadrukkelijk de verbinding te maken tussen de operationele maatstaven zoals die voor het beleid zijn ontwikkeld (veld 2) en zoals die voor de operationele processen (veld 5) worden gehanteerd.

Voor de versie die is ontwikkeld voor niet op winst gerichte organisaties (incl. overheidsorganisaties), zijn er bij wijze van voorbeeld 'maatstaven' ontwikkeld die passen bij de problematiek van organisaties waarvan de resultaten veel minder in termen van kasstromen zijn te meten. Het woord 'maatstaven' staat tussen aanhalingstekens, omdat het niet zozeer om kwantitatieve normen gaat, als wel om de aanwezigheid van zichtbare indicatoren die kunnen worden gebruikt voor het vaststellen van de fase waarin de organisatie zich kan bevinden.

Dit betekent niet dat financiële kengetallen niet relevant zouden zijn. Het is alleen belangrijk om te beseffen dat ze niet de enige kengetallen zijn die voor het eindresultaat bepalend kunnen zijn.

Zo kan de aanwezigheid van statistieken rondom 'wachtijden' een aanduiding zijn voor de fase waarin de organisatie verkeert (I). De aanwezigheid van een beleidsnota waarin de wachttijdenproblematiek in kaart is gebracht weer een andere (II), een systematisch vast-

leggen en volgen van afspraken rondom wachttijden weer een andere (III) en de aanwezigheid van nadrukkelijke afspraken met betrokken partijen buiten de instelling om de wachttijden te kunnen verkorten weer een andere (IV). Zijn de wachttijden de kortste van alle vergelijkbare organisaties? Dan is het hoogste bereikt (V).

1.3 Het model Nederlandse Kwaliteit als ontwikkelingsmodel

1.3.1 Vijf ontwikkelingsfasen

Het model omvat vijf ontwikkelingsfasen voor de organisatie. Ieder van deze fasen is een stadium in de ontwikkeling van de organisatie.

- Fase I. *activiteit-georiënteerd*; het resultaat staat centraal. Het proces zelf is een soort black-box waar niet in gekeken kan worden. Vandaar dat er veel nadruk komt te liggen op het oplossen van problemen nadat ze zijn ontstaan. In deze fase kan er enorm veel worden gepresteerd, waarbij een enthousiasme of werkkraft kan en moet compenseren voor wat er mis gaat in de planning. Tegelijk maakt het duidelijk wat er feitelijk gebeurt dat te laat wordt geconstateerd dat er iets mis is gegaan.

Het is dus niet gezegd dat dit een slechte fase is; er kan ontzettend veel gepresteerd worden in deze fase. Het is alleen de vraag of en in hoeverre de organisatie zichzelf in stabielere vaarwater weet te brengen, zodat kwaliteit ook voor de langere tijd is gegarandeerd. Hierbij spreken we natuurlijk in de eerste plaats over jonge organisaties die door de pioniersfase heen moeten groeien, maar we spreken ook over oudere organisaties die met veel beweging proberen goed te maken wat ze aan richting missen. Het beeld van de organisaties is er een van weinig structuur en van weinig echte kennis van de primaire processen van de organisatie. Het beeld van de medewerkers loopt uiteen van werknemers die al dan niet hard hollen op de aanwijzing van anderen, tot professionals die hoge persoonlijke kwaliteit leveren maar zich niet laten aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor het totaal van de organisatie.

- Fase II. *proces-georiënteerd*; het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan staan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen worden verbeteringen doorgevoerd in probleemgebieden. In deze fase worden de processen beschreven en wordt overal gestart met het uitvoeren van metingen naar wat er nu eigenlijk binnen de organisatie gebeurt en wat de uitkomsten daarvan zijn. De leercyclus is op gang gebracht, maar nog niet alle elementen zijn bekend of worden beheerst. Daarom komt het accent te liggen op het beheersen van het primaire proces.

In deze fase wil de organisatie de gevoeligheid voor incidenten verminderen en probeert men er achter te komen wat zich nu eigenlijk in de organisatie afspeelt. Metingen, vooral de metingen zoals die worden gedaan vanuit het gezichtspunt van de klant, maken (soms pijnlijk) duidelijk dat er te weinig samenhang is in de activiteiten. De medewerkers worden daar op aangesproken en krijgen vervolgens zelf een rol te vervullen in het meten en verbeteren van de situatie.

