



IKZ Integrale kwaliteitszorg en duurzaam- heid



Noordhoff

Chris Bakker, Els Meertens

8^e druk

IKZ Integrale kwaliteitszorg en duurzaamheid

Chris Bakker

Els Meertens

Achtste druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagillustratie: Megan de Vos

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29305-5

ISBN 978-90-01-29304-8

NUR 801

Woord vooraf bij de achtste druk

Google geeft meer dan 25 miljoen hits op duurzaamheid. Wanneer we het woord duurzaamheid horen, denken we misschien aan windmolens, zonnepanelen of vermindering van CO₂-uitstoot. Of aan het beschermen van onze leefomgeving en ons ecosysteem of aan een schonere lucht. Er zijn tegenwoordig veel innovatieve oplossingen die ons hierbij kunnen helpen. Regelmatig worden er nieuwe dingen uitgevonden die ons helpen om duurzamer te kunnen leven. Duurzaam ondernemen is tegenwoordig een belangrijk begrip binnen organisaties. Ook bij duurzaam ondernemen draait het erom de juiste balans te vinden tussen people, planet en profit.

Het gaat echter ook om een verandering in ons denken. We zijn erg afhankelijk geworden van producten en dingen die niet duurzaam zijn, maar juist slecht voor het milieu. Een schone wereld vraagt dus actie van de mens (als consument, als medewerker/manager in een organisatie of als onderdeel van de staat). Het kan dus ook niet anders, dan dat denken over duurzaamheid invloed heeft op de hele organisatie en dus ook op het leveren van kwaliteit. Dat heeft tot gevolg gehad dat deze achtste druk een grondige herziening heeft ondergaan.

IKZ Integrale kwaliteitszorg en duurzaamheid geeft niet alleen de geschiedenis weer van het denken over kwaliteit en hulpmiddelen om tot een kwaliteitsorganisatie te komen. In deze druk besteden we veel aandacht aan de begrippen duurzaamheid en duurzame ontwikkeling, omdat dit naar onze mening grote invloed heeft op de totale kwaliteit van de organisatie.

Verspreid over drie delen zijn in de achtste druk onderwerpen over kwaliteit en duurzaamheid geactualiseerd. Deel 1 van deze druk geeft aan wat de hoofdthema's zijn van deze uitgave, namelijk: integrale kwaliteitszorg en denken over duurzaamheid. De inhoud van deel 2 gaat over het creëren van waarde voor de klant, waarbij we leren denken vanuit processen en het toevoegen van waarde in die processen. In deel 3 staan we stil bij het continu veranderen, verbeteren en innoveren. Dit doen we door aandacht te besteden aan kwaliteitssystemen, verbeter- & maatschappelijke bestuursmodellen en innovatie & verandermanagement.

In deze achtste druk zijn natuurlijk de verbetermodellen geüpdatet, zoals bij het nieuwe EFQM-model. Ook is er aandacht voor maatschappelijke bestuursmodellen. Wij hebben de voor- en nadelen van drie modellen, het Anglo-Amerikaanse model, het Rijnlandse model en het Chinese model tegen elkaar afgezet, oftewel de shareholder value versus de belangen van alle stakeholders waarin de belangen van alle stakeholders in een moderne westerse samenleving serieus worden genomen. Het slimme en moderne werken in de 21e eeuw krijgt de nodige aandacht.

Wij hebben ervoor gekozen om actuele praktijkvoorbeelden te gebruiken die naar onze mening herkenbaar zijn of gaan worden.

Wij willen uitgever Petra Prescher van Noordhoff en editor Ada Bolhuis bedanken voor hun steun en vertrouwen en wensen de lezer veel plezier toe met de bestudering van dit boek.

Chris Bakker, Ede
Els Meertens, Pijnacker
Voorjaar 2021

Inhoud

DEEL 1

Inleiding kwaliteitszorg & duurzaamheid 09

1 **Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 11**

- 1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit 13
- 1.2 De moderne tijd 17
- 1.3 Het begrip kwaliteit 24
- 1.4 Aspecten van integrale kwaliteitszorg 29
- 1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties 36
 - Samenvatting 39
 - Vragen en opdrachten 40

2 **Duurzaam ondernemen 43**

- 2.1 Denken over duurzaam ondernemen 45
- 2.2 Waarom duurzaamheid? 46
- 2.3 Naar een circulaire economie 52
- 2.4 Global sourcing en globaliseren 60
- 2.5 Innovatieve verdienmodellen 63
 - Samenvatting 66
 - Vragen en opdrachten 67

3 **De plaats van IKZ in een duurzame organisatie 71**

- 3.1 Duurzaam marktgericht opereren en het primaire proces 73
- 3.2 Moderne ondernemingsstrategieën 73
- 3.3 Primaire en secundaire processen 75
- 3.4 Primaire processen en kwaliteit 78
- 3.5 Kwaliteitsmeting: Prestatie indicatoren 92
- 3.6 Kostenbeheersing in het primaire proces 97
 - Samenvatting 100
 - Vragen en opdrachten 102

DEEL 2

Leveren van toegevoegde waarde 107

4 **Het beheersen van processen 109**

- 4.1 Keuren of inspecteren van eindproducten 111
- 4.2 Steekproefsgewijze keuring 113
- 4.3 Procesdenken 118
- 4.4 Hoe visualiseren we een probleem? 123

- 4.5 Technieken om fouten in het systeem te ontdekken [128](#)
- 4.6 Kwaliteitsbeheersing en kostenbeheersing [146](#)
 - [Samenvatting 157](#)
 - [Vragen en opdrachten 159](#)

5 Customer service en kwaliteitszorg 165

- 5.1 Het belang van customer service [167](#)
- 5.2 Formuleren van een customer-servicebeleid [172](#)
- 5.3 Customer service performance en logistieke performance [173](#)
- 5.4 Customer-servicemix [175](#)
- 5.5 Klachten [181](#)
- 5.6 Klantbenaderingsconcepten [185](#)
 - [Samenvatting 190](#)
 - [Vragen en opdrachten 192](#)

6 De kwaliteit van de dienstverlening 199

- 6.1 Kwaliteit en dienstverlening [201](#)
- 6.2 Verbetermodellen in de dienstverlening [206](#)
- 6.3 Dienstverleningsproductie en goederenproductie [213](#)
- 6.4 Kwaliteitsverbetering in de zorg [217](#)
 - [Samenvatting 227](#)
 - [Vragen en opdrachten 228](#)

DEEL 3

Continu veranderen, verbeteren & innoveren 231

7 Kwaliteitssystemen 233

- 7.1 Certificatie [235](#)
- 7.2 ISO en kwaliteitszorg [241](#)
- 7.3 Audits [245](#)
- 7.4 Milieu en milieuzorgsysteem [248](#)
- 7.5 Integratie zorgsystemen [253](#)
 - [Samenvatting 255](#)
 - [Vragen en opdrachten 256](#)

8 Verbetermodellen en maatschappelijke bestuursmodellen 261

- 8.1 Evolutie in het denken over organisatiestructuren [263](#)
- 8.2 Strategie, doelstellingen en beleid [265](#)
- 8.3 Kenmerken van een kwaliteitsorganisatie [269](#)
- 8.4 Kwaliteitverbeterprogramma's [271](#)
- 8.5 Benchmarking [289](#)
- 8.6 Kenmerken van de drie maatschappelijke bestuursmodellen [291](#)
 - [Samenvatting 296](#)
 - [Vragen en opdrachten 297](#)

9 De ontwikkeling van innovatieprocessen 301

9.1 Innoveren: het omzetten van kennis in geld 303

9.2 Soorten innovatie 304

9.3 Van productidee naar productontwerp 309

9.4 Strategieën voor verbeteren en vernieuwen 313

9.5 Verandermanagement 316

9.6 Weerstand tegen verandering 319

Samenvatting 322

Vragen en opdrachten 324

Geraadpleegde literatuur 326

Illustratieverantwoording 328

Over de auteurs 329

Register 330

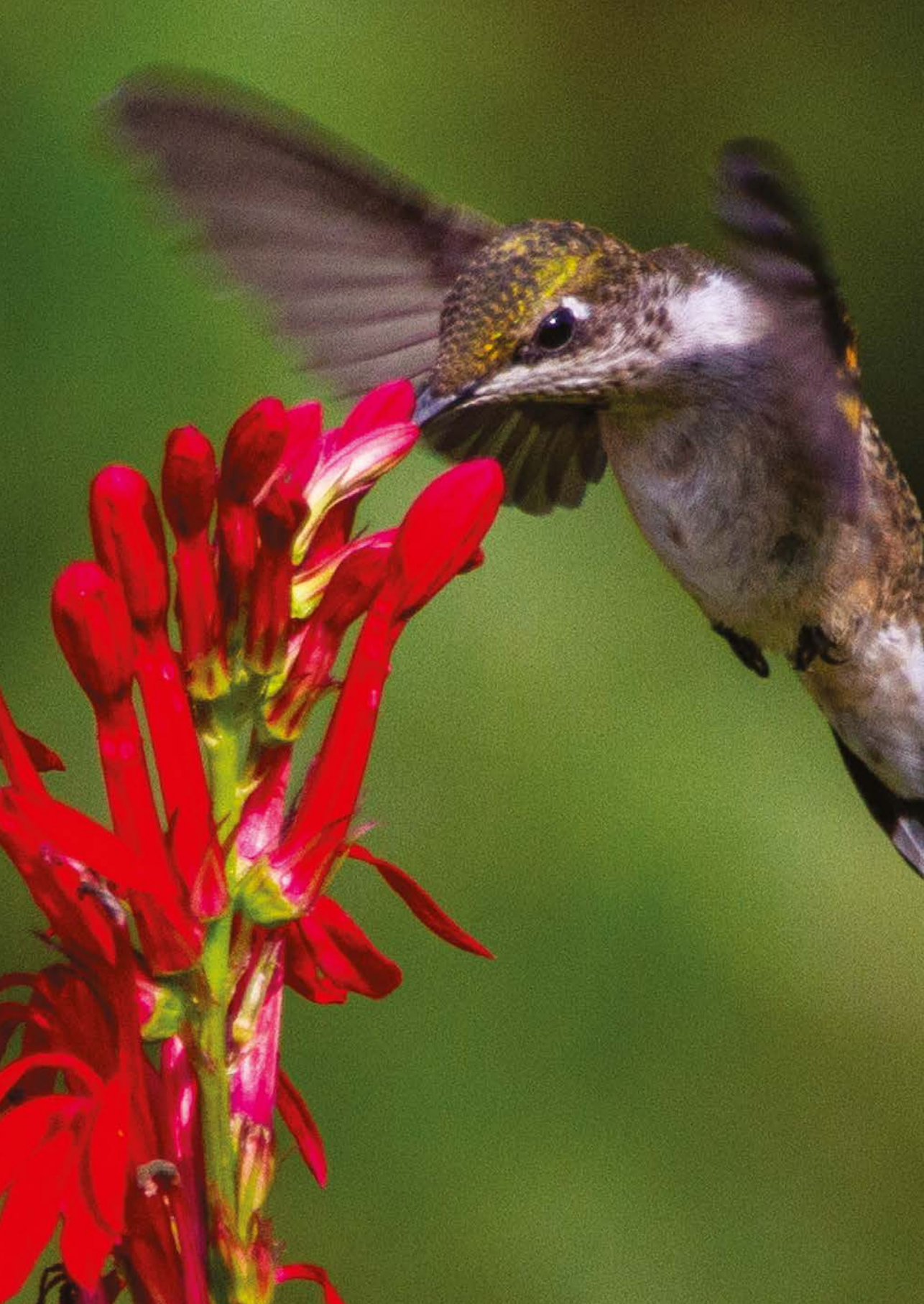


Quality, I know it
when I see it.

