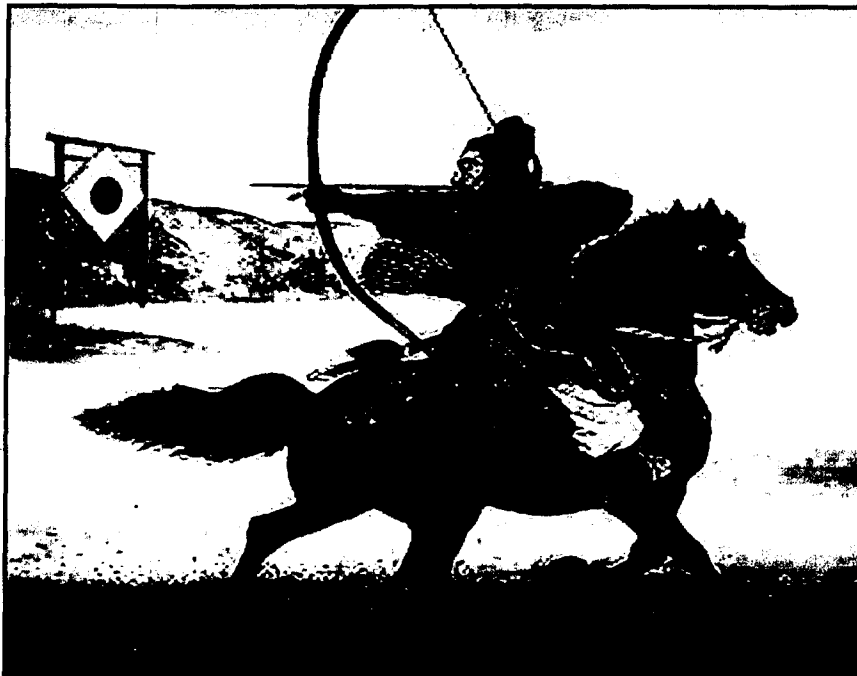


"Kaizen"

"Voortdurend Verbeteren"



Afstudeerscriptie

Amersfoort, Mei 2004

Naser Bakhshi (1105965)

Maxim van Ommen Kloeke (1116553)

Pentascopie B.V.

Information Engineering, Hogeschool van Utrecht

Eerste examiner: Dr. Lidwien van de Wijngaert, Universiteit Utrecht

Mediatheek HvU



0300 525 2621



"Kaizen"

"Voortdurend Verbeteren"

Toelichting op de foto van de voorpagina:



Samurai (Japanse krijger, 1100-1876)

De Samurais regeerden 700 jaar over Japan en beoefenden de Bushido leer. Bushido filosofie (weg van de krijger) is een mix van Shinto en Boeddhisme religies. Hierbij staat het voortdurend verbeteren (Kaizen) en excelleren centraal. Het streven naar het perfectionisme en het voortdurend verbeteren waren de basiselementen van de samuraicultuur.

Ook bij een moderne organisatie speelt het aspect voortdurend verbeteren een belangrijke rol. Er is steeds meer aandacht voor kwaliteit en de uitdaging is dan ook om excelleren een onderdeel van de cultuur van de organisatie te maken.

Amersfoort, Mei 2004

Naser Bakhshi (1105965)

Maxim van Ommen Kloeke (1116553)

Pentascopie B.V.

Information Engineering, Hogeschool van Utrecht

Eerste examiner: Dr. Lidwien van de Wijngaert, Universiteit Utrecht

Hogeschool
van Utrecht



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Dit is de afstudeerscriptie van Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke. Deze scriptie vormt de afsluiting van onze opleiding Information Engineering aan de Hogeschool van Utrecht.

Wij ambiëren om na de studie Information Engineering de opleiding "Master Business Informatics" te gaan volgen aan de Universiteit Utrecht (UU). In het kader van de voorbereiding op deze vervolgopleiding hebben we het vak "Organisationele Communicatie" van de studie Informatiekunde op de UU gevolgd. Voor dit vak moesten verschillende opdrachten uitgevoerd worden. De laatste en tevens grootste opdracht was het uitvoeren van een probleemanalyse voor consultancybureau Pentascope. Op deze wijze zijn we in aanraking gekomen met het bedrijf Pentascope.

De afstudeerscriptie is een eerste aanzet voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope. Lezers die nog niet bekend zijn met de algemene begrippen en definities op het gebied van kwaliteits- en veranderkunde kunnen wij hoofdstuk 4 en 5 van harte aanbevelen. Lezers die geïnteresseerd zijn in de conclusies en aanbevelingen kunnen direct de stap maken naar hoofdstuk 6.

Bij deze willen we dr. L. v.d. Wijngaert bedanken voor het begeleiden tijdens onze afstudeerstage bij Pentascope. Onze dank gaat ook uit naar dhr. R.D. Ritmeijer en dhr. J. Pieterse van Pentascope. Zij hebben het voor ons mogelijk gemaakt dat wij onze afstudeeropdracht bij Pentascope konden uitvoeren.

We willen van deze gelegenheid gebruik maken om alle medewerkers van Pentascope te bedanken die ons geholpen hebben bij de verschillende onderzoeken die we hebben moeten uitvoeren voor onze afstudeerstage.

Tot slot willen we M. van Ommen Kloeke en F. Ralez bedanken voor het nakijken en bekritisieren van onze scriptie.

Amersfoort, Mei 2004

Naser Bakhshi & Maxim van Ommen Kloeke



Managementsamenvatting

Binnen de commerciële dienstverlening heeft de bedrijfsvoering de afgelopen jaren een grote verandering ondergaan door wijzigingen van externe factoren. Mede hierdoor heeft het kwaliteitsdenken een belangrijke impuls gekregen en is men het belang van integrale kwaliteitszorg gaan inzien.

Pentascopie, een consultancybureau dat gespecialiseerd is op het gebied van implementeren, is ook meegegaan met deze ontwikkelingen. Zo heeft Pentascopie een aantal jaren geleden een kwaliteitssysteem opgezet genaamd Zieso. Zieso is ontworpen om de kwaliteit van de geleverde diensten te bewaken en is ISO 9000:2000 gecertificeerd. Dit systeem blijkt echter niet te functioneren zoals het bedoeld was. Er is onvoldoende draagvlak bij de medewerkers en er kan geen managementinformatie worden gegenereerd. Het is voor Pentascopie erg moeilijk om haar opgestelde doelen te halen en te meten. Dit geldt voor alle processen. Tevens is de laatste jaren gebleken dat Pentascopie veel meet, maar niet genoeg doet met die informatie. Pentascopie stelt zichzelf dan ook de vraag: meten we wat we willen weten? Gebruiken we de juiste indicatoren?

Naar aanleiding van de problemen met Zieso is het project Kaizen opgezet. Kaizen is een initiatief van Pentascopie in samenwerking met de Hogeschool van Utrecht en de Universiteit Utrecht. Dit project vormt de afstudeeropdracht van twee studenten Information Engineering van de Hogeschool van Utrecht en heeft als doel het ontwerpen en implementeren van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascopie. Het doel van deze scriptie is om Pentascopie een advies te geven over de keuze voor een kwaliteitsmodel en de bijbehorende implementatiestrategie voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem. Twee vragen die hierbij centraal staan luiden als volgt:

1. "Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascopie?"
2. "Hoe kan het nieuwe kwaliteitsmodel het beste, volgens de filosofie van Pentascopie, geïmplementeerd worden binnen haar eigen organisatie?"

Om de eisen en wensen ten aanzien van het nieuwe kwaliteitssysteem in kaart te brengen zijn er interviews afgenomen bij het midden- en topmanagement van Pentascopie en is er één specialist op het gebied van kwaliteitskunde benaderd. Op basis van de interviews en het literatuuronderzoek zijn er zes doelstellingen en een 22 tal criteria geformuleerd waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascopie moet voldoen. Door de criteria af te zetten tegen de doelstellingen zijn er uiteindelijk tien meest belangrijke criteria geselecteerd.

Gelijktijdig zijn er een aantal kwaliteitsmodellen bestudeerd om te kijken welk model het beste gebruikt kan worden als raamwerk voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascopie. Met behulp van de belangrijkste criteria en de beschrijving van de verschillende kwaliteitsmodellen is er een alternatievenanalyse uitgevoerd om tot de beste oplossing te komen.

Conclusies

Uit de diverse kwaliteitsmodellen die in deze scriptie worden behandeld sluit het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (**INK**) het beste aan bij de wensen en mogelijkheden van Pentascopie. Het is een zeer praktisch instrument en met behulp van deze methode wordt de organisatie systematisch beoordeeld op de manier van werken en de resultaten die dit oplevert. Indien de resultaten van de INK-zelfevaluatie bekend zijn, is het relatief eenvoudig om toekomstige verbeteracties vast te stellen.

Op basis van het gekozen model is vervolgens gekeken welke implementatiestrategie het beste past bij het inbedden van het INK model binnen Pentascopie. Het was de uitdrukkelijke wens van de opdrachtgever om bij het formuleren van de



implementatiestrategie de filosofie van Pentascope te hanteren. De implementatiefilosofie van Pentascope kenmerkt zich door vier basis strategievormen, namelijk de vormgevingsstrategie, uitvoeringsstrategie, groeistrategie en participatiestrategie. Elke strategievorm bestaat uit "maken", "leren" en "inpassen". Dit zijn de kerncomponenten van de implementatiestrategieën van Pentascope.

Bij het formuleren van de implementatiestrategie is eveneens het (top)management van Pentascope betrokken. Door gebruik te maken van de implementatiestrategiewijzer, een geautomatiseerde vragenlijst waarin de bovengenoemde strategieën verwerkt zijn, hebben wij geconcludeerd dat de **uitvoeringsstrategie** de beste wijze van implementeren is voor een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope.

De "**uitvoeringsstrategie**" kenmerkt zich door overzichtelijkheid en weinig weerstand door de medewerkers. We hebben uit alle interviews vernomen dat de er binnen Pentascope een kwaliteitssysteem gewenst is mits de consultants hier het nut van inzien.

Een ander belangrijk kenmerk van de uitvoeringsstrategie is dat er een klein leerproces is. Pentascope moet er zorg voor dragen dat het kwaliteitssysteem een onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant. Op deze manier kan een klein leerproces worden gerealiseerd.

Aanbevelingen

Naast het kiezen van een kwaliteitsmodel en het formuleren van een implementatiestrategie zijn er tijdens het onderzoek een aantal knelpunten in kaart gebracht. Om deze knelpunten te verbeteren worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Stel kwaliteitsbeleid op die landelijk voor eenduidigheid zorgt. Het kwaliteitssysteem speelt hierbij een faciliterende rol.
- Herzie de wijze van rapporteren en maak hier één geheel van. Zorg dat het een eenduidig onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant.
- Begeleid de teammanagers meer in hun taak en zorg voor een duidelijk sturings- en beoordelingsbeleid.
- Zorg voor een projectevaluatie die over het project zelf, Pentascope als organisatie en de werkwijze gaat en zorg dat deze kennis goed gedeeld wordt.
- Stimuleer meer kennisdeling door de drie systemen (Scopebase, Pentabase en het intranet) meer en beter samen te laten werken en stel meerdere kennisstewards aan.
- Investeer meer in technologische ondersteuning van de bedrijfsprocessen.
- Onderzoek welke certificering het huidige ISO certificaat kan vervangen.
- Onderzoek welke certificering ook geschikt is voor de Europese aanbestedingen en welke klanten om een ISO certificaat vragen.
- Houdt bij het inrichten van het nieuwe kwaliteitssysteem rekening met de sterk aanwezige bedrijfscultuur van Pentascope.
- Spreek elkaar meer aan op ieders verantwoordelijkheden en zorg voor meer transparantie binnen Pentascope.
- Zorg voor meer eenduidigheid bij het topmanagement van Pentascope op de volgende implementatiecategorieën: *uitgangspositie, kenmerken van de organisatie, verandervermogen en omgangsvormen*.

Om het kwaliteitsverbeteringproces goed te laten verlopen is een enquête opgesteld om draagvlak bij de medewerkers van Pentascope te creëren. De resultaten van de enquête zullen in het vervolgtraject van dit project gebruikt worden.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Figurenlijst.....	7
1. Inleiding.....	8
2. Probleemstelling	11
2.1 Hoofdvragen.....	11
2.2 Deelvragen.....	11
3. Methode van onderzoek	13
4. Kwaliteitsmodel	15
4.1 Kwaliteit.....	15
4.2 Kwaliteitssysteem.....	18
4.3 Kwaliteitsmodellen.....	21
4.4 Criteria van het kwaliteitsmodel	27
4.5 Keuze kwaliteitsmodel.....	35
5. Implementatie	39
5.1 Implementatiefilosofie van Pentascope.....	39
5.2 Implementatiestrategie	44
6. Conclusies en aanbevelingen.....	51
Conclusie 1:	51
Conclusie 2:	51
Aanbevelingen	52
7. Evaluatie	53
Literatuurlijst	54
Bijlagen	
1. Plan van Aanpak	
2. Onderzoek kwaliteitsmodellen	
3. Aandachtsgebieden interviewleidraad	
4. Interviewverslagen	
5. Implementatiefacetten Pentascope	
6. Antwoorden implementatiestrategiewijzer	
7. Interviewleidraad	
8. Aanbevelingen	
9. Implementatiemethoden	
10. Tussenrapportages	



Figurenlijst

Figuur 1.1	Missie Pentascope	8
Figuur 1.2	Uitspraak Jury rechtszaak Zieso	9
Figuur 1.3	Schematische weervage van de scriptie.....	10
Figuur 1.4	Opzet onderzoek project Kaizen	10
Figuur 2.1	Schematische weergave hoofdvragen en deelvragen.....	12
Figuur 3.1	Schematische weervage van de onderzoeksmethode.....	13
Figuur 4.2.1	Kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging....	18
Figuur 4.2.2	PDCA-Cyclus.....	19
Figuur 4.2.3	Structuur van een kwaliteitssysteem.....	20
Figuur 4.3.1	Indeling modellen naar organisatiecultuur dimensies.....	21
Figuur 4.5.1	Modellenoverzicht met alternatievenanalyse.....	36
Figuur 5.1.1	Standaard ontwikkeling- of verandertraject.....	40
Figuur 5.1.2	Implementeren volgens Pentascope.....	40
Figuur 5.1.3	De drie kernwoorden van implementeren.....	42
Figuur 5.1.4	Resultaat.....	42
Figuur 5.1.5	De 7 implementatiefacetten van Pentascope.....	43
Figuur 5.1.6	De vier basisstrategieën van Pentascope.....	43
Figuur 5.2.1	Resultaten implementatiestrategiewijzer.....	49



1. Inleiding

Organisaties zijn de afgelopen jaren steeds meer bewust geworden dat ze continu moeten verbeteren om de concurrentie voor te blijven. Als ze niet mee gaan met de laatste ontwikkelingen in hun branche, dan doet de concurrent dit wel en verliest de organisatie haar klanten. Door deze ontwikkeling kwam er steeds meer vraag naar automatisering en consultancy. Hierdoor kwamen er steeds meer automatisering en consultancy organisaties.

Doordat er steeds meer automatisering en consultancy organisaties kwamen wilden sommige organisaties zich onderscheiden door goede aantoonbare kwaliteit te leveren. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar hoe een kwalitatief goede dienst of product geleverd kan worden. Een manier is het behalen van een kwaliteitscertificaat. Een kwaliteitscertificaat toont aan dat de organisatie voldoet aan een aantal criteria en hierdoor een bepaalde kwaliteit levert.

Ook Pentascope, organisatie waarin wij onze afstudeeropdracht uitvoeren, wil aantoonbare kwaliteit aan haar klanten leveren. Pentascope is een consultancy netwerkorganisatie met ongeveer 250 medewerkers en helpt haar klanten hun processen te verbeteren. Voordat we verder gaan met het beschrijven van Pentascope willen we eerst de missie van deze organisatie de revue laten passeren. Dit om een indruk te geven van Pentascope, haar diensten en haar organisatiecultuur. De missie van Pentascope luidt als volgt:

*Wij realiseren veranderingen;
Een beter proces is ons doel.
Wij implementeren samen met onze klanten;
Open en langdurige relaties staan bij ons voorop.
Onze geest reikt tot de wolken.
Onze voeten staan op de grond.
Wij zijn Pentascope!*

Figuur 1.1 Missie Pentascope

Pentascope wilde zich onderscheiden van haar concurrenten door middel van het behalen van een certificaat en door "anders dan anders" te zijn. Een aantal jaren geleden is er, mede doordat de klanten hierom vroegen, besloten om het ISO certificaat te behalen. Dit certificaat was op dat moment de nieuwste ontwikkeling op het gebied van kwaliteitscertificering.

Om de kwaliteit te waarborgen en het ISO certificaat te behouden heeft Pentascope het kwaliteitssysteem Zieso ontwikkeld. Zieso voldoet aan de ISO 9001;2000 normeringen en is helemaal ingericht naar de ISO standaarden. Dit wil zeggen dat onder andere alle processen van Pentascope in kaart zijn gebracht en dat er aandacht wordt besteed aan het beheren van documenten etc.

Pentascope is door de jaren heen uitgegroeid tot een professionele netwerkorganisatie. Met deze groei komen er ook steeds meer problemen met het huidige Zieso. De medewerkers willen niet met het huidige kwaliteitssysteem Zieso werken en het management kan niet voldoende sturende informatie uit het systeem halen. Het probleem is dat het huidige Zieso niet meer past bij de organisatie. Hier liggen twee problemen ten grondslag.

Het eerste probleem heeft te maken met de ISO kwaliteitsnormering dat Pentascope momenteel hanteert. Onderzoeken wijzen uit dat ISO geschikt is voor controlerende bureaucratische organisaties. Pentascope is het tegenovergestelde, namelijk een vrije en open organisatie waar de mens centraal staat. Bij Pentascope worden de beslissingen niet op hiërarchie maar op basis van kennis genomen en een ieder wordt aangesproken op zijn of haar verantwoordelijkheden.



Er zijn al meerdere discussies binnen Pentascope geweest over het nut van Zieso. Er zijn zoals in elk conflict voor- en tegenstanders. Om voor eens en voor altijd uit deze discussie te komen heeft er binnen Pentascope een fictieve rechtszaak plaats gevonden om de discussie over het nut van Zieso op te lossen. Tijdens deze rechtszaak konden voor- en tegenstanders van Zieso (medewerkers van Pentascope) hun argumenten kwijt.

Hieronder volgt de uitspraak van de Jury:

Discussie over het kwaliteitssysteem wordt al jarenlang gevoerd dus het systeem is van belang voor Pentascope. Het is niet de vraag of er wel / niet een kwaliteitssysteem moet zijn maar wat voor kwaliteitssysteem moet er zijn. Zieso voldoet in de huidige vorm niet. Dat is wel duidelijk. Problemen zitten wellicht in de mens. Het feit dat Pentascope Implementeren als haar vak ziet echter daarbij blijkbaar niet in staat is om haar eigen medewerkers met een kwaliteitssysteem te laten werken geeft erg te denken. Daarbij is de indruk dat het kwaliteitssysteem wordt ervaren als een "technology push". De mensen moeten er maar aan voldoen.

De partij Brinker (tegenstander om Zieso te behouden) krijgt gelijk. Voer een gedegen onderzoek uit waarbij de medewerkers, consultants, accountmanagers, leidinggevende, etc. hun informatiebehoeften in kaart brengen en kijk vervolgens welk systeem daarmee in overeenstemming is te brengen.

