

Kwaliteitsmanagement



'Afstudeeropdracht opzetten kwaliteitsmanagementsysteem bij OGD'

Auteur:	A.R.P. Kloes
Studentnummer:	1132781
Bedrijf:	OGD ict-diensten B.V. Motorenweg 23 2623 CR Delft
Opleiding:	Hogeschool Utrecht Faculteit Natuur en Techniek, Institute For ICT Bedrijfskundige Informatica Voltijd Nijenoord 1 3552 AS Utrecht
1^e examiner:	Derk-Jan Winkel
2^e examiner:	Jos van Dongen
Versie:	1.0 Definitief
Datum verschijning:	13-12-2010
Periode opdracht:	juli 2010 - november 2010

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van mijn afstudeeropdracht, gelopen bij OGD te Delft van 1 juli 2010 tot en met 30 november 2010. Als onderdeel van het afstudeertraject is de afstudeeropdracht is een verplicht 4de jaars onderdeel van de studie Bedrijfskundige Informatica aan de Hogeschool Utrecht en heeft een duur van vijf maanden.

In dit verslag beschrijf ik een theoretische achtergrond van kwaliteitsmanagement, de door mij uitgevoerde werkzaamheden tijdens het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem bij OGD aangevuld met conclusies en aanbevelingen. Als laatste staan ook mijn ervaringen en een evaluatie van de procesgang beschreven.

Deze afstudeeropdracht is het directe vervolg is op een stage opdracht die ook door mij bij OGD is uitgevoerd. Hierdoor worden bij enkele onderwerpen ook de activiteiten die tijdens de stage zijn uitgevoerd kort beschreven. Alle beschreven werkzaamheden zijn door mij uitgevoerd tenzij anders aangegeven.

Mijn dank gaat uit naar de medewerkers van OGD en in het bijzonder mijn stagebegeleider de heer Stefan Schinning, voor de mogelijkheid en ondersteuning die zij hebben geboden bij het uitvoeren van deze afstudeeropdracht.

Daarnaast wil ik de heer Derk Jan Winkel, docent begeleider en 1^e examinerator van de Hogeschool Utrecht, bedanken voor zijn medewerking en terugkoppeling.

Alexander Kloes

Delft, 13 december 2010

Samenvatting

Dit rapport is geschreven in opdracht van OGD te Delft en beschrijft achtereenvolgens de organisatie OGD, een probleemanalyse, een theoretische achtergrond van kwaliteitsmanagement en het gehanteerde stappenplan voor het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD. Aan de uitgevoerde werkzaamheden worden conclusies en aanbevelingen verbonden en er wordt afgesloten met een evaluatie van het project.

OGD is met ruim 700 medewerkers en meerdere vestigingen verdeeld over Nederland, een midden – grote ict-dienstverlener. OGD stelt zich ten doel dat automatiseringsdiensten worden geleverd op dusdanige wijze dat zowel klanten als medewerkers er blijer van worden.

Tijdens een eerste uitgevoerde stageopdracht is er meer bekend geworden bij OGD over kwaliteitsmanagement en welke invulling OGD hieraan kan geven. De aanleiding om dit te doen bestaat uit twee onderdelen.

1. Door groei kunnen knelpunten of problemen zijn ontstaan. Een KMS kan/moet zorgen voor duidelijkere structuur binnen OGD.
2. Bij aanbestedingen wordt er meestal gevraagd of de organisatie een ISO 9001 gecertificeerd KMS heeft. Zo niet, wordt de organisatie uitgesloten van deelname of wordt gevraagd waarin kwaliteitsmanagement afwijkt van een ISO 9001 gecertificeerd systeem.

Mede op basis hiervan is er besloten om een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) op te zetten door middel van een afstudeeropdracht. De opdracht hiertoe luidt:

“Het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD op basis van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm.”

Middels deze opdracht is er nu een concept kwaliteitshandboek waarin het belangrijkste deel van het kwaliteitsmanagementsysteem staat beschreven. Dit zijn naast deel 0 Algemene informatie, deel 1 beleid, besturing en organisatie en deel 2 beheersing van primaire processen.

Kwaliteit wordt gezien als het voldoen aan eisen en wensen van de klant. Een kwaliteitsmanagementsysteem is een systematische methode voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.

Er zijn verschillende benaderingen van kwaliteit, waarbij de waardegerichte benadering het beste aansluit bij OGD. Deze benadering gaat uit van een acceptabele verhouding tussen prijs en kwaliteit. De Amerikaanse kwaliteitsexpert Deming heeft een van de belangrijkste basis gelegd voor kwaliteitszorg. Hij beschreef de PDCA-cirkel die staat voor Plan-Do-Check-Act. Deze cirkel staat ook bij ISO 9001 centraal.

Net als bij ISO 9001 is continue verbetering bij andere methoden zoals het INK-model en CMMI belangrijk. Verschil is echter dat deze methoden werken met een groeimodel met verschillende niveaus.

Bij het opzetten van het KMS is gekozen voor het stappenplan zoals beschreven in 'Werken met ISO 9001'. Dit stappenplan bestaat uit 3 fasen die worden onderverdeeld in verschillende stappen.

Fasen 1 is de oriëntatie fase. Hierin worden de stappen bewustwording creëren, uitgangspositie bepalen, doel van het project bepalen, plan van aanpak maken en de organisatie voorbereiden uitgevoerd.

Tijdens fase 2, opzetten en invoeren, wordt het systeem daadwerkelijk opgezet. Dit begint met het bepalen van de structuur en vormgeving. Vervolgens worden de processen beschreven. Wanneer dit afgerond is, kan het systeem ingevoerd worden. Als laatste wordt de beheer organisatie opgezet en wordt er gekeken naar verbetering van het systeem.

De laatste fase is de beoordelingsfase. Er moeten interne en externe audits worden uitgevoerd. Wanneer een externe, geaccrediteerde, auditor van mening is dat het systeem aan de eisen van ISO 9001 voldoet, zal hij het certificaat aanvragen. Vervolgens kan het project worden afgesloten.

Er moet echter na afsluiting van het project nog steeds aandacht aan het systeem worden geschonken ter verbetering van kwaliteit.

De activiteiten die zijn ontplooid tijdens dit project hebben meer tijd in beslag genomen dan vooraf verwacht werd. Wanneer er meer kennis van de norm of hulp van buiten OGD was geweest, was waarschijnlijk meer van het systeem afgekomen.

Het is raadzaam om:

- Extern advies in te winnen over het opgebouwde systeem en de doorontwikkeling;
- Een of meerdere personen binnen OGD goede kennis van ISO 9001 te laten opdoen;
- Een medewerker van OGD als kwaliteitsmanager aan te stellen; en
- Structurele aandacht aan kwaliteits gerelateerde onderwerpen te besteden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
1. INLEIDING	7
2. ORGANISATIE BESCHRIJVING OGD	8
2.1 GESCHIEDENIS	8
2.2 STRUCTUUR	8
2.3 MISSIE EN VISIE	8
2.4 KLANTEN EN DIENSTEN	9
2.5 CONCERN RELATIES	9
2.6 CULTUUR	10
3. PROBLEEMANALYSE	11
3.1 AANLEIDING VOOR EEN KMS	11
3.2 AANLEIDING VOOR DE AFSTUDEEROPDRACHT	11
3.3 DE AFSTUDEEROPDRACHT	12
4. THEORETISCH KADER KWALITEITSMANAGEMENT	13
4.1 KWALITEIT	13
4.1.1 Definities	13
4.1.2 Integrale kwaliteitszorg	13
4.1.3 Kwaliteitsbenaderingen	14
4.1.4 Kwaliteitsexperts	14
4.1.5 Procesbenadering van kwaliteitsmanagement	16
4.1.6 Kwaliteits-, veiligheid- en gezondheids- en milieuzorg	16
4.2 METHODIEKEN ISO 9000, INK EN CMMI	17
4.2.1 ISO 9000 serie	17
4.2.2 INK model	20
4.2.3 CMMI-SVC	21
4.2.4 Verschillen en overeenkomsten tussen de methodieken	22
4.2.5 Meerdere methodieken gebruiken	24
4.3 HET STAPPENPLAN	25
5. STAPPENPLAN KWALITEITSMANAGEMENT	26
5.1 ORIËNTATIE KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM	26
5.1.1 Stap 1.1 Bewustwording creëren	26
5.1.2 Stap 1.2 Uitgangssituatie bepalen	27
5.1.3 Stap 1.3 Doel van het project bepalen	28
5.1.4 Stap 1.4 Plan van aanpak	29
5.1.5 Stap 1.5 Organisatie voorbereiden	31
5.2 OPZETTEN EN INVOEREN VAN KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM	31
5.2.1 Stap 2.6 Basis van het systeem opzetten	31
5.2.2 Stap 2.7 Managementsysteem uitwerken	33
5.2.3 Stap 2.8 Managementsysteem invoeren	33

5.2.4	Stap 2.9 Beheerorganisatie opzetten	34
5.3	BEOORDELEN VAN KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM	34
5.3.1	Stap 3.10 Interne beoordeling	34
5.3.2	Stap 3.11 Externe beoordeling	34
5.3.3	Stap 3.12 Project afsluiten	35
6.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	36
6.1	CONCLUSIES	36
6.2	AANBEVELINGEN	38
7.	EVALUATIE VAN HET PROJECT	39
	NAWOORD	40
	LITERATUURLIJST	41
	INTERNET BRONNEN	42
	BIJLAGEN	43
	BIJLAGE 1 ORGANOGRAM OGD	44
	BIJLAGE 2 QUICKSCAN ACHT MANAGEMENTPRINCIPES ISO 9000	45
	BIJLAGE 3 VERSLAG GESPREK BIJ ACES DIRECT	47
	BIJLAGE 4 CONCEPT INHOUDSOPGAVE KWALITEITSHANDBOEK	49
	BIJLAGE 5 VOORBEELD VAN EEN KMS PROCEDURE	51
	BIJLAGE 6 EQUIVALENTIE STAPPEN CMMI	53

1. Inleiding

Dit rapport is geschreven bij OGD te Delft. OGD is met ruim 700 medewerkers en meerdere vestigingen, een nationaal opererende middelgrote ict-dienstverlener. Het betreft diensten op de gebieden kennis, capaciteit en verantwoordelijkheid. OGD is hiermee instaat verschillende soortendiensten te leveren en projecten uit te voeren, van tijdelijke extra capaciteit tot complete migraties en beheer.

Op basis van een voorgaande stage is er bij OGD meer bekend geworden over kwaliteitsmanagement en de voordelen daarvan. Mede hierdoor is besloten om verder te gaan met het ontwikkelen van een kwaliteitsmanagementsysteem op basis van de ISO 9000 serie. De ontwikkeling hiervan is een opdracht die goed door een stagiair uitgevoerd kan worden. Het is een uitdagende praktijkopdracht met verdieping door theoretisch onderzoek.

De opdracht die is geformuleerd luidt:

“Het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD op basis van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm.”

Om dit zo goed mogelijk te bereiken zijn verschillende activiteiten ontplooid. Tegelijkertijd met het opzetten van het kwaliteitsmanagementsysteem is er verder onderzoek gedaan naar kwaliteitsmanagement in algemene zin.

Om de leesbaarheid van dit rapport te bevorderen wordt hier uitgelegd hoe de naam van de normering is opgebouwd, zodat daarna de verkorte vorm kan worden gebruikt. De Nederlandse normen zijn NEN-EN-ISO genaamd, gevolgd door het nummer (NEN-EN-ISO 9000). NEN verwijst naar Nederlands Normalisatie-Instituut, EN verwijst naar Europese Norm en ISO naar International Organization for Standardization. Internationaal wordt het format ISO [nummer]:[jaartal] gebruikt (ISO 9000:2005). Het jaartal verwijst naar de laatste keer dat de norm is herzien. In dit rapport wordt ten alle tijden gebruik gemaakt van de meest recente norm, tenzij anders aangegeven. De beschrijving die wordt gehanteerd is ISO en het nummer, bijvoorbeeld ISO 9000. De gebruikte normen en richtlijnen inclusief jaartal zijn vermeld in de literatuurlijst.

De term kwaliteitsmanagementsysteem wordt afgekort als KMS. Dit is gedaan om ten goede te komen aan de leesbaarheid van het verslag. Tevens kan zo verwarring met de term kwaliteitsmanagement worden voorkomen.

Leeswijzer:

In hoofdstuk 2 staat een beschrijving van OGD. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 uitgelegd waarom OGD met kwaliteitsmanagement is begonnen. In hoofdstuk 4 wordt een theoretische onderbouwing van kwaliteitsmanagement gegeven. Het toegepaste stappenplan voor het opzetten van het KMS wordt in hoofdstuk 5 beschreven. Op basis van de opgedane ervaring worden enkele conclusies en aanbevelingen beschreven in hoofdstuk 6 en in hoofdstuk 7 staat een evaluatie van de aanpak voor dit project.

2. Organisatie beschrijving OGD

2.1 Geschiedenis

OGD staat voor Operator Groep Delft en is in 1987 opgericht door de studenten Bas Vos en Ivo van de Pas van de TU Delft. Zij waren als operators verantwoordelijk voor het beheer van een mainframe bij een Delfts bedrijf.

De automatisering binnen organisaties veranderde en OGD speelde hier op in. In eerste instantie leverde OGD alleen helpdeskbezetting. Al snel volgde ondersteuning van beheer, softwareontwikkeling, opleidingen en ict-projecten. Daarnaast ontwikkelde OGD het helpdeskregistratiesysteem TOPdesk.

Ondanks de grootte van het bedrijf heeft OGD nog steeds een jong en dynamisch karakter. Dit komt enerzijds door het feit dat zij veel studenten inzet bij klanten en anderzijds omdat het bedrijf graag haar soepele, flexibele en enigszins speelse imago wil behouden.

2.2 Structuur

OGD staat onder leiding van directeuren Roel Nikkessen en Daan de la Parra. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding aan het bedrijf en worden hierbij ondersteund door het management team.

Sinds kort worden er bij OGD verschillende Business Units onderscheiden. Echter blijft de structuur van OGD erg plat.

Inmiddels is OGD uitgegroeid tot een organisatie met vestigingen in Eindhoven, Amsterdam, Utrecht en Enschede en heeft meer dan 700 medewerkers. OGD behoort daarmee tot de midden - grote ict-dienstverleners van Nederland.

In bijlage 1 staat het organogram van OGD.

2.3 Missie en visie

De bedrijfsdoelstelling van OGD is¹:

“Het leveren van automatiseringsdiensten op een zodanige manier dat klanten en medewerkers blijer worden, op basis van kwalitatieve en kwantitatieve groei.”

De visie van OGD op lange termijn²:

“We willen een betekenisvolle ict-partner zijn. Toegevoegde waarde is voor ons de basis voor samenwerking. Dit doen we door ons te richten op uitbestedingsdiensten en door de beste ict-oplossingen te bieden naast de kracht van detachering.

Onder de motorkap zetten we de slimste technologieën in die voor onze klanten een betrouwbare en flexibele werkplek opleveren.

¹ Bron: Rode boekje OGD, Handleiding voor medewerkers.

² Bron: Terminal OGD (intranet).

Enthousiaste, hoogopgeleide medewerkers die van hun hobby hun werk maken krijgen bij ons de ruimte. We versterken onze cultuur van vernieuwen en kennis delen. Dit geeft de combinatie van gedrevenheid en kwaliteit. Slimheid en lol met ict is de kern van ons bestaan.”

Flexibiliteit en zeer concurrerende prijzen zijn hierbij een speerpunt. Om dit te bewerkstelligen wordt er veel een beroep gedaan op jonge, hoog opgeleide mensen (minimaal HBO niveau). Het betreft daardoor vaak studenten en afgestudeerden met belangstelling voor de ict-bedrijfstak, die doorgroeien in de onderneming.

2.4 Klanten en diensten

OGD levert ict-diensten op de gebieden kennis, capaciteit en verantwoordelijkheid. De klantenkring van OGD bestaat uit middel- grote organisaties in Nederland, zoals overheden, industriële ondernemingen en zorginstellingen.