- Fase III. *systeem-georiënteerd*; de totale organisatie, inclusief ondersteunende functies, wordt beheerst. Beheersing van alle processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Op basis van trends

worden preventieve maatregelen genomen. Hier is de leercyclus volop in werking. Daarbij gaat het niet alleen om de medewerkers zoals die direct bij het primaire proces betrokken zijn. Iedereen die ondersteunend werken, zijn bij het proces betrokken en leveren er hun bijdrage aan.

Bij deze fase is het geheel meer dan de afzonderlijke delen. De organisatie wordt gezien als een geheel van op elkaar betrokken onderdelen; een systeem. De medewerkers kennen binnen deze fase hun eigen (professionele) verantwoordelijkheid, maar zij laten zich aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Het sturen op basis van kengetallen is geaccepteerd. De zeggenschap op het voortbrengingsproces is tegelijk maximaal.

- Fase IV. *keten-georiënteerd*; er is sprake van maximaal gebruik van de kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een 'win-win' situatie voor de gehele keten gerealiseerd. Men heeft oog voor elkaars belangen en processen en stemt die op elkaar af. Gebaseerd op hetgeen in fase III voor de organisatie zelf is bereikt, worden nu de toeleveranciers en afnemers betrokken in het streven naar totale kwaliteit. Er is het bewustzijn dat de ene partij niet zonder de andere kan voor het bereiken van die kwaliteit.

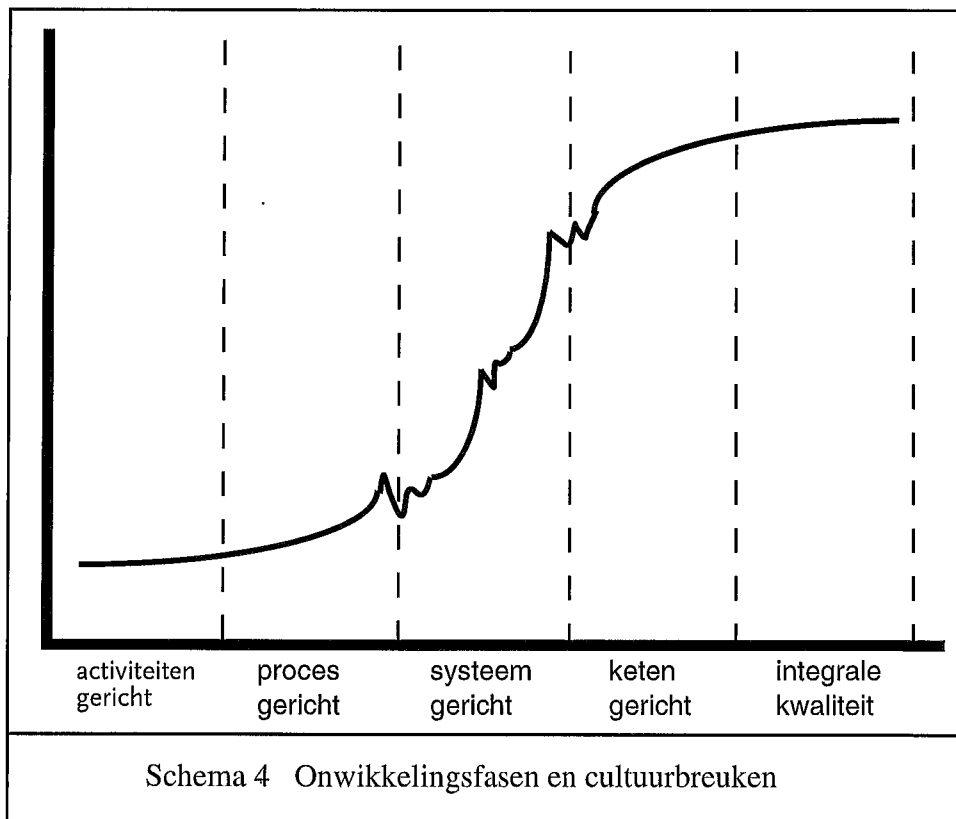
In deze fase krijgt men te maken met wijzigingen in de manier waarop mensen en organisaties zich tot elkaar verhouden. Verticale gezagsrelaties maken plaats voor horizontale contractrelaties. Op basis van gelijkwaardigheid wordt met alle partijen die een rol spelen in het kwaliteitsbeeld van de organisatie gesproken en tot een overeenstemming gekomen. Een proces dat zich binnen de organisatie zelf ook weer voortzet. In feite past dit ketendenken bij organisaties die bestaan uit sterk autonome onderdelen en medewerkers die gewend zijn zich, binnen een groter verband, zeer flexibel op te stellen.

