

Zo maak je een

Kwaliteitsplan

Marco Gerritsma
Roel Grit



Noordhoff Uitgevers



Zo maak je een kwaliteitsplan

Marco Gerritsma

Roel Grit

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700
VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09 08

© 2008 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84947-4
ISBN 978-90-01-76670-2
NUR 801

Studiewijzer

Veel organisaties houden zich bezig met het verbeteren van de kwaliteit van producten, diensten en bedrijfsprocessen. Het besef dringt door dat kwaliteit zich niet alleen beperkt tot de productieafdeling, maar dat kwaliteit een zaak is van alle medewerkers van de organisatie. Veel bedrijven werken planmatig aan kwaliteit en stellen een kwaliteitsplan op.

Zo maak je een kwaliteitsplan is geen theorieboek maar biedt een praktisch, gedegen en samenhangend stappenplan om te komen tot een kwaliteitsplan, en dit eventueel uit te voeren. Per stap wordt eerst kort een inleiding gegeven en vervolgens ga je via 'activiteiten' zelf aan het werk. Vaak zul je ter verdieping aanvullende literatuur moeten raadplegen.

Het schrijven van een kwaliteitsplan kan geoefend worden aan de hand van een fictieve case, maar zinvoller en leuker is het om een reële situatie te nemen van een organisatie die je kent. Dit boek kan als leidraad dienen voor het schrijven van een kwaliteitsplan tijdens stage, afstudeeronderzoek of in een werksituatie.

Er zijn twee soorten opdrachten in dit boek:

- *Activiteiten* worden uitgevoerd om te komen tot het kwaliteitsplan. Zij zijn voor het gemak genummerd, maar de nummers geven niet de exacte volgorde aan waarin je ze uitvoert. Vaak voer je een aantal activiteiten naast elkaar uit, omdat ze elkaar beïnvloeden. Af en toe moet je later op een activiteit terugkomen, soms zelfs één uit een vorige stap. In een aantal gevallen kun je in overleg een activiteit overslaan.
- *Extra opdrachten* aan het eind van elke stap. Deze zijn niet direct noodzakelijk voor het schrijven van je kwaliteitsplan, maar ze geven wel extra inzicht. Er is meestal extra onderzoek voor nodig om ze te kunnen uitvoeren.



Op de website www.zomaakjeeenkwaliteitsplan.noordhoff.nl vind je ter ondersteuning spreadsheetmodellen, checklists, hyperlinks en een MS Wordmodel om het plan te schrijven. Ook voor de docent is op de website materiaal beschikbaar, zoals een PowerPoint presentatie en tips voor de organisatie van het onderwijs.

We willen Ageeth Bergsma en Trijnnnet Oomkens bedanken voor het leveren van commentaar op de inhoud van dit boek. Omwille van de leesbaarheid van dit boek is 'hij' geschreven waar natuurlijk ook 'zij' had kunnen staan.

We hopen dat dit boek bijdraagt aan het ontwikkelen van je 'kwaliteitsbewustzijn' en dat je met plezier aan je kwaliteitsplan werkt!

Augustus 2008
Marco Gerritsma, Groningen
Roel Grit, Emmen

Inhoud

Boek

Zo maak je een kwaliteitsplan

- Stap 1: Organiseer je project 22
- Stap 2: Inventariseer de huidige situatie 32
- Stap 3: Analyseer de huidige situatie 40
- Stap 4: Bepaal kwaliteitsbeleid en nieuwe situatie 58
- Stap 5: Definieer projecten en maatregelen 74
- Stap 6: Schrijf het kwaliteitsplan 82
- Stap 7: Voer het kwaliteitsplan uit 88

Bijlage:

- Samenhang beleid en kwaliteitsplanning 94

Literatuur 95

Over de auteurs 96

Register 97

Website

www.zomaakjeenkwakeitsplan.noordhoff.nl

Algemeen – Links

- Voorbeeld van een organigram
- Voorbeeld van een functiebeschrijving
- Voorbeeld van een procedure Planningsformulier (MS Excel)
- Urenregistratieformulier (MS Excel)

Stap 1

- Checklist Voorbereiden Intake
- Voorbeeld voorcalculatie
- Checklist offerte
- Model voor een weekverslag
- Planningsformulier (MS Excel)

Stap 3

- Voorbeeldrapport van een nulmeting
- Voorbeeld van een procesbeschrijving
- Model voor een procedurebeschrijving
- Checklist Stap 3

Stap 5

- Planningsformulier (MS Excel)
- Minicursus MS Project

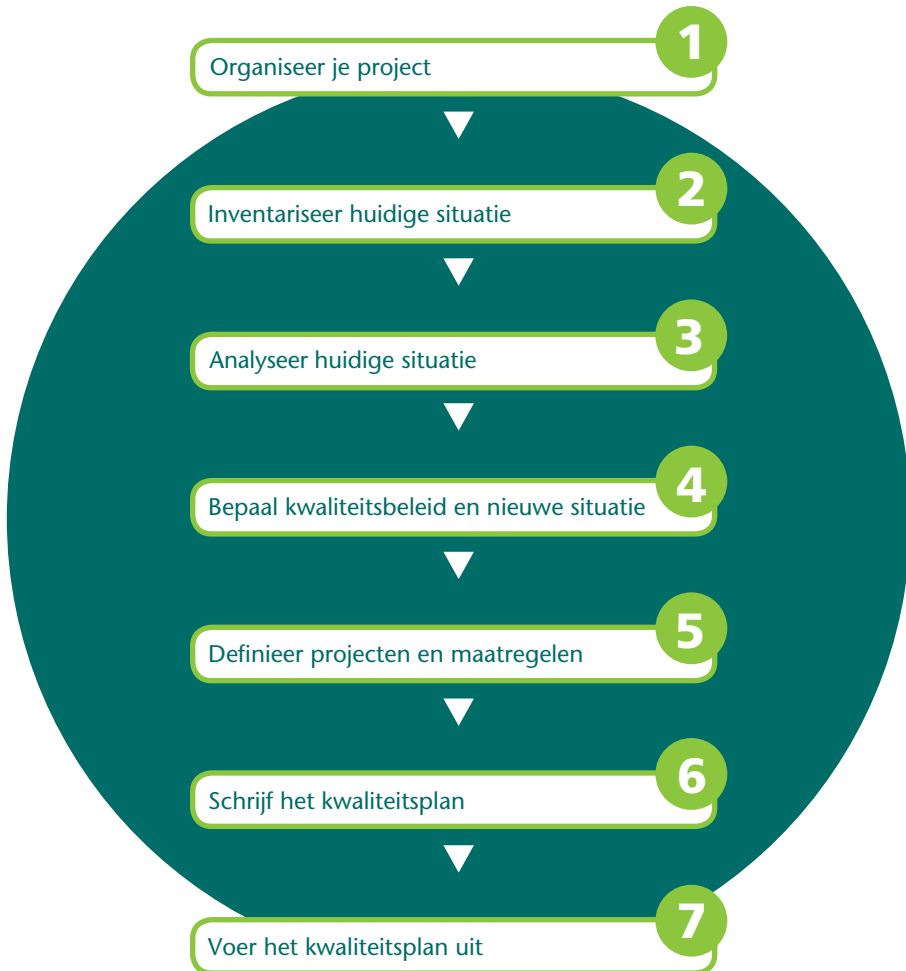
Stap 6

- Model Kwaliteitsplan
- Checklist Kwaliteitsplan

Docenten

- Docentenhandleiding
- PowerPoint introductiecollege
- Voorbeeld studiewijzer

De 7 stappen van...



het maken van een kwaliteitsplan

Stap 1: Organiseer je project

In deze stap voer je een intakegesprek met de opdrachtgever, maak je een planning, stel je een projectteam samen en organiseer je een 'project start-up' vergadering.

Stap 2: Inventariseer de huidige situatie

Je verzamelt informatie over de organisatie en maakt een bedrijfsbeschrijving. Onderwerpen zijn onder andere het primaire proces en ondersteunende processen, de missie en visie, het organisatiebeleid, de organisatiecultuur en -structuur en de rol van kwaliteit.

