

Kwaliteit Management Principes

Als goedgekeurd na stemming door
ISO/TC/176/SC2/N351B

Kwaliteit Management Principes

1. Achtergrond en doel van dit document

ISO/TC 176/SC2/WG15 ontwikkelde een uittreksel van haar document N125 "Kwaliteit Management Principes en richtlijnen voor de toepassing", welke een zeer positieve beoordeling verkreeg voor de Tel Aviv vergadering van TC 176. Om de hoogst mogelijke consensus te bereiken omtrent de gedefinieerde kwaliteit management principes was er een stemming onder nummer ISO/TC 176/SC2/N351B.

Hier werd een positief resultaat geboekt. Het commentaar van de 36 stemmende landen (32 positief en 4 negatief) is beoordeeld door ISO/TC 176/SC2/WG15 tijdens de Kopenhagen vergadering van 27 mei t/m 29 mei 1997. Toepasselijke aanpassingen zijn doorgevoerd in de nieuwe versie van het document en heeft de nummering ISO/TC 176/SC2/WG15/N130 verkregen.

De negatieve stemmen hadden geen betrekking op de inhoud van de principes zoals deze waren, maar meer op het feit dat N351B geen structuur had volgens de ISO regels voor Technische rapportage en dat het document niet te gebruiken was als een op zich zelf staand document. Het was nimmer de intentie van de WG 15 om het document te publiceren als een technisch rapport, het was de bedoeling om volledige consensus te verkrijgen omtrent KMP.

Volgens de bovenvermelde stemming resultaten is het doel om volledige consensus te bereiken behaald.

2. Kwaliteit Management Principes (KMP)

Een KMP is een uitgebreide en fundamentele regel of overtuiging, voor het leiden en 'bedienen' van een organisatie gericht op het continu verbeteren van de performance over een langere termijn door middel van het zich richten op klanten waarbij gelet wordt op de behoeften van alle andere belanghebbenden.

Principe 1 Klant georiënteerde organisatie

Organisaties zijn afhankelijk van klanten en dienen daarom de huidige en toekomstige behoeften van de klant te begrijpen, de eisen van de klant na te leven en de verwachtingen van de klant te overtreffen.

Principe 2 Leiderschap

Leiders bepalen de eenheid van doel en richting van de organisatie. Zij zouden een omgeving dienen te creëren en onderhouden waar mensen zich volledig betrokken worden in het bereiken van de doelstellingen.

Principe 3 Menselijke betrokkenheid

Mensen op alle niveaus zijn de essentie van een organisatie en hun volledige inzet maakt het mogelijk hun capaciteiten profijtelijk te gebruiken voor de organisatie.

Principe 4 Proces benadering

Een gewenst resultaat is efficiënter bereikt indien gerelateerde middelen en activiteiten beheerst worden als een proces.

Principe 5 Systeem benadering tot beheersing

Identificatie, begrip en beheersing van een systeem van onderling verbonden gerelateerde processen ten behoeve van een gegeven doel verbeterd de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie.

Principe 6 Continue verbetering

Continue verbetering zou een permanente doelstelling moeten zijn van de organisatie.

Principe 7 Op feiten gebaseerde beslissingen

Effectieve besluiten zijn gebaseerd op de analyse van realistische en betrouwbare gegevens en informatie.

Principe 8 Wederzijdse voordelige leverancier relaties

Een organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk en een gemeenschappelijke profijtelijke relatie vergroot de mogelijkheid voor beide om een waarde te creëren

Principe 1 Klant georiënteerde organisatie

Organisaties zijn afhankelijk van klanten en dienen daarom de huidige en toekomstige behoeften van de klant te begrijpen, de eisen van de klant na te leven en de verwachtingen van de klant te overtreffen.