DEEL 1

Inleiding kwaliteitszorg & duurzaamheid

- 1 **Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht** 11
- 2 **Duurzaam ondernemen** 43
- 3 **De plaats van IKZ in een duurzame organisatie** 71



1

Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht

Het begrip kwaliteit wordt vaak te pas en te onpas gebruikt. Geregeld lezen we nieuwe toepassingsmogelijkheden van het woord kwaliteit, zoals samenvoegingen van woorden met het begrip kwaliteit, bijvoorbeeld milieu-kwaliteit, debatkwaliteit, kwaliteitsslag en wat te zeggen van een zinsnede uit een wetenschappelijk rapport: 'De kwaliteit van leven is in het eerste kwartaal met 0,5% toegenomen.'

In dit hoofdstuk leer je hoe organisaties en mensen aankijken tegen en omgaan met het begrip kwaliteit. Aangezien duurzaamheid hierin een steeds bepalender plaats inneemt, staan we ook stil bij het begrip duurzaamheid. We beginnen met de evolutie in het denken over kwaliteit. Dat die ontwikkeling niet stil staat, zien we meteen in de openingscasus. In dit hoofdstuk is er verder aandacht voor de aspecten die samenhangen met kwaliteitszorg.

Regeneratief ondernemen: Goed voor de aarde, de mens en de portemonnee

1



Zeewier zuivert vervuild water, boost biodiversiteit, verrijkt het water met zuurstof en slaat CO₂ op. Toen Nikki Spil hierachter kwam, twijfelde ze geen moment. Middenin de haven van IJmuiden – met de zware industrie aan de ene en het strand aan de andere kant – startte ze een heuse zeewierboerderij.

IJmuiden is misschien wel één van de gekste plekken in Nederland. Aan de ene kant een ongerept duingebied, aan de andere kant domineren de rokende schoorstenen van grote bedrijven als Tata Steel het uitzicht. Precies hierom besloten Nikki Spil en Sjoerd Laarhoven *The Seaweed Farmers* op te richten. 'Als je constant in dit gebied te vinden bent, dan zie je de vervuiling gewoon langstrekken', vertelt Nikki. 'Vooral op stormachtige dagen kun je er echt niet omheen. Sjoerd en ik vroegen ons af of we niet iets konden doen om de vervuiling te verminderen.'

Al snel komen de regeneratieve ondernemers in spé erachter dat zeewier de oplossing is. Zeewier heeft namelijk niet alleen een bio-filterende werking (het zuivert vervuiling uit het water), maar zorgt ook voor meer biodiversiteit. Nikki: 'Onze boerderij is soms net een vissenhotel: vissen vinden het heerlijk om hun kuit in het wier te leggen.'

Ondanks het feit dat de zeeboerderij (nog) relatief weinig vierkante meters beslaat, komt er jaarlijks zo'n twaalf- tot zestien kilo nat wier vanaf. 'Na de oogst brengen we het wier naar een raffinagefabriek in Petten', vertelt Nikki. 'Daar wordt het gezuiverd en wordt het gebruikt als natuurlijke kunstmest. De rest wordt op dit moment klaargemaakt voor bio-plastic.'

Het bijzondere aan *The Seaweed Farmers* is dat de onderneming er niet voor kiest om op de meest gunstige plek zeewier te kweken – om er vervolgens producten van

te maken – maar om dit juist ergens te doen waar de natuur wel wat hulp kan gebruiken. ‘Het is onze droom om op alle plekken in Nederland waar het water vervuild is een zuiverende boerderij neer te kunnen leggen, om zo een wezenlijke bijdrage te leveren aan de gezondheid van de ecosystemen onder water’, legt Nikki uit.

investering in de boerderij – hun CO₂ te compenseren. Zeewier slaat namelijk CO₂ op, net zoals bomen. Nikki: ‘Vaak wordt er gedacht dat bomen de grootste hoeveelheid zuurstof kunnen leveren aan de wereld, maar eigenlijk zijn dat de algen. Het zijn de longen van de aarde, ook onder water.’

Om deze opschaling te kunnen realiseren gaan Nikki en Sjoerd bedrijven binnenkort in staat stellen om – door middel van een

Bron: www.maatschapwij.nu oktober 2019, door Nadine Maarhuis

1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit

In deze paragraaf geven we door middel van een historisch overzicht een korte toelichting op de ontwikkelingen in het begrip kwaliteit. We beginnen bij het ontstaan van de moderne onderneming. We eindigen bij het ontstaan van nieuwe verdienmodellen en een nieuwe kijk op kwaliteitszorg, zoals we ook in de openingscasus al hebben kunnen zien.

1.1.1 Pre-industriële fase

Tot 1900, in de pre-industriële fase, was er alleen sprake van industriële activiteit op zeer kleine schaal. Producten werden in kleine bedrijven gemaakt, vaak op speciale bestelling van de klant. In die tijd bestond er een direct contact tussen fabrikant en opdrachtgever. In deze rechtstreekse relatie werden de eisen waaraan het product moest voldoen vooraf afgesproken. Interessant is dat verschillende ambachtsgroepen zich zorgen gingen maken over het niveau van vakmanschap en een systeem van meesters en knechten introduceerden om een waarborg van kwaliteit te garanderen.

De middeleeuwse gilden zijn hiervan een voorbeeld. Zij stelden strenge regels aan hun vakbroeders wat betreft de kwaliteit van de grondstoffen en materialen, het productieproces, de vakbekwaamheid en de kwaliteit van het eindproduct. Deze eindproducten werden door de gildemeesters geïnspecteerd en voorzien van een waarborgzegel. Dit was het productcertificaat. De middeleeuwen worden gekenmerkt door vakmanschap als waarborg voor kwaliteit. De ambachtsman had een direct contact met de afnemer en wist dus wat de klant van hem verwachtte. Zijn kwaliteit stond hoog in het vaandel, immers de klant vertelde meteen of het product al dan niet aan zijn verwachtingen voldeed.

Kwaliteit

Product-
certificaat

Vakmanschap

Het is kwaliteit eerder dan kwantiteit die telt.

— Lucius Annaeus Seneca (5 v. Chr.–65 n. Chr.), Romeins filosoof en raadgever van Nero

1.1.2 Industriële fase van 1880 tot 1940

Na de pre-industriële fase werden onder invloed van de verdergaande mechanisatie de klant en de producent steeds verder uit elkaar gedreven. Het tijdperk van de specialisatie was aangebroken. Ambachtslieden gingen zich specialiseren in onderdelen van producten. Er werd voor anonieme klanten geproduceerd. Het gevolg was dat de producent moest bepalen of zijn eindproduct goed was. In het begin van deze periode werden in eerste instantie alle producten geïnspecteerd, de zogenoemde 100%-inspecties. De eerste vorm van eindinspectie was ontstaan. Inspecties, controle en keuringen na de fabricage werden uitgevoerd om foutieve exemplaren te scheiden van de goede. Eigenlijk werden er filters in het productieproces geplaatst die de goede producten door lieten gaan en de foute tegenhielden. Door de verdergaande arbeidsdeling in de fabrieken bleek al gauw dat deze vorm van werken veel vertraging en kosten met zich meebracht. Niet alleen kostte het bijwerken en passend maken van ingekochte onderdelen veel tijd, veel onderdelen bleken niet gebruikt te kunnen worden en moesten worden weggegooid. De noodzaak ontstond om bij de levering van onderdelen door derden vast te stellen of de onderdelen wel pasten en of de grondstoffen wel geschikt waren voor een bepaald product.

In de periode vanaf 1920 deed de statistiek haar intrede. Men startte met inspecties en keuringen op basis van steekproeven. De bewaking van de productkwaliteit ontwikkelde zich tot een apart specialisme binnen de bedrijfsvoering. Een nieuw beroep ontstaat: de kwaliteitscontroleur. Zijn hoofdtaak was het scheiden van de goede en foute producten. De kwaliteitscontrole bestond uit inspectie van het eindproduct. Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitszorg door middel van productiebeheersing waren nog onbekende begrippen.

Kwaliteits-
controleur

1.1.3 Van 1945 tot 1960

Vanaf 1945 zien we tot in de jaren zestig een stormachtige ontwikkeling in het streven naar kwaliteit. Inspecties en keuringen werden verder ontwikkeld en in de industrie werd aandacht besteed aan kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg werd gelijkgesteld met (industriële) statistiek. De statistiek werd te hulp geroepen bij de volgende werkzaamheden:

- Het doen van een uitspraak over de kwaliteit van een product op basis van de beoordeling van een gedeelte van die partij door middel van steekproeven. Met behulp van steekproeven worden goede producten van foute producten onderscheiden. In de normen ISO 2895 en ISO 3951 staan steekproeven aangegeven die onder andere bij ontvangstcontrole worden toegepast.
- Het zichtbaar maken van het verloop van een proces, op basis waarvan beslissingen worden genomen. Procesbeheersing doet zijn intrede. Het proces dat het product voortbrengt, kan worden beheerst door het proces te meten en de resultaten terug te koppelen. Het begrip *regelkring* ontstaat.

Kwaliteitszorg

Regelkring

De bredere toepassing van het begrip regelkring dan alleen voor technische processen werd in de kwaliteitszorg voor het eerst toegepast door Deming. Van hem is de Demingcirkel afkomstig (zie ook hoofdstuk 2). Geleidelijk groeit het besef dat kwaliteitszorg een functie is die niet alleen de output van fabricage en montage betreft, maar ook de andere fasen in het voortbrengingsproces. Dit laatste betreft vooral de output van de ontwerpen ontwikkelingsstadia van producten en processen, de verwerving van

Demingcirkel

grondstoffen en materialen, en de opslag en het transport. Dit alles heeft invloed op de kwaliteit van het product. Zo ontstaat het begrip *Total Quality Management* of, vertaald in het Nederlands, Integrale kwaliteitszorg (IKZ). Kwaliteitsverbetering is niet iets dat snel kan plaatsvinden. Het is een dynamisch proces waaraan nooit een einde komt.

De achterliggende filosofie is simpel. Kwaliteitszorg betekent niet alleen het achteraf uitfilteren van fouten, maar ook het terugkoppelen van geconstateerde fouten. Kwaliteitszorg betekent het opsporen van de oorzaken van de gevonden fouten en die elimineren, zodat herhaling wordt voorkomen.

Total Quality
Management

Integrale
kwaliteitszorg

1

Integrale kwaliteit is een filosofie

Integrale kwaliteitszorg is een filosofie en filosofie betekent 'denken over denken'. Steeds maar blijven zoeken naar de waarheid te midden van de realiteit. Denken over de perfecte kwaliteit is een gevaarlijke bezigheid. Kwaliteitsverbeteraars en daarmee veranderaars behoren zich te realiseren dat elke verandering weerstanden oproept en in extreme gevallen zelfs agressie. Deze weerstanden weerhouden veranderaars er echter niet van hun denkbeelden door te voeren.

De veranderaars dienen in ieder geval duidelijk te communiceren met alle betrokkenen, te beginnen met het management. Zij dienen te beschikken over een grote portie doorzettingsvermogen en inzicht in weerstand. Weerstand van medewerkers en collega's is niet onoverkoombaar, maar is een natuurlijke reactie van veel mensen bij verandering, omdat deze vaak als bedreigend wordt ervaren.

