



INLEIDING KWALITEIT

Business Strategy



Wat drijft een onderneming?

Visie – Missie

1



SWOT

Wat maakt ons speciaal? Waar willen we op inzetten?

Strategie

2



Zijn we kwaliteitsvol bezig?

Wat is kwaliteit en hoe meten we dat?

3

Business Strategy



Opvolgen en bijsturen
PDCA - EFQM - ISO

4



Hoe weten we of we goed op weg zijn?
Bepalen van KPI's

5

Kwaliteit

Wat?

Ontstaan en waarom?

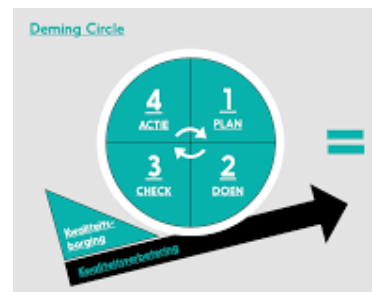
Deming-cyclus

KPI's

Kwaliteitssysteem

ISO

EFQM



Kwaliteit

- Cursusmateriaal (zie Leho map EFQM)

- Quality Management
- EFQM Excellence Model
- The new ISO standards on management systems & the EFQM model
- 12 gouden regels voor kpi's

- Wat verstaan we onder **kwaliteit**?

- kwa·li·teit (*de; v; meervoud: kwaliteiten*) mate waarin iets go



- **Kwaliteitsmanagementsysteem**: een doelmatige (winstgevende, kostenefficiënte) manier van werken binnen een organisatie die er toe leidt dat de organisatie goede producten en diensten levert waar de klanten tevreden over zijn. Een systeem kan al of niet gestandaardiseerd zijn (vb ISO of EFQM)

Kwaliteit

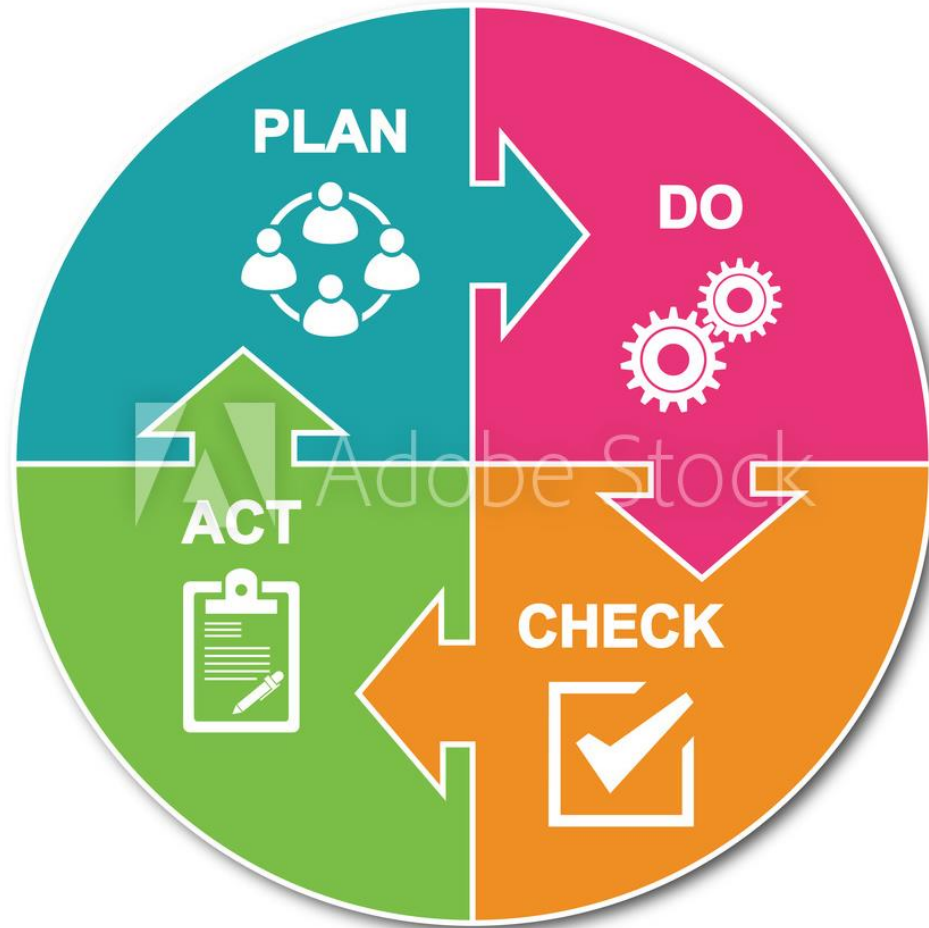
Een kwaliteitssysteem moet een organisatie toegevoegde waarde bieden. Het gaat om praktische systemen waar uw organisatie en uw klanten wat aan hebben. Geen complexe administratieve organisatie maar op de eisen en wensen van de afnemer afgestemde processen. Als model voor een kwaliteitsmanagementsysteem kan de ISO 9001 of een branchespecifieke norm daarbij helpen.

- **ISO9000 / ISO 9001**

- De ISO 9000-serie is sinds de jaren negentig uitgegroeid tot de bekendste standaard norm op het gebied van kwaliteitszorg. Alle gangbare normen zijn afgeleid van de ISO 9000 serie. De norm ISO 9001 bestaat uit een aantal eisen waaraan een organisatie dient te voldoen. Deze eisen zijn zo opgesteld, dat ze de processen in de organisatie inzichtelijk en beheersbaar kunnen maken. Het ISO 9001 certificaat wordt daarom steeds vaker door klanten geëist om de zekerheid te hebben dat een toeleverancier zich aan gemaakte afspraken houdt.
- In de ISO 9001 staat uw klant, en haar behoeften en verwachtingen, centraal. Het is echter de kunst om uw kwaliteitszorgsysteem zo in te richten dat u in staat bent snel te kunnen anticiperen op de steeds veranderende eisen en wensen van uw klanten.

Het voordeel van een kwaliteitssysteem is dus tweeledig: het geeft [vertrouwen naar de klant](#), én het [verhoogt de efficiëntie van uw organisatie](#).

Basis voor continue verbetering



William Edwards Deming (1900 – 1993) was een Amerikaanse statisticus. Hij is vooral bekend als goeroe op het gebied van kwaliteitsmanagement en het continu verbeteren van organisaties.

De oorsprong van zijn werk ligt in de Japanse productie en industrie. Daar leerde hij de managementprincipes van statistische procescontrole (SPC), een voorloper van Total Quality Management (TQM).