De toepassing van dit principe leidt tot de volgende acties:

- Begrip voor het gehele scala aan klant behoeften en verwachtingen voor producten, aflevering, prijs, betrouwbaarheid, etcetera.
- Zekerstellen van een evenwichtige benadering van de behoeften en verwachtingen van de klant(en) en andere belangenpartijen.
- Het communiceren van deze behoeften en verwachtingen door de gehele organisatie.
- Het meten van de klanttevredenheid en handelen op de resultaten daarvan, en
- Beheersen van klantrelaties.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** verzekeren dat de behoeften en verwachtingen van de klant worden begrepen door de gehele organisatie.
- **Voor het bepalen van doelstellingen:** verzekeren dat relevante doelen direct gekoppeld zijn aan de behoeften en verwachtingen van de klant(en).
- **Voor operationeel management:** de verbetering van het vermogen van de organisatie om tegemoet te komen aan de behoeften van de klant.
- **Voor Personele Zaken:** verzekeren dat de mensen de kennis en kunde hebben die nodig is om de klant van de organisatie tevreden te stellen.

Principe 2 Leiderschap

Leiders bepalen de eenheid van doel en richting van de organisatie. Zij zouden een omgeving dienen te creëren en onderhouden waar mensen zich volledig betrokken worden in het bereiken van de doelstellingen.

De toepassing van dit principe leidt tot de volgende acties:

- Wees pro-actief en leidend door voorbeeld.
- Begrijp en reageer op veranderingen in externe omstandigheden.
- Overweeg de behoeften van alle belangenpartijen, inclusief klanten, eigenaren, mensen, toeleveranciers, lokale overheden en de maatschappij in het algemeen.
- Definieer een heldere visie van de toekomst van de organisatie.
- Stel gemeenschappelijke waarden en rol modellen vast op alle niveaus binnen de organisatie.
- Geef vertrouwen en elimineer angst.
- Voorzie mensen van de benodigde middelen en vrijheden om te handelen met verantwoordelijkheid en rekenschap.
- Inspireer, moedig aan en erken de bijdragen van mensen.

- Promoot een open en eerlijke communicatie.
- Educatie, training en coaching van mensen.
- Definieer uitdagende realistische doelstellingen, en
- Implementeer een strategie om de doelstellingen te bereiken.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** een heldere visie voor de organisatie toekomst neerzetten en communiceren.
- **Voor het bepalen van doelstellingen:** het vertalen van de organisatie visie naar meetbare doelstellingen.
- **Voor operationeel management:** gesterkt en betrokken personeel bereikt de doelstellingen van de organisatie.
- **Voor Personele Zaken:** draagt zorg voor gesterkt, gemotiveerd, goed geïnformeerd en stabiele werkrachten.

Principe 3 Menselijke betrokkenheid

Mensen op alle niveaus zijn de essentie van een organisatie en hun volledige inzet maakt het mogelijk hun capaciteiten profijtelijk te gebruiken voor de organisatie.

De toepassing van dit principe leidt tot de volgende acties:

- Acceptatie van eigendom en verantwoordelijkheid om problemen op te lossen.
- Actief zoeken naar mogelijkheden voor verbeteringen.
- Actief zoeken naar mogelijkheden voor verbetering van competentie, kennis en ervaring.
- Vrijelijk delen van kennis en ervaring in groepen en teams.
- Richten op het maken van waarde voor klanten.
- Innovatief en creatief zijn in het bereiken van de organisatie doelstellingen.
- Betere vertegenwoordiging van de organisatie naar de klanten, lokale overheden en de maatschappij.
- Bevrediging van het werk verkrijgen, en
- Enthousiast en trots om deel uit te mogen maken van de organisatie.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** mensen die effectief bijdragen aan de verbetering van de organisatie doelstellingen en strategie.
- **Voor het bepalen van doelstellingen:** mensen die de organisatiedoelstellingen tot hun eigendom maken.
- **Voor operationeel management:** mensen die betrokken zijn bij toepasselijke beslissingen en proces verbeteringen.

