

*Kwaliteitszorg wordt veelal in één adem genoemd met perfectionering van de productielijn. De kwaliteitsborging van de interne dienstverlening heeft in de meeste bedrijven nog geen prioriteit. Het Ahold-concern vormt een uitzondering. Het heeft een eigen kwaliteitssysteem ontwikkeld voor de afdeling management development en organisatie. Communicatie blijkt een cruciale factor.*

Niko Stamnes en Anne Westerink

**S**ystemen en organisatievormen die in het verleden effectief waren, blijken tegenwoordig al snel achterhaald. Nieuwe vormen van concurrentie steken de kop op en de internationalisering van het bedrijfsleven zet door. Ook wensen en behoeften van consumenten veranderen voortdurend. Kwaliteitsverbetering van het productieproces krijgt dan ook terecht veel aandacht.

iso 9001 norm geldt weliswaar voor primaire productieprocessen en diensten, maar een specifieke kwaliteitsnormering voor een dienst als advisering was er tot voor kort niet.

Onlangs is de Stichting Certiked echter gemachtigd om adviserende instanties te certificeren volgens de normen van de iso. Koninklijke Ahold nv is op die mogelijkheid ingegaan. Het concern wil, naast de kwaliteit van de productie, de kwaliteit van de interne dienstverlening waarborgen. Het be-

liteit te borgen. Naar aanleiding van die doelstelling is in 1994 het pilotproject 'kwaliteit' gestart voor één van de dienstverlenende centrale afdelingen, namelijk de afdeling management development & organisatie (md&o).

De afdeling md&o is één van de dienstverlenende afdelingen op concernniveau. De afdeling verzorgt de ontwikkeling van medewerkers en organisaties in het merendeel van de Europese Ahold-onderdelen. Op dit moment richt de afdeling zich tevens op de nieuwe marktgebieden van Ahold, zoals die in Zuidoost-Azië.

De dienstverlening van md&o is verdeeld in tien terreinen, variërend van de in-, door- en uitstroom van de 'talent top-zeventig' van Ahold tot begeleiding van organisatie-ontwikkelingstrajecten bij de werkmaatschappijen. De werkzaamheden worden uitgevoerd door vier onderafdelingen van md&o: human resource development, human resource systems & organizations, personeelszaken, en personeel & organisatie.

Om de kwaliteit van de diensten van deze subafdelingen te waarborgen, moest de samenhang tussen de afde-

*"Om de kwaliteit van de diensten van subafdelingen te waarborgen, moest de onderlinge samenhang worden verbeterd"*

De drang naar kwaliteit heeft reeds in een groot deel van de industriële productiebedrijven geleid tot de ontwikkeling en implementatie van een integraal kwaliteitssysteem. Ongeveer drieduizend Nederlandse bedrijven voldoen inmiddels aan de normen van de International Standardization Organization (iso) en zeventig procent van de bedrijven wil op termijn in bezit komen van een iso-certificaat (zie pw 4 van 25 februari 1995).

De dienstverlenende sector heeft zich pas vanaf een later stadium kunnen ontwikkelen wegens het gemis van een speciaal normeringssysteem. De

drijf hanteert al jaren integrale kwaliteitssystemen in de productiebedrijven binnen het concern. Eén van de randvoorwaarden voor deze systemen is dat zij aansluiten op snel veranderende omgevingen binnen en buiten het concern.

#### ■ Pilotproject

Kwaliteit van dienstverlening richt zich niet alleen op interne productie en externe organisaties, maar is net zo belangrijk voor interne afdelingen, vindt Ahold. Voor deze interne dienstverlening is het bedrijf op zoek gegaan naar een systeem om de kwa-



# KWALITEIT MAAN

lingen worden verbeterd. Dit was tevens het eerste doel dat werd geformuleerd voor het kwaliteitsproject. Het tweede doel vloeyde voort uit het eerste: bevordering van de uitstraling van de afdeling. Het derde doel was verbetering van de beheersbaarheid van de organisatorische afdelingsprocessen.

De organisatie van het kwaliteitsproject werd verzorgd door een medewerker human resource development en een student bestuurskunde van de Universiteit Twente. Zij zijn verantwoordelijk geweest voor het formuleren van het kwaliteitsstelsel, het voeren van overleg met

alle medewerkers van de afdeling, het afstemmen van alle meningen en het terugkoppelen van bereikte resultaten.



**Leermomenten**

*Gedurende het hele proces is een aantal leermomenten opgetreden. Dit leidde tot enkele aandachtspunten die gedurende het proces een positief effect (do's) dan wel een negatief effect (don'ts) hebben. Deze do's en don'ts leiden zowel voor het ontwikkelingsproces als voor het implementatieproces.*

**Do's**

- zorg voor onvoorwaardelijke steun van het management voor, tijdens en na het ontwikkelingsproces,

- maak het nut van het systeem, het doel en de verwachte werking aan alle medewerkers duidelijk,

- zorg voor overeenstemming in de verwachtingen,

- betrek alle medewerkers bij het vastleggen van het kwaliteitssysteem,

- het management moet de naleving van het beschrevene uitdragen door zelf een voorbeeldfunctie te vervullen en het belang duidelijk uit te dragen,

- zorg voor periodieke auditrondes die de mate van naleving vastleggen,

- zorg voor voldoende ruimte tot

discussie en aanpassingsmogelijkheden,

- stel een kwaliteitscoördinator aan, die bovenstaande aanbevelingen tot stand brengt.