Mede hierdoor werd Deming beschouwd als de meest invloedrijke persoon met niet-Japanse afkomst op het gebied van Japanse productie en industrie.

Hij is tevens mede-grondlegger van het bekende model Plan-Do-Check-Act, wat ook bekend is als de Deming cirkel of PDCA cyclus.

Deming-cyclus

In 4 stappen naar een hogere kwaliteit

P = PLAN (plannen)

De eerste stap is plannen.

We maken een plan op, bv een plan van een nieuw huis, een projectplan, een financieel plan,

Op dit moment is er uiteraard nog niets gedaan, er is nog niets gerealiseerd.

We zetten eigenlijk op papier wat we nadien gaan doen.

D = DO (doen of uitvoeren)

De tweede stap is doen of uitvoeren.

We gaan ons plan uitvoeren. Hier ondernemen we bepaalde acties, we verwezenlijken iets.

We maken een product of een dienst.

Voor een eenvoudig plan is dit gemakkelijk, voor een complex plan is dit wel een ander paar mouwen.



#96338517

C = CHECK (controleren of beoordelen)

De derde stap is controleren of beoordelen.

We gaan hier na of het gerealiseerde overeenkomt met het plan.

We gaan bepaalde metingen uitvoeren of we gaan feedback vragen bv aan onze klant.

A = ACT (acteren, bijsturen)

De vierde stap is acteren of bijsturen.

De check kan 3 mogelijke resultaten opleveren: $P = D$, $P > D$ en $P < D$.

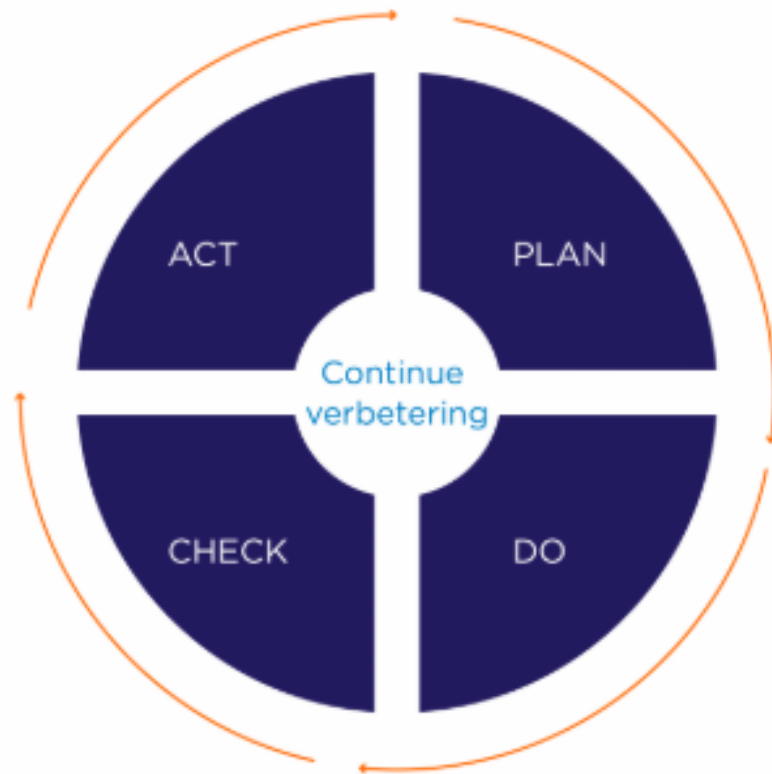
In het eerste geval, $P = D$, is je product of dienst ok.

In het tweede geval, $P > D$, voldoet ons product of dienst (nog) niet (volledig) aan het gevraagde.

Je zal dus best bijsturen.

En in het derde geval, $P < D$, is je product of dienst beter dan het geplande/gevraagde.



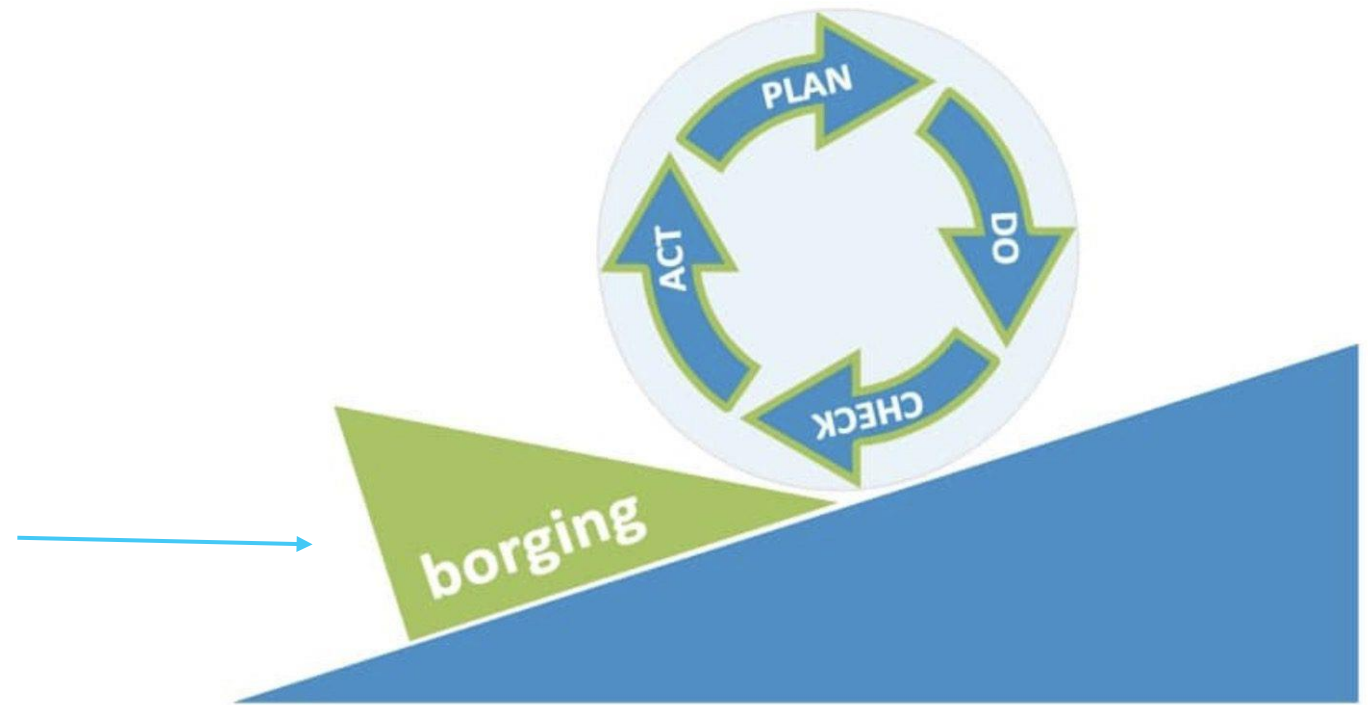


- ✓ **PLAN:** kijk naar je huidige processen en stel een plan op met concrete doelstellingen om ze te verbeteren.
- ✓ **DO:** voer de geplande verbetering(en) uit.
- ✓ **CHECK:** meet het resultaat, vergelijk met de oorspronkelijke situatie en toets de nieuwe processen aan de vastgestelde doelstellingen.
- ✓ **ACT:** stel eventueel bij aan de hand van de bevindingen uit de CHECK-fase en begin opnieuw.