- **Voor Personele Zaken:** mensen die meer voldoening hebben in hun werk en actief betrokken zijn in hun persoonlijke groei en ontwikkeling, voor het welzijn van de organisatie.
-

Principe 4 Proces benadering

Een gewenst resultaat is efficiënter bereikt indien gerelateerde middelen en activiteiten beheerst worden als een proces.

De toepassing van dit principe leidt tot de volgende zaken:

- Definiëren van het proces om de gewenste resultaten te bereiken.
- Identificatie en meting van de in- en output van het proces.
- Identificatie van proces interfaces met de functies van de organisatie.
- Duidelijke verantwoordelijkheid, bevoegdheid en rekenschap vaststelling ten behoeve van het beheersen van het proces.
- Evaluatie van mogelijke risico's, consequenties en invloed van processen op klanten, toeleveranciers en andere belangenpartijen van het proces, en
- Bij het ontwerpen van processen, aandacht schenken aan de processtappen, activiteiten, stromen, beheersmaatregelen, training behoeften, materieel, methoden, informatie, materiaal en andere middelen om het gewenste resultaat te bereiken.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** toepassing van gedefinieerde processen door de gehele organisatie zal leiden tot meer voorspelbare resultaten, beter gebruik van middelen, kortere cycli en lagere kosten.
 - **Voor het bepalen van doelstellingen:** het begrijpen van de proces capaciteiten activeert het maken van uitdagende doelstellingen.
 - **Voor operationeel management:** het toe-eigenen van de proces benadering voor alle activiteiten zal resulteren in lagere kosten, voorkomen van fouten, beheersen van afwijkingen, kortere cyclus tijden en meer voorspelbare output.
 - **Voor Personele Zaken:** het vaststellen van kosten efficiënte processen voor Personele Zaken, zoals inhuur, opleiding en training, maakt het mogelijk deze processen in lijn te brengen met de behoeften van de organisatie en draagt tevens zorg voor een meer competente personeelsbestand.
-

Principe 5 Systeem benadering tot beheersing

Identificatie, begrip en beheersing van een systeem van onderling verbonden gerelateerde processen ten behoeve van een gegeven doel verbeterd de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie.

Toepassing van dit principe leid tot de volgende acties:

- Het definiëren van het systeem door identificatie of ontwikkeling van processen die invloed hebben op een gegeven doelstelling.
- Het structureren van het systeem om de doelstellingen op de meest efficiënte wijze te behalen.

- Begrijpen van de onderlinge afhankelijkheden tussen de processen van het systeem.
- Continue verbetering van het systeem door meten en evalueren.
- Bepalen van de middelen behoefte voor aanvang van acties.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** het maken van uitgebreide en uitdagende plannen welke een verbinding legt tussen functionele en proces ingangswaarden.
- **Voor het bepalen van doelstellingen:** de individuele proces doelstellingen zijn in lijn met de hoofddoelstellingen van de organisatie.
- **Voor operationeel management:** een breder overzicht van de proces effectiviteit, welke leidt tot begrip voor probleem oorzaken en tijdige verbeter acties.
- **Voor Personele Zaken:** voorziet in een beter begrip van de rollen en verantwoordelijkheden voor het bereiken van eenduidige doelstellingen en daarbij de functionele barrières slecht en teamwerk verbeterd.

Principe 6 Continue verbetering

Continue verbetering zou een permanente doelstelling moeten zijn van de organisatie.