Figuur 2.1 Dienstverlening van OGD

2.5 Concern relaties

OGD ontwikkelde zelf een helpdesk registratie systeem onder de naam OGD Software. Later werd dit TOP Informatie Systemen en in 1997 toen dit deel zich afsplitste van OGD ging het verder onder de naam TOPdesk. TOPdesk is een zusterbedrijf van OGD waarmee nog steeds een zeer goede band bestaat.

In november 2006 hebben de oprichters van OGD, Bas Vos en Ivo van de Pas, een deel van hun aandelen verkocht aan Halder BV. Halder maakt deel uit van het beursgenoteerde Belgische investeringsmaatschappij GIMV.

2.6 Cultuur

OGD is een jonge en dynamische organisatie. Nog altijd zijn studenten voor OGD belangrijk, ondanks dat de organisatie inmiddels is uitgegroeid tot een professionele ict-dienstverlener. Veel medewerkers zijn studenten die parttime werken of na hun studie bij OGD zijn gebleven. Via onder andere sponsoring probeert OGD de band met de student te versterken.

Er is bij OGD veel ruimte voor innovatie, eigen inbreng en creativiteit. Dit gaat goed samen met de platte en informele organisatiestructuur van OGD. Medewerkers met een goed idee kunnen makkelijk naar het management toe om de mogelijkheden te bespreken.

OGD-ers zijn betrokken bij de organisatie. De passie voor, en kennis van techniek delen ze graag met hun collega's. Kennis gebieden zoals Microsoft, Novell, Citrix en VMware zijn ondergebracht in kenniscellen. Vanuit de kenniscellen worden onder andere cursussen en informatie avonden georganiseerd door specialisten. Zij delen hun kennis en helpen daarmee andere medewerkers met hun ontwikkeling.

3. Probleemanalyse

Geen enkele organisatie begint zonder reden aan een KMS. Het is verstandig om eerst duidelijk te krijgen wat het is, wat het doet en waarom het van belang is of kan zijn. Op basis daarvan kan besloten worden verder te gaan en op welke manier.

3.1 Aanleiding voor een KMS

De aanleiding voor OGD om te kijken naar kwaliteitsmanagement bestaat uit twee factoren:

1. Door groei kunnen knelpunten of problemen zijn ontstaan. Een KMS kan/moet zorgen voor duidelijkere structuur binnen OGD.
2. Bij aanbestedingen wordt er meestal gevraagd of de organisatie een ISO 9001 gecertificeerd KMS heeft. Zo niet, wordt de organisatie uitgesloten van deelname of wordt gevraagd waarin kwaliteitsmanagement afwijkt van een ISO 9001 gecertificeerd systeem.

Ad 1.

OGD heeft de afgelopen jaren groei van de organisatie weten te bewerkstelligen. Gepaard met groei gaat ook verandering van de organisatie. Door de groei wordt het mogelijk om ook grotere projecten uit te voeren, maar het kan ook ten kosten gaan van structuur en duidelijkheid. In de huidige situatie is niet altijd bekend waar verantwoordelijkheden liggen.

Ad 2.

Binnen OGD is gekozen om op meer en grotere aanbestedingen in te schrijven. Aangezien OGD geen ISO 9001 gecertificeerd KMS heeft, worden minder punten op dat onderdeel gescoord of is inschrijving niet mogelijk. Aangeven waarin OGD afwijkt van de norm resulteert in extra werk.

3.2 Aanleiding voor de afstudeeropdracht

Bij OGD werd het begin 2010 duidelijk dat er meer aandacht moest worden besteed aan kwaliteitsmanagement om te kunnen voldoen aan vraag vanuit (potentiële-) klanten. Het was echter nog onduidelijk wat kwaliteitsmanagement inhoud. Dit resulteerde in een stageopdracht gevolgd door een afstudeeropdracht.

De stageopdracht betrof:

“Het uitvoeren van een onderzoek en doen van aanbevelingen ten behoeve van de stand van zaken van OGD met betrekking tot ISO certificering en CMMI classificatie.”

Er werd specifiek gekozen voor ISO en CMMI omdat dit veel gebruikte en internationaal erkende methodieken zijn. Vooral aan de ISO 9000-serie is veel aandacht besteed omdat het gezien kan worden als een van de basisvormen voor het opzetten van kwaliteitsmanagement. De kern van de uitkomst van het onderzoek was dat het verstandig is voor OGD om een op ISO 9000 gebaseerd KMS op te zetten. De belangrijkste reden hiervoor zijn:

- Er is vraag naar vanuit de klant;
- Het is een internationaal erkende standaard;
- Het is de meest gebruikte norm, voor kwaliteitsmanagement, in Nederland;
- Het certificaat is relatief makkelijk haalbaar; en

- Het is uitbreidbaar met ISO 14000 voor milieuzorg en OHSAS 18000 voor veiligheid- en gezondheidszorg.

3.3 De afstudeeropdracht

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de stageopdracht is besloten door te gaan met kwaliteitsmanagement door een, op ISO 9001 gebaseerd, KMS op te zetten. Dit werd gedaan door middel van een afstudeeropdracht die luidt:

“Het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD op basis van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm.”

Hierbij was het doel van OGD:

“Het verkrijgen van een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem overeenkomstig met de eisen van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm. “

OM een goed werkend KMS te verkrijgen zijn er verschillende opties. Er zijn organisaties die advies geven over kwaliteitsmanagement en ook helpen bij het opzetten van een KMS. Daarnaast heeft OGD regelmatig te maken met zo genaamde ‘bankzitters’, medewerkers die werken in de detachering maar op dat moment geen opdracht hebben. Echter is er bij OGD gekozen om dit middels een afstudeeropdracht te doen. De belangrijkste reden hiervoor zijn:

- Het is een mooi onderwerp voor een stagiair;
- De kosten voor een stagiair zijn relatief laag; en
- Er iemand langere tijd fulltime aandacht aan besteed.

4. Theoretisch kader kwaliteitsmanagement

Voor het uitwerken van een KMS is het van belang te weten wat kwaliteit, kwaliteitsmanagement en een KMS is. Derhalve wordt daar in dit hoofdstuk aandacht aan besteed. Daarbij worden ook de invloeden van enkele kwaliteitsexperts beschreven. Afgesloten wordt dit hoofdstuk met de beschrijving van enkele methodieken en een daarvan afgeleid stappenplan.

4.1 Kwaliteit

4.1.1 Definities

In dit rapport neemt de ISO 9000-serie een belangrijke plaats in, vandaar dat de termen en definities die gehanteerd worden uit deze serie komen.

- Kwaliteit: “mate waarin een geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet aan eisen.”
- Systeem: “geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen.”
Het is hierbij belangrijk om op te merken dat het dus niet gaat om een computersysteem maar een methode, al dan niet opgenomen in of ondersteund door computersoftware.
- Managementsysteem: “systeem om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen.”
- Kwaliteitsmanagement: “gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot kwaliteit.”
- Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS): “managementsysteem voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.”
- Kwaliteitshandboek: “document dat het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie specificeert.”

Kwaliteitsmanagement wordt ook wel kwaliteitszorg genoemd.

4.1.2 Integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg heeft betrekking op de hele organisatie, dus op alle medewerkers inclusief het management en de directie. Daarnaast is belangrijk om uit te gaan van de behoefte van de afnemer (klant) en te zorgen voor een goede prijs-kwaliteitverhouding. In feite geeft het management invulling aan kwaliteitszorg en de medewerkers dragen er zorg voor dat het ook wordt geleverd. Om invulling te geven aan kwaliteitszorg moet invulling worden gegeven aan de volgende punten:

1. Kwaliteitsbeleid;
2. Kwaliteitssysteem; en
3. Kwaliteitsborging.

Ad 1. Kwaliteitsbeleid: vaststellen van kwaliteitsdoelstellingen en het bepalen van de wegen en middelen om die te bereiken. Onder middelen vallen onder andere procedures, richtlijnen en investeringen.

Ad 2. Kwaliteitssysteem: alle aspecten die voor kwaliteit van belang zijn die over het algemeen in het kwaliteitshandboek worden opgenomen.

Ad 3. Kwaliteitsborging: controle van het kwaliteitssysteem. Dit wordt ingevuld doormiddel van kwaliteitssysteemaudits, procesaudits, controle op product en/of diensten en verbetering hiervan. Het is hierbij de bedoeling om ervoor te zorgen dat geleerd wordt van fouten. Processen worden verbeterd zodat fouten uit het verleden niet opnieuw voorkomen.

De ISO 9000 serie is een voorbeeld van een methode waarmee invulling aan integrale kwaliteitszorg kan worden gegeven.

4.1.3 Kwaliteitsbenaderingen

Er zijn verschillende benaderingen van kwaliteit. Over het algemeen worden de volgende vijf benaderingen onderscheiden.

Benadering van kwaliteit	Beschrijving
Transcendente of filosofische	Ideaalbeeld van kwaliteit, voornamelijk op basis van imago en gevoel. Griekse filosofen als Socrates, Plato en Aristoteles beschreven deze vorm van kwaliteit. ³
Productgerichte	Eigenschappen of kenmerken van het product zijn objectief beoordeelbaar.
Gebruikersgerichte	Kwaliteit is voldoen aan verwachtingen van de afnemer. Het gaat om een subjectief oordeel.
Productiegerichte	Kwaliteit leveren door het voorkomen van fouten in het productieproces. Streven naar 'zero-defects' een opvatting van Philip Crosby. ⁴
Waardegerichte	Een vergelijking tussen prijs en kwaliteit moet een aanvaardbaar resultaat opleveren.

Tabel 4.1 Benaderingen van kwaliteit

Diensten vallen over het algemeen onder de waardegerichte benadering van kwaliteit. Het kan hierbij gaan van lage kwaliteit tegen lage kosten tot hoge kwaliteit tegen hoge kosten. Een klant zal uiteraard proberen om hoge kwaliteit tegen lage kosten te krijgen.

4.1.4 Kwaliteitsexperts

Er zijn twee belangrijke stromingen geweest die van invloed zijn geweest op kwaliteitszorg geweest, de Amerikaanse en de Japanse. De Amerikaanse kwaliteitsexperts hebben de basis gelegd voor kwaliteitszorg. De Japanse experts hebben een groot deel van hun werk gebaseerd op de kennis van de Amerikanen en hebben hun modellen verbeterd.

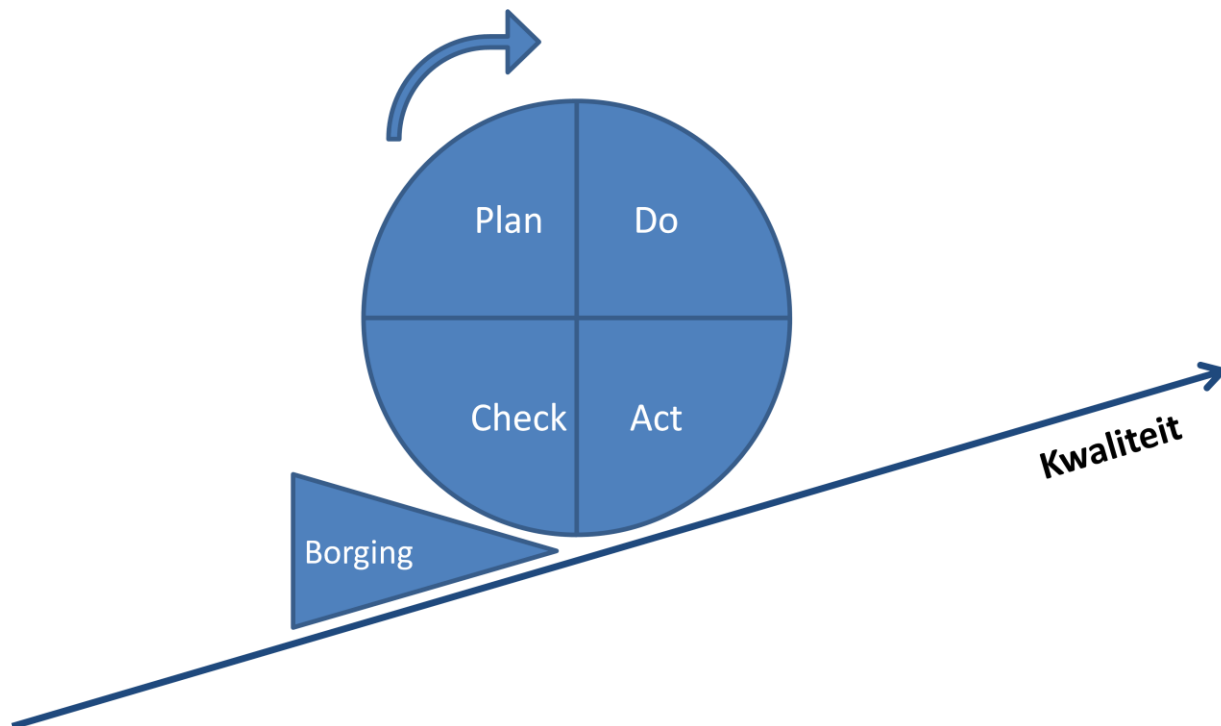
Amerikaanse kwaliteitsexperts

Walter Shewhart en William Edwards Deming waren de grondleggers van statistische kwaliteit, meten van afwijkingen en vergelijken met een norm. De term 'meten is weten' is hierdoor van toepassing, ten minste als je het juiste meet. Meten van het aantal afwijkingen kan bijvoorbeeld waardevolle informatie opleveren, zeker als dat gekoppeld kan worden aan een oorzaak van de afwijking. Op basis van de metingen kun je continu producten en processen verbeteren. Daarnaast moet het management van een

³ Kwaliteitsmanagement, Ron Emmerik p 30.

⁴ Kwaliteitsmanagement, Ron Emmerik p 32.

organisatie worden gezien als de motiverende kracht voor verbetering. Ook ontwikkelde Deming de PDCA-cirkel, een herhalend stappenplan voor kwaliteitsverbetering.



Figuur 4.1 PDCA-cirkel van Deming

- Plan: plannen maken voor kwaliteitsverbetering;
- Do: uitvoeren van de gemaakte plannen;
- Check: controleren van de uitvoering; en
- Act: het definitief maken van de veranderingen.

De kwaliteit die een organisatie levert behoort omhoog te gaan door toepassing van de PDCA –cirkel. Door het onderhouden en gebruik van het KMS schuift de borging als het ware mee.

Joseph Juran is een aanhanger van de gebruikersgerichte benadering van kwaliteit. Kwaliteit wordt bepaald door 'Fitness for Use' of te wel 'geschiktheid voor gebruik'. Wat voor de ene gebruiker voldoet, voldoet niet persé voor een andere gebruiker.

Philip Crosby beschreef kwaliteit vanuit de productiegerichte benadering. Hierbij wordt er gestreefd naar 'zero-defects' in het productieproces. Dit wil zeggen, streven naar zo weinig mogelijk fouten, niet per definitie nul fouten. Hoe minder fouten worden gemaakt, hoe minder verspilling plaatsvindt.

Armand Feigenbaum onderkende vier soorten kosten voor kwaliteit:

1. Preventiecosten
2. Beoordelingskosten
3. Interne foutkosten
4. Externe foutkosten

Door meer preventieve kosten en beoordelingskosten te maken kunnen de externe en interne foutkosten dalen (dit is overigens geen garantie). Totale kosten gaan weliswaar niet noodzakelijkerwijs omlaag maar de perceptie van de klant over de kwaliteit gaat wel omhoog waardoor het meerwaarde oplevert.

Japanse kwaliteitsexperts

Amerikaanse kwaliteitsexperts zijn na de Tweede Wereldoorlog naar Japan gegaan om te helpen met wederopbouw. Zij hebben gediend als de basis voor de Japanse kwaliteitszorg. Deze is vervolgens doorontwikkeld door de Japanners zelf. Van grote invloed zijn Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai en Genichi Tagushi geweest.

Kaoru Ishikawa werd sterk door de Amerikanen Deming en Juran beïnvloed. Het visgraatdiagram, waarin de factoren die invloed hebben op kwaliteit worden opgenomen, is naar hem vernoemd. Hij maakte gebruik van praktische instrumenten voor het meten en verbeteren van kwaliteit.

Masaaki Imai en Genichi Tagushi hebben na 1960 meer invloed gehad met hun eigen visie op kwaliteit. Imai beschreef het Kaizenconcept van voortdurende, stapsgewijze verbetering.