Aanpassen proces/manier van werken leidt tot bijsturing maar:

- maak dat in de toekomst niet dezelfde fouten gemaakt worden
- trek dit ook door naar vergelijkbare processen
- neem het op in aangepaste procedures

= verankeren in de werking (=borging)



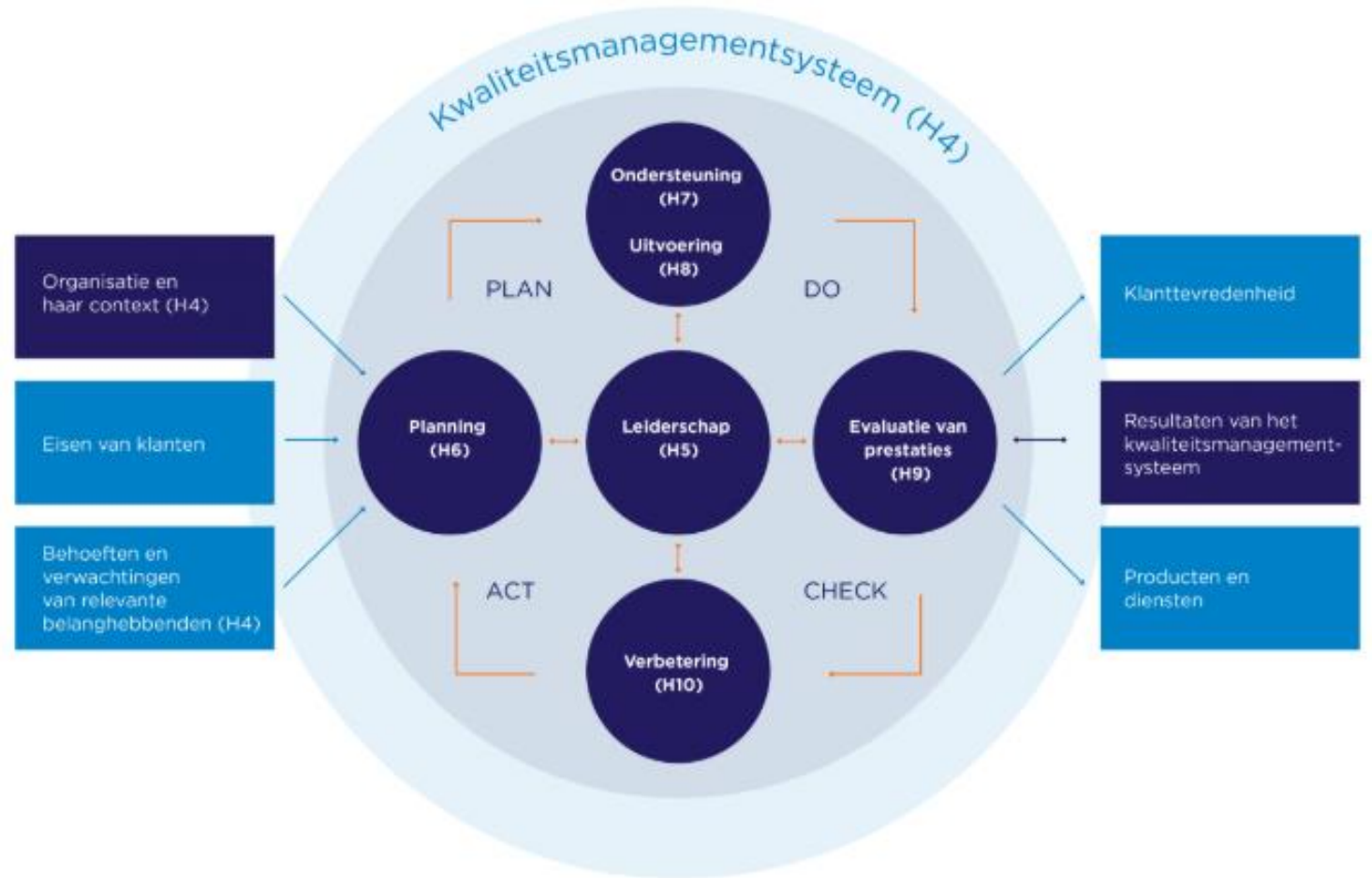
ISO 9001



- [Info](#)
- Is een internationaal erkende norm die alle **expertise en knowhow rond kwaliteitsmanagement** van de laatste decennia in één document bundelt
- De managementnorm ISO 9001 eist van organisaties dat ze hun **processen beschrijven, analyseren, meten en continu verbeteren (PDCA)**
- De structuur van ISO 9001 is volledig opgesteld volgens de **High Level Structure (HLS)**. Daarmee krijgen tientallen ISO-managementnormen een uniforme basisstructuur en dito vereisten

High Level Structure (HLS) betekent dat ISO 9001 deze tien hoofdstukken omvat:

1. Toepassingsgebied (Scope)
2. Normatieve verwijzingen
3. Definities
4. Context van de organisatie
5. Leiderschap
6. Planning
7. Ondersteuning
8. Uitvoering
9. Evaluatie
10. Verbetering



Content of the Standard

1. Introduction
2. Scope
3. Normative Reference
4. Terms and Definitions
5. Context of the Organisation
 - Understanding the context of the organisation;
 - Understanding the needs and expectations of interested parties;
 - Determining the scope of the quality management system;
 - Quality management system and its processes.
6. Leadership
 - Leadership and commitment;
 - Policy;
 - Organizational roles, responsibilities and authorities.
7. Planning
 - Actions to address risks and opportunities;
 - Quality objectives and planning to achieve them;
 - Planning of changes.



