

Kwaliteitszorg als managementinstrument

Hoe stem je onderlinge werkprocessen goed op elkaar af? Waar kun je in de organisatie dezelfde of betere resultaten bereiken zonder dat de kosten omhooggaan? Hoe beschik je als manager over bruikbare informatie om strategische en tactische beslissingen te nemen? Dit zijn vragen die de Bibliotheek TU Delft zich als documentleverancier stelde en nu mede heeft opgelost met behulp van een kwaliteitssysteem. Kwaliteitszorg wordt als regel ingezet om klantgerichtheid te bevorderen. Tegelijkertijd blijkt een kwaliteitszorgsysteem bijzonder geschikt te zijn als managementinstrument.

De sector documentleverantie van de Bibliotheek van de Technische Universiteit Delft (BTUD) werd in januari 1997 gecertificeerd. Sindsdien gebruiken wij de ISO-normering niet alleen als kwaliteitssysteem, maar ook - en steeds vaker - als managementinstrument. Veel informatie die de bibliotheek voor ISO in gestructureerde vorm moet verzamelen en vastleggen, kan namelijk tegelijkertijd dienstdoen als bestuurlijke informatie. Een kwaliteitszorgsysteem volgens een ISO-normering wordt nogal eens als een star systeem beschouwd. Dit hoeft echter niet het geval te zijn, zeker niet als de organisatie ervoor zorgt dat de verzamelde informatie gebruikt wordt als managementinformatiesysteem.

De voor ISO benodigde gegevens verzamelen we op verschillende manieren. Ze zijn afkomstig uit:

- de beschrijving van processen en procedures met daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden;
- het managementreview dat wij verplicht minimaal één keer per jaar moeten verzorgen, en waarin het kwaliteitsbeleid wordt bijgesteld;
- vastgestelde interne audits, waaruit interne knelpunten naar voren komen;
- kwaliteitsformulieren die we gebruiken om verbeteringen aan te dragen voor het proces van documentleverantie of om mogelijke fouten te vermijden;
- het verslag van de externe auditor, die beoordeelt of klanten van de BTUD de beloofde kwaliteit ontvangen en een oordeel geeft of er voldoende maatregelen worden genomen om in de toekomst deze kwaliteit te blijven leveren.

Mevr. drs. J.H.M. Frijns is hoofd van de Afdeling Documentleverantie en kwaliteitscoördinator van de sector Informatiologie bij de Bibliotheek TU Delft.

Daarnaast schrijft de ISO-normering de organisatie voor om onder andere concurrentieanalyses te verrichten, leveranciersbeoordelingen te houden en productie-resultaten bij te houden en te analyseren.

Kwaliteitszorg door procesbewaking

De procesbenadering is een van de kernpunten van de ISO-9000-norm: de grondgedachte is dat de organisatie, in dit geval de BTUD-afdeling Documentleverantie, haar aanbod door middel van een netwerk van processen voortbrengt, verbetert en levert volgens een constante kwaliteit. Deze benadering hebben wij ontwikkeld tot een kwaliteitszorgsysteem dat uit een aantal elementen bestaat:

- voortdurende procesbewaking aan de hand van uitgeschreven procedures;
- bieden van een kwaliteitsgarantie - doen wat we beloven, in ons geval: uitlenen aan de balie van boeken binnen vijftien minuten en levering van kopieën uit in de bibliotheek aanwezig materiaal binnen vier dagen;
- een juiste wijze van kostenbeheersing;
- nazorg - het op juiste wijze en binnen de gestelde tijd afhandelen van klachten.

‘Doen wat we beloven’ met behulp van procesbewaking kan in de dagelijkse praktijk op allerlei problemen en knelpunten stuiten. Een voorbeeld: We beloven de universiteitsmedewerker die via de computer op zijn werkplek een boek vóór twaalf uur in de centrale bibliotheek aanvraagt, dat hij de publicatie aan het eind van de dag in de eigen faculteitsbibliotheek kan ophalen. Dat gaat niet vanzelf goed, zoals iedereen - hetzij personeelslid, hetzij lener - weet. Het logistieke proces om het boek uit het magazijn, via de interne post te bezorgen bij een