4.1.5 Procesbenadering van kwaliteitsmanagement

De procesbenadering van kwaliteitsmanagement gaat ervan uit dat producten of diensten in organisaties procesmatig tot stand komen. In ISO 9000⁵ staat dit als volgt omschreven:

“De systematische identificatie en besturing van de processen die binnen een organisatie worden toegepast en in het bijzonder de interacties tussen dergelijke processen, worden “procesbenadering” genoemd.”

Door de processen te beheersen kan de kwaliteit worden beheerst. Een voorbeeld is het controleren van goederen bij binnenkomst kan voorkomen dat onjuiste producten in de productielijn komen en daardoor een verkeerd eindproduct op leveren.

Centraal bij de procesbenadering staat de PDCA-cirkel. Wanneer deze juist wordt toegepast op het leveren van producten of diensten, dan zullen processen worden beheerst om zo fouten op te sporen en proberen uit te sluiten.

4.1.6 Kwaliteits-, veiligheid- en gezondheids- en milieuzorg

Naast kwaliteitsmanagement zijn er ook andere organisatorische vlakken waar steeds meer aandacht voor gevraagd wordt. Dit kan komen door wet- en regelgeving, zoals de Arbo-wet, maar ook door invloed van de omgeving. Voldoen aan bepaalde milieunormen is niet altijd verplicht maar geeft wel een verhoogde status, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemer.

Een organisatie zoals OGD is niet verplicht aan alle milieunormen van ISO 14001 te voldoen. Echter bepaalde (potentiële-) klanten hechten hier wel waarde aan. Het voldoen aan de norm kan eventueel de doorslag geven bij het wel of niet gegund worden van een opdracht. Voor veiligheid- en

⁵ ISO 9000 p12.

gezondheidszorg ligt de prioriteit minder hoog bij een ict-dienstverlener aangezien het voornamelijk bureauwerk betreft, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een bouwbedrijf.

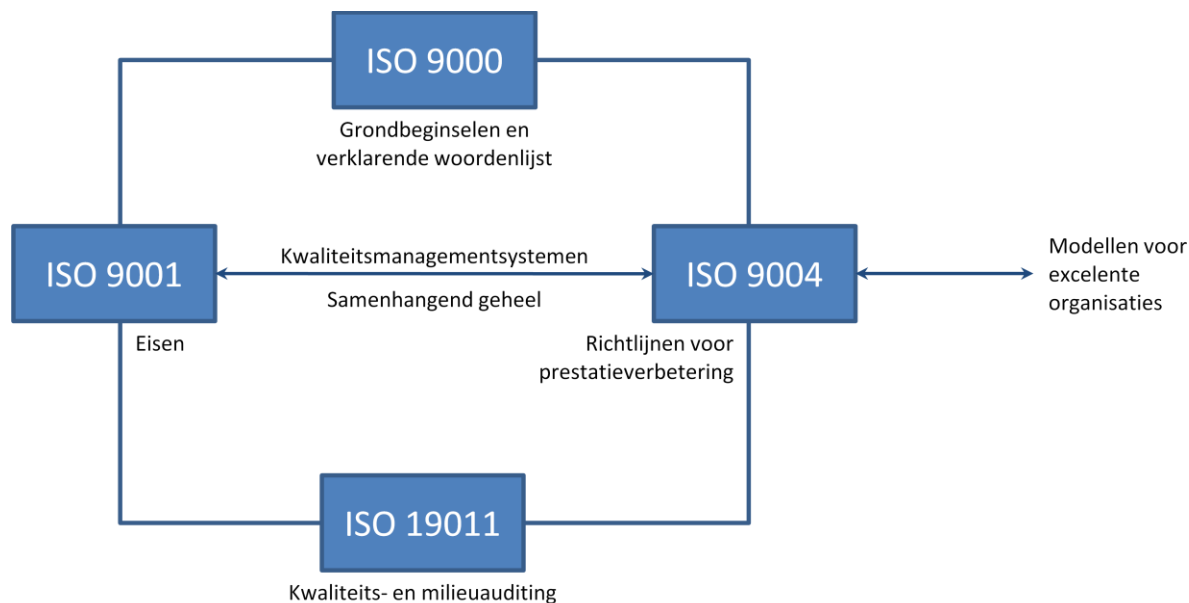
De aandachtsgebieden kwaliteit, arbo en milieu kunnen samen beheerst worden in een zogeheten KAM-managementsysteem. In het KAM-managementsysteem worden de series ISO 9000 voor kwaliteit, OHSAS 18000 voor arbo en ISO 14000 voor milieu samengevoegd tot één systeem. De beschrijving van zo'n systeem betreft dan een bedrijfshandboek of managementsysteem handboek. De drie genoemde series zijn zo opgezet dat de structuur overeenkomt en daardoor ook goed op elkaar aansluiten.

4.2 Methodieken ISO 9000, INK en CMMI

In deze paragraaf worden drie meest relevante kwaliteitsmethodieken besproken, te weten ISO 9000, INK en CMMI. Er zijn nog vele andere methodieken echter is gekozen om deze drie te bespreken gezien de vraag vanuit de markt naar ISO en CMMI. Het INK model wordt in Nederland ook veelvuldig gebruikt en is derhalve meegenomen in deze bespreking.

4.2.1 ISO 9000 serie

De ISO 9000 serie bestaat uit verschillende onderdelen zoals in figuur 4.2 te zien is. ISO 9000 Grondbeginselen en verklarende woordenlijst is de basis. ISO 9001 specificeert alle eisen waaraan een organisatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor certificatie. ISO 9004 beschrijft managen op duurzaam succes van een organisatie, een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement. Als laatste ISO 19011, waarin richtlijnen zijn beschreven voor het uitvoeren van audits van kwaliteits- en/of milieumanagementsystemen.



Figuur 4.2 Schematische weergave samenhang normen en richtlijnen van de ISO 9000 serie

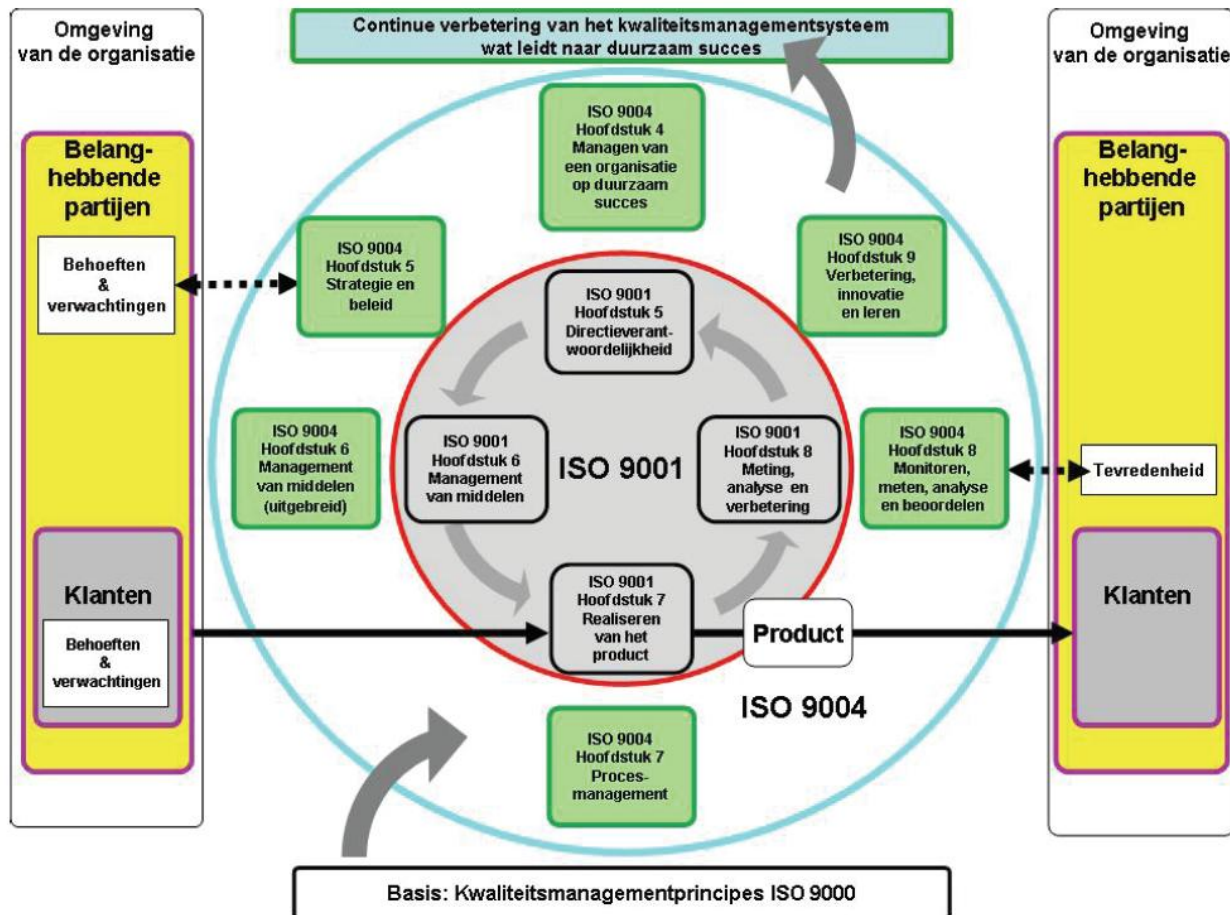
Op basis van ISO 9001, gebruikmakend van ISO 9000, kan een KMS worden opgezet. Dit wordt beschreven en vastgelegd in een kwaliteitshandboek. Het handboek kan door medewerkers worden gebruikt als naslag werk, maar dient voornamelijk als management instrument.

Bij ISO 9000 wordt er uitgegaan van de volgende acht managementprincipes om een organisatie te helpen zich te verbeteren:

1. Klantgerichtheid;
2. Leiderschap;
3. Betrokkenheid van medewerkers;
4. Procesbenadering;
5. Systeembenadering van het management;
6. Continue verbetering;
7. Besluitvorming op basis van feiten; en
8. Win- winrelaties met leveranciers.

De praktijkgids “Werken met ISO 9001” beschrijft een quickscan met vijf vragen per managementprincipe, deze is opgenomen in bijlage 2. Het is de bedoeling om de quickscan door het management team van OGD te laten invullen. Hieruit kan duidelijk worden waar de focus van verbetering moet liggen.

In de ISO-9000 serie speelt de PDCA-cirkel een belangrijk centraal onderwerp. Goed toepassen van de norm zorgt tevens voor borging van het niveau. Ook dit is weergegeven in figuur 4.1 PDCA-cirkel van Deming. In figuur 4.3 is te zien dat er een aantal pijlen staan in de cirkel van ISO 9001, deze geven het continue proces van verbetering weer. Dit geldt overigens ook voor ISO 9004, waarbij de pijlen niet zo expliciet aangegeven zijn.



Figuur 4.3 Uitgebreid model van een op processen gebaseerd kwaliteitsmanagementsysteem⁶

Figuur 4.3 laat de inhoudelijke verhouding tussen ISO 9001 en 9004 zien. Duidelijk wordt dat ISO 9001 zich richt op behoefte en verwachtingen van klanten en klanttevredenheid. Terwijl dat bij ISO 9004 voor alle belanghebbende geldt. Daarnaast is de aandacht over de alle vlakken breder opgezet bij ISO 9004.

Grootste voordelen van goed gedocumenteerd KMS:

- Professionalisering van de onderneming;
- Bewijs voor conformiteit; en
- Makkelijker delen van kennis en informatie.

Mogelijke nadelen:

- Kan een rem op creativiteit en innovatie zijn;
- Starre processen;
- Weerstand vanuit de medewerkers door te veel regels; en
- Extra werk door meer documentatie en registratie.

⁶ Bron: NEN-EN-ISO 9004:2009 Managen op duurzaam succes van een organisatie – Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement. Pagina 5.

ISO 9001 kan kort worden samengevat met:

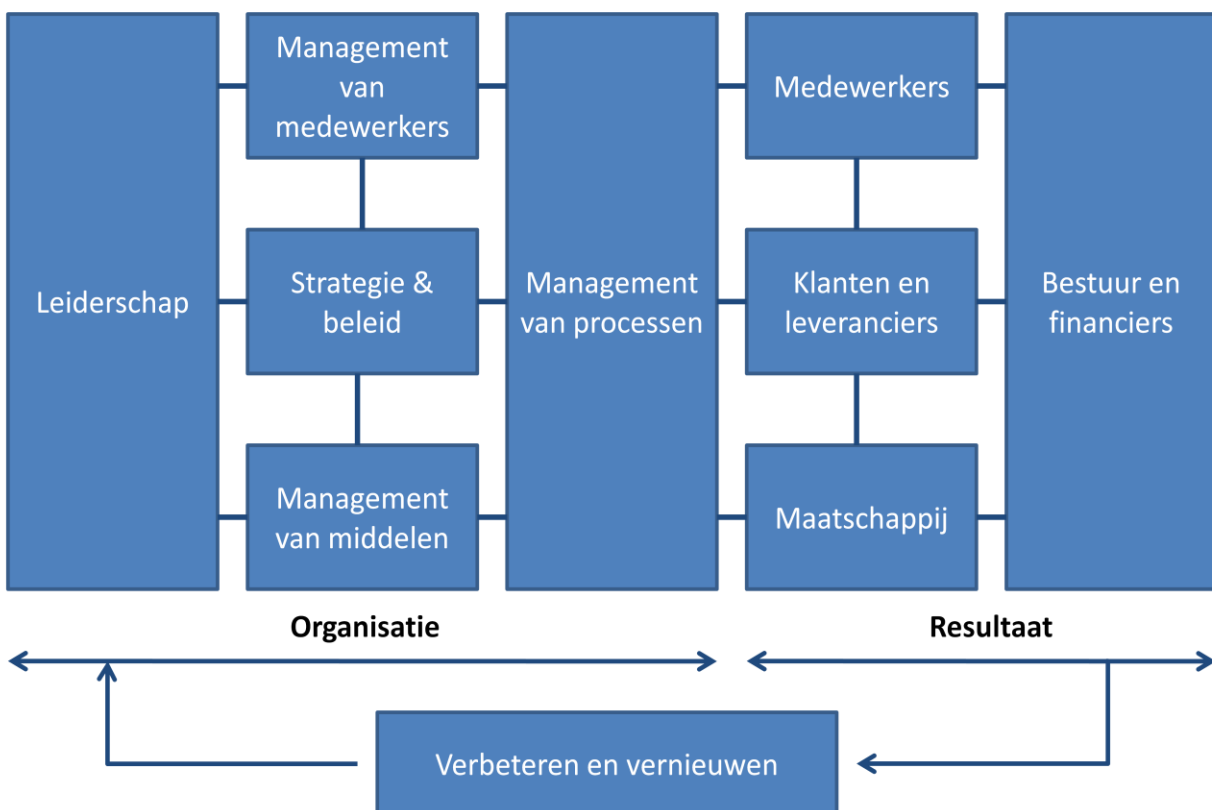
- Zeg wat je doet;
- Doe wat je zegt; en
- Zorg dat je kan bewijzen dat je doet wat je zegt.

De ISO 9001 eisen kunnen worden toegepast op iedere organisatie. Het kan voorkomen dat bepaalde eisen niet van toepassing zijn op een organisatie, deze kunnen worden uitgesloten. Dit dient een weloverwogen en gedocumenteerde beslissing te zijn. Daarnaast biedt de norm de mogelijkheid om slechts een deel van de organisatie te certificeren. Aan dit deel kunnen eventueel in latere stadia overige onderdelen van de organisatie worden toegevoegd en gecertificeerd.

De ISO norm schrijft niet voor hoe organisaties moeten gaan werken of aan de eisen moeten voldoen. De manier waarop een organisatie daaraan invulling geeft staat open om flexibiliteit en innovatie niet in de weg te staan. Er wordt vanuit gegaan dat iedere organisatie uniek is en een eigen cultuur heeft.

4.2.2 INK model

INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Dit model is een doorontwikkeling van het EFQM model (European Foundation for Quality Management) en richt zich op verbetering van het samenhangende geheel van zowel organisatie- als resultaatgebieden.



