

Kwaliteitsmanagement in netwerkverband

SAMENWERKEN VANUIT DE BEDOELING

Kwaliteitsmanagement blijft onveranderd van groot belang in onze samenleving; we stellen hier ook steeds hogere eisen aan. In de voedselketen zien we dit duidelijk terug, denk hierbij aan het recente incident met de fipronil in onze eieren. Of in de ouderenzorg, waar gestreefd wordt naar een hogere leefkwaliteit, door ouderen langer thuis te laten wonen. Dit vraagt om een andere dienstverlening en dus ook om andere (kwaliteits)normen. We meten meer, weten meer en stellen daardoor ook continu hogere eisen. De beheersing wordt complexer en duurder.

Door Henk Folkerts, Marit Ubachs en Eveline van Westerop*

Het beheersen van het voortbrengingsproces van een product of dienst overstijgt steeds vaker het individuele bedrijfsniveau. Alleen door een aanpak in netwerkverband (zie kader) kan er tegemoet gekomen worden aan de hogere eisen en normen en kan een adequaat kwaliteitsmanagement worden gerealiseerd. In een netwerk wordt van buiten naar binnen gedacht. Hierdoor worden het organiseren, optimaliseren en ontwikkelen van kwaliteit vanuit een bredere invalshoek belicht en

kan – mits de juiste afstemming plaatsvindt – de geleverde kwaliteit worden vergroot.

In dit artikel gaan we in op de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen rondom kwaliteitsmanagement en onze visie daarop. Tevens presenteren we een aanpak die organisaties en bedrijven verder helpt. We focussen hierbij op kwaliteitsmanagement op netwerkniveau en op het belang van de PDCA-cyclus.

NIEUWE UITDAGINGEN

Er zijn meerdere ontwikkelingen gaande, die maken dat we anders gaan nadenken over kwaliteit, kwaliteitsnormen en over de manier waarop we dit organiseren en managen. We noemen er zes.

1. Het kwaliteitsbegrip wordt *meerdimensionaal*: kwaliteit heeft niet meer uitsluitend betrekking op een product of dienst. Er wordt ook steeds meer gekeken naar de service en de beleving er omheen. Materiële eisen worden aangevuld met immateriële eisen. Het draait niet langer alleen om economische kwaliteit, maar ook om ecologische kwaliteit. Bij voedsel gaat het bijvoorbeeld ook over de wijze waarop het geproduceerd wordt, naast aandacht voor samenstelling of smaak.
2. Hogere eisen *aan snelheid* van ingrijpen/bijsturen: dit beperkt de (vervolg)schade. Ook wordt dit gestimuleerd door social media en de wens van de consument om vollediger en sneller te worden geïnformeerd. Een negatief bericht op social media creëert een sneeuwbaaleffect. Als organisatie wil je snel ingrijpen om consumentenontevredenheid te voorkomen. Daarnaast is er ook meer aandacht voor verspilling in de productie, zoals fouten in het voortbrengingsproces of het verkeerd labelen van een product of dienst. Ook dit vraagt om snelle en adequate actie.

WAT IS EEN NETWERK-ORGANISATIE?

Een netwerkorganisatie is een verzameling van actoren, ieder met eigen waarden en eigen belangen die proberen een gemeenschappelijk doel te realiseren, dat niet gemakkelijk door elke deelnemer afzonderlijk kan worden bereikt.

Er zijn vijf vormen van netwerksamenwerking, die afhankelijk van het gezamenlijk doel voorkomen:

1. Gezamenlijk initiatief
2. Projectmatige samenwerking
3. Structurele samenwerking
4. Supply chain/vlaggenschip merkenstrategie
5. Geïnstitutionaliseerde samenwerking

[Meer informatie in de INK brochure Samen werken in de keten].