Het ISO 9002-traject van de BTUD

1. Voorbereiding vanaf mei 1995
 - oriëntatie traject
 - selectie certificerende instelling
2. Start ISO-traject vanaf november 1995
 - interne scholing
 - procesbeschrijving
 - schrijven kwaliteitsbeleid en procedures
 - implementatie kwaliteitszorg
 - interne audits
3. Certificering per januari 1997

faculteit vereist een infrastructuur die daarop is toegesneden. Allereerst moet de opeenvolging van activiteiten in de zogeheten voortbrengingsketen om tot het eindproduct (de uitleen van het boek aan de klant) te komen, duidelijk vastgelegd en gedocumenteerd worden. De output van de ene activiteit is vaak input voor de volgende stap. In de praktijk blijkt juist bij de overgang van twee stappen (processen) een verschil van inzicht te bestaan, waardoor de aansluiting niet soepel verloopt. Het komt ook voor dat de opvatting van 'service' op een andere wijze gedefinieerd wordt, per stap of per personeelslid. Het kritisch onderdeel in de meeste bedrijfsprocessen ligt juist daar waar de ene schakel iets levert aan de volgende. In elke bibliotheek kun je daarvan als klant de voorbeelden tegenkomen.

Wij hebben voor elk van de deelprocessen de resultaatverantwoordelijkheid nu duidelijk vastgelegd. Door

klachten en storingen goed bij te houden, verkrijgen we informatie om waar dat nodig is bij te kunnen sturen en het proces of de dienst te verbeteren.

Nog een voorbeeld: Wanneer we een nieuw product ontwikkelen en daarvoor samenwerken met een leverancier, noteren we consequent elke storing die zich voordoet, hoe klein ook. We faxen dit overzicht wekelijks naar de leverancier. Door het analyseren van storingen en andere aanloopproblemen kunnen we de fouten uit het proces halen en met de leverancier een goede serviceovereenkomst opstellen.

Procesgegevens analyseren

ISO 9002 kent twintig normen die verschillende gebieden beslaan: het management, de relatie met leveranciers, de relatie met klanten, de beheersing van het proces, de verbetering van het werkproces, nazorg en klachtenafhandeling, personeelsbeleid en administratieve organisatie.

Aan de hand van deze normen heeft de afdeling Documentleverantie beschreven hoe de werkprocessen zijn opgezet, hoe de beoordeling van toeleveranciers is geregeld, hoe klachten van klanten worden behandeld en hoe de afdeling op al deze punten mogelijke verbeteringen signaleert, analyseert en uitvoert.

Het is voor de documentleverantie van de bibliotheek heel belangrijk dat de juiste tijdschriften op het juiste moment voor het leveren van fotokopieën beschikbaar zijn. Dus moeten de leveranciers de (juiste) afleveringen op tijd bezorgen. Leveranciers worden nu ieder jaar volgens het kwaliteitssysteem beoordeeld op hun leveringsbetrouwbaarheid, service en andere voor onze



BTUD Centrale hal (foto: Bibliotheek TUDelft)

dienstverlening relevante punten.

Natuurlijk houden we precies bij hoe wij onze klantenservice verzorgd hebben, het adres voor klachten en opmerkingen. Hierdoor zijn we niet alleen in staat onze klanten een goed product te leveren; we kunnen ook binnen de organisatie nagaan welke kosten we maken wanneer het benodigde materiaal niet of niet op tijd beschikbaar is, of is zoekgeraakt. In zo'n geval moet de bibliotheek bijvoorbeeld kopieën elders bestellen en dat kost ons (extra) tijd en geld. Ook berekenen we de kosten die ontstaan door fouten in het leverantieproces.

Iedere procesverantwoordelijke verzorgt met behulp van analysemethodieken de analyse van de eigen procesgegevens. Aan de hand daarvan maakt de afdeling een planning om verbeteringen aan te brengen. Indien nodig wordt de doelstelling met de bijbehorende jaarlijkse streefcijfers bijgesteld.

Om te kunnen beoordelen of we de gestelde resultaten bereiken, of dat we de doelstellingen van de afdeling moeten bijstellen, hanteert de BTUD kengetallen en indicatoren. De kosten die gemaakt zijn als er geen honderd procent is geleverd, vormen daarvan een voorbeeld.

In de dienstverlenende sector wordt een kwaliteitssysteem soms louter en alleen opgevat als 'voldoen aan de wensen van de klanten', een opvatting waarmee men het gevaar loopt zich te veel op externe factoren te oriënteren. Door ook de interne werkwijze en organisatie, met al haar faal- en succesfactoren, in de dienstverlenende processen te betrekken, kun je optimaal gebruikmaken van een besturingsconcept om controle uit te voeren van en richting te geven aan de bedrijfsprocessen.

Afdeling Documentleverantie BTUD

De afdeling omvat vier secties:

- sectie aanvragen (20 fte);
- sectie leverantie (27 fte);
- sectie periodieken (6,5 fte);
- sectie binderij (7 fte) en klantenservice (2 fte).

Naast de centrale vestiging kent de bibliotheek van de TU Delft nog zestien faculteitsbibliotheken.

De Afdeling Documentleverantie (centrale vestiging) verzorgt:

- controle op ontvangst van 6.000 lopende abonnementen;
- gemiddeld 2.000 aanvragen per dag, waarvan:
 - * ruim 800 documentleveranties (extern);
 - * 1.200 uitleningen van boeken en inzage van tijdschriften aan de balie;
- binden van ruim 13.000 boekbanden per jaar.

Verbeterpunten

Een uitspraak van Pareto luidt: 'Een vruchtbare fout, vol zaden, barstensvol oplossingen, zal ik nooit versmaden.' Bij ons kwaliteitssystem staat voorop hoe we voor knelpunten en klachten de beste oplossing vinden. Het gaat er niet om wie de mooiste procedure schrijft; cruciaal is hoe een procedure in de BTUD het beste werkt. Wij hanteren de stelregel dat bij een klacht de vraag naar de oorzaak en de oplossing ervan naast elkaar liggen.

We ontdekken gaandeweg dat het certificeringsproces ons niet alleen middelen en instrumenten heeft aangevoerd om het leverantieproces beter te sturen, maar dat het tegelijkertijd vorm geeft aan een nieuwe managementstijl. De ervaring leert dat bij het zoeken naar oplossingen en het verhelpen van klachten onderlinge samenwerking en gelijkwaardigheid een grotere rol spelen dan voorheen. Procesverantwoordelijken dienen meer bevoegdheden te krijgen om streefcijfers te kunnen realiseren; de organisatie zal hen beter op deze taken moeten voorbereiden. De komende jaren blijft de BTUD dus investeren, zowel in materiële voorzieningen als in het personeel. Behalve cursussen op het gebied van logistiek zullen cursussen in klantgericht denken en handelen op het programma staan. Alleen dan zijn we als documentleverancier in staat om twee dingen tegelijk te doen, en goed: onze klanten snel en betrouwbaar producten te leveren en tevens de tactische beslissingen te nemen die daarvoor in een snel veranderende omgeving nodig zijn. Leidt ISO tot de gewenste verbeteringen, is het een methode om een organisatie strategisch sterk te maken? Nee, een kwaliteitssysteem volgens ISO geeft aan *dat* het proces geregeld en beheerst moet worden, niet *hoe* het dient te verlopen. In de verschillende kwaliteitstheorieën is over laatstgenoemde kwestie genoeg informatie te vinden; bovendien zal dit voor elke organisatie anders zijn.

De twintig normen uit de ISO-9002-serie en de managementinformatie die de BTUD hiermee genereert geeft ons voorlopig een goed instrument om het proces te besturen.

Literatuur

- Broekhuis, H. en A.C.J. de Leeuw. - NEN-ISO normering in de professionele dienstverlening I en II. - In: *Bedrijfskunde* 67(1995)2, p. 71-79 en 3, p. 66-74.
- Bruggen, W.A. e.a. - *Opstellen van procedures voor een ISO 9000-kwaliteits-systeem: praktische hulp bij het maken van eenvoudige en gebruiksvriendelijke procedures en werkinstructies*. - Delft : Nederlands Normalisatie Instituut, 1996.
- Powell, T.C. - Total Quality Management as competitive advantage : a review and empirical study. - In: *Strategic Management Journal* (1995)16, p. 15-37.
- Theeuwes, J.A.M. - Informatiebeleid : een onmiskenbaar element in een strategisch plan. - In: *Informatie* (1987)5, p. 447-454.