



Figuur 1. Wat is kwaliteit vooral in uw organisatie?

# Schijnwerpers op kwaliteit in de wereld

**Hoe besturen, managen en meten organisaties wereldwijd 'kwaliteit'?**

De American Society for Quality (ASQ) publiceerde in 2013 *'The ASQ Global State of Quality Research'*. In dit onderzoek gaat de ASQ op zoek naar de toepassing en uitvoering van kwaliteit in organisaties wereldwijd. Ruim 2000 respondenten uit 22 landen namen deel aan het onderzoek. Dit heeft geresulteerd in het rapport *'Discoveries 2013'*. In dit artikel, dat speciaal voor Sigma werd samengesteld, worden de belangrijkste resultaten gepresenteerd.

Voor veel te veel organisaties is het moeilijker dan ooit om voorop te blijven lopen. Organisaties proberen te overleven door meer te doen met minder, door zich te onderscheiden van de concurrentie en door waarde te creëren. Allemaal om de wereldwijde strijd om de klant, talent en resources te winnen. Met kwaliteitsstrategieën zoals Six Sigma en lean hebben managers zo ongeveer de laatste druppel waarde uit hun organisaties weten te knijpen. Maar klanten, senior executives en andere stakeholders verwachten meer. Er is tegenwoordig vooral behoefte aan werkelijke kwaliteit, inclusief verbetertools, -technieken en -systemen, en aan het vinden van nieuwe manieren om resultaten te boeken en de performance te verbeteren.

De *Global State of Quality Research* van de ASQ (American Society for Quality) is het eerste en enige onderzoek dat een mondiaal referentiekader schept voor onderzoek en de praktijk van kwaliteit en *continuous improvement*. De resultaten en analyses in het onderzoek en de benchmarkgegevens, kunnen organisaties waar ook ter wereld helpen om hun overall organisatiesucces te verbeteren.

Het onderzoek is gebaseerd op de antwoorden van 2000 organisaties uit 22 landen, waaronder de VS, Brazilië, China, India, Australië, Rusland en Nederland. De resultaten van het ASQ *Global State of Quality Research* werden tijdens de ASQ *World Conference* in mei 2013 gepresenteerd met de publicatie '*Discoveries 2013*'.

ASQ's onderzoekspartner, APQC (toonaangevend in kwaliteitsonderzoek) identificeerde de drie belangrijkste

## Dossier: Internationale perspectieven

In het Dossier Internationale perspectieven, gaan we in Sigma op zoek naar ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit in de wereld. Wat is de stand van zaken in andere landen, waarover gaan de discussies onder kwaliteitskundigen, wat zijn de actuele thema's?