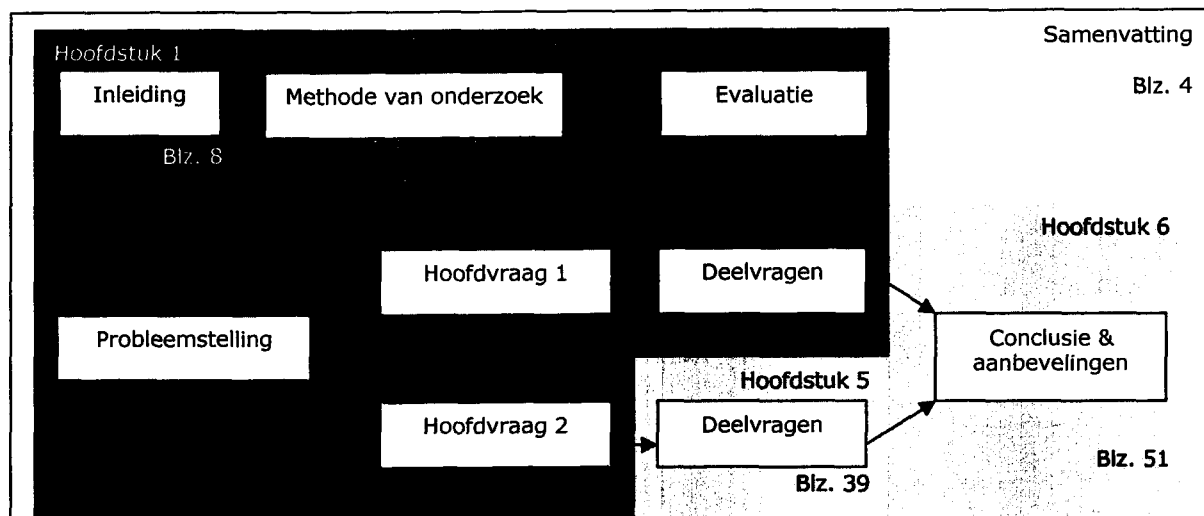
Figuur 1.2 Uitspraak Jury rechtszaak Zieso

Het tweede probleem ligt aan de inrichting van het huidige kwaliteitssysteem Zieso. Dit systeem is zodanig ingericht dat het belemmerend werkt voor de consultants. Door verschillende vormen van rapportages moeten consultants te vaak en steeds hetzelfde rapporteren. Daarnaast wordt door teammanagers vaak geen feedback gegeven op de (tussen)rapportages. Dit werkt demotiverend op de consultants. Door het ontbreken van feedback op de (tussen)rapportages zien de consultants het nut van rapporteren niet in. Hierdoor mist het management van Pentascope nuttige managementinformatie ten behoeve van de sturing van de organisatie.

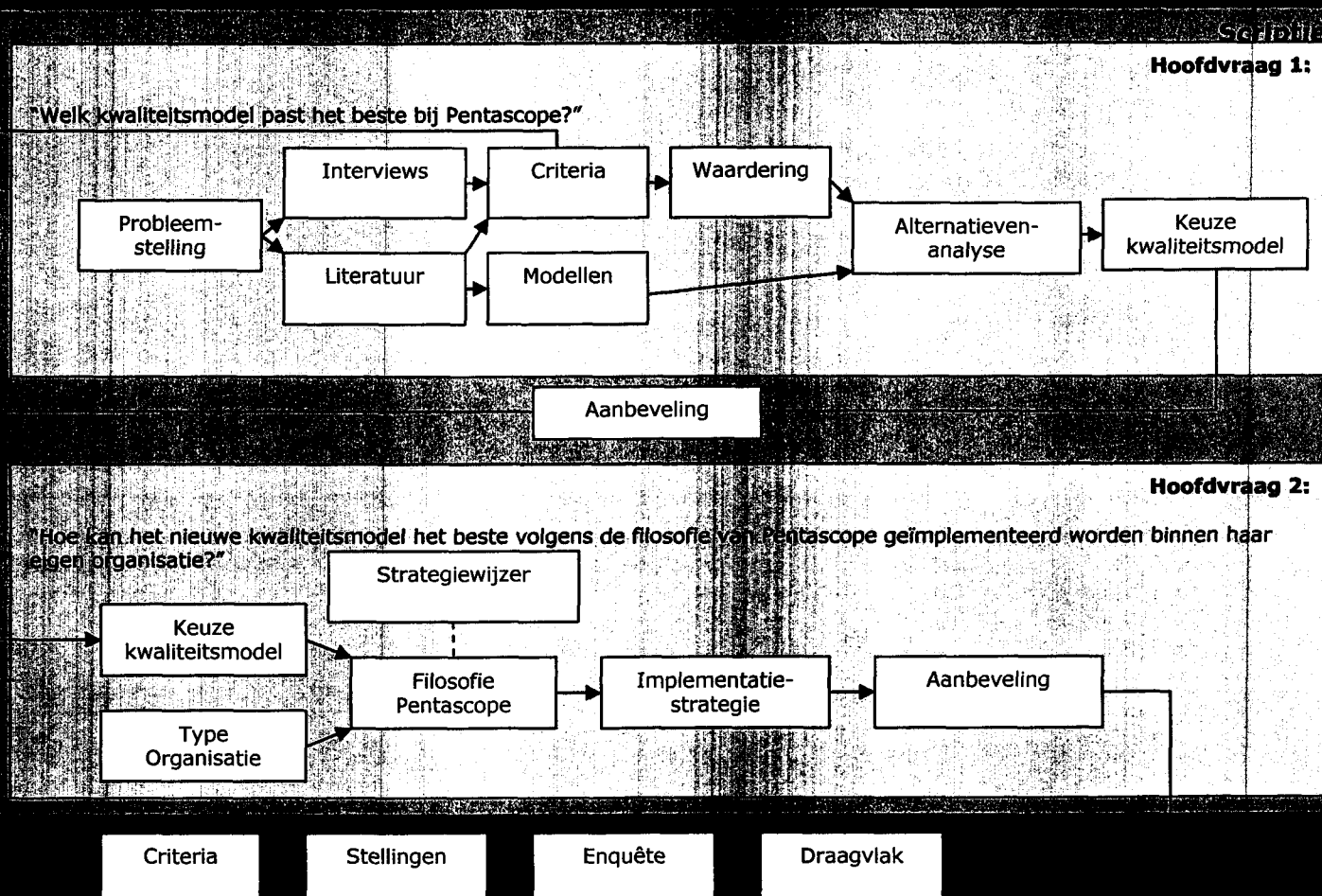
In het kader van de genoemde problemen met het huidige Zieso is het project "Kaizen" opgezet. Kaizen betekent in het Japans "voortdurend verbeteren" en is een welbekende term in de kwaliteitsmanagement wereld.

Het project heeft als doel een tweetal aanbevelingen uit te brengen voor het kiezen van een "nieuw" kwaliteitsmodel en de implementatie hiervan. Een kwaliteitssysteem is immers gebaseerd op een model dat als besturingsinstrument binnen een organisatie kan fungeren. Om een geheel nieuw kwaliteitssysteem helemaal operationeel te krijgen is veel meer tijd nodig dan de vier maanden die we tot onze beschikking hadden. Het project Kaizen is dan ook de eerste stap in de richting van een nieuw volledig operationeel kwaliteitssysteem.

De opzet van de scriptie en de opzet van het onderzoek van het project Kaizen zijn op de volgende bladzijde schematisch weergegeven. In figuur 1.3 is de opzet van de scriptie weergegeven. In figuur 1.4 is aangegeven wat binnen de scriptie valt en wat zowel binnen als buiten het project Kaizen valt.



Figuur 1.3 Schematische weervage van de scriptie



Figuur 1.4 Opzet onderzoek project Kaizen



2. Probleemstelling

In hoofdstuk 1 was kort beschreven welke problemen er binnen Pentascope spelen met betrekking tot het huidige kwaliteitssysteem Zieso.

De afstudeeropdracht is het ontwerpen van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope en het voorbereiden van het implementatietraject. Voor het uitvoeren van de opdracht hebben we twee onderzoeksvragen gedefinieerd. Deze vragen bevatten ieder een aantal deelvragen. Met behulp van de onderzoeksvragen kunnen we Pentascope een advies te geven over hoe Pentascope het beste haar nieuwe kwaliteitssysteem kan gaan inrichten. In de volgende paragrafen zullen de onderzoeksvragen en de bijbehorende deelvragen toegelicht worden.

2.1 Hoofdvragen

Om de opdracht uit te kunnen voeren hebben we de volgende twee hoofdvragen opgesteld:

1. "Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascope?"
2. "Hoe kan het nieuwe kwaliteitsmodel het beste, volgens de filosofie van Pentascope, geïmplementeerd worden binnen haar eigen organisatie?"

De roep om een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope is duidelijk. De eerder genoemde rechtzaak en deze afstudeeropdracht zijn enkele bewijzen hiervan. Met behulp van de eerste hoofdvraag willen we een nieuw kwaliteitsmodel voor Pentascope kiezen. Dit model zal als een raamwerk dienen voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem. Na de keuze van het model zal het kwaliteitssysteem geïmplementeerd moeten worden binnen Pentascope. Dat wil zeggen: het nieuwe kwaliteitssysteem moet volledig ingericht worden en binnen de organisatie operationeel worden gemaakt. Dit doen we aan de hand van de tweede hoofdvraag. Aangezien Pentascope zelf strategieën heeft ontwikkeld voor het implementeren van veranderingen binnen organisaties willen wij in het kader van deze opdracht deze implementatiefilosofie op Pentascope zelf testen. Dit was ook een uitdrukkelijke wens van de opdrachtgever.

We hebben voor twee hoofdvragen gekozen, omdat deze afstudeeropdracht een duo-stage is. Op deze manier kan elke student zelfstandig zich richten op één hoofdvraag. Naser Bakhshi heeft hoofdvraag 1 op zich genomen en Maxim van Ommen Kloeke heeft hoofdvraag 2 uitgewerkt.

2.2 Deelvragen

Om de hoofdvragen te kunnen beantwoorden is het van belang om deelvragen te onderkennen. Op deze manier kan er een onderzoek gedaan worden om uiteindelijk onderbouwd een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

Voor elke hoofdvraag hebben we verschillende deelvragen onderkend. Hieronder staan de deelvragen en daarna zal kort worden toegelicht waarom we voor deze deelvragen hebben gekozen.

Deelvragen behorende bij hoofdvraag 1:

- Wat is kwaliteit?
- Wat is een kwaliteitssysteem?
- Welke kwaliteitsmodellen zijn er?
- Aan welke criteria moet het kwaliteitsmodel van Pentascope voldoen?
- Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascope?



Deelvragen behorende bij hoofdvraag 2:

- Wat is implementeren volgens de filosofie van Pentascope?
- Op welke wijze moet Pentascope het gekozen kwaliteitsmodel volgens haar eigen filosofie implementeren?

Met de deelvragen "Wat is kwaliteit?" en "Wat is een kwaliteitssysteem?" willen we onderzoeken welke definities er in de literatuur bekend zijn en wat de meningen/kennis van de medewerkers van Pentascope over deze onderwerpen zijn. Op deze manier kan men zich verdiepen in kwaliteitskunde als een vak.

Een kwaliteitssysteem is gebaseerd op een kwaliteitsmodel. Door de vraag te stellen "Welke kwaliteitsmodellen zijn er?" wordt er een overzicht gemaakt van de kwaliteitsmodellen die op dit moment bekend zijn.

Elk model is altijd net weer anders. Om een onderbouwde aanbeveling te kunnen doen over welk kwaliteitsmodel het beste bij Pentascope past moeten er een aantal criteria opgesteld worden. Deze criteria kunnen worden opgesteld aan de hand van de volgende vraag "Aan welke criteria moet het kwaliteitsmodel van Pentascope voldoen?". Deze criteria zullen door middel van interviews en literatuuronderzoek in kaart gebracht worden.

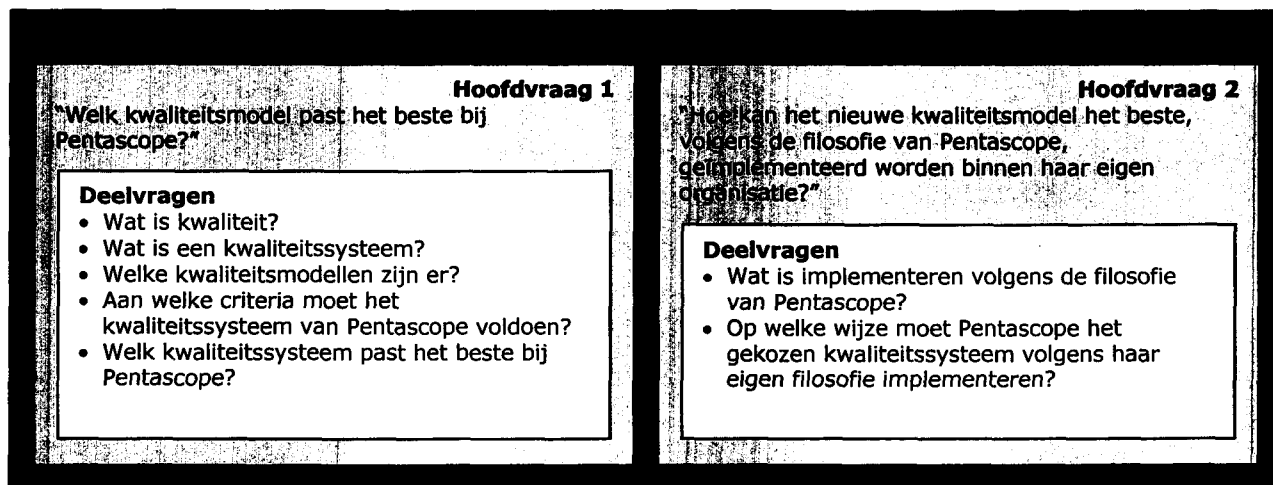
Uiteindelijk kan er een onderbouwde keuze worden gemaakt door de vraag te stellen: "Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascope?". Hier zal een alternatievenanalyse plaats vinden waar het beste alternatief voor Pentascope uitkomt.

Om te kunnen onderzoeken op welke manier het kwaliteitsmodel het beste naar de filosofie van Pentascope geïmplementeerd kan worden, moet eerst onderzocht worden wat precies de filosofie van het implementeren volgens Pentascope is. Hiervoor dient de deelvraag: "Wat is implementeren volgens de filosofie van Pentascope?" Vervolgens kan er de vraag gesteld worden "Op welke wijze moet Pentascope het gekozen kwaliteitsmodel volgens haar eigen filosofie implementeren?"

De uitwerkingen van de deelvragen behorende bij hoofdvraag 1 en 2 zullen respectievelijk in hoofdstuk 4 en 5 volgen.

Met behulp van deze deelvragen kunnen wij de twee hoofdvragen beantwoorden. Dit zal gebeuren in hoofdstuk 6 "conclusie en aanbevelingen"

Hieronder staan de twee hoofdvragen en 7 deelvragen schematisch weergegeven.



Figuur 2.1 Schematische weergave hoofdvragen en deelvragen



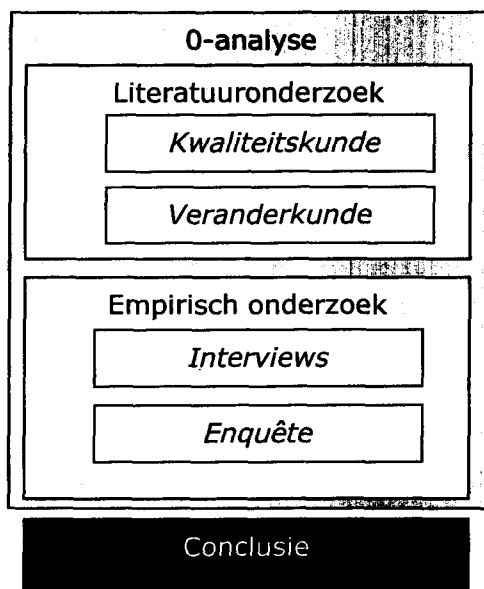
3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk zullen we de door ons gebruikte methoden van onderzoek toelichten. Met behulp van dit hoofdstuk kunnen we de door ons gemaakte keuzes en aannames onderbouwen.

Zoals in de inleiding werd vermeld, heeft Pentascope problemen met het eigen kwaliteitssysteem Zieso. De medewerkers zijn niet gemotiveerd om er mee te werken en er is geen managementinformatie te genereren.

Deze problemen hebben we onderzocht aan de hand van de twee hoofdvragen en een zevental deelvragen zoals beschreven in hoofdstuk 2. Deze hoofd- en deelvragen zijn na overleg met de opdrachtgever en begeleider goedgekeurd.

Hieronder is een schematische weergave gemaakt van onze onderzoeksmethode.



Figuur 3.1 Schematische weergave van de onderzoeksmethode

Een 0-analyse is het opzetten en uitvoeren van een diagnose gericht op de oorzaken van een bepaald probleem. Het kenmerk van een 0-analyse is dat er met een geheel nieuwe blik naar een bepaald probleem gekeken wordt zonder zich te laten beïnvloeden door eerder gemaakte oplossingen.

Omdat het onderzoek zich op het ontwerpen van een geheel nieuw kwaliteitssysteem richtte, was het de wens van de opdrachtgever om een 0-analyse uit te voeren. Hiervoor is een literatuur en empirisch onderzoek uitgevoerd.

Het literatuuronderzoek heeft zich vooral gericht op kwaliteits- en veranderkunde. Door de grondbeginselen van besturingsmodellen, kwaliteitssystemen en implementeren te bestuderen, zijn wij in staat geweest om belangrijke aspecten van de genoemde onderwerpen te onderkennen. De onderwerpen zijn in de vorm van aandachtsgebieden in ons empirisch onderzoek meegenomen. De bevindingen van het literatuuronderzoek zullen in de volgende hoofdstukken worden besproken.

Een uitgebreide lijst met geraadpleegde literatuur is opgenomen in de literatuurlijst.

Ons empirisch onderzoek bestond uit het houden van interviews en een enquête. We hebben voor interviews gekozen omdat dit een directe en persoonlijke manier van informatie verzamelen is. Hiervoor hebben we een interviewleidraad opgesteld waarin verschillende aandachtsgebieden steeds op dezelfde wijze worden behandeld.



Door deze aandachtsgebieden te onderkennen konden we gerichte vragen stellen om de gestelde hoofdvragen te kunnen beantwoorden. Een overzicht van deze aandachtsgebieden is opgenomen in bijlage 3. Een ander voordeel van het houden van interviews is dat we door konden vragen. Hierdoor haalden we maximale informatie uit de geïnterviewden.

Het gehele bestuurlijke orgaan van Pentascope is door ons geïnterviewd. Naast de bestuurlijke functies waren veel van de geïnterviewden ook consultants. Hierdoor hebben we een indruk kunnen krijgen van alle problemen, wensen en eisen die er zijn zowel bij de consultants als bij de managers van Pentascope met betrekking tot het huidige en een gewenst kwaliteitssysteem.

Daarnaast heeft het bestuurlijke orgaan van Pentascope een duidelijke visie op Pentascope als organisatie en kon ons dus van betrouwbare informatie voorzien.

Om onze bevindingen te evalueren is er een deskundige op het gebied van kwaliteitsbeheersing geïnterviewd. We hebben hiervoor gekozen omdat we op basis van de geschetste problemen bij Pentascope een objectief advies konden formuleren.

Van alle interviews zijn interviewverslagen gemaakt. Aan het einde van elk interviewverslag zijn de hoofdpunten samengevat in een lijst. De interviewverslagen zijn teruggekoppeld naar de geïnterviewden en deze hebben de inhoud van de verslagen kunnen controleren op juistheid en volledigheid. Uiteindelijk zijn alle geïnterviewden akkoord gegaan met de inhoud van het betreffende verslag. Een overzicht van alle geïnterviewden en de interviewverslagen zijn opgenomen in bijlage 4.

De hoofdpunten uit de interviews vormden de leidraad voor ons vervolgonderzoek naar het meest geschikte kwaliteitsmodel voor Pentascope. Meer hierover in hoofdstuk 4.

Gedurende het project zijn er een aantal brainstormsessies gehouden met de opdrachtgever, gedelegeerd opdrachtgever en de begeleider. We hebben bewust voor brainstormsessies gekozen omdat dit een open en vrije manier van vergaderen is om gezamenlijk tot ideeën te komen. Deze brainstormsessies hebben alle deelnemers als effectief en prettig ervaren.

Door middel van een enquête hebben we de gevonden criteria bij alle medewerkers van Pentascope getoetst. Hierdoor hebben we draagvlak voor een nieuw kwaliteitssysteem gecreëerd. De enquêtevorm is geschikt om op een snelle en eenvoudige manier een groot publiek te vragen naar hun mening. Door een enquête krijgt iedereen het gevoel dat ze iets kunnen bijdragen aan het project. Deze betrokkenheid zal uiteindelijk bijdragen tot meer acceptatie van het kwaliteitssysteem. De resultaten van de enquête kunnen gebruikt worden bij het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem.

Tenslotte is er onderzoek gedaan naar de implementatiefilosofie van Pentascope en een conclusie getrokken over de wijze waarop het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascope het beste volgens haar eigen filosofie geïmplementeerd kan worden. Hiervoor is de "implementatiestrategiewijzer" en de literatuur van Pentascope geraadpleegd. Het toepassen van de "implementatiestrategiewijzer" was de uitdrukkelijke wens van de opdrachtgever. De bevindingen van de implementatiefilosofie van Pentascope en het toepassen van de "implementatiestrategiewijzer" zijn beschreven in hoofdstuk 5.

Door de bevindingen van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek te combineren kunnen we antwoord geven op de twee hoofdvragen in de vorm van twee conclusies. Deze conclusies zijn samen met een aantal aanbevelingen beschreven in hoofdstuk 6.



