

# KWALITEITSZORG EN CERTIFIKATIE

Frank Strobbe

Direkteur Centrum voor Kwaliteitszorg (CKZ) West-Vlaanderen

---

*Integrale kwaliteitszorg (IKZ) is in de Westvlaamse industrie een gekend verschijnsel. Alhoewel... Voor bepaalde bedrijven dient nu een stap verder te worden gezet. Deze stap heet certificatie.*

---

Het onderwerp kwaliteit staat alom in de belangstelling. Vrijwel alle bedrijven, organisaties en instanties worden veel meer dan vroeger gekonfronteerd met het aspect *kwaliteit*. Waarom eigenlijk? Er zijn tijden geweest — en sommigen zijn er ook nu nog van overtuigd — dat de afgeleverde kwaliteit als vanzelfsprekend en als voldoende werd beschouwd. Een belangrijke drijfveer achter het bewust streven naar een bepaald kwaliteitsniveau is de economische noodzaak om kostprijsverlaging te paren aan kwaliteitsverbetering, niet alleen tot heil van de klant, maar ook tot een hoger *rendement* voor het eigen bedrijf of organisatie. Het is immers reeds in diverse studies aangetoond dat de kosten van niet-kwaliteit in een onderneming zich situeren tussen 10 en 20% van de omzet.

De Westvlamingen, met hun Centrum voor Kwaliteitszorg (CKZ), waren de eersten in dit land om oog te hebben voor de kwaliteitsbeweging, die zich in onze wereld geleidelijk aan opdroeg. Nu reeds meer dan twintig jaar kan men bij het CKZ terecht voor opleiding en ondertussen ook voor consultancy en dokumentatie.

Het CKZ-West-Vlaanderen is al die jaren voortdurend in beweging geweest en zo hoort het ook. Honderden vrijwillige medewerkers, gesteund door een inmiddels stevig uitgebouwd professioneel sekretariaat, werken dag in dag uit voor het belang van het CKZ en de kwaliteit in Vlaanderen.

## De wereld vandaag

Onze aandacht moet uiteraard gericht zijn op de wereld die ons omringt. Twee enquêtes hebben de voorbije maanden een aantal aanwijzingen gegeven: het betreft deze van INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) — Europa's meest befaamde businessschool te Fontainebleau — en deze van ELCO (European Logistics Consultants Group).

### Resultaten van de INSEAD-enquête

In rangorde van belangrijkheid worden de zes volgende doelstellingen als prioriteiten voor een bedrijf of organisatie opgesomd om konkurrentieel voordeel te realiseren: consistente kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, betrouwbare en duurzame producten, producten met een hoge performantie, korte levertermijnen, vervullen van specifieke klantenbehoeften.

De prioritaire akties die de bedrijven plannen voor de volgende twee jaar zijn: het linken van de produktiestrategie met de bedrijfsstrategie; de integratie van de informatiesystemen binnen de produktie; het opzetten van een kwaliteitsfunctie.

### Resultaten van de ELCO-enquête

De Europese en Belgische managers hechten vandaag het meeste belang aan kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Dit geldt zowel voor leveringen naar de klant als voor goederenontvangst van de leveranciers. Zelfs na jaren van intensieve aandacht voor kwaliteitszorg is bij

velen het leveren van goede kwaliteit nog geen vanzelfsprekendheid en zal men in de toekomst meer moeten gaan werken aan kwaliteitswaarborg. Ook aspecten als produktiviteit, vermindering van logistieke kosten, customer service, flexibiliteit en logistieke prestaties verdienen meer aandacht.

### Konklusie

De twee enquêtes wijzen globaal op twee essentiële elementen:

(1) het creëren van de nodige kwaliteitsmentaliteit, die bestaat uit een degelijke strategie, het klantgedreven-zijn (ook de interne klant) en voldoende aandacht voor het personeel (opleiding en waardering);

(2) het creëren en optimaliseren van het kwaliteitssysteem (dat de integratiegedachte stimuleert) en van het logistieke systeem (produktiviteit, flexibiliteit, produktvernieuwing, ...).

Het bundelen van deze twee elementen, die elk evenveel aandacht vragen, levert de perfecte IKZ-gedachte.