Figuur 4.4 INK Managementmodel

Het INK model kent vijf ontwikkelfasen:

1. Activiteitengeoriënteerd;
2. Procesgeoriënteerd;
3. Systeemgeoriënteerd;
4. Ketengeoriënteerd; en
5. Transformatiegeoriënteerd.

Ad 1. Activiteitengeoriënteerd.

De kwaliteit van het eindproduct staat centraal. De werkwijze is gericht op het oplossen van problemen wanneer deze ontstaan, niet op preventieve maatregelen.

Ad 2. Procesgeoriënteerd.

Beheersing van primaire procesvoering staat centraal. Afdelingen werken enigszins samen en prestaties worden gemeten. Ook taken en bevoegdheden zijn beschreven.

Ad 3. Systeemgeoriënteerd.

Kwaliteit van de gehele organisatie wordt beheerst, zowel primaire als ondersteunende processen. Efficiency wordt beoordeeld en gestuurd en er zijn duidelijke strategische doelstellingen.

Ad 4. Ketengeoriënteerd.

Er worden duidelijk afspraken gemaakt met organisaties in de bedrijfskolom ten einde win-win situaties te creëren.

Ad 5. Transformatiegeoriënteerd.

De organisatie presteert excellent en behoort tot de top van de samenleving. Er is sprake van totale kwaliteitszorg en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continue verbetering, transparantie en samenwerking.

Naast de verschillende ontwikkelfasen kent het INK een scoremethodiek, op basis waarvan een onderscheiding kan worden toegekend. De score wordt bereikt door interne en externe beoordeling. De INK-jury kent jaarlijks een prijs toe aan één organisatie die meer dan 500 punten heeft gescoord én een uitzonderlijke prestatie heeft geleverd bij het bereiken van een excellente bedrijfsvoering.

4.2.3 CMMI-SVC

CMMI (Capability Maturity Model Integrated) is een verbeter methodiek in de vorm van een volwassenheidsmodel en is ontwikkeld door het Software Engineering Institute (SEI) aan de Carnegie Mellon University in Amerika. Bij de huidige vorm van CMMI zijn drie aandachtsgebieden te onderscheiden:

1. CMMI for Development (CMMI-DEV), product en service ontwikkeling;
2. CMMI for Services (CMMI-SVC), Service inrichting, management en levering;
3. CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ), Product en service aankopen.

In dit verslag wordt CMMI-SVC nader toegelicht aangezien dit aandachtsgebied, van de drie, het beste aansluit bij OGD.

Er zijn verschillende doelen en praktijken beschreven en des te beter deze beheerst worden des te volwassener de organisatie is. CMMI kent twee verschillende representaties, te weten de continue en de stapsgewijze. In bijlage 6 is de samenhang van deze representaties te vinden. De stapsgewijze variant kent, net als het INK model, vijf ontwikkelstadia.

Of een hoger CMMI level wordt behaald is afhankelijk van het feit of er aan alle specifieke eisen voor dat niveau wordt voldaan. Bij deze methode wordt vaak gekeken naar het behalen van “quick-wins-first” en de grootste risico’s voor de onderneming. Deze aanpak moet zorgen voor het maximaal resultaat in minimale tijd.

Door middel van een meting, de SCAMPI⁷, kan een waardering worden toegekend. Echter betreft dit dus geen certificaten en daarmee is deze methode voornamelijk op de interne organisatie gericht en minder geschikt voor externe communicatie.

4.2.4 Verschillen en overeenkomsten tussen de methodieken

Een keuze voor ISO 9001 of INK kan worden gebaseerd op de verschillen en overeenkomsten in combinatie met het doel van een organisatie.

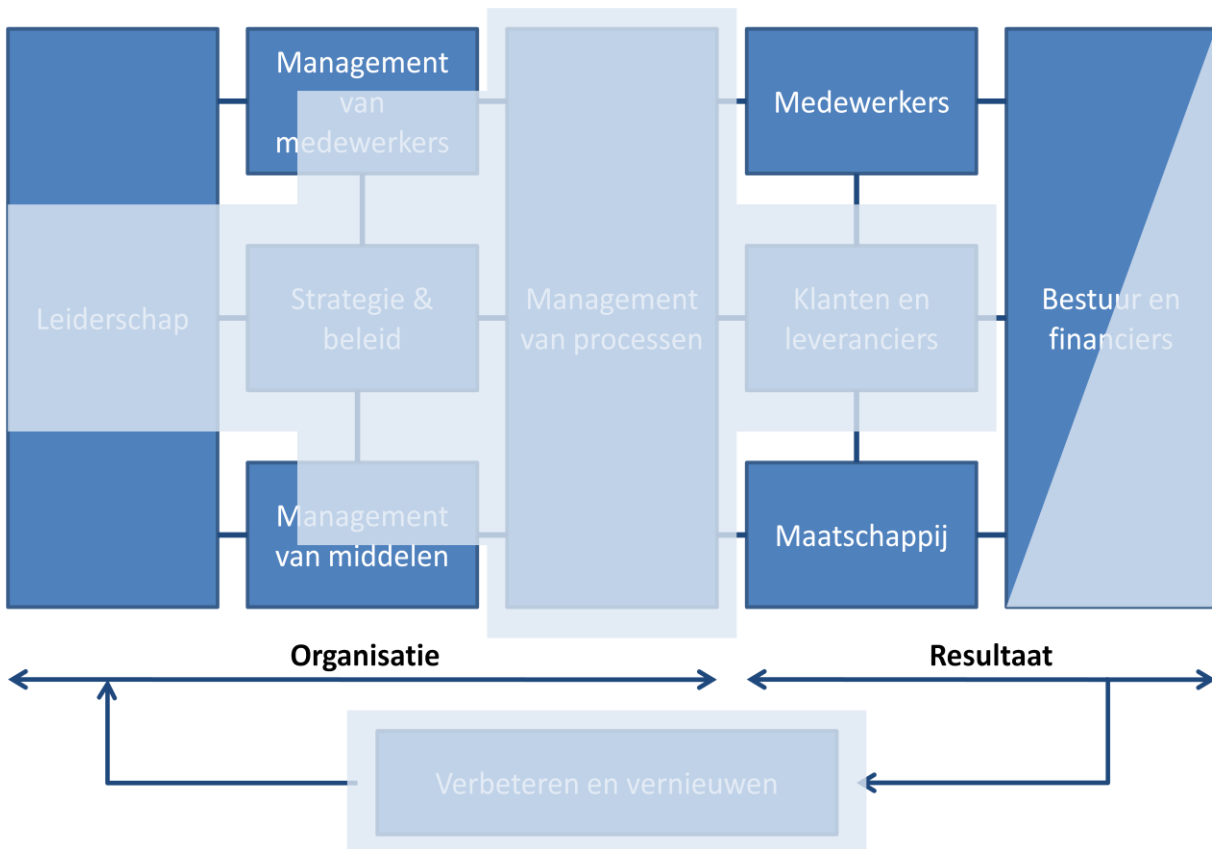
Overeenkomsten:

- Gebruik PDCA-cirkel voor continue ontwikkeling; en
- Deels overlapping in aandachtsgebieden.

Verschillen:

- ISO 9001 richt zich voornamelijk op klanttevredenheid, INK op resultaat voor alle belanghebbende; en
- ISO 9001 is certificaat-gericht, INK voornamelijk verbetergericht.

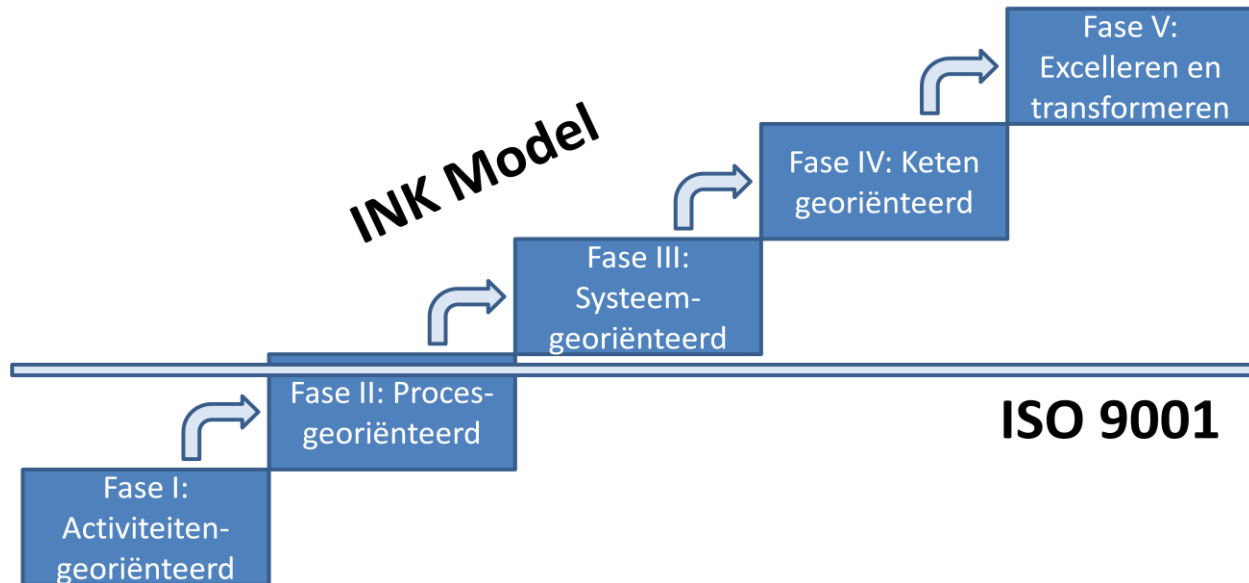
⁷ SCAMPI: Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement.



Figuur 4.5 Overlap van ISO 9001 met het INK model

Waar ISO 9001 zich voornamelijk richt op klanttevredenheid, is bij ISO 9004 ook aandacht voor de andere belanghebbende. Hierdoor wordt de overlap met het INK model groter. Met de toevoeging van andere onderdelen van KAM-management kan de overlapping nog verder worden vergroot.

Het ISO 9001 certificaat wordt vaak gezien als een minimum lijn in kwaliteitsverbetering, zoals in figuur 4.6 is weergegeven. Dit is echter slechts ten delen correct. Hoewel het certificaat alleen behaald kan worden als er aan minimum eisen wordt voldaan, eist het ook dat de organisatie continu bezig is met verbeteren. Hierdoor zal een organisatie doorgroeien naar een hoger niveau, hoewel dat niet verder wordt uitgedrukt in een waardering of certificaat. Dit in tegenstelling tot andere methoden die bijvoorbeeld werken met volwassenheidsniveaus of levels, zoals het INK model of CMMI.



Figuur 4.6 Schematische weergaven niveaus INK model en ISO 9001

Door de verbetergerichtheid, verschillende fasen, lijken het INK model en CMMI op elkaar. Echter is CMMI wereldwijd bekend en het INK model slechts in Nederland.

4.2.5 Meerdere methodieken gebruiken

Organisaties kunnen ervoor kiezen om bijvoorbeeld zowel een ISO 9001 certificaat als een CMMI level te behalen. Ze kunnen een nuttige aanvulling op elkaar zijn zoals blijkt uit de volgende tekst:

“Als een organisatie betonnen zwemvesten maakt, kan die zich keurig aan de ISO-procedures houden. Maar bij CMMI valt het bedrijf door de mand (...) CMMI kun je niet vastleggen in een stroomschema. (...) Het beste is natuurlijk om ISO en CMMI tegelijkertijd te realiseren.”⁸

Er moet wel rekening worden gehouden met extra werk, en dus extra kosten, die het met zich meebrengt. Het goed op elkaar laten aansluiten van de methodieken kan erg lastig zijn. Het is daarom af te raden om meer dan twee methodieken toe te passen. Op sommige onderdelen zullen de methodieken elkaar overlappen of aanvullen, op andere kunnen ze elkaar tegenspreken. Daardoor is het de vraag wat de meerwaarde is van meer dan twee methodieken gebruiken. Of een methode in de branche veel gebruikt of gevraagd wordt, kan een organisatie helpen bij het maken van een keuze.

Gezien de vraag vanuit de markt is het voor OGD op dit moment verstandig om het ISO 9001 certificaat te behalen en vervolgens te richten op aanvullingen zoals ISO 14001 milieumanagement en ISO 27001 informatiebeveiliging. Deze leveren punten op bij aanbestedingen en moeten dus een hogere prioriteit krijgen dan bijvoorbeeld CMMI implementatie.

⁸ Hans van Nek – Succesvol managen van offshore software projecten. p 121

4.3 Het stappenplan

Bij het ontwikkelen van een KMS is een goede structuur wenselijk. Hoofdstuk 4 van 'Werken met ISO 9001'⁹ beschrijft de volgende fasen en stappen.

Projectstap	Ontwikkelstap
Fase 1: Oriëntatie	
1.1 Bewustwording creëren	
1.2 Uitgangssituatie bepalen	
1.3 Doel van het project bepalen	1 & 2
1.4 Plan van aanpak opstellen	
1.5 Organisatie voorbereiden	
Fase 2: Opzetten en invoeren	
2.6 Basis van het systeem opzetten	
2.7 Managementsysteem uitwerken	3, 4 & 5
2.8 Managementsysteem invoeren	
2.9 Beheerorganisatie opzetten	
Fase 3: Beoordelen	
3.10 Interne beoordeling uitvoeren	6
3.11 Externe beoordeling uitvoeren	
3.12 Project afsluiten	

Tabel 4.2 Stappenplan ISO 9001

Ook voor dit stappenplan geldt, evenals de ISO 9000 serie, dat het niet bedoeld is om voor te schrijven hoe een organisatie een KMS moet opzetten, maar een handreiking te geven over hoe dat zou kunnen. Flexibiliteit en eigen inbreng zijn hierbij dus ook goed mogelijk.

De fasen en stappen worden in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt. Daarin wordt beschreven wat er in de stap gedaan "moet" worden en is gedaan bij OGD.

⁹ R. Spruit (2009), Kwaliteitsmanagementsystemen – Werken met ISO 9001, Delft, Nederlands Normalisatie Instituut, pagina

5. Stappenplan kwaliteitsmanagement

De toegepaste werkwijze voor deze opdracht wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht. Voor een groot deel is hier het stappenplan zoals kort beschreven in vorige paragraaf op van toepassing. Het gaat hierbij om 3 fasen, te weten oriëntatie, opzetten en invoeren en beoordelen.

5.1 Oriëntatie kwaliteitsmanagementsysteem

Fase 1 van het projectplan.

5.1.1 Stap 1.1 Bewustwording creëren

Tijdens deze eerste stap wordt gekeken naar waarom tijd, energie en geld gestoken wordt in het opzetten van een KMS. Er moet een antwoord komen op vragen zoals:

- Waarom een KMS?
- Wat voegt het toe?
- Wat houdt het in (zowel inhoudelijk als investering)?
- Wat zijn de voordelen?
- Wat zijn mogelijk nadelen en hoe gaan we daarmee om?

Er wordt geprobeerd om de grootste angsten weg te nemen en vooral volledige steun van het management te bewerkstelligen. De directie en het MT moet gaan uitstralen dat ze achter het KMS staan.

Belangrijk bij dit onderdeel is dat er wordt begrepen dat het om een managementsysteem gaat. Sturing op processen moet verbeteren door gebruik te maken van het KMS. Het is dus absoluut niet de bedoeling dat alles voorgeschreven wordt.

Om dit te bereiken zijn de volgende acties ondernomen:

- Een stageopdracht kwaliteitsmanagement is uitgevoerd bij OGD;
- Verdiepende literatuur studie kwaliteitsmanagement;
- Met Stefan Schinning een bezoek aan Aces Direct, een leverancier van OGD die het ISO 9001 certificaat heeft behaald en het KMS deels door een stagiair heeft laten opzetten;
- Gesprek met Lloyd's Register, geaccrediteerde certificerende organisatie waarbij ook Stefan Schinning aanwezig was; en
- Gesprekken met medewerkers.

Van het gesprek met ACES Direct is een kort verslag gemaakt, deze is opgenomen in bijlage 3. Uit dit gesprek bleek dat de organisatie die de certificering verzorgd (CGD) ook een advies tak heeft die heeft geholpen bij het opzetten van het KMS.