- Fase V. *totale zorg voor kwaliteit (Total Quality Management)*; visie en beleid van de organisatie zijn gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is intern en extern verankerd. Een organisatie kan niet los worden gezien van haar omgeving, de maatschappij. In deze fase geeft de organisatie zich volledig rekenschap van die omgeving en wordt de maatschappelijke verantwoordelijkheid dan ook volledig waargemaakt. Het eerder genoemde incident van Shell en het Brent-Sparr platform is er een goed voorbeeld van.

Bij deze laatste fase hoort ook een bepaald mensbeeld. Het is een mensbeeld waarbij iedereen in de organisatie zichzelf verantwoordelijk weet voor de kwaliteit van de organisatie en van het eigen werk. Zelf-motivatie is de basis voor kwaliteit. Iemand heeft ooit eens gezegd dat TQM hier eigenlijk de verkeerde term is; het gaat niet om total quality management maar om total management quality. De kwaliteit van de mens staat voorop en die mens kan zijn eigen manager zijn.

1.3.2 Van fase naar fase

De overgang van de ene fase naar de andere fase is geen lineair proces waarbij de ene stap keurig volgt op de andere. In feite is er sprake van een groot aantal sprongen die moeten worden gemaakt. Sprongen die het karakter hebben van een cultuurbreuk.



De makers van het model stellen dat het nog relatief gemakkelijk is om de overgang van fase I naar fase II te maken; in wezen hoeft er niet veel meer te worden gedaan dan de verschillende activiteiten in hun samenhang te beschrijven. Dat dat in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan is, neemt niet weg dat het beginsel vrij eenvoudig is. Veel moeilijker wordt het als de overgang naar fase III moet worden gemaakt. In deze systeemgerichte fase moeten alle stukjes van de puzzel in elkaar vallen en moet er worden gehandeld naar de procesbeschrijvingen die eerder zijn gemaakt.

In de praktijk kan in deze fase de overgang worden gezien naar een werken op basis van de NEN-ISO normen. De discipline die hoort bij het werken met ISO moet dan zichtbaar worden; in de praktijk is dit een echte cultuurbreuk.

Ook de overgang naar fase IV kan als een cultuurbreuk worden gezien. Op dat moment wordt immers buiten de grenzen van de eigen organisatie getreden en worden de afnemers en toeleveranciers als het ware binnen het systeem van de organisatie getrokken.

De makers van het model gaan er van uit dat de overgang van fase IV naar V niet moeilijk hoeft te zijn; het is het verder uitbreiden van de cirkel om de organisatie heen. Of dat werkelijk zo is, weet eigenlijk nog niemand, aangezien nog geen enkele organisatie over de gehele linie zo ver is gekomen.

Overheidsorganisaties ontleen hun bestaansrecht aan hun maatschappelijke opdracht. Voor overheidsorganisaties moet dit schema daarom op een geheel eigen wijze gelezen worden.

Om de overgang van fase tot fase te kunnen maken, is het overigens goed om te benadrukken dat de ene fase bovenop de andere fase komt en dus niet er voor in de plaats. In fase II verricht men nog steeds activiteiten, alleen is het zo dat de processen in en rondom die activiteiten zijn beschreven en worden beheerst. Zo stapelt de ene fase zich boven op de andere. Een andere analogie voor het proces is dan ook die van een 'ui' of 'toverbal'; laag op laag ontwikkeld de organisatie zich richting integrale kwaliteit.

1.4 Profielschets, spinneweb en eindscore

Wat is het eindresultaat van een positiebepaling of zelfevaluatie? Wat leert zo'n exercitie, waar allemaal organisatieleden bij betrokken zijn die allemaal hun eigen visie op de werkelijkheid van die organisatie hebben? Als elk van de velden zorgvuldig is besproken en voor ieder van de velden is vastgesteld hoever men op weg is naar totale kwaliteit, dan levert dat een bepaald beeld op. Een beeld dat via het model op drie manieren zichtbaar kan worden gemaakt:

- een profielschets
- een zogenaamd 'spinneweb'
- en een eindscore

1.4.1 De profielschets

Deze schets is een grafische weergave van elk van de individuele scores op de deelaspecten van de organisatievelden en de scores van de resultaatvelden op zowel de directe als de indirecte maatstaven. In totaal gaat het daarbij om 22 scores.