## IKZ en onze bedrijven

Veel ondernemers die nog kans zien een bescheiden winst te maken neigen tot tevredenheid, want zij doen het toch niet zo slecht als zij om zich heen kijken. Ondernemers die met verlies werken, zoeken in hoofdzaak de oorzaken daarvan in de slechte economische situatie. Beide categorieën echter zijn van mening dat over het algemeen de externe oorzaken verantwoordelijk zijn voor de matige of slechte rentabiliteit van de onderneming en veel minder zoekt men de oorzaken binnen de eigen onderneming.

Zij verwachten dan ook dikwijls alle heil van lastenverlichting en loonsverlaging. De belangrijkste kostprijsbesparende maatregelen zijn echter binnen de

*Enkele voorbeelden van kostprijsverhogende elementen*

1. De bedrijfsleiding accepteert overschrijding van de begrote productieuren, maar weet niet hoeveel uren er in de productie onnodig besteed worden omdat:

- de materiaaltoevoer niet georganiseerd is en de produktiemedewerkers zelf de materialen moeten gaan verzamelen; wachttijden ontstaan doordat onderdelen niet op tijd of verkeerd geleverd zijn;
- teveel uren worden besteed als gevolg van een te ingewikkeld gekozen ontwerp;
- extra uren worden besteed om tekeningfouten te corrigeren;
- werkstukken opnieuw moeten worden gemaakt of herwerkt, veroorzaakt door verouderd gereedschap;
- fouten worden gemaakt doordat de werkplaats niet goed is ingericht;
- extra tijd moet worden besteed, aangezien de maatvoering van de aangekochte stukken niet klopt met de bestelling en er geen inspectie bij aankomst plaats vindt;
- uren verloren gaan doordat de routing inefficiënt is en er daardoor te veel verplaatst moet worden tijdens de productie;
- wachttijden ontstaan omdat onvoldoende hijsgereedschap aanwezig is.

2. De ondernemingsleiding vindt het normaal dat 15% van de kostprijs of hoger aan ontwerpkosten wordt besteed. Zij weet niet hoeveel zij zou kunnen besparen indien de ontwerpers minder zouden moeten zoeken naar voorbeelden en relevante informatie. Zij weet niet hoeveel goedkoper een ontwerp kan worden, indien de ontwerpers getraind worden in het toepassen van minder-ingewikkelde constructies.

3. De leiding staat niet stil bij de besparingen, die ontstaan door het verminderen van de voorraden. Zij accepteert jarenlang het gebruikelijke niveau tot wel zo'n 10% van de omzet en vindt het normaal dat een bepaald percentage van de voorraden jaarlijks wordt afgeschreven als niet verkoopbaar of niet gangbaar.

4. Zij gaat ermee akkoord dat de inkoopafdeling jarenlang bij dezelfde

onderneming zelf te zoeken en te vinden, met een uiteindelijk resultaat dat een veelvoud blijkt te zijn van bijvoorbeeld een loonoffer van 10%.

Alleen is de ondernemingsleiding dikwijls niet in staat de oorzaken te vinden, welke een kostprijsverhogende invloed hebben. Eenvoudig omdat zij de organisatie niet heeft en de technieken niet beheerst.

Op tientallen plaatsen loopt zo het geld weg uit de onderneming en veelal zonder dat de ondernemingsleiding zich dat realiseert. Men vraagt zich niet af waar extra kosten kunnen optreden. Men zoekt de problemen niet systematisch op en men beschikt niet over de technieken om ze zichtbaar te maken.

Inmiddels rukt de concurrentie, vooral uit het buitenland, op. Het is utopisch te veronderstellen dat de hoogkonjunctuur die wij achter ons hebben wel terug zal keren. Die tijd komt niet meer terug, en waarom niet? Omdat de industrialisatie geen privilege meer is van het rijke Westen. Omdat landen als Japan, Zuid-Korea, Taiwan en Singapore ons in één generatietijd niet alleen hebben ingehaald, maar op vele terreinen voorbijgestreefd in technologie, hoge kwaliteit en produktiviteit.

Was de concurrentie vanuit het Verre Oosten, voornamelijk Japan, op onze markten tot voor kort beperkt tot auto's, duurzame consumptiegoederen en elektrotechnische apparatuur, thans ziet men steeds meer Japanse kapitaalgoederen op onze markten verschijnen zoals apparaten, machines, liften, hijswerktuigen, enz.