Aangezien CGD niet geaccrediteerd is voor het certificeren van werkterrein van OGD, is er gekeken naar andere organisaties. Aangezien OGD al werkte met Lloyd's Register is besloten om met hun in gesprek te gaan. De uitkomst werd een offerte voor certificering en een doorverwijzing voor consultancy naar een andere bedrijfstak van Lloyd's. Gezien de prijs van €1200,- per dag, is hier tot op heden nog niet op in gegaan.

5.1.2 Stap 1.2 Uitgangssituatie bepalen

In deze stap wordt er gekeken naar wat er wel en niet aanwezig is met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Er wordt daarbij gekeken naar welke processen belangrijk zijn in de organisatie en of deze staan beschreven. Positieve resultaten kunnen worden gebruikt bij het informeren van medewerkers met het doel laten zien dat een deel al goed gaat.

Deels is dit gedaan tijdens de stageopdracht, verder is dit onderdeel uitgewerkt tijdens de afstudeeropdracht.

Eerst is er gekeken naar de primaire processen. In overleg met Stefan Schinning is bepaald dat onder de primaire processen van OGD de volgende processen vallen:

- Outsourcing;
- Detachering;
- Projecten & Advies;
- Softwareontwikkeling; en
- Opleidingen Extern.

Kortom is gekozen om de processen die diensten, en in enkele gevallen ook producten, leveren aan klanten de primaire processen te noemen.

Om visueel inzichtelijk te maken in welke mate OGD, naar verwachting, voldoet aan de ISO 9001 norm is het volgende overzicht gemaakt. Dit is echter een schatting op basis van de aanwezige kennis van de norm.

Onderdeel	Voldoet	
	Nee	Ja
1 Onderwerp en toepassingsgebied		
1.1 Algemeen		
1.2 Toepassing		
2 Normatieve verwijzing		
3 Termen en definities		
4 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)		
4.1 Algemene eisen		
4.2 Documentatie-eisen		
5 Directieverantwoordelijkheid		
5.1 Betrokkenheid van de directie		
5.2 Klantgerichtheid		
5.3 Kwaliteitsbeleid		
5.4 Planning		
5.5 Verantwoordelijkheid, bevoegdheid en communicatie		
5.6 Directiebeoordeling		
6 Beschikbaar stellen van middelen		
6.1 Beschikbaar stellen van middelen		
6.2 Personeel		
6.3 Infrastructuur		
6.4 Werkomgeving		
7 Realiseren van het product		
7.1 Planning van het realiseren van het product		
7.2 Processen die verband houden met de klant		
7.3 Ontwerp en ontwikkeling		
7.4 Inkoop		
7.5 Productie en het leveren van diensten		
7.6 Beheersing van monitorings- en meetuitrusting		
8 Meting, analyse en verbetering		
8.1 Algemeen		
8.2 Monitoring en meting		
8.3 Beheersing van afwijkende producten		
8.4 Analyse van gegevens		
8.5 Verbetering		

Figuur 5.1 Overzicht in welke mate voldaan wordt aan ISO 9001, juli 2010

Bij het onderzoek in deze stap zijn slecht een gering aantal beschreven processen aangetroffen. Hierdoor is het uitgangspunt geworden dat het KMS vanaf nul moest worden opgebouwd.

5.1.3 Stap 1.3 Doel van het project bepalen

Het doel van het project moet worden bepaald, hierbij is niet certificatie maar verbetering van de organisatie het uitgangspunt. Centraal bij het verbeteren van de organisatie met ISO 9001 staat het verhogen van klanttevredenheid.

Voor het project is het doel om een goed werkend KMS op te zetten en in te voeren bij OGD om zo verbetering in de organisatie en verhoging van de klanttevredenheid te bewerkstelligen. Hieraan is echter nog geen tijd gebonden. De verwachting was dat het niet haalbaar is om voor OGD in vijf maanden een compleet KMS op te zetten.

Om het doel vast te stellen is mede gebruik gemaakt van drie onderdelen:

- Vaststellen van het kwaliteitsbeleid;
- Vaststellen conceptprocesschema; en
- Vaststellen toepassingsgebied van het systeem.

Vaststellen van het kwaliteitsbeleid

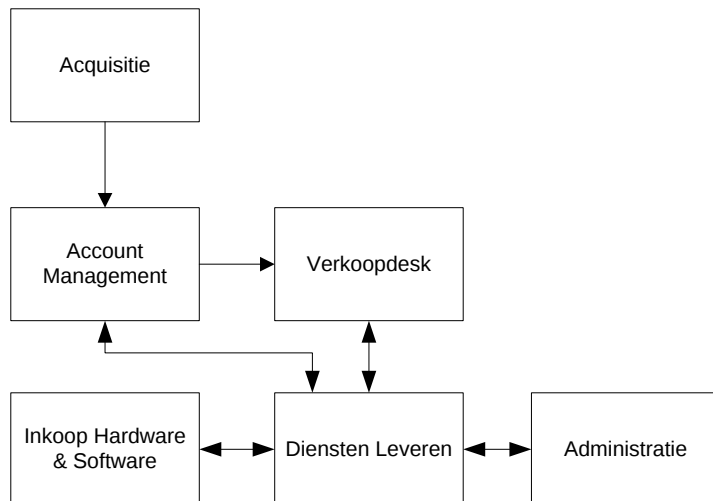
Het kwaliteitsbeleid moet worden vastgesteld door het management team van OGD. Dit kan worden ondersteund door antwoord te geven op een zestal vragen en deze in een voor iedere medewerker goed begrijpbare en leesbare tekst te verwerken, van maximaal 2 pagina's. De vragen waarop het betrekking heeft zijn:

1. Wie beschouwt OGD tot haar klanten?
2. Wat is de behoefte van de klanten die OGD kan/wil invullen?
3. Welke producten/diensten levert OGD aan de klanten?
4. Welke eisen stellen de klanten aan de producten/diensten?
5. Hoe kunnen we onze processen zo inrichten dat we optimaal voldoen aan de eisen?
6. Welke maatregelen nemen we om dit te borgen?

Hierbij zijn de vragen 1 tot en met 3 redelijk makkelijk te beantwoorden. De laatste drie vragen zullen meer tijd en moeite kosten en zijn derhalve nog niet volledig ingevuld. Dit valt onder verantwoordelijkheid van de directie en het management team.

Vaststellen conceptprocesschema

In eerste instantie is het processchema vastgesteld op de activiteiten van account management tot en met het leveren van diensten. In een later stadium is daar administratie bij betrokken om een totaal beeld te geven van klantvraag tot nazorg. Dit heeft tot het volgende model van verbanden tussen de primaire processen geleidt.



Figuur 5.2 Verbanden primaire processen

Vaststellen toepassingsgebied van het systeem

Er is besloten om het KMS voor de gehele organisatie op te zetten en in te voeren. Dit toepassingsgebied wordt ook wel scope genoemd. De beschrijving is in het verleden al opgesteld voor de NEN 4400-1 certificering¹⁰ en luidt:

“Dienstverlening, begeleiden en ondersteunen van derden bij toepassing van computer- en automatiseringssystemen en het detacheren van personeel bij automatiseringsactiviteiten.”

De scope van het systeem wordt ook op een certificaat gezet.

5.1.4 Stap 1.4 Plan van aanpak

Het plan van aanpak in de tabel 5.1 weergegeven. Deze komt overeen met het doorlopen van het stappenplan aangevuld met een verwachte planning.

¹⁰NEN 4400-1 Uitleners en (onder)aannemers - Eisen aan en beoordeling op afdracht van belastingen en sociale lasten en het gerechtigd zijn tot het verrichten van arbeid in Nederland.

Projectstap	Betrokkenen PL + ...	Start	Einde	Deel	Voltooid	Totaal
Fase 1: Oriëntatie				100%	0%	
Stap 1.1 Bewustwording creëren	MT			15%	0%	0%
Beschrijvingen		w 1	w 4	40%	0%	0%
Presentatie MT maken		w 2	w 7	30%	0%	0%
Presentatie MT	MT	w 3	w 8	30%	0%	0%
Stap 1.2 Uitgangssituatie bepalen	L			25%	0%	0%
Nulmeting Marketing	L	w 6	w 10	10%	0%	0%
Nulmeting Account Management	L	w 5	w 7	10%	0%	0%
Nulmeting Detachering	L	w 5	w 7	10%	0%	0%
Nulmeting TB	L	w 9	w 10	10%	0%	0%
Nulmeting TD	L	w 5	w 7	10%	0%	0%
Nulmeting Officium	L	w 9	w 10	10%	0%	0%
Nulmeting Projecten & Advies	L	w 9	w 10	10%	0%	0%
Nulmeting Software Ontwikkeling	L	w 9	w 10	10%	0%	0%
Nulmeting Opleidingen	L	w 9	w 10	10%	0%	0%
Invulling Quickscan 8 management principes	L	w 3	w 8	10%	0%	0%
Stap 1.3 Doel van het project bepalen	MT			35%	0%	0%
A. Vaststellen kwaliteitsbeleid	MT	w 4	w 6	33%	0%	0%
B. Concept processchema van de organisatie bepalen	MT	w 4	w 6	33%	0%	0%
C. Vaststellen toepassingsgebied van het systeem	MT	w 4	w 6	33%	0%	0%
Stap 1.4 Plan van aanpak opstellen				15%	0%	0%
Plan van aanpak maken		w 3	w 9	50%	0%	0%
Communicatieplan maken		w 8	w 9	50%	0%	0%
Stap 1.5 Organisatie voorbereiden	MT, L, M			10%	0%	0%
Presentatie medewerkers maken		w 4	w 4	33%	0%	0%
Presentatie medewerkers	MT, L, M	w 7	w 8	33%	0%	0%
Gesprekken met medewerkers	M	w 8	w 20	33%	0%	0%
Fase 2: Opzetten en invoeren				100%	0%	
Stap 2.6 Basis van het systeem opzetten	L			10%	0%	0%
A. Structuur van het KMS	L	w 3	w 9	25%	0%	0%
B. Middelen om het systeem te bouwen		w 3	w 6	25%	0%	0%
C. De vormgeving (uiterlijk) van het systeem	L	w 3	w 8	25%	0%	0%
D. Hoe ziet versie beheer eruit		w 6	w 7	25%	0%	0%
Stap 2.7 Managementsysteem uitwerken	L, M			60%	0%	0%
Uitwerken procedures Marketing	L, M	w 10	w 16	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Account Management	L, M	w 14	w 15	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Detachering	L, M	w 12	w 13	10%	0%	0%
Uitwerken procedures TB	L, M	w 13	w 14	10%	0%	0%
Uitwerken procedures TD	L, M	w 13	w 14	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Officium	L, M	w 13	w 14	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Projecten & Advies	L, M	w 10	w 10	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Software Ontwikkeling	L, M	w 13	w 14	10%	0%	0%
Uitwerken procedures Opleidingen Extern	L, M	w 11	w 12	10%	0%	0%
Uitwerken procedures ondersteunende activiteiten	L, M	w 14	w 17	10%	0%	0%
Stap 2.8 Managementsysteem invoeren	MT, L, M			20%	0%	0%
Invoeren bij Marketing	L, M	w 18	w 19	10%	0%	0%
Invoeren bij Account Management	L, M	w 18	w 19	10%	0%	0%
Invoeren bij Detachering	L, M	w 18	w 19	10%	0%	0%
Invoeren bij TB	L, M	w 19	w 19	10%	0%	0%
Invoeren bij TD	L, M	w 19	w 19	10%	0%	0%
Invoeren bij Officium	L, M	w 19	w 20	10%	0%	0%
Invoeren bij Projecten & Advies	L, M	w 19	w 20	10%	0%	0%
Invoeren bij Software Ontwikkeling	L, M	w 20	w 20	10%	0%	0%
Invoeren bij Opleidingen Extern	L, M	w 20	w 20	10%	0%	0%
Invoeren bij ondersteunende activiteiten	L, M	w 20	w 20	10%	0%	0%
Stap 2.9 Beheerorganisatie opzetten voor	MT, L			10%	0%	0%
A. Beheren van documentatie	MT, L	w 21	w 21	33%	0%	0%
B. Uitvoeren van interne audits	MT, L	w 21	w 21	33%	0%	0%
C. Verbeteren van het KMS	MT, L	w 21	w 21	33%	0%	0%

Tabel 5.1 Plan van aanpak.

5.1.5 Stap 1.5 Organisatie voorbereiden

De organisatie voorbereiden is een onderdeel van betrokkenheid creëren. Betrokkenheid van alle medewerkers bij het KMS is belangrijk. De organisatie moet worden voorbereid op het feit dat er aan een KMS gewerkt gaat worden. Wanneer de medewerkers zich niet betrokken voelen, zullen ze zich keren tegen het systeem waardoor het niet zal functioneren. Ze moeten niet het gevoel hebben dat het hen wordt opgelegd maar juist dat ze mee helpen met verbetering.

Het voorbereiden en betrekken van medewerkers moet continu worden gedaan. Door middel van berichten op het 'De Terminal' (OGD intranet) en gesprekken met medewerkers zijn ze op de hoogte gebracht van het feit dat er aan kwaliteitsmanagement wordt gewerkt. Dit heeft in eerste instantie voornamelijk invloed op de medewerkers die intern bij OGD werken en dan met name op de hoofdvesting in Delft. Pas in een later stadium, voor de invoering, wordt er naar alle medewerkers meer gecommuniceerd over het systeem. Tegen die tijd is het namelijk concreter en kan daardoor doelgericht gecommuniceerd worden. Het MT speelt hierbij een belangrijke rol, zij moeten uitdragen achter het KMS te staan.

5.2 Opzetten en invoeren van kwaliteitsmanagementsysteem

Fase 2 van het projectplan is voornamelijk gericht op het ontwikkelen van het KMS.

5.2.1 Stap 2.6 Basis van het systeem opzetten

Om de basis van het KMS op te zetten worden de volgende elementen bepaald:

- A. De structuur (inhoudsopgave) van het KMS;
- B. De middelen om het systeem te bouwen;
- C. De vormgeving (uiterlijk) van het systeem; en
- D. Versie beheer.

Ad A. De structuur van het KMS.

Een goede structuur zorgt ervoor dat het handboek gebruiksvriendelijk is en kan bijdragen aan makkelijk beheer en distributie. Hierbij zijn zowel de informatiestructuur als de technische structuur van belang. Het KMS wordt vastgelegd in het kwaliteitshandboek. De structuur van het digitale handboek is als volgt:

Kwaliteitshandboek (Map)

- Deel 0 Algemene informatie (Map)
- Deel 1 Beleid, besturing en organisatie (Map)
- Deel 2 Beheersing van primaire processen (Map)
 - Hoofdstuk 2.0 Verbanden primaire processen (Map)
 - 2.0 Verbanden primaire processen (Word bestand)
 - Hoofdstuk 2.1 Verkoop (Map)
 - 2.1.0 Algemeen Verkoop (Map)
 - 2.1.0.0 Algemeen Verkoop (Word bestand)
 - 2.1.1 Acquisitie (Map)
 - 2.1.1.0 Algemeen Acquisitie (Word bestand)
 - 2.1.1.1 Acquisitie bestandverfijnen (word bestand)
- Deel 3 Beheersing van ondersteunende processen (Map)
- Deel 4 Overzichten (Map)

In bijlage 4 is een concept van de inhoudsopgave van het kwaliteitshandboek opgenomen. Deze kan nog wijzigen naar gelang er aanpassingen worden gemaakt aan het systeem.

Distributie van het kwaliteitshandboek zal plaatsvinden via SharePoint, immers alle medewerkers krijgen hier toegang toe. Op het moment van schrijven is dit echter nog in ontwikkeling.

Er zal op enkele plaatsen een papieren versie komen, dit wordt aangegeven in '0.1 Houder van een bewaakt exemplaar van het KHB' in het kwaliteitshandboek en zal ook naar de medewerkers worden gecommuniceerd. Eventueel kan er ook vanuit het personeelhandboek naar het kwaliteitshandboek worden verwezen wanneer dit gepubliceerd is.