4. Kwaliteitsmodel

Sinds de introductie van Total Quality Management (TQM) in het begin van de jaren tachtig zijn er een aantal theorieën en modellen ontwikkeld voor het beheersen en waarborgen van kwaliteit binnen organisaties. Een organisatie die een kwaliteitssysteem wil gebruiken moet allereerst voor een fundering zorgen. Daarom is het in eerste instantie belangrijk om dieper in te gaan op de begrippen kwaliteit en kwaliteitssysteem om tot een definitie van deze twee begrippen te komen. Een gemeenschappelijke visie zal voor meer duidelijkheid zorgen binnen de organisatie en veel misverstanden voorkomen. We zullen in dit hoofdstuk beginnen met het toelichten van de begrippen "kwaliteit" en "kwaliteitssystemen". Daarna zullen we de bestaande kwaliteitsmodellen kort toelichten. Een uitgebreide beschrijving van de modellen is in bijlage 2 opgenomen. De criteria waaraan het nieuwe kwaliteitsmodel voor Pentascope moet voldoen wordt in paragraaf 4.4 besproken. Paragraaf 4.5 beschrijft de oplossingsalternatieven en het gekozen model.

4.1 Kwaliteit

Kwaliteit is een moeilijk definieerbaar begrip. Het is abstract, wazig en variabel. Omdat het hier om een onderzoek naar de kwaliteitsmodellen gaat is het van essentieel belang dat er eerst een algemene definitie van het begrip kwaliteit geformuleerd wordt alvorens men verder gaat met het onderzoek. Immers, de geformuleerde definitie zal dan als een leidraad fungeren bij het kiezen van een kwaliteitsmodel. In deze paragraaf vinden we antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek:

"Wat is kwaliteit?"

De definities van kwaliteit

Het begrip kwaliteit is niet eenduidig. Veel gebruikte definities zijn:

- *"kwaliteit door ervaring herkend maar niet gedefinieerd"* ("Quality is neither mind nor matter, but a third entity independent of the two even though Quality cannot be defines, you know what it is"; Pirsig, 1974);
- *"kwaliteit opgebouwd uit exacte en meetbare variabelen"* ("Differences in quality amount to differences in the quantity of some desired, ingredient or attribute"; Abbott, 1955);
- *"geschiktheid voor gebruik"* ("Quality is fitness for use"; Juran, 1988);
- *"het voldoen aan vereisten"* ("conformance to requirements"; Crosby, 1984);
- *"kwaliteit betekent het beste bij bepaalde voorwaarde. Deze voorwaarden zijn bruikbaarheid en de prijs"* ("quality means best for certain customer conditions. These conditions are the actual use and the selling price of the product" Feigenbaum, 1983).



De verschillende definities van kwaliteit zijn er, omdat kwaliteit benaderd kan worden vanuit verschillende invalshoeken. Garvin onderscheidt vijf invalshoeken waaruit men kwaliteit kan benaderen. Deze invalshoeken zijn respectievelijk:

- **De transcendentale benadering:** kwaliteit kan niet exact gedefinieerd worden, maar wel door ervaring worden erkend.
- **De productgerichte benadering:** de mate van kwaliteit hangt af van de kwantiteit waarmee een kenmerk of eigenschap in een product voorkomt.
- **De gebruikersgerichte benadering:** aan een product of dienst wordt de hoogste kwaliteit toegekend als die het beste de behoefte van de gebruiker bevredigt.
- **De productiegerichte benadering:** er is sprake van kwaliteit als een product zo goed mogelijk overeenkomt met zijn specificaties.
- **De waardegerichte benadering:** er is sprake van een kwaliteitsproduct als de gebruikerseisen en prijs ervan overeenkomen met de mening van de consument.

De meeste definities van kwaliteit zijn gegeven vanuit één van de bovengenoemde invalshoeken. De transcendentale benadering is afkomstig uit de filosofie. Kwaliteit wordt in deze benadering beschouwd als een niet goed vast te leggen begrip dat men herkent door ervaring. Kwaliteit is absoluut en universeel herkenbaar. Iets dergelijks geldt bijvoorbeeld voor het begrip schoonheid: You know it when you see it. Deze invalshoek wordt in het dagelijkse spraakgebruik vaak gehanteerd. Voor deze benadering zijn geen duidelijke grenzen vast te stellen en daarom is deze invalshoek in de praktijk moeilijk toepasbaar.

In de waardegerichte invalshoek wordt kwaliteit beschouwd in relatie tot de prijs. Het gaat in deze optiek eigenlijk om gebruikerstevredenheid per Euro. Er is sprake van een kwalitatief goed product als er een acceptabele prijs tegenover staat. De moeilijkheid bij deze benadering is, zoals bij de transcendentale invalshoek, dat het in de praktijk moeilijk vast te stellen is waar de grenzen liggen. Immers prijs is een subjectgebonden begrip en is sterk afhankelijk van economische factoren zoals schaarste.

De overige benaderingen van kwaliteit (productgerichte, productiegerichte en gebruikersgerichte) zijn voor een groot deel complementair. Dit kan het beste worden geïllustreerd aan de hand van het tot stand komen van een nieuw product of dienst. De eigenschappen van kwaliteit, in de vorm van eisen en wensen van de gebruikers, moeten eerst met behulp van marktanalyse in kaart worden gebracht. Dit is een *gebruikersgerichte benadering* van kwaliteit. Deze eigenschappen dienen vervolgens te worden vertaald in identificeerbare productkenmerken, een *productgerichte benadering* van kwaliteit. Daarna moet het productieproces zodanig worden georganiseerd, dat de producten in overeenstemming met deze specificaties worden vervaardigd, een *productiegerichte benadering* van kwaliteit.

Kwaliteit volgens Pentascope:

Pentascope ziet kwaliteit als een stelsel van normen en richtlijnen voor de professionals waarin de taken en rollen van de medewerkers duidelijk beschreven zijn. Hierbij is het nakomen van afspraken een belangrijk criterium voor het leveren van kwaliteit. Enkele citaten uit de afgenomen interviews binnen Pentascope illustreren het bovengenoemde:

"Kwaliteit ziet dhr. Jager als een aantal richtlijnen en normen voor de consultants. Hij gaat uit van de professionaliteit van de consultants." (Gerard Jager)



"Kwaliteit is het samenstel van processen en mensen met de mens hierbij voorop. De mens moet je hierbij ontwikkelen en de processen managen." (Engbert Breuker)

Tevreden medewerkers en daarmee ook tevreden klanten staan centraal bij deze benadering van het begrip kwaliteit. Voor de rollen en functies van de geïnterviewden kunnen de interviewverslagen in de bijlage 3 geraadpleegd worden.

Pentascopes hecht veel waarde aan haar klanten. Klanttevredenheid maar ook de medewerkerstevredenheid staat voorop bij deze organisatie. Dit is onder andere af te leiden uit het credo van Pentascope dat als volgt luidt:

"Respect people, Make money, Have fun"

Het gehele proces van Pentascope moet zodanig georganiseerd zijn dat de klant tevreden is met de geleverde diensten. Daarom is op basis van de bovengenoemde definities en de verschillende benadering van het begrip kwaliteit vast te stellen dat een gebruikersgerichte benadering van het begrip kwaliteit hier op zijn plaats zou zijn.

Bij een gebruikersgerichte benadering past de volgende definitie van het begrip kwaliteit:

Conclusie

"Kwaliteit is de mate waarin het geheel van eigenschappen van een product, dienst of proces voldoet aan de eisen en wensen van de klant".

Met klant worden zowel de interne als externe klanten van de organisatie bedoeld. Door de bovengeformuleerde definitie te hanteren wordt de klant centraal gesteld. Het gevolg hiervan is dat het gehele productieproces aan de eisen en de wensen van de klant afgestemd moet worden.

Met de bovengenoemde definitie in ons achterhoofd gaan we in de volgende paragraaf kijken wat het begrip kwaliteitssysteem inhoudt en wat de visie van Pentascope is op een kwaliteitssysteem.



4.2 Kwaliteitssysteem

Bij het ontwerpen van een kwaliteitssysteem is het van belang om te weten wat men eigenlijk bedoelt met een kwaliteitssysteem. Immers, er kunnen binnen een organisatie verschillende visies op het begrip kwaliteitssysteem bestaan. Dit kan leiden tot misverstanden bij het ontwerpen van een kwaliteitssysteem waardoor het gewenste resultaat niet bereikt wordt. We zullen in deze paragraaf een algemene definitie van het begrip kwaliteitssysteem formuleren.

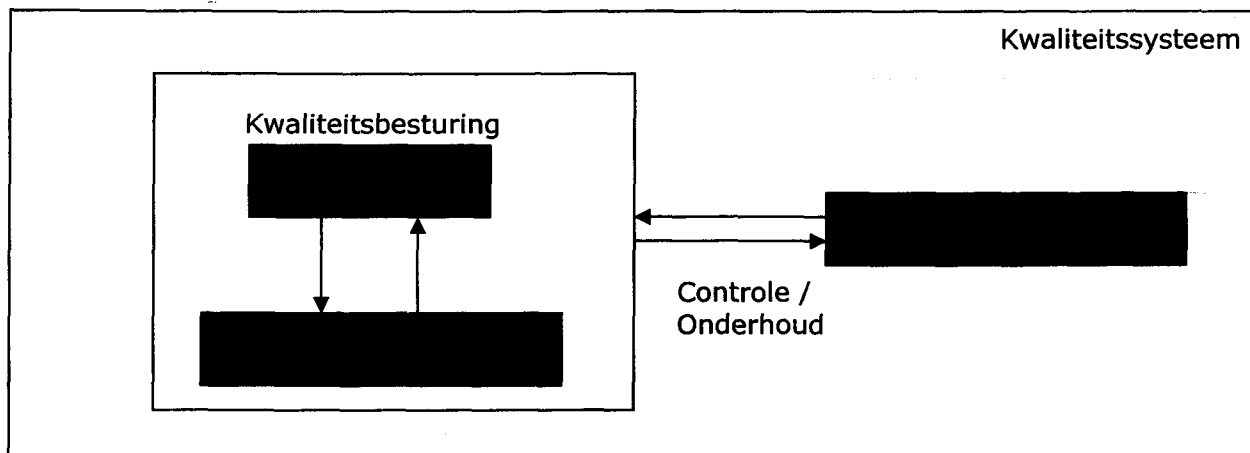
De tweede deelvraag van het onderzoek luidt als volgt:

"Wat is een kwaliteitssysteem?"

In de literatuur bestaan er diverse definities van het begrip kwaliteitssysteem. Om hier een beeld van te geven worden hieronder enkele definities van het begrip kwaliteitssysteem weergegeven:

- Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit (ISO 9000, 2000).
- Het stelsel taken, methoden en middelen voor zover ze worden gebruikt voor het in overeenstemming brengen en houden van de producteigenschappen (in brede zin) met de verwachting daarover van de klant (Van der Bij e.a., 1996)
- De organisatiestructuur met betrekking tot, en de technieken nodig voor de kwaliteitsbeheersing (Van der Bij e.a., 1994)
- Het geheel van taken en managementactiviteiten met betrekking tot het monitoren, verbeteren en organiseren van het aspect kwaliteit binnen een organisatie (Van der Bij & Broekhuis, 1998).

Van der Bij e.a. stellen in hun boek "*Kwaliteitsmanagement in beweging*" (Van der Bij e.a., 2001) dat de begrippen kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging een essentieel onderdeel zijn van een kwaliteitssysteem. De relatie tussen de drie bovengenoemde begrippen kan aan de hand van figuur 4.2.1 toegelicht worden.



Figuur 4.2.1 Kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging



In figuur 4.2.1 is te zien dat een kwaliteitssysteem opgebouwd is uit kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging. Kwaliteitsbesturing is een continu proces en bestaat uit normen die door middel van kwaliteitsbeheersing in de praktijk gehandhaafd blijven en steeds verbeterd worden. Kwaliteitsborging is een instrument dat het gehele kwaliteitsbesturingsproces bewaakt. Hieronder zullen de bovengenoemde begrippen kort toegelicht worden.

Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteitsbeheersing is een synoniem voor procesbeheersing met betrekking tot de product- of diensteigenschap. Dit houdt in dat men zich voornamelijk richt op de output van een proces ten aanzien van de afgesproken normen en maatstaven. Kwaliteitsbeheersing zorgt ervoor dat de output van een proces voorspelbaar is binnen van tevoren vastgestelde normen. Bij kwaliteitsbeheersing gaat men in het algemeen uit van reeds vastgestelde normen en maatstaven.

Kwaliteitsbesturing

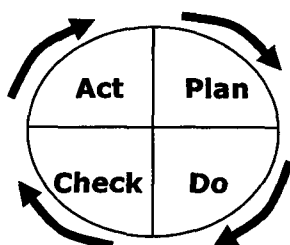
Het begrip kwaliteitsbesturing heeft betrekking op de normstelling voor processen en of producten. Een norm is de streefwaarde en een normstelling is een proces waarbij de verschillende streefwaardes vastgesteld worden. Kwaliteitsbesturing omvat zowel de normstelling als de beheersing ten aanzien van de gestelde normen voor een bepaald product of dienst.

Kwaliteitsborging

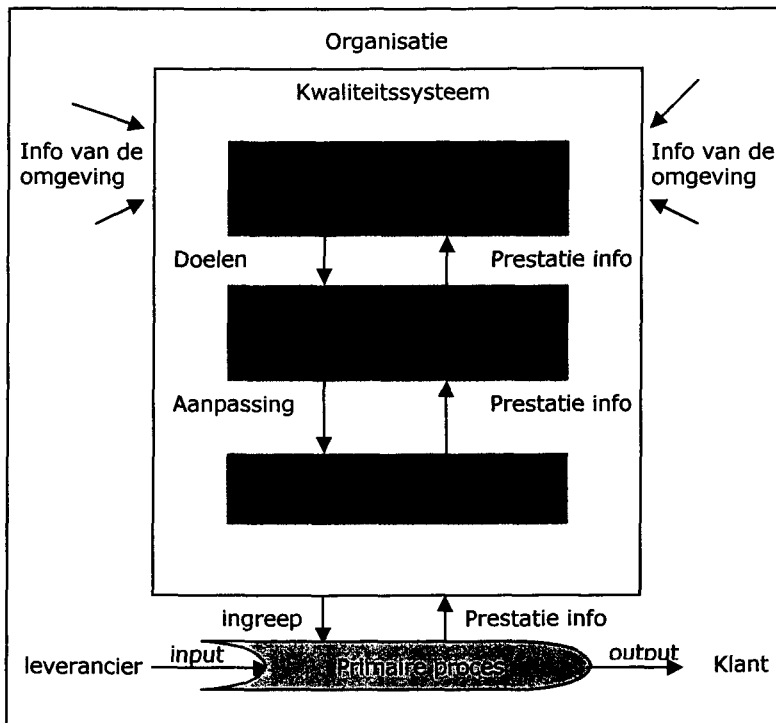
Kwaliteitsborging is het onderhouden van de kwaliteitbeheersing of de kwaliteitsbesturing inclusief de controle of de kwaliteitbeheersing of kwaliteitsbesturing aan bepaalde eisen voldoet. Eisen kunnen bijvoorbeeld de ISO9000 normen zijn.

Nu de relaties tussen de begrippen kwaliteitssysteem, kwaliteitsborging, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbesturing duidelijk zijn, gaan we kijken wat de functies van het kwaliteitssysteem zijn in relatie tot het primaire proces binnen een organisatie.

Een schematische weergave van de structuur van een kwaliteitssysteem (figuur 4.2.3) laat de relatie tussen het primaire proces en het kwaliteitssysteem zien. Een kwaliteitssysteem komt tot stand door strategische doelen van de organisatie te vertalen in duidelijk meetbare indicatoren die in het primaire proces opgenomen worden. Door middel van Deming's PDCA (Plan, Do, Check, Act) cyclus (zie figuur 4.2.2) kan men doelstellingen opstellen (Plan), uitvoeren (DO), meten (Check) en evalueren / bijsturen (Act). In de PDCA cyclus zijn kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging terug te vinden.



Figuur 4.2.2 PDCA-Cyclus



Figuur 4.2.3 Structuur van een kwaliteitssysteem

Kwaliteitssysteem volgens Pentascope:

"Een Kwaliteitssysteem dient ervoor om de processen te bewaken en weer te kunnen geven hoe Pentascope presteert". (Gerard Jager)

Bovenstaand citaat is uit het interviewverslag van Gerard Jager, de landelijke procesmanager "Medewerker" binnen Pentascope. Uit verschillende interviews is gebleken dat binnen Pentascope een link word gelegd tussen het primaire proces van Pentascope en het kwaliteitssysteem. Dit komt overeen met geschetste structuur van een kwaliteitssysteem in figuur 4.2.3. Over het algemeen moet een kwaliteitssysteem faciliteren op kwaliteit, normen, waarden en de gemaakte afspraken binnen de organisatie. Daarnaast moet een kwaliteitssysteem de transparantie binnen de organisatie bevorderen opdat met minimale inspanning maximaal effect kan worden bereikt.

Conclusie

Uit het bovenstaande blijkt dat een kwaliteitssysteem grote invloed heeft op het primaire proces. De wijze waarop het primaire proces wordt uitgevoerd resulteert in een al dan niet tevreden klant. Hierdoor ligt het voor de hand om de volgende definitie van het begrip kwaliteitssysteem te hanteren.

Een kwaliteitssysteem is het stelsel van taken, methoden en middelen voor zover ze worden gebruikt voor het in overeenstemming brengen en houden van de producteigenschappen (in brede zin) met de verwachting daarover van de klant.

Deze definitie vormt het kader die wij zullen gebruiken bij het bestuderen van de bestaande kwaliteitsmodellen.

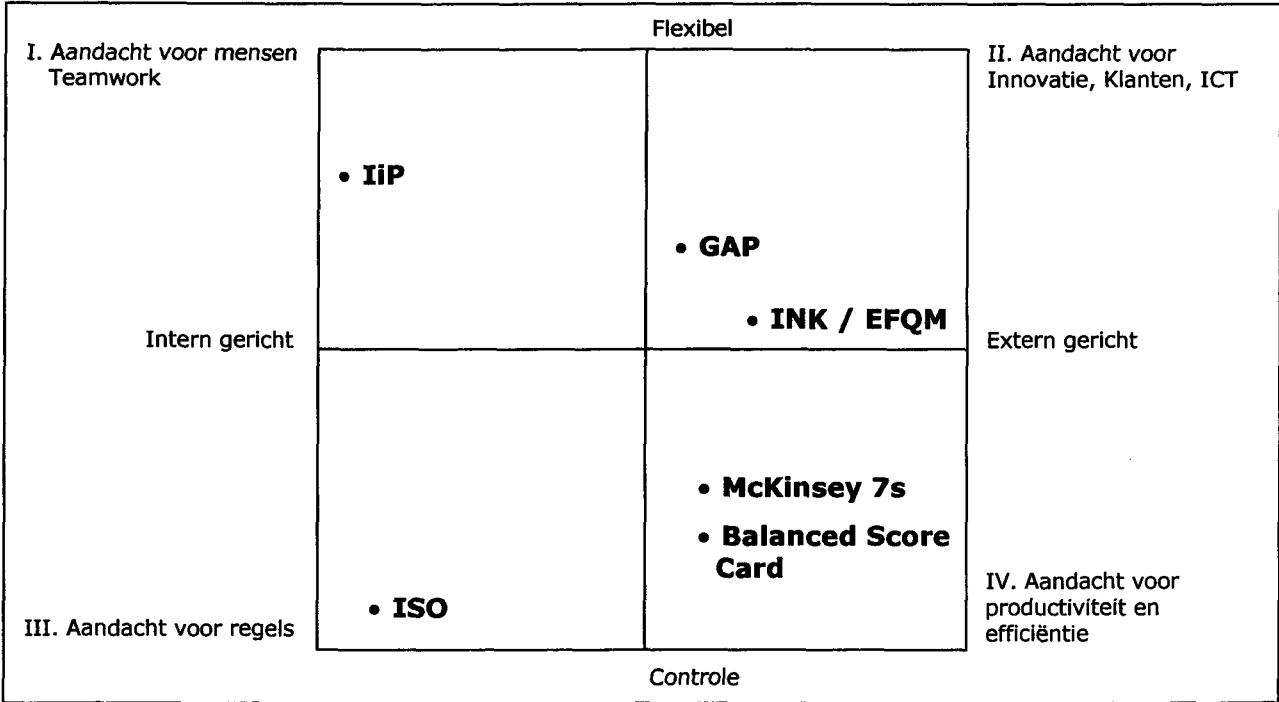
4.3 Kwaliteitsmodellen

In de vorige paragraaf is de structuur van een kwaliteitssysteem beschreven. Tevens is de relatie van een kwaliteitssysteem met het primaire proces in kaart gebracht. Echter een ruwe schets van een kwaliteitssysteem is niet voldoende om het als middel te gebruiken bij het beheren en besturen van de kwaliteit binnen een organisatie. Hiervoor is meer sturende informatie nodig. Er zijn in de loop der jaren een aantal modellen ontwikkeld voor de kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging. Deze modellen hebben als doel het management maar ook de medewerkers van de organisatie van nuttige informatie te voorzien waarmee ze beter en efficiënter met het aspect kwaliteit kunnen omgaan. In deze paragraaf vinden we antwoord op de derde deelvraag van ons onderzoek:

"Welke kwaliteitsmodellen zijn er?"