Voor de diverse bedrijfstakken is de concurrentie vanuit het Verre Oosten zonder meer bedreigend te noemen en voor andere bedrijfstakken doemt deze concurrentie langzaam maar zeker op.

Bij de vele contacten in de voorbije maanden is gebleken dat ondanks deze vaststellingen in onze bedrijven en de bedreigingen vanuit het Verre Oosten, de belangstelling van de bedrijfstop voor een IKZ-aanpak nog onvoldoende is. De redenen die werden opgegeven zijn zeer dikwijls echte drogredenen.

**Wat betekent IKZ?**

IKZ betreft meer dan enkel en alleen de kwaliteit van het geleverde produkt. IKZ introduceren in een onderneming betekent: 'met alle medewerkers werken aan een voortdurende verbetering van de organisatie en dit onder de blijvende stimulans van de bedrijfsleiding'.

Het bereiken van kwaliteit in de producten of de diensten zelf is daarbij het resultaat van de manier van werken in elke fase van het projekt. Elk van deze fasen moet daarbij zo optimaal mogelijk verlopen.

Een goede manier van werken leidt niet alleen tot een betere kwaliteit en tot een betere rendabiliteit van de onderneming, maar voor alle betrokkenen in een onderneming wordt het meteen ook aangenamer werken. Ook dat is IKZ. Immers, situaties waarbij mensen werk opnieuw moeten uitvoeren, waarbij een moeilijk te herstellen gebrek ontstaat, waarbij afspraken niet worden nagekomen, enz. leiden alleen maar tot irritaties en demotivatie bij de medewerkers en de klanten.

*Hoe IKZ starten?*

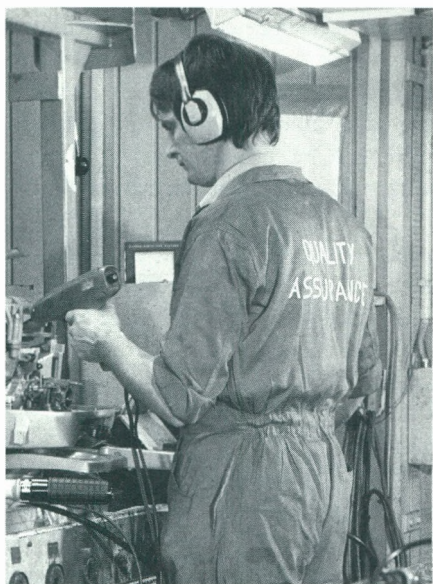
Bij het starten met IKZ is het van het grootste belang dat de bedrijfsleiding beseft, waaraan ze begint. IKZ weekt bij de medewerkers signalen los over wat in de organisatie van een bedrijf voor verbetering vatbaar is. Dit heeft twee belangrijke gevolgen:

1. aan IKZ doen in een onderneming is een zaak die in de aanvangsfase (periode van 1 à 2 jaar) nooit mag gedelegeerd worden. De bedrijfsleiding dient immers nauwgezet te luisteren;
2. de signalen moeten aangepakt worden, zoniet veroorzaakt men alleen maar demotivatie en frustraties bij de medewerkers.

Het is dan ook gewenst eerst de bedrijfsleiding voldoende te informeren en aansluitend daarbij een inleidend seminarie te organiseren om al wie leidinggevend is in de onderneming wat te vormen in wat IKZ betekent. Kwaliteit wordt immers niet geïmproviseerd maar moet worden aangeleerd.

Bij de implementatie van IKZ in een bedrijf of organisatie moet men beseffen dat er niet alleen een 'produkt' wordt opgeleverd, maar dat er ook een dienst wordt verkocht.

Het personeel wordt dan ook best in die diensten-filosofie 'gevormd'. Die vorming zal in de aanvangsfase dan ook vooral gericht zijn op het bijbrengen van de juiste mentaliteit: in elke fase moet de (interne) klant-leveranciersrelatie zo optimaal mogelijk functioneren. Zo kunnen op basis van probleemgebieden, die tijdens het inleidend seminarie aan het licht kwamen, projektteams worden samengesteld van minimum 5 en maximum 8 mensen, die aan



Outboard Marine, Brugge

verbeteringsprojecten zullen gaan werken. De samenstelling van een projectteam bestaat best uit een kern van 'specialisten' van de beschouwde probleemzone, maar ook een paar mensen van de 'periferie' van die zone (interne leveranciers en interne klanten). Enkel met dergelijke samenstelling groeit de 'integrale' gedachte van IKZ.