3. Kwaliteit moet *toekomstbestendig* zijn: niet alleen op korte termijn, maar ook op langere termijn. Daarnaast moet het niet alleen hier – waar de eindgebruiker zich bevindt – goed zijn, maar ook geen nadelige effecten hebben elders in de wereld en voor de volgende generaties. De situatie in sommige kledingfabrieken in bijvoorbeeld Bangladesh, is niet toekomstbestendig. Mensonterende werktijden tegen extreem lage lonen. Het verbouwen van katoen wat nauwelijks winstgevend is voor (duurzame) katoenplantages. De kanteling duurt lang, maar is onvermijdelijk.
4. Bij *kwaliteitsmanagement* nemen de frustraties toe: het lijkt alsof klassieke aanpakken niet meer werken. We lopen letterlijk vast. Kwaliteitsmanagement en -registratie wordt als belastend ervaren en raakt af van de bedoeling. Er komen vaak parameters bij en maar zelden gaan er een paar af. Zo zie je in de zorg dat er steeds meer tijd besteed wordt aan registreren, maar weet men vaak niet

meer waar deze registratie nu aan moest bijdragen. Hier is dus een rol weggelegd voor zowel de zorgverlener als de zorgverzekeraar.

5. De *kosten/baten* zijn niet meer in balans: door steeds hogere eisen, vele controles, overleggen et cetera nemen de kosten toe. Zo blijven we in Nederland goed in regels opstellen en heeft elke provincie en gemeente de vrijheid om bepaalde regels zelf te formuleren. Dit werkt vervolgens door in de handhaving. Extra regels leiden tot extra handhaving en extra kosten.
6. Van *gemiddelde kwaliteit* naar exacte kwaliteit: werken met gemiddelde kwaliteit wordt niet meer geaccepteerd. Kwaliteit moet voor iedereen, altijd en voor alle belanghebbenden goed zijn. Variatie in de norm door het hele netwerk heen wordt steeds minder getolereerd. Er is geen ruimte voor uitzonderingen.

Kortom, het lijkt wel alsof veel kwaliteits-systemen te beperkt, te duur, te traag en te

complex worden. Daarnaast zijn ze steeds moeilijker te managen. Hoe krijgen we grip op deze uitdagingen?

AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR ACTIE

Om deze vraag te beantwoorden hebben we enkele aangrijpingspunten onder elkaar gezet die ons – ingegeven vanuit de praktijk – helpen bij het verder brengen van kwaliteit.

a. *Betrek de consument erbij*

De rol en invloed van de eindgebruiker verandert. De burger, consument of patiënt stuurt continu op meer kwaliteit, onder andere via social media. Het is dus noodzakelijk om de eindgebruiker centraal te stellen en alle schakels van het systeem erbij te betrekken: *Get the whole system in the room*. Het betrekken van die eindgebruiker bij het hele proces vergroot tegelijkertijd de waarde van het product of de dienst.

b. *Maak onderscheid tussen verschillende (aggregatie)niveaus*

Kwaliteit wordt gecreëerd en geborgd op verschillende niveaus. Voorbeelden

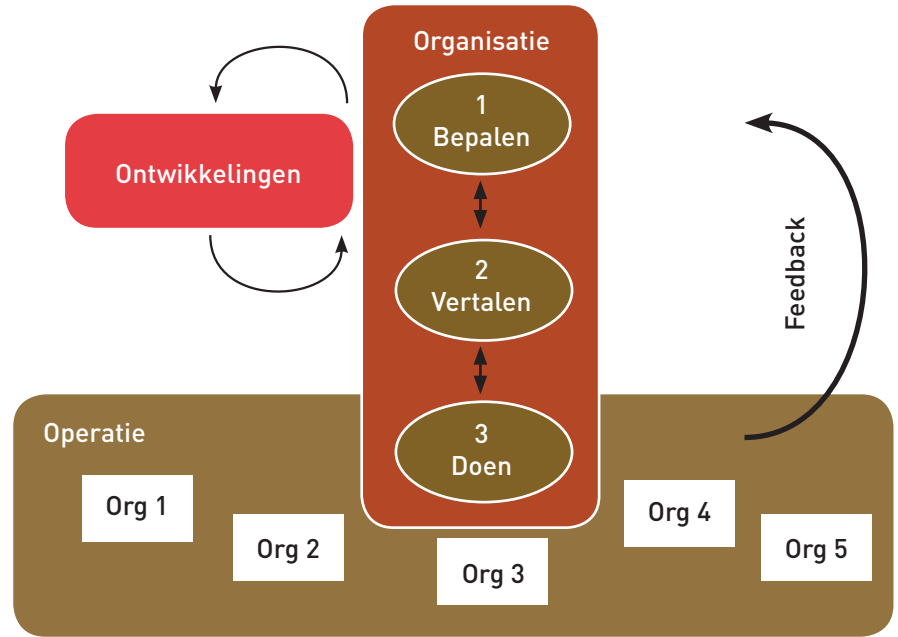
van niveaus zijn: landelijk-regionaal-lokaal, bedrijf-keten-netwerk of bepalen-vertalen-doen. Dit vraagt om een goede domeinafbakening – zowel geografisch als functioneel – en om een juiste afstemming en aansturing van en tussen de niveaus. Dit houdt tevens in dat er een meervoudige PDCA-cyclus ingericht moet worden, die ook nog eens onderling vergeleken kan worden. Dit zorgt niet alleen voor meer transparantie, maar zorgt er tevens voor dat kwaliteit écht goed aangepakt kan worden: alle afhankelijkheden zijn immers in kaart gebracht.

