

Deel twee van de serie over een nieuwe methode voor het managen van kwaliteit en risico's

OQRM in een notendop

In het vorige artikel hebben we algemene kenmerken van de OQRM-methode beschreven. In dit (tweede) artikel gaan we in op de inhoud van de methode. Toegelicht wordt hoe gebieden waarbinnen we kwaliteit en risico's willen managen, worden afgebakend. Vervolgens beschrijft het artikel welke stappen binnen elk gebied kunnen worden gezet.

Door ir Peter W.M. van Nederpelt EMEA EMIA RO

In het eerste artikel is al aangegeven, dat kwaliteit volgens het model altijd is gekoppeld aan een object. Kwaliteit staat nooit los van iets. Daarbij is in het vorige artikel als voorbeeld het object 'koffie' gegeven. Veel kwaliteitsdeskundigen zullen zeggen, dat het product van de organisatie het object is waar het om gaat. Het begrip object heeft binnen het OQRM model een ruimere betekenis. Als er de woorden 'de kwaliteit van ...' voorgezet kan worden is het al een object. Een object kan daarom een ding, een concept, een activiteit of een gebeurtenis zijn. Iets is dus al gauw een object. Volgens het OQRM-model dient de kwaliteit van andere objecten ook te worden gemanaged, zoals de organisatie als geheel, processen, systemen, machines, apparatuur, mensen en data. Dit geldt zelfs voor meer abstracte begrippen zoals samenwerking,

cultuur en visie. Verder gaat het ook om objecten buiten de organisatie zoals klanten, leveranciers en andere betrokkenen.

Eigenschappen

Alle objecten hebben eigenschappen. Deze eigenschappen zijn specifiek voor elk object. Het object 'medewerker' heeft nu eenmaal andere eigenschappen dan het object 'proces'. Voorbeelden van eigenschappen van een proces zijn: efficiency, effectiviteit maar ook complexiteit, robuustheid, kosten en doorlooptijd. Eigenschappen van medewerkers zijn bijvoorbeeld beschikbaarheid, leeftijd, competentie, integriteit, productiviteit en mobiliteit. Ook eigenschappen die minder met kwaliteit worden geassocieerd zijn toegestaan binnen het OQRM model, bijvoorbeeld de eigenschap omzet of winst van een bedrijf.

Aandachtsgebieden

Het begrip aandachtsgebied, zoals we dat binnen OQRM kennen, gebruiken we als eenheid waarop we ons willen focussen: waar we de schijnwerpers op willen zetten. Een aandachtsgebied is simpelweg de combinatie van één object en één bijbehorende eigenschap, bijvoorbeeld de 'doorlooptijd van het productieproces'. Een aandachtsgebied managen we door het nemen van beheersmaatregelen. Doordat het een afgebakende eenheid is, is het makkelijker om te bepalen welke maatregelen gewenst zijn.

Het model is flexibel toepasbaar. De gebruiker bepaalt zelf zijn aandachtsgebieden. Soms is het overduidelijk om welke aandachtsgebieden het moet gaan, soms moet een selectie plaatsvinden van aandachtsgebieden. Doordat de gebruiker zelf het aantal aandachtsgebieden kiest, is de toepassing van het model schaalbaar. Het is heel goed mogelijk om met één aandachtsgebied te beginnen en zo nodig later het aantal uit te breiden.

Als er een selectie moet plaatsvinden, is het handig om eerst een longlist van aandachtsgebieden te maken. Dit kan door bijvoorbeeld een paar belangrijke documenten — zoals een strategienota of jaarplan — te analyseren. Vervolgens kan worden bepaald welke aandachtsgebieden nog voor nadere uitwerking in aanmerking komen: de shortlist. De selectie van aandachtsgebieden kan plaatsvinden door het belang van de individuele aandachtsgebieden te bepalen. Het belang is afhankelijk van de bijdrage die het aandachtsgebied levert aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie of aan de kwaliteit van het eindproduct.

Overigens kunnen aandachtsgebieden ook behulpzaam zijn bij formuleren van visies, missies, doelstellingen en kritische succesfactoren.