Belangrijk bij de interpretatie van de profielschets zijn twee elementen; de bandbreedte van de scores en de 'knik' tussen organisatie- en resultaatvelden. Bij de bandbreedte gaat het om het maximale verschil in fase waarin is gescoord. Soms zal er bijvoorbeeld steeds in fase I of II zijn gescoord en dan is die bandbreedte dus smal. Lopen de scores uiteen van fase I tot en met fase IV, dan is er sprake van een grote bandbreedte.

Voor de interpretatie van de bandbreedte geldt, dat naar mate de bandbreedte smaller is, de beheersing van de organisatie door het management over het algemeen beter zal zijn. In principe zou het voor deze organisaties dus gemakkelijker moeten zijn om de sprong naar de volgende fase te maken.

Omgekeerd zal bij een sterk uiteenlopende score het kwaliteitsbeeld grilliger zijn en beheersing dus moeilijker. Dan komt de klassieke implementatievraag des te sterker om de hoek kijken; moeten we de sterke punten verbeteren of de zwakke herstellen? Op voorhand valt daar geen absoluut antwoord op te krijgen, wel lijkt het verstandig de scores wat dichter bij elkaar te krijgen. In het bijzonder geldt dit voor de afstand tussen de scores bij de organisatievelden en bij de resultaatvelden.

Bij de meeste scores van de wat gevorderde organisaties - waarbij er dus al sprake is van enige beheersing van de organisaties in kwaliteitsopzicht - zal er toch altijd een soort 'knik' of 'knetje' blijven zien in de manier waarop de organisatievelden en de resultaatvelden worden gescoord.

| fasen | I activiteiten gericht | II proces gericht | III systeem gericht | IV keten gericht | V integrale kwaliteit |
|---|------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1A betrokkenheid leiding 1B bevorderen kwaliteitscultuur 1C erkenning en waardering 1D ondersteuning 2A totstandkomen beleid & strategie 2B gebruik relevante informatie 2C uitvoeringsplannen 2D communicatie 2E toetsing en verbetering 3A personeelsbeleid 3B bevorderen deskundigheid 3C betrokkenheid bij doelstellingen 3D betrokkenheid bij verbetering 4A financiën 4B informatie 4C leveranciers en materiaal 4D technologie 5A identificatie van processen 5B besturen en beheersen processen 5C doorlichten en verbeteren processen 5D stimuleren innovatie en creativiteit 5E invoeren procesveranderingen | | | | | |
| niveaus | | | | | |
| 6A waardering klanten (direct) 6B waardering klanten (indirect) 7A waardering personeel (direct) 7B waardering personeel (indirect) 8A waardering maatschappij (direct) 8B waardering maatschappij (indirect) 9A eindresultaten (direct) 9B eindresultaten (indirect) | | | | | |

Schema 5 Profielschets model Nederlandse Kwaliteit

Dat is op zich niet meer dan logisch. De organisatievelden zijn de 'enablers' voor de resultaatvelden. Het is niet meer dan realistisch om te verwachten dat een verbetering in de resultaten pas te zien zal zijn enige tijd nadat de scores in de organisatievelden - leiderschap voorop - te zien valt. Dat is gewoon een

kwestie van de kosten die voor de baat uit gaan. Het is wel belangrijk om in de gaten te houden dat ontwikkeling in de resultaatvelden niet te zeer achter gaat lopen bij die in de organisatievelden.

Een enkele keer gebeurt het dat een score in de resultaatvelden voor loopt op die in de organisatievelden. Prima, maar dan moet men er dus op bedacht zijn dat dit een toevalstreffer is. Wat doet de organisatie dan vervolgens om die hoge score vast te houden en de lagere op het gewenste peil te krijgen?