Stap 3: Analyseer de huidige situatie

In deze stap maak je een analyse van de sterke en zwakke punten op het gebied van kwaliteit. Je beoordeelt de kwaliteit van producten of diensten, processen, medewerkers, hulpmiddelen en informatie. Ook analyseer je bedreigingen en kansen op het gebied van kwaliteit. De stap wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Stap 4: Bepaal kwaliteitsbeleid en nieuwe situatie

Als het organisatiebeleid nog niet is geformuleerd dan wordt het op basis van de missie, visie en doelen in deze stap alsnog beschreven. Het kwaliteitsbeleid wordt hiervan afgeleid. Je geeft een beschrijving van de gewenste – haalbare – situatie met betrekking tot kwaliteit. Een kwaliteitsplan is een middel om kwaliteitsbeleid uit te voeren en te komen tot de nieuwe situatie.

Stap 5: Definieer projecten en maatregelen

Om te komen tot de gewenste situatie uit de vorige stap worden in deze stap projecten gedefinieerd en maatregelen geformuleerd. Projecten en maatregelen zet je in een planning.

Stap 6: Schrijf het kwaliteitsplan

Nu ga je de uitkomsten van de vorige stappen verwerken tot een samenhangend kwaliteitsplan. Je biedt het rapport aan de opdrachtgever en andere betrokkenen aan en geeft een presentatie van het kwaliteitsplan.

Stap 7: Voer het kwaliteitsplan uit

In deze laatste stap worden de gedefinieerde projecten en maatregelen uit stap 5 uitgevoerd, bewaakt en na afloop geëvalueerd. Als het plan na enkele jaren verouderd is, ga je terug naar stap 1 om een nieuw plan te schrijven.

Kwaliteitsplan

Kwaliteit is een actueel onderwerp: bedrijven besteden steeds meer aandacht aan de kwaliteit van hun producten en diensten. Een belangrijke reden hiervoor is de toegenomen concurrentie. Bovendien wordt de consument steeds mondiger en klaagt sneller. Dit vereist een zorgvuldige dienstverlening. Ook komt de overheid in vele branches – bijvoorbeeld in de verzekeringsbranche en zorgsector – met nieuwe wet- en regelgeving. Doel hiervan is vaak bescherming van de consument. De overheid probeert door strenge regelgeving het kaf van het koren te scheiden: alleen bedrijven die goede kwaliteit leveren en voldoen aan de hoge eisen van de wetgever blijven bestaan.

Veel organisaties zijn bezig met het verbeteren van de kwaliteit van hun producten, diensten en bedrijfsprocessen. Het besef dringt door dat kwaliteit zich niet beperkt tot de productieafdeling, maar dat kwaliteit een zaak is van alle medewerkers van de organisatie. Steeds meer organisaties benoemen daarom een kwaliteitsmedewerker. Ook werken veel bedrijven planmatig aan kwaliteit en stellen een kwaliteitsplan op. Dit boek behandelt een stappenplan voor het opstellen van een kwaliteitsplan.

Wat is kwaliteit?

Om aan te geven wat kwaliteit is volgen eerst een paar voorbeelden van gevallen waarin géén sprake is van kwaliteit:

- een docent die tijdens zijn college voorleest uit het voorgeschreven studieboek
- een docent die een tentamen geeft dat niet aansluit bij de behandelde stof
- een popconcert met een slechte geluidskwaliteit
- een café waar men lauw bier tapt

Van een nieuwe wekker vind je het normaal dat die je op tijd wakker maakt. Ook vind je het normaal dat ramen schoon zijn als de glazenwasser net langs is geweest. In het woord normaal zit het woord *norm*. Een norm staat voor de eisen die je aan iets stelt. Je stelt de eis dat de wekker het ‘doet’ en dat de glazenwasser op het afgesproken tijdstip de ramen streeploos schoonmaakt.

Het leveren van een kwalitatief goed product of dienst gaat niet vanzelf en meestal moet je er moeite voor doen. Een bekend probleem bij het verbeteren van kwaliteit in een bedrijf is dat medewerkers niet willen veranderen. Om de kwaliteit van het contact met klanten te verbeteren, wordt afgesproken dat alle klantcontacten worden vastgelegd in een relatiebeheersysteem. Een aantal medewerkers werkt niet mee en blijft notities maken in een kladblok. Deze medewerkers hebben geen zin in verandering.

Voorbeelden waarin wel sprake is van kwaliteit:

- een docent in het hoger onderwijs geeft een boeiend college met veel aansprekende praktijkvoorbeelden
- een docent geeft een toets over de behandelde leerstof en kijkt de toets snel na
- het geluid bij een popconcert is uitstekend en er is een prachtige lichtshow

- een café heeft een prettige sfeer, goede muziek en schenkt goed en betaalbaar bier

Kwaliteit is geen eenduidige begrip en je kunt het toepassen op verschillende zaken. Er is bijvoorbeeld de kwaliteit van producten, diensten, organisatieprocessen, medewerkers, informatie en van hulpmiddelen. Aan al deze aspecten kun je aandacht besteden in je kwaliteitsplan.

Begrippen

Voor je de stappen in dit boek gaat uitvoeren, geven we eerst een aantal veelgebruikte begrippen uit de ‘wereld van de kwaliteit’.

- Het *kwaliteitsbeleid* bevat de missie, visie en doelstellingen op het gebied van kwaliteit en de strategie om de doelstellingen te halen.
- Een *kwaliteitsplan* geeft een samenhangende beschrijving van onder andere het kwaliteitsbeleid, de huidige situatie, en de gewenste situatie en bevat een kalender voor verbeterprojecten en -maatregelen.
- Een *kwaliteitssysteem* is een systeem in een organisatie die besluit dat het leveren van kwaliteit onderdeel is van haar bedrijfsbeleid (zie verder).
- In het *kwaliteitshandboek* vind je onder andere een beschrijving van het kwaliteitsbeleid, een organisatieschema, procedurebeschrijvingen en een beschrijving van de gebruikte hulpmiddelen. Soms staan er ook functiebeschrijvingen in.
- Een *organisatie* is een samenwerking van mensen met een bepaald gemeenschappelijk doel. Voorbeelden van organisaties zijn bedrijven, scholen, verenigingen, vrijwilligersorganisaties en gemeenten.
- Een *organigram* is een schema om duidelijk te maken hoe een organisatie is ‘georganiseerd’. Hierin zijn alle afdelingen weergegeven die in een organisatie aanwezig zijn. Het organigram geeft aan hoe de machtsverhoudingen van boven naar beneden liggen, dus wie is de baas van wie? Op de website vind je een voorbeeld van een organigram.
- *Kwaliteitskosten* zijn uitgaven die een organisatie doet om kwaliteit te realiseren, bijvoorbeeld voor scholing van medewerkers, kosten van keuringen en kosten van klachtenafhandeling
- *Kwaliteitsopbrengsten* in de vorm van financieel voordeel kunnen het resultaat zijn van verbetering van kwaliteit, zoals meer klanten, minder storingen, minder energiekosten en minder afval.
- De *administratieve organisatie (AO)* zorgt ervoor dat de juiste informatie beschikbaar is in een organisatie, zoals informatievastlegging, -verwerking en -voorziening. In de AO legt je vast: wie wat doet, wanneer en op grond van welke informatie.
- Een *proces* is een aaneenschakeling van activiteiten in een vastgestelde volgorde en met een beoogd doel en resultaat. In een proces wordt input verwerkt tot output.
- Een *functie* is een bij elkaar horende hoeveelheid werk die wordt uitgevoerd door een medewerker, in dit verband ook wel *functionaris* genoemd. Een medewerker kan meer dan één functie hebben en in dezelfde functie kan meer dan één medewerker werkzaam zijn.
- In een *functiebeschrijving* staan meestal beschreven: het doel van de functie, de uit te voeren taken, de functie-eisen en de benodigde competenties en opleidingen. Op de website vind je een voorbeeld van een functiebeschrijving.