- c. **Maak meer gebruik van digitalisering**
We gaan van offline, ad-hoc en achteraf meten naar online, continu en realtime meten van kwaliteit. Gevolgd door in het proces bijsturen op basis van bijvoorbeeld algoritmen. Uitvoeren, organiseren en rapporteren van kwaliteit wordt geautomatiseerd. En er ontstaan gelijktijdig kansen voor verbetering van efficiency en effectiviteit.
- d. **Werk aan zowel de harde als de zachte kant**
Met name de culturele en gedragskant van kwaliteit is lastig. Wantrouwen kost veel geld. Voorzichtig koersen we aan op systemen die van 'low trust, high tolerance' naar 'high trust, high penalty' gaan. Niet de 99% die het goed doet 'straffen' met een complex systeem, maar de 1% die het niet goed doet aanpakken.
- e. **Zet de bedoeling centraal**
Voor kwaliteitsmanagement zijn systemen nodig, maar als deze afleiden van het doel en de gebruikers, leiden ze tot frustratie en hoge kosten en schieten ze hun doel voorbij. Dit vraagt dan ook om bij alle activiteiten op alle aggregatieniveaus te toetsen of ze bijdragen aan de bedoeling. Dat lijkt gemakkelijker dan het is.

Hoe kunnen we deze aangrijpingspunten nu vertalen naar het netwerkniveau? Wij maken gebruik van twee invalshoeken: de ordening van de samenwerking en het proces van samenwerkingen.

A. Ordening van de samenwerking in netwerkverband

Kwaliteitsmanagement in netwerkverband vraagt om een adequate ordening, afstemming en aansturing van activiteiten en een PDCA-cyclus op meerdere niveaus.

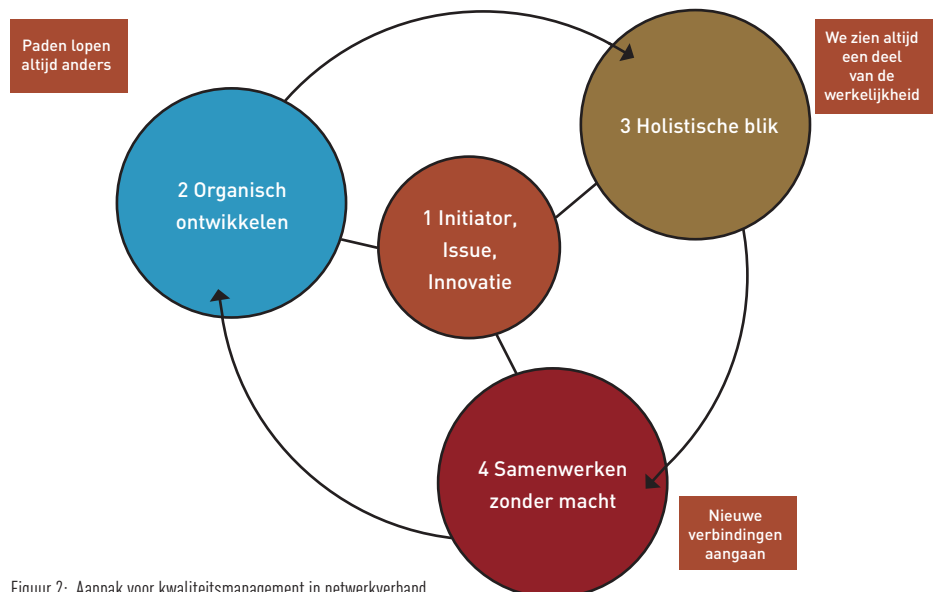


Figuur 1: Ordening langs twee lijnen 'Organisatie, Ontwikkelingen, Operatie' en 'Bepalen, Vertalen, Doen'