Bij de organisatie in het schema is een mooie verdeling in de scores te zien, zij het dat de bandbreedte nogal fors is. Duidelijk is te zien hoe de resultaten nog achterlopen bij de scores in de organisatievelden. De leiding is duidelijk goed betrokken en is bezig met de goede dingen, maar onder andere het gebruik van relevante informatie (2B) en communicatie (2D) lopen nog zorgwekkend achter, c.q. edragen en nog te incidenteel karakter. Kenmerkend is ook de relatief lage score voor het stimuleren van innovatie en creativiteit. Kennelijk is men in deze organisatie nog erg gericht op de beheersing van allerlei processen. Dat is niet onlogisch, want gelet op de score, zou deze organisatie wel eens midden in het proces van ISO 9000 certificatie kunnen zijn. De organisatie zou er daarbij goed aan doen om ook elementen van een meer dynamische kwaliteit aan de orde te laten komen. Daarbij kan er niet genoeg worden gedaan aan goede communicatie en informatie.

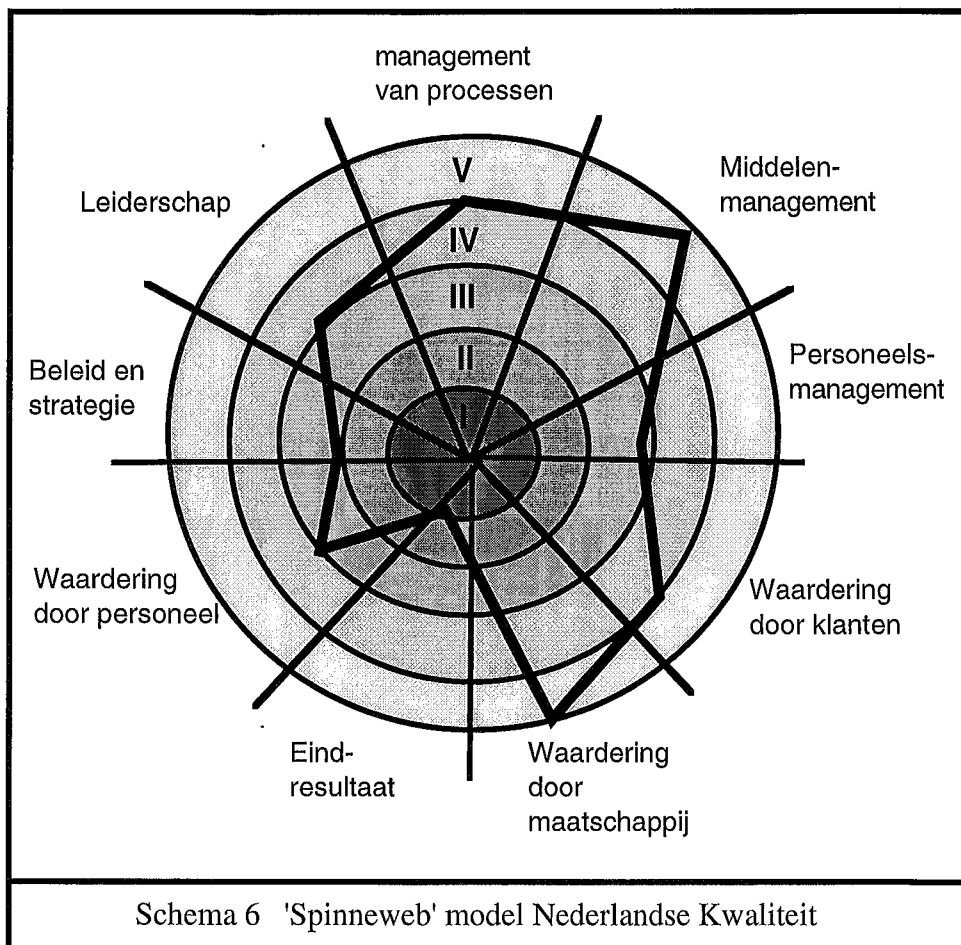
1.4.2. Het spinneweb

Het spinneweb vormt een soort samenvatting van de profielschets, maar dan wel op een andere manier grafische weergegeven. Op basis van dezelfde scores als die voor een profielschets worden gebruikt, wordt nu in een ronde vorm een beeld van de organisatie gegeven. Daarbij verdwijnen de deelaspecten en gaat het alleen nog om een weergave van de totaalscore op de negen velden. Omdat de organisatievelden als het ware allemaal tegenvoeters hebben in de organisatievelden (bijvoorbeeld personeelbeleid en waardering door personeel) zie je dat deze velden min of meer op elkaars as worden geplaatst.

Ook bij het lezen van het spinneweb gaat het weer om factoren als spreiding en samenhang.