1.1.4 1960 tot heden: van productkwaliteit naar organisatiekwaliteit

De jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw kenmerkten zich als jaren waarin naast efficiency en kwaliteit ook flexibiliteit een rol gaat spelen. Flexibiliteit komt niet voor kwaliteit in de plaats, net zomin als kwaliteit voor efficiency. Integendeel. Voorwaarde is juist dat de drie genoemde prestatie maatstaven, efficiency, kwaliteit en flexibiliteit, gelijktijdig en integraal worden toegepast. We zijn nu beland in de derde kwaliteitsgolf. Het hoofdkenmerk van deze periode is een brede vorm van dienstverlening, waarbij naast het product de dienst een steeds grotere rol van betekenis gaat spelen. Het totale beeld van het product en de organisatie is aan de orde. Het is de periode van de integrale kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg wordt een onderdeel van de totale managementfunctie, omdat het zorgdragen voor een goede productkwaliteit de hele organisatie betreft. Organisaties gaan zich bezighouden met het schrijven van een kwaliteitsbeleid, waarin wordt aangegeven hoe de vereiste kwaliteit moet worden bereikt. Hoe het proces moet worden beheerst om de vereiste kwaliteit te bereiken, is hiervan een onderdeel.

Van belang is dat kwaliteit niet alleen betrekking heeft op de technische processen, maar ook op de organisatorische processen. De rol van de mens in het proces is in deze optiek van grote betekenis. Organisaties heroriënteren zich op hun taakstelling en het primaire proces. Als hulpmiddel

Flexibiliteit
Efficiency

voor het organiseren van kwaliteitszorg in het bedrijfsproces wordt de norm van de ISO 9000-serie gehanteerd (zie hoofdstuk 5). Maar ondanks alle technieken en hulpmiddelen die in de loop der jaren zijn ontwikkeld, is kwaliteitszorg niets meer of minder dan gewoon goed je werk doen: 'Quality is simply good management'.

Kwaliteitszorg hoort een onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering en niet een aspect dat geleerd en daarna gedelegeerd kan worden aan een afdeling Kwaliteitszorg. Ook de verantwoordelijkheid voor invoering van integrale kwaliteitszorg kan niet in handen van een adviseur worden gelegd. Kwaliteitszorg is een onvervreembare verantwoordelijkheid van het management en de medewerkers.

• www.ad.nl, juli 2020, door Annelies Bontjes

Bestellen bij AliExpress, hoe kan dat toch zo goedkoop?



Het Chinese AliExpress biedt online duizenden producten tegen scherpe prijzen aan, afkomstig van diverse producenten uit eigen land. Deugt dat wel?

AliExpress bestaat sinds 2010 en is onderdeel van de Alibaba Group, een bedrijf met ruim 100.000 medewerkers en een omzet van 65 miljard euro. Het platform is wereldwijd actief. De winkelapp van Alibaba is na bol.com de een na grootste in Nederland, berekende marktonderzoeksbureau GfK vorig jaar.

Op AliExpress vind je bikini's voor 2 euro, telefoonhoesjes voor 70 cent en mascara's voor 40 cent. Het platform biedt een breed scala voor bodemprijzen. Hoe kan dat zo goedkoop? Dat is de andere kant van het verhaal. De producten worden rechtstreeks uit China geïmporteerd, waardoor ze niet aan de strenge Europese normen hoeven te voldoen. Daardoor kunnen producten onveilig zijn en van lage kwaliteit. Er is bij de Chinese gigant

weinig controle op arbeidsomstandigheden en het platform is meerdere malen beschuldigd van de verkoop van namaakproducten. Er is sprake van oneerlijke concurrentie en een verstoorde markt, zo stelden enkele VVD-parlementariërs vorig jaar in Kamervragen.

Bij een steekproef begin dit jaar stelde de Consumentenbond vast dat twee derde van 250 onderzochte producten van vijf populaire webwinkels, waaronder AliExpress, niet in Europa zou mogen verkocht worden omdat ze niet veilig zijn. Bijna driekwart van de onderzochte powerbanks, usb-laders en reisadapters kwam niet door de veiligheidstest omdat ze een schok konden geven, oververhit raakten, smolten en zelfs in brand vlogen. Verder waren er problemen met 90 procent van de geteste kerstverlichting en bleken rookmelders niet af te gaan bij brand.

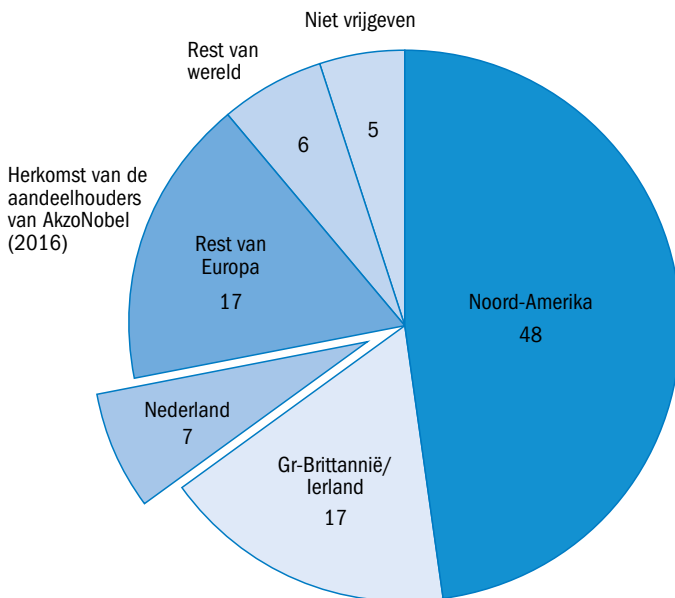
1

1.2 De moderne tijd

Het proces van globalisering is een van de belangrijkste ontwikkelingen in de internationale bedrijfsvoering. Grenzen vervagen waardoor productieactiviteiten en afzet wereldwijd plaatsvinden. Investeerdors, zoals hedgefondsen en institutionele beleggers zijn wereldwijd actief en ondernemers ondervinden concurrentie van de andere kant van de wereld. Een treffend voorbeeld zijn de pogingen van hedgefund Warren Buffet, om samen met andere grootaandeelhouders, pogingen te doen om Unilever over te nemen.

Globalisering

FIGUUR 1.1 Weing chauvinisme bij grootaandeelhouders AkzoNobel



Bron: Telegraaf

**Amerikaanse
marktdenken**
Marktwerking

Een andere oorzaak van snelle veranderingen is de arbeidsemigratie en -immigratie, waardoor arbeidsverhoudingen op lokaal niveau verstoord raken. Het Amerikaanse marktdenken en een terugtrekkende overheid hebben de afgelopen dertig jaar de boventoon gevoerd. Economen vooral vanuit Amerika, onder meer Stiglitz (2010), hebben marktwerking boven alle twijfel verheven. Marktwerking moeten we zien als een open en op concurrentie gebaseerde samenleving van vragers en aanbieders voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Er is ruimte voor nieuw aanbod en om partners in de keten te vervangen als zij slecht functioneren. Er is sprake van een vraaggestuurde economie. Wet en regelgeving is nodig om monopolie posities (kartelvorming) zo veel mogelijk te voorkomen. Nog steeds hebben de Verenigde Staten een leidende rol in de wereld op het gebied van de economie en de politiek.

**Vraaggestuurde
economie**

Zijderoute

Echter in de huidige tijd verandert de wereld dramatisch vooral naar het Oosten van Europa via Rusland en het Midden-Oosten naar China. Deze route, ook wel de zijderoute genoemd, toont aan dat alles en iedereen met elkaar verbonden is. China voert echter de boventoon en tracht door allerlei vormen van samenwerken, denk aan ontwikkelingshulp (lees investeringen door leningen) in het centrum van de macht in het Oosten te komen. Deze machtsdrang van China zal wereldwijde gevolgen hebben. Volgens Wellink (2020) is de Chinese economie te zien als een mammoettanker die zich bij de wereldvloot wil voegen. Koersveranderingen van zo'n tanker kosten tijd, maar als je fouten maakt door overhaaste koersverlegging, kunnen de gevolgen rampzalig zijn. Niet alleen voor China, maar ook voor de rest van de wereld, welke nog steeds wordt bestuurd naar het Amerikaans-Saksisch besturingsmodel. Hierop komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 6.

**Financieel-
economische
crisis**

Door de financieel-economische crisis van 2007/2008 veranderde er veel, maar was de wereld nog niet klaar voor een nieuwe economie. Deze crisis is oorzaak van een alternatieve, duurzame bedrijfsvoering, maar ook de zorg om het milieu en de natuur (zie hoofdstuk 2). Het begrip kwaliteit krijgt een andere betekenis: kwaliteit wordt ook duurzaamheid. Het vrijemarktdenken wordt in vele publicaties en in de politiek steeds meer gezien als te eenzijdig gericht op het maken van winst (profit) met een bedreiging voor sociale structuren die hier op de korte termijn worden ondermijnd. Het verschil tussen arm en rijk groeit.

Het Oxfam Novib-rapport *An Economy for the 99%* toont aan dat de kloof tussen arm en rijk veel groter is dan al werd gevreesd. Het beschrijft hoe grote bedrijven, veelal voorkomend uit de 'stal' van het Anglo-Amerikaanse model en de superrijken de mondiale ongelijkheid aanwakkeren door:

- het ontwijken/ontduiken van belastingen;
- het verlagen van lonen, het afschaffen van vaste contracten tussen werkgever en werknemer;
- het beïnvloeden van de politiek door lobbyisten van multinationals en ngo's (niet-gouvernementele organisaties; ofwel organisaties die niet onder een overheid vallen (maar daar wel door gesubsidieerd worden), die niet commercieel zijn en die een politiek of maatschappelijk doel nastreven).

Het vraagt om een fundamentele verandering in de manier waarop we onze bedrijven beheren zodat alle mensen (stakeholders) hiervan profiteren en niet slechts enkele grootaandeelhouders (shareholders). Er is balans nodig tussen de drie P's (Planet, People en Profit).

Drie P's

1.2.1 De nieuwe duurzame organisatie

Crisissen en conflicten hebben een voordeel. Het dwingt samenlevingen tot innovatie. Bestaande situaties functioneren niet meer en wil men zich handhaven (overleven), dan moet men zich vernieuwen.

Door de globalisering en nieuwe technologieën worden organisaties gedwongen geregeld te veranderen. Dit zorgt ervoor dat organisaties aandacht zullen moeten besteden aan:

- 1 flexibilisering;
- 2 duurzaam veranderen, verbeteren en innoveren;
- 3 invloed van sociale media.

Ad 1 Flexibilisering

Als gevolg van voortdurende veranderingen in de samenleving, onder meer veroorzaakt door nieuwe technologieën, steeds hogere eisen van klanten en kortere levensduur van producten en diensten zijn bedrijven steeds vaker genoodzaakt de bedrijfsactiviteiten aan te passen. Aanpassingen vinden plaats door een herinrichting van hun organisatiestructuur en werk- en productieprocessen, minder bureaucratie, outsourcing van arbeid door middel van ZZP'ers en nieuwe samenwerkingsvormen.

Ad 2 Duurzaam veranderen, verbeteren en innoveren

Het wordt meer en meer duidelijk dat er grenzen zijn aan economische groei. Ook beginnen natuurlijke hulpbronnen op te raken. Het wordt dus steeds belangrijker om op zoek te gaan naar verdienmodellen die niet ten koste gaan van de aarde. Duurzaam ondernemen wordt de nieuwe standaard. Binnen duurzaam ondernemen dient er aandacht te zijn voor sociale zekerheid, gezondheid en veiligheid op het werk, menselijke/persoonlijke ontwikkeling en opleiding op het werk in ruime zin. Hier valt ook Slimmer Werken en Het Nieuwe Werken onder. Slimmer Werken is het systematisch verbeteren van de manier van werken waarmee de productiviteit wordt verhoogd, de concurrentiepositie wordt verbeterd en er optimaal gebruik wordt gemaakt van het talent in een organisatie (Van der Hauw e.a., 2009). In Het Nieuwe Werken krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheden en speelruimte. Het gaat hierbij om zaken als locatieonafhankelijk en tijdsafhankelijk werken, in hoofdstuk 9 gaan we hier verder op in. Duurzaam ondernemen wordt behandeld in het volgende hoofdstuk.