Stappen per aandachtsgebied

Als eenmaal de aandachtsgebieden zijn





vastgesteld, dan kunnen er elf stappen worden gezet per aandachtsgebied. Deze stappen helpen bij het bepalen van de juiste beheersmaatregelen om het aandachtsgebied te managen. Welke stappen relevant zijn, is afhankelijk van de toepassing van het model. Ook de volgorde waarin de stappen worden gezet wordt niet voorgeschreven. In het derde en laatste artikel zal duidelijk worden, welke stappen in welke toepassing bij welke toepassing onontbeerlijk zijn. We gaan nu in op de stappen die binnen een aandachtsgebied kunnen worden gezet.

Stap 1: Definitie van het aandachtsgebied

Vaak is het nodig om een aandachtsgebied expliciet te definiëren. Dit betekent dat

wordt aangegeven wat precies met het aandachtsgebied wordt bedoeld. Dit is gewenst, als het aandachtsgebied voor meerdere uitleg vatbaar is. Het moet immers duidelijk zijn, wat er precies moet worden gemanaged. Denk aan het aandachtsgebied 'duurzaamheid van de organisatie of het product'. Hiervan zijn vele definities

mogelijk. Het aandachtsgebied 'doorlooptijd van een proces' kan daarentegen eenvoudig worden gedefinieerd als de periode tussen de start en het einde van het proces, althans als het proces goed kan worden afgebakend.

Stap 2: Verdeling van verantwoordelijkheden per aandachtsgebied

In deze stap wordt bepaald wie verantwoordelijk is voor het aandachtsgebied en dit kan best discussies uitlokken. Er wordt een eigenaar of portefeuillehouder aangewezen als hoofdverantwoordelijke van het aandachtsgebied. Bij de 'doorlooptijd van een proces' zou dit de manager kunnen zijn van de afdeling waar het proces wordt uitgevoerd. De eigenaar van het aandachtsgebied is ook degene die de uitwerking van het aandachtsgebied vaststelt. Er zijn doorgaans nog meer betrokkenen. Bij de 'doorlooptijd van het proces' zullen ook medewerkers die het proces uitvoeren, bepaalde verantwoordelijkheden dragen.

Stap 3: Eisen per aandachtsgebied

Aan een aandachtsgebied kunnen eisen worden gesteld. Hierop wordt ook gerefereerd als ISO 9001 kwaliteit definieert als 'de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet aan de eisen'. Eisen kunnen enerzijds globaal worden beschreven, bijvoorbeeld de doorlooptijd moet voldoende klein en stabiel zijn. Anderzijds kan het soms ook concreter worden gemaakt: de doorlooptijd moet kleiner of gelijk aan 3 werkdagen zijn. Eisen kunnen afkomstig zijn uit de buitenwereld (wetgeving, klanten), maar kunnen ook intern zijn geformuleerd of alsnog worden geformuleerd bij de uitwerking van een aandachtsgebied door de portefeuillehouder. Des te concreter de eis, des te makkelijker het aandachtsgebied is te managen.

Stap 4a: Genomen maatregelen per aandachtsgebied

In stap 'genomen maatregelen' gaan we na welke maatregelen al genomen zijn om

'De toepassing van het model is schaalbaar'

een aandachtsgebied te beheersen. In ons voorbeeld van de doorlooptijd van het proces kan dit zijn, dat de voortgang van het proces wordt bewaakt en overschrijdingen van de geplande doorlooptijd in een vroeg stadium worden gesignaleerd.

Stap 4b: Nog te implementeren maatregelen

Als het aandachtsgebied nog niet in control is, dienen aanvullende maatregelen te worden genomen. Ook kan het zijn dat de implementatie van maatregelen al gestart is, maar nog niet is afgerond. Mogelijke soorten maatregelen zijn preventieve, curatieve en signalerende maatregelen. Preventieve maatregelen voorkomen dat de mogelijke oorzaken van problemen, die we eerder hebben vastgesteld, optreden. Curatieve maatregelen verminderen de gevolgen van problemen met het aandachtsgebied. Ook de mogelijke gevolgen hebben we bij de risicoanalyse in kaart gebracht. Signalerende maatregelen (indicatoren, dashboard) zorgen ervoor, dat we op tijd merken dat er problemen optreden.

Voor het bepalen van maatregelen kan het ook helpen om eerst mogelijke maatregelen in kaart te brengen. Deze kunnen ontleend zijn aan maatregelen die binnen de bedrijfstak als best practice gelden. Alvorens stap 4b te zetten is het verstandig om eerst stap 5 en 6 uit te voeren.