- Een *procedure* is een – vaak op schrift gestelde – weergave van afspraken tussen medewerkers over routinematige handelingen. Een procedure is eigenlijk een afspraak over wie wat doet, wanneer en met welke hulpmiddelen. Op de website vind je een voorbeeld van een procedurebeschrijving.
- In een *werkinstructie* wordt vastgelegd hoe iets uitgevoerd moet worden, bijvoorbeeld het vastleggen van een afspraak in een elektronische agenda of de bediening van een machine. Werkinstructies zijn gedetailleerder dan procedures en zijn werkplekgebonden.
- Een *verbetertraject* heeft als doel een verbetering van de kwaliteit te bewerkstelligen. Het woord ‘traject’ betekent letterlijk: af te leggen weg. Aan het eind van je kwaliteitsplan tref je verbetertrajecten aan in de vorm van *kwaliteitsprojecten* en *verbetermaatregelen*.
- Een *audit* is een kwaliteitscontrole, meestal door een extern bureau. Deze controle wordt uitgevoerd aan de hand van opgestelde kwaliteitsnormen.
- Een (kwaliteits)*certificaat* is een soort ‘diploma’ dat wordt afgegeven bij voldoende kwaliteit. Een extern, gespecialiseerd en onafhankelijk bureau kent een dergelijk certificaat toe. Bekende certificaten zijn ISO 9001: 2000 en HKZ.
- *Kwaliteitsborging* is de systematische controle van de kwaliteit op basis van gemaakte kwaliteitsafspraken.
- De *efficiëntie* van een bedrijfsproces hangt af van verantwoord gebruik van de beschikbare middelen, zoals geld, menskracht, gebouwen en faciliteiten. Door een bedrijfsproces te stroomlijnen kan bijvoorbeeld meer werk gedaan worden zonder inzet van extra middelen.
- De *effectiviteit* van een proces wordt bepaald door de mate waarin met het proces het beoogde doel wordt bereikt; en dus uiteindelijk bijdraagt aan de bedrijfsdoelen. De effectiviteit van het verkoopproces kun je bijvoorbeeld afmeten aan de omzet en het aantal verkochte producten.
- In een organisatie spreekt men soms een *gedragscode* met *gedragsregels* af om medewerkers bewust te maken welke normen er in de organisatie gelden en waaraan men zich dient te houden.

Wat verwacht de klant?

Kwaliteit betekent vaak: een tevreden klant. Een tevreden klant heeft een product of dienst afgenomen die aan zijn verwachtingen voldoet. Soms leg je de verwachtingen vooraf op papier vast in een offerte of in de vorm van een technische tekening. Maar vaak ook zijn de eisen niet vastgelegd: je gaat ervan uit dat kinderspeelgoed veilig is. Een leverancier levert kwaliteit als hij voortdurend voldoet aan de verwachtingen van zijn klant.

Iedereen heeft zijn *persoonlijke beleving* van kwaliteit. Het verschil wordt bepaald doordat mensen verschillende verwachtingen hebben.

De volgende factoren spelen een rol bij de beoordeling van kwaliteit:

- *Functie*. Doet het product wat het behoort te doen. Kun je lekkere koffie zetten met je koffiezetapparaat?
- *Betrouwbaarheid*. Hoe lang ‘doet’ het product het zonder problemen? Er zijn mensen die een bepaald merk auto kopen vanwege de betrouwbaarheid.

- *Prijs*. De prijs is vaak een belangrijk element bij de beoordeling van kwaliteit. Men verwacht een hogere kwaliteit bij een hogere prijs.
- *Vormgeving*. Voor sommige mensen is uiterlijk belangrijk. Fabrikanten, zoals autofabrikanten, spelen hierop in.
- Soms speelt de *levertijd* een rol bij de beoordeling. Iemand koopt bij een bepaalde meubelzaak, omdat je daar de meubels direct kunt meenemen.
- Het begrip *klant* speelt een belangrijke rol bij kwaliteit. De klant is degene die het product of de dienst afneemt. Het kan gaan om een *interne* of een *externe klant*. Een interne klant van de afdeling ICT is zijn collega van de administratie met een computerprobleem. Een externe klant van een ICT-bedrijf is bijvoorbeeld de Hogeschool die computers bestelt en deze laat installeren.
- *Klanttevredenheid* is belangrijk maar geen doel op zichzelf: er zijn grenzen aan klantgericht werken. Een klant die voortdurend spoedorders plaatst, kan ervoor zorgen dat andere klanten niet op tijd bediend worden. Ook kan het tevreden stellen van een klant te veel geld kosten. Soms is het zelfs nodig om afscheid te nemen van een klant. Zoals een klant die niet komt opdagen bij afspraken, onredelijke eisen stelt of niet (tijdig) betaalt. Problemen kun je voorkomen door duidelijkheid voor de klant te scheppen. Leg de klant daarom niet alleen uit wat hij kan verwachten van de organisatie, maar ook wat de organisatie van hem verwacht. Hulpmiddelen om een klant duidelijkheid te verstrekken zijn: een offerte met leveringsvoorwaarden, een bord met openingstijden of een lijst met regels waar je bedrijf voor staat.

Kwaliteitsdenken

In de loop der jaren is men over het begrip kwaliteit anders gaan denken. We lichten dit toe met een aantal voorbeelden. *Kwaliteitsdenken* is in productiebedrijven ontstaan. Amerikaanse en Japanse bedrijven begonnen met kwaliteitszorg door veel tijd te besteden aan de eindcontrole van het product. Nederlandse bedrijven houden zich vanaf 1945 gestructureerd bezig met kwaliteitszorg. *Statistiek* werd een veelgebruikt hulpmiddel voor het bepalen van de omvang van de steekproeven voor de te controleren eindproducten. Aanvankelijk was kwaliteitszorg het terrein van specialisten in een bedrijf. Het beperkte zich tot de kwaliteitscontroleur. Tegenwoordig is de algemene opvatting dat iedere medewerker een bijdrage moet leveren aan kwaliteit. Er is daarbij veel aandacht voor de wensen van de klant. Door de jaren heen zijn er verschillende ‘goeroes’ geweest die richting hebben gegeven aan het denken over kwaliteit. Zo heeft *Deming* de opvatting dat je moet *meten* om te weten. Hij maakt hierbij gebruik van statistische methoden. Verder is zijn naam verbonden aan de *Deming-cirkel*. *Juran* is de bedenker van het *kwaliteitskostenmodel*. In het kort: het leveren van kwaliteit kost geld, maar kan ook geld opleveren. Juran is de bedenker van de *pareto-analyse* en de 80-20-regel.

Tien principes van kwaliteitsmanagement

In het boek *Handleiding kwaliteitsmanagement* van Henk Jorissen (Jorissen, 2007) worden tien principes behandeld die passen bij het kwaliteitsdenken en een kwaliteitssysteem.

- 1 *Stel de klant centraal.* Een klant is niet iemand die je van je werk houdt. De klant vormt het bestaansrecht van de organisatie: iedere medewerker moet daarvan doordrongen zijn.
- 2 *Zorg voor inspirerend leiderschap.* Het management heeft een voorbeeldfunctie. Een succesvolle leider is in staat zijn medewerkers enthousiast te maken voor het bedrijfs- en kwaliteitsbeleid.
- 3 *Zorg voor betrokken medewerkers.* Een betrokken medewerker doet zijn werk goed, handelt in het belang van de klant, kent de procedures, handelt ernaar en is opbouwend kritisch.
- 4 *Streef naar continue verbetering,* bijvoorbeeld via de Deming-cirkel.
- 5 *Zorg voor goede managementinformatie.* Besluiten neem je op basis van betrouwbare informatie die juist, tijdig en volledig is.
- 6 *Zorg voor win-winrelaties met leveranciers.* De kwaliteit van je eigen eindproduct of dienst hangt af van de kwaliteit van je leveranciers. Een goede en langdurige samenwerking met leveranciers verhoogt je eigen kwaliteit.
- 7 *Ga efficiënt om met middelen.* Dit leidt tot lagere kosten en een beter bedrijfsresultaat waardoor je concurrerend blijft.
- 8 *Werk resultaatgericht.* Een medewerker die resultaatgericht is werkt gericht en actief aan het bereiken van de vooropgestelde doelen. Het management formuleert de doelen, stelt plannen op om de doelstellingen te halen en toetst regelmatig of doelstellingen gerealiseerd zijn.
- 9 *Pas het principe van procesdenken toe.* In een organisatie spelen zich verschillende processen af, zoals verkoop, productie en inkoop. Procesdenken betekent dat je denkt in termen van input en output. Je richt je aandacht op het beheersen van het proces, waarbij de input via de verwerking in het proces wordt omgezet in de output. Bijvoorbeeld, een aanvraag voor vergunning (input) wordt verwerkt en leidt tot een besluit voor wel of geen vergunning (output). Elk proces kent doelen, een verantwoordelijke persoon, een juiste inrichting en duidelijkheid over wie wat doet met welke hulpmiddelen. Als je de output van het proces meet, kun je het zo nodig bijsturen.
- 10 *Gebruik de systeembenadering.* Bij het toepassen van de systeembenadering houd je er rekening mee dat processen onderling samenhangen. De output van het ene proces is input voor het andere. De output van het verkoopproces is een order die de input vormt voor de planning van het productieproces.

Betrokkenen

Bij het opstellen en uitvoeren van je kwaliteitsplan zijn verschillende partijen betrokken, ook wel stakeholders genoemd (zie figuur 1).

fig 1

Stakeholders



Een stakeholder is een persoon, een bedrijf of een groep mensen die direct of indirect betrokken is bij je kwaliteitsplan of de uitvoering ervan. De verschillende partijen worden kort toegelicht.

- De *directie* is verantwoordelijk voor het (doen) opstellen en laten uitvoeren van het kwaliteitsplan.
- Grotere organisaties kennen een *kwaliteitsmedewerker*, die speciaal belast is met kwaliteitszorg.
- De *opdrachtgever* kan intern of extern zijn. Dit is de functionaris die budget beschikbaar stelt voor de uitvoering van het kwaliteitsplan.
- *Klanten*. Een klant is niet alleen de externe partij die je product koopt, maar kan ook een interne klant zijn.
- *Medewerkers* die direct of indirect betrokken zijn bij het opstellen van het kwaliteitsplan.
- De *overheid* levert richtlijnen en voorschriften waarmee je rekening moet houden.
- *Leveranciers* leveren grondstoffen of diensten. Als zij onvoldoende kwaliteit leveren, kan het bedrijf waaraan ze leveren dat ook niet.
- *Indirecte belanghebbenden* zijn mensen die niet direct te maken hebben met je kwaliteitsplan, maar bijvoorbeeld alleen met de gevolgen ervan, zoals omwonenden van een fabriek.
- Een *auditor* is een – meestal externe – controleur van de ‘kwaliteit’ van de organisatie.
- *Projectgroep of verbeterteam*. Dit is de groep medewerkers die het kwaliteitsplan gaat opstellen en eventueel uitvoeren. De uitvoering kan ook door anderen gebeuren.

TIP



Bij dit boek is de website www.zomaakjeenkwakeitsplan.noordhoff.nl met diverse hulpmiddelen beschikbaar. Je kunt deze gebruiken bij het schrijven van je kwaliteitsplan.

Kwaliteitsnormen

Kwaliteit heeft te maken met de eisen die aan producten of diensten gesteld worden. Of iets kwaliteit is, is persoonlijk. Iedereen stelt immers zijn eigen eisen. Om kwaliteit objectief meetbaar te maken, heb je normen nodig. Er zijn verschillende kwaliteitsnormen ontwikkeld, bijvoorbeeld voor producten, diensten, processen en kwaliteitssystemen. De International Organization for Standardization (ISO) stelt internationale normen vast, zoals de bekende norm ISO 9001 uit het jaar 2000. Deze beschrijft eisen waaraan een kwaliteitssysteem (zie figuur 2) moet voldoen. Een eis van de *ISO 9001:2000-norm* is bijvoorbeeld dat de organisatie een kwaliteitsbeleid heeft en een beschrijving maakt van bepaalde procedures.

Ook op andere terreinen zijn er kwaliteitsnormen, zoals voor milieu en arbeidsomstandigheden (arbo). Veel brancheorganisaties hebben een specifieke norm – vaak afgeleid van de ISO-normen – ontwikkeld voor hun branche. Voorbeelden zijn de *HKZ-norm* voor de gezondheidszorg en de *Borea-norm* voor de re-integratiebranche. Een brancheorganisatie gebruikt een kwaliteitsnorm om kwaliteit aantoonbaar te maken. Van bepaalde brancheorganisaties zoals de Borea kun je alleen lid worden als je werkt volgens bepaalde kwaliteitsnormen.

Sommige bedrijven kiezen ervoor om hun manier van werken (zoals vastgelegd in een handboek) te laten *certificeren* volgens een bepaalde norm, bijvoorbeeld de ISO 9001: 2000-norm. Hierdoor is het aantoonbaar dat het bedrijf aan bepaalde kwaliteitseisen of standaards voldoet. Een kwaliteitscertificaat moet een klant zekerheid bieden bij het zaken doen met dit bedrijf. De klant kan erop rekenen dat het betreffende bedrijf er een bepaalde zorgvuldige manier van werken op nahoudt.

Tegenwoordig wordt steeds meer gebruikgemaakt van zogenoemde *zelfevaluatiemodellen*, zoals het *INK-model*. Zo'n model is een hulpmiddel om te bepalen waar verbeterpunten liggen op het gebied van kwaliteit. Het INK-model werkt met negen aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden zijn: leiderschap, beleid en strategie, personeelsbeleid, de wijze waarop met middelen wordt omgegaan, management van processen, waardering van klanten, medewerkers en andere belanghebbenden en de financiële resultaten van de organisatie.

Kwaliteitssysteem

Het motto van een kwaliteitssysteem is: zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat zien dat je doet wat je zegt (je moet dus kunnen aantonen dat je kwaliteit levert). Het doel van het kwaliteitssysteem is op efficiënte wijze producten maken of diensten aanbieden die voldoen aan de verwachtingen van de klant. Kwaliteit staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van alle facetten van de bedrijfsvoering. Een *kwaliteitssysteem* is het geheel aan mensen, middelen en afspraken om de kwaliteit in een organisatie te verbeteren en zeker te stellen. Een kwaliteitssysteem kent verschillende onderdelen (zie figuur 2).

fig 2

Onderdelen van een kwaliteitssysteem



- Het *kwaliteitsbeleid* – beschreven in het kwaliteitsplan – geeft antwoord op de vraag: wat willen we bereiken? Anders gezegd: waar *richten* we ons op, bijvoorbeeld het verbeteren van de levertijden in een fabriek en het verhogen van het slagingspercentage van een hogeschool.
- Bij de *kwaliteitsorganisatie* horen een organisatieschema en functiebeschrijvingen. Hierin wordt de taakverdeling beschreven. Het werkwoord *inrichten* past hier.
- Via *procedures* en *werkinstructies* wordt vastgesteld wie wat wanneer doet en met welke hulpmiddelen. Ze geven antwoord op de vraag hoe de medewerkers de opgedragen taken *verrichten*.
- In het kwaliteitssysteem wordt gebruikgemaakt van diverse *hulpmiddelen*. Dit zijn bijvoorbeeld procedurebeschrijvingen, checklists, formulieren, gedragscodes en meetmethoden zoals enquêtes. In het *kwaliteitshandboek* zijn deze afspraken en hulpmiddelen vastgelegd.

Het management heeft behoefte aan *managementinformatie*, zoals kengetallen (zie stap 4). Men wil bijvoorbeeld weten wat de werkelijke resultaten zijn ten opzichte van de geplande resultaten. Bij het verzorgen van managementinformatie past het werkwoord *berichten*.

Tijdens het opstellen van een kwaliteitsplan ontdek je dat het nodig is om processen te verbeteren of opnieuw in te richten. Door gebruik van ICT kun je bijvoorbeeld processen stroomlijnen en hetzelfde werk doen met minder mensen. Bij processen verbeteren past het werkwoord *herinrichten*.

Slutelwoorden in een kwaliteitssysteem zijn dus: *richten, inrichten, verrichten, berichten en herinrichten*.

Ondernemingsplan en kwaliteitsplan

Organisaties stellen tegenwoordig steeds vaker een *ondernemingsplan* op, in het Engels een *business plan* genoemd. Dit plan bevat onder andere de bedrijfsdoelen en een gedetailleerde uitwerking van de manier waarop het bedrijf deze wil bereiken.

Een ondernemingsplan – soms meer algemeen *organisatieplan* genoemd – is een document dat uit verschillende deelplannen kan zijn opgebouwd, zoals een marketingplan, inkoopplan, productieplan, personeelsplan, financieel plan, informatieplan en ons kwaliteitsplan (zie figuur 3).

fig 3

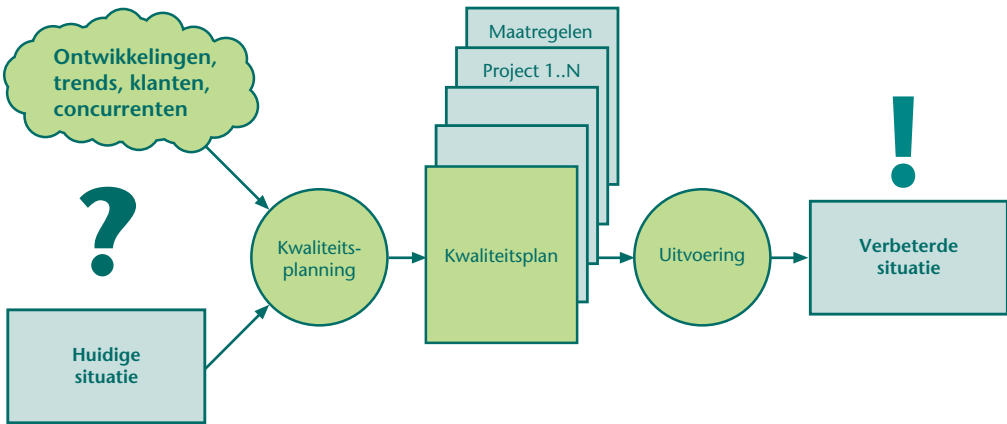
Onderdelen van een ondernemingsplan



Doordat kwaliteit tegenwoordig een belangrijke factor is in de bedrijfsvoering, maakt een kwaliteitsplan steeds vaker deel uit van het ondernemingsplan. Het *kwaliteitsplan* is een document met een inventarisatie van de huidige stand van zaken met betrekking tot kwaliteit in een organisatie. Hierin worden knelpunten geanalyseerd. Verder houdt het plan rekening met ontwikkelingen, trends, klantwensen en activiteiten van concurrenten. Er wordt een kwaliteitsbeleid vastgesteld en welke noodzaak er is om de kwaliteit te verbeteren van producten, diensten, processen, medewerkers, hulpmiddelen en informatievoorziening. Samen wordt dit aangeduid met de term *kwaliteitsplanning*. Doel van het op te leveren kwaliteitsplan is *kwaliteitsprojecten* en *-maatregelen* te definiëren. Deze worden uitgevoerd en leiden tot de gewenste, verbeterde situatie (zie figuur 4).

Een kwaliteitsplan wordt periodiek aangepast, bijvoorbeeld jaarlijks een beperkte update en elke drie à vier jaar een volledig nieuw plan.

fig 4 Kwaliteitsplanning en kwaliteitsplan



TIP

- Een kwaliteitsplan is een samenhangend en goed leesbaar verhaal en ook voor een buitenstaander te begrijpen.
- Tijdens het schrijven van het kwaliteitsplan moet je steeds nauw contact onderhouden met het management. Het management moet het plan namelijk goedkeuren en budget beschikbaar stellen om het uit te voeren.

Opbouw van een kwaliteitsplan

Het kwaliteitsplan bestaat uit de volgende hoofdstukken: Inleiding, Organisatiebeschrijving, Huidige situatie, Problemen en toekomstige ontwikkelingen, Kwaliteitsbeleid, Nieuwe situatie, Projecten en maatregelen (zie figuur 5).

fig 5 Opbouw van een kwaliteitsplan



Een kwaliteitsplan moet een samenhangend geheel zijn en de inhoud praktisch toepasbaar. De projecten en maatregelen achter in het kwaliteitsplan zijn daarom misschien wel het meest interessant. Ze vormen een actieplan voor het verbeteren van de kwaliteit.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In de inleiding komt een korte uitleg wat een kwaliteitsplan is en wat de relatie is met het eventueel aanwezige ondernemingsplan. Je kunt hier vertellen waarom het plan is geschreven en wie de opdrachtgever is.

Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk geeft informatie over het bedrijf, over de geschiedenis, missie, visie, het primaire proces, de bedrijfsdoelen, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur en hoe binnen het bedrijf met kwaliteit wordt omgegaan.

Hoofdstuk 3 Huidige situatie

Om de kwaliteit te verbeteren, moet je eerst weten hoe het nu gaat. De kwaliteit van producten, processen, medewerkers en hulpmiddelen wordt in kaart gebracht. Verder geef je een beschrijving van de organisatie van de kwaliteitsfunctie.

Hoofdstuk 4 Analyse huidige situatie

In dit hoofdstuk komen interne problemen en knelpunten aan de orde op het gebied van kwaliteit, wie deze problemen heeft en wat de ernst ervan is. Verder wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen in de bedrijfstak en welke kansen en bedreigingen deze vormen.

Hoofdstuk 5 Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid is afgeleid van het algemene beleid van de organisatie. Dit hoofdstuk bevat de visie, missie, doelen en de strategie op het gebied van kwaliteit. Het geeft antwoord op vragen als wat men op het gebied van kwaliteit wil bereiken, welke visie men heeft, wat de 'kwaliteitsdoelen' zijn voor de komende tijd.


Hoofdstuk 6 Nieuwe situatie

Vanwege de kosten en de haalbaarheid kunnen niet alle wensen op het gebied van kwaliteit worden ingewilligd. Welke oplossingen (alternatieven) zijn uitvoerbaar? De keuze van geschikte alternatieven wordt door het management gemaakt.

Hoofdstuk 7 Projecten en maatregelen

Een belangrijk doel van het kwaliteitsplan is het definiëren van een aantal kwaliteitsprojecten en maatregelen voor de toekomst. Je neemt van elk een korte en globale beschrijving op die te zijner tijd door het verbetersteam wordt uitgewerkt tot een plan van aanpak of planning.

TIP

- Een kwaliteitsplan is geen doel maar een middel om de kwaliteit te verbeteren.
-  Dit boek is geen theorieboek. Verzamel zoveel mogelijk informatie over het onderwerp: ga met mensen praten, bezoek websites met informatie over kwaliteit en lees boeken over kwaliteit. Op de website bij dit boek vind je links naar nuttige websites.

ACTIVITEIT 0-1

**Organiseer je eigen werk**

Je gaat een kwaliteitsplan opstellen. De verschillende stappen en activiteiten in dit boek vormen samen de ingrediënten voor dit plan. In stap 6 wordt op basis hiervan het kwaliteitsplan samengesteld.

- a Bestudeer dit boek. Lees alle stappen door om een indruk te krijgen wat je te wachten staat.
- b Maak een planning van de uit te voeren activiteiten. Een *planningsformulier* vind je op de website.
- c Bedenk hoe je regelmatig een back-up van je computerbestanden kunt maken.

ACTIVITEIT 0-2

**Houd een urenregistratie bij**

Bij het uitvoeren van projecten zoals het opstellen van een kwaliteitsplan is het belangrijk te weten hoeveel uren aan verschillende activiteiten worden besteed. Houd daarom een urenregistratie bij. Een formulier voor *urenregistratie* vind je op de website.

ACTIVITEIT 0-3

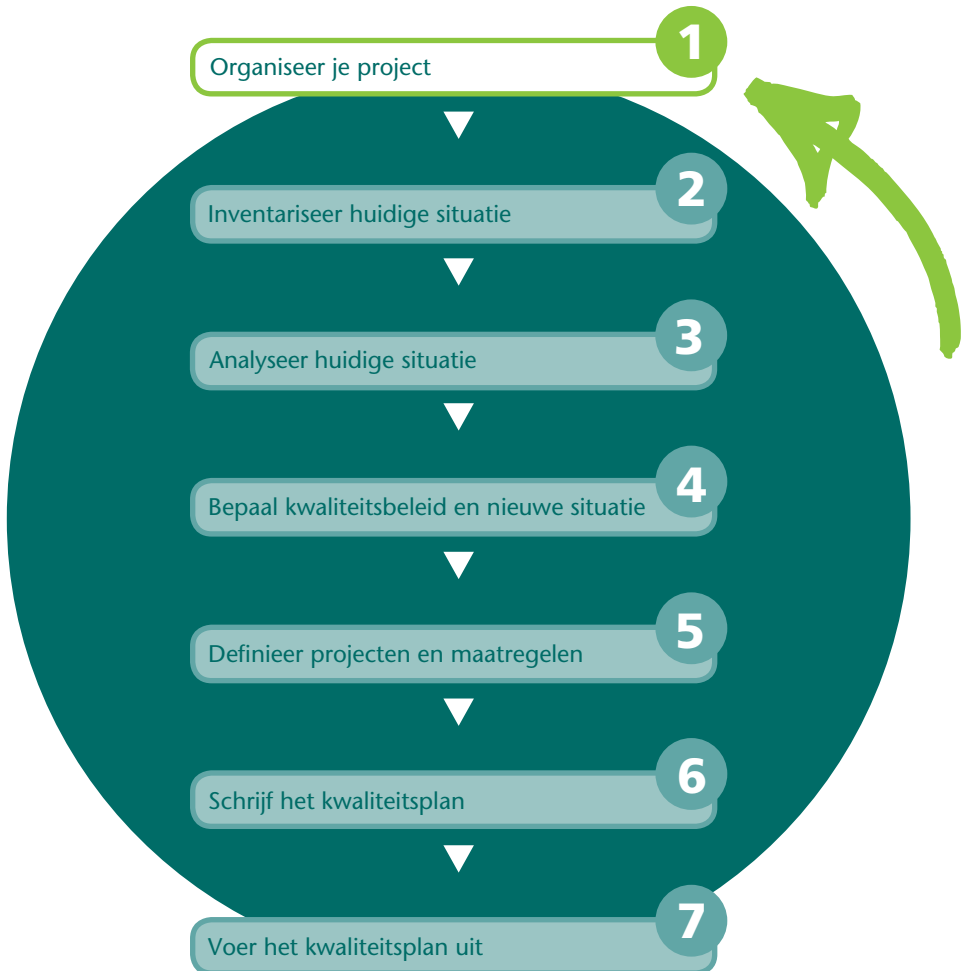
Verzamel informatie

- a Maak afspraken met mensen die je wilt spreken en vertel welke informatie je van hen verwacht.
- b Voer de gesprekken en maak aantekeningen. Werk deze voor jezelf uit in een verslag.
- c Zoek op internet en in boeken naar informatie over kwaliteit.

Extra opdrachten

- 1 De kwaliteitsmedewerker is verantwoordelijk voor de kwaliteit van producten of diensten in een organisatie. Neem een organisatie als voorbeeld en verklaar waarom deze bewering niet juist is.
- 2 In theorie zijn er verschillende benaderingen van het begrip kwaliteit. Een vijftal invalshoeken zijn: transcende benadering, productbenadering, gebruikersgerichte benadering, productiegerichte benadering en waardebenadering. Zoek uit wat hiermee bedoeld wordt.
- 3 Kwaliteitsgoeroe Juran heeft een indeling bedacht voor kwaliteitskosten. Hij maakt onderscheid in preventiekosten, beoordelingskosten, interne en externe faalkosten. Geef een omschrijving van de begrippen en geef van elke soort kosten minimaal drie voorbeelden.
- 4 Zoek uit wat de pareto-analyse betekent en wat deze met kwaliteitsdenken heeft te maken.
- 5 Zoek uit wat de Deming-cirkel betekent en wat deze met kwaliteit heeft te maken.
- 6 Zoek uit wat het verschil is tussen normen en waarden. Licht dit toe met voorbeelden.
- 7 Verbeteren van kwaliteit is een dynamisch proces. Leg uit waarom dit zo is.
- 8 Crosby bedacht de 'theorie van zero defects'. Zoek uit wat dit inhoudt.
- 9 Kies een branche. Ga na welke kwaliteitsnormen hier gehanteerd worden.
- 10 Een transportbedrijf heeft het ISO 9001:2000 toegekend gekregen. Wat betekent dit voor de klanten van dit bedrijf?
- 11 Onderzoek welke verschillen er zijn tussen ISO 9001:2000 en het INK-model.
- 12 Zoek uit wat een kwaliteitskring is. Bedenk een voorbeeld van een kwaliteitskring.
- 13 Zoek uit wat Total Quality Management is.
- 14 Leg uit wat een geïntegreerd kwaliteitssysteem is. Wat zijn de voor- en nadelen van een dergelijk systeem?

Organiseer je project



Het samenstellen en schrijven van een kwaliteitsplan is een flinke klus waarbij verschillende medewerkers zijn betrokken. Daarom ga je het opstellen van een kwaliteitsplan als een project aanpakken, dus met een projectleider, een projectteam en een planmatige aanpak. Een project moet uiteindelijk een afgebakend projectresultaat opleveren. In dit geval is dat een goedgekeurd kwaliteitsplan (zie figuur 5) plus een presentatie voor de betrokkenen.

Om je project te organiseren voer je eerst een intakegesprek met je opdrachtgever. Je zorgt vervolgens voor deskundige projectgroepleden, maakt een kostenberekening, een risicoanalyse en een plan van aanpak of een planning. Als je het project uitvoert voor een ander dan je eigen organisatie, maak je ook een offerte. Als het project is goedgekeurd, organiseer een project start-up vergadering.

Aan het eind van deze stap is er een projectgroep geformeerd die zich – met goedkeuring van de opdrachtgever – gaat bezighouden met het schrijven van het kwaliteitsplan.

De opdrachtgever

Het is belangrijk om vast te stellen wie de opdrachtgever is voor het opstellen van het kwaliteitsplan: meestal is dit de directie, omdat die het budget hiervoor beschikbaar stelt. De opdrachtgever is degene die financieel risico loopt. Hij mag niet alleen financiële verplichtingen aangaan, maar ook medewerkers vragen om een bepaalde tijdsinspanning te leveren voor het opstellen van het kwaliteitsplan.

Je kunt een interne of een externe opdrachtgever hebben. Een interne opdrachtgever is werkzaam voor de organisatie waar je zelf deel van uitmaakt. Voor het opstellen van een kwaliteitsplan is de interne opdrachtgever vaak de directeur. Een externe opdrachtgever maakt geen deel uit van je eigen organisatie. Een student die voor zijn afstudeeronderzoek een kwaliteitsplan moet opstellen heeft te maken met een externe opdrachtgever. Een kwaliteitsadviseur die wordt ingehuurd door een bedrijf heeft ook te maken met een externe opdrachtgever.

Als *stagiair* of *afstudeerstudent* krijg je veelal een financiële vergoeding. Voor je opdracht zul je verschillende medewerkers moeten interviewen. Je legt daarmee beslag op hun tijd. Als het project mislukt, wordt er verlies geleden, omdat het tijd en geld heeft gekost, maar niets heeft opgeleverd. Omdat de opdrachtgever het project betaalt of financieel risico loopt, stel je in een *intakegesprek* vast wat hij wil. In dit gesprek wordt de basis gelegd voor het kwaliteitsplan dat je gaat maken. De opdrachtgever is ook degene die je kwaliteitsplan uiteindelijk moet goedkeuren.

Vorbereiding intakegesprek

Voor het gesprek met je opdrachtgever verzamel je zoveel mogelijk gegevens over de organisatie en andere informatie die je nodig hebt voor het opstellen van een kwaliteitsplan. Een goede voorbereiding heeft als voordeel dat je professioneel overkomt, het intakegesprek veel efficiënter verloopt en je gemakkelijker verbanden ziet. Soms heb je al een goed beeld, omdat je zelf werkzaam bent in de organisatie. Of omdat je bekend bent met een vergelijkbare organisatie.

Er zijn verschillende organisaties, zoals ziekenhuizen, hotels, banken en taxibedrijven. De meeste organisaties behoren tot een branche, zoals de gezondheidszorg, financiële sector, horeca en transport. Informatie over een branche is vaak op te vragen via verschillende kanalen, zoals een branchevereniging of banken. Je bepaalt in welke branche je opdrachtgever actief is en gaat na welke trends er binnen die branche spelen. Ook ga je na of deze trends van belang kunnen zijn voor het kwaliteitsbeleid van je opdrachtgever.

Informatie over de organisatie is niet alleen te vinden in het jaarverslag en brochures maar ook op de website van de organisatie. Het gaat hierbij om informatie over bijvoorbeeld welke producten of diensten het bedrijf aan welke klanten levert, wat de omzet is en de winst, hoeveel werknemers het bedrijf heeft en hoeveel vestigingen er zijn.

TIP

- Bedenk van tevoren goed wat je wilt weten; zeker wanneer je op internet gaat zoeken is het risico dat je anders afdwaalt vrij groot. Formuleer eerst zoekwoorden, vóór je gaat zoeken op internet. Kies algemene en specifieke zoektermen. Wanneer je te veel informatie vindt, kun je de zoektermen specifieker maken en bij te weinig resultaat maak je de zoektermen algemener.
- Noteer, wanneer je bruikbare informatie vindt, waar je deze gevonden hebt. Zeker wanneer je de informatie gaat gebruiken in je rapportage, is de juiste bronvermelding van groot belang. Ga voor jezelf na of de bron betrouwbaar is en of de gevonden informatie voldoende actueel is.

ACTIVITEIT 1-1



Maak een afspraak met je opdrachtgever

- a Stel vast wie je opdrachtgever is en maak een afspraak voor een intakegesprek. Als je in een project gaat samenwerken en je weet al met wie dan kun je eventueel samen het intakegesprek voeren met de opdrachtgever.
- b Bereid dit gesprek goed voor aan de hand van het stappenplan in dit boek en stel vast wat je wilt weten. Zie ook de checklist *Vorbereiding intake* op de website.

Intakegesprek met de opdrachtgever

Het intakegesprek is een verkennend gesprek met je opdrachtgever. Je stelt jezelf voor. Het doel van het intakegesprek is een beeld te krijgen van de organisatie, haar bedrijfsprocessen en op welke punten de organisatie zich wil verbeteren. Je sluit het gesprek af met het maken van afspraken voor het vervolg. Je schrijft een verslag van het intakegesprek. Soms is het nodig meerdere gesprekken te plannen. In deze gesprekken probeer je meer informatie te verkrijgen en te onderzoeken of er voldoende draagvlak is voor het opstellen en uitvoeren van het kwaliteitsplan.

Tijdens het intakegesprek met je opdrachtgever maak je afspraken over zaken als:

- Wie zijn betrokken bij het opstellen van het kwaliteitsplan?
- Wanneer moet je starten en wat is de beoogde doorlooptijd?
- Op welke wijze worden medewerkers geïnformeerd over het opstellen van het kwaliteitsplan? En welke medewerkers moeten geïnformeerd worden?
- Is het nodig om medewerkers of andere betrokkenen te interviewen? En zo ja, wie zijn dat? Wanneer heb je een vervolgspraak met je opdrachtgever? En wat is de agenda voor die vervolgspraak?
- Welke documentatie heb je nodig? En hoe verkrijg je deze?

Tijdens het intakegesprek moet je misschien *onderhandelen*, omdat de opdrachtgever iets wil wat niet haalbaar is. Wees niet zo ‘klantvriendelijk’ naar je opdrachtgever, dat je project niet haalbaar is.

TIP

Tips voor gesprekken en interviews

- Stel je voor met een stevige handdruk.
- Neem een geïnteresseerde houding aan: laat zien dat je luistert.
- Maak oogcontact.
- Vat af en toe het gezegde samen om te controleren of je het goed begrepen hebt.
- Let niet alleen op wat iemand zegt, maar ook h^oe iemand iets zegt. Dit geeft vaak veel extra informatie.
- Als je je gebaren afstemt op de klant – dus als je dezelfde lichaamstaal gebruikt – dan verloopt het gesprek meer ontspannen. De lichaamstaal heeft betrekking op je manier van zitten, praten en lopen. Maar ook op zaken als zichtbaar zenuwachtig zijn, zweten en hoe je je handen houdt. Voor nadere informatie over lichaamstaal wordt verwezen naar de literatuur (Grit et al., 2006).
- Breng je boodschap in beeldende taal. Gebruik geen onnodige vaktermen. Als ze wel nodig zijn, leg ze dan uit. Gebruik ook geen afkortingen.
- Toon respect en waardering voor je gesprekspartner.
- Stel neutrale vragen (dus geen suggestieve vragen stellen).
- Tijdens projecten krijg je vaak te maken met weerstanden en gevoeligheden. Let op de *non-verbale signalen* van de deelnemers tijdens een gesprek. Deze kunnen je informatie geven over eventuele weerstanden en terughoudendheid.
- Luister goed en wees niet voortdurend zelf aan het woord, wees zorgvuldig in je formuleringen, probeer twijfel weg te nemen, probeer het vertrouwen van de betrokkenen te winnen, laat je niet negatief uit en probeer de gespreksdeelnemers te motiveren.

ACTIVITEIT 1-2

Voer een intakegesprek en maak een verslag

- a Bereid het intakegesprek goed voor en maak een agenda. Lees vooraf dit boek door.
- b Voer het intakegesprek. Introduceer jezelf en leg uit wat de bedoeling is.
- c Bewaak het gesprek: werk alle agendapunten af en let op de eindtijd.
- d Maak aantekeningen en verwerk die in een zakelijk verslag van het gesprek; niet alleen voor jezelf maar ook voor de opdrachtgever. Het is handig en komt professioneel over.
- e Bespreek het verslag met je opdrachtgever en pas het eventueel aan.
- f Bepaal met de opdrachtgever het vervolg (doorgaan, stoppen of aanvullende informatie verzamelen voordat een besluit genomen wordt).
- g Bedenk een pakkende naam voor je project.

Is een offerte nodig?

Als je tegen betaling wordt ingeschakeld door een externe opdrachtnemer, stel je vaak een offerte op. Bij grote bedrijven kan een interne opdrachtnemer ook vragen om een offerte. Als je opdrachtgever een offerte niet nodig vindt, leg dan in ieder geval schriftelijk vast welke afspraken je hebt gemaakt: over de opdracht, de beschikbaarheid van medewerkers, kosten en de tijdsplanning.

Als je wel een offerte moet opstellen, maak je een voorcalculatie. Dit is een berekening vóóraf van te verwachten tijdsbesteding en kosten.

ACTIVITEIT 1-3

**Stel (eventueel) een offerte op**

- a Bepaal of je een offerte moet opstellen.
- b Bestudeer je aantekeningen van het intakegesprek en zoek eerder gemaakte offertes op. Gebruik die als basis. Vraag eventueel aanvullende informatie bij je opdrachtgever.
- c Schat in wat bij de opdrachtgever haalbaar is en wat niet.
- d Maak een *voorcalculatie*. Op de website vind je daarvan een voorbeeld.
- e Stel een *offerte* op. Op de website vind je een checklist voor het opstellen van een offerte.
- f Bespreek de offerte met de opdrachtgever.
- g Pas de offerte eventueel aan op basis van dit gesprek met de opdrachtgever en stuur deze naar hem op.

Projectteam

Je projectteam of projectgroep bestaat uit mensen die op basis van hun deskundigheden, bekwaamheden en karakter bij elkaar worden gebracht om het kwaliteitsplan op te stellen. Om een projectgroep goed te laten functioneren, worden er afspraken gemaakt over de manier van samenwerken, vergadertijden, te besteden tijd en taakverdeling. In je projectgroep heb je verschillende functies, zoals projectleider, projectsecretaris en (deskundige) projectleden.

TIP

Ook als je niet in een team werkt, is activiteit 1.4 van belang. Dus: maak een weekverslag, houd een urenregistratie bij, gebruik een archiefmap plus logboek en maak regelmatig een back-up.