8. Support

- Resources;
- Competence;
- Awareness;
- Communication.
- Documented information;

9. Operations

- Operational planning and control;
- Requirements for products and services;
- Design and development of products and services;
- Control of externally provided processes, products and services;
- Production and service provision;
- Release of products and services;
- Control of nonconforming outputs.

10. Performance Evaluation

- Monitoring, measurement, analysis and evaluation;
- Internal audit;
- Management review.

11. Improvement

- General;
- Non conformity and corrective action;
- Continual improvement.



9 voordelen van ISO 9001



1. Hogere omzet



2. Aantoonbare kwaliteit



3. Lagere kosten



4. Grotere flexibiliteit



5. Nieuwe markten



6. Meer klanttevredenheid



7. Beter overzicht



8. Op maat van elke organisatie



9. Sterk engagement

De 9 voordelen van ISO 9001:

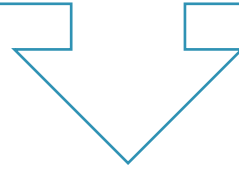
1. **Hogere omzet:** je zet jouw klanten op de eerste plaats door voortdurend op hun behoeften in te spelen en hun tevredenheid te verhogen. Zo zorg je voor klantenbinding, trek je nieuwe klanten aan en verhoog je uiteindelijk je omzet.
2. **Aantoonbare kwaliteit:** met een kwaliteitsmanagementsysteem volgens ISO 9001 laat je je klanten en andere stakeholders zien dat je betrouwbare producten of diensten levert.
3. **Lagere kosten:** door processen doordacht te stroomlijnen verminder je de kans op fouten. Bovendien werkt je organisatie zo efficiënter, waardoor je minder tijd en middelen moet investeren in de werking van je organisatie.
4. **Grotere flexibiliteit:** met de Plan-Do-Check-Act-cyclus en een benadering die sterk focust op risico's en opportuniteiten, speel je optimaal in op veranderingen in de markt en je organisatie. Met een sterk aanpassingsvermogen blijf je de concurrentie voor.
5. **Nieuwe markten:** voor organisaties die internationaal actief zijn, is ISO 9001 een belangrijke hefboom om nieuwe klanten aan te spreken. Sommige buitenlandse klanten en leveranciers eisen zelfs dat je met de managementnorm werkt.

De 9 voordelen van ISO 9001:

6. **Meer klanttevredenheid:** je komt tegemoet aan of overstijgt de verwachtingen van je klanten. Bovendien breng je hun toekomstige behoeftes in kaart. Zo zeg je niet alleen dat je klantgericht te werk gaat, maar doe je het ook.
7. **Beter overzicht:** je beoordeelt de volledige context van je organisatie om te bepalen wie je stakeholders zijn en wat elk van hen verwacht. Zo krijg je een sterke basis voor je bedrijfsdoelstellingen en spoor je nieuwe kansen op.
8. **Op maat van elke organisatie:** of je nu voor een grote of kleine organisatie werkt, voor een privéonderneming, de publieke sector, een ngo of een kennisinstelling, ISO 9001 is bruikbaar in elk type organisatie.
9. **Sterk engagement:** door je eigen medewerkers actief te betrekken bij het kwaliteitsmanagementsysteem, geef je hen meer verantwoordelijkheid en vertrouwen. Dat leidt dan weer tot een hogere productiviteit en tevreden gezichten op de werkvloer.