Een model kan gedefinieerd worden als een representatie in vereenvoudigde vorm van structuren en processen waarmee bepaalde aspecten van de wereld beschreven kunnen worden. Met andere woorden: een model is een versimpeling van de realiteit.

Platform Kwaliteit, een organisatie die zich vooral bezighoudt met het verbeteren van kwaliteit in de overheidssector heeft onder andere onderzoek gedaan naar bestaande kwaliteitsmodellen en heeft een overzicht opgesteld van alle huidige kwaliteitsmodellen naar de vier cultuurdimensies van Quinn (Quinn, 1989). Deze dimensies zijn "aandacht voor mensen", "aandacht voor innovatie en klanten", "aandacht voor regels" en "aandacht voor productiviteit en efficiëntie". Er zijn in figuur 4.3.1 vier verschillende bedrijfsculturen te onderscheiden die te maken hebben met de hoeveelheid controle of flexibiliteit binnen een organisatie en de gerichtheid van de organisatie naar buiten (extern) of naar binnen (intern).



Figuur 4.3.1 Indeling modellen naar organisatiecultuur dimensies (Platform kwaliteit, 2003)



Op de verticale as van figuur 4.3.1 is in het eerste kwadrant een bedrijfscultuur die intern gericht is met weinig controle. Voorbeelden hiervan zijn zorginstellingen; menselijke relaties zijn hier erg belangrijk. Medewerkers hebben hier veel flexibiliteit en teamgericht werken komt hier vaak voor. In het tweede kwadrant (hoge flexibiliteit, extern gericht, ook wel 'open systems' genoemd) vinden we ICT bedrijven. In het derde kwadrant (intern gericht en veel controle) vinden we de traditionele (hiërarchische) op regels gerichte instellingen zoals overheidsinstellingen. Een bedrijf met een rationeel doel en nadruk op efficiëntie en productie, kenmerkt het laatste kwadrant. Bij het kiezen van een kwaliteitssysteem is het van belang te weten waar het systeem de nadruk op legt.

Het bovengenoemde onderzoek van Platform Kwaliteit heeft ons een aanknopingspunt gegeven om de in de figuur 4.3.1 opgenomen modellen nader te bestuderen. Dit omdat deze modellen zich vooral richten op het beheersen en sturen van de kwaliteit binnen organisaties. Hieronder zullen we de modellen kort beschrijven. Deze modellen zijn in bijlage 2 in detail uitgewerkt.

ISO model

De International Standards Organisation (ISO) is in 1946 opgericht en is een wereldwijd netwerk van instituten verantwoordelijk voor standaardisatie in 148 landen. Het centrale kantoor van ISO is gevestigd in Genève en coördineert het gehele netwerk.

De ISO 9000:2000 norm is een bundeling eisen die aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie worden gesteld. Het geeft de organisatie richtlijnen voor de inrichting van het kwaliteitssysteem en stelt eisen aan de inrichting van de processen. ISO 9001:2000 norm geeft aan op welke wijze een organisatie zeker kan stellen dat zij:

1. Weet wat haar klanten van haar verwachten en eisen.
2. Voldoende middelen ter beschikking stelt om aan deze eisen te kunnen voldoen.
3. Haar dienst of product op de afgesproken wijze levert.
4. Continu controleert of er inderdaad aan de eisen is voldaan en waar nodig verbeteringen doorvoert.

De ISO norm is opgebouwd uit een aantal normparagrafen die aangeven waar de organisatie aan moet voldoen. De norm is vrij generiek geschreven en kan voor alle branches en bedrijfsgroottes worden toegepast.

Feitelijk is de norm meer een richtlijn voor de organisaties voor prestatieverbetering. Het geeft vooral aan op welke wijze de filosofie van de norm (zie bovenstaande vier punten) kan worden geïmplementeerd binnen de organisatie.

De norm eist van organisaties om zes procedures vast te stellen.

1. Het beheren van documenten
2. Het beheren van kwaliteitsregistraties
3. Het uitvoeren van interne audits (interne controles)
4. Het herkennen van afwijkingen
5. Het doorvoeren van corrigerende maatregelen
6. Het initiëren en doorvoeren van preventieve maatregelen.

Het toepassen van de ISO normen binnen een organisatie eist vaak drastische veranderingen in werkwijze en soms ook aan de cultuur van een organisatie.



Daarnaast zijn de uitgangspunten van de ISO normen vrij generiek en bevatten veel interpretatieruimte. Dit heeft tot gevolg dat het wel of niet voldoen aan de normen afhankelijk wordt van een auditor en gebonden aan de certificerende instelling.

De impact van de invoering van de ISO normen op een organisatie moet niet onderschat worden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat de ISO normen bij een typisch bureaucratische organisatie passen en daarmee geen goed instrument kan zijn voor het waarborgen van kwaliteit binnen professionele organisaties (Van Der Bij, 2001). Daarom wordt ISO door sommige professionele organisaties de laatste jaren enkel en alleen als een marketinginstrument gebruikt omdat veel klanten van deze organisaties ISO certificaat als eis stellen. Echter, het belemmert het werk van de professionals.

Geraadpleegde internetbronnen:

<http://www.iso.org>

<http://www.platformkwaliteit.nl/>

<http://www.blueq.nl/scripts/>

<http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/>

<http://www.amelior.be/>

Balanced Score Card (BSC)

Balanced Score Card (BSC) is in het begin van de jaren negentig ontwikkeld door dr. Kaplan en dhr. Norton. Het is een model dat bij uitstek geschikt is voor het ontwikkelen van een organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie. De kern van het model is het vertalen van de missie en visie van de organisatie in meetbare zoekvelden. Zoekvelden zijn die velden in de organisatie die voor een optimale prestatie continu in beeld gehouden worden. Door de organisatie in vier perspectieven te verdelen ontstaat er een overzicht van de prestaties. Deze perspectieven – klant, interne organisatie, financiën en innovatie – helpen namelijk de strategie te richten op de huidige situatie van de organisatie en de toekomst. Als geheel vormen de vier perspectieven een helder beeld van de langtermijn strategie.

De basis van de BSC zijn de missie, visie en strategie van de organisatie. Zonder duidelijke missie, visie of strategie kan de BSC niet gebruikt worden.

Geraadpleegde internetbronnen:

<http://www.olkk.nl/>

<http://www.bsc.pagina.nl>

<http://www.amelior.be/>

EFQM / INK model

Het EFQM (European Foundation for Quality Management) is een organisatie die in 1988 op initiatief van de Europese Commissie en veertien vooraanstaande Europese bedrijven opgericht is en heeft het model voor excellent ondernemen, het EFQM model, ontwikkeld. Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) heeft het model overgenomen en verbeterd. Dit resulteerde in het huidige INK model.

Het model is verdeeld in negen aandachtsgebieden en bevat vijf ontwikkelfases. Vier van de aandachtsgebieden zijn 'resultaat'-gebieden en geven de belangen van de diverse stakeholders weer. De ander vijf aandachtsgebieden zijn 'Organisatie' gebieden die in feite de voorwaarden vormen die het mogelijk maken om de gewenste resultaten te behalen: een oorzaak-en-gevolg relatie. Voor het implementeren van het model moet de organisatie eerste een positiebepaling



uitvoeren waarin duidelijk wordt in welke groeifase de organisatie zich bevindt. Op basis van de bevindingen uit de positiebepaling worden nieuwe doelen opgesteld en vertaald naar meetbare indicatoren. Deze indicatoren worden in het EFQM / INK model verwerkt. Op deze manier fungeert het model als een dashboard waarin de organisatie in één oogopslag kan zien hoe de huidige stand van zaken is. Daarnaast kan men trendontwikkeling waarnemen waardoor het enigszins makkelijker wordt om zich op de toekomstige ontwikkelingen voor te bereiden.

Verskil tussen het EFQM en INK model

Het INK-model is meer een management-, praktijk- en toepassingsmodel dan het EFQM model. Het EFQM richt zich meer op excelleren en presteren. Beide modellen kennen negen aandachtsgebieden, maar het aantal deelgebieden verschilt. EFQM heeft 32 deelgebieden en het INK model heeft er 23. Daarnaast hanteert EFQM een andere scoringsmethodiek en is international gericht. EFQM is om deze reden Engelstalig en het INK model Nederlandstalig.

Geraadpleegde internetbronnen:

<http://www.efqm.org>

<http://www.ink.nl>

<http://www.platformkwaliteit.nl/>

http://www.tqm.be/sect_algemeen/Najaar2003/

<http://www.amelior.be/>

<http://www.mymanager.nl/Artikel024/>

Gap-Model

Het Gap model is ontwikkeld op basis van onderzoek in dienstverlenende organisaties. Met behulp van dit model kan men achterhalen waarom de ervaring die de klanten opdoen niet geheel in overstemming is met de verwachtingen. Het model is ontwikkeld door Zeithamel (Zeithamel, 1990) waarin verschillende valkuilen (gap's) centraal staan die in het dienstverlenende proces van invloed zijn op het oordeel van de klant over het kwaliteitsniveau van de organisatie. Dit model kan gebruikt worden om na te gaan of de organisatie werkelijk begrijpt wat de klant wil.

Het Gap-model kent twee dimensies: de klantdimensie en de procesdimensie. Daarnaast hanteert het model de volgende definitie van het begrip "kwaliteit": *"kwaliteit wordt geleverd als de ervaring van de klant gelijk is aan de verwachting."*

Deze definitie is duidelijk vanuit de klantdimensie geformuleerd en stelt de klant centraal. De procesdimensie komt duidelijk naar voren als men veronderstelt dat de verwachte kwaliteit niet geleverd kan worden, omdat er in het voortbrengingsproces (primaire en secundaire processen) gaps zijn ontstaan. Deze gaps zijn verantwoordelijk voor het verschil tussen de verwachting en de geleverde kwaliteit.

Om de gap's te dichten, moeten de klant en de dienstverlener:

- De wederzijdse verwachtingen vertalen naar duidelijke serviceovereenkomsten
- Op regelmatige basis de geleverde diensten evalueren (op grond van reële rapportages).

En moet de dienstverlener:

- De serviceovereenkomst zien als een vertrekpunt voor de planning, implementatie en uitvoering van de dienstverlening;
- Zich er van verzekeren (via metingen) dat de dienstverlening volgens het plan en gedefinieerde procedures verloopt.



Het Gap-model biedt vooral inzicht in de mogelijke oorzaken van kwaliteitsproblemen. Daarom is het ook meer een diagnosemiddel dan een kwaliteitssysteem. (Van der Bij e.a., 2001)

Geraadpleegde internetbronnen: <http://www.olkk.nl>

McKinsey 7 S model

Het McKinsey 7 S model is ontworpen door voormalige medewerkers (Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman) van het McKinsey adviesbureau. Ze hebben dit model ontworpen om de kwaliteit en prestaties die een organisatie levert te kunnen meten. De 7 "S" factoren zijn verdeeld in 3 harde "Strategy", "Structure", "Systems" en 4 zachte "Shared Values", "Skills", "Style", "Staff" factoren. In het engels beginnen alle factoren met een "S", daarom heet het ook het 7 S model.

De harde factoren zijn duidelijk zichtbaar en kunnen onder andere gevonden worden in de missie van een organisatie, de organisatieplannen en de organisatiestructuur diagrammen. De zachte factoren zijn minder zichtbaar en moeilijk definieerbaar. Immers, normen en waarden, organisatiecultuur en capaciteiten zijn continu in verandering en zeer afhankelijk van de mensen die in een organisatie werken. Desalniettemin verdienen deze factoren ook aandacht aangezien juist deze factoren grote invloed kunnen hebben op de harde factoren. Sommige sleutelfactoren, zoals "staff", "strategy", "structure" en "systems" kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De andere zachte factoren 'style', 'skills' en 'shared values' kunnen slechts op de langere termijn kunnen worden aangepast. Organisaties waarin cultuur, medewerkers en professionaliteit een belangrijke rol spelen zullen dit model makkelijker kunnen toepassen dan strakke, rigide en hoogbureaucratische organisaties.

Geraadpleegde internetbronnen:

<http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

[http://www.fractal.org/Bewustzijns Besturings-Model/](http://www.fractal.org/Bewustzijns_Besturings-Model/)

<http://www.themanager.org/Models/>

IiP Model

Investors in People (IiP) is in 1990 in Engeland ontwikkeld. IiP is een praktische systematiek waarmee een organisatie op een gestructureerde manier het leren en ontwikkelen van haar medewerkers kan organiseren in lijn met de doelen van de organisatie. Het IiP-toetsingskader bestaat uit een standaard, een verbetercyclus van vier stappen en een set van twaalf criteria waaraan men moet voldoen. Samen moeten die leiden tot continu en systematische verbeteringen in de afstemming van de inbreng van medewerkers op de organisatiedoelen en andersom. Gestructureerd wil in dit geval zeggen dat de systematiek volgens de volgende vier basisprincipes werkt:

- inzet: bij de leiding is daadwerkelijk de wil om in mensen te investeren en dit wordt ook door iedereen zo beleefd;
- planning: de wil uit zich in concrete plannen en acties;
- actie: het blijft niet bij plannen maar ze worden uitgevoerd zoals bedoeld;
- evaluatie: er wordt gekeken of de activiteiten tot de gewenste resultaten hebben geleid.

Deze vier principes vormen de uitgangspunten van IiP en zijn verder uitgewerkt in twaalf indicatoren. Deze definiëren op hun beurt de criteria waaraan moet worden voldaan. Deze criteria en het bewijs dat daaraan wordt voldaan, stippelen stap voor stap de route uit. Ze maken duidelijk wat er al is en wat er nog moet gebeuren op het gebied van opleiding en ontwikkeling.



De filosofie van IiP richt zich op het continu verbinden van de doelen van de organisatie met de ambities en mogelijkheden van de medewerkers. Belangrijk is de wijze waarop de inzet van de medewerkers wordt gewaardeerd. Aan de hand van de IiP-Standaard wordt systematisch nagegaan wat de doelen, middelen, verantwoordelijkheden en de resultaten zijn van de bedrijfsprocessen.

Sommige organisaties willen de IiP-aanpak alleen intern als leidraad hanteren. Hierbij kunnen ze hulp van een IiP-adviseur inschakelen. Organisaties die dit verbeterproces verder willen borgen en zeker willen weten dat ze de IiP-aanpak correct volgen, kunnen zich formeel committeren aan de IiP-standaard en hun prestaties laten toetsen door een zgn. IiP-assessor. Wie aan alle criteria voldoet kan IiP Nederland erkend Investor in People worden. Om het keurmerk te houden is periodiek re-assessment nodig.

Geraadpleegde internetbronnen:
<http://www.iipnl.nl/>

Pentascopie Quality Model (PQM)

PQM is een model dat geheel aan de verwachtingen van Pentascopie voldoet. Het is een nog niet bestaand model dat special voor Pentascopie ontworpen zou moeten worden. Voor het ontwerpen van het PQM kan men de bestaande modellen raadplegen en eventueel met elkaar combineren om zo tot een eigen kwaliteitsmodel te komen. Het ontwerpen van een eigen model is niet nieuw. Grote adviesbureau's zoals McKinsey (7s model) of KPMG (KPMG model) hebben hun eigen besturingsmodellen ontworpen waarmee ze de kwaliteit van de geleverde diensten waarborgen. Het ontwerpen van een eigen model kost echter relatief veel tijd en geld.



4.4 Criteria van het kwaliteitsmodel

Zoals uit de vorige paragrafen blijkt is het ontwerpen van een nieuw kwaliteitssysteem niet eenvoudig. Eenduidigheid over de verschillende gerelateerde begrippen, juiste positionering van de organisatie op het gebied van cultuur en structuur en het bepalen van de mate van controle of flexibiliteit binnen de organisatie zijn van essentieel belang. Daarnaast is het van essentieel belang om doelstellingen te formuleren waaraan een kwaliteitssysteem moet voldoen. We zullen in deze paragraaf doelstellingen formuleren waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascope moet voldoen. Dit doen we aan de hand van literatuuronderzoek en interviews. Om de doelstellingen te kunnen realiseren moet men duidelijke en toetsbare criteria formuleren. We zullen in deze paragraaf tevens een aantal criteria formuleren en deze aan de geformuleerde doelstellingen koppelen.

De vraag die in deze paragraaf centraal staat is:

"Aan welke criteria moet het kwaliteitsmodel van Pentascope voldoen?"

In de literatuur worden er over het algemeen zes doelstellingen genoemd waaraan een kwaliteitssysteem en het daaraan gerelateerde kwaliteitsmodel moet voldoen. Deze doelstellingen vormen een raamwerk waarbinnen een organisatie haar kwaliteitssysteem kan inrichten. (Van der Bij e.a., 2001)

Deze doelstellingen zijn:

1. Het verzamelen van managementinformatie ten behoeve van sturing van de organisatie (dashboard functie).
2. Ondersteuning bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.
3. Bewaking van de kwaliteit van de geleverde diensten.
4. Vormen van eenduidigheid en transparantie binnen de organisatie.
5. Het versnellen van het bewustzijn dat kwaliteit een belangrijke strategische optie is om concurrentievoordeel te behalen.
6. Het stimuleren en ondersteunen van de ontwikkeling op het gebied van kwaliteit binnen de organisatie.

We zullen in deze scriptie de bovengenoemde doelstellingen als basis gebruiken voor ons verdere onderzoek. Dit vanwege het brede karakter van deze doelstellingen die op elke organisatie toegepast kan worden. Wij hebben door middel van literatuuronderzoek (deskresearch) en interviews (fieldresearch) 22 criteria opgesteld om bovengenoemde doestellingen te kunnen realiseren. Deze criteria hebben we opgesteld door de kernpunten uit de interviewverslagen en uit de literatuur te inventariseren en met elkaar te vergelijken. Door middel van citaten en literatuurverwijzingen zijn de criteria onderbouwd. Na een brainstormsessie met de opdrachtgever zijn alle opgestelde criteria besproken en goedgekeurd. Deze criteria vormen de leidraad bij het kiezen van een kwaliteitsmodel.

Hieronder zullen we allereerst de opgestelde criteria bespreken. Vervolgens zullen we kijken welk van de criteria cruciaal zijn bij het kiezen van een kwaliteitsmodel voor Pentascope. Dit doen we door de criteria te confronteren met de bovengenoemde doelstellingen.



Criteria

1. Certificeerbaar

Het nieuwe kwaliteitsmodel van Pentascope moet certificeerbaar zijn. Dit is af te leiden uit de interviews die zijn gehouden binnen Pentascope. De volgende citaten bevestigen dit:

"Het hebben van een certificering en Kwaliteitssysteem vindt Wim Gijsbertse belangrijk voor Pentascope, omdat hier veel overheidsinstellingen naar vragen. Voornamelijk bij een Europese aanbesteding." (Wim Gijsbertse)

"Susanna Hietbrink is van mening dat het ISO certificaat niet bij Pentascope als organisatie past maar ze vindt het wel belangrijk dat Pentascope dit certificaat behoud totdat er een beter alternatief gevonden is." (Susanna Hietbrink)

Zoals al eerder vermeld, beschikt Pentascope op dit moment over een ISO 9000; 2000 certificaat. Certificering speelt vooral een belangrijke rol bij de Europese aanbestedingen. Bedrijven die over een gecertificeerd kwaliteitssysteem (bijvoorbeeld ISO) beschikken worden gekozen voor het uitvoeren van de opdrachten. Het nieuwe kwaliteitsmodel van Pentascope moet certificeerbaar zijn en een eventuele vervanging van de huidige ISO certificaat zijn.

2. Management Informatie Systeem (MIS)

Het nieuwe kwaliteitssysteem moet het management van Pentascope voorzien van informatie ten behoeve van het besturen van de organisatie. In de praktijk betekent dit een dashboard met daarin de juiste indicatoren. Onderstaande citaten illustreren de behoefte aan de juiste managementinformatie binnen Pentascope.