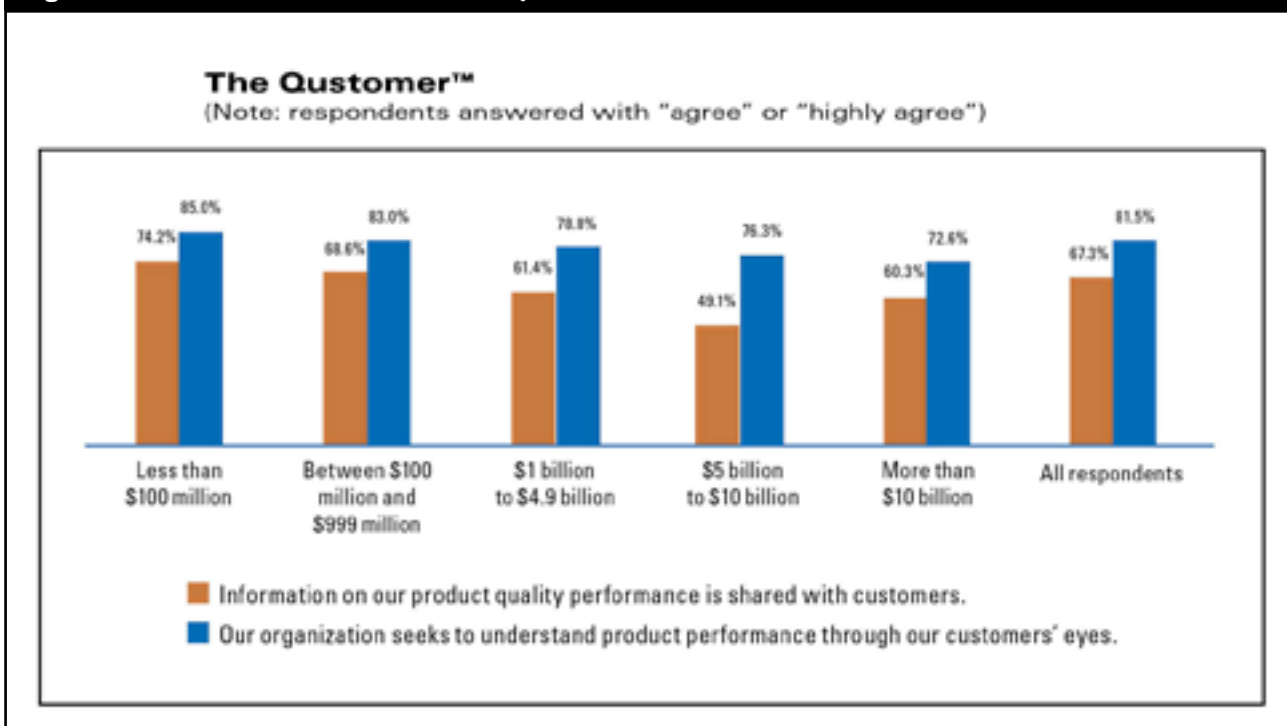
In de Verenigde Staten schreven wij de *American Society for Quality* (ASQ) aan. Zij zonden ons dit artikel, een uitgebreid verslag van een wereldwijd onderzoek naar 'The Global State of Quality', Ze vonden het '*interesting and timely*' dat wij dit verzoek over internationale perspectieven aan hun deden. In het onderzoek is gekeken naar hoe organisaties waar ook ter wereld kwaliteit besturen, managen, meten en ondersteunen.

resultaten van het onderzoek:

- Er zijn significante verschillen in het gebruik en de toepassing van kwaliteit tussen bedrijven in de industrie en bedrijven in de dienstverlening.
- De omvang van een bedrijf (gebaseerd op jaaromzet) heeft minder invloed op verschillen in kwaliteit, dan de sector. Grotere organisaties lijken wel meer ervaring te hebben met kwaliteitsmanagement.
- Er zijn geen significante aanwijzingen gevonden dat de aanpak van kwaliteit per regio verschilt.

Het onderzoek bracht vier thema's naar voren die hieronder nader worden toegelicht.

**Figuur 2. Kwaliteit en de klant worden één: de 'Customer'**



## Kwaliteitscultuur en de 'Qustomer™'

In veel succesvolle organisaties, liggen kwaliteit en de klant zo dicht bij elkaar, dat de twee één worden. Dit heeft geresulteerd in de term 'Qustomer™'. De mate waarin kwaliteit en de klanten samensmelten, hangt af van drie factoren:

- de definitie van kwaliteit volgende de organisatie (wat de organisatie verstaat onder kwaliteit);
- de kwaliteitsprocessen;
- de organisatiecultuur.

68 procent van de respondenten gaf aan dat zij de kwaliteitsperformance van hun product of dienst delen met hun klanten. In Nederland, zo blijkt uit het ASQ-onderzoek, doet 65,8 procent van de organisaties dat (zie Fig 2.).

Van alle respondenten vindt 56 procent dat de klant de enige is die kan definiëren wat 'kwaliteit' betekent. In Nederland ligt dat percentage op ruim 56 procent. 14,2 procent van de Nederlandse organisaties is het daar helemaal niet mee eens.

Volgens de *Global State of Quality Research* hebben organisaties bij wie kwaliteit en de klant met elkaar getrouwd zijn het volgende met elkaar gemeen:

- in deze organisaties is kwaliteit een kernonderdeel van de organisatiestrategie;
- ze zijn transparant over de kwaliteitsmaatregelen die ze nemen;
- de kwaliteitsfunctie wordt ingevuld op senior niveau en er is een directe lijn naar het management;
- de kwaliteitsprocessen worden voor meer dan alleen compliance-redenen ingezet;
- kwaliteit in deze organisaties worden gemanaged en bestuurd door senior leiders.

Voorbeelden van bedrijven waar kwaliteit en de klant aan elkaar gekoppeld zijn, zijn o.a. Airbus, Booz Allen Hamilton, ABF Freight System Inc en Bombardier Inc.

*'Als het technisch haalbaar is, proberen wij de ideeën van klanten te implementeren'*, zegt Ben Tomic, senior quality engineer van Bombardier, hierover.

*'Je moet elke dag met je klant praten'*, zegt Joe Davis, directeur training en kwaliteit bij ABF Freight System. *'Je kunt niet maar af en toe contact met ze opnemen en vragen: 'Alles OK? Doen we het goed?' Je moet constant met ze in gesprek zijn.'*

Naast de klanten, kunnen ook incentives (financieel of anderszins) een rol spelen in het realiseren van een kwaliteitscultuur in een organisatie. Van de respondenten zei 88 procent dat ze incentives geven aan werknemers die belangrijke kwaliteitsdoelen behalen. Organisaties gebruiken hiervoor zowel financiële (30%) als niet-financiële beloningen. Maar ook informele erkenning en waardering door managers (55%), *honorary awards*, variabele compensatie of een combinatie hiervan worden ingezet om medewerkers te belonen en te erkennen. 58,1% van de Nederlandse respondenten in

het onderzoek gaf aan dat in hun organisatie beloning informeel plaatsvindt via de manager en 31,6% gebruikt financiële incentives.

## Governance en management

Het op één lijn brengen van de kwaliteitsdoelen met de strategische doelen van een organisatie, heeft de meeste impact op de overall performance. In de afgelopen 30 jaar hebben sommige bedrijven een meer holistische aanpak gekozen van kwaliteit. De kwaliteitsfunctie of -afdeling is hierbij getransformeerd naar een *'design in functie'*, waarin klantenfeedback een plaats heeft en waarin elke werknemer een rol kan spelen. Daarnaast kunnen een raamwerk of gestandaardiseerde kwaliteitsprocessen ervoor zorgen dat kwaliteitsprincipes snel en efficiënt in de gehele organisatie worden opgenomen en toegepast.

In Nederland gebruikt 64 procent van de organisaties ISO als kwaliteitssysteem. Slechts 14 procent van de organisaties in Nederland heeft helemaal geen kwaliteitssysteem. Van de organisaties die onderzocht zijn, heeft Tsjechië het hoogste percentage organisaties dat ISO als kwaliteitssysteem gebruikt (83%) en Finland het laagste (56%). India heeft met 2 procent het laagste percentage organisaties dat helemaal geen kwaliteitssysteem heeft.

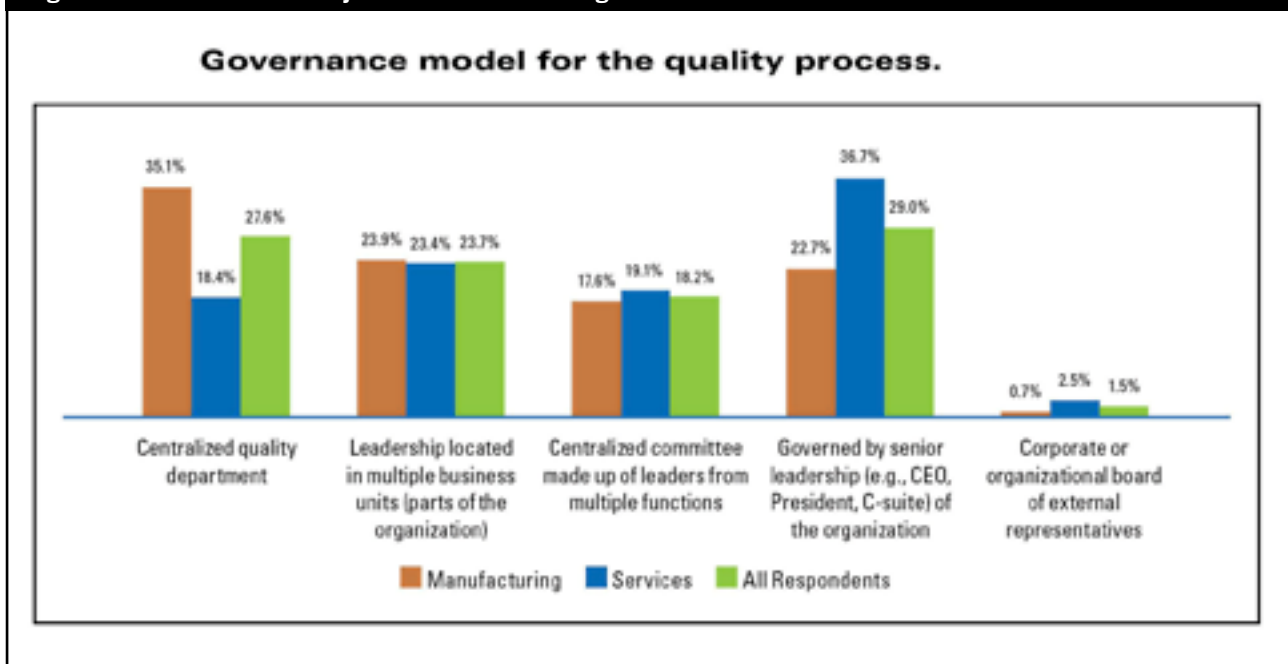
Als we per sector kijken, dan hebben bedrijven in de industrie anderhalf keer zo vaak ISO als kwaliteitssysteem dan bedrijven in de dienstensector.

Uit het onderzoek blijkt vervolgens dat in 24,5 procent van de Nederlandse organisaties een senior leider (zoals CEO of directeur) verantwoordelijk is voor kwaliteit. Bijna 26 procent van de Nederlandse respondenten zei dat de kwaliteit geregeld wordt door een centrale kwaliteitsafdeling.

Wereldwijd wordt in 29 procent van de organisaties het kwaliteitsproces beheerd door senior leiders en in 27,6 procent bij centrale kwaliteitsafdelingen. Slechts 1½ procent van de organisaties wereldwijd heeft een extern bestuur dat de kwaliteitsprocessen leidt en bepaalt (zie Fig. 3).

Er zijn wel verschillen tussen de industrie en dienstverlening. In de industrie heeft meer dan 35% een centrale kwaliteitsafdeling, tegen 18,4% bij de dienstverlenende bedrijven. Bij deze laatstgenoemde bedrijven is het kwaliteitsproces relatief nieuw. Daardoor kan het nog niet in een historische context geplaatst worden. Vaak is het zo dat een senior leider de verantwoordelijkheid voor kwaliteit op zich neemt en het kwaliteitsproces organisch groeit en volwassen wordt.

**Figuur 3. Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit in uw organisatie?**



Op de vraag wat kwaliteit in hun organisaties doet, antwoordde 38 procent van de Nederlandse respondenten dat kwaliteit een continuous improvement-activiteit is. Bijna 23 procent vindt dat het hen onderscheidt van de concurrenten. Ook bijna 22 procent van de respondenten gaf aan dat kwaliteit met name een compliance-activiteit is. (zie Fig 1.).

## Resultaten en rapportages

Door kwaliteitsinstrumenten te geven aan de juiste mensen op het juiste moment en volgens een vast schema, kunnen beslissingen genomen worden op basis van data – en niet op basis van intuïtie. En als kwaliteitsmaatregelen gecommuniceerd worden op een transparante manier, dan zal een organisatie daar enorm van profiteren.

Uit het onderzoek komt naar voren dat 26,5 procent van de onderzochte organisaties in Nederland, maandelijks kwaliteitsrapportages ontvangt. Bijna 43 procent ontvangt deze elk kwartaal en 24,5 procent jaarlijks. Niemand ontvangt dagelijkse rapporten en slechts 1,3 procent zegt deze wekelijks te ontvangen. Wereldwijd ontvangt 26,8 procent van de senior executives maandelijks rapportages en 33,3 procent per kwartaal, 27,5 procent alleen jaarlijks, 2 procent dagelijks en 4,1 procent wekelijks.

Een gemeenschappelijke taal selecteren en het nemen van de juiste kwaliteitsmaatregelen en data, kan een krachtige impact hebben op de overall performance. Van alle respondenten zei 46,5 procent dat de frequentie van rapportages in de hele organisatie is vastgelegd. In Nederland is dat 43,9 procent. 41,3 procent van de respondenten zegt dat dit in de meeste delen van de organisatie geldt.

Het onderzoek laat ook zien dat grotere organisaties (qua jaaromzet) minder kwaliteitsrapportages verspreiden in de gehele organisatie. Van de bedrijven met een jaaromzet van meer dan 10 miljard dollar, verspreidt 21 procent de kwaliteitsrapportages in het gehele bedrijf, tegen 66 procent van de bedrijven met een jaaromzet van minder dan 100 miljoen dollar.

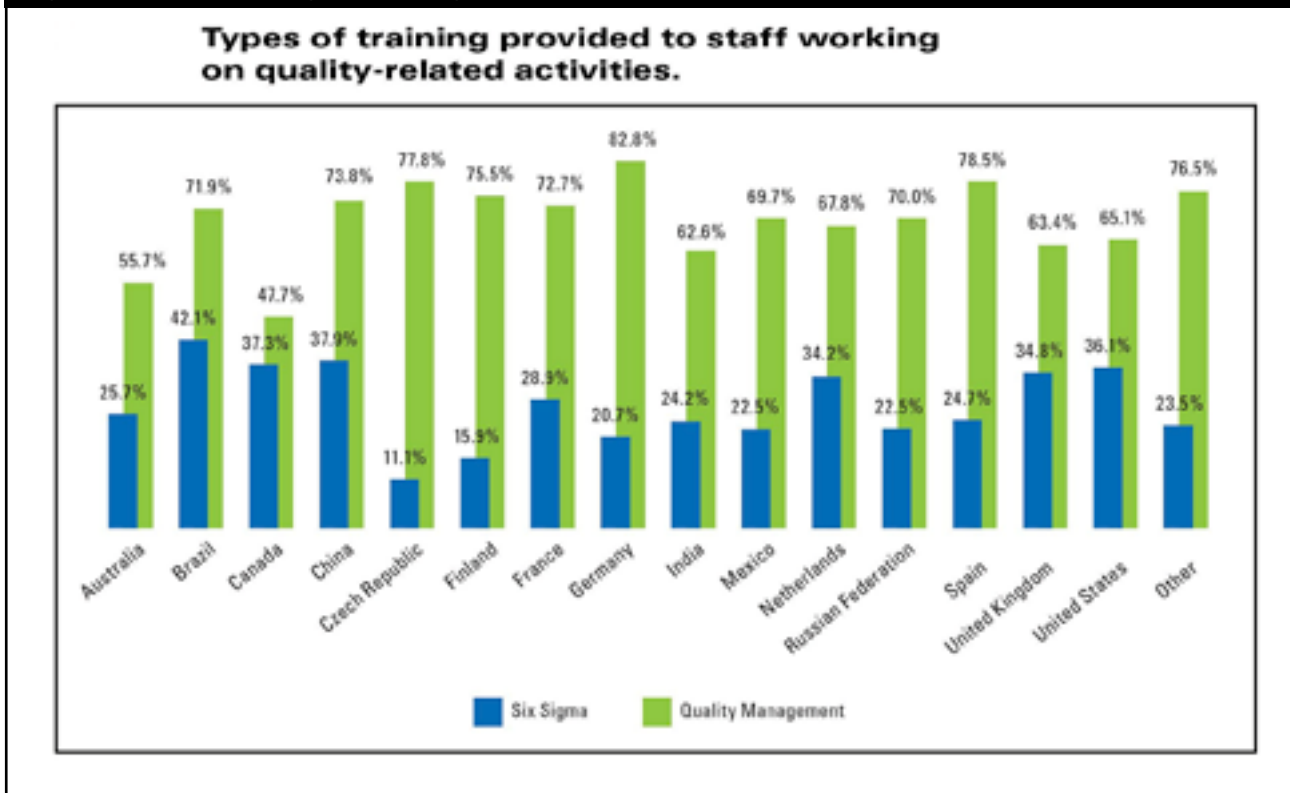
72 procent van de respondenten zegt kwaliteitsmaatregelen in te zetten om betere performance te bereiken door uitdagende doelen te stellen. 52 procent zegt kwaliteitsmaatregelen te nemen als onderdeel van variabele compensatie en 65 procent gebruikt ze voor analyse van trends of toekomstscenario's.

## Competenties en training

De ontwikkeling van kwaliteitscompetenties is altijd een belangrijk onderwerp van discussie bij leiders, misschien zelfs meer nog in de laatste jaren waarin wereldwijd de arbeidsmarkt sterk in beweging is. Competentieontwikkeling zorgt er niet alleen voor dat de vaardigheden in een organisatie aanwezig zijn, die nodig zijn om kwaliteitsactiviteiten goed te vervullen, problemen op te lossen, analyses te leveren en toe te passen en resultaten te behalen. Ze kunnen ook een geweldige bijdrage leveren aan de kwaliteitscultuur.

De meeste bedrijven zorgen voor kwaliteitgerelateerde trainingen (slechts 4 procent doet dan niet), maar er is nog zeker ruimte voor verbetering als het gaat om de manier waarop medewerkers worden getraind en om ervoor te zorgen dat alle medewerkers getraind worden. Dit kan te

Figuur 4. Kwaliteitsopleidingen en -trainingen



maken hebben met de manier waarop kwaliteit is georganiseerd in een organisatie. Organisaties die een kwaliteitsafdeling hebben, bieden vaker trainingen aan dan organisaties waarin senior executives de scepter zwaaien over de kwaliteitsprocessen.

De overgrote meerderheid van de organisaties die deelnam aan het onderzoek, geeft aan in ieder geval training aan te bieden op het gebied van auditing, ISO en kwaliteitsmanagement. De Nederlandse organisaties zijn met ruim 67 procent daarop geen uitzondering. In Nederland wordt echter relatief weinig getraind in Six Sigma, 38,4 procent.

Duitse organisaties behalen de hoogste percentages als het gaat om training in ISO en algemeen kwaliteitsmanagement met respectievelijk 77 procent en 82 procent. Australië heeft het grootste percentage organisaties dat helemaal geen kwaliteitstrainingen aanbiedt; slechts 9,1 procent doet dat wel. In Nederland organiseert een krappe 3 procent van de organisaties helemaal geen kwaliteitsopleiding en 26,5 procent biedt kwaliteitsgerelateerde trainingen aan alle medewerkers (zie Fig. 4).

Als het gaat om opleiding en training, zijn er weer grote verschillen te zien tussen de industrie en de dienstensector. 55 procent van de respondenten uit de industrie en 38 procent uit de dienstensector zegt dat kwaliteitsmedewerkers getraind worden om gestandaardiseerde en effectieve

kwaliteitsmetingen te ontwikkelen;

71 procent in de industrie en 57 procent in de dienstensector gaf aan dat kwaliteitsmedewerkers worden getraind om uit de analyse van kwaliteitsdata trends en potentiële problemen te destilleren;

48 procent in de industrie en 54 procent in de dienstensector gaf aan dat kwaliteitsmedewerkers worden getraind om met kwaliteitsdata beslissingen te onderbouwen.

68 procent in de industrie en 69 procent in de dienstensector gaf aan dat kwaliteitsmedewerkers worden getraind om kwaliteitsdata in te zetten om kansen voor performanceverbetering te identificeren.

#### Over het onderzoek



De American Society for Quality (ASQ) heeft samen met de APQC gedurende 18 maanden onderzoek gedaan naar de 'Global State of Quality'. 1991 respondenten uit 22 landen in zowel de industrie als de dienstensector namen deel aan het onderzoek. In Nederland werden 149 organisaties onderzocht. Meer informatie is te vinden op [www.globalstateofquality.org](http://www.globalstateofquality.org).

#### Auteur

**Laurel Nelson-Rowe** is Managing Director, ASQ.

Vertaling en bewerking: Maud Notten, eindredacteur Sigma.  
Special thanks to Kevin Braley, Senior Media Relations Specialist, ASQ.