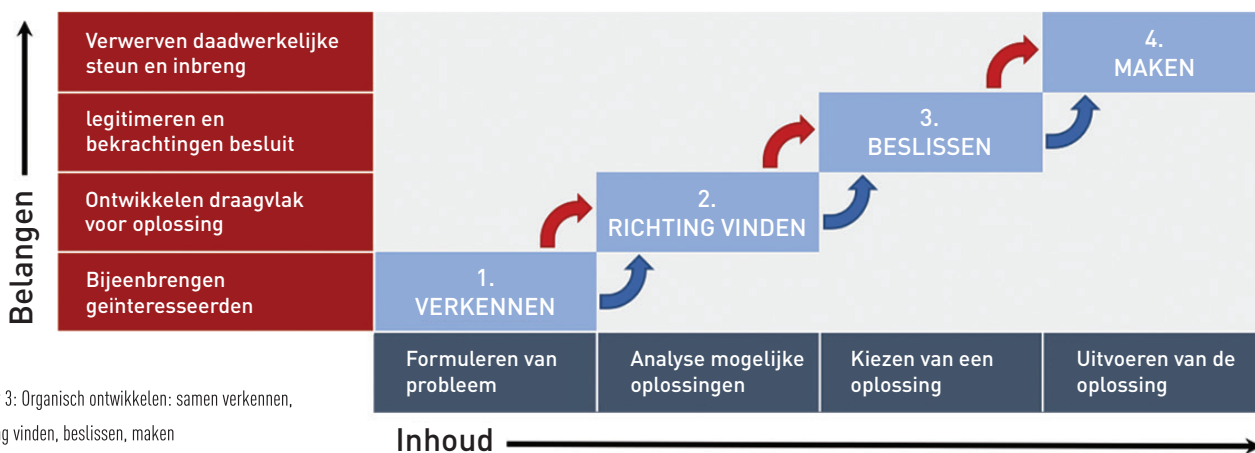
Wij hanteren hierbij drie invalshoeken: *Organisatie*, *Ontwikkelingen*, en *Operatie* (zie figuur 1).

Bij *organisatie* regel je dat de juiste belanghebbenden aan tafel zitten op het juiste moment over het juiste onderwerp, verdeeld over de verschillende niveaus: bepalen, vertalen en doen. Op het eerste niveau wordt bepaald wat de bedoeling is van het kwaliteitssysteem en wat de langetermijndoelen zijn. Vanuit hier wordt ook gekeken naar de

externe en interne *ontwikkelingen* die het kwaliteitssysteem kunnen beïnvloeden. Zo kan er bijvoorbeeld nieuw onderzoek nodig zijn om beter aan te kunnen sluiten bij de (langetermijn) doelen. Op het tweede niveau (Vertalen) worden de doelen vertaald naar normen voor de verschillende organisaties in het netwerk. Op het laatste niveau (Doen) wordt het daadwerkelijk uitgevoerd en vindt afstemming plaats in de dagelijkse praktijk. De laatste invalshoek – *Operatie* – zien we in de praktijk vaak al terug. Echter, de andere invalshoe-



Figuur 2: Aanpak voor kwaliteitsmanagement in netwerkverband.



Figuur 3: Organisch ontwikkelen: samen verkennen, richting vinden, beslissen, maken

ken zijn meestal onderbelicht waardoor zaken door elkaar lopen en de PDCA-cyclus op een hoger aggregatieniveau niet rond is, niet van de grond komt of niet effectief is.

B. Proces van de samenwerking in netwerkverband

Voor sommige vraagstukken voelt geen enkele organisatie zich verantwoordelijk of is er (nog) geen sluitende aanpak voorhanden. Dit zijn complexe vraagstukken waar beleid beperkt invloed heeft, het ene vraagstuk aan het andere verbonden is, waar veel mensen een mening over hebben en die veel mensen raakt; wij noemen dit ook wel *wicked problems*. Kwaliteitsmanagement in netwerkverband heeft veel weg van een *wicked problem*. Het oplossen hiervan vraagt een krachtsinspanning van meerdere organisaties en mensen. Het vraagt intensieve samenwerking. Kenmerken van *wicked problems* en netwerkvraagstukken zijn dat er veel actieve verbindingen zijn, niemand het geheel onder controle heeft en dat het formuleren van de vraag lastig is. Daardoor is het vaak ook niet duidelijkheid wat er moet gebeuren, hoe de aanpak moet zijn en wie er mee moet doen. Om kwaliteitsmanagement in netwerkverband werkend te krijgen gaan wij uit van de volgende processtappen (zie figuur 2).