"Er zijn binnen Pentascope nog niet overal goede indicatoren opgesteld. Deze moeten steeds aangepast worden. Er moet ook meer eenduidigheid komen binnen Pentascope over de indicatoren." (Leo Lamb)

"Theo Dijt zou graag actuelere informatie willen zien op het gebied van tevredenheid van de klanten over de consultants en de tevredenheid van de medewerkers." (Theo Dijt)

3. Kwaliteitsborging

Een van de belangrijkste eigenschappen van het kwaliteitssysteem is kwaliteitsborging. Dit is al beschreven in paragraaf 4.2. Een kwaliteitssysteem dient het afgesproken niveau van kwaliteit te bewaken (Kerklaan e.a., 2001). Dit criterium is afkomstig uit de literatuur maar wordt ook door de geïnterviewden als een belangrijk aandachtspunt aangegeven.

4. Flexibiliteit / dynamisch opgebouwd

De omgeving van de organisaties is continu aan het veranderen. De organisaties moeten zich continu aanpassen aan de eisen en wensen van de klanten. Het kwaliteitssysteem moet daartoe ondersteuning bieden. Het moet voldoende flexibiliteit bieden om bijvoorbeeld steeds andere aandachtsgebieden van de organisatie onder de aandacht te brengen. Dat er binnen Pentascope behoefte is aan een flexibel en dynamisch opgebouwd kwaliteitssysteem blijkt onder andere uit de volgende uitspraken van de geïnterviewden:

"De kwaliteit binnen een kwaliteitssysteem hangt helemaal af van de afspraken die er worden gemaakt met de medewerkers. Er moet bij een KS continu terug gekeken worden en hier moeten analyses op uitgevoerd worden om te kunnen leren."



Een kwaliteitssysteem moet ondersteunend zijn voor de medewerkers en geen "blok aan het been". (Jos Pieterse)

"Volgens dhr. Jager moet een kwaliteitssysteem nuttig en transparant zijn, het moet gemakkelijk zijn om iets in te kunnen voeren en het moet aan te passen zijn aan de behoeften van de klant." (Gerard Jager)

Kwaliteitssystemen moet flexibel en dynamisch opgebouwd zijn om aan de continu veranderende omgeving van de organisatie te kunnen voldoen (Kerklaan e.a., 2001).

5. Plan Do Check Act / leercyclus aanwezig

Om continu te kunnen verbeteren moet een kwaliteitssysteem een leercyclus bevatten. Stilstand is achteruitgang. Door het gebruik van een leercyclus wordt een organisatie gedwongen om steeds betere kwaliteit te leveren. Dit vinden we ook terug in de gehouden interviews.

"Een kwaliteitssysteem moet een PDCA cyclus bevatten maar daarin de best practices" (Engbert Breuker)

"Belangrijke criteria voor een kwaliteitssysteem binnen Pentascope is dat het een leercyclus moet hebben, op de toekomst gericht zijn, dynamisch / flexibel zijn en Pentascope moet het zelf kunnen verkopen." (Erik Mandersloot)

"Een kwaliteitssysteem moet kunnen sturen, herleidbare gegevens kunnen genereren, een duidelijke structuur hebben, een PDCA cyclus hebben en een planning kunnen opstellen." (Wim Gijsbertse)

6. Strategie, Missie en Visie onderbouwd

Een kwaliteitssysteem moet de organisatiedoelstellingen ondersteunen (Kerklaan e.a., 2001). De organisatiedoelstellingen zijn een afgeleide van de missie, visie en strategie van de organisatie. Dit heeft te maken met de structuur van een kwaliteitssysteem dat in paragraaf 4.2 werd (figuur 4.2.3) besproken.

7. Internationaal ingericht

Pentascope gaat zich in de komende jaren meer op de internationale markt richten. Hierdoor moet het kwaliteitssysteem internationaal ingericht worden. Dit houdt in dat het een Engelstalig model moet zijn.

"Volgens Erik Mandersloot moet Pentascope zich de komende jaren internationaler gaan richten om te kunnen doorgroeien." (Erik Mandersloot)

"Belangrijke criteria voor een kwaliteitssysteem binnen Pentascope is dat het internationaal gericht moet zijn." (Engbert Breuker)

8. Extern (klant)gericht / Intern ingericht

Kwaliteitssystemen kunnen intern en extern gericht zijn. (Platform kwaliteit, 2003). Het kwaliteitsmodel voor Pentascope moet zowel extern als intern gericht zijn. Er moet vooral gekeken worden naar de klant (extern) en zijn betrokkenheid bij de ontwikkeling van de kwaliteit van Pentascope. Ook moet het kwaliteitssysteem intern gericht zijn op de medewerkers en hun behoeftes. Op deze manier kunnen de medewerkers doorgroeien en zich ontwikkelen.

9. Harde / Zachte aandachtsgebieden kunnen onderscheiden worden

Door een onderscheid te maken tussen harde en zachte aandachtsgebieden kan eenduidigheid en betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie vergroot worden. Met harde aandachtsgebieden worden de resultaatgerichte



gebieden bedoeld en met zachte aandachtsgebieden meer de organisatorische. Voorbeelden van harde aandachtsgebieden zijn: financiële resultaten, waardering door klanten. Voorbeelden van zachte aandachtsgebieden: strategie en beleid, medewerkers, middelen.

"Het liefst ziet Michiel Kahmann een kwaliteitssysteem binnen Pentascope met een aantal "harde" en "zachte" aandachtsgebieden. Binnen de harde aandachtsgebieden zijn de productieresultaten weergegeven. Deze harde aandachtsgebieden zijn niet discutabel en moeten "gewoon gedaan worden". Binnen de zachte aandachtsgebieden is meer vrijheid mogelijk. Hierbinnen wordt de vrije en open cultuur van Pentascope weergegeven." (Michiel Kahmann)

Ook in de literatuur wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de harde en zachte aandachtsgebieden binnen de kwaliteitssystemen. Balanced Score Card, EFQM/INK of Mckinsey's 7s model zijn daar voorbeelden van. (Althaus & Diepman, 1999)

10. Trend ontwikkeling

Binnen een kwaliteitsmodel voor Pentascope moet het mogelijk zijn om diverse trends te kunnen ontdekken en ontwikkelen. Dit criterium hangt sterk samen met de flexibiliteit van het model. Trendontwikkeling kan gebruikt worden voor het opstellen van prognoses over bijvoorbeeld bezettingsgraad van de consultants, financiële voorspellingen maar ook trends in het kennisniveau van de organisatie.

"Er zou meer gedaan moeten worden met de projectevaluaties. Op dit moment "verdwijnen" deze in het dossier van de consultant. Er zouden verschillende verbeterpunten uit de projectevaluaties gehaald moeten worden. Zowel op individueel (consultant) niveau als Pentascope breed. In deze verbeterpunten zou de trend gemonitord moeten worden." (Wim Gijsbertse)

11. Real-time

Met behulp van het model moet het mogelijk zijn om diverse KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) actueel weer te geven. Dit is een typische dashboard functie van het model. Voorbeelden van KPI's zijn de bezettingsgraad, Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) en Klant Tevredenheid Onderzoek (KTO)

"Michiel Kahmann zou graag willen dat er meer contact met de consultants onderhouden wordt. Hij zou bovendien de bezettingsgraad lijst graag real-time zien." (Michiel Kahmann)

12. Bruikbaar voor Pentascope als marketingstool

Het kwaliteitsmodel moet als marketingsinstrument gebruikt kunnen worden voor Pentascope. Pentascope moet aan haar klanten kunnen aantonen dat ze een kwaliteitssysteem gebruikt voor het waarborgen van de kwaliteit van de geleverde diensten.

"De "productieafdeling" van Pentascope is ISO gecertificeerd. Dit is voor Pentascope zeer belangrijk, omdat veel "grote" klanten dit eisen. Daarnaast komt het vaak voor dat Pentascope een klant helpt om een ISO certificering te behalen. Het kan dan niet zo zijn dat we dan zelf geen ISO zouden hebben." (Perry Oostrum & Leo Lamb)

"ISO is voor Pentascope niet belangrijk. In al de commerciële gesprekken of presentaties van Engbert Breuker heeft hij geen één keer de ISO certificering van Pentascope gebruikt. Een goede naam in de markt is ook een vorm van kwaliteit." (Engbert Breuker)



"Het valt te betwijfelen of (alle) klanten van Pentascope eisen dat Pentascope een ISO certificaat moet hebben. Immers, een kwaliteitssysteem hoeft geen ISO te zijn." (Jan de Vries)

Zoals uit de bovenstaande uitspraken blijkt, bestaat er een behoorlijke tegenstrijdigheid over het nut van ISO als marketinginstrument. Uit ons onderzoek is echter gebleken dat er binnen Pentascope niemand is die kan aantonen welke klanten precies om ISO vragen. Daarentegen is het wel duidelijk dat de klanten om een aantoonbare kwaliteitssysteem vragen.

13. Groeistadia aanwezig

Wil een organisatie volwassen worden, dan moet het kwaliteitsmodel daarvoor ondersteuning bieden. Om te kunnen blijven leren en verbeteren moet het model beschikken over verschillende groeistadia. Op deze manier werkt de leercyclus motiverend om een "betere" of "volwassen" organisatie te worden. Een kwaliteitssysteem met groeistadia kan hierbij een faciliterende rol spelen door de organisatie te dwingen om steeds nieuwe doelstellingen te formuleren en op deze manier te excelleren.

"Belangrijke criteria voor een kwaliteitssysteem binnen Pentascope is dat het een leercyclus moet hebben, op de toekomst gericht zijn, dynamisch / flexibel zijn en Pentascope moet het zelf kunnen verkopen. Met name wordt de leercyclus nu niet volledig afgemaakt. Dit weerhoudt Pentascope van doorgroeimogelijkheden." (Erik Mandersloot)

14. Kleine impact op de organisatie

De implementatie van het nieuwe kwaliteitssysteem mag de medewerkers niet belemmeren bij hun dagelijkse werkzaamheden (Kerklaan e.a., 2001). Een voorbeeld van een impact op een organisatie is een structurele wijziging van de werkprocessen. Daarom moet men rekening houden met de impact die een kwaliteitssysteem op de organisatie kan hebben. Een te grote impact kan ervoor zorgen dat het gehele project mislukt omdat er bijvoorbeeld geen medewerking wordt verleend door de medewerkers.

15. Passen binnen Pentascope (cultuur)

De openheid en persoonlijkheid van Pentascope moeten niet worden aangetast door een nieuw model of systeem. Binnen Pentascope wordt eenieder aangesproken op zijn of haar verantwoordelijkheid. Het kwaliteitssysteem moet binnen de cultuur van de organisatie passen. (Van der Bij e.a., 2001)

"Binnen Pentascope heerst een "familie" cultuur en er zijn binnen Pentascope maar weinig mensen met een grote ego. Bij het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem is de cultuur van Pentascope erg belangrijk. Hier dient dus ook sterk rekening mee gehouden te worden. Om een KS succesvol te implementeren moeten de medewerkers van Pentascope in een vroeg stadium betrokken worden." (Erik Mandersloot)

"De cultuur van Pentascope bestaat uit "vrijheid, blijheid" Het heeft geen HRM (Human Resource Management) maar een RMH (Respect people, Make money, Have fun). Deze cultuur bevalt Jos Pieterse goed. De cultuur van een bedrijf vindt Jos Pieterse een heel belangrijk aspect bij het opstellen van een kwaliteitssysteem." (Jos Pieterse)

16. Betrokkenheid van medewerkers waarborgen

Pentascope kent een grote medewerkersbetrokkenheid bij het besluitvormingsproces. Zo kan iedere medewerker zijn of haar ideeën aan het



management kenbaar maken. Het is van essentieel belang om een kwaliteitssysteem te ontwerpen waarmee deze betrokkenheid onaangetast of zelfs vergroot wordt. (Van der Bij e.a, 2001)

17. Passen binnen professionele (netwerk)organisatie

Binnen een professionele organisatie heerst niet (meer) de bureaucratische werkwijze. (Van der Bij e.a., 2001) Alle medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden en prestaties. Er is binnen een professionele (netwerk)organisatie als Pentascope bijvoorbeeld geen aanwezigheidsplicht. Het model moet niet de nadruk leggen op HOE iets moet gebeuren maar meer WAT er moet gebeuren.

"In een organisatie als Pentascope is het belangrijk om binnen het begrip kwaliteit meer te ondervangen door wát er gedaan moet worden dan hóe dit moet gebeuren. De medewerkers van Pentascope worden niet graag verteld "HOE" ze iets móeten doen maar gaan meer uit van eigen verantwoording en professionaliteit. De mensen worden afgerekend op hun geleverde eindresultaten." (Engbert Breuker)

"Kwaliteit ziet dhr. Jager als een aantal richtlijnen en normen voor de consultants. Hij gaat uit van de professionaliteit van de consultants. Een Kwaliteitssysteem dient ervoor om de processen te bewaken en weer te kunnen geven hoe Pentascope presteert." (Gerard Jager)

18. Gebruikersgemak ondersteunend

Het huidige Zieso wordt als een last ondervonden terwijl een kwaliteitssysteem juist als een hulpmiddel moet dienen. De keuze van het model geeft voor een groot deel de weergave van het dashboard aan. Het moet een overzichtelijk model zijn waarmee efficiënt en effectief de juiste informatie gegenereerd kan worden. Er is op dit moment een weerstandsgedrag bij het huidige Zieso omdat het systeem niet gebruiksvriendelijk is. Het kwaliteitssysteem moet als een onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers worden gezien, want het zijn de medewerkers die uiteindelijk voor de data van een dergelijk systeem moeten zorgen.

"Een kwaliteitssysteem moet makkelijk bij/in het werk van de medewerker passen." (Michiel Kahmann)

"De huidige problemen met Zieso komen voort uit het feit dat Zieso momenteel meer werk genereert voor de consultants waardoor de druk nog hoger wordt. Men vindt dat veel rapportages overbodig zijn die volgens Zieso wel moeten. Consultants zien het nut van zo vaak rapporteren niet terwijl er ook geen terugkoppeling plaats vindt. Hierdoor is Zieso een systeem dat niet echt graag gebruikt wordt door de medewerkers van Pentascope. Het huidige kwaliteitsbeleid van Pentascope ondersteunt gedeeltelijk de klanttevredenheid." (Jan de Vries)

19. Bijdragen aan eenduidigheid

Een kwaliteitssysteem moet zorgen voor eenduidigheid binnen Pentascope. De keuze van het model is hierbij van essentieel belang. Het model moet bruikbaar zijn voor de gehele organisatie en alle vestigingen. In het model moeten voor elke regio dezelfde KPI's onderscheiden worden. Op dit moment worden er door de verschillende regio's verschillende indicatoren gemeten wat vaak tot verwarring leidt. Het komt ook regelmatig voor dat de regio's verschillend beleid voeren met betrekking tot de klanten. Een kwaliteitssysteem kan voor eenduidigheid en duidelijkheid zorgen. (Van der Bij e.a., 2001)



"Een kwaliteitssysteem moet voor meer eenduidigheid binnen Pentascope zorgen"
(Engbert Breuker)

"Er zijn binnen Pentascope nog niet overal goede indicatoren opgesteld. Deze moeten steeds aangepast worden. Er moet ook meer eenduidigheid komen binnen Pentascope over de indicatoren. Nu is het zo dat elke regio hun eigen indicatoren hebben. De indicatoren zouden sneller sturingsinformatie moeten geven." (Perry Oostrum)

20. Motiverend werken

Het kwaliteitssysteem moet motiverend werken voor de medewerkers (Althaus & Diepman, 1999). Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat het kwaliteitssysteem hen helpt bij hun dagelijkse werkzaamheden.

"Op dit moment hebben de consultants van Pentascope de meeste moeite met de vele rapportages die ze moeten inleveren. Ze zien hier vaak ook het nut niet van in. Vaak wordt er binnen Pentascope gezegd "het past niet bij ons". Dit soort gedrag komt volgens Erik Mandersloot doordat er weinig discipline is binnen Pentascope. Er moet aan de medewerkers duidelijk worden gemaakt waarom ze bepaalde dingen moeten doen." (Erik Mandersloot)

21. Transparant zijn

Het model moet transparantie binnen de organisatie bevorderen. Dit houdt onder andere in dat het beleid en de wijze waarop verschillende KPI's gemeten worden openbaar moeten zijn. Hierdoor zal het vertrouwen van de medewerkers in het management toenemen en dit kan leiden tot een open en transparante cultuur binnen de organisatie.

"Er zou binnen Pentascope een open, transparante en integere cultuur moeten zijn. In de praktijk is dit minder het geval. Voor het opstellen van een kwaliteitssysteem is het cultuur aspect cruciaal. Het moet binnen Pentascope zorgen voor transparantie." (Gerard Jager)

"We weten nog niet altijd voldoende hoe we ervoor staan. Daarentegen als de medewerkers echt iets willen weten wat niet direct beschikbaar is dan kunnen ze hier wel achter komen." (Michiel Kahmann)

Uit de bovenstaande uitspraken blijkt dat er tegenstrijdigheid is voor wat betreft de transparantie binnen Pentascope. Het nieuwe kwaliteitssysteem moet dergelijke tegenstrijdigheden verhelpen.

22. Kostenopbouw bepalen

Het moet mogelijk zijn om met het kwaliteitsmodel een kostenopbouw te kunnen geven van de projecten.

"Op dit moment is er een grote vrijheid voor de accountmanagers en weten accountmanagers vaak niet dat er binnen een project een te laag rendement wordt behaald. Dit komt omdat er een té dure consultant op het project is gezet. De reden hiervoor is de voortdurende afweging om een consultant in te zetten of te laten wachten op een project naar het niveau van de consultant. Om dit probleem te kunnen ondervangen moet er voorafgaand aan een project een kosten / baten analyse uitgevoerd worden. Er moet meer vanuit de gedachte "het verkopen van "projecten" bij de klant in plaats van "mensen" op een klus zetten" gedacht worden." (Wim Gijsbertse)

Nu de criteria toegelicht zijn, gaan we kijken hoe deze criteria zich verhouden tot de zes eerder genoemde doelstellingen. Hieronder is een matrix (tabel 4.4.2)

opgesteld waarin per doelstelling wordt gekeken welk criterium dit kan ondersteunen. Omdat het heel moeilijk is een model te vinden die aan al de bovengenoemde criteria voldoet hebben we na overleg met de opdrachtgever besloten om de tien belangrijkste criteria te selecteren. Als regel hanteren we de scoremethodiek. Dat wil zeggen dat de criteria die de meeste doelstellingen ondersteunen worden geselecteerd. Maar er zijn sommige criteria die deze doelstellingen niet helemaal ondersteunen maar toch een significante rol spelen bij het implementeren van een kwaliteitssysteem. Daarom vormen de opgestelde doelstellingen een leidraad en gezond verstand zal gebruikt worden bij het kiezen van de tien meest belangrijke criteria.

Criteria / Doelstellingen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Managementinfo		X		X					X	X	X								X			X
Organisatiedoelst.	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X	X		X	X	X			
Bewaken kwaliteit			X		X			X									X		X			
Eenduidigheid					X	X			X				X		X	X			X		X	X
Concurrentievoordeel	X	X	X				X			X		X			X		X		X			
Stimuleren	X		X		X				X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Keuze Criterium	X	X	X		X				X				X	X	X		X		X			

Tabel 4.4.2 Criteria tegen de doelstellingen

Conclusie

Op basis van bovenstaande matrix kunnen we de volgende conclusie trekken: Voor het kiezen van het kwaliteitsmodel voor Pentascope zijn de volgende criteria van essentieel belang:

- Certificeerbaar
- MIS aanwezig
- Kwaliteitsborging
- PDCA cyclus
- Harde / Zachte gebieden
- Groeistadia
- Kleine impact op de organisatie
- Passen binnen cultuur Pentascope
- Passen binnen professionele netwerk organisatie
- Bijdragen aan eenduidigheid

De tien gekozen criteria vormen het uitgangspunt voor het kiezen van een kwaliteitsmodel. Deze criteria zijn een vereiste voor het invoeren van een nieuw kwaliteitssysteem binnen Pentascope. Immers, ze ondersteunen de basisdoelstellingen waaraan een kwaliteitssysteem moet voldoen. In de volgende paragraaf gaan we kijken welk kwaliteitsmodel het beste voldoet aan deze criteria. Dit zullen we doen aan de hand van een alternatievenanalyse.

4.5 Keuze kwaliteitsmodel

Om de beste oplossing voor een bepaald probleem te vinden kan men een zogenaamde alternatievenanalyse uitvoeren. Alternatievenanalyse is het confronteren van de verschillende oplossingen met de behoeftes. Het kiezen van een kwaliteitsmodel als besturingsinstrument voor een organisatie kent verschillende oplossingen. Immers, elke model heeft zijn voor- en nadelen die haar wel of niet geschikt maken als besturingsinstrument. In paragraaf 4.3 zijn de verschillende oplossingen al in kaart gebracht en in paragraaf 4.4 zijn de behoeftes en eisen in de vorm van criteria benoemd. In deze paragraaf gaan we een kwaliteitsmodel kiezen dat het beste past bij Pentascope.

De vraag die ons in deze paragraaf bezig houdt luidt als volgt:

“Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascope?”

Hieronder volgt de alternatievenanalyse :

Alternatievenanalyse

De alternatievenanalyse voeren we uit aan de hand van de onderstaande matrix (tabel 4.5.1). In deze matrix worden de modellen uit paragraf 4.3. geconfronteerd met de gekozen criteria. In de linker kolom zijn de tien criteria te vinden. In de bovenste rij zijn de kwaliteitsmodellen weergegeven. Door de eigenschappen van de kwaliteitsmodellen nader te bestuderen kunnen we vaststellen of een model wel of niet voldoet aan een bepaald criterium. Voor de eigenschappen van de modellen zie bijlage 2. Op basis van de score zullen we de best passende alternatieven toelichten. De scoremethodiek is onder de tabel vermeld.

Model / Criterium	BSC	EFQM	INK	GAP	McKinsey 7s	ISO	IIP	PQM
Certificeerbaar	--	--	++	--	--	++	++	--
MIS aanwezig	+	++	++	-	-	+/-	+/-	++
Kwaliteitsborging	+	++	++	+	+	++	+/-	++
PDCA cyclus	+	++	++	--	--	--	+	++
Harde / Zachte gebieden	+	++	++	--	++	--	-	++
Groeistadia	--	++	++	--	-	--	--	++
Kleine impact op org.	+	+	+	++	-	+/-	+/-	--
Passen binnen cultuur	-	+	++	+	+	--	++	++
Passen binnen prof. org.	+	++	++	+	+	--	+	++
Bijdrage aan eenduidigheid	++	++	++	+	+	+/-	+	++
Keuze:	4	2	1	6	5	8	7	3

Tabel 4.5.1 Alternatievenanalyse

Legenda:

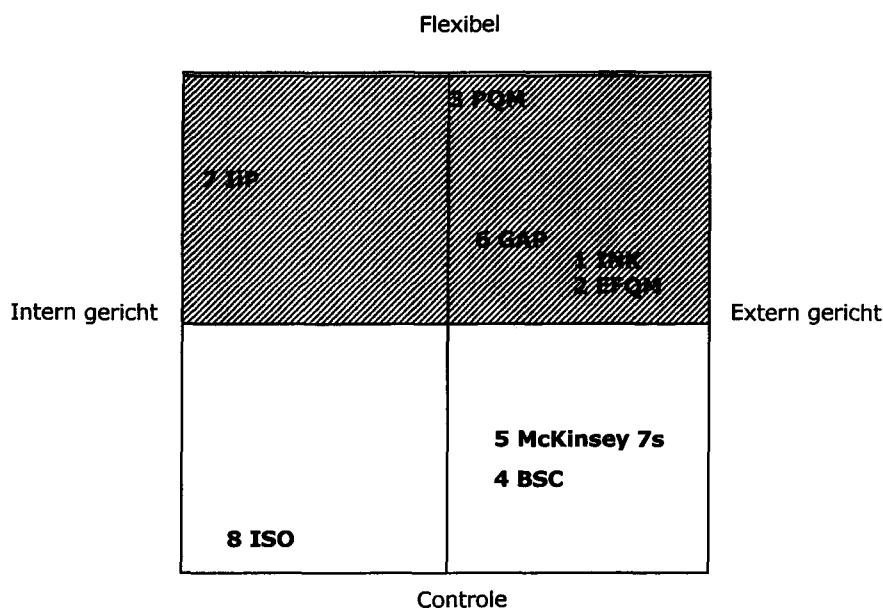
- ++ zeer geschikt / aanwezig
+ geschikt / aanwezig
+/- gedeeltelijk geschikt / aanwezig
- niet geschikt / aanwezig
-- helemaal niet geschikt / aanwezig



Toelichting van de beste alternatieven

Uit de alternatievenanalyse blijkt dat als eerste het INK model, als tweede het EFQM model en als derde het PQM model het meest geschikte alternatief is voor Pentascope.

Een reflectie op paragraaf 4.3 bevestigt deze bevindingen. De gevonden alternatieven bevinden zich in de twee bovenste kwadranten (grijs) van het overzicht van het Platform kwaliteit (figuur 4.5.1). Deze twee kwadranten zijn tevens de gebieden waarin Pentascope zich als organisatie bevindt. Hierbij zijn de vrije cultuur en platte hiërarchische structuur van Pentascope, zoals beschreven in de voorafgaande hoofdstukken, bepalend. Hieronder in figuur 4.5.1 is het modellenoverzicht opnieuw weergegeven met daarin de scores van de alternatievenanalyse verwerkt.



Figuur 4.5.1 Modellenoverzicht met alternatievenanalyse

Alternatief 1: Het INK Model

Het is niet verrassend dat het INK model als beste uit de analyse komt. Zoals beschreven in paragraaf 4.3 is het model heel breed van aard en het behelst de gehele organisatie met haar structuur en cultuur. Het is een flexibel model dat Pentascope in staat stelt haar eigen voorkeuren en behoeften in het model te verwerken. Pentascope is een kennisintensieve netwerkorganisatie waarbinnen het delen van kennis voor een belangrijke mate bepaald wordt door de cultuur die Pentascope uitdraagt naar de medewerkers. Door het INK model met een eigen insteek in te richten kan Pentascope de kennisdeling binnen de organisatie bevorderen en eenduidigheid creëren. Managementinformatie is op dit moment ook een belangrijke issue binnen Pentascope. Zoals eerder vermeld heeft Pentascope momenteel moeite om haar doelen te realiseren mede omdat er gemeten wordt op KPI's die misschien niet eens significant zijn voor het besturen van de organisatie. Het INK model biedt daartoe verschillende oplossingen. Een van de oplossingen is de positiebepaling. Met de uitvoering van de positiebepaling stelt het management vast welke rol kwaliteit en kennis in de organisatie heeft. Met andere woorden: in hoeverre kwaliteits- en kennisbewustzijn in de bedrijfsvoering verankerd is en welke activiteiten in dat kader plaatsvinden. De positiebepaling is de diagnose van de huidige stand van zaken op deze punten. Op basis van een vergelijking met de gewenste situatie kan Pentascope de huidige KPI's herzien en eventueel opnieuw definiëren.



Hierdoor kan de managementinformatie makkelijker en doelgerichter verzameld worden waardoor Pentascope beter bestuurbaar wordt. De PDCA cyclus van het INK model is een belangrijk hulpmiddel hierbij.

Ook beschikt het INK model over een aantal deelcertificaten dat Pentascope kan onderscheiden van haar concurrenten. Deze certificaten moeten uiteraard behaald worden maar dat is een uitdaging die de echte professionals in staat stelt om te laten zien wat ze kunnen. De impact van een dergelijk model op de organisatie telt zwaar mee. Pentascope is voor haar processen ingericht naar het INK / EFQM model. Daarom zal het invoeren van het INK model binnen Pentascope een beperkte ingreep zijn. Hierdoor zullen de Pentascopers niet veel last ondervinden tijdens het invoeren van het nieuwe model als besturingsinstrument.

Tot slot is het belangrijk om te vermelden dat het INK model aanbevolen is door de kwaliteitsdeskundige van het Ministerie van Defensie die de situatie van Pentascope bekeken heeft. Meer informatie is in het interviewverslag met de deskundige te vinden.

Alternatief 2: EFQM

Wil Pentascope zich nu of in de toekomst veel meer internationaal gaan richten dan is het EFQM model het uitgangspunt. Het EFQM model bevat qua structuur dezelfde eigenschappen als het INK model. Overstappen van INK naar het EFQM is een kleine stap die altijd nog overwogen kan worden. Een van de belangrijkste verschillen is dat het EFQM model niet certificeerbaar is. Daarmee voldoet het model niet aan de eis van Pentascope dat een kwaliteitsmodel certificeerbaar moet zijn. Daarom komt dit model als tweede optie uit onze alternatievenanalyse.

Alternatief 3: PQM

PQM oftewel Pentascope Quality Model is een model dat aan bijna alle bovengenoemde criteria voldoet. De reden dat dit model op de derde plaats in onze alternatievenanalyse komt is het feit dat het ontwerpen en implementeren van een totaal nieuw kwaliteitsmodel een tijdrovende klus is. Uit ons onderzoek is gebleken dat er momenteel noch financiële mogelijkheden noch draagkracht onder de Pentascopers bestaat om een dergelijk model te ontwerpen. Het zou daarom niet reëel zijn om dit ideaal model op de eerste plaats te zetten.

Alternatief 4: Balanced Score Card (BSC)

Balanced Score card is een zeer geschikt instrument voor het bewaken van de financiële situatie van een organisatie. BSC wordt momenteel vooral gebruikt door verschillende regio-webbers(directeuren) van Pentascope als rapportageinstrument aan de raad van 11, het besturingsorgaan van Pentascope. Het model voldoet echter niet aan een aantal belangrijke criteria. Het model is niet certificeerbaar en er ontbreken groeistadia in de methodiek ervan. De strakke vorm (weinig flexibiliteit) van het model en de eerder genoemde punten hebben ervoor gezorgd dat het op de 4^e plaats in de alternatievenanalyse is geëindigd.

Alternatief 5: Mckinsey's 7s model

Het 7s model is niet certificeerbaar. Daarnaast vinden wij het model minder geschikt als dashboard voor het genereren van managementinformatie voor Pentascope. Door de complexe structuur van het model is het totale overzicht over de organisatiegebieden moeilijk te monitoren. Het model kent geen groeistadia en het implementeren van het 7s model binnen Pentascope zal een grote impact hebben. Dit omdat het model een rigide structuur (hoge mate van controle) heeft en alle processen moeten opnieuw ingericht worden naar dit model.



Alternatief 6: Gap model

Zoals in paragraaf 4.3 al beschreven is, is het Gap model een diagnoseinstrument en niet een kwaliteitssysteem. Dit model is niet certificeerbaar en levert beperkte managementinformatie (omvat niet alle organisatiegebieden) ten behoeve van de sturing. Het model maakt geen onderscheid tussen harde en zachte organisatiegebieden omdat het zich focust op voornamelijk de wensen van de klant en het proces dat daaraan vooraf gaat. Daarom is dit model een diagnose-instrument voor het opsporen van problemen op een bepaald tijdstip. Maar als kwaliteitssysteem voor de gehele organisatie is het Gap model onvoldoende toereikend.

Alternatief 7: Investors in People (IiP)

Investors in People focust alle aandacht op de medewerkers. Hierdoor worden de andere organisatiegebieden minder of helemaal niet in beeld gebracht waardoor managementinformatie beperkt blijft. Het model is te eenzijdig gericht alleen op de groei van de medewerkers en staat daarom op de 7^e plaats.

Alternatief 8: ISO model

ISO model is niet geschikt voor de moderne professionele organisaties (Van der Bij e.a., 2001). Dit blijkt ook onder andere uit de huidige problemen binnen Pentascope. Het ISO methodiek is niet flexibel en is puur gericht op de resultaten. Dat wil zeggen dat er weinig aandacht is voor de continu veranderende omgeving van de organisatie en er wordt niet aangegeven hoe men de beoogde resultaten moet bereiken. Ook wordt er binnen de ISO normen weinig rekening gehouden met de cultuur (zachte aandachtsgebieden) en structuur (harde aandachtsgebieden) van de organisatie. Dit heeft ook te maken met de geringe flexibiliteit van het model. Het ISO model stimuleert niet tot groei (streven naar steeds betere kwaliteit) want de regels zijn niet gericht op continu verbeteren. Het hanteren van de Deming's PDCA cyclus (Deming, 1958) is binnen ISO ook niet mogelijk, omdat het model geen verbeterlagen onderkent. ISO controleert middels externe audits enkel hoe het gaat op een bepaald tijdstip in een bepaalde situatie (momentopname van de huidige situatie). Daarom is het waarborgen van kwaliteit op lange termijn en gedurende lange periode een probleem waarmee vele organisaties te maken hebben. Tot slot kan er gezegd worden dat ISO geen instrument meer is om een organisatie te onderscheiden van haar concurrenten. Concurrentievoordeel kan tegenwoordig ook behaald worden door andere certificaten op het gebied van kwaliteitsborging.

Conclusie:

Aan de hand van de alternatievenanalyse kunnen we de volgende conclusie trekken:

Het INK model is het meest geschikte model voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope

Nu we weten welk kwaliteitsmodel het beste bij Pentascope past, gaan we in het volgende hoofdstuk kijken op welke wijze dit model binnen Pentascope geïmplementeerd kan worden. Hierbij gaan we de implementatiefilosofie van Pentascope hanteren.



5. Implementatie

De belangstelling voor implementeren is de laatste jaren flink toegenomen. Er wordt steeds vaker gezegd dat enkel adviseren onvoldoende is. Mooie plannen maken impliceert nog niet direct succes. Het moet ook nog geïmplementeerd worden. Vaak wordt hier licht over gedacht "nu nog even voor elkaar krijgen".

"Slechts één op de zeventig innovaties wordt tot een goed einde gebracht, omdat er geen of onvoldoende aandacht wordt besteed aan het implementeren ervan." (Cozijnsen en Vrakking 1992).

Implementeren is een vak op zich geworden en Pentascope heeft zich hierin gespecialiseerd. Het credo van Pentascope luidt dan ook: "Implementeren is ons vak"

In het vorige hoofdstuk hebben we aangegeven welk kwaliteitsmodel het beste bij Pentascope past. Nu kunnen we een antwoord gaan zoeken op de tweede hoofdvraag:

"Hoe kan het nieuwe kwaliteitsmodel het beste, volgens de filosofie van Pentascope, geïmplementeerd worden binnen haar eigen organisatie?"

Om deze vraag te kunnen onderzoeken moeten we eerst vaststellen wat de implementatiefilosofie van Pentascope is en vervolgens hoe deze het beste toegepast kan worden voor de implementatie van het nieuwe kwaliteitssysteem.

In paragraaf 5.1 zal de implementatiefilosofie van Pentascope worden toegelicht. In paragraaf 5.2 zal onderzocht worden hoe deze filosofie het beste toegepast kan worden in de eigen organisatie.

5.1 Implementatiefilosofie van Pentascope.

Omdat er steeds meer vraag kwam naar de vakkennis van implementeren heeft Pentascope een boek geschreven met de titel: *"Implementeren, het speelveld in de praktijk"*. Van dit boek is ook een *"mini uitgave"* uitgegeven met daarin een samenvatting van de belangrijkste elementen van het boek.

Met behulp van het boek en de minuitgave kunnen we de implementatiefilosofie van Pentascope beschrijven.

De deelvraag die in deze paragraaf centraal staat is de volgende:

"Wat is implementeren volgens de filosofie van Pentascope?"

Om de implementatiefilosofie van Pentascope te beschrijven zullen we de volgende aspecten behandelen:

- Het begrip implementeren
- Implementeren is het resultaat van maken, leren en inpassen
- Implementatiefacetten
- Implementatiestrategieën



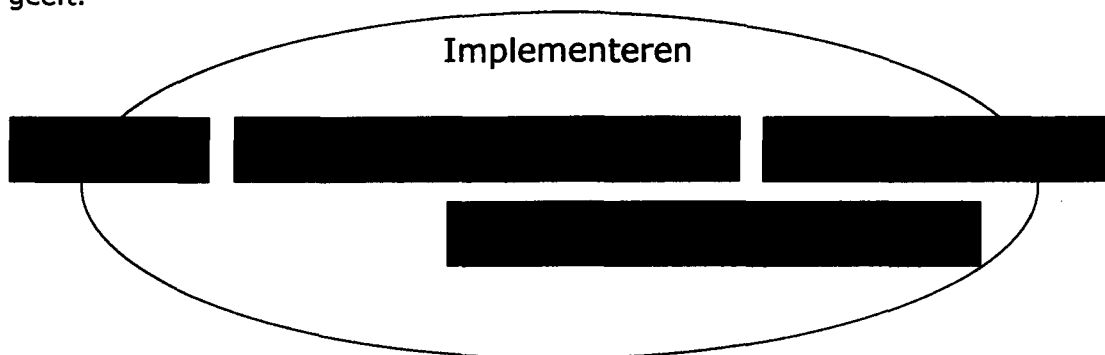
Het begrip implementeren

Implementeren wordt vaak in de betekenis van 'invoeren' gebruikt, de laatste fase in een ontwikkeling- of verandertraject.



Figuur 5.1.1 Standaard ontwikkeling- of verandertraject.

Pentascopie beschouwt implementeren in een bredere betekenis. Pentascopie ziet implementeren als het hele proces vanaf idee of probleem tot de daadwerkelijke realisatie van de verandering. Pentascopie legt een sterke nadruk op de menselijke factor bij het implementeren door voor voldoende draagvlak te zorgen en de verandering 'tussen de oren' van iedereen te krijgen die er mee te maken heeft. Onderstaand figuur 5.1.2 laat zien dat volgens Pentascopie implementeren al tijdens de adviesvorming begint en naast het proces van verandering ook de verankering in de organisatie en een basis voor continu verbetering een plaats geeft.



Figuur 5.1.2 Implementeren volgens Pentascopie

In de optiek van Pentascopie is verankeren gedurende de gehele implementatie van belang. Daarnaast wordt aan een goede implementatie volgens Pentascopie ook de eis gesteld dat er een goede basis wordt gelegd voor het continu verbeteren van de bedrijfsprocessen.

Er zijn diverse methodes voor het ontwikkelen en implementeren van veranderingen. Hieronder zijn een twee methodes weergegeven:

- 8 fasenproces van J.P. Kotter (8 fasen voor geslaagde verandering)
- The ten keys to succesful Change Management van J.Pendlebury.

Pentascopie heeft voor succesvol implementeren tien succesfactoren opgesteld. Deze tien succesfactoren zijn hieronder in tabel 5.1.1 uitgezet tegen de 8 fasen van Kotter en de tien succesfactoren van Pendlebury. Met dit overzicht tonen we aan dat de tien succesfactoren van Pentascopie nagenoeg overeenkomen met de genoemde methoden. De tien succesfactoren van Pentascopie zijn niet uniek maar wel succesvol. Pentascopie is succesvol te noemen omdat de klanten van Pentascopie erg tevreden zijn over de aanpak. Pentascopie onderscheidt zich door de mens centraal te zetten bij een implementatie en veel aandacht te geven aan de overige zachte kanten van een implementatie. Met zachte kanten van een implementatie bedoelen wij cultuur, mensen, beleid, respect en dergelijke.

Een onafhankelijk landelijk onderzoek naar dat de klanttevredenheid van dienstverlenende organisaties genaamd "management team 100" heeft uitgewezen dat Pentascopie op nummer 2 stond in de sector management en organisatie (Management team 100, 2003).

8 Fasen (Kotter)	10 Succesfactoren (Volgens Pentascope)	The Ten Keys To Change (Pendlebury)
1. Een gevoel van urgentie tot stand brengen		
2. De leidende coalitie creëren	1. Betrokkenheid van management	1. Machtsrelaties richten op het bijdragen aan het veranderingsproces
3. Visie en strategie ontwikkelen	2. Visie op het eindresultaat	2. Definiëren van de visie (veranderingsdomein) 3. Resultaten benoemen, boeken en verankeren
4. De veranderingsvisie communiceren	3. Doelgroepspecifieke communicatie	4. Actief communiceren
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren	4. Betrokkenheid van medewerkers / gebruikers 5. Inbreng wensen van gebruikers	5. Mobiliseren van medewerkers (veranderingsbereidheid) 6. Verkrijgen van medewerking van alle medewerkers
6. Korte termijn successen genereren	6. Adequaat projectmanagement 7. Gepland veranderingsproces	7. Plannen, sturen en bewaken van project (-aanpak)
	8. Heldere verantwoordelijkheden / bevoegdheden 9. Samenwerking automatisering en lijn	8. Rolverdeling die katalyserend werkt op het veranderingsproces
7. Verbetering consolideren en meer verandering brengen 8. Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	10. Cultuur voor verandering	9. Emotionele dimensie (weerstand e.d.) zichtbaar maken
		10. Training en coaching

Tabel 5.1.1 De 8 fasen van Kotter, 10 succesfactoren Pentascope en Pendlebury

Een beschrijving van de genoemde methodes is terug te vinden in bijlage 9.

De implementatiefilosofie van Pentascope benadrukt de menselijke factor bij de verandering. Hiervoor maakt Pentascope een onderscheid tussen maken, leren en inpassen van een implementatie. Daarnaast onderkent Pentascope zeven implementatiefacetten en vier basis implementatiestrategieën. We zullen genoemde aspecten hieronder behandelen.

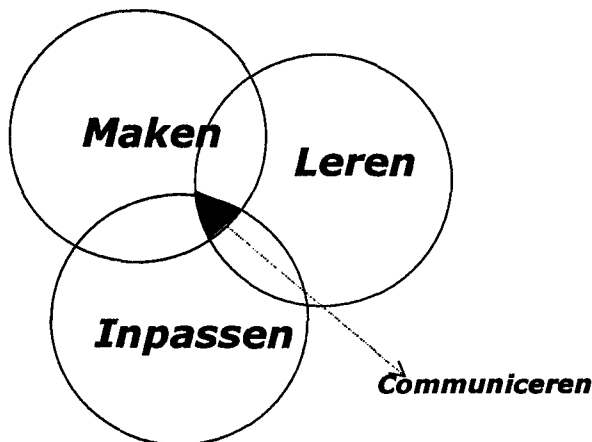


Implementeren is het resultaat van maken, leren en inpassen

Volgens Pentascope zijn er drie kernwoorden voor implementeren: maken, leren en inpassen. Met **maken** bedoelt Pentascope het ontwerpen, vormgeven, de inhoud en de kwaliteit van de fysieke implementatie.

Leren wordt gerealiseerd door "het realiseren van betrokkenheid, draagvlak en acceptatie." Pentascope noemt dit de mentale implementatie.

Het **inpassen** van de implementatie realiseert Pentascope door "de verandering te borgen en te verankeren in de organisatie." Dit wordt de structurele implementatie genoemd (Pater e.a., 2001)

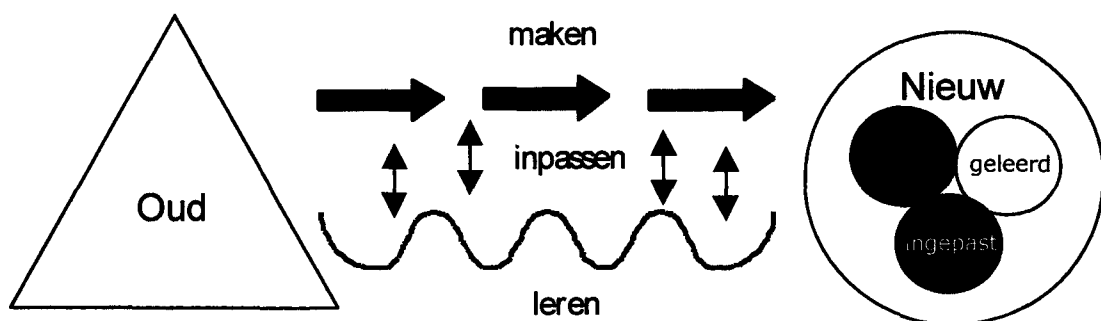


Figuur 5.1.3 De drie kernwoorden van implementeren

Communiceren ziet Pentascope als "het sleutelwoord dat deze elementen verbindt" (Pater e.a., 2001)

Volgens Pentascope is het uiteindelijke resultaat van de implementatie het product van *maken*, *leren* en *inpassen*. Deze kernwoorden moeten in balans zijn voor een succesvolle implementatie.

Het geheel is in figuur 5.1.4 weergegeven.



Figuur 5.1.4 Resultaat

Nu de kernwoorden van de filosofie van Pentascope beschreven zijn zullen we hierna de implementatiefacetten en de basis implementatiestrategieën van Pentascope behandelen.



Implementatiefacetten

De manier waarop Pentascope invulling geeft aan de implementatie van een verandering kan nogal verschillen. Het hangt af van de organisatie en van de specifieke verandering die moet worden bereikt. Hiervoor onderscheidt Pentascope zeven implementatiefacetten:

7 Facetten van implementeren

- | | | |
|----------------------------|----|---------------------------------|
| 1. Resultaten | => | Wat willen we bereiken? |
| 2. Plannen & sturen | => | Hoe krijgen we het voor elkaar? |
| 3. Ontwerpen & inrichten | => | Hoe geven we het vorm? |
| 4. Communiceren | => | Hoe betrekken we iedereen? |
| 5. Opleiden & trainen | => | Hoe leren we ermee omgaan? |
| 6. Verankeren & verbeteren | => | Hoe blijft het werken? |
| 7. Afsluiten & evalueren | => | Wat levert het op? |

Figuur 5.1.5 De 7 implementatiefacetten van Pentascope

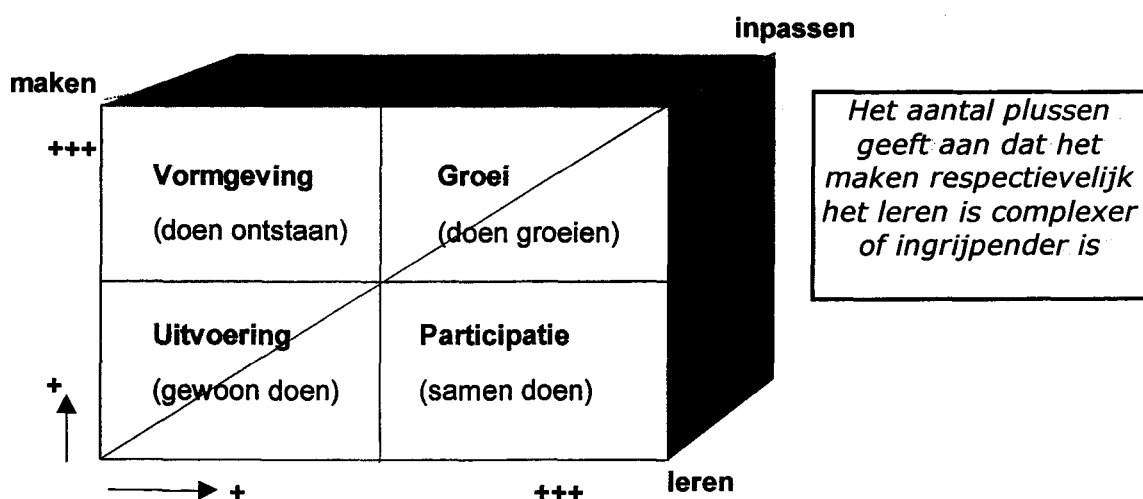
De implementatiefacetten van Pentascope zijn verder toegelicht in bijlage 5.

Implementatiestrategieën

Naast de genoemde implementatiefacetten hanteert Pentascope de volgende vier basis implementatiestrategieën:

1. Uitvoeringstrategie
2. Participatiestrategie
3. Vormgevingstrategie
4. Groeistrategie

Deze vier basisstrategieën worden gekenmerkt door de eerder genoemde kernwoorden van de filosofie van Pentascope. De complexiteit en de mate waarop men moet inzetten op de dimensies *maken* en *leren* bepaalt het karakter van een implementatiestrategie. Elke strategie heeft z'n eigen weerslag op de wijze van *inpassen*. In figuur 5.1.10 zijn de vier basis implementatiestrategieën weergegeven.



Figuur 5.1.6 De vier basis implementatiestrategieën van Pentascope



Hieronder zal een beschrijving van de vier basis implementatiestrategieën volgen. Deze beschrijvingen zijn afkomstig uit de "mini uitgave" van het boek *"Implementeren, het speelveld in de praktijk"* (Pater e.a. 2001)

- **Uitvoeringsstrategie:** de voorliggende verandering is overzichtelijk en maakbaar, er ligt een helder, niet bijzonder ingrijpend ontwerp, er is weinig tegenwind te verwachten en het gaat niet met een ingewikkeld leerproces gepaard. Een project van gewoon doen. Dergelijke situaties treffen we aan bij de implementatie van een standaardpakket voor de bestaande bedrijfsvoering, een nieuwe product binnen de bestaande processen en organisatie, of een nieuwe versie van een kwaliteitssysteem.
- **Participatiestrategie:** het nieuwe plan is duidelijk maar krijgt weinig enthousiasme; men moet stap-voor-stap anders leren werken en omgaan met de nieuwe situatie en de apparatuur; acceptatie en motivatie zijn laag. Centraal in het project staat het samen doen. Voorbeelden zijn de introductie van urenregistratie (de hedendaagse prikklok), het implementeren van een kwaliteitssysteem en de invoering van een centrale backoffice.
- **Vormgevingsstrategie:** niemand weet nog precies hoe de nieuwe situatie er uit zal zien, maar er moet een flinke sprong worden gemaakt. Er is niet op voorhand weerstand tegen een betere manier van werken, maar de onzekerheid en twijfel over wat we gaan doen en met welk resultaat moet worden aangepakt. In het project moet men de nieuwe situatie gaandeweg doen ontstaan. Vaak komt deze strategie voort uit nieuwe technologie, productinnovatie of een markthype. Anno 2001 is e-business een goed voorbeeld.
- **Groeistrategie:** er bestaat nog veel onduidelijkheid over de inhoud en het beoogde resultaat van de verandering. Een blauwdruk kan niet worden gegeven. Er is sprake van wantrouwen jegens het management en onzekerheid over de persoonlijke consequenties van de aangekondigde operatie. Zowel in het maken als in het leren moeten we het project doen groeien. Voorbeelden zijn fusieprocessen, de overgang naar een integraal kwaliteitsmodel of de transformatie naar een netwerkorganisatie.

5.2 Implementatiestrategie

In de vorige paragraaf is besproken wat de implementatiefilosofie van Pentascope is. Nu we weten wat Pentascope onder implementeren verstaat kunnen we gaan kijken hoe een nieuw kwaliteitssysteem het beste volgens de eigen filosofie geïmplementeerd kan worden.

De vraag die in deze paragraaf centraal staat is de volgende:

"Op welke wijze moet Pentascope het gekozen kwaliteitsmodel volgens haar eigen filosofie implementeren?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we gebruik gemaakt van de implementatiestrategiewijzer (ISW). Het is de uitdrukkelijke wens van de opdrachtgever dat we voor ons implementatieonderzoek de ISW gebruiken. De ISW is een instrument dat Pentascope zelf heeft ontwikkeld naar aanleiding van het boek *"implementeren het speelveld in de praktijk"*. (Pater e.a. 2001)

Als eerste zal kort beschreven worden wat de implementatiestrategiewijzer is en vervolgens zal beschreven worden welke strategie het beste gehanteerd kan worden en hoe we tot deze conclusie zijn gekomen.



Implementatiestrategiewijzer

De ISW is een enquête bestaande uit 33 vragen die met behulp van een vijf puntenschaal ingevuld moet worden. De ISW bepaalt middels de antwoorden die op de vragen gegeven worden een geschikte implementatiestrategie voor een bepaalde implementatie binnen organisatie. Door de vragen te beantwoorden wordt de gebruiker gedwongen om na te denken over een aantal organisatorische aspecten die betrokken zijn bij een implementatieproces. Deze organisatorische aspecten, ook wel de (implementatie)categorieën genoemd, zijn hieronder beschreven:

- Uitgangspositie
- Kenmerk van de implementatie
- Spelers
- Impact op de organisatie
- Verandervermogen
- Omgangsvormen

Een korte beschrijving wat een categorie inhoudt is te vinden onder aan bijlage 6. Deze beschrijvingen zijn afkomstig uit de ISW.

De vragen zijn zodanig opgebouwd dat na het invullen van deze vragen er een beeld ontstaat van de bovengenoemde categorieën. De ISW is slechts een hulpmiddel bij het bepalen van de implementatiestrategie. De werkelijke implementatiestrategie wordt bepaald door in te gaan op de bovengenoemde categorieën en te kijken op welke gebied de organisatie eventueel een verbetering moet doorvoeren wil de implementatie succesvol worden. Op deze manier kan bepaald worden welke valkuilen er zijn tijdens de implementatie en worden de risico's in kaart gebracht. De ISW kan zowel individueel als in groepsverband ingevuld worden.

We hebben de ISW als hulpmiddel gebruikt voor het bepalen van de implementatiestrategie voor het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascope. De vragen zijn ingevuld door twee directeurs (Engbert Breuker en Theo Dijt), een landelijke procesmanager "Processen" (Jos Pieterse) en een consultant / regionale procesmanager "Processen" (René Ritmeijer) van Pentascope. We hebben voor deze rollen gekozen om een breed beeld te krijgen van de visie van de medewerkers van Pentascope. Directeurs hebben een visie van de gehele organisatie en het middelmanagement en de consultants staan dicht bij de werkvloer. Wegens tijdsgebrek was het niet mogelijk om de gehele organisatie te enquêteren. Hierdoor zullen wij ons bij deze analyse beperken tot de beschikbare data. We hebben zelf ook de ISW ingevuld en onze uitkomsten meegenomen in deze analyse.

Hieronder zullen we per categorie analyseren welke vragen opvallend verschillend zijn ingevuld. We zullen hierbij letten op de twee verschillende rollen van de geënquêteerden (directeur en procesmanager) en de antwoorden tussen de beide directeurs en procesmanagers. Vervolgens kunnen we conclusies trekken per categorie en uiteindelijk een antwoord geven op de gestelde deelvraag. Alle vragen van de ISW en verschillende antwoorden van ons en de managers zijn terug te vinden in bijlage 6.

Uitgangspositie

Hieronder staan in tabel 5.2.1 de meest opvallende verschillen in scores in de categorie "uitgangspositie":

#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max
1	Heeft uw organisatie een heldere visie en missie? (1Geen...5Zeer helder)	4	3			3	4
2	Heeft uw organisatie een strategisch plan? (1Geen...5Volledig uitgewerkt)	2	2			3	3
5	In hoeverre wordt dit implementatietraject beïnvloed door andere gelijktijdige implementatietrajecten? (1Geheel niet ... 5In zeer sterke mate)	3	4			2	2
8	Zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in uw organisatie helder belegd? (1Geheel onbekend.5Volledig bekend)				3	4	4

Tabel 5.2.1 Uitgangspositie

Zoals te zien is in de bovenstaande tabel is er bij de twee directeurs van Pentascope (grote) verdeeldheid over de helderheid van de missie, visie, strategie en de invloed van het implementatietraject op andere implementatietrajecten van Pentascope. Als er op directieniveau geen helder beeld is van genoemde aspecten kan dit zich vertalen in onduidelijke sturing van de implementatie. Daarnaast is er een aanzienlijk verschil in visie of de bevoegdheden in de organisatie helder zijn belegd tussen Engbert Beuker en de procesmanagers. Er kan gezegd worden dat er (grote) verdeeldheid is binnen Pentascope over de categorie "Uitgangspositie"

Kenmerken van de organisatie

Hieronder staan in tabel 5.2.2 de meest opvallende verschillen in scores in de categorie "Kenmerken van de organisatie":

#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max
9	Sluit de implementatie aan bij de strategie van de organisatie? (1Geheel niet...5Volledig)					4	5
11	Zijn de resultaten van de implementatie expliciet en meetbaar benoemd? (1Geheel niet...5Volledig)						
12	Heeft het implementatietraject binnen de organisatie hoge prioriteit? (1Geen prioriteit ...5Zeer hoge prioriteit)	3	2			5	5
14	Hoe hoog is de tijdsdruk in het implementatietraject? (1Geen ... 5Zeer hoog)	4	4			4	4

Tabel 5.2.2 Kenmerken van de organisatie

In Tabel 5.2.2 is te zien dat er verdeeldheid is tussen de directeurs en de procesmanagers bij vraag 9. Volgens de directeurs sluit de implementatie volledig aan bij de strategie van de organisatie. De procesmanagers hebben hier een andere visie op. Dit verschil in visie zou in een discussie verholpen moeten worden door gezamenlijk voor één score te kiezen.

Op vraag 11 in tabel 5.2.2 zijn alle mogelijke antwoorden gegeven. Dit geeft dus aan dat het voor de geënquêteerden niet duidelijk is wat de resultaten van de implementatie is. Hierover zou meer gecommuniceerd moeten worden. Als bij aanvang van de implementatie niet duidelijk is wat de concrete resultaten zijn van de implementatie is deze gedoemd te mislukken.

Tenslotte is er wederom een verdeeldheid te zien tussen de directeuren op het gebied van prioriteit en tijdsdruk van de implementatie.

Er kan gezegd worden dat er grote verdeeldheid is binnen Pentascope over de categorie "kenmerken van de organisatie".

Spelers

Hieronder staan in tabel 5.2.3 de meest opvallende verschillen in scores in de categorie "spelers":

#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max
16	In hoeverre is er een projectplan met budgetten? (1Geheel niet ... 5Volledig uitgewerkt)	1	1		1	2	3
19	In welke mate hebben interne organen (zoals bijv. OR, RvC) adviesrecht over de implementatie? (1Geheel niet ... 5Zeer veel invloed)			3	2	5	5
20	Is er commitment bij het management voor de implementatie? (1Geheel niet ... 5Volledig)	4	4			5	5

Tabel 5.2.3 Spelers

Volgens het antwoord van Engbert Breuker op vraag 16 is er een gedeeltelijk projectplan met budgetten opgesteld voor de implementatie. De overige medewerkers van Pentascope zijn van mening dat dit projectplan er geheel niet is. Het is aan te raden dat Engbert Breuker het gedeeltelijke projectplan, als dit ook daadwerkelijk bestaat, communiceert naar de rest van de betrokkenen van de implementatie.

Bij vraag 19 is verdeeldheid te zien tussen de procesmanagers. Het adviesrecht van gevraagde interne organen zou onderzocht en gecommuniceerd moeten worden. Hierdoor kan er een eenduidig beeld gevormd worden.

Ten slotte is er verdeeldheid te zien tussen de directeuren op het gebied van commitment bij het management. Het commitment van het management is van cruciaal belang voor het slagen van de implementatie. Er zou meer commitment bij het management verkregen moeten worden.

Er kan gezegd worden dat er een kleine verdeeldheid is binnen Pentascope over de categorie "spelers".

Impact op de organisatie

Er zijn bij de categorie "impact op de organisatie" geen opvallende verschillen in scores gevonden. Voor alle scores zie bijlage 6.

Er kan dus gezegd worden dat er een gezamenlijke visie binnen Pentascope is over de categorie "impact op de organisatie".

Verandervermogen

Hieronder staan in tabel 5.2.4 de meest opvallende verschillen in scores in de categorie "verandervermogen":

#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max
25	Hoe lang zijn de besluitvormingsprocedures die nodig zijn bij deze implementatie? (1Zeer kort ... 5Zeer Lang)	4	4		3	4	2
26	Zien de medewerkers de noodzaak van de implementatie in? (1Geheel niet ... 5Volledig)	2	2			4	5

Tabel 5.2.4 Verandervermogen

In bovenstaande tabel geeft Engbert Breuker aan dat de besluitvormingsprocedures omtrent de implementatie zeer kort zijn. De overige medewerkers van Pentascope zijn echter van mening dat dit langer duurt. Engbert heeft kennelijk een bepaalde visie als directeur op de besluitvormingsprocedure. Het is aan te raden deze visie te delen met de rest van de betrokkenen. Wellicht kan de besluitvormingsprocedure door deze visie worden verkort. Dit zou een gunstig effect op de implementatie kunnen hebben.

Ten slotte geeft vraag 26 weer een duidelijk verschil in visie tussen de directeuren weer op het gebied van medewerkers. Volgens Theo Dijt zien de medewerkers geheel niet de noodzaak van de implementatie in en volgens Engbert Breuker is dit wel het geval. Er zou meer draagvlak gecreëerd moeten worden onder de medewerkers. Daarnaast moet de communicatie tussen de medewerkers en het management gestimuleerd (bottom-up) worden. Op deze manier kan men bepalen of de medewerkers de noodzaak van de implementatie inzien. De medewerkers moeten de noodzaak van de implementatie inzien voor een succesvolle implementatie.

Er kan gezegd worden dat er (grote) verdeeldheid is binnen Pentascope over de categorie "verandervermogen".

Omgangsvormen

Hieronder staan in tabel 5.2.5 de meest opvallende verschillen in scores in de categorie "omgangsvormen":

#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max
30	Hoe frequent zijn de overlegmomenten tussen het management en de medewerkers in uw organisatie? (1Zeer sporadisch 5Hoog frequent)	3			4	3	5
33	Is men gewend elkaar feedback te geven? (1Geheel niet ... 5Heel vaak)					3	2

Tabel 5.2.5 Omgangsvormen

In bovenstaande tabel is René Ritmeijer in zijn rol als consultant van mening dat er sporadisch overlegmomenten zijn tussen het management en de medewerkers. Engbert Breuker is daarentegen van mening dat deze overlegmomenten hoog frequent gehouden worden. Blijkbaar is er vanuit de consultants meer behoefte aan overlegmomenten. Wellicht dat het management om deze reden meer overlegmomenten gaat creëren. Voor een succesvolle implementatie zijn voldoende overlegmomenten tussen het management en de medewerkers noodzakelijk.



Vraag 33 geeft weer dat het binnen Pentascope onduidelijk is of men gewend is feedback aan elkaar te geven. Een duidelijk communicatie- of cultuurbeleid kan voor eenduidigheid hierover zorgen.

Er kan gezegd worden dat er (grote) verdeeldheid is binnen Pentascope over de categorie "omgangsvormen".

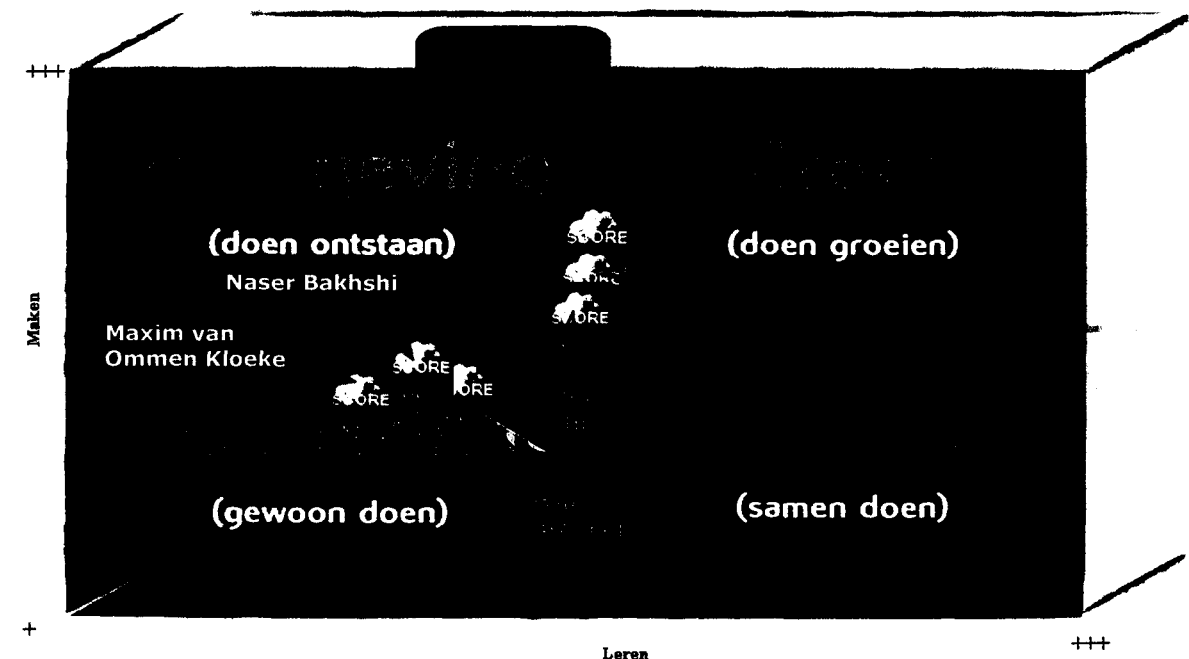
Bevindingen

De scores van ons (Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke) verschillen nauwelijks. We hebben ieder individueel de ISW ingevuld en hiermee is dus aangetoond dat wij gedurende deze afstudeerstage dezelfde visie van Pentascope en de implementatie hebben gekregen. Opvallend is dat de scores van de procesmanagers bijna hetzelfde zijn terwijl die van de directeuren onderling en in vergelijking met de procesmanagers uiteen liggen. We kunnen hieruit concluderen dat er (grote) verdeeldheid is tussen het topmanagement (directeuren) en middenmanagement (procesmanagers) en tussen de directeuren onderling. Met name is er grote verdeeldheid op het gebied van de categorieën "uitgangspositie", "kenmerken van de organisatie", "verandervermogen" en "omgangsvormen". Er is een kleine verdeeldheid in de categorieën "spelers" en er is nauwelijks verdeeldheid in de categorie "impact op de organisatie."

Doordat er verdeeldheid is binnen het top- en middenmanagement van Pentascope, is het ook niet verwonderlijk dat de gegenereerde implementatiestrategieadviezen uiteen liggen.

Hieronder zijn in figuur 5.2.1 de verschillend gegenereerde implementatiestrategieadviezen van de managers van Pentascope en van ons weergegeven.

Implementatiestrategie



© 2003 - Pentascope Implementation Service/Pentameting

Figuur 5.2.1 Resultaten ISW

Zoals te zien is in figuur 5.2.1 liggen de scores van ons dicht bij elkaar namelijk bij de "uitvoeringsstrategie". (aangegeven met de blauwe kleur)

De uitkomsten van de twee procesmanagers Jos Pieterse en René Ritmeijer liggen ook dicht bij elkaar en zitten precies op een scheiding tussen de "vormgevingsstrategie" en de "groeistrategie". Hierdoor kan gezegd worden dat Jos Pieterse en René Ritmeijer dezelfde visie op Pentascope en de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem hebben. (aangegeven met de rode kleur)



De uitkomsten van de twee directeuren liggen ver uit elkaar (aangegeven met de gele kleur). Dit komt door de grote verdeeldheid die de twee directeuren hebben op de eerder besproken categorieën.

In paragraaf 5.1 is vastgesteld dat succesvol implementeren alleen lukt als er voldoende toewijding van het management is. We raden Pentascope dan ook aan om eerst voor eenduidigheid bij genoemde categorieën te zorgen. Dit kan gedaan worden door alle betrokkenen uit te nodigen voor een gemeenschappelijke discussie waar onze bevindingen ter discussie worden gesteld.

Omdat er grote verdeeldheid zit in de antwoorden van de managers kunnen we deze antwoorden slechts gebruiken om bovengenoemde problemen met de implementatiecategorieën te constateren.

Door de verdeeldheid in de antwoorden gaan we zelf kijken welke implementatiestrategie het beste bij Pentascope past. Dit doen we door middel van de in paragraaf 5.1 beschreven literatuur te bestuderen en onze uitkomsten van de ISW te analyseren.

De in paragraaf 5.1 beschreven "*participatiestrategie*" is niet van toepassing op Pentascope omdat deze strategie wordt gekenmerkt door een laag creëer (maak) gehalte en een hoog acceptatie (leer) gehalte. Deze strategie zou van toepassing zijn als Pentascope voor het eerst met een kwaliteitssysteem in aanraking zou komen.

De "*groeistrategie*" is niet van toepassing op Pentascope omdat deze strategie wordt gekenmerkt door een hoog creëer- én acceptatiegehalte. Deze strategie zou van toepassing zijn als Pentascope voor het eerst het begrip kwaliteit binnen haar eigen organisatie zou introduceren.

De "*vormgevingsstrategie*" wordt gekenmerkt door een hoog creëergehalte en relatief kleiner acceptatiegehalte. Deze strategie is niet van toepassing op Pentascope omdat er reeds een kwaliteitssysteem in gebruik is (geweest) binnen Pentascope en hiervoor alle processen in kaart zijn gebracht.

De "*uitvoeringsstrategie*" kenmerkt zich door overzichtelijkheid en weinig weerstand door de medewerkers. Uit alle interviews kwam naar voren dat er binnen Pentascope een kwaliteitssysteem gewenst is mits de consultants hier het nut van inzien. Pentascope moet hier zorg voor dragen door middel van het creëren van draagvlak. Er is reeds een begin gemaakt met het creëren van draagvlak door de eerder genoemde enquête af te nemen bij alle medewerkers. Een ander belangrijk kenmerk van de uitvoeringsstrategie is dat er een klein leerproces is. Pentascope moet er zorg voor dragen dat het kwaliteitssysteem een onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant. Op deze manier kan een klein leerproces worden gerealiseerd.

Er is reeds een aanbeveling gedaan voor de inrichting van het kwaliteitssysteem naar het INK-model in de vorm van een aanbevelingsdocument. Als voorbeeld van een uitvoeringsstrategie werd in paragraaf 5.1 de implementatie van een nieuwe versie van een kwaliteitssysteem genoemd. Dit is ook het geval bij Pentascope omdat er eerder gewerkt is met het kwaliteitssysteem Zieso.

Conclusie

Door de scores van de ISW te analyseren en de geraadpleegde literatuur uit paragraaf 5.1 te bestuderen kunnen we de volgende conclusie trekken:

"De uitvoeringsstrategie is de beste wijze van implementeren voor een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope"



6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de gestelde hoofdvragen uit hoofdstuk 2 in de vorm van twee conclusies. Verder zullen er aanbevelingen gegeven worden in het kader van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope.

Conclusie 1:

Hoofdvraag 1 luidde als volgt: *"Welk kwaliteitsmodel past het beste bij Pentascope?"*

Op basis van de antwoorden op de gestelde deelvragen in hoofdstuk 4 kunnen we de volgende conclusie trekken:

"Het INK model is het meest geschikte model voor het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope"

Het INK model beschouwen wij als de beste oplossing voor de huidige problemen rondom de kwaliteitsbeheersing binnen Pentascope. Door de invoering van het INK model kan Pentascope streven naar de integrale kwaliteitszorg waarbij alle onderdelen van de organisatie op een eenduidige en transparante manier bestuurd kunnen worden. Hierdoor zal de huidige kwaliteit van de diensten van Pentascope verbeterd worden wat zich op de lange termijn kan vertalen in concurrentievoordeel. Het invoeren van het INK model heeft volgens ons een beperkte invloed op de dagelijkse werkzaamheden van de consultants. Immers, Pentascope is grotendeels al ingericht voor haar processen naar het INK model.

De eerste stap is het uitvoeren van de positiebepaling. Door vast te stellen waar Pentascope zich nu bevindt kunnen er nieuwe doelen geformuleerd worden. Daarna kan men deze doelen nastreven en op een eenduidige en transparante manier bedrijfsvoeren.

Conclusie 2:

Hoofdvraag 2 luidde als volgt: *"Hoe kan het nieuwe kwaliteitsmodel het beste, volgens de filosofie van Pentascope, geïmplementeerd worden binnen haar eigen organisatie?"* Op basis van de antwoorden op de gestelde deelvragen in hoofdstuk 4 kunnen we de volgende conclusie trekken:

"De uitvoeringsstrategie is de beste wijze van implementeren voor een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope"

Deze strategie is de beste wijze van implementeren, omdat in de literatuur van Pentascope beschreven staat dat deze strategie gehanteerd moet worden bij de invoering van een nieuwe versie van een kwaliteitssysteem. Daarnaast wijzen onze uitkomsten van de implementatiestrategiewijzer uit dat deze strategie het beste gehanteerd kan worden. Een toelichting waarom de andere strategieën niet geschikt zijn voor de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem bij Pentascope staat in paragraaf 5.2 beschreven.

Ten slotte volgen hierna een aantal aanbevelingen voor de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope.



Aanbevelingen

Hieronder volgen de aanbevelingen die wij gedurende ons onderzoek op hebben opgesteld. Deze aanbevelingen zijn opgesteld naar aanleiding van de gehouden interviews en zijn al in de vorm van een aanbevelingsdocument aan Pentascope gepresenteerd. De aanbevelingen zijn onderbouwd en toegelicht in bijlage 8: "Aanbevelingen".

Hierbij moet vermeld worden dat een aantal van deze aanbevelingen reeds opgenomen zijn als criteria voor het kiezen van een kwaliteitsmodel. We hebben ervoor gekozen deze aanbevelingen hier wel weer te geven om aan te geven dat de geïnterviewden zelf met deze aanbevelingen kwamen.

Aanbevelingen:

- Stel kwaliteitsbeleid op die landelijk voor eenduidigheid zorgt. Het kwaliteitssysteem speelt hierbij een faciliterende rol.
- Herzie de wijze van rapporteren en maak hier één geheel van. Zorg dat het een eenduidig onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant.
- Begeleid de teammanagers meer in hun taak en zorg voor een duidelijk sturings- en beoordelingsbeleid.
- Zorg voor een projectevaluatie die over het project zelf, Pentascope als organisatie en de werkwijze gaat en zorg dat deze kennis goed gedeeld wordt.
- Stimuleer meer kennisdeling door de drie systemen (Scopebase, Pentabase en het intranet) meer en beter samen te laten werken en stel meerdere kennisstewards aan.
- Investeer meer in technologische ondersteuning van de bedrijfsprocessen.
- Onderzoek welke certificering het huidige ISO certificaat kan vervangen.
- Onderzoek welke certificering ook geschikt is voor de Europese aanbestedingen en welke klanten om een ISO certificaat vragen.
- Houdt bij het inrichten van het nieuwe kwaliteitssysteem rekening met de sterk aanwezige bedrijfscultuur van Pentascope.
- Spreek elkaar meer aan op ieders verantwoordelijkheden en zorg voor meer transparantie binnen Pentascope.
- Zorg voor meer eenduidigheid bij het topmanagement van Pentascope op de volgende implementatiecategorieën: *uitgangspositie, kenmerken van de organisatie, verandervermogen en omgangsvormen*.



7. Evaluatie

In dit hoofdstuk zullen wij weergeven wat onze leerervaringen zijn geweest bij het uitvoeren van deze afstudeerstage.

Pentascopie is een open en platte organisatie waarin kennis centraal staat. We hebben tijdens onze stage vooral gebruik gemaakt van deze eigenschap van deze organisatie. Door verschillende workshops, bijeenkomsten en presentaties binnen Pentascopie bij te wonen hebben we ons helemaal ingewerkt in de organisatie. Daarnaast hebben we veel geleerd over het vak implementeren en kwaliteitskunde.

Door de open en vrije cultuur van Pentascopie konden we iedereen op een makkelijke manier benaderen en informatie verzamelen. Door verschillende interviews te houden hebben we geleerd hoe men op een efficiënte en effectieve manier data kan verzamelen om vervolgens deze als bron voor vervolgonderzoek te gebruiken. Een unieke ervaring tijdens deze stage was onze deelname aan het "strategievormingstraject" van Pentascopie. We hebben actief deelgenomen aan deze bijeenkomst en we hebben kunnen zien hoe een bedrijfsstrategie tot stand komt. Daarnaast hebben we geleerd hoe men verschillende brainstormsessies kan organiseren en begeleiden.

De begeleiding vanuit Pentascopie was zeer goed. We konden altijd terecht met onze vragen en werden gestimuleerd om te leren. Doordat we actief betrokken werden bij de verschillende besluitvormingsprocessen binnen Pentascopie hebben we geleerd prestatiegericht te functioneren binnen een professionele netwerkorganisatie. De begeleiding vanuit de Universiteit is ons ook goed bevallen. Door verschillende presentaties bij te wonen op de UU hebben wij onze onderzoeksmethoden verbeterd en ons kennisnetwerk verbreed. Het unieke samenwerkingsverband tussen de opleidingen Information Engineering van de HvU en Informatiekunde van de UU samen met het implementatienetwerk van Pentascopie heeft tot leerzame ervaringen geleid. Deze samenwerking zou wat ons betreft in de toekomst voortgezet kunnen worden om zo de brug tussen de opleidingen en het bedrijfsleven te verstevigen.

De door ons uitgevoerde afstudeeropdracht kan omschreven worden als een typische Information Engineering opdracht, omdat wij als "een spin in het web" opgetreden hebben. Door de verschillende management lagen van Pentascopie implementatienetwerk bij elkaar te brengen hebben we ervoor gezorgd dat er informatie vrij kwam die wij als input hebben gebruikt bij het opstellen van de aanbevelingen. Dit zou ook omschreven kunnen worden als een consultancyrol.

Wij zijn zeer tevreden over het verloop en de uitkomsten van onze stage. Naar onze mening heeft Pentascopie nu een goede basis om een nieuw kwaliteitssysteem in te richten. De aanbevelingen die opgesteld zijn raken de verschillende organisatiegebieden en geven een helder beeld van de problemen die er zijn. Door onze aanbevelingen op te volgen kan Pentascopie deze problemen oplossen.

De onderlinge samenwerking tussen ons is goed verlopen. We werkten motiverend op elkaar en vulden elkaar daar waar nodig aan. De communicatie onderling verliep soepel en er was ruimte voor kritiek.



Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur	- mr. L.A.F.M. Kerklaan, ir. J. Kingma & drs. F.P.J van Kleef, <i>De cockpit van de organisatie</i>, Kluwer-Deventer 2001. - Hans van der Bij & Manda Broekhuis & José Gieskes, <i>Kwaliteitsmanagement in beweging</i>, Kluwer-Deventer 2001. - dr. ir. C.T.B. Ahuis & ir. F.J. Diepman, <i>Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit</i>, Kluwer-Deventer 1999. - drs. ir. R.T.M. Bots & dr. W. Jansen, <i>Organisatie en informatie</i>, Wolters-Noordhoff Groningen 2000. - prof. dr. D. Keuning, <i>Grondslagen van het management</i>, Educatieve Partners Nederland B.V. Houten 1999. - Thomas E. Harris, <i>Applied Organizational Communication Principles and Pragmatics for Future Practice</i>, Lawrence Erlbaum associates, Publishers London 2002. - Mathieu Weggeman, <i>Kennismanagement: De praktijk</i>, Scriptum Schiedam 2000. - Lambert Pater & Saskia Roest & Sylvia Dubbeldam & Mario Verwijen, <i>Implementeren: Het speelveld in de praktijk</i>, Lemma B.V. Utrecht 2003. - dr. M.A. Nieuwenhuis, <i>The Art of management Deel 1: strategie en structuur</i>, 2003 - M. van Bodegom & F. Chilla, <i>Handleiding strategiewijzer</i>, 2004 - J.P. Kotter, <i>Leiderschap bij verandering</i>, Academic Service 1997. - J. Pendlebury & B. Grouard & F. Mestan, <i>The ten keys to succesfull management</i>, Wiley Co. 1998.
Geïnterviewden	Dhr. Gerard Jager Dhr. Leo Lamb Dhr. Erik Mandersloot Dhr. Engbert Breuker Dhr. Jos Pietterse Dhr. Michiel Kahmann Mevr. Susanne Hietbrink Dhr. Theo Dijt Dhr. Perry Oostrum Dhr. Wim Gijsbertse Dhr. Jan de Vries Dhr. Pedro Jooren (Ministerie van Defensie)



Geraadpleegde internet bronnen:

URL:	Beschrijving:
http://www.amelior.be/	informatie over EFQM en BSC, verschillende artikels over ISO, kwaliteitszorg etc.
http://www.themanager.org/Models/	Beschrijving van het Mckinsey 7s model.
http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/	Beschrijving van ISO 9001, TQM, INK.
http://www.fractal.org/Bewustzijns Besturings-Model/	Informatie over Mckinsey 7s model. Verandermanagement.
http://www.blueq.nl/scripts/	ISO, INK. Artikels over INK, Kwaliteitszorg etc.
http://www.cbo.nl/product/audit_visitatie/	INK positiebepaling, PDCA cyclus. Praktische toepassing van het INK model.
http://www.tqm.be/sect_algemeen/Najaar2003/	Uitgebreide informatie over het EFQM model.
http://www.floor.nl/management/7s-model.html	Korte beschrijving van het Mckinsey 7s model.
http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel	Artikel over certificering van dienstverlenende organisaties op het gebied van kwaliteit. Basis begrippen over kwaliteit.
http://www.mymanager.nl/Artikel024/	Artikel over de combinatie van ISO en INK.
http://www.iipnl.nl/	Beschrijving van het Investors In People certificaat.
http://www.kaizen.org/knownkaizen/knownkaizen.html	Een korte introductie tot het KAIZEN methodologie.
http://home.iae.nl/users/hkokhuis/KWALITEITSGOEROES.html	Een beschrijving van de belangrijkste personen die een bijdrage geleverd hebben op het gebied van kwaliteit en TQM.
http://www.olkk.nl/	Alles over kwaliteit, softwarepakketten voor het beheren van kwaliteit, instanties, kwaliteitsprijzen etc.
http://www.platformkwaliteit.nl/	Introductie tot kwaliteitszorg. Achtergrond en beschrijving van kwaliteitszorg.
http://www.pentascopel.nl/	Website van Pentascope met o.a. mission statement, visie etc.
http://intra.pentascopel.nl	Het intranet van Pentascope.
http://www.the-art.nl/	artikel over management en alle belangrijke aspecten van het management.
http://www.ink.nl	Informatie over het INK model
http://www.iso.org	Alles over ISO normeringen
http://www.efqm.org	EFQM en de gerelateerde informatie
http://studenten.samenvattingen.com	8 fasen van Kotter
http://www.wiley.com	Succesfactoren Pendlebury