Duurzaam
ondernemen

Ad 3 Invloed van sociale media

Sociale media worden steeds belangrijker. Hun aantal neemt toe, het aantal mensen dat verbonden is aan en met sociale media neemt toe en nieuwe technologische ontwikkelingen met betrekking tot sociale media ontwikkelen zich snel. Dit heeft grote invloed op jongeren die nu opgroeien met sociale media. Deze jongeren hebben hele andere opvattingen over informatie delen, werken en verantwoordelijkheid. Over ongeveer 10 jaar werken deze jongeren in bedrijven en vormen ze een belangrijke consumentengroep. Deze groep mensen wordt wel 'Werknemer 2.0' of 'Generatie Y' genoemd. De Werknemer 2.0 heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen. Hij is gewend aan

Sociale media

Generatie Y
Werknemer 2.0

verschillende culturele invloeden, snel schakelen en multitasking. Hij kan snel relevante kennis en informatie verzamelen en verwerkt deze anders dan 'oudere generaties'. Hij is gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies, maar ook snel weg als het werk even minder boeit. 'Een ster heeft een levensduur van 1 minuut.'

Werknemer 2.0 maakt actief gebruik van Web 2.0 applicaties zoals Wikipedia, games, LinkedIn, Instagram, blogs of Google.

Bedrijven gebruiken sociale media extern en intern. Bij het extern inzetten van sociale media moeten we denken aan: Public Relations en reclame, verkoop, klantenservice, fora, marktonderzoek, open innovatieprojecten en het werven van personeel. Sociale media maken bedrijven ook veel zichtbaarder voor klanten. Actiegroepen gebruiken sociale media meer en meer als ondersteuning voor hun acties waardoor bedrijven meer genoodzaakt zijn op hun wensen in te spelen. Er ontstaan meer zwevende klanten, doordat het ene bedrijf zijn artikel nog beter weet te verkopen dan de concurrent.

Sociale media worden door bedrijven ook intern ingezet. Ze worden onder andere gebruikt voor het informeren van medewerkers, het delen en benutten van kennis en informatie, verbetering van de samenwerking tussen medewerkers, als discussieplatform, het ontwikkelen van producten en diensten.

De inzet van sociale media zal voor bedrijven van grote invloed zijn. Het denken en handelen van klanten, medewerkers en andere stakeholders zal zodanig veranderen dat de organisatie van bedrijven en hun extern handelen wezenlijk zal veranderen. De eerste contouren van hoe dat eruit gaat zien worden duidelijk.

In tabel 1.1 worden de te verwachten gevolgen van de ontwikkelingen met betrekking tot sociale media voor het functioneren van bedrijven in kaart gebracht. In de tabel zijn de kenmerken van de 'traditionele hiërarchische organisatie' afgezet tegen die van de 'sociale netwerkorganisatie'.

Sociale netwerkorganisatie

TABEL 1.1 Kenmerken van netwerkorganisaties

	Traditionele hiërarchische organisatie	Sociale netwerkorganisatie
Kennis	Kennis bezitten/vasthouden = macht Kennis door positie Kennismanagementsystemen Kennis afschermen	Kennis delen = macht Collectieve intelligentie Kennis vrij toegankelijk Kennis delen, circuleren en creëren Kern voor duurzame economie ligt in combinatie van kennis en vaardigheden
Gedreven door	Beperkt aantal stakeholders Denken vanuit geld: <ul style="list-style-type: none"> • winst • beloning voor aanwezigheid • budgetten alvorens actie 	Onbeperkt aantal stakeholders Denken vanuit waarde: <ul style="list-style-type: none"> • maatschappelijke waarde • beloning voor geleverde waarde

1.2.2 Denken in termen van klanten

Na WO-II is de afnemer jarenlang vogelvrij geweest bij het kopen van goederen. Van de zijde van de aanbieder werd niet stilgestaan bij wat de afnemer werkelijk nodig had. Goederen waren schaars, vandaar dat afnemers weinig te zeggen hadden. Gedurende de jaren zeventig kregen afnemers steeds meer toegang tot allerlei vergelijkende marktgegevens, zoals consumentenrapporten. Consumentenprogramma's op televisie speelden hierbij een belangrijke rol. Door toenemende welvaart werd de afnemer steeds kritischer. Op alle fronten nam de concurrentie toe: prijs, kwaliteit, distributie, service en steeds verdergaande differentiatie. Deze differentiatie betrof zowel differentiatie door lage kosten of prijs, als differentiatie door imago, service en/of kwaliteit. Push-economie werd pull-economie. Naast marketingconcepten ontstonden logistieke concepten (= het ontwerp van de gewenste logistieke inrichting).

Belangrijke elementen in deze concepten waren leverbetrouwbaarheid en de Just in Time-filosofie: het leveren van goederen op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment en tegen de juiste prijs.

In de 21^e eeuw kreeg het klantdenken een andere vorm. Klanttevredenheid werd een belangrijk item. Massacommunicatie en massaproductie werd vervangen door direct marketing, de klant als individu kwam in het beeld.

Vanaf dat moment realiseerden ondernemingen zich dat het behouden van klanten goedkoper is dan het steeds maar weer aantrekken van nieuwe klanten. In bepaalde branches wordt de klant als individuele klant geïdentificeerd en behandeld. Elke klant is anders en verdient een andere aanpak.

Ondernemingen ontwikkelden een klanttevredenheidsbeleid. Een beleid dat gericht is op klanttevredenheid bepaalt samen met de band die een klant met de onderneming heeft de sterkte van de relatie.

Tevreden klanten zijn echter niet per se loyale klanten. Gewoon voldoen aan de eisen van de klant is niet genoeg om een fan te maken van je klant. Een echte fan heeft een bijna onvoorwaardelijk vertrouwen in een product, dienst of organisatie, schrijft er ongevraagd een review over en vertelt er spontaan over op een borrel. Dat zal een gewoon tevreden klant niet snel doen. Toch zouden organisaties er goed aan doen om niet alleen te focussen op de klant, maar ook op de medewerkers. Hun invloed is onmiskenbaar: op het merk, het product en de dienst zelf, maar meer nog op de klanten die zij direct of indirect bedienen, inclusief hun eigen sociale kring.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheidsbeleid

Fan

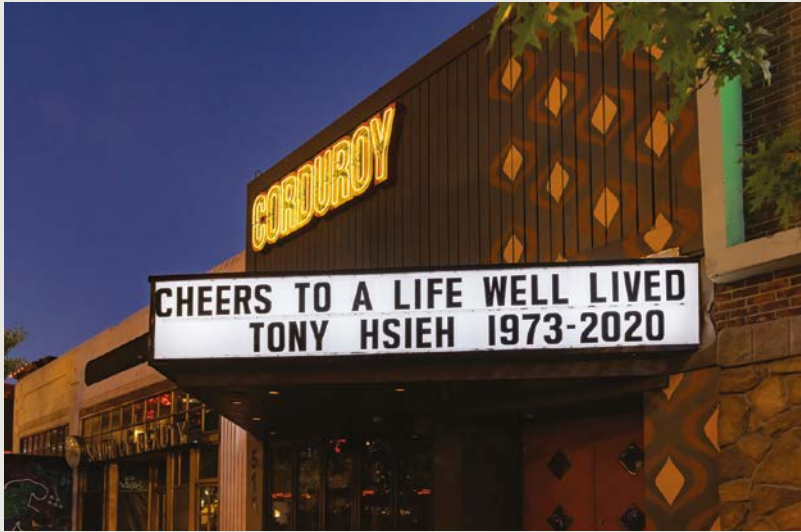
Customers will never love your company until your employees love it first.

— Simon Sinek, Britse managementgoeroe en auteur van *Start by Why*

● customertalk.nl (Hans Molenaar) 30 november 2020

Tony Hsieh van Zappos was de Maradona van de klantbelevingen

Afgelopen week zijn ons twee legendes ontvallen. Op 25 november 2020 overleed de Argentijn Diego Armando Maradona Franco – de koning van het voetbal – op 60-jarige leeftijd aan een hartaanval. Twee dagen later stierf de Amerikaan Tony Hsieh – pas 46 jaar oud – aan de gevolgen van de verwondingen die hij had opgelopen bij een woningbrand. Deze zomer was hij juist teruggetreden als topman van Zappos om ook de andere aspecten van het leven te ontdekken.



Tony Hsieh was een visionair, een man die als een van de eerste ondernemers succesvol een extreme *customer experience* combineerde met een extreme *employee experience*. Zappos haalde regelmatig een *net promoter score* (NPS) hoger dan 90, wat ongehoord hoog is. Ter vergelijking, IT-gigant Apple heeft voor deze klantvriendelijkheidsmaatstaf nooit hoger dan 71 gescoord. Trots vertelde hij verder doorlopend dat het gemakkelijker is om op de Harvard University te worden aangenomen dan bij Zappos.

Per jaar solliciteren ruim 40.000 mensen bij dat bedrijf en minder dan 1 procent daarvan wordt daadwerkelijk aangenomen. De belangrijkste verdienste van Tony Hsieh was dat hij heeft aangetoond dat extreme klantgerichtheid heel winstgevend kan zijn en dat de medewerkers daar wel bij varen.

In 2014 werd op de burelen van Zappos een ongebruikelijke stap gezet door alle managementlagen weg te halen. Voortaan werd een holocratisch besturingsmodel gehanteerd. Het idee achter het vervangen van een traditionele beslissingshiërarchie door een serie van overlappende zelfregulerende cirkels van medewerkers, was om hen daarmee een grotere stem te geven in de manier waarop de organisatie moest opereren.

De cultuur binnen Zappos is zo sterk dat sommige medewerkers wel eens moeite hebben met het feit dat zodra ze het bedrijf aan het einde van de dag verlaten in een totaal andere wereld terechtkomen. Dat was tevens één van de redenen waarom Tony Hsieh 350 miljoen dollar stopte in het zogeheten 'Downtown Project'. Met dit initiatief wilde Tony Hsieh dat deel van de stad nieuw leven inblazen en de cultuur binnen de Zappos-familie overbrengen naar deze buurt.

1.2.3 Een nieuwe tijd, een nieuwe economie

Het paradigma dat het goed gaat met de wereld zolang de economie maar groeit, wordt vanuit steeds meer kanten onderuit gehaald. Niets ter wereld kan eindeloos groeien. Het is tijd voor een radicaal andere economie, waarin welzijn centraal staat en die goed is voor de aarde en de mens. Zo ontstaan er steeds meer circulaire modellen en regeneratieve businessmodellen, zoals te zien in de openingscasus.

We komen alleen tot een welzijnseconomie als we erin slagen om aan meerdere knoppen tegelijkertijd te draaien en dat is een complexe en grote uitdaging.

Welzijns-
economie

Uiteindelijk komt het creëren van de welzijnseconomie allemaal neer op een mindsetverschuiving. We moeten beseffen dat we niet langer op economische groei kunnen rekenen om onze sociale problemen op te lossen én dat geld geen doel, maar een middel is.