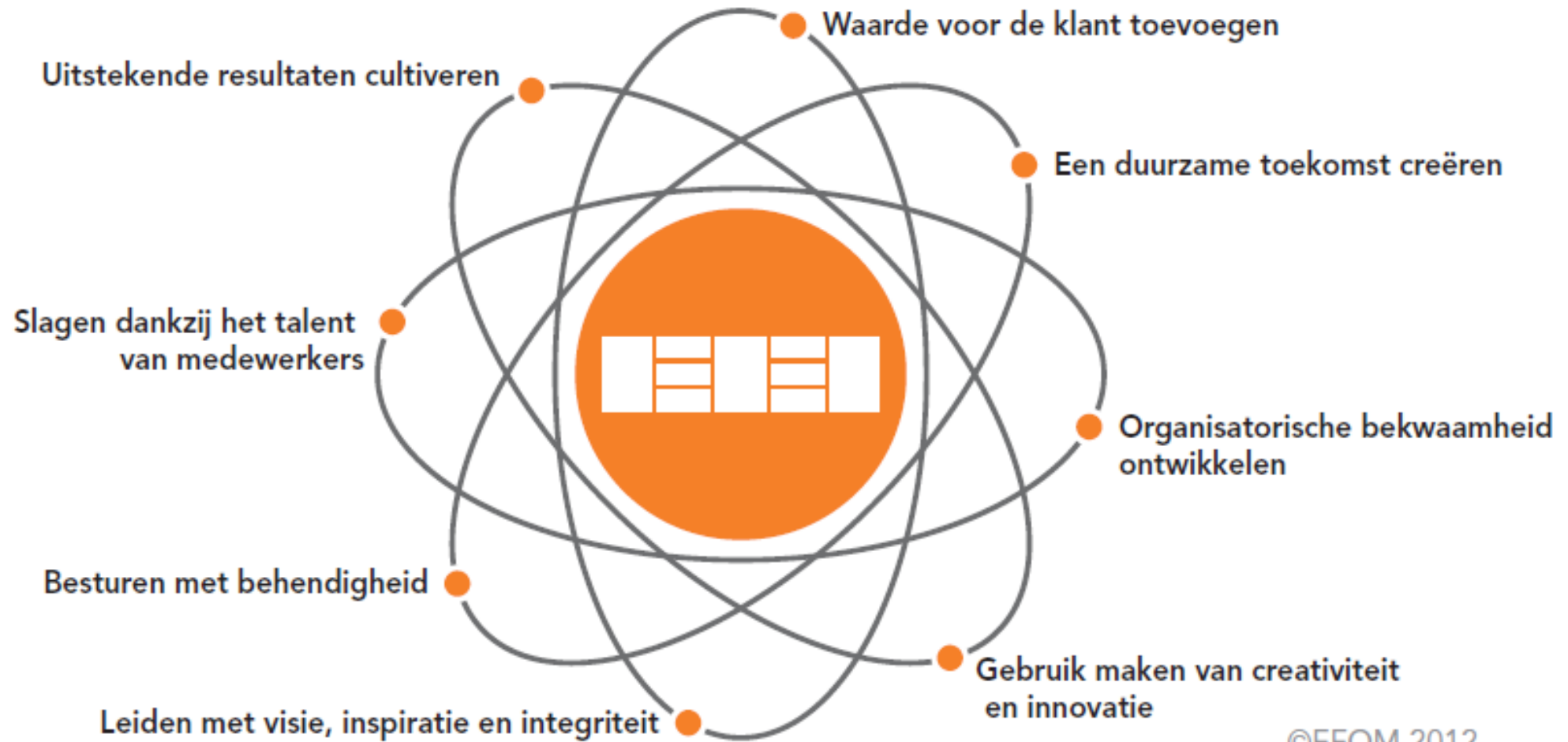
EFQM- Excellence model

European Foundation for Quality Management



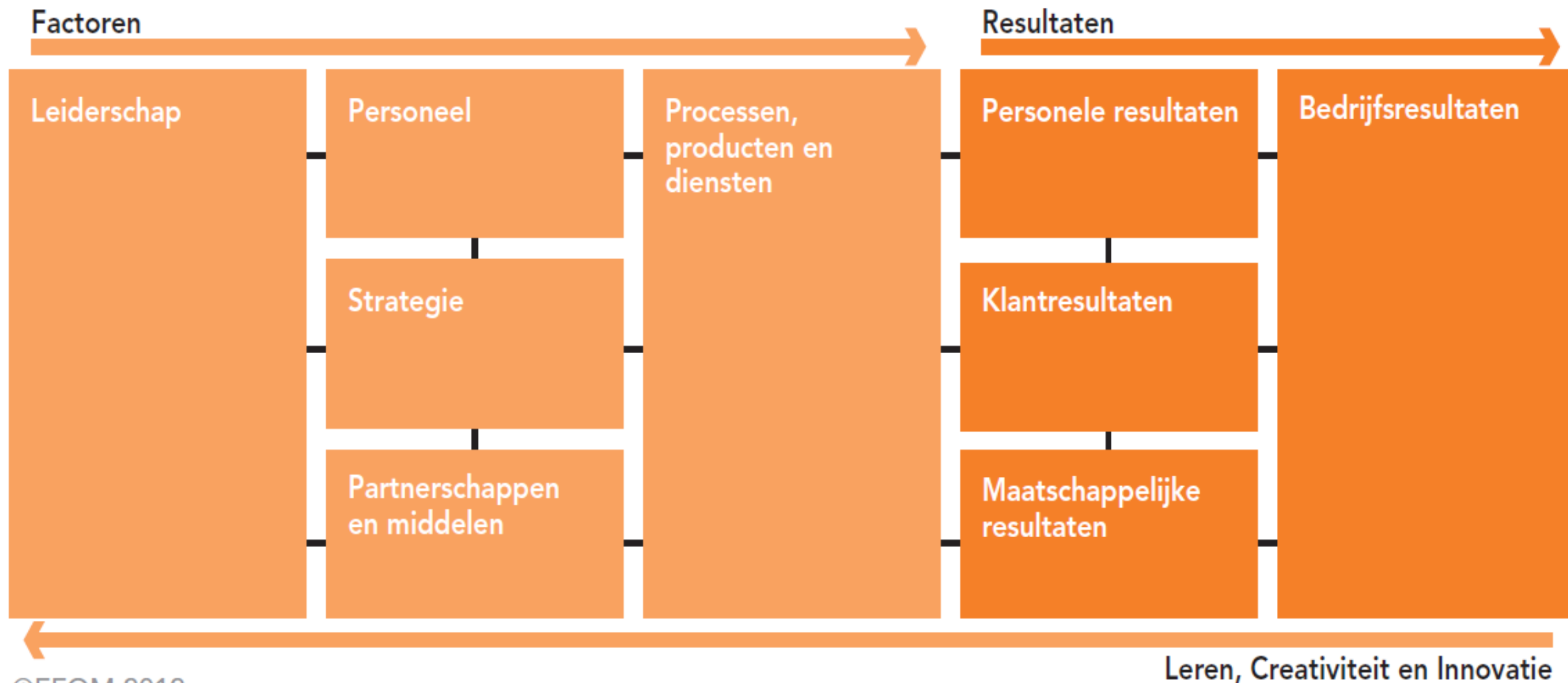
Het EFQM-Excellence model is een gestructureerde methode om een inzicht te verkrijgen in het niveau van uitmuntendheid van een organisatie.

Met als doel ***excellente resultaten te realiseren*** voor zowel de klanten, de medewerkers, de budgetverschaffers en de samenleving.