ACTIVITEIT 1-4



Formeer een projectteam

- a Bepaal welke specialisten en managers je nodig hebt voor het opstellen van je kwaliteitsplan.
- b Zorg dat je via de opdrachtgever geschikte teamleden krijgt voor je project.
- c Verdeel de taken onder de teamleden. Maak afspraken over de te besteden tijd per teamlid.
- d Maak voor elk teamlid een korte taakomschrijving.
- e Maak afspraken over het *weekverslag*. Op de website vind je een voorbeeld.
- f Maak afspraken over het inleveren van de wekelijkse *urenregistratie*. Op de website vind je een MS Excelwerkblad.
- g Maak een apart *archief* voor inhoudelijke informatie en eigen geschreven stukken die uiteindelijk tot het kwaliteitsplan leiden. Gebruik hiervoor overzichtelijk ingedeelde mappen.
- h Maak een *logboek* met de niet-inhoudelijke zaken. In een team zijn dat bijvoorbeeld plannings, agenda's en notulen.
- i Maak in je team afspraken wie het archief en het logboek beheert. Bovendien spreek je af waar de meest recente computerbestanden worden bewaard.
- j Maak afspraken over het regelmatig maken van een *back-up* van je computerbestanden.

Plan van aanpak?

Als de opdrachtgever besluit om een kwaliteitsplan te laten opstellen, kun je dat het best in de vorm van een project uitvoeren. Bij een project is het belangrijk om vooraf goed over de uitvoering na te denken, bij voorkeur door een plan van aanpak te maken. In een dergelijk plan van aanpak vind je onder andere een beschrijving van het eindresultaat van het project, de uit te voeren projectactiviteiten, de projectgrenzen, kwaliteit van het project, de projectorganisatie, een planning, de kosten en baten en een risicoanalyse. Omdat dit boek al veel elementen van een plan van aanpak bevat, is een volledig plan van aanpak wellicht niet nodig. Het eindresultaat van je project is immers al bekend, namelijk het kwaliteitsplan. Ook de uit te voeren projectactiviteiten zijn bekend en te vinden in het boek dat voor je ligt. Als je geen volledig plan van aanpak maakt, moet je toch een planning maken. Let op: een planning is niet hetzelfde als een plan van aanpak, deze is slechts een onderdeel van een plan van aanpak.

TIP

Als de opdrachtgever dat wenst, kun je een volledig plan van aanpak maken aan de hand van het model in hoofdstuk 5 van het boek *Projectmanagement* (Grit, 2008).

ACTIVITEIT 1-5

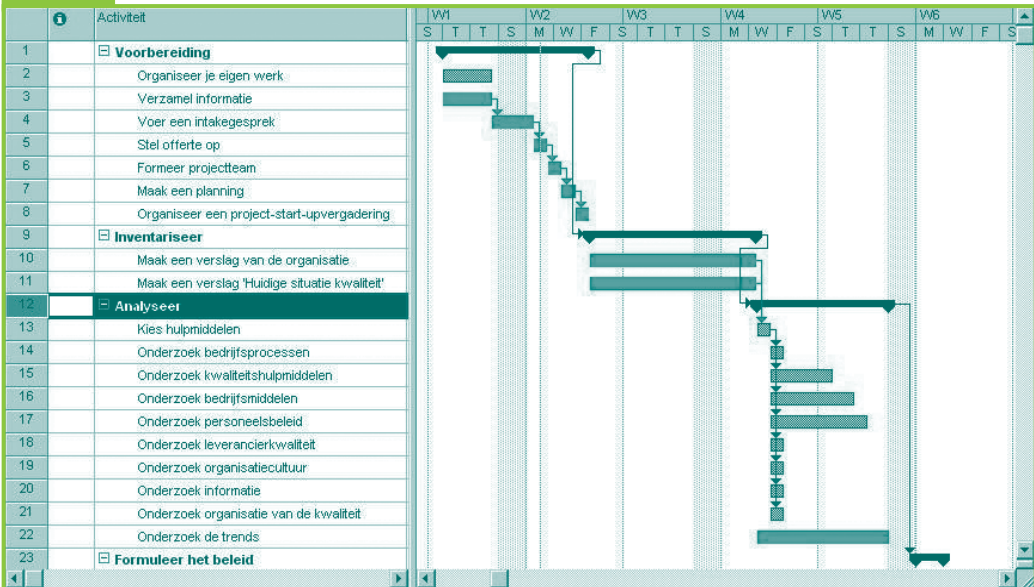
Stel vast of je een plan van aanpak moet opstellen

Overleg met je opdrachtgever of je een volledig plan van aanpak moet schrijven of dat je kunt volstaan met een planning.

Altijd een planning!

Ook als je geen plan van aanpak hoeft op te stellen, maak je – om je project tot een succes te maken – in overleg met je projectteam vooraf een planning. In je planning leg je vast wie, wat, wanneer en met welke hulpmiddelen doet. De planning vormt een vast agendapunt van projectvergaderingen om de voortgang te bewaken. Tijdens het project wordt de planning regelmatig – bijvoorbeeld wekelijks – bijgesteld. Figuur 6 geeft een deel van de planning weer, gemaakt met de computer.

fig 6 Planning van het project Kwaliteitsplan



TIP



Als je de beschikking hebt over MS Project, kun je met dat programma ook de planning maken. Van de website kun je gratis de 'Minicursus MS Project' downloaden.

ACTIVITEIT 1-6

**Maak een planning**

- a Inventariseer alle activiteiten van de stappen in dit boek en bepaal of je ze wel of niet moet uitvoeren.
- b Bepaal de volgorde van de activiteiten: welke activiteiten kunnen pas worden uitgevoerd als andere klaar zijn.
- c Maak een lijst van benodigde hulpmiddelen.
- d Bepaal van elke activiteit de start- en einddatum.
- e Bepaal wie de activiteiten moeten uitvoeren en schat hoeveel uren elke activiteit kost.
- f Maak een planning van de uit te voeren activiteiten voor het gehele project. Je kunt van de website een 'Planningsformulier' in Excel downloaden waarmee je een weekplanning kunt maken.

'Project start-up' vergadering

Een project dat onvoldoende aandacht krijgt van management, projectleden en andere betrokkenen zal mislukken. Het is dus belangrijk dat je project goed 'zichtbaar' is in de organisatie. Organiseer daarom een vergadering waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn. Deze bijeenkomst wordt een project start-up vergadering genoemd. Tijdens deze bijeenkomst wordt de 'aftrap' gegeven voor de uitvoering van het project. Het is belangrijk deze vergadering te gebruiken om een saamhorigheidsgevoel te creëren. Misschien is het mogelijk de vergadering te beleggen in een prettige omgeving buiten de normale werksfeer.

ACTIVITEIT 1-7

Organiseer een project start-up vergadering

- a Leg uit wat een kwaliteitsplan is.
- b Verzorg een inleiding over projectmatig werken.
- c Maak een kennismakingsrondje. Wie is iedereen? Welke specialismen brengt men mee? Wat verwacht men van het project? Organiseer eventueel activiteiten zodat de teamleden elkaar beter leren kennen.
- d Presenteer het plan van aanpak of de planning
- e Bespreek de doelen van het project. Controleer of alle betrokkenen dezelfde opvattingen over de projectdoelen hebben.
- f Leg de te gebruiken methoden uit.
- g Bespreek de uit te voeren activiteiten inclusief doorlooptijd, werkduur en wie ze gaan uitvoeren.
- h Bespreek de risico's die het project bedreigen en overleg hoe ze kunnen worden geminimaliseerd.
- i Maak vervolgspraken.

Het eindresultaat van stap 1 is een projectteam dat 'staat te popelen' om aan de slag te gaan met het kwaliteitsplan, gewapend met een planning of een plan van aanpak en een serie stevige afspraken.

Extra opdrachten

- 1 Welke kenmerken hebben projecten?
- 2 Het maakt bij een project uit of je te maken hebt met een interne of een externe opdrachtgever. Geef een aantal verschillen.
- 3 Wat is het verschil tussen een plan van aanpak en een planning?
- 4 Geef een zo volledig mogelijke opsomming van de inhoud van
 - a een offerte
 - b een voorcalculatie
- 5 Om een project te laten slagen moet je de zogenoemde TGKIO-factoren bewaken.
 - a Waar staan de letters T, G, K, I en O voor?
 - b Leg van elke term uit waarom die tijdens je project moet worden bewaakt.
- 6 Wat is deskresearch? Welke andere methoden zijn er om informatie te verzamelen?
- 7 Je kunt beter niet in stilte werken aan een kwaliteitsplan.
 - a Bedenk hiervoor twee redenen.
 - b Noem minimaal vier manieren om je kwaliteitsproject bekend te maken bij de stakeholders.