Alle onderdelen worden beschreven in aparte Word documenten. Verandering aan een hoofdstuk of paragraaf heeft dus niet per definitie invloed op de andere maar wel op bijvoorbeeld de inhoudsopgave (versie en datum). Bij veranderingen aan het KHB moet een werkinstructie worden gevolgd om te waarborgen dat alle benodigde onderdelen bijgewerkt en eventueel geaccordeerd worden.

In overleg kan worden bepaald wat de optimale frequentie is (bijvoorbeeld eens per kwartaal) om een nieuwe versie te publiceren. De papieren exemplaren moeten dan ook worden bijgewerkt. Wanneer bij elke kleine wijziging het handboek bijgewerkt zou moeten worden, is de kans groot dat het niet consequent gebeurt.

Naar verwachting is de inhoudopgave voldoende duidelijk voor alle medewerkers om te kunnen vinden wat ze nodig hebben in het kwaliteitshandboek.

Ad B. De middelen om het systeem te bouwen.

Het kwaliteitshandboek wordt opgezet met behulp van Microsoft Office applicaties, voornamelijk Word en Visio. Deze hulpmiddelen zijn reeds beschikbaar en behoeven derhalve geen extra investering. Hiermee wordt tevens voorkomen dat alle medewerkers met een nieuw software product moeten werken, hetgeen tegenstand kan opwekken. De documenten gaan worden beheerd in een SharePoint omgeving. Deze is op het moment van publicatie echt nog niet volledig ingericht en operationeel.

Ad C. De vormgeving (uiterlijk) van het systeem.

Tijdens deze stap worden er templates gemaakt die kunnen worden gebruikt bij het opzetten van het handboek. Door gebruik te maken van dezelfde stijl wordt een uniformiteit gecreëerd.

In de bijlage 5 is als voorbeeld opgenomen '2.5.0.0 Algemeen Softwareontwikkeling'. Deze procesbeschrijving geeft goed weer hoe de stijl van het handboek is. Verder zijn de identificatie van het document gecombineerd met datum en versie belangrijk. Deze zijn in de kop- en voettekst opgenomen.

Ad D. Versie beheer.

Het in 'Werken met ISO 9001' beschreven stappenplan zegt niets over versie beheer. Aangezien dit voor de ontwikkeling en de onderhoudbaarheid van het systeem belangrijk kan zijn, is daarvoor de volgende structuur opgezet.

Versie	Inhoud
v0.0	Nog niet opgezet, leeg bestand.
v0.1	Concept opzet.
v0.2	Besproken en verbetert concept.

Tabel 5.2 Versie beheer tijdens ontwikkeling van documenten van het kwaliteitshandboek

In de toekomstige situatie, waarin de bestanden in SharePoint zullen worden beheerd, zal ook het versie beheer in SharePoint worden gebruikt. Hierbij gaat automatisch het versie nummer met een tiende omhoog na wijzigingen. Bij publicatie krijgt het versie nummer een veelvoud van 1.0. Daarnaast wordt doormiddel van machtigingen geregeld welke medewerkers bestanden mogen aanpassen en publiceren.

5.2.2 Stap 2.7 Managementsysteem uitwerken

Nadat de contouren van het KMS zijn opgezet, is het tijd om er invulling aan te geven. De eerder vastgestelde primaire processen kunnen worden uitgewerkt. Om dit te doen worden de volgende stappen doorlopen:

- Volgorde van werkzaamheden in enkele stappen vastleggen in een flowchart;
- Beschrijven wie er betrokken zijn per stap;
- Beschrijven welke input/output er is;
- Beschrijven van doel, toelichting en eventuele knelpunten; en
- Meetprocessen inrichten.

De eventuele knelpunten kunnen in het verbeter traject worden aangepakt. Op dit moment ligt de nadruk op het beschrijven van de huidige situatie. Het beschrijven van de knel punten laat zien aan de medewerkers dat er gewerkt wordt aan verbetering en dat zij daarbij kunnen helpen. Het is tijdens deze stap nog niet de bedoeling te proberen verbeteringen door te voeren. Dit om te voorkomen dat er onduidelijkheid ontstaat.

Het inrichten van de meet processen is nog niet gebeurd. Hiertoe zal een andere stagiair aan de opdracht gaan werken.

Voor de meetprocessen geldt dat er goed gekeken moet worden naar wat relevant en meetbaar is. De term 'meten is weten' is hierop van toepassing, hoewel het verstandig is om deze aan te vullen met 'mits het juiste wordt gemeten'. Het doel is hiermee een bijdrage te leveren aan besluitvorming op basis van feiten. Dus niet meten omdat het moet, maar omdat het toegevoegde waarde heeft.

5.2.3 Stap 2.8 Managementsysteem invoeren

Het KMS van OGD is momenteel nog niet gereed om in te voeren. Echter worden de volgende stappen nog wel besproken om een compleet beeld te geven.

Bij het invoeren van het KMS zal de grootste verandering zitten in registraties bijhouden, evalueren, actielijsten maken en uitvoeren van actiepunten. Vooral leidinggevenden zullen de veranderingen direct merken. Daarnaast kunnen medewerkers worden geconfronteerd met veranderingen die voort komen uit de actiepunten. Het is hierbij erg belangrijk om goed te blijven communiceren en iedereen te overtuigen van het nut van de veranderingen. Gebeurt dat niet dan zullen medewerkers niet in een

veranderde situatie gaan werken en vind er dus ook geen verbetering plaats waardoor het KMS geen bijdrage levert.

5.2.4 Stap 2.9 Beheerorganisatie opzetten

Bij het opzetten van de beheer organisatie zullen de volgende onderdelen van belang zijn:

1. Beheer van documentatie;
2. Uitvoeren van interne audits; en
3. Verbeteren van het KMS.

Ad 1. Beheer van documentatie. Het gaat hierbij zowel om de documentatie in het systeem als de documentatie die in de processen wordt gebruikt al dan niet gegenereerd. Over het algemeen zal de proces eigenaar verantwoordelijk zijn voor het beheer van de documenten, in overleg met de kwaliteitsmanager.

Ad 2. Uitvoeren van interne audits. Er moet worden gezorgd voor een auditplanning, een auditprogramma en de juiste middelen. Tevens moeten er een leadauditor worden aangewezen, eventueel aangevuld met andere auditoren. Deze audits laten zien of er nog conform het handboek wordt gewerkt. ISO 19011 kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Ad 3. Verbeteren van het KMS. De inzichten die zijn verkregen tijdens de interne audits worden omgezet in verbeteractiviteiten of plannen. Aan de activiteiten en/of plannen moeten doelstellingen worden gekoppeld, deze moeten SMART opgezet worden. Daarnaast is het belangrijk hiervan goede registraties bij te houden en deze te bespreken.

Deze drie onderdelen bij elkaar moeten zorgen voor een steeds beter KMS.

5.3 Beoordelen van kwaliteitsmanagementsysteem

Fase 3 van het projectplan.

5.3.1 Stap 3.10 Interne beoordeling

Er moet een gestructureerde en complete interne audit worden uitgevoerd waarbij het hele KMS wordt beoordeeld. Ook hieruit komen knelpunten die moeten worden omgezet in actiepunten voor verbetering van het KMS en de organisatie. Uit de volgende interne audit, bijvoorbeeld 3 maanden later, blijkt in welke mate de actiepunten uitgewerkt zijn. Het komt neer op het consequent en continu doorlopen van de PDCA-cirkel. Dit kan eventueel ook in combinatie met externe beoordelingen.

5.3.2 Stap 3.11 Externe beoordeling

Wanneer OGD er klaar voor denkt te zijn, kan een externe beoordeling worden aangevraagd. Het is verstandig om dit te laten doen door een organisatie die ook door de Raad van Accreditatie is geaccrediteerd, zoals Lloyd's Register of Det Norske Veritas (DNV). Over het algemeen zal een organisatie niet meteen aan alle eisen van ISO 9001 voldoen. Na de eerste externe beoordeling zal een rapport worden opgemaakt met verbeterpunten. Enige tijd later kan een verkorte beoordeling worden uitgevoerd die als het goed is leidt tot een positief advies om het certificaat toe te kennen.

5.3.3 Stap 3.12 Project afsluiten

Wanneer de externe beoordelingen zijn uitgevoerd en het certificaat is behaald, kan het project worden afgesloten. Het opzetten is weliswaar afgelopen, nu begint het onderhouden en verbeteren van het systeem en de organisatie. Zoals inmiddels is aangegeven is dit een continu proces.

Eventueel kan worden over gegaan naar het toevoegen van andere normen zoals ISO 14001. Ook kan worden overwogen kwaliteitsmanagement uit te breiden met bijvoorbeeld CMMI.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Bij aanvang van dit project was er geen KMS of kwaliteitshandboek bij OGD. Nu, 5 maanden later, is er een gedeeltelijk concept van een kwaliteitshandboek. De afstudeeropdracht betrof:

“Het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD op basis van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm.”

Er werd echter ook rekening gehouden met het feit dat deze opdracht meer tijd zou kosten dan beschikbaar was. Daarom is in de afbakening meegenomen dat in geval van tijdgebrek, de focus zou komen te liggen op deel 1 en deel 2 van het kwaliteitshandboek.

Het opzetten van het KMS kost meer tijd dan verwacht. Een ruw concept is relatief snel gemaakt, het verfijnen kost echter veel tijd. Hierdoor is de focus komen te liggen op de primaire processen. Deze zijn beschreven en ook deel 1 is in concept opgezet. Echter nog niet alle ondersteunende en meetprocessen zijn beschreven.

Het doorontwikkelen van het KMS wordt voortgezet door een andere stagiair en zal naar verwachting nog geruime tijd in beslag nemen. Ook het management team zal hier meer bij moeten worden betrokken om een verdere invulling te geven aan elementen zoals het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen.

De behoefte aan specifieke kennis van ISO 9000 en 9001 is groter dan verwacht. Hierdoor was het soms lastig vragen goed te beantwoorden tijdens gesprekken met medewerkers. Daarnaast is het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken hierdoor lastig te maken.

De structuur van het kwaliteitshandboek is verbonden met de structuur van OGD. Een aanpassing aan de structuur van OGD zal daardoor gevolgen hebben op het kwaliteitshandboek en eventueel op een ISO certificaat in de toekomst. Echter heeft OGD de huidige structuur nog niet lang en zal deze voorlopig ook niet ingrijpend veranderen.

Uit de gesprekken met Aces Direct en Lloyd's Register bleek dat de nadruk van ISO 9001 niet meer ligt op alle processen tot in detail beschrijven. De nadruk ligt meer op juiste registraties. Dit is een onderdeel van het management principe besluitvorming op basis van feiten.

Daarnaast zijn ook de registraties van overlegmomenten belangrijk, dit zijn niet noodzakelijkerwijs notulen. Uit de registraties moeten actiepunten blijken en terugkoppeling op actiepunten (afgerond, lopend, 'on-hold').

De 'return on investment' voor investering in kwaliteit is niet volledig financieel uit te drukken. Er moet hierbij rekening worden gehouden met een verhoging van klanttevredenheid. Waarbij een hogere klanttevredenheid kan leiden tot herhalingsaankopen en referenties. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de foutkosten theorie van Feigenbaum.

Na de invoering en certificatie van het KMS is het niet meer een onderwerp dat ingevuld kan blijven worden door stagiaires. De eisen stellen dat er een directievertegenwoordiger of kwaliteitsmanager is of wordt aangesteld. Als het goed gaat, is het geen voltijd functie. Hoe beter het gaat, hoe minder verandering aan het systeem nodig is en dus minder tijd.

De keuze voor OGD om aandacht te besteden aan kwaliteitsmanagement was deels extern gericht, namelijk het voldoen aan een eis bij aanbestedingen. Aces Direct gaf aan dat de interne voordelen (verbeteringen) groter waren dan verwacht. Het is verstandig om hierbij te onthouden dat een KMS geen oplossingen biedt, het is een middel om tot verbetering te komen.

6.2 Aanbevelingen

1. Laat extern advies uitbrengen over het KMS;
2. Laat een of meerdere personen een ISO 9001 cursus volgen;
3. Stel een kwaliteitsmanager aan die er ook tijd voor heeft en krijgt;
4. Maak rapportages van kwaliteitskosten;
5. Zorg dat medewerkers inzien dat het vooral een managementsysteem is;
6. Besteed aandacht aan relevante registraties en cijfers.

Ad 1. Door een advies uit te laten brengen over het KMS kan er doelgericht verder worden gegaan. De adviseur kan beoordelen of de gemaakte stukken voldoende diepgang brengen voor het systeem.

Ad 2. Het is verstandig om een of meerdere personen binnen OGD een NEN cursus ISO 9001 te laten volgen. Met deze cursus kunnen zij sturing geven bij het doorontwikkelen van het KMS. Daarnaast is het met het oog op interne audits is het verstandig als meerdere personen kennis hebben van ISO 9001 zodat er een verdeling van werkzaamheden kan plaatsvinden en er een andere blik op zaken kan worden geworpen.

Ad 3. Zorg voor een kwaliteitsmanager die er ook echt de aandacht voor heeft en neemt. Houdt het een serieus onderwerp en besteedt er voldoende aandacht aan. Het risico bestaat dat wanneer dat niet gebeurt, het systeem niet zal worden gebruikt waardoor de investeringen voor niets geweest zijn.

Ad 4. Maak rapportages voor “kwaliteitskosten” zoals herstelkosten, klantverlies, discussie over fouten, te laag gecalculeerde projecten, onnodig overwerk, herhalende fouten en service. Het totaal van deze kosten moet namelijk zo laag mogelijk zijn. Wanneer deze bekend zijn kan er ook op gestuurd worden.

Ad 5. Het moet duidelijk gemaakt worden dat een KMS vooral een managementsysteem is. Hierdoor kunnen knelpunten worden gevonden en opgelost. Het is de bedoeling dat er minder fouten worden gemaakt waardoor het werk voor iedereen plezieriger kan worden.

Ad 6. Er moet structurele aandacht komen voor relevante registraties en cijfers. Hierdoor kan de besluitvorming op basis van feiten verbeteren. Naar verwachting is dit een relatief makkelijke manier van verbeterpunten op sporen.

7. Evaluatie van het project

Het is verstandig geweest om het gehanteerde stappenplan te gebruiken als leidraad voor het project. Dit heeft de nodige structuur gebracht. Ondanks de structuur is niet voorkomen dat het project achter is geraakt op de gemaakte planning.

Het opzetten van concepten is een uitdagende bezigheid die relatief snel resultaten brengt. Het vervolgens verfijnen van deze concepten is een stuk lastiger en kost veel tijd waarbij de resultaten soms lastig te zien zijn. Hierdoor kan het voorkomen dat de werkzaamheden niet meer worden ervaren als een uitdaging maar een onneembare vesting.

Niet alle vragen van de mensen waarmee werd gesproken, konden beantwoord worden aangezien de kennis van ISO 9001 bestond uit wat er in de literatuur is gevonden aangevuld met wat er op internet werd gevonden. De eisen van ISO 9001 zijn zo beschreven dat ze op alle organisaties toepasbaar zijn. Welke onderdelen voor OGD belangrijk zijn is soms lastig te beoordelen, zo ook de diepgang. Het volgen van een cursus over ISO 9001, eventueel aangevuld met adviezen van een consultancy of advies bureau hadden hierbij kunnen helpen.

Er werd verschillend gereageerd op het feit dat OGD met kwaliteitsmanagement, en specifiek ISO 9001, aan de slag ging. De meeste medewerkers reageren positief en waren bereid tijd vrij te maken om mee te helpen aan het project. Ook zien de meeste wel in dat het tijd is voor bepaalde verbetering maar zien tegelijkertijd ISO 9000 nog steeds als een papieren tijger. Hierdoor zien ze geen directe meerwaarde in het systeem. Door hun te overtuigen van het punt dat het juist niet de bedoeling is alles vast te leggen en star te maken en dat verbeteren juist centraal staat, zijn de meeste wel positiever geworden. Er blijven echter altijd een aantal mensen zeer sceptisch en daaraan zal blijvend aandacht moeten worden besteed wanneer het KMS af is en ingevoerd wordt. De punten waarop vooral positief werd gereageerd zijn besluitvorming op basis van feiten en het bijhouden van actie lijsten uit overlegmomenten.