— Katherine Trebeck, Australisch politicoloog en influencer

• www.maatschapwij.nu, door Roanne van Baren, oktober 2020

Verslaafd aan welvaart

Floris Alkemade is al vijf jaar Rijksbouwmeester. Een eretitel van waaruit hij de regering gevraagd én ongevraagd advies geeft over architectuur, stedenbouw en landschap. In die functie spreekt hij voortdurend met organisaties, boeren, gemeenten en provincies en stuit op de complexe vraagstukken waar we vandaag de dag mee te maken hebben.

Als student woonde Floris op kamers in Delft. Hij had een alcoholistische huisbaas die geld en drank uit zijn kamer stal als hij in het weekend weg was. Maar hij kreeg altijd spijt, vertelt Floris: 'Dan schreef hij verontschuldigende briefjes. Toch weerhield het hem er niet van om de volgende keer weer precies hetzelfde te doen.'

Als het aankomt op klimaatverandering, gedragen we ons volgens Floris net zo: We weten dat de hele planeet naar de knoppen gaat als we zo doorgaan, maar toch kunnen we het niet laten. Onze verslaving is te groot, te lastig.' We doen vage beloftes voor de toekomst: 'Als ik meer geld heb ga ik ecologisch voedsel kopen' of 'We gaan minder vliegen'. Ondertussen gaan we nog steeds voor de koopjes en kreeg KLM onlangs nog een gigantisch steunpakket.

Floris: 'We moeten verantwoordelijkheid voor ons gedrag nemen en inzien dat we verslaafd zijn aan onze welvaart. Daarin andere keuzes maken is niet eenvoudig, maar de winst is groot als we het wel doen.'

1.3 Het begrip kwaliteit

Zowel bedrijven als overheidsinstellingen zijn voortdurend bezig de kwaliteit van hun product of dienst te verbeteren. Niet altijd is duidelijk wat wordt bedoeld met het begrip kwaliteit.

In deze paragraaf bespreken we eerst een aantal invalshoeken van waaruit het begrip kwaliteit kan worden gezien. Daarna gaan we in op het begrip reliability en hoe dat zich verhoudt tot kwaliteit.

Kwaliteit van een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en waarvoor hij bereid is te betalen.

— Peter F. Drucker, Amerikaanse managementgoeroe

Visie op kwaliteit

Het woord 'kwaliteit' is een zeer oud begrip. De hedendaagse vorm is afkomstig van het Latijnse 'quale' (qualitas) en is een vertaling van het Griekse woord 'poios'.

In de loop van de tijd zijn er vele definities bedacht van het begrip kwaliteit. Wij noemen een aantal:

- Kwaliteit is 'voldoen aan specificatie'.
 - Kwaliteit is 'geschikt voor gebruik'.
 - Kwaliteit is 'voldoen aan de uitgesproken en niet uitgesproken wensen van de klant'.
 - Kwaliteit is 'het vermogen om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden'.
-

Discussies over het begrip kwaliteit zullen doorgaan, totdat algemeen het concept wordt geaccepteerd dat 'kwaliteit' is wat iemand ervan vindt. 'Quality, I know it when I see it' of 'Quality, I hear it', of 'Quality, I feel it'. Kwaliteit is een van de dingen waarover men op verschillende manieren kan spreken. Mensen doen een subjectieve waarneming en kunnen niet altijd een objectief resultaat weergeven. Daarom zullen we allereerst het begrip kwaliteit definiëren vanuit een breder perspectief.

Kwaliteit

| Kwaliteit is de mate waarin de hoedanigheden van een product, dienst of organisatie een goed gevoel geven.

1.3.1 Vijf benaderingen van kwaliteit

In het dagelijkse spraakgebruik is kwaliteit een veel gehanteerde en vaak misbruikte term. Zoals wij al bij de inleiding opmerkten, is het moeilijk een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat nu kwaliteit is. Daarom hantieren we een vijftal invalshoeken van waaruit we het begrip kwaliteit benaderen.

Wij bespreken de volgende vijf benaderingen:

- 1 transcendente benadering
- 2 productbenadering
- 3 gebruikersgerichte benadering
- 4 productiegerichte benadering
- 5 waarde benadering

Ad 1 Transcendente benadering

In de transcendente benadering, die afkomstig is uit de filosofie, bekijken we het begrip kwaliteit vanuit het ideaalbeeld. Kwaliteit wordt dan gemeten aan zaken die onbetwist boven alle lof zijn verheven. Kwaliteit vanuit deze invalshoek is zoiets als aangeboren uitmuntendheid. De bedoeling van het woord kwaliteit komen we in het dagelijkse spraakgebruik vaak tegen, vooral wanneer het niet-meetbare van kwaliteit aan de orde is. Het begrip kwaliteit is hier een relatief begrip, dat vooral wordt gehanteerd wanneer producten gevoelsmatig met elkaar worden vergeleken. Op een vraag als 'Wat is de beste auto?' zou het antwoord kunnen luiden: Rolls-Royce. En wordt de kwaliteit dan bepaald door de beste dynamo die is gebruikt? Of het beste staal waaruit de auto is gemaakt? Het antwoord zal ontkennend luiden. Kwaliteit

Imago

wordt in dit geval bepaald door het imago, het beeld dat men van de auto heeft. Dit imago wordt bepaald aan de hand van ervaring en geldende opvattingen over normen en waarden. Het is subjectief van aard.

Ad 2 Productbenadering

In de productbenadering wordt kwaliteit bepaald door de mate waarin een gewenst kenmerk of bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit wordt hier gezien als een meetbare variabele. Deze grootte geeft de mate aan waarin bepaalde eigenschappen of ingrediënten aanwezig zijn. Kwaliteit is tastbaar en meetbaar. Bijvoorbeeld: in confituren zitten nu eenmaal meer vruchten dan in huishoudjam. Of: een zescilinder loopt nu eenmaal rustiger dan een viercilinder.

Ook de technische levensduur van producten is een norm voor kwaliteit. De levensduur van een Volvo kan twintig jaar zijn, terwijl de economische levensduur van deze auto een stuk korter is. We benaderen de kwaliteit hier echter vanuit de transcendentale invalshoek. Voor veel gebruikers van een Volvo blijft hun auto van optimale kwaliteit.

In de economische theorie heeft deze vorm van kwaliteit vanuit de productbenadering van oudsher veel aandacht gekregen. Bij de productbenadering vallen drie dingen op:

- De kwaliteit laat zich gemakkelijk objectief vaststellen.
- Een hogere kwaliteit betekent vaak ook hogere kosten, dus soms een hogere prijs.
- Het kwaliteitsverschil tussen producten is veel rationeler geworden.

• nu.nl, 29-11-2020

Test bluetoothspeaker

De Consumentenbond test bluetoothspeakers onder meer op geluidskwaliteit, technische kwaliteit, accuduur en bedieningsgemak. Er zijn in totaal 57 verschillende speakers getest die goed verkrijgbaar zijn.

Bij de achttien compacte modellen die zijn getest komt een speaker van Sony als beste uit de test. Dit model heeft tegelijk ook de beste prijs-kwaliteitverhouding en is ook de Beste Koop.



Deze speaker van Sony is heel klein van formaat. Zelfs ten opzichte van andere compacte speakers is hij klein en licht. Maar klein in prestaties is hij zeker niet. Hij verslaat qua klank al zijn concurrenten in de categorie compacte speakers.

Ad 3 Gebruikersgerichte benadering

Vanuit de afnemer geredeneerd worden de eigenschappen van een product of dienst afgezet tegen de wensen van de consument. De gebruiker van een product of dienst bepaalt de kwaliteitseisen en velt ook een oordeel over het product. Hoe meer een product daaraan voldoet, hoe hoger de kwaliteit. 'Quality is fitness for use' (Juran, 1998). Kwaliteit is een maat geworden die de overeenstemming aangeeft tussen de verwachting en de ervaring van de gebruiker. Het meten hiervan is een moeilijke zaak. Hoe meet je de wensen van de afnemer? Niet iedereen stelt dezelfde eisen. Ten tijde van een sellersmarkt, waarin sprake is van een grote vraag tegenover een geringer aanbod, zal het begrip productkwaliteit minder aandacht krijgen, dan wanneer ondernemingen opereren op een buyersmarkt. In deze situatie bepaalt de afnemer wat hij wil kopen. Hij stelt zijn eisen aan een product. De concurrentiestrijd is intens in deze bedrijfsomgeving. Een van de punten waarop de strijd wordt uitgevochten, is de kwaliteit van wat je op de markt brengt. Kwaliteit is een instrument geworden waarmee de organisatie een concurrentievoordeel hoopt te bereiken. Het is ook een belangrijk marketinginstrument geworden. Niemand twijfelt tegenwoordig aan het belang van het op de markt brengen van kwalitatief hoogwaardige producten.

Sellersmarkt

Buyersmarkt

Ad 4 Productiegerichte benadering

Bekijken we het begrip kwaliteit vanuit de productiegerichte benadering, dan komen we op het terrein van de procesbeheersing. Hier ligt de nadruk op het productieproces.

Producten worden geproduceerd volgens productspecificaties. De kwaliteit, goed of slecht, wordt bepaald door de hoeveelheid uitval tijdens de fabricage. Kwaliteit is bij uitstek meetbaar geworden, om snel goede van foute producten te onderscheiden. SPC (statistische procesbeheersing) kan worden gebruikt om inzicht te krijgen in het proces en om het proces efficiënter te maken.

Productieproces

Ad 5 Waardebenadering

In de waarde gerichte benadering komt de prijs-prestatiebenadering naar voren. Kwaliteit wordt dan beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid weer. Dit is vergelijkbaar met de beste koop van de Consumentenbond.

Boven een bepaalde prijs wordt een product onverkoopbaar, ongeacht de misschien zeer hoge kwaliteit. De prijs kan op die manier een negatief onderdeel worden van de kwaliteit.

Vanuit alle invalshoeken over het begrip kwaliteit kunnen we de conclusie trekken dat het bij kwaliteit altijd gaat om een product of dienst en om de waardering die een product of dienst krijgt bij de gebruiker/afnemer. Bij een auto als eindproduct van een productieproces wordt kwaliteit bijvoorbeeld geassocieerd met betrouwbaarheid en degelijkheid. Dit zijn aspecten waarop gebruikers letten. Een supermarkt die

reclame maakt voor zijn kwaliteitslevensmiddelen bedoelt daarmee dat bij levensmiddelen aspecten als versheid en hygiëne hoog in het vaandel staan. Terwijl het in het busvervoer gaat om het op tijd zijn en aansluiting op de treinen.

In deze voorbeelden zien we dat kwaliteit wordt gemeten aan de hand van bepaalde kenmerken van het product of de dienst. Wanneer we spreken over kwaliteit, is er altijd sprake van een product of dienst, dus iets dat wordt gemaakt, verhandeld en ten slotte wordt gebruikt. We beoordelen kwaliteit dan op:

- functie;
- uiterlijk (emotional appeal);
- levertijd;
- levensduur/gebruikskosten;
- prijs;
- het aantal klachten;
- garantie.

1.3.2 Kwaliteit en reliability

Kwaliteit gaat over veel dingen: over organisaties, processen, diensten, mensen, producten enzovoorts. De kwaliteit van producten die een gebruiksfunctie hebben (bijvoorbeeld een auto, een tv of een computer) worden vaak beoordeeld op reliability (= bedrijfszekerheid).

Ten aanzien van het begrip kwaliteit zijn vele definities in omloop. In relatie tot reliability zijn de volgende twee definities duidelijk, omdat deze uiteindelijk de klant centraal stellen.

Kwaliteit is het voldoen aan de verwachting van de klant en reliability is kwaliteit gedurende een bepaalde gebruikstijd.