Elk van de verbeteringsprojecten heeft tot doel een actieplan op te stellen voor de beschouwde 'probleemzone', waarbij voor elk van de voorziene actiepunten een engagement (wie en tegen wanneer) wordt vastgelegd. De enorme kracht van een dergelijke aanpak is dat er een groepsoplissing wordt voorgesteld, waarbij met de behoeften, verwachtingen en mogelijkheden van velen rekening wordt gehouden.

Tevens moet er gewaarschuwd worden voor het volgende: het verzamelen van feiten en cijfers wordt al te dikwijls als doel gesteld. Het bezorgt uiteraard nuttige informatie, maar het is slechts een hulpmiddel om beter inzicht te krijgen in hoe goed of hoe slecht een bepaalde situatie wel is. Met andere woorden, men beschikt nog maar over een signaal, daarmee is men nog niet aan de nodige verbeteringen toe.

### Kwaliteitshandboek

Op vandaag wordt 'werken aan kwaliteitszorg' nogal dikwijls gelijkgesteld met het opstellen van een kwaliteitshandboek dat in overeenstemming is met de ISO-normen. Er moet nochtans voor gewaarschuwd worden dat het volledig verkeerd is onmiddellijk een kwaliteitssysteem te willen beschrijven, wanneer nog geen enkel kwaliteitsbeleid en bijhorend-programma in het bedrijf

of de organisatie bestaat. Immers, wanneer die beschrijving de werkelijkheid niet weergeeft, heeft ze geen enkele waarde. Eerst moet dus de juiste mentaliteit en een betere manier van werken nagestreefd worden, vooraleer die vast te leggen in een kwaliteitshandboek. Zoniet wordt certificatie — voor zover daar zou aan gedacht worden — een utopie.

### Hoe blijft IKZ een blijvende betekenis?

Een consultant kan een onderneming op het goede spoor zetten bij de start en ook wat bijsturen tijdens de eerste 12 tot 24 maanden, maar het moet de bedoeling zijn dat de onderneming na dien de lijn doortrekt. Dat houdt twee voorwaarden in:

1. De onderneming moet de invoering van IKZ echt willen. Dat wil dus zeggen dat al wie leidinggevend is, van bij de start van de begeleiding en dit voortdurend in de toekomst, tijd moet vrijmaken om aan de voortdurende verbetering van de onderneming mee te werken. Dit houdt in dat men gemiddeld 2 uur per week van zijn tijd niet bezig moet zijn met de dagelijkse en operationele activiteiten, maar wel met het verbeteren van de organisatie. Via de eerdergenoemde projecten leidt deze verbetering tot een bedrijf, dat niet alleen een verhoogde rentabiliteit verwerft, maar dat door de doorstroming van informatie en communicatie de samenwerking onder de medewerkers verhoogt.
2. De onderneming moet zich voorbereiden op het ogenblik dat zij zonder externe begeleiding IKZ verder zal beleven. Zij heeft op dat moment nood aan een 'kwaliteitskoördinator'. Deze zal voornamelijk tot taak hebben de verbeteringsprojecten te coördineren, de realisatie van de actieplannen op te volgen en interne audits te houden van het bestaande kwaliteitssysteem. Van dit alles zal hij geregeld aan de bedrijfsleiding rapporteren. In een kleiner bedrijf is het normaal (en zelfs in een wat groter bedrijf is het best mogelijk) dat de bedrijfsleider zelf deze taak waarneemt. Wie ook deze taak waarneemt, hij of zij heeft zeker behoefte om zich vooraf voldoende en diepgaand te vormen.

### Evaluatie en certificatie

Een absolute vereiste van een goed functionerend kwaliteitssysteem is dat het gedocumenteerd wordt en dat alle pro-

leveranciers koopt zonder beurzen te bezoeken, kennis te nemen van nieuwe ontwikkelingen of regelmatig vergelijkbare produkten aan te vragen. Zij weet niet of de inkoopafdeling wel de beste produkten tegen de gunstigste prijzen inkoop.