©EFQM 2012

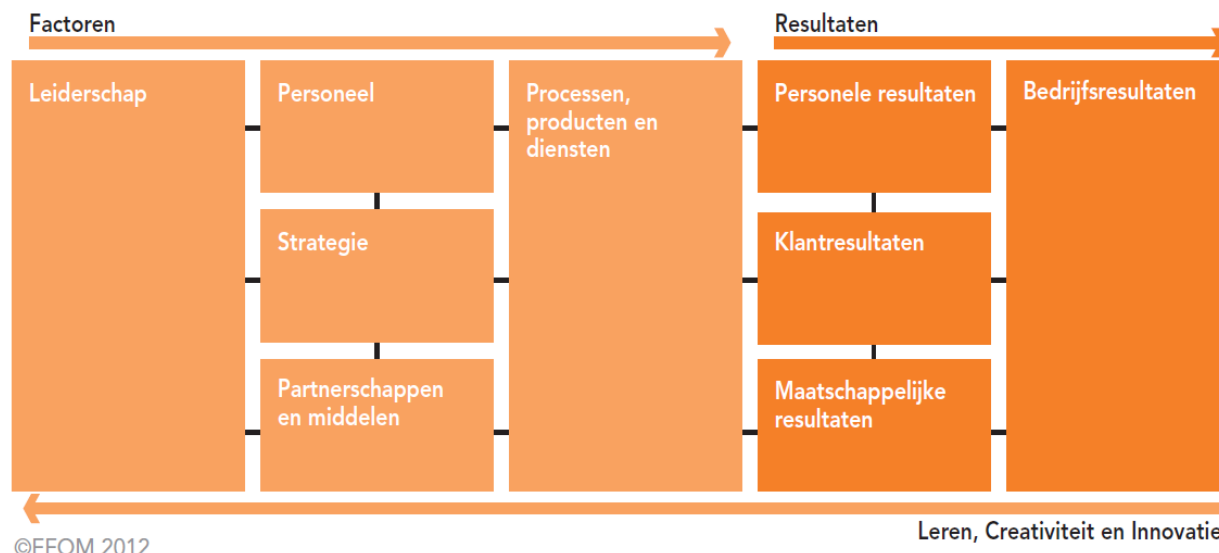
EFQM Excellence model -2012



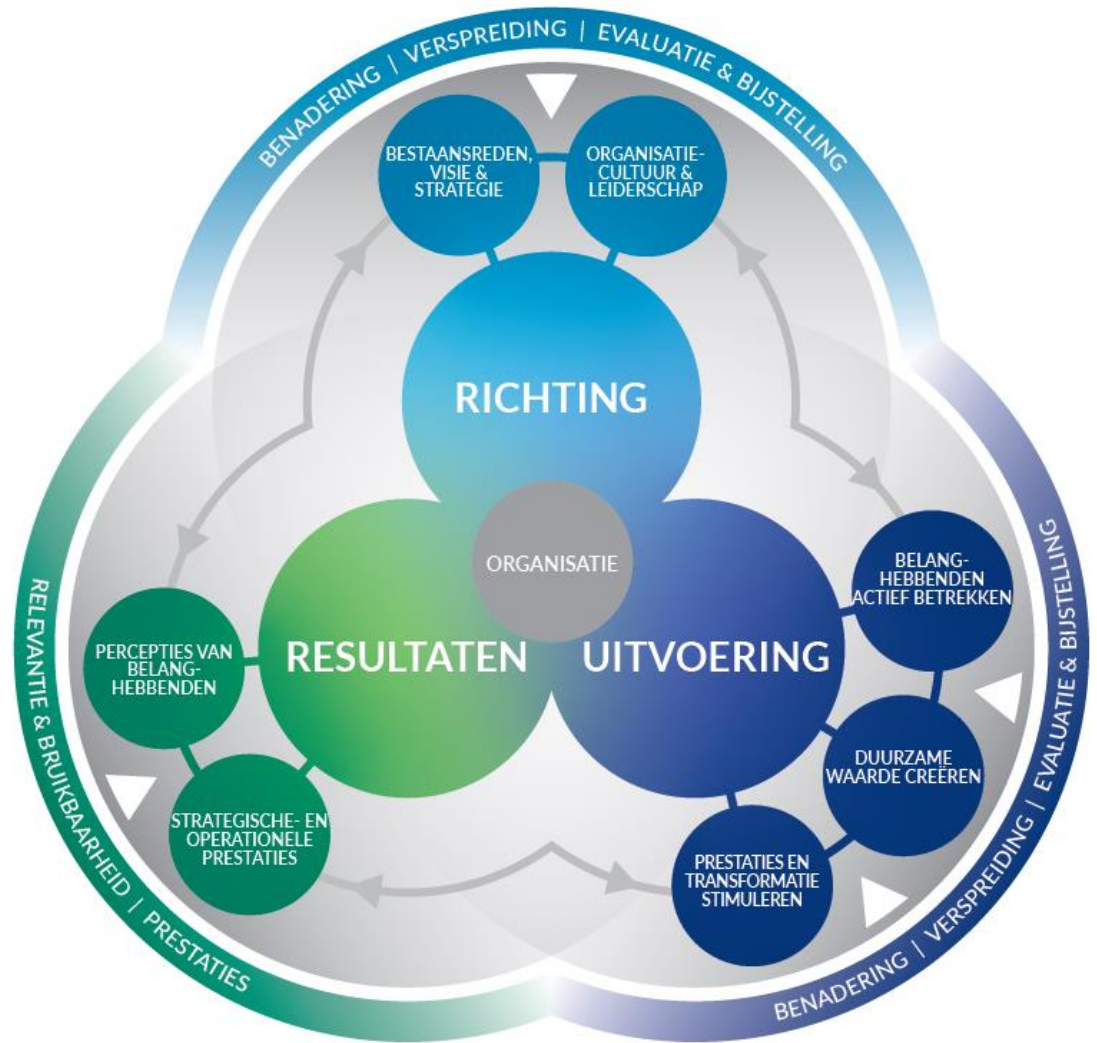
EFQM Excellence model

geeft aan dat:

de goede resultaten van onze Sleutel-prestaties, de goede resultaten bij onze Klanten, bij onze Medewerkers en bij de Samenleving, worden bereikt door een goed Leiderschap, een degelijk Beleid en Strategie, een goed Personeelsbeleid, een goed beheer van onze Middelen en Partnerschappen en een uitstekend management van Processen.



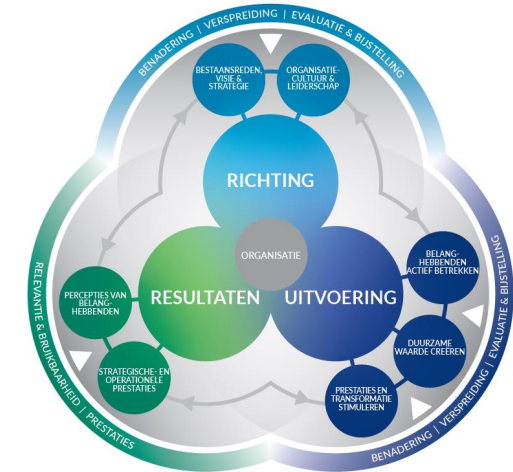
EFQM 2020



Het EFQM-model heeft een sterk **strategisch karakter** en focust op prestaties en operationele resultaten

De structuur van het EFQM-model is gebaseerd op de simpele maar krachtige logica van het stellen van drie vragen:

- “**Waarom**” bestaat deze organisatie? Welke bestaansreden heeft ze? Waarom kiest ze deze specifieke strategie? (**Richting**)
- “**Hoe**” beoogt ze invulling te geven aan haar bestaansreden en strategie? (**Uitvoering**)
- “**Wat**” heeft zij tot nu toe daadwerkelijk bereikt? Wat wil ze morgen? (**resultaten**)



→ Zie pdf het EFQM model 2020

Key performance indicatoren (kritieke prestatie-indicatoren): zijn variabelen om de prestaties van een bedrijf, merk of product te analyseren.

KPI's worden gebruikt om

- het succes van een organisatie in het algemeen objectief te kunnen meten
- of het succes van een bepaalde actie of campagne te peilen.
- mate van succes en de voortgang van langetermijndoelen inzichtelijk weer te geven



Voorbeelden van KPI's:

Aantal nieuwe klanten;
Omzet (of omzetgroei);
Gemiddelde levertijd van een bestelling;
Aantal klachten;

Vaak zetten organisaties hun langetermijnstrategie om in operationele doelstellingen. Door binnen deze doelstellingen KPI's op te nemen, wordt het halen van deze doelstellingen meetbaar (**SMART**). Cruciale activiteiten en aandachtsgebieden voor het halen van de doelen worden **kritieke succesfactoren** genoemd.

KPI is een afkorting voor Key Performance Indicator. Ze vormen een essentieel onderdeel van het proces in een organisatie dat voor de sturing van de activiteiten zorg moet dragen.

Op basis van de visie en missie zou het management een strategie moeten formuleren. Aan de hand van die strategie moet bepaald worden wat de doelstellingen zijn, en wanneer men de uitvoering van die strategie succesvol vindt. Welke factoren bepalen of we succesvol zijn? Dat is de essentiële vraag in het strategievormingsproces. Als die factoren helder zijn, dan moeten we gaan meten. Dat meten gebeurt aan de hand van indicatoren. De belangrijkste daarvan zijn de KPI's, de Key Performance Indicators. Die KPI's zouden voor de medewerkers op een dashboard getoond kunnen worden, zodat ze bij hun dagelijkse werk kunnen zien of ze op koers liggen.



Uit: 12 gouden regels voor KPI's

Regels voor KPI's

1. Meet een proces – geen eenmalige dingen
2. Weet wat het doel is
3. Duidelijk voor iedereen (helder)
4. Meetbaar
5. Eenvoudig uit te leggen – betrokkenheid
6. Toekomstgericht
7. Afgestemd op andere KPI's
8. De KPI is bij te sturen
9. KPI heeft een doel
10. Evalueer de KPI's ifv de tijd en pas aan
11. Beloon medewerkers op basis van het behalen van de KPI's
12. Beperk het aantal KPI's



Uit 12 gouden regels voor PKI's

Oefening

1. Televerkoop bedrijf.

Een bedrijf heeft een aantal medewerkers en belt klanten op. Na het plaatsen van de bestelorders door de klant gaat de volledige afhandeling van de orders naar een ander bedrijf.

Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

Hoe?

- Individueel voorbereiden (10 minuten)
- Publiceren van de KPI's op het online document
- Daarna bespreken van de ingestuurde KPI's in groep





Oefening KPI Televerkoop

Een bedrijf heeft een aantal medewerkers en belt klanten op. Na het plaatsen van de bestelorders door de klant gaat de volledige afhandeling van de orders naar een ander bedrijf.

Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

*Vereist



Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

Hoe?

Individueel voorbereiden (10 minuten)

Publiceren van de KPI's op het online document

Daarna bespreken van de ingestuurde KPI's in groep

Oefening

2. Een productiebedrijf maakt ijsjes. Jij bent de manager van de ijsjesafdeling en wil weten hoe goed jouw afdeling werkt. Welke gegevens zou je verzamelen? De einddoelstelling is dat we via PowerBI een dashboard maken die dagelijks kan bekeken worden door de productiemanager. In deze oefening behandelen we de ijsjesfabriek als black box. Dus we houden geen rekening met de verkoop van ons product.

Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

Hoe?

- Individueel voorbereiden (10 minuten)
- Publiceren van de KPI's op het online document Daarna bespreken van de ingestuurde KPI's in groep





Oefening KPI ijsjesfabriek

Een productiebedrijf maakt ijsjes. Jij bent de manager van de ijsjesafdeling en wil weten hoe goed jouw afdeling werkt. Welke gegevens zou je verzamelen? De einddoelstelling is dat we via PowerBI een dashboard maken die dagelijks kan bekeken worden door de productiemanager. In deze oefening behandelen we de ijsjesfabriek als black box. Dus we houden geen rekening met de verkoop van ons product.

Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

*Vereist



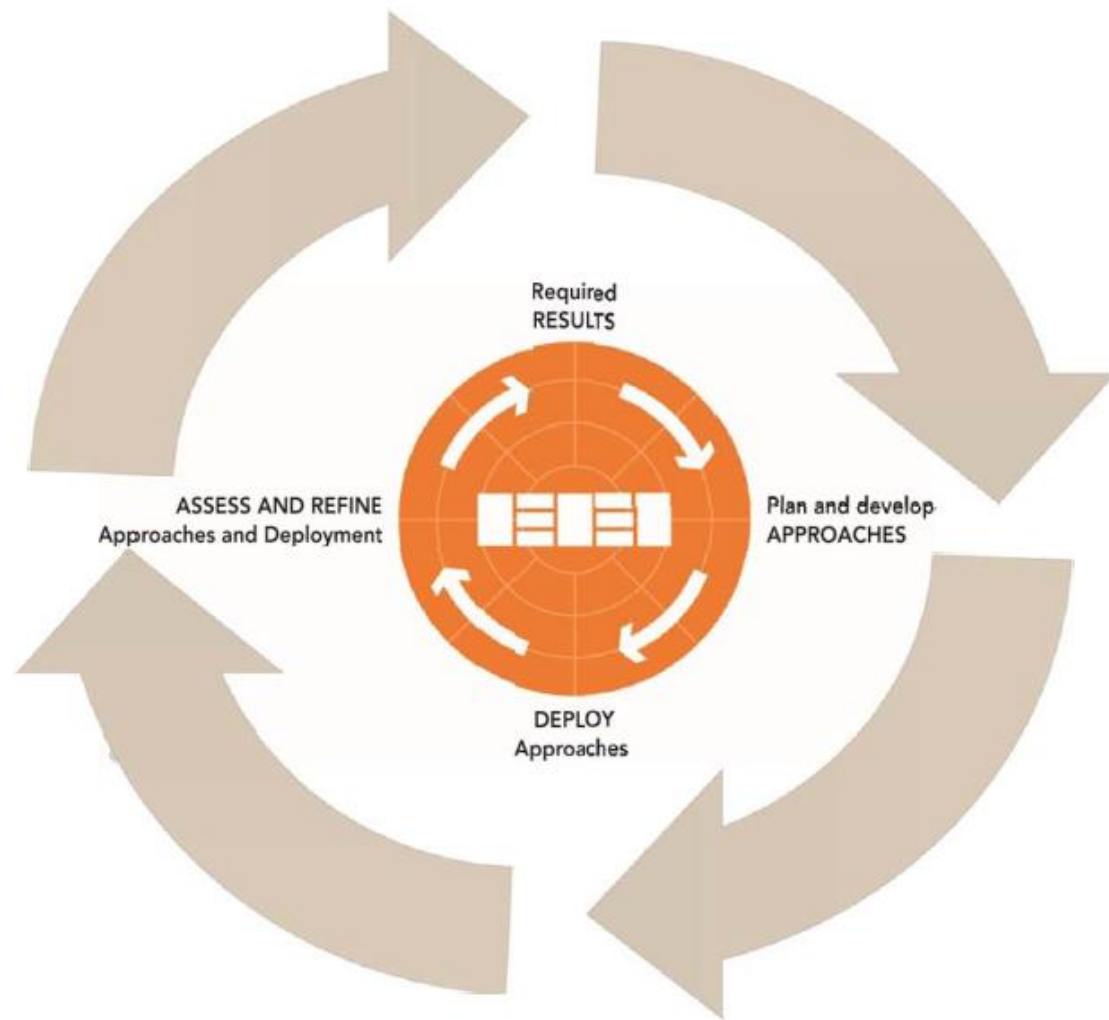
Formuleer 3 KPI's die je kan hanteren om de werking van het bedrijf op te volgen.