1. We gaan eerst op zoek naar de *initiator*, *het issue en de innovatie* (1). Wie neemt het initiatief voor verbetering? Wat is precies het probleem? Wie hebben er allemaal last van als het niet wordt opgelost? Kunnen we nieuwe invalshoeken of aanpakken toepassen?
2. Vervolgens gaan we uit van het principe van *organisch ontwikkelen* (2); paden lopen namelijk altijd anders dan vooraf bedacht.

We richten een ordentelijk proces in waarin we min of meer diagonaal op het snijvlak van inhoud en belangen vier stappen doorlopen: Verkennen, Richting vinden, Beslissen en Maken (zie figuur 3). Dit proces gaat uit van het principe van elkaar helpen, experimenteren en het vinden van sociale samenhang.

3. We kijken tevens met een *holistische blik* (3); we zien altijd maar een deel van de werkelijkheid. Door ervoor te zorgen dat we het hele systeem betrekken, zien we zoveel mogelijk stukken van de werkelijkheid en zo krijgen we ook zicht op de dilemma's die spelen. Tevens krijgen we hierdoor een beter overzicht van en inzicht in de belangen en wensen van de diverse betrokkenen en stakeholders. Het ontwikkelen van relaties is hierbij de belangrijkste en meest spannende activiteit.
4. Tot slot stimuleren we *samenwerken zonder macht* (4). Samenwerken zonder macht doe je door ontmoetingen te creëren waarin het ergens over gaat, waar iedereen die belang heeft welkom is en iedereen mag bijdragen wat hij kan, waarin je niet hoeft te voldoen aan de norm van een ander. Je gaat op zoek naar de *common ground*; de plaats waar succesvol samenwerken ontstaat.

Kernprincipes bij dit proces zijn: betrek het hele systeem erbij, verken eerst het geheel, denk toekomst- en actiegericht en creëer ruimte voor zelfmanagement.

RESULTATEN

We hebben in dit artikel stilgestaan bij de uitdagingen met betrekking tot kwaliteitsmanagement en enkele aangrijpingspunten om hierop in te spelen. Tevens presenteerden we

een ordening en een proces voor kwaliteitsmanagement in netwerkverband. Wat zijn nu de belangrijkste resultaten die wij met deze aanpak hebben bereikt?

In de eerste plaats een aanzienlijke verbetering van de klanttevredenheid door het betrekken van de eindgebruiker en alle betrokkenen bij het kwaliteitssysteem. Voorts een versnelling van activiteiten en bijsturing doordat normen, processen, activiteiten et cetera beter op elkaar zijn afgestemd in het netwerk. Dat leidt niet alleen tot een versterking van het netwerk maar (juist) ook tot versterking van de individuele organisaties en bedrijven. In de derde plaats forse kostenbesparingen (soms met tientallen procenten) door minder verspilling, een betere en constantere kwaliteit en beter kwaliteitsmanagement. Digitalisering helpt dit te realiseren. Vervolgens een aanzienlijke toename van het werkplezier, het wederzijds begrip en voldoening. Omdat wordt uitgegaan van positieve incentives (vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid, brengen en halen et cetera) en omdat er samen gewerkt wordt aan de bedoeling van het systeem in plaats van het in de lucht houden van het systeem zelf. En tot slot een stevige optimalisatie in bredere zin, doordat de netwerkaanpak de kwaliteit in een organisatie naar een hoger niveau tilt. Je wordt als organisatie beter, slagvaardiger en goedkoper.

Voor ons aanleiding om vol in te blijven zetten op kwaliteitsmanagement in netwerkverband. Kunt, wilt en durft u mee te doen? De urgentie is groot en het perspectief enorm! 

* *Organisatieadviseurs bij Rijnconsult.*