Toepassing van dit principe leid tot de volgende acties:

- Continue verbetering van producten, processen en systemen een doelstelling voor elk individu in de organisatie maken.
- Het toepassen van de basis verbeter concepten van toenemende verbetering en doorbraak verbetering.
- Gebruik van periodieke onderzoeken tegen vastgestelde criteria van excelleren om gebieden voor potentiële verbetering te identificeren.
- Het continu verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van alle processen.
- Het promoten van activiteiten welke gebaseerd zijn op preventie.
- Ieder lid van de organisatie voorzien van de juiste opleiding en training met betrekking tot methoden en werktuigen voor continue verbetering, zoals:
 - Plan-Do-Check-Act cyclus
 - Probleem oplossing
 - Proces re-engineering
 - Proces innovatie.
- Vaststellen van maatregelen en doelstellingen om te verbeteringen te leiden en te volgen, en
- Verbeteringen herkennen en erkennen.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** bewerkstelligen en bereiken van competitieve businessplannen door de integratie van continue verbetering met strategie en businessplanning.

- **Voor het bepalen van doelstellingen:** het bepalen van realistische en uitdagende verbeter doelen en voorzien in de middelen om die te bereiken.
 - **Voor operationeel management:** het betrekken van mensen in de organisatie bij de continue verbetering van processen.
 - **Voor Personele Zaken:** het voorzien van alle mensen in de organisatie met de werktuigen, gereedschappen, mogelijkheden en aanmoediging om producten, processen en systemen te verbeteren.
-

Principe 7 Op feiten gebaseerde beslissingen

Effectieve besluiten zijn gebaseerd op de analyse van realistische en betrouwbare gegevens en informatie.

Toepassing van dit principe leid tot de volgende acties:

- Maatregelen nemen en gegevens/informatie verzamelen die relevant zijn voor de doelstelling.
- Verzekeren dat de gegevens en informatie voldoende accuraat, betrouwbaar en toegankelijk zijn.
- Door middel van valide methoden de gegevens en informatie analyseren.
- Het begrijpen van de waarde van toegepaste statistische technieken, en
- Beslissingen en acties ondernemen, gebaseerd op een balans van de resultaten van logische analyse met ervaring en intuïtie.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** strategieën gebaseerd op relevante gegevens en informatie zijn realistischer en kunnen mogelijkwijze beter bereikt worden.
 - **Voor het bepalen van doelstellingen:** gebruik van relevante vergelijkbare gegevens en informatie voor het bepalen van realistische en uitdagende doelstellingen.
 - **Voor operationeel management:** gegevens en informatie zijn de basis voor het begrijpen van zowel processen als systeem prestaties om verbeteringen en toekomstige probleem preventie te sturen.
 - **Voor Personele Zaken:** analyse van gegevens en informatie van bronnen als personeelsonderzoeken, suggesties en stuurgroepen ten behoeve van het formuleren van het beleid ten aanzien van personele zaken.
-

Principe 8 Wederzijdse voordelige leverancier relaties

Een organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk en een gemeenschappelijke profijtelijke relatie vergroot de mogelijkheid voor beide om een waarde te creëren

Toepassing van dit principe leid tot de volgende acties:

- Identificatie en selectie van hoofdleveranciers.
- Bepalen van de leverancier relatie die een balans geven tussen korte termijn winst en lange termijn overwegingen voor de organisatie en de maatschappij.

- Een duidelijke en open communicatiestructuur creëren.
- Initiëren van gezamenlijke ontwikkeling en verbetering van producten en processen.
- Gezamenlijk de behoeften van de klant helder bepalen.
- Het delen van informatie en toekomstige plannen, en
- De verbeteringen en prestaties van de leveranciers herkennen.

Toepassingsvoordelen van dit principe omvatten:

- **Voor beleid en strategie formulering:** concurrerende voordelen creëren door de ontwikkeling van strategische samenwerking en partnerschap met toeleveranciers.
- **Voor het bepalen van doelstellingen:** vaststellen van meer uitdagende doelstellingen door vroege betrokkenheid en participatie van toeleveranciers.
- **Voor operationeel management:** leverancier relaties maken en beheersen om verzekerd te zijn van betrouwbare, tijdige, foutloze leveringen van goederen en diensten.
- **Voor Personele Zaken:** ontwikkelen en verhogen van de mogelijkheden van de leverancier door training en gezamenlijke verbeteringen trajecten.