Hoe?

Individueel voorbereiden (10 minuten)

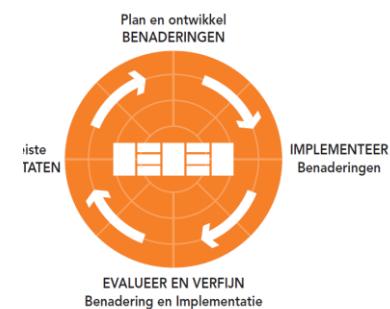
Publiceren van de KPI's op het online document

Daarna bespreken van de ingestuurde KPI's in groep

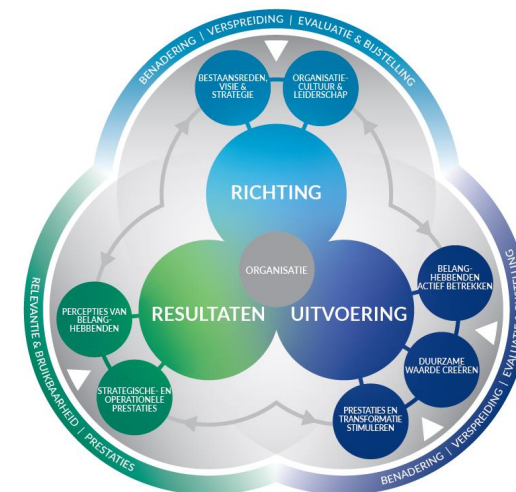


RADAR

Results
Approaches
Deploy
Assess & Refine



Vergelijk met PDCA



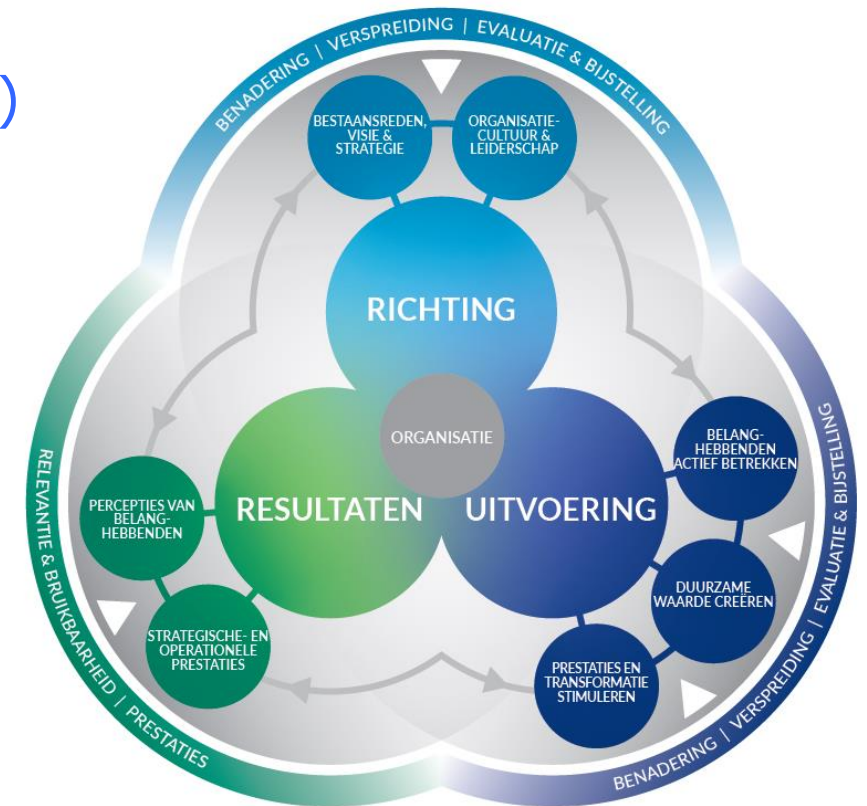
R = Results (Resultaten Excellente organisatie)

A = Approach (Aanpak => Effectief)

D = Deployment (Ontplooiing => Efficiënt)

A = Assessment (Evaluatie en beoordeling)

R = Review (Wat geleerd?=> acties)



ISO	EFQM
Customer focus The primary focus of quality management is to meet customer requirements and to strive to exceed customer expectations.	Adding value for customers Excellent organisations consistently add value for customers by understanding, anticipating, and fulfilling needs, expectations and opportunities
Leadership Leaders at all levels establish unity of purpose and direction and create conditions in which people are engaged in achieving the organisation's quality objectives.	Leading with vision, inspiration & integrity Excellent organisations have leaders who shape the future and make it happen, acting as role models for its values and ethics.
Engagement of people Competent , empowered and engaged people at all levels throughout the organisation are essential to enhance the organisation's capability to create and deliver value	Succeeding through the talent of people Excellent organisations value their people and create a culture of empowerment for the achievement of both organisational and personal goals.
Relationship management For sustained success, organisations manage their relationships with relevant interested parties, such as providers	Developing organisational capability Excellent organisations enhance their capabilities by effectively managing change within and beyond the organisational boundaries.

ISO	EFQM
<p>Process approach Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as a coherent system</p>	<p>Sustaining outstanding results Excellent organisations achieve sustained outstanding results that meet both the short and the long term needs of all their stakeholders, within the context of their operating environment.</p>
<p>Evidence-based decision making Decisions based on the analysis and evaluation of data and information are more likely to produce desired results.</p>	<p>Managing with agility Excellent organisations are widely recognised for their ability to identify and respond effectively and efficiently to opportunities and threats.</p>
<p>Improvement Successful organisations have an ongoing focus on improvement.</p>	<p>Harnessing creativity & innovation Excellent organisations generate increased value and levels of performance through continual improvement and systematic innovation by harnessing the creativity of their stakeholders</p>
	<p>Creating a sustainable future Excellent organisations have a positive impact on the world around them by enhancing their performance whilst simultaneously advancing the economic, environmental and social conditions within the communities they touch.</p>

Webinar EFQM

<https://www.youtube.com/watch?v=2AAFrgOGsQw>