5. Zolang het debiteurenbestand zich beweegt op het gebruikelijke niveau besteed zij er niet zo veel aandacht aan. Aangezien iedereen het moeilijk heeft, neemt men genoegen met vertraagde betalingen. De leiding weet echter niet hoeveel facturen er niet betaald worden, omdat zij verkeerd zijn opgesteld door de eigen administratie. Zij weet evenmin hoeveel facturen weken te laat de deur uitgaan, omdat er geen factureringsoverwachtingssysteem is.

6. Zij wordt financieel onnodig het slachtoffer van faillissementen, omdat zij niet alert is op de signalen die aan faillissementen vooraf gaan, zoals slechte betalingsdiscipline en informaties van derden.

7. Zij accepteert slechte betalingscondities uit angst orders te verliezen, of omdat zij zelf geen betalingsvoorwaarden stelt.

8. De ondernemingsleiding geeft kortingen toe, omdat de verkopers beweren anders geen orders te kunnen boeken, zonder te weten of zo iets echt nodig is.

9. Zij aanvaardt het verlies van een relatie aan concurrenten zonder het hoe en waarom van het verlies van opdrachten te onderzoeken. Mogelijk hadden verloren orders toch geboekt kunnen worden.

10. Het management neemt niet de moeite de oorzaken te onderzoeken van het ziekteverzuim. Men kent het percentage niet en weet de invloeden niet van de werkplaats, werkomstandigheden en interne verhoudingen op het ziekteverzuim. Als gevolg hiervan betaalt men te hoge verzekeringspremies.

11. Ondernemingen komen in moeilijkheden omdat men jarenlang bijna geheel afhankelijk is van één of twee opdrachtgevers, zonder zich te realiseren hoe fataal de gevolgen zijn voor het eigen bedrijf door het wegvallen van deze opdrachtgevers.

12. De ondernemingsleiding heeft geen juist inzicht in het functioneren van de verkopers in de buitendienst, in hun actieve tijdsbesteding en in hun marktbenadering. Zij weet evenmin hoeveel de onderneming aan orders verliest en zou kunnen besparen in het verkoopapparaat door betere scholing, vorming en toepassing van industriële marketingtechnieken.

13. Ondernemers aanvaarden als vanzelfsprekend de vele extra kosten die ontstaan als gevolg van de niet-contraktueel overeengekomen speciale eisen die afnemers na opdracht stellen, zoals sneller leveren dan gevraagd, tijdelijk opslaan omdat de goederen nog niet ontvangen kunnen worden, in andere volgorde leveren dan het bedrijf zich voorgenomen had, goedkeuringsprocedures vertragen, laatste termijnbetalingen ophouden vanwege ondergeschikte tekortkomingen, meerwerk verlangen zonder betaling.

14. De hoge lasten voor energiegebruik worden betaald zonder te onderzoeken waar en hoe besparingen mogelijk zijn (verbetering van isolatie, introductie van tijd klokken, zuiniger omgaan met energie, enz.). Verwarming en verlichting blijven in gebruik tijdens de middagpauze en machines draaien onbelast door.

15. De ondernemingsleiding heeft geen inzicht in de extra kosten die ontstaan aan machines en gereedschappen wegens het ontbreken van preventief onderhoud. Ook weet zij niet of het gebruik van handgereedschap normaal of abnormaal is. Investeringsbeslissingen worden genomen op nauwelijks onderbouwde argumenten.

16. Zij is evenmin op de hoogte van extra kosten die het gevolg zijn van het ongecoördineerde werken van de diverse afdelingen, waardoor op één dag diverse separate poststukken aan dezelfde klant worden verzonden. Telefoonkosten worden onnodig hoog omdat op jaarbasis tientallen uren lijnverbinding wordt betaald uitsluitend omdat mensen intern opgespoord moeten worden.

cedures en regels worden vastgelegd in een kwaliteitshandboek. Het evalueren van het kwaliteitssysteem van een bedrijf kan gebeuren ofwel door de afnemer, ofwel door een onafhankelijke derde partij (certificeringsinstelling) ofwel door het bedrijf zelf. Deze evaluaties zijn gebaseerd op kwaliteitsborgingsvoorwaarden zoals EN 29001, EN 29002, EN 29003 en andere normen van dezelfde strekking, eventueel aangevuld na afspraak met specifieke eisen van de klant.