**Don'ts**

- laat de procedures en de werkinstructies niet door een extern persoon formuleren, maar neem het zelf ter hand,

- voer in het kwaliteitssysteem geen grote veranderingen in de werkwijze in, maar zorg voor een borging van het huidige kwaliteitsniveau en voer vervolgens stap voor stap verbeteringen door.

**Duale positie en geografische scheiding**

Gedurende het project kwamen twee kenmerken van de afdeling MD&O aan het licht die van invloed konden zijn op de kwaliteit van de dienstverlening. Beide hadden te maken met de informatievoorziening en vereisten een duidelijke keuze binnen het kwaliteitssysteem.

Het eerste kenmerk is de veelzijdigheid van de klanten. De afdeling MD&O verricht werkzaamheden in opdracht van zowel de Raad van Bestuur (RvB) als de Ahold-werkmaatschappijen. Het hoofd MD&O rapporteert aan de RvB. De duale positie van MD&O vereist een borging van de betrouwbaarheid van de informatie van en naar de verschillende partijen. Het kwaliteitssysteem houdt hier rekening mee.

Er moet duidelijkheid zijn in de reikwijdte en diepgang van de informatie-uitwisseling op de afdeling zelf en naar de opdrachtgevers toe.

Zo is het nu regel om medewerkers vóór de gesprekken te wijzen op de betrouwbaarheid ervan.

Een tweede belangrijk kenmerk van de afdeling MD&O is dat zij geografisch is gescheiden door vestiging op twee locaties. Dit leidde ertoe dat afstemming in de wandelgangen niet mogelijk was en dat de uitwisseling van informatie daardoor niet optimaal kon verlopen. De kennisuitwisseling bij elkaar overlappende projecten diende door middel van het kwaliteitssysteem opgelost te worden. Automatisering was hierbij een belangrijk instrument.

**Negen processen**

Het kwaliteitssysteem voor de afdeling MD&O is opgezet aan de hand van het normeringssysteem van Certiked, een relatief nieuwe certificerende instantie voor adviserende organisaties. Het Certiked-model verdeelt het dienstverleningsproces van een organisatie (onderdeel) in negen bedrijfsprocessen.

Dit zijn ten eerste de drie primaire processen: intake, uitvoering en evaluatie. Daarnaast onderscheidt Certiked zes secundaire bedrijfsprocessen: beleid & organisatie, ontwikkeling, inkoop & uitbesteding, documentenbeheer, opleiding & ervaring, en werving & selectie. De specificering van de negen bedrijfsprocessen volgens Certiked staat in **tabel 1**.

De afdeling MD&O heeft de negen bedrijfsprocessen gesplitst aan de hand

# KT DE DIENST UIT

**Tabel 1. Specificering van de negen bedrijfsprocessen volgens Certified**

<p><b>Offerte:</b> van intake tot en met contractering; het begrijpen, verifiëren en definiëren van de vraag van de cliënt en het omzetten in aanbidding van te leveren werk.</p>	<p><b>Afsluiting &amp; nazorg:</b> de afwikkeling van de uitvoering volgens contract, evaluatie en neerslag en verwerking van de ervaringen.</p>	<p><b>Onderzoek &amp; ontwikkeling:</b> <b>1.</b> onderzoek en ontwikkeling van nieuwe dienstverlening zoals kan worden uitgevoerd voor eigen rekening van de leverancier. <b>2.</b> onderzoek en ontwikkeling als integraal deel van projectuitvoering voor specifieke afnemers.</p>	<p>bovenstaande activiteiten benodigde bemanning in het bedrijf.</p>	<p>proces van persoonlijke verbetering.</p>
<p><b>Projectuitvoering:</b> de projectmatige uitvoering van analyse, ontwikkeling van oplossingen, advisering, programma-opstelling en implementatie.</p>	<p><b>Beleid &amp; organisatie:</b> de doelstellende, richtinggevende activiteiten. De beleidsuitvoering door middel van het kwaliteitssysteem, verankerd in de functionele taakstelling.</p>	<p><b>Werving &amp; selectie:</b> het verkrijgen van de voor</p>	<p><b>Inkoop &amp; uitbesteding:</b> het verkrijgen van goederen, diensten en faciliteiten als aanvulling op de eigen capaciteiten.</p>	<p><b>Documentenbeheer:</b> de zorg voor efficiency en effectiviteit in de stromen van alle kennis- en informatie dragers die voor bovengenoemde activiteiten essentieel zijn.</p>
			<p><b>Opleiding &amp; ervaring:</b> de bekwaamheidsvergroting en aanpassing van de medewerkers als continu</p>	<p>Deze indeling van Certified is voor het kwaliteitssysteem van md&amp;o ergzins aangepast.</p>