Stap 5: Risicoanalyse per aandachtsgebied

In de risicoanalyse vindt de integratie plaats van risicomangement met kwaliteitsmanagement. In deze stap worden meerdere deelstappen gezet. De eerste deelstap is, dat wordt vastgesteld of er momenteel al problemen zijn met het aandachtsgebied of dat er problemen te verwachten zijn. Er is sprake van een probleem als — ondanks de genomen maatregelen — niet aan de eisen wordt voldaan zoals in stap 3 vermeld.

In de tweede deelstap wordt geanalyseerd wat mogelijke oorzaken van problemen met het aandachtsgebied zijn. Als deze bekend zijn kan in een latere stap met beheersmaatregelen hierop worden ingespeeld. Bij het aandachtsgebied 'doorlooptijd van het productieproces' is een mogelijke oorzaak van een probleem ontoereikende personele capaciteit.

In de derde deelstap worden de mogelijke gevolgen van problemen met een aandachtsgebied in kaart gebracht. In het voorbeeld van de 'doorlooptijd van het productieproces' kan dit een te lange levertijd



QCRM in een notendop.

van een product zijn. De lange levertijd kan in strijd zijn met de doelstellingen van de organisatie om producten binnen een bepaalde tijd te leveren.

In de vierde stap wordt het risiconiveau geschat. Dit kan door eerste de kans in te schatten dat het gevolg optreedt. In ons voorbeeld is dit de kans dat de levertijd van een product te lang is door de lange doorlooptijd van het productieproces. Een eenvoudige manier van berekening is, om deze kans in te schatten op een schaal van 1 tot 5. Bij het schatten van de kans houden we rekening met de al genomen maatregelen. Ook schatten we op een schaal van 1 tot 5 de ernst van de gevolgen in als het probleem zich voordoet met het aandachtsgebied. Door beide schattingen met elkaar te vermenigvuldigen krijgen we het risiconiveau, bijvoorbeeld $3 \times 4 = 12$. Deze uitkomst hebben we in de volgende stap nodig.

Deze vierde deelstap is lastig, maar helpt wel om de gedachten te bepalen.

Stap 6: Aandachtsgebied in control?

Nu zijn we op een cruciaal punt beland. De vraag is nu, of het aandachtsgebied in control is (ofwel voldoende beheerst wordt). Zo niet, dan dienen aanvullende maatregelen worden genomen of afgerond. We zijn in control als aan de eisen wordt voldaan en ook het resterende risico dat we hadden geschat, aanvaardbaar is. Is de organisatie nog niet in control over het aandachtsgebied, dan dienen aanvullende maatregelen te worden genomen of afgerond. Het is verstandig om deze stap periodiek te zetten.

Hoe vaak is afhankelijk van de stabiliteit of de dynamiek van het aandachtsgebied.

Overige stappen

Er zijn nog vijf overige stappen mogelijk, die echter minder cruciaal zijn dan de vorige. Stap 7 is dat het belang van het aandachtsgebied wordt bepaald. Dit is relevant, als we uit een lijst van aandachtsgebieden een keuze moeten maken. Stap 8 is, dat er relaties worden gelegd met andere aandachtsgebieden. Aandachtsgebieden zijn vaak afhankelijk van andere aandachtsgebieden. Zo is de 'tevredenheid van klanten' mede afhankelijk van de 'klantvriendelijkheid van de organisatie' en de 'levertijd van de producten'. Verder kan volgens stap 9 een aandachtsgebied ook kansen bieden voor de organisatie. Als bijvoorbeeld 'de efficiency van de processen' beter is dan vereist, biedt dit kansen voor de het 'marktaandeel van de organisatie' vanwege de lagere 'kostprijs van het product'. Als stap 10 noemen we de historie van een aandachtsgebied. In het verleden kunnen successen of mislukkingen plaats hebben gevonden m.b.t. een aandachtsgebied. Hiervan kan worden geleerd. Tot slot wordt in stap 11 informatie verzameld, dat over het aandachtsgebied gaat. Dit kan van alles zijn, van directiebesluiten tot literatuur.

In het volgende deel

In het volgende en tevens afsluitende deel van deze serie worden een aantal concrete toepassingen van het QCRM-model beschreven. Verder zullen we toelichten welke de stappen in welke gevallen altijd gezet moeten worden. **q**