Kwaliteitssystemen en de toepassing ervan kunnen volgens verschillende methodes beoordeeld worden zoals door: het gehele bedrijf in de beoordeling te betrekken. Hierbij worden de afdelingen ontwerp, fabricatie, kwaliteitscontrole en -borging en nazorg gerekend; een gedeelte van het bedrijf in de beoordeling te betrekken, bijvoorbeeld bij de beoordeling van een kwaliteitssysteem dat van toepassing is bij de productie van een of meerdere produkten in een bedrijf. Hierbij komen vooral de produktgebonden afdelingen aan bod; een afdeling of een aantal bewerkingen en keuringen te betrekken die tesamen een proces uitmaken.

De omvang van een beoordeling wordt bepaald door de gekozen norm, een gedeelte van de norm of andere overeengekomen documenten.

Indien het kwaliteitssysteem voldoet aan de vereisten, dan wordt dit door de certificeringsinstelling bevestigd en wordt het kwaliteitssysteem 'gecertificeerd'. Daarbij wordt tussen de certificeringsinstelling en de leverancier het recht verleend om het certificaat in het openbaar aan te wenden. Tevens moet de leverancier een periodieke nakontrolaanvaarden.

Het behalen van een certificaat mag echter voor de leverancier geen doel op zichzelf zijn en zeker geen eindpunt. Het moet daarentegen in de eerste plaats de eigen bedrijfsleiding en verder ook de afnemers, autoriteiten, verzekeraars en eindgebruikers de garantie bieden dat produkten en diensten ten alle tijde zullen beantwoorden aan de gestelde eisen van de behoeften.

De certificatie biedt voordelen zowel voor de 'leverancier' (het eigen bedrijf) als voor de afnemer.

*Voor de leverancier:*  
 grotere zelfzekerheid door het bewijs dat het juiste kwaliteitsbeleid wordt gevoerd (leidt tot motivatie);  
 verhoging van het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers;

grotere zelfzekerheid bij beoordelingen uitgevoerd door klanten (audits). Ook de tijd en energie nodig voor de voorbereiding en opvolging van audits kan sterk gereduceerd worden;  
 scheppen van vertrouwen aan (potentiële) klanten;  
 verbreding van internationale bekendheid ten gevolge van de registratie en de publikatie van de certificatie;  
 versterking van de konkurrentiële positie;  
 sterkere positie bij eventuele juridische geschillen.

*Voor de afnemer:*  
 het bewijs dat aan de vereiste kwaliteitseisen voldaan is;  
 ingangskontrol van aangekochte goederen kan verminderd of zelfs geëlimineerd worden;  
 leveranciersbeoordelingen (audits) kunnen afgeschaft of sterk verminderd worden;  
 het vertrouwen tussen de klant en de leverancier kan uitgroeien tot echt 'partnership'.

*Ook een Westvlaamse certificatie-instelling*

Op initiatief van het Centrum voor Kwaliteitszorg West-Vlaanderen vzw en de Bekaert-Stanwick werd Eurosym opgericht, dat zich dus gesteund weet door mensen met meer dan 20 jaar know-how. Statutair stelt Eurosym zich onafhankelijk op, wat de onpartijdigheid moet waarborgen. Dit betekent o.m. dat de activiteiten van Eurosym zich niet richten op het gebied van de introductie, de opleiding, enz. van kwaliteitssystemen in bedrijven, welke het terrein zijn van het Centrum voor Kwaliteitszorg.

*Wie als Westvlaamse onderneming of organisatie de kwaliteitspaden wil bewandelen en ook aan certificatie denkt, kan ondermeer terecht bij:*

*Centrum voor Kwaliteitszorg  
 West-Vlaanderen,  
 Doorniksesteenweg 220, 8500 Kortrijk.  
 Directeur: ir. F. Strobbe  
 (tel. 056/20.36.23, fax 056/22.81.07).  
 Eurosym vzw,  
 Pres. Kennedypark 23 D, 8500 Kortrijk.  
 Managing Director:  
 ir. C. Vanden Bussche  
 (tel. 056/76.67.07, fax 056/76.73.69).*