Met andere woorden: de klant verwacht dat een product gedurende een bepaalde gebruikstijd voldoet aan zijn verwachting. Kwaliteit is dus belangrijk. Het verschil tussen kwaliteit en reliability kunnen we op de volgende manier uitdrukken:

Kwaliteit is alles totdat het in gebruik wordt genomen (= 0 uur). Reliability is de kwaliteit na 0 uur.

Reliability

Uit het voorgaande volgt de volgende definitie van het begrip reliability:

Reliability is de kans dat een product een bepaalde functie vervult gedurende een bepaalde tijd onder bepaalde omstandigheden en gegeven een bepaalde betrouwbaarheid.

Bemoei je niet met reliability, maar met unreliability. Dat is veel eenvoudiger te begrijpen. Unreliability spreekt een taal die elke manager begrijpt: de taal van geld.

● NOS.nl, 27-11-2020

Alarmnummer niet bereikbaar



De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) vindt dat minister Grapperhaus moet kijken of het wenselijk is dat het 112-alarmsysteem afhankelijk is van slechts één telecomprovider. Mogelijk levert dit een 'onwenselijke kwetsbaarheid' op, staat in een brief aan de minister.

Vorig jaar juni was er een grote storing bij KPN waardoor alarmnummer 112 drie uur lang niet bereikbaar was. Daarop deden drie inspectiediensten onderzoek. Hun belangrijkste conclusie was dat er niet goed werd gereageerd op de storing doordat overheden, hulpdiensten en zorgorganisaties afspraken niet uitvoerden. 'De Onderzoeksraad mist hierdoor een kritische analyse van de 112-keten als geheel, waarmee mogelijke verbeteringen van de betrouwbaarheid van de 112-keten buiten beeld blijven.' Ook ziet de OVV niet terug of en hoe er van de incidenten en rapporten is geleerd.

De storing en de nasleep daarvan hebben geleid tot onrust in de maatschappij, maar wat precies de gevolgen zijn geweest voor individuele personen, is de OVV niet duidelijk.

1.4 Aspecten van integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg (IKZ) is een proces dat zich uitstrekt over alle deelprocessen binnen een organisatie en waarbij dus alle hiërarchische niveaus in de organisatie betrokken zijn. Bij de verklaring van integrale kwaliteitszorg onderscheiden we vijf aspecten. Deze aspecten zijn:

- kwaliteitsbeheer;
- kwaliteitsbeleid;
- kwaliteitsstelsel;
- kwaliteitskosten;
- kwaliteitsborging.

1.4.1 Kwaliteitsbeheer

Kwaliteitsbeheer betreft het geheel van activiteiten en beslissingen die in een organisatie worden verricht of worden genomen om de producten en diensten tegen minimale kosten op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen en te houden.

Kwaliteitsbeheer

Kwaliteitsbeheer is een bedrijfsfunctie die is afgeleid van het doel om producten en diensten te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen die zijn afgestemd op de behoeften van de afnemers, tegen antwoord lage kosten. IKZ is dus nauw verweven met het marketing- en logistieke beleid. Kwaliteitszorg komt tot uitdrukking in het te voeren customer-servicebeleid van de organisatie.

Kwaliteitszorg betreft niet alleen de fabricage, maar de gehele bedrijfsorganisatie (Total Quality Management). In latere theorieën betreft deze kwaliteitszorg de gehele keten en/of verantwoordelijkheid voor de maatschappij (zoals bij het EFQM-model, zie hoofdstuk 6). Kwaliteit is niet meer een technisch probleem, maar een organisatorisch probleem geworden.

Deming stelt dat 80% van de kwaliteitsproblemen, organisatieproblemen zijn.

Wil men de kwaliteit van de eindproducten zeker stellen, dan moet aandacht worden besteed aan het opzetten van een beleidsmatige en organisatorische structuur. ISO-normen kunnen hierbij een hulpmiddel zijn (zie hoofdstuk 7).

1.4.2 Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid

Wanneer de organisatie heeft besloten kwaliteitsbeheer tot een speerpunt van haar beleid te maken, zal een kwaliteitsbeleid moeten worden ontwikkeld.

We bedoelen hiermee dat kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie moeten worden vastgesteld, evenals het bepalen van wegen en middelen om die doelstellingen te bereiken. Het kwaliteitsbeleid is een afgeleide van het ondernemingsbeleid.

● decrisismanager.nl

Veiligheidsexpert: 'Stop met verstikkende procedures'

'Veel crises zijn te voorkomen door te stoppen met verstikkende procedures', zegt veiligheidsexpert Benno Baksteen. 'Medewerkers zien mogelijke gevaren vaak als eerste ontstaan. Met de juiste kennis en ondersteunende systemen zijn zij zelf het beste in staat om de juiste beslissingen te nemen.' Benno Baksteen is expert op het gebied van een lerende organisatie. Met het adviescollege Degas onderzoekt hij manieren om de samenleving veiliger te maken. In de praktijk ziet hij dat veel managers de neiging hebben om alles dicht te timmeren met regels en procedures.

'Ze vinden het vaak moeilijk om dit los te laten, omdat ze het gevoel hebben dat ze dan de controle verliezen. Ze beseffen niet dat een groot deel van die procedures helemaal niet worden opgevolgd. Dat is geen onwil.

Maar mensen hebben bijvoorbeeld onvoldoende tijd of hun materiaal is niet goed genoeg. Of ze denken dat ze zelf een methode hebben die beter is. Procedures zijn onder te verdelen in drie soorten. Het eerste type zijn procedures die uit ervaring zijn ontstaan. Dit zijn zaken als 'doe veiligheidschoenen aan', 'niet roken op dit terrein' of 'gebruik oordoppen'. Dit zijn eenvoudige regels waar iedereen zich gewoon aan moet houden. Het tweede type zijn procedures die bedoeld zijn om verantwoording af te leggen. Ook die procedures zijn tot op zekere hoogte nuttig. Denk bijvoorbeeld aan de procedure waarin je vastlegt welk onderhoud je gedaan hebt, zodat je collega's daarvan op de hoogte zijn. Tot slot heb je procedures die puur bedoeld zijn om ergens niet de schuld van te kunnen krijgen. En dat zijn de ergste. Het archiveren van een checklist is daar een goed voorbeeld van. Deze procedures dienen niet om de zaak veiliger te maken. Ze hebben alleen tot doel om aan te tonen dat jij niet de schuld kan krijgen als er iets mis gaat.'

In een kwaliteitsbeleidsplan worden de doelen en activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg omschreven (interne kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement). In het onderwijs bijvoorbeeld zullen de meeste kwaliteitsgerichte activiteiten die een school onderneemt het karakter van zelfevaluatie hebben. Dit is een proces van kritisch naar zichzelf kijken door de direct betrokkenen. Een en ander wordt dan vastgelegd in een zelfevaluatierapport. Een dergelijk rapport over een bepaalde periode wordt vergeleken met een volgende periode om te zien of sprake is van kwaliteitsverbetering. Naast het begrip interne kwaliteitszorg komen we ook het begrip externe kwaliteitszorg, ook wel kwaliteitscontrole genoemd, tegen. Hiervan is sprake wanneer het initiatief voor kwaliteitszorgactiviteiten ligt bij personen of instellingen buiten de organisatie. Een voorbeeld is de Inspectie van het Onderwijs. Haar bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Wet op het onderwijstoezicht. Maar de grootste rol bij kwaliteitscontrole speelt uiteraard de overheid.

1.4.3 Kwaliteitssysteem

Heeft het management eenmaal besloten kwaliteitszorg als onderdeel van zijn beleid in te voeren, dan zal dit leiden tot een organisatorische structuur waarmee kwaliteitszorg kan worden gerealiseerd. Deze structuur noemen we het kwaliteitssysteem. Kwaliteitssystemen worden uitgebreid behandeld in hoofdstuk 7.

**Kwaliteits-
systeem**

Een kwaliteitssysteem is de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van de kwaliteitszorg (NEN ISO 8402).

Procedures moeten mensen uitnodigen de juiste lijn te volgen.



In het kwaliteitssysteem wordt in feite de kwaliteitszorg geconcretiseerd. Een beschrijving van het kwaliteitssysteem vinden we in het zogenoemde kwaliteitshandboek dat door het bedrijf is ontwikkeld. In dit boek, de basis van het kwaliteitsbeleid, worden de procedures en instructies voor de medewerker vastgelegd. Het is een naslagwerk. De operationele medewerker kan tijdens het productieproces de procedures en instructies voortdurend raadplegen. Tegenwoordig is het boek in vele ondernemingen digitaal beschikbaar via intranet. Verder is de inhoud van het kwaliteitshandboek beschikbaar voor klanten, financiers en leveranciers, wanneer tussen deze en de afnemer een intensieve samenwerking bestaat. Het geeft een beeld hoe de organisatie haar kwaliteitszorg heeft georganiseerd. In het boek vind je een globale beschrijving van het kwaliteitsbeleid, verwijzingen naar andere handboeken en een beschrijving van de structuur en organisatie van het bedrijf, inclusief de kwaliteitsorganisatie.

In tabel 1.2 is een voorbeeld van een pagina uit een kwaliteitshandboek te zien.

TABEL 1.2 Voorbeeldpagina kwaliteitshandboek

DE KWALITEIT	ALGEMENE PROCEDURES EN WERKWIJZEN	PRO 601-2/3
	PROCEDURE VOOR DE AFHANDELING VAN KLACHTEN	DATUM:
	<ul style="list-style-type: none"> - Klachten op stoffen worden alleen in behandeling genomen indien de stof nog niet is verknipt. - Klachten die betrekking hebben op het confectioneren worden doorgegeven aan de confectionair. - Krimp-, kleur- en wasklachten worden conform de garantiebepalingen tot uiterlijk 1 jaar na levering in behandeling genomen. 	

TABEL 1.2 Voorbeeldpagina kwaliteitshandboek (vervolg)

DE KWALITEIT	ALGEMENE PROCEDURES EN WERKWIJZEN	PRO 601-2/3
PROCEDURE VOOR DE AFHANDELING VAN KLACHTEN		DATUM:

Het Hoofd Kwaliteitszorg legt de beslissing vast op het Klachtenformulier RF ...

Bij klachten die **niet** in behandeling genomen worden meldt het Hoofd Kwaliteitszorg dit aan de klant.

Voor de klachten die **wél** in behandeling worden genomen vult het Hoofd Kwaliteitszorg op het klachtenformulier een voorlopige klachtcode in. De klachtcode is samengesteld uit een combinatie van codes voor de plaats waar de klacht kan zijn ontstaan, de oorzaak en het gevolg ervan. (Zie SP ... Klachtcodes)

Analyse klachten

- 1 Het Hoofd Kwaliteitszorg verzamelt de voor de analyse van de klacht relevante informatie. Het kan onder andere betreffen:
 - procesgegevens van de Bedrijfsleider en het Kwaliteitslaboratorium;
 - gegevens over de facturering van de afdeling Financiën en Administratie;
 - gegevens over de orderafhandeling van de afdeling Verkoop;
 - monster en analysegegevens van het Kwaliteitslaboratorium.
 Het Hoofd Kwaliteitszorg bundelt de gegevens samen met het Klachtenformulier RF ... in het klachtendossier.
- 2 Het Hoofd Kwaliteitszorg schat de hoogte van het eventuele claimbedrag en legt dit vast op het Klachtenformulier RF ... Indien het verwachte claimbedrag hoger dan € 2000 is, brengt het Hoofd Kwaliteitszorg de Directeur hiervan op de hoogte.
- 3 Het Hoofd Kwaliteitszorg bepaalt op basis van de soort klacht welke medewerker de klacht het beste kan onderzoeken. Het Hoofd Kwaliteitszorg overlegt met de medewerker hoe lang deze nodig denkt te hebben voor de analyse van de klacht.
- 4 Het Hoofd Kwaliteitszorg meldt aan de klant hoelang de analyse van de klacht naar verwachting zal duren en legt deze melding vast op het Klachtenformulier RF ... Het Hoofd Kwaliteitszorg is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van de analyse, en het informeren van de klant indien de analyse niet op tijd zou zijn afgerond.
- 5 Het Hoofd Kwaliteitszorg overhandigt het klachtendossier aan de medewerker die de klacht zal analyseren.