En ook hier is het een goed teken als het spinneweb een regelmatig patroon laat zien zonder te veel uitschieters. Dat heeft een inhoudelijke kant; een regelmatig patroon geeft een evenwichtige ontwikkeling aan. Maar het kan ook iets zeggen over de techniek van het scoren; als die scores erg uiteen lopen is de kans groot dat er problemen met de interpretaties zijn geweest bij het scoren. Met andere woorden; een gelijkmatige cirkel is beter dan een ruw tandwiel.

Verder kan worden verwacht dat de scores onder de horizon van het spinneweb waarschijnlijk lager zullen uitvallen dan die daarboven. Dat heeft weer te maken met het feit dat boven die streep zich vooral de organisatievelden bevinden en onder die streep zich de resultaatvelden bevinden.



Bij het lezen van bovenstaand spinneweb valt bijvoorbeeld op dat de beheersing van het middenmanagement kennelijk erg goed is; een fase V resultaat! Tegelijk laat het eindresultaat een zeer lage score zien. Wat is hier aan de hand? Kennelijk is een perfect administratief systeem geen garantie voor een goed financieel resultaat. Een perfect maatschappelijk imago is kennelijk niet goed genoeg als de leiding van de organisatie en het beleid dat zij neerzetten (nog) niet op eenzelfde peil is. Wat zou het advies aan deze organisatie kunnen zijn? Aangezien de verschillen tussen de scores wel erg groot zijn (is hier goed gescoord?), lijkt het verstandig dat de leiding zich concentreert op het formuleren van haar beleid en strategie en daarbij in het bijzonder aandacht schenkt aan manieren waarop het rendement van haar activiteiten kan worden vergroot. Tegelijk moet worden gezorgd dat het op zich goede personeelsmanagement zich beter vertaalt in een waardering door dat personeel. Zou dit soms een organisatie kunnen zijn met een hoge mate van goede professionals, die echter te individueel bezig zijn om in de gaten te hebben dat er geen gezamenlijk doel is?

1.4.3 De eindscore

Bij profielschets en spinneweb wordt gebruik gemaakt van de absolute scores. Voor de bepaling van de eindscore van de organisatie wordt gebruik gemaakt van een gewogen score. Niet elk veld weegt even zwaar in de ogen van

de opstellers van het model. Vandaar dat de absolute score van een veld wordt vermenigvuldigd met een bepaalde wegingsfactor. Het totaal van $9 \times$ (veldscore \times wegingsfactor) vormt de eindscore.

Deze wegingsfactor is het meest omstreden deel van het model. De wegingsfactoren zijn zeker niet willekeurig tot stand gekomen, maar ze lenen zich wel voor een stevig debat. Zo wordt er zeker binnen de overheid sceptisch gedaan over de lage wegingsfactor (5%) zoals die is verbonden aan het resultaatveld 'waardering door maatschappij'. Voor organisaties die hun bestaansrecht danken aan een maatschappelijke opdracht valt dat niet goed uit te leggen. Verderop wordt dieper op deze problematiek ingegaan. Hier volstaat het om te zeggen dat met een vaste wegingsfactor de vergelijking met andere organisaties natuurlijk een stuk gemakkelijker wordt.

Wat is een goede eindscore? Op een score tussen de 0 en 100 zijn er nauwelijks organisaties in de wereld te noemen die verder dan 700 komen. Voorbeelden zijn Rank Xerox en Motorola. Dan hebben we het natuurlijk over de absolute prijswinnaars. In Nederland komen de winnaars van de Nederlandse Kwaliteitsprijs in de buurt van de 500 - 600 punten. Respectabele scores, absoluut. De realiteit is echter dat veel organisaties blij mogen zijn met scores die tussen de 200 - 350 liggen. Met andere woorden; de meeste organisaties zijn op weg naar systeemgerichtheid. Dit is consistent met het gegeven dat nog slechts zo'n 1% van het Nederlandse bedrijfsleven een werkend kwaliteitssysteem heeft (doorgaans ISO 9000). Het is daarom dat de Onderscheiding in principe meer aantrekkingskracht heeft dan de Prijs. Belangrijk is de sprong die je dan moet maken van de ene fase naar de andere fase. In het verleden werd er uitgegaan van een minimum aantal punten om voor de Onderscheiding in aanmerking te komen. Nu wordt er een beter criterium gehanteerd. De cultuurbreuk die wordt gemaakt om van de ene fase naar de andere fase te kunnen komen is tegelijk criterium geworden voor het verkrijgen van de Onderscheiding.