Sommige medewerkers waren minder positief en kwamen met: "Wat leuk dat je het gaat proberen maar je denkt toch niet serieus dat het bij OGD gaat werken?". Dit gebruikte ik als motivatie om resultaat te halen en te laten zien dat het wel mogelijk. Het zal echter nog veel meer tijd en moeite kosten om hen te overtuigen dat een KMS bij OGD kan werken.

Bij het beschrijven van de huidige processen is men snel geneigd meteen verbeter suggesties door te voeren. Dit is echter zo beperkt mogelijk gehouden aangezien de beschreven situatie niet overeenkomt met de huidige. Bij een externe audit valt dit op en kan reden zijn waarom een certificaat niet wordt bereikt.

Nawoord

Ik heb mijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij OGD. Hier heb ik de kans gekregen om mijzelf verder te ontwikkelen en meer ervaring op te doen in het bedrijfsleven en met name met kwaliteitsmanagement. Daarnaast is natuurlijk van belang dat ik ook activiteiten heb ontplooid waar OGD iets aan heeft. Dit heeft geleidt tot de volgende opdracht:

“Het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor OGD op basis van de NEN-EN-ISO 9001:2008 norm.”

Het resultaat is een concept kwaliteitshandboek als onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem volgens de structuur ISO 9001. Het invoeren van een KMS bleek een stap te ver te zijn.

Dit was een uitdagende opdracht waarbij ik veel heb geleerd over kwaliteitsmanagement maar ook over hoe OGD werkt.

Naast het opzetten van het KMS heb ik bij OGD ook meegeholpen met de kwaliteitsaudit van Human Connection en heb ik meegeholpen op het ITSMF jaarcongres, waar OGD als sponsor het Twitter Cafe organiseerde.

Werken bij OGD is mij zeer goed bevallen, niet alleen omdat de opdracht uitdagend was maar ook omdat de sfeer bij OGD uitstekend is. OGD bestaat uit een groep gezellige collega's die naast hard werken ook de tijd nemen en krijgen voor plezier. Ik ben dan ook erg blij dat ik me sinds kort een OGD-er mag noemen.

Literatuurlijst

- Frameworks voor IT-management – Een Pocket guide.
Eric Rozemeijer, Jan Bon, Arjen de Jong, Axel Kolthof en Tineke Verheijen.
ISBN 978-90-8753-092-1.
- Praktijkids Kwaliteitsmanagementsystemen – Werken met ISO 9001.
Ronald Spruit.
ISBN 978-90-5254-136-5.
- Praktijkids ISO 9001 voor het MKB (NPR 9006:2008).
- NEN-EN-ISO 9000:2005 Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst.
- NEN-EN-ISO 9001:2008+C1 Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen.
- NEN-EN-ISO 9004:2009 Managen op duurzaam succes van een organisatie – Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement.
- NEN-EN-ISO 19011:2002 Richtlijnen voor het uitvoeren van kwaliteits- en/of milieumanagementsysteemaudits.
- ISO 9000:2000-serie, strategie en aanpak.
Dr.ir. C.T.B. Ahaus, Ing. A. de Heer, Ing. W.K.J. Swinkels
ISBN 90-14-068-174.
- Het managementinstrument ISO 9000, Stap voor stap.
Peter H. de Dreu
ISBN 90-805-981-3-5.
- Kwaliteitsmanagement.
Ron Emmerik.
ISBN 978-90430-1267-6.
- Handleiding kwaliteitsmanagement.
H.J. Jorissen.
ISBN 978-90-473-0028-1.
- De kleine CMMI voor diensten.
J. Cannegieter, F. Niessink, R. van Solinge.
ISBN 978-90-1258-182-0.
- Succesvol managen van offshore software projecten.
Hans van Nek.
ISBN 90-72194-76-4.
- Afstudeerverslag Vera van Elteren, Eenheid in de verscheidenheid. Via www.hbo-kennisbank.nl
- Afstudeerscriptie Marc de Jong, Het voorstellen, ontwikkelen en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem. Via www.hbo-kennisbank.nl

Internet bronnen

- <http://www.ogd.nl>
- <http://www.hu.nl>
- <http://www.hbo-kennisbank.nl>
- <http://www.google.nl>
- <http://nl.wikipedia.org>
- <http://www.nen.nl>
- <http://www.iso-advies.nl>
- <http://www.adburdias.nl>
- <http://www.patagonia-bv.com>
- <http://www.encyclo.nl>
- <http://www.businessissues.nl>
- <http://www.kennizz.nl>
- <http://www.rva.nl>

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram OGD

Bijlage 2 Quicksan acht management principes ISO 9000

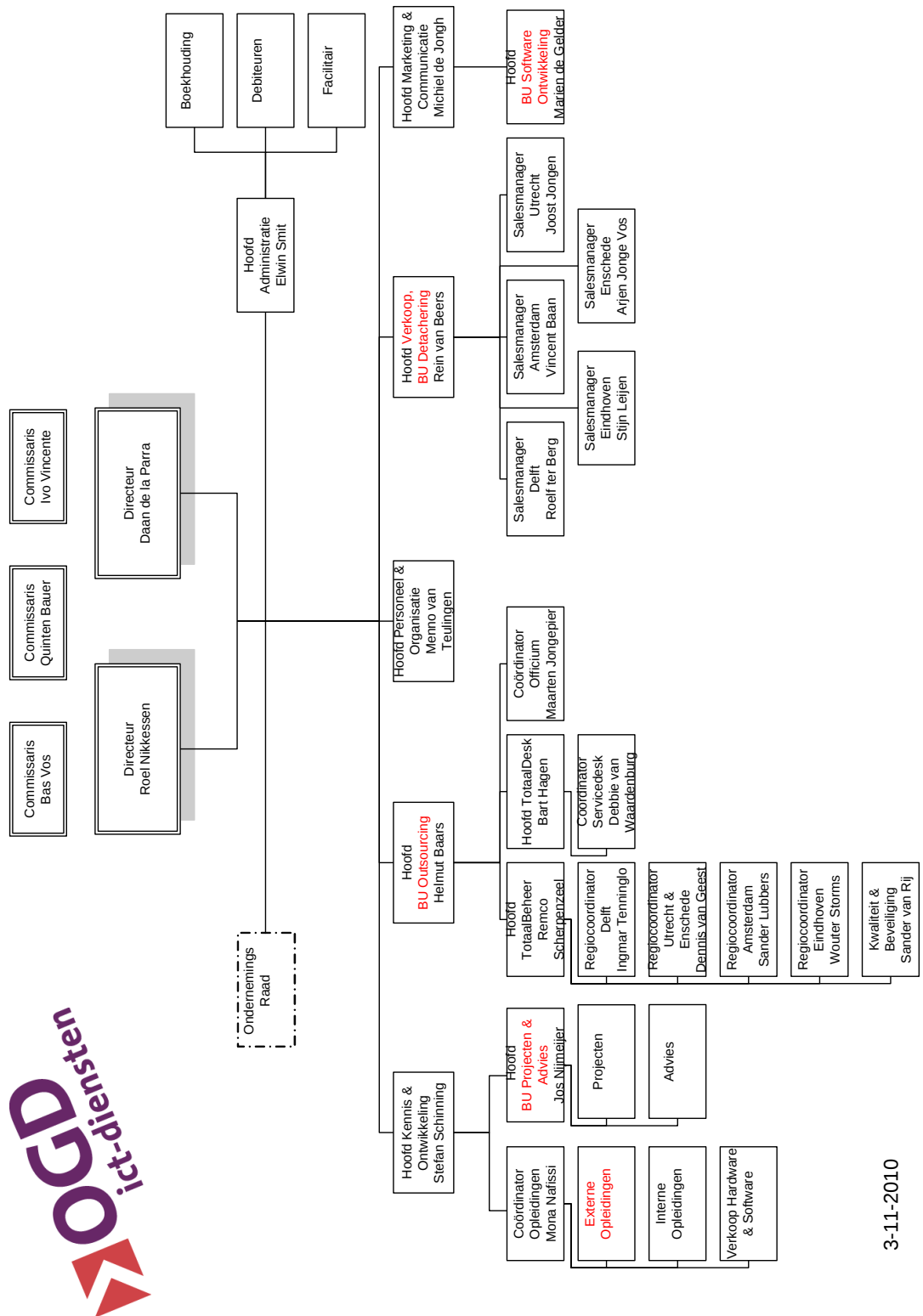
Bijlage 3 Verslag gesprek bij ACES Direct

Bijlage 4 Concept Inhoudsopgave kwaliteitshandboek

Bijlage 5 Voorbeeld van een KMS procedure

Bijlage 6 Equivalentie stappen CMMI

Bijlage 1 Organogram OGD



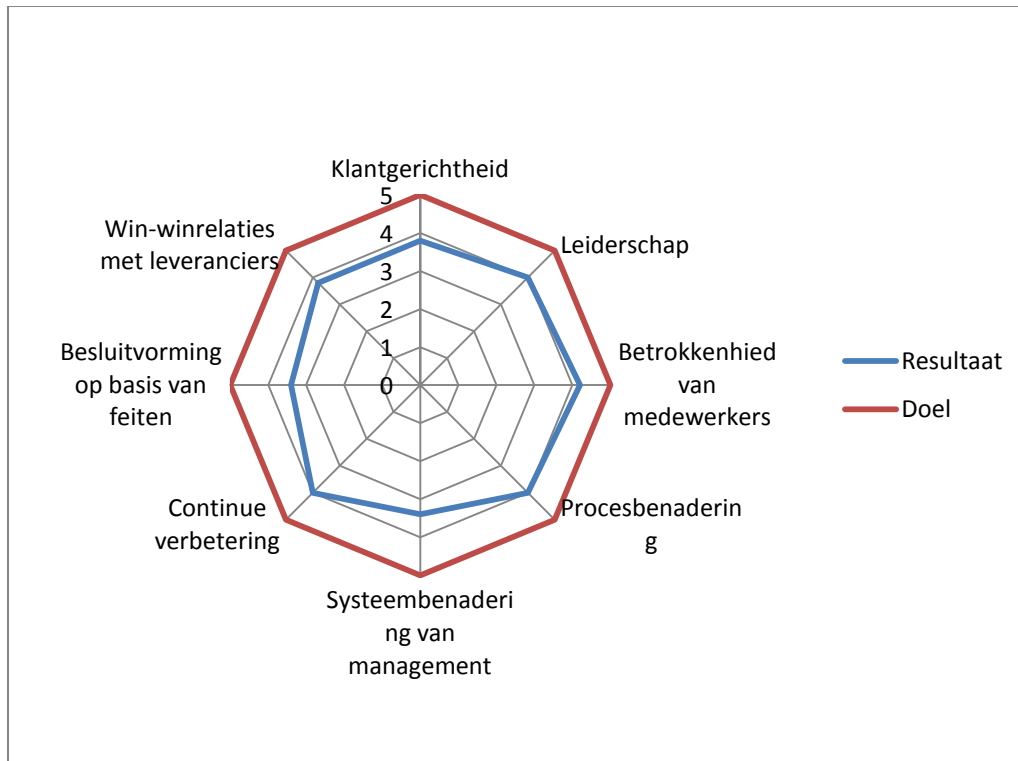
3-11-2010

Bijlage 2 Quicksan acht managementprincipes ISO 9000

Quicksan 8 Managementprincipes

	Oneens					Eens				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Klantgerichtheid										
1 Er is structureel aandacht voor wat klanten écht van ons willen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 De organisatiedoelstellingen zijn gerelateerd aan de behoeften en verwachtingen van de klant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 De behoeften en verwachtingen van de klant zijn in alle lagen van de organisatie bekend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Er is voortdurend aandacht voor het achterhalen van de tevredenheid van klanten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Wat we onder 'kwaliteit' verstaan, wordt door de klant bepaald	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Leiderschap										
1 Er is een heldere visie op de toekomst van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Het doel van onze organisatie is meer dan geld verdienen, maar bijvoorbeeld ook het leveren van goed werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 De directie draagt het organisatiebeleid actief uit naar de medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Medewerkers kunnen en durven hun verantwoordelijkheid te nemen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Iedereen in de organisatie weet wat we onder 'kwaliteit' verstaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid van medewerkers										
1 Medewerkers hebben inzicht in het belang van hun bijdrage en rol in de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Medewerkers beoordelen hun prestaties ten opzichte van hun eigen doelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 Medewerkers zoeken actief naar mogelijkheden om hun vaardigheden te vergroten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Kennis en ervaringen worden vrijelijk met elkaar gedeeld	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Problemen en lastige kwesties worden openlijk met elkaar besproken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Procesbenadering										
1 Het is bekend welke stappen moeten worden genomen om te komen van de vraag van de klant tot het daadwerkelijk leveren van het product of de dienst	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 De eisen van klanten zijn bepalend voor hoe we onze kernactiviteiten uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 De verantwoordelijkheden voor het beheer van onze kernactiviteiten zijn helder vastgesteld	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Middelen, methoden en materialen worden doeltreffend ingezet om het verloop van onze kernactiviteiten te verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Er bestaan geen muurtjes tussen afdelingen die kernactiviteiten uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Systeembenadering van management										
1 We hebben een systematische werkwijze voor het behalen van de organisatiedoelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Er is inzicht in hoe verschillende processen op elkaar ingrijpen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 Er zijn heldere afspraken over functies en verantwoordelijkheden, waardoor er geen belemmeringen bestaan tussen functies	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 We weten precies wat we klanten kunnen beloven en wat niet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Er is gedefinieerd hoe en hoe goed de hoofdactiviteiten moeten worden uitgevoerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Continue verbetering										
1 Iedereen binnen de organisatie heeft de taak om te werken aan het verbeteren van producten, processen en systemen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Verbeterprojecten worden gezien als investeringen en niet als kosten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 Er is een consistente benadering voor het doorvoeren van verbeteringen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Fouten worden openlijk besproken om ervan te leren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Medewerkers worden getraind in verbetermethodieken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Besluitvorming op basis van feiten										
1 We weten welke gegevens moeten worden geregistreerd om onze prestaties te meten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Iedereen weet wie waarover beslist	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 Resultaten van de organisatie worden periodiek besproken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Naast ervaring en intuïtie gebruiken we uitkomsten van feitelijk analyses bij het nemen van besluiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 Prestaties op verschillende terreinen worden tegen elkaar afgewogen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Win-winrelaties met leveranciers										
1 Bij het selecteren van een leverancier kijken we niet alleen naar de prijs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 Samen met leveranciers zoeken we naar de voor beide partijen beste oplossing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 Het inkopen van benodigdheden voor ons product (dienst) verloopt anders dan het inkopen van bijvoorbeeld bureaustoelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 Het selecteren van een leverancier voor benodigdheden voor een (nieuw) product (dienst) beschouwen we als een onderdeel van productontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 We steken energie in het helpen leveranciers hun prestaties te verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Op basis van de ingevulde vragenlijsten wordt het gemiddelde per vraag en vervolgens onderwerp berekend en als volgt weergegeven:



Theoretisch gezien is het uiteindelijke doel is om overal de maximale score 5 te halen. Dit zou overeenkomen met het voldoen aan de ISO 9001 eisen.

Dit model geeft overzichtelijk weer waar de score lager is en wat de eerste aandachtpunten kunnen zijn. Aangezien de vragen door personen uit de organisatie worden ingevuld, kan het zo zijn dat hun beeld niet overeenkomt met de werkelijkheid. Het is dus onverstandig om veel waarde te hechten aan deze scan. Het is slechts een hulp middel om op een snelle manier een beeld te vormen en eventuele aandachtspunten te signaleren.

Bovenstaande diagram is slechts een voorbeeld, de resultaten zijn niet gebaseerd op een goede meting. Het invullen van de vragenlijst zal binnenkort worden gedaan door de leden van het management team. Na de invulling kunnen zij de resultaten gebruiken om een doel voor het komende jaar vast te stellen. Bijvoorbeeld een score van 4,1 op het onderdeel besluitvorming op basis van feiten.

Bijlage 3 Verslag gesprek bij ACES Direct

Datum: 2-7-2010
Tijd: 11.00 – 13.00
Locatie: ACES Direct, Tilburg

Aanwezig: Tom Coehorst (ACES Direct)
Paul de Rooij (ACES Direct)
Stefan Schinning (OGD)
Alexander Kloes (OGD)

Aanleiding voor ACES Direct was voornamelijk om grote klanten binnen te halen en te houden. Interne voordelen zijn groter dan verwacht, omdat je (minimaal) 1x per jaar naar je processen moet kijken ben je ook eerder geneigd processen te verbeteren.

In 2006 is ACES Direct met ISO 9001 begonnen. Een afstudeerder heeft er aan gewerkt. CGD heeft als consultant en auditor opgetreden. Regelmatig (bv iedere 2 weken) kon de afstudeerder een deel naar CGD sturen ter controle. Zo werd voorkomen dat er een groot deel verkeerd ging.

Het KMS is gericht op klanten en directe invloed daarop, dus de dagelijkse werkzaamheden. Dit beslaat 80% van het werk. Bij ACES Direct zijn ze daarom gestart met inkoop, verkoop en de aansluitende processen. Dit is daarna uitgebreid.

Aces Direct heeft het minimale gedaan om aan de certificeringseisen te voldoen. Hierdoor werd het KMS redelijk simpel gehouden.

In eerste instantie is alleen gekeken naar de huidige processen en is niet gekeken naar verbetering. Pas na certificering is er gekeken naar verbetering van processen.

90% van de werkzaamheden zijn beschreven zoals ze al werden gedaan.

10% van de werkzaamheden zijn aangepast om aan de eisen te voldoen.

De 10% verandering van de organisatie is het lastigste.

Het kwaliteitshandboek van ACES Direct bestaat uit ongeveer 80 processen. Bijna alle processen bestaan uit 2 pagina's. 1 Met een stroom schema, 1 met een toelichting. Beschrijvingen zijn zeer standaard gehouden. Niet voor iedere vorm van escalatie een nieuwe procedure maar bv 1 escalatie procedure.

De meeste medewerkers hebben maar met ongeveer 15% van het kwaliteitshandboek te maken, afhankelijk van de medewerker/werkzaamheden welke 15% (percentage is een schatting).

Onderschat niet hoeveel werk het in eerste instantie is om het certificaat te bereiken. Daarom : maak het jezelf niet te moeilijk!

De uiteindelijke certificering ging in ongeveer 2 dagen bij ACES Direct. Dit kan bij OGD langer zijn aangezien OGD groter is. Uit het certificeringstraject komt een rapport waar de benodigde bijstellingen in staan. Daarna heb je nog een paar weken om die te bewerkstelligen.

ACES Direct gaat kijken naar ISO 26000 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen MVO in plaats van ISO 14000 Milieuzorg.

Belangrijk punt zijn de actielijsten en actiepunten. Dit vergde wel wat aanpassing om ze daadwerkelijk bij te houden en uit te voeren, soms wordt er vlak voor de audit gekeken wat wel en niet is gedaan. Wat niet is gedaan wordt dan naar achteren geschoven.

Leveranciersbeoordeling kan lastig zijn.

Vaak wordt er pas gekeken naar actiepunten wanneer het bijna tijd is voor een audit.

Betrokkenheid van medewerkers is enorm belangrijk, dit moet niet onderschat worden.

Houdt het systeem zo simpel mogelijk! Zelfs dan is het al behoorlijk complex. Alles moet namelijk precies kloppen. Voorbeeld 1: in het ontruimingsplan staat verzamelen op de parkeerplaats, op de kaarten in het kantoor staat verzamelen bij de brievenbus. Dit is dus fout en moet worden aangepast. Voorbeeld 2: noem je in een procedure een functie, dan moet deze ook overeenkomen met de functiebeschrijving bij de organisatiebeschrijving.

Jaarlijkse audit voor hercertificering:

- Zorg dat je de benodigde onderzoeken hebt uitgevoerd;
- Zorg dat de interne audits op orde zijn;
- Wanneer er geen wijzigingen zijn is het makkelijk.

De jaarlijkse kosten voor hercertificering bedragen ongeveer € 2000,- afgezien van de kosten voor tijd van medewerkers.

Er wordt niet met CMMI, ISO 9004 of een andere methode gewerkt in het kader van kwaliteitsverbetering.

De kwaliteitsmanager moet zorgen dat mensen (met hem) gaan kijken naar hun processen en dat ze zo nodig bijgestuurd worden. Ook is het belangrijk dat hij de activiteiten gespreid over het jaar inplant zodat niet alle druk vlak voor een audit ligt. Desondanks is de kwaliteitsmanager rond de (her)certificering druk bezig om alles op orde te krijgen.

ACES Direct is blij met het ISO 9001 certificaat. Niet alleen voor de klanten maar ook omdat het ACES dwingt om de processen te bekijken en daardoor interne verbeteringen door voert.

Bijlage 4 Concept Inhoudsopgave kwaliteitshandboek

Deel 0 Algemene Informatie		Versie	Datum
0.0	Voorpagina met identificatienummer		
0.1	Overzicht van houders van een bewaakt exemplaar van het kwaliteitshandboek OGD		
0.2	Inhoudsopgave		
0.3	Relatiematrix tussen eisen van ISO 9001 en de hoofdstukken van het kwaliteitshandboek OGD		
0.4	Scope kwaliteitsmanagementsysteem		
0.5	Legenda en Definities		

Deel 1 Beleid, besturing en organisatie		Versie	Datum
1.1	Missie, visie en strategie OGD		
1.2	Kwaliteitsbeleid, doelstelling en doelstellingrealisatie		
1.3	Klantprofiel		
1.4	Bedrijfsprofiel		
1.5	Business Units en “Processen” (organogram)		
1.6	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden		
1.7	Omschrijving KMS		
1.8	Van klantwens tot klanttevredenheid		
1.9	Overlegstructuur		
1.10	Uitbestede processen		
1.11	Interne audit		
1.12	Beheersing documentatie		
1.13	Beheersing registratie		
1.14	Beheersing van afwijkende producten		
1.15	Preventieve maatregelen		
1.16	Corrigerende maatregelen		
1.17	Klachtenprocedure		
1.18	Escalatieprocedure		

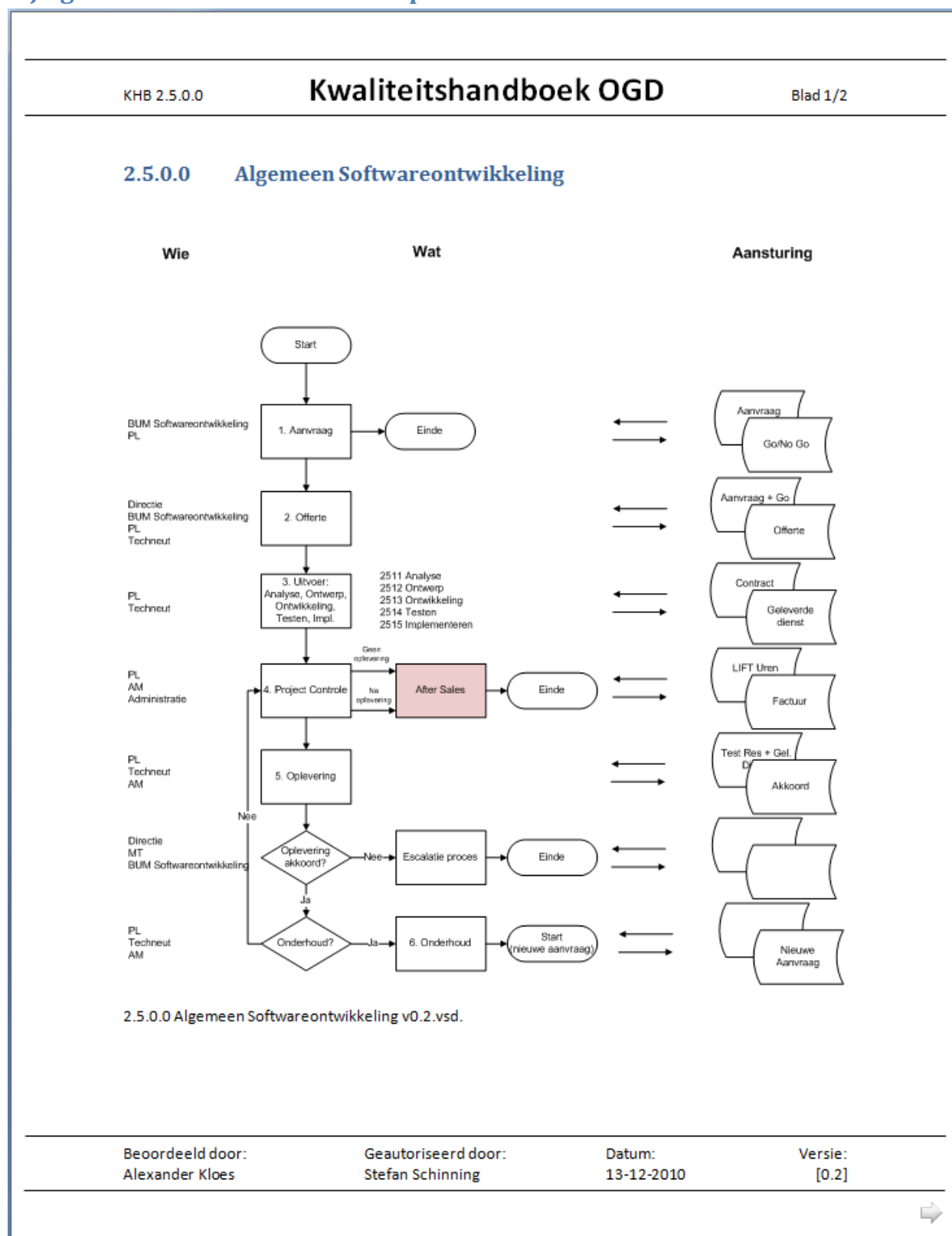
Deel 2 Beheersing van het primaire proces		Versie	Datum
2.0	Verbanden primaire processen		
2.1	Verkoop		
	2.1.0 Algemeen Verkoop		
	2.1.1 Acquisitie		
	2.1.2 Account Management		
	2.1.3 Verkoopdesk		
2.2	BU Detachering		
	2.2.0 Algemeen		
	2.2.1 Matching		
2.3	BU Outsourcing		

	2.3.0	Algemeen BU Outsourcing		
	2.3.1.0	Innovatie		
	2.3.2.0	Verkoop		
	2.3.3.0	Dienstlevering		
	2.3.4.0	Medewerkers		
2.4	BU Projecten & Advies			
	2.4.0	Algemeen BU Projecten & Advies		
	2.4.1	Projecten		
	2.4.2	Advies		
	2.4.3	Planning & Control		
	2.4.4	Verkoop Hardware & Software		
2.5	BU Softwareontwikkeling			
	2.5.0.0	Algemeen BU Softwareontwikkeling		
2.6	Opleidingen Extern			
	2.6.0.0	Algemeen Opleidingen Extern		

Deel 3 Beheersing van ondersteunende processen			Versie	Datum
3.0	Verbanden Met Primaire Processen			
3.1	Administratie			
3.2	Facilitaire Zaken			
3.3	Marketing & Communicatie			
3.4	Personeel & Organisatie			
3.5	Kennis & Ontwikkeling			

Deel 4 Overzichten			Versie	Datum
4.1	Overzicht gehanteerde werkinstructies			
4.2	Overzicht toegepaste formulieren			
4.3	Overzicht toegepaste normstellende documenten			
4.4	Overzicht management registraties			

Bijlage 5 Voorbeeld van een KMS procedure



KHB 2.5.0.0

Kwaliteitshandboek OGD

Blad 2/2

Doel

Beschrijving van het proces van de Business Unit Softwareontwikkeling (BUS) om inzichtelijk te maken welke volgorde van activiteiten er doorgaans is.

Toepassing

Deze procedure geldt zowel voor projecten als voor detachering bij de BU softwareontwikkeling.

Definities**Proceseigenaar**

Business Unit Manager Softwareontwikkeling

Gebruikte formulieren en hulpmiddelen

LIFT software

Toelichting

1. Behandelen van aanvragen, die komen binnen bij de BU via AM of de verkoopdesk. Is dit voor Software ontwikkeling? Kunnen we dit/willen we dit? Nee, terug naar AM of sluiten. Ja, naar 2.
2. Maken en uitvoeren van een planning voor het schrijven van de offerte.
3. Uitvoeren van de dienst. Hier kunnen meerdere iteraties plaatsvinden.
4. Project controle incl invoeren van uren etc. Voor advies en/of ontwerp maar geen vervolg, afsluiten en factureren. Indien ook ontwikkeling is gedaan, door naar oplevering.
5. Oplevering van project. Klant niet akkoord? Escalatie. Eerst in gesprek gaan, lukt dat niet dan advocaten etc. Klant akkoord: doen we ook het onderhoud? Nee, project controle met afsluiten en facturatie. Ja naar
6. Onderhoud: ontwikkelproject afsluiten en factureren, onderhoudstraject starten.

After Sales wordt momenteel nog niet gedaan, is wel een onderdeel wat hoog op de wensen lijst staat.

Mogelijke knelpunten

Oplevering laten plaatsvinden aan de hand van duidelijke, voorafgestelde, criteria waardoor meetbaar wordt of wel of niet voldaan is aan de eisen.

Klanttevredenheid kan worden getoetst met after sales. Dit brengt de mogelijkheden met zich mee om de klanttevredenheid te verhogen door geleverde diensten of producten te verbeteren of sneller op nieuwe opdrachten bij de klant te kunnen inspelen. Houding veranderen van reactief naar proactief. After Sales is nu een taak van AM (relatie beheer)?

Beoordeeld door:
Alexander Kloes

Geautoriseerd door:
Stefan Schinning

Datum:
13-12-2010

Versie:
[0.2]



Bijlage 6 Equivalentie stappen CMMI

CMMI Overview

Procesgebied	Vol.Niv	Vaa.Niv 1	Vaa.Niv 2	Vaa.Niv 3	Vaa.Niv 4	Vaa.Niv 5
Configuratiemanagement	2					
Eisenmanagement	2					
Proces- en productkwaliteitsborging	2					
Projectplanning	2					
Projectmonitoring en projectbeheersing	2					
Leveranciersmanagement	2					
Meting en analyse	2					
Dienstlevering	2					
Capaciteitsmanagement en beschikbaarheidsmanagement	3					
Alternatievanalyse en oplossingskeuze	3					
Geïntegreerd projectmanagement	3					
Incidentenoplossing en incidentenpreventie	3					
Organisatiebrede procesdefinitie	3					
Organisatiebrede procesfocus	3					
Organisatiebrede training	3					
Risicomanagement	3					
Dienstcontinuïteit	3					
Dienstsysteemontwikkeling	3					
Dienstsysteemtransitie	3					
Strategisch dienstenmanagement	3					
Organisatiebrede procesprestatie	4					
Kwantitatief projectmanagement	4					
Organisatiebrede innovatie en borging	5					
Causale probleemanalyse en probleemoplossing	5					

Legenda	
	Doelstelling Volwassenheidsniveau 2
	Doelstelling Volwassenheidsniveau 3
	Doelstelling Volwassenheidsniveau 4
	Doelstelling Volwassenheidsniveau 5

Toelichting:

Vol.Niv staat voor volwassenheidsniveau.

Vaa.Niv staat voor vaardigheidsniveau.

De stapsgewijze representatie maakt gebruik van volwassenheidsniveaus (levels):

1. Initieel
2. Beheerst
3. Gedefinieerd
4. Kwantitatief beheerst
5. Optimaliserend

Iedere organisatie bevindt zich minimaal op level 1 en kan van daaruit verder groeien.

De continue representatie maakt gebruik van vaardigheidsniveaus:

0. Incompleet
1. Uitgevoerd
2. Beheerst
3. Gedefinieerd
4. Kwantitatief beheerst
5. Optimaliserend

Bij de continue representatie kan een organisatie zelf bepalen wat het doel is per procesgebied en wat men belangrijk vindt om op dat moment te verbeteren. Kortom “Quick wins first”.

Om CMMI level 2 waardering te krijgen als organisatie moeten alle procesgebieden van volwassenheidsniveau 2 minimaal vaardigheidsniveau 2 hebben. Om CMMI level 3 gewaardeerd te worden moeten alle procesgebieden van niveau 2 en 3 minimaal vaardigheidsniveau 3 hebben.