Kwaliteit is nooit af en daardoor zal er steeds gesleuteld moeten worden aan een kwaliteitssysteem. Dit systeem zal steeds aangepast moeten worden aan de omstandigheden; van een opbouwend, via een regulerend, naar een bewakend systeem.

**Kwaliteits-
systeem**

1.4.4 Kwaliteitskosten

Sprekend over kwaliteitszorg kan gezegd worden dat kwaliteit gratis is. Maar kwaliteit heeft uiteraard ook haar prijs. Alvorens het iets oplevert zal het bedrijf dat kwaliteit wil leveren moeten investeren, bijvoorbeeld in kwaliteitsbewustzijn. Door middel van eenvoudige maatregelen is kwaliteit terug te verdienen, bijvoorbeeld door fouten te voorkomen, waardoor duur herstel overbodig is.

Producten worden gemaakt voor de eindverbruiker. De eindverbruiker kan een productiebedrijf zijn. De producten moeten dan worden gezien als grondstoffen en halffabricaten. Na verdere transformatie ontstaan dan eindproducten die worden afgezet op de verkoopmarkt. In ieder geval heeft het product vele fasen in het productieproces en de bedrijfskolom doorlopen. Gedurende het gehele traject moet de goederenstroom dus worden

beheerst. Blijkt dat de kwaliteit van het product onvoldoende is geweest, dan wordt het weggegooid, of opgeknapt en als tweede keus verkocht. Onvoldoende beheersing van het goederenstroomproces brengt kosten met zich mee. Een goede kwaliteitsbeheersing of beheersing van het logistieke proces omvat de operationele technieken en activiteiten op zowel controle als bewaking van het voortbrengingsproces en op het wegwerken van de oorzaken van tekortkomingen in alle fasen van dit proces. In paragraaf 4.6 wordt dieper ingegaan op de begrippen kwaliteitskosten en kwaliteitsbeheersing.

Kwaliteitskosten

1.4.5 Kwaliteitsborging

Is er eenmaal een kwaliteitssysteem ingevoerd, dan moet dit voortdurend worden geëvalueerd. Met andere woorden: het kwaliteitssysteem moet steeds op peil worden gehouden en worden verbeterd. Dit houdt in dat aangetoond moet worden dat het kwaliteitssysteem aan de gestelde voorwaarden voldoet. We noemen dit kwaliteitsborging en definiëren dat als volgt:

Kwaliteitsborging

Kwaliteitsborging is het geheel van alle geplande en systematische acties die nodig zijn om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan gestelde kwaliteitseisen (NEN ISO 8402, paragraaf 3.6).

Kwaliteitsplan

Daartoe wordt een kwaliteitsplan opgesteld. Het kwaliteitsplan is een document waarin specifieke maatregelen zijn vermeld, zoals voorzieningen en procedures (de volgorde van activiteiten) met betrekking tot de kwaliteit die van toepassing is op een bepaald product, dienst, contract of project (NEN ISO 8402). Een kwaliteitsplan is overigens iets anders dan een projectplan. Vooral in projectorganisaties waar geen sprake is van een vaste organisatievorm (geen stelsel van vaste bevoegdheden en procedures) wordt vaak een apart 'kwaliteitsplan' ontwikkeld dat toegesneden is op dat ene project. Echter, dit type plan zonder toets momenten, criteria en normen waaraan men toetst en zonder beschikbaar besturingssysteem, is geen echt kwaliteitsplan.

Een kwaliteitsplan is een onderdeel van een bepaalde te volgen strategie van de organisatie. En strategieën zijn altijd flexibel.

Flexibele strategieën

Organisaties staan nooit stil. Het zijn flexibele entiteiten die zich voortdurend ontwikkelen. In tegenstelling tot bouwwerken zijn strategieën nooit af en ze veranderen steeds. De organisatiestructuren veranderen voortdurend en de muren moeten niet geluiddicht zijn. Met andere woorden: de mensen die strategieën ontwikkelen, moeten daar continu mee bezig zijn.

Het is goed dat strategieën niet in beton gegoten zijn. Dit vraagt van de leidinggevenden een grote mate van inzicht en intuïtie. Bovendien moeten zij de moed hebben om tijdig de strategie aan te passen.

Daartegenover staat dat organisaties die continu van strategie veranderen bijzonder vatbaar zijn voor hoge organisatiekosten. Daarnaast lopen zij het risico dat de strategie niet herkenbaar is voor de medewerkers, hetgeen

zich vertaalt in slechte cohesie en lage betrokkenheid, en vaag beleid; iedereen doet maar wat. Ook voor de klant levert dat onduidelijkheid op. Strategieën zijn afgeleid van de missie en visie van een bedrijf (in geval van een grote organisatie) of van het inzicht van de bedrijfsleider – zij geven de medewerkers een richting en focus, en zorgen voor een herkenbaar bedrijfsbeeld, iets waarmee het bedrijf zich onderscheidt in de markt. Geregeld strategieën beoordelen, herzien en aanpassen en die strategieën vervolgens communiceren is van vitaal belang. Hierin past dan ook een kwaliteitsbeleid dat zich waar nodig kan aanpassen.

1.4.6 Toepassing van een kwaliteitssysteem

Een systeem omschrijven we als een samenhangend geheel van verschillende deelsystemen. Een belangrijk aspect binnen het toepassen van een kwaliteitssysteem is de kwaliteitsborging. De kwaliteitsborging van een leverancier moet gedurende de uitvoering van een overeenkomst aantoonbaar voldoen aan wat is gesteld in ISO 9001. De volgende vier onderdelen moeten zijn vastgelegd:

- 1 Overleggen van het definitieve kwaliteitsplan: in het kader van het kwaliteitsbeleid moet de leverancier binnen vier weken na ondertekening van een overeenkomst aan de opdrachtgever een kwaliteitsplan ter beoordeling overleggen. Het kwaliteitsplan moet ten minste die informatie bevatten zoals omschreven is in de ISO 9001 norm (zie hoofdstuk 7).
- 2 Van kracht verklaren van het ingediende kwaliteitsplan: het kwaliteitsplan moet de schriftelijke instemming hebben van de opdrachtgever. Pas na ontvangst van deze instemming is de leverancier gerechtigd om met de uitvoering van de overeenkomst te beginnen. De opdrachtgever zal de leverancier (bijvoorbeeld) vier weken na ontvangst van het kwaliteitsplan schriftelijk op de hoogte stellen van zijn instemming. Indien de opdrachtgever niet kan instemmen met het kwaliteitsplan, zal de opdrachtgever zijn bezwaren schriftelijk melden. De opdrachtgever zal toezicht laten uitoefenen op de uitvoering van de overeenkomst, zowel bij de leverancier als bij diens toeleveranciers.
- 3 Tijdsspanne met betrekking tot de aanpassing van het kwaliteitsplan: de leverancier is gehouden zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk binnen drie weken, maatregelen ter verbetering te nemen, nadat de toezichhoudende functionaris hem schriftelijk te kennen heeft gegeven dat de kwaliteitsborging niet (meer) voldoet aan de eisen die aan een kwaliteitssysteem worden gesteld (ISO 9001) en/of het kwaliteitsplan niet of onvoldoende wordt nagekomen.
- 4 Aanbieden ter afname van goede producten/diensten: de leverancier moet zeker stellen dat de zaken/diensten die ter tussentijdse keuring aan de toezichhoudende functionaris worden aangeboden, voldoen aan de gestelde eisen. In geval van eindkeuring/beproeving zal de leverancier de opdrachtgever evenals de toezichhoudende functionaris minimaal (bijvoorbeeld) twee weken voordat deze activiteiten plaatsvinden, schriftelijk hiervan in kennis stellen.

1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties

In overeenstemming met het in paragraaf 1.1 geschetste beeld van de ontwikkeling kunnen we vier fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties onderscheiden. Deze fasen zijn:

- 1 bewustwordingsfase;
- 2 interne fase;
- 3 integratiefase;
- 4 integrale fase.

Ad 1 Bewustwordingsfase

De bewustwordingsfase komt in grote lijnen overeen met de situatie in de jaren zestig van de vorige eeuw, waar sprake is van een situatie die wordt gekenmerkt door organisatiegerichtheid. Er moet goedkoop en in grote hoeveelheden worden geproduceerd. Wij zien een functioneel ingerichte organisatie in afdelingen met een sterke lijnbevoegdheid. Stafafdelingen zorgen voor het denkwerk. Er wordt geproduceerd volgens standaardcondities en kwaliteitsnormen. Soms zien we dat het bedrijf een kwaliteitsmaatstaf hanteert, die echter verschilt van die van de klant. Integrale kwaliteitszorg is nog een vreemd begrip binnen deze organisaties.

Ad 2 Interne fase

Marktonderzoek

De interne fase kenmerkt zich door een sterke aandacht voor de organisatie van processen, met tegelijk een sterke marktbenadering. Marktonderzoek doet zijn intrede. Voortdurend onderzoek geeft aan dat de afnemer meer wensen en eisen stelt aan het product of de dienst dan hij nodig heeft om zijn behoeften te bevredigen. Organisaties moeten zich daarom richten op het produceren en afleveren van een goed product. Om dit te bereiken wordt aandacht besteed aan de totale goederenstroom, alle deelprocessen moeten op elkaar worden afgestemd. Suboptimalisatie is uit den boze, integratie is in. De invulling van het kwaliteitsstreven is daardoor organisatiegericht. Het management gaat streven naar procesbeheersing. Met procesbeheersing bedoelen we dat het totaal van de verschillende deelprocessen in een organisatie als een geheel bestuurd moet worden. Als in het totale proces een van de deelprocessen niet goed kan meekomen, ontstaan er kwaliteitsproblemen. Daarnaast wordt de noodzaak om beter te coördineren groter. De aanpak en opzet richten zich in dit stadium nog in hoofdzaak op de technische aspecten van coördinatie. De organisatorische kanten worden nog niet onderkend.

Ad 3 Integratiefase

Door toenemende concurrentie en stijgende welvaart worden afnemers steeds kritischer. Organisaties trachten een concurrentievoordeel te behalen door aandacht te besteden aan customer service (totale dienstverlening). De integratiefase kenmerkt zich door een sterke klantgerichtheid. Producten en diensten die aan hoge kwaliteitseisen voldoen, worden aangeboden. Het gaat daarbij niet meer alleen om een hoge productkwaliteit, maar ook om een hoge kwaliteit van de organisatie. Het logistiek management wordt medeverantwoordelijk gesteld voor het leveren van de juiste goederen van de juiste kwaliteit tegen de juiste prijs op het juiste moment en in de juiste hoeveelheden (het Just in Time-principe).

Just in Time-principe

Alle deelprocessen, zoals het inkoopproces, het fabricageproces, het ontwikkelproces en het marketingproces, zijn betrokken bij deze filosofie. We bedoelen daarmee een mentaliteit, waarbij ernaar wordt gestreefd de kwaliteit van de organisatie te verbeteren.