**Tabel 2. Kritieke activiteiten van het kwaliteitssysteem**

<p><b>Beleid &amp; organisatie:</b> doelstelling md&amp;o organisatie md&amp;o diensten md&amp;o overlegorganen strategiebepaling uitgangspunten kwaliteitssysteem vaststelling kwaliteitsdoelstellingen kwaliteitscoördinator kwaliteitsaudits onderhoud kwaliteitssysteem md&amp;o-dag communicatie doorbelasting gedragsregels algemene leveringsvoorwaarden</p>	<p><b>Intake:</b> tabbladen projectmap eerste klantcontact (collegiale) afstemming over eerdere ervaringen/projecten verkenkend onderzoek (noodzaak en behoeften) vaststellen projectvoorstel goedkeuring/afwijzing projectvoorstel</p>	<p>volgen plan van aanpak wijzigingen plan van aanpak klachtenafhandeling activiteitenplanning/urenregistratie/verantwoording huisstijl rapporten en brieven opslag/archivering</p>	<p><b>Documentenbeheer:</b> soorten documenten bewaartermijnen, beheerders en toegangsmogelijkheden wijzigingen en autorisatie documenten beheer en distributie documenten</p>	<p><b>Ontwikkeling:</b> innovatieve vermogen uitwisselen van kennis ontwikkelingsproject binnen opdracht ontwikkelingsproject buiten opdracht</p>
	<p><b>Uitvoering:</b> definitie operationeel plan controlemomenten afstemming met de klant tussentijdse afstemmingsmomenten</p>	<p><b>Evaluatie:</b> gezamenlijke evaluatie afzonderlijke evaluatie beoordeling evaluatieresultaten klanttevredenheidtoetsing afsluiting nazorg</p>	<p><b>Inkoop en uitbesteding:</b> vaste bureaus en adviseurs ad hoc bureaus en adviseurs contract eerste optreden ingehuurd bureau/adv evaluatie externe bureaus/adv</p>	<p><b>Werving en selectie:</b> functiebeschrijvingen en functieprofielen werving selectieprocedure</p>
				<p><b>Opleiding en ervaring:</b> opleidingsniveau vaststellen leerdoelen en opleidingsbehoefte</p>

van 'kritieke activiteiten' van md&o, die in tabel 2 zijn weergegeven. Het kwaliteitssysteem van md&o gaat vooral uit van de twee eerder genoemde kenmerken van de afdeling: de duale positie en de geografische scheiding. Beide kenmerken zijn verbonden met de uitwisseling van informatie op de afdeling. Ten aanzien van de uitwisseling van strategische informatie moet de klant kunnen vertrouwen op het fatsoen van de md&o-professional. Binnen het kwaliteitssysteem is daarom gekozen om het gedrag van de professionals naar buiten en naar binnen toe te reguleren door invoering van een groot aantal gedragsregels van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). De ROA is een overkoepelend orgaan van 29 grote organisatie-adviesbureaus, dat zich ten doel stelt het ad-

vieswerk op een hoog professioneel niveau te houden. Daartoe heeft de ROA enkele gedragsregels opgesteld. Die hebben betrekking op zaken als onpartijdigheid, onafhankelijkheid, garantie van resultaat en wilsovereenstemming. Eén van de regels is dat er behoedzaam moet worden omgegaan met informatie rond personen. Verder dient in het md&o-kwaliteitssysteem alle informatie tussen klant en adviseur vrijelijk uitgewisseld te worden, ook over de geografisch gescheiden afdelingen. De uitwisseling wordt vergemakkelijkt door een geautomatiseerd berichtensysteem in het softwareprogramma Lotus Notes. De kwaliteitscoördinator is beheerder van het - in Lotus - geautomatiseerde klantenboek. Deze coördinator moet tweemaal per jaar een verslag schrijven aan de hand van uitgevoerde au-

dit. Daarnaast dienen collega's de mogelijkheid te hebben om toe te zien op de naleving van het kwaliteitssysteem. Daarom is er gedurende het traject een aantal workshops georganiseerd om de meningen van medewerkers te peilen en om deze op één lijn te krijgen. Nu het systeem eenmaal werkt, is er eenmaal per jaar een 'md&o-dag' voor alle medewerkers van de afdeling, een soort verbetersessie. Op die dag bespreekt iedereen de vaak terugkerende knelpunten tijdens het werk. Gedurende de invoering van het systeem bleek dat onderlinge overeenstemming, afstemming van de wederzijdse verwachtingen en onvoorwaardelijke steun van het management onmisbaar zijn in het kwaliteitsproces en van essentieel belang voor het welslagen ervan. ■

*Niko Stammes is trainer/adviseur bij de afdeling human resource development Koninklijke Ahold nv en projectleider van het kwaliteitstraject. Drs Anne Westrink was als student bestuurskunde nauw betrokken bij de totstandkoming van het kwaliteitssysteem van de afdeling md&o.*