Kwaliteit is een aspect geworden in de taak van elke medewerker. De medewerker werkt niet alleen meer in de organisatie maar ook aan de organisatie.

Ad 4 Integrale fase

In deze fase wordt welzijn belangrijker dan welvaart. Het is duidelijk dat oneindige groei niet mogelijk is en dat er een prijskaartje hangt aan ongestoord blijven produceren en consumeren. Slechts een zeer beperkt aantal bedrijven zitten op dit moment in deze fase. Een voorbeeld van een organisatie die dat wel is gelukt, vind je in de openingscasus. Het idee is simpel, maar vraagt een enorme verschuiving in onze denkbeelden. Hoe het er dan uit ziet? Mensen werken in deze fase minder en hebben vaker betekenisvolle banen. Daarmee wordt genoeg verdiend om rond te kunnen komen. Steden veranderen mee en worden niet langer ontworpen voor auto's en consumptie, maar voor gemeenschappen. Bedrijven gebruiken hun commerciële succes om sociale en ecologische vooruitgang te creëren. Meer mensen gaan in woongroepen leven en naar hun werk wandelen omdat er meer stoepen komen. En dan regenereren we de natuurlijke wereld, in plaats van haar uit te putten.

We kunnen de fasen beschouwen zowel vanuit de organisatie, de klant en de samenleving. In de organisatiegerichte visie ligt het accent op het goedkoop produceren van goederen en diensten, en het beheersen van de verschillende deelprocessen. In deze visie staan de organisatie en de afdelingen centraal. De organisatiegerichte visie stelt het efficiënt inzetten van capaciteit (mensen en machines) centraal. Het resultaat van handelen is het produceren van goederen en diensten. Groei en winst zijn het motief.

In de klantgerichte visie echter staan de behoeften van de klant centraal. Deze aanpak stuurt aan op een effectieve inzet van capaciteiten. De efficiënte inzet van capaciteit wordt vanuit het oogpunt van kwaliteit gezien als een randvoorwaarde voor een effectieve inzet van capaciteit. Er wordt geprobeerd te produceren in overeenstemming met de verwachting van de klant. Er worden producten en diensten geleverd waar de klant om vraagt. Het primaire proces staat centraal. Bij het leveren van producten en diensten worden alle afdelingen ingeschakeld, niet alleen de afdeling Productie, maar ook de afdeling Fysieke distributie, die moet zorgen voor het nakomen van de afspraken die de afdeling Verkoop heeft gemaakt, zoals levertijden.

Als de samenleving centraal staat dan draait het om het welzijn van de mens en de aarde in plaats van de welvaart. Er liggen grote vraagstukken, die alleen oplosbaar zijn als we het in samenhang bekijken. De afname van biodiversiteit, klimaatverandering, de dreigende zeespiegelstijging en de energietransitie moeten niet als losse vraagstukken worden gezien, maar vragen een integrale oplossing.

● matschapwij.nu/blogs, door Roanne van Baren, december 2020

Transitiereizen

Grote transitie beginnen klein. Vandaag de dag hebben we te maken met een scala aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak vinden de oplossingen voor deze problemen in hun transitie-reizen in wijken. Hun project 'de *all inclusive* wijk' verbindt, verduurzaamt en transformeert.

We moeten het onderwijs vernieuwen, depolariseren, ons aanpassen aan het veranderende klimaat, een vitale samenleving creëren, anders kijken naar ons werk en bruggen slaan tussen platteland, natuur en stad. In die moerassigheid van complexiteit opereren Carla en Patricia. Dat doen zij door mensen en organisaties te verbinden in hun transitie-reizen. 'Nu wordt veel gedaan aan symptoombestrijding, terwijl er al jaren oplossingen zijn voor de problemen. Wij helpen bij het verbinden van de losse stukjes die samen de oplossing zijn.'

In tabel 1.3 zijn de groeifasen van kwaliteit samengevat.

TABEL 1.3 Groeifasen van kwaliteit

Markt- en product(ie) kenmerken				
	<i>1 Bewustwordings-fase</i>	<i>2 Interne fase</i>	<i>3 Integratiefase</i>	<i>4 Integrale fase</i>
Doel van bedrijfsvoering	Efficiënt en goedkoop produceren	Het leveren van een kwaliteitsproduct	Het behouden van een tevreden klant	Het creëren van sociale en ecologische vooruitgang
Hoofdgerichtheid	Op het leveren van eindproducten	Op het leveren van goede eindproducten	Op het bedienen van de klant	Centraal stellen welzijn en voorkomen verspilling
Soort producten	Standaard, eenvoudig, massa	Complex	Producten en diensten in één	Circulair/ Regeneratief
Prijs van de producten	Veelal laag	Hoger	Hoog, afhankelijk van specificaties	In verhouding
Afhankelijk van de markt	Beperkt	Sterker	Geleid door de markt	In samenwerking met de markt
Beheersysteem	Statistische kwaliteit	Functionerings-kwaliteit	Product- en dienstverlenings-kwaliteit en tevredenheid klant	Circulair
Gericht op	Eindproduct	Productieproces	Tevredenheid klant	Welzijn (mens en natuur)
Wijze van meting	Goedgekeurde eindproducten	Goedgekeurde grondstoffen, halfproducten en eindproducten	Rendements-bepaling	
Actie	Terugkoppelen	Reorganisatie proces	Ontwikkeling diensten	Regeneratieve business modellen
Effect	Bewustwording	Effectief proces	Marktaandeel	Stabiliteit
Normering/ resultaat	80-90% goedgekeurde producten	95% goedgekeurde producten	Optimaal rendement	Geen footprint

Samenvatting

- ▶ Verschillende benaderingen van kwaliteit:
 - Transcendente benadering: kwaliteit benaderen vanuit het ideaalbeeld.
 - Productbenadering: kwaliteit is een meetbare variabele.
 - Gebruikersgerichte benadering: de eigenschappen van een product of dienst worden afgezet tegen de wensen van de gebruiker.
 - Productiegerichte benadering: benadering van de kwaliteit ten aanzien van de productiebeheersing.
 - Waardebenadering: kwaliteit benaderen vanuit de relatie tot de prijs.
- ▶ Kwaliteit van een product of dienst is het voldoen aan en bij voorkeur overtreffen van de verwachting van de klant.
- ▶ Reliability is kwaliteit gedurende een bepaalde gebruikstijd.
- ▶ Kwaliteitsbeheer is een bedrijfsfunctie die is afgeleid van het doel om producten en diensten die zijn afgestemd op de behoeften van de afnemers te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen, tegen verantwoord lage kosten.
- ▶ In een kwaliteitsbeleid worden kwaliteitsdoelstellingen vastgelegd, evenals hoe deze doelstellingen bereikt kunnen worden.
- ▶ In een kwaliteitsbeleidsplan worden de doelen en activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg omschreven.
- ▶ De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van de kwaliteitszorg noemen we een kwaliteitssysteem.
- ▶ Het kwaliteitshandboek is een naslagwerk waarin de procedures en instructies voor de medewerkers worden vastgelegd. De operationele medewerker kan tijdens het productieproces de procedures en instructies voortdurend raadplegen.
- ▶ Kwaliteitssystemen moeten regelmatig worden gecontroleerd en verbeterd. Aangevoeld moet worden dat het systeem aan de gestelde eisen voldoet. Dit noemen we kwaliteitsborging.
- ▶ Bij het streven van een organisatie naar kwaliteit zijn er vier fasen:
 - 1 Bewustwordingsfase: produceren volgens standaardcondities en kwaliteitsnormen
 - 2 Interne fase: aandacht voor de organisatie van processen
 - 3 Integratiefase: sterke aandacht voor klantgerichtheid
 - 4 Integrale fase: aandacht voor welzijn (mens en natuur)

Vragen en opdrachten

1

Vragen openingscasus

- 1.1** Licht toe waarom regeneratief ondernemen de standaard zou moeten worden.

Vragen

- 1.2** Licht de volgende stelling toe: 'Kwaliteitsverbetering is een proces waaraan nooit een einde komt.'
- 1.3** Schets in eigen woorden de fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties.
- 1.4** Waardoor wordt integrale kwaliteitszorg van een organisatie gekenschetst?
- 1.5** Geef je mening over de stelling: 'Invoering van integrale kwaliteitszorg in een organisatie verandert de handelwijze tussen de medewerkers onderling.'
- 1.6** Moeten we invoering van kwaliteitszorg zien als een kostenpost of als een investering? Geef een korte toelichting op je antwoord.
- 1.7** Integrale kwaliteitszorg richt zich op alle facetten van de organisatie. Indien de principes juist worden toegepast, dan kenmerkt de toekomstige organisatie zich onder meer door onderlinge samenwerking, waarin een balans is gevonden tussen individualisme en groepsgedrag. Welke factoren spelen een rol bij de bepaling van de kwaliteit van een organisatie?
- 1.8** Geef een omschrijving van de stelling: 'Collegiale toetsing speelt als instrument voor kwaliteitsbeheersing vooral een rol in de kennisintensieve dienstverlening.'
- 1.9** Waarom is teamwork een essentieel onderdeel van integrale kwaliteitszorg?
- 1.10** Verklaar de stelling: 'Bij invoering van integrale kwaliteitszorg kan het systeem complexer worden, maar de besturing van de bedrijfsvoering wordt eenvoudiger.'
- 1.11** Geef het verschil aan tussen kwaliteit en reliability.

Opdrachten

- 1.12** Zoek op internet welke voorwaarden worden gesteld aan de documentatie en registratie van een kwaliteitshandboek.

- 1.13** In de webtekst 'Stop met verstikkende procedures' kunnen we lezen dat het volgen van procedures het leveren van kwaliteit ook in de weg kan staan. Terwijl procedures er juist voor moeten zorgen dat er kwaliteit geleverd wordt. Leg uit hoe dit kan gebeuren.

CASUS

Dekker: 'Ik moest wel'

Alle eindexamenleerlingen van het Ibn Ghaldoun moeten hun examen overdoen, ook als ze niets met de fraude te maken hebben. Staatsecretaris Dekker had geen andere optie omdat de leerlingen van de Rotterdamse school 'zo dicht bij de bron' van de fraude hebben gezeten.

Er klonk kritiek op dat besluit, omdat er geen gevolgen zijn voor leerlingen van andere scholen die eerlijk hebben gehandeld. Op die scholen geldt overigens wel een inkeerregeling: leerlingen die een gestolen examen in handen hebben gehad, kunnen zich melden en hun examen overdoen. Zij worden nog wel bij de politie aangemeld.

Dekker zei verder nog dat wordt onderzocht hoe de leerlingen in de kluis van de Ibn Ghaldounschool zijn gekomen. 'Er wordt ook bekeken hoe de leerlingen in vredesnaam de examens uit de gesealde pakketten hebben weten te krijgen', zei hij. De vraag of de school van de fraude wist, moet ook worden beantwoord.

Het is nog te vroeg om te concluderen of er iets mis is met de manier waarop de examens worden verspreid, vond Dekker. 'Het is een vrij sluitend systeem. Mogelijk kunnen we het nog beter beveiligen om de kans op fraude te verkleinen. Maar helemaal uitsluiten lukt niet: ook paspoorten worden vervalst en bankbiljetten nagemaakt.'

Bron: www.rtinieuws.nl

Vragen bij de casus

- a** In hoeverre kan het hebben van een kwaliteitsbeleid dergelijke fraudegevallen voorkomen?
- b** Wat zegt deze examenfraude over de kwaliteit van het onderwijs op Ibn Ghaldoun? En over de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen?