
IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement

Chris Bakker
Els Meertens

Vijfde druk



**QUALITY
tested**



Noordhoff Uitgevers

IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbeter- management

Chris Bakker
Els Meertens

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Frank & Lisa

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

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-83834-8

ISBN 978-90-01-77554-4

NUR 801

Woord vooraf bij de vijfde druk

Het uitgangspunt van veranderen moet niet alleen verbeteren zijn, maar ook vernieuwen. Met deze stelling in gedachte hebben wij de vierde druk herzien. Vele veranderingen en verbeteringen zijn in de bestaande tekst aangebracht.

Eén van de veranderingen betreft de herziening van het hoofdstuk dat gaat over verbetermanagement (hoofdstuk 9). Hoe veranderen en verbeteren we organisaties, en hoe kunnen we studenten zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomstige beroepspraktijk? Over welke kennis en competenties moet de student beschikken, wil hij kwaliteit leveren? Op deze vragen proberen we in hoofdstuk 9 een antwoord te geven.

Daarnaast is er nu een apart hoofdstuk gewijd aan de plaats van IKZ in de organisatie.

Deze vijfde druk is geheel in full color gedrukt en voorzien van aansprekende foto's en prikkelende praktijkvoorbeelden. Daarmee is het boek zeer studentgericht, en geschikt voor zelfstudie.

Nieuw is de uitgebreide website voor studenten, met onder andere een toetsenbank met feedback en studieadvies. Hierdoor wordt de student bij zijn of haar tentamenvoorbereiding ondersteund.

Ook docenten kunnen de site raadplegen, voor de handleiding met uitwerkingen en voor collegesheets.

Het boek speelt in zijn opzet in op de ontwikkeling van de major-minor-structuur binnen het hbo-onderwijs. Het totale programma, dat in dit boek wordt gepresenteerd, is geschikt voor zowel een major als een minor op het gebied van kwaliteitszorg voor studenten van verschillende hbo-opleidingen.

De schrijvers zijn erg tevreden met de goede raad en zinvolle adviezen van Marianne Baatz van Achmea.

Bijzondere dank is verschuldigd aan de heer W. Boomsma, ict-architect en docent informatica en projectmanagement, voor het beschikbaar stellen van een aantal foto's.

C.G. Bakker, Ede
E. Meertens, Pijnacker
Voorjaar 2010

Inhoud

DEEL 1

Oriëntering kwaliteitszorg 11

1 Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 13

- 1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit 15
- 1.2 Klantdenken in historisch perspectief 18
- 1.3 Het begrip kwaliteit 19
- 1.4 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties 24
- 1.5 Aspecten van integrale kwaliteitszorg 26
- 1.6 Toepassing van een kwaliteitsstelsel 30
- 1.7 Kernkwaliteiten en kernkwadranten 31
Samenvatting 34
Vragen en opdrachten 35

2 De plaats van IKZ in de organisatie 39

- 2.1 Van productiegericht naar marktgericht opereren 41
- 2.2 Moderne ondernemingsstrategieën 41
- 2.3 Primaire- en secundaire processen 43
- 2.4 Primaire processen en kwaliteit 45
- 2.5 Kwaliteitsmeting ... prestatie-indicatoren 60
- 2.6 Kostenbeheersing primaire processen 65
Samenvatting 67
Vragen en opdrachten 68

3 Denkers over kwaliteitsmanagement 73

- 3.1 Kwaliteitsmanagement tot in de eerste helft van de twintigste eeuw 75
- 3.2 Ontwikkeling in de jaren vijftig en zestig 76
- 3.3 De jaren zeventig tot 2000 85
- 3.4 Vanaf 2000: problemen opsporen, analyseren en voorstellen doen ter verbetering 96
Samenvatting 97
Vragen en opdrachten 98

DEEL 2

Kwaliteitszorgstechnieken 101

4 Technieken om processen te beheersen 103

- 4.1 Keuren of inspecteren van eindproducten 105
- 4.2 Steekproefsgewijze keuring 106
- 4.3 Procesbeheersing 111
- 4.4 Technieken om fouten in het systeem te ontdekken 112
- 4.5 Kwaliteitsbeheersing en kostenbeheersing 130
Samenvatting 133
Vragen en opdrachten 134

5 Certificatie van kwaliteitssystemen 141

- 5.1 Wat is certificatie? 143
- 5.2 Certificatie in de praktijk 147
- 5.3 ISO en kwaliteitszorg 154
- 5.4 Milieu en kwaliteitszorg 159
- 5.5 Integratie zorgsystemen 162
 - Samenvatting 164
 - Vragen en opdrachten 165

DEEL 3 Continu verbeteren 169

6 Voortdurend verbeteren, de kwaliteitsgerichte organisatie 171

- 6.1 Evolutie in het denken over organisatiestructuren 173
- 6.2 Strategie, doelstellingen en beleid 175
- 6.3 Kenmerken van een kwaliteitsorganisatie 179
- 6.4 Kwaliteitverbeterprogramma's 182
- 6.5 Activiteitgerichte verbeterprogramma's versus resultaatgerichte verbeterprogramma's 198
- 6.6 Benchmarking 199
 - Samenvatting 201
 - Vragen en opdrachten 202

7 De kwaliteit van de dienstverlening 205

- 7.1 Kwaliteit en dienstverlening 207
- 7.2 Verbetermodellen in de dienstverlening 210
- 7.3 Dienstverleningsproductie en goederenproductie 217
 - Samenvatting 220
 - Vragen en opdrachten 221

8 Customer service en kwaliteitszorg 225

- 8.1 Het belang van customer service 227
- 8.2 Formuleren van een customer service-beleid 230
- 8.3 Customer service performance en logistieke performance 232
- 8.4 Customer-servicemix 234
- 8.5 Klachten 240
- 8.6 Klantbenaderingsconcepten 244
 - Samenvatting 249
 - Vragen en opdrachten 250

9 Van verbetermanagement naar innovatiemanagement [257](#)

- 9.1 Veranderingsbehoefte van organisaties [259](#)
- 9.2 Innovaties ... het omzetten van kennis in geld [260](#)
- 9.3 Strategieën voor verbeteren en vernieuwen [264](#)
- 9.4 Voorwaarden voor het uitvoeren van veranderwerkzaamheden [267](#)
- 9.5 Verbetermanagement op basis van diagnose en analyse [268](#)
- 9.6 Weerstand van de medewerker tegen veranderingen [271](#)
[Samenvatting 274](#)
[Vragen en opdrachten 275](#)

Literatuur [278](#)

Register [281](#)

Over de auteurs [285](#)

Effectief studeren

Openingscasus met vragen

14 DEEL 1 ONDERZOEKSWERKTOEGANGEN

De val van 'de Bank'

Op 200 jaar van 'de Bank' een belangrijke reden van de val van de bank. De 200 jaar van 'de Bank' een belangrijke reden van de val van de bank. De 200 jaar van 'de Bank' een belangrijke reden van de val van de bank.

15 DEEL 1 ONDERZOEKSWERKTOEGANGEN

Openingscasus met vragen

Met andere woorden, de klant verwacht dat een product goedkoper is met bepaalde gebruiksvaardigheid en een betrouwbaarheid. Resultaat is dus belang. Het vereist tussen kwaliteit en betrouwbaarheid kunnen we op de volgende manier uitdrukken:

Reliability is alles behalve het in gebruik wordt genomen (1 - 0) = 1. Reliability is de kwaliteit na 0 uur.

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

Reliability is dan ook dat een product een bepaalde functie verricht 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.

© Noordhoff Uitgevers bv

130 DEEL 1 ONDERZOEKSWERKTOEGANGEN

Keuring medicijnen

Medicijnen worden keurig gecontroleerd en keuring wordt uitgevoerd. De medicijnen worden keurig gecontroleerd en keuring wordt uitgevoerd. De medicijnen worden keurig gecontroleerd en keuring wordt uitgevoerd.

Medicijn	Keuring (mg)	Keuring (mg)
1	12,1	2,3
2	13,0	2,4
3	12,7	1,7
4	12,9	2,1
5	12,8	1,6
6	12,4	1,8
7	12,5	2,2
8	12,7	1,9
9	12,1	1,8
10	12,4	1,6
11	12,8	1,7
12	12,9	1,7

$n = \text{aantalproeflopen}$
 $k = \text{aantal van waarden}$

Prikkelende quotes die kunnen aanzetten tot discussie

Praktijkvoorbeelden

14 DEEL 1 ONDERZOEKSWERKTOEGANGEN

Samenvatting

- Keuring/inspecteren is de functie van productontwikkeling en -aanpak om te controleren of de afwerking te maken op kwaliteit.
- Keuring/inspecteren is de functie van productontwikkeling en -aanpak om te controleren of de afwerking te maken op kwaliteit.
- Keuring/inspecteren is de functie van productontwikkeling en -aanpak om te controleren of de afwerking te maken op kwaliteit.

15 DEEL 1 ONDERZOEKSWERKTOEGANGEN

Vragen en opdrachten

Vragen

1. Een goed product kunnen produceren en distribueren is dat distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
2. Niet alle producten kunnen distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
3. Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat distributiekosten laag zijn?
4. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
5. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
6. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
7. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
8. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
9. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
10. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.
11. Een organisatie kan distributiekosten laag zijn. Besprek dit aspect.

Bondige samenvattingen

Vragen en opdrachten bij ieder hoofdstuk

The image displays two screenshots of a website titled "Integrale Kwaliteitszorg en verbetermanagement" by Noordhoff Uitgevers. The top screenshot shows the "Docenten" (Teachers) page. The sidebar menu includes "Introductie", "Docenten", and "Downloads". The main content area features a "Docenteservices" section with the text: "Moderne onderwijsconcepten vragen om maatwerkoplossingen, zeker als het gaat om leermissies!" and two bullet points: "• Stel zelf uw toets samen met [Toets-op-maat](#)" and "• Stel zelf uw boek samen met [Boek-op-maat](#)". Below this are logos for "toets-op-maat" and "maatwerk.noordhoff.nl". A section titled "Uw persoonlijke account" states: "Met één account krijgt u toegang tot al het online docenten- en studentmateriaal in uw vakgebied. Ga naar [www.docentenopgevoers.nl](#) en maak een persoonlijk account aan. De Emstein Card, Pabowijzer Card of Campus Creditcard hoeft u niet te gebruiken, die zijn voor studenten."

The bottom screenshot shows the "Introductie" (Introduction) page. The sidebar menu is the same. The main content area contains the text: "Deze website hoort bij Integrale Kwaliteitszorg en verbetermanagement." followed by two sections: "Voor studenten:" with a bullet point "• toetsenbank" and "Voor docenten:" with bullet points "• college sheets" and "• docentenhandleiding". At the bottom of the page, it says "© 2009 Noordhoff Uitgevers | v3.0 | [Voorwaarden](#)".



www.integralekwaliteitszorg.noordhoff.nl

Voor studenten:

– toetsenbank met feedback en studieadvies

Voor docenten:

– handleiding

– collegesheets



Deel 1

Oriëntering kwaliteitszorg

- 1 Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 13**
- 2 De plaats van IKZ in de organisatie 39**
- 3 Denkers over kwaliteitsmanagement 73**



1

Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht

Het denken en schrijven over kwaliteit kent vele thema's die altijd en overal worden bediscussieerd. Kwaliteitszorg, kwaliteitsmanagement en het verbeteren van de kwaliteit zijn voorbeelden van die thema's waaraan in het publieke- en het private domein veel aandacht wordt besteed.

Genoemde onderwerpen vereisen deskundigheid en betrokkenheid, want kwaliteits-systemen en management vormen de basis voor een kwaliteitsorganisatie.

In dit hoofdstuk en de volgende hoofdstukken leer je hoe bedrijven en mensen aankijken tegen en omgaan met het begrip kwaliteit.

Kwaliteitszorg 17

Klantdenken 18

Just in Time-filosofie 19

Klanttevredenheidsbeleid 19

Kwaliteitsbenadering 19

Kwaliteit en reliability 22

Integrale kwaliteitszorg (IKZ) 26

Total Quality Management (TQM) 26

Kwaliteitsbeleid 27

Kwaliteitsstelsel 27

Kwaliteitskosten 28

Kwaliteitsborging 29

Kernkwaliteiten en kernkwadranten 31

Allergieën en uitdagingen 32

De val van 'de Bank'

1

Bijna 200 jaar was 'de Bank' een belangrijke motor van de vaderlandse economie. De ABN was het toonbeeld van kwaliteit in Nederland. Bovendien was deze bank een steunpunt voor Nederlandse bedrijven in het buitenland. De kwaliteit kwam onder meer tot uiting in de winstgevendheid. Sinds de fusie tussen de ABN en de Amro steeg de winst met gemiddeld 16% per jaar, terwijl de omzet groeide van 5 naar bijna 23 miljard euro. De bank verschaftte werkgelegenheid voor bijna 108.000 medewerkers. Het credo was het voortdurend verbeteren van de prestaties. Maar in de loop van de tijd verloor de bank steeds meer zijn greep op de toekomst en raakte steeds meer in verval. Hoe komt het nu dat 'de Bank' er niet meer is? Er zijn tientallen oorzaken te noemen

om het drama te verklaren, zoals het ontbreken van teamwork. Sinds de fusie tussen de ABN en Amro is er een voortdurende machtsstrijd geweest tussen de twee bloedgroepen. Een van de belangrijkste middelen om de kwaliteit en efficiency te verbeteren is de bevordering van afstemming en integratie van werkzaamheden, eisen en taken tussen de verschillende disciplines binnen een organisatie. Maar bovenal is het ter ziele gaan van de bank te wijten aan het falende management en de falende commissarissen. De ABN Amro wilde perfecte kwaliteit leveren door tot de top van de wereld te behoren, maar eindigde in een groot gat. Inmiddels heeft het verhaal van 'de Bank' in het najaar van 2008 een onverwachte wending gekregen...

Vraag: Als belangrijkste oorzaak van het ter ziele gaan van de ABN Amro wordt het falende management genoemd. Ben jij het daar mee eens? Geef argumenten waarom je het er wel of niet mee eens bent.

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. Als vertrekpunt van onze wandeling door de geschiedenis van kwaliteit en kwaliteitszorg kiezen we het ontstaan van de moderne onderneming. Dit ontstaan situeren we rond de vorige eeuwwisseling.

1.1.1 Pre-industriële fase

Tot 1900, in de pre-industriële fase, was er alleen sprake van industriële activiteit op een 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.

Vakmanschap
Kwaliteit

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. Ambachtlieden 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.

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 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.

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 hoofdstuk 3). 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 ontwerp- en ontwikkelingsstadia van producten en processen, de verwerving van 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.

Wil de organisatie overgaan tot kwaliteitsverbetering, dan is een projectmodel nodig dat er als volgt uitziet.

- 1 Plan: een plan moet worden opgesteld.
- 2 Do: na goedkeuring van de directie, het plan uitvoeren.
- 3 Check: voortgangcontrole.
- 4 Act: corrigeren en maatregelen nemen om het plan verder te verbeteren.

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.

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 zo min 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 kwaliteit golf. 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.

Efficiency
Flexibiliteit

Kwaliteits-
beleid

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 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’.

ISO 9000-serie

Kwaliteitszorg

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 afdeling of adviseur worden gelegd. Kwaliteitszorg is een onvervreembare verantwoordelijkheid van het management en de medewerkers.

Het Orion mysterie

Het eerste, aantoonbare bewijs van tastbare kwaliteitszorg stamt uit zo'n 3.000 jaar voor Christus. Zo bouwden de Egyptenaren hun piramides met inachtneming van de positie van bepaalde sterren (het Orion mysterie). Dit bouwen ging gepaard met een nauwkeurigheid waarmee wij zelfs vandaag nog de nodige moeite hebben. De bouw is zo perfect en nauwkeurig uitgevoerd dat de vier vlakken exact gericht staan op de vier windrichtingen. Meer dan vierduizend jaar vormden de piramides de hoogste bouwwerken ter wereld en werden zij gezien als een eerste uiting van maatwerk, productie-inspectie en onberispelijke kwaliteit. De vergelijking wordt tot in het heden doorgetrokken.

1.2 Klantdenken in historisch perspectief

In deze paragraaf schenken we enige aandacht aan de ontwikkeling van het klantdenken in de twintigste eeuw tot heden.

1.2.1 Eerste helft twintigste eeuw

In het begin van de twintigste eeuw konden we nog spreken van een aanbodeconomie. Producenten verkochten over het algemeen de goederen die ze produceerden. Goederen waren schaars, vandaar dat de afnemers weinig te zeggen hadden. Er werd weinig aandacht besteed aan de wensen van klanten. Daarnaast leidde de Tweede Wereldoorlog tot grote schaarste. Vandaar dat klanten tot ongeveer 1960 het sluitstuk van de productie- en distributienetten waren. Ondernemen gingen in die tijd zonder afzetproblemen. 'Breng het maar op de markt, ze kopen het toch wel', was het credo op deze onbepaalde massamarkt. Het woord klanttevredenheid kwam toen nog niet voor in een woordenboek. Een klant was slechts een afnemer en werd vaak gezien als noodzakelijk kwaad.

1.2.2 De jaren zestig

Tijdens de jaren zestig nam de welvaart toe. Gedurende deze periode zien we dat goederen en diensten zich een plaats moesten bevechten op afzetmarkten. Deze afzetmarkten werden verstoord door een relatief nieuw en voor ondernemers uiterst belangrijk fenomeen, concurrentie.

Concurrentie-economie

Er ontstond een concurrentie-economie. De aanbieders realiseerden zich dat de klant de basis was van hun voortbestaan. Aanbiedersmarkten werden langzaam vraagmarkten en het klantdenken werd vertaald in een marketingconcept. De dominantie verschoof van producent naar consument. Er ontstond een 'buyersmarkt'. Klantgerichtheid werd het sleutelwoord.

Klantgerichtheid

1.2.3 De jaren zeventig

Gedurende deze periode kregen afnemers steeds meer toegang tot allerlei vergelijkende marktgegevens, zoals consumentenrapporten. Consumentenprogramma's op televisie speelden hierbij een belangrijke rol. De overheid beschermde de consument door middel van wetgeving. Mede door wetgeving werd productkwaliteit steeds opener. Door toenemende welvaart werd de afnemer steeds kritischer. Ondernemen werd steeds moeilijker. Op alle fronten nam de concurrentie toe: prijs, kwaliteit, distributie, service en steeds verdergaande differentiatie. Deze differentiatie betrof zowel differen-

tatie door lage kosten of prijs, als differentiatie door imago, service en/of kwaliteit. Push-economie werd pull-economie. Naast marketing concepten 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.

Logistieke
concepten

Just in Time-
filosofie

1.2.4 Vanaf de jaren tachtig tot heden

In deze periode kreeg het kwaliteitsdenken vorm. Denken in kwaliteit betekende denken in klanten. Klanttevredenheid werd een belangrijk item. Massacommunicatie en massaproductie werd vervangen door direct marketing, de klant als individu kwam in het beeld.

Vanaf dat moment realiseren 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. De tijd van *customer relationship* en *customer service* is aangebroken, twee begrippen die aandacht voor de klant inhouden.

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.

Eind jaren tachtig zochten organisaties naar hulpmiddelen bij het vormgeven van de kwaliteitszorg in hun organisatie. Hiertoe werden in 1987 de ISO-normen ontwikkeld, toen nog voornamelijk gericht op het productieproces (zie hoofdstuk 5). Organisaties die streefden naar excellentie konden gebruikmaken van het in 1988 ontwikkelde EFQM-model (zie hoofdstuk 6). Het in Nederland meer bekende INK-model is op dit model gebaseerd. Begin jaren negentig ontwikkelden Kaplan en Norton de *Balanced Scorecard* (zie hoofdstuk 6).

Klant-
tevredenheid

Customer
service

ISO-normen

1

1.3 Het begrip 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, Amerikaans managementgoeroe

Door de toenemende welvaart neemt de vraag naar kwaliteitsproducten nog steeds toe. 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 het dagelijkse spraakgebruik is kwaliteit een veel gehanteerde en vaak misbruikte term. Zoals wij reeds bij de inleiding opmerkten, is het moeilijk een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat nu kwaliteit is. Daarom hanteren we een vijftal invalshoeken, van waaruit we het begrip kwaliteit benaderen.

**Kwaliteits-
benadering**

Wij noemen de volgende vijf benaderingen:

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

1.3.1 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? Of de beste bumpers die zijn aangebracht? Het antwoord zal ontkennend luiden. Kwaliteit 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.



Ferrari, minder CO2 en 40 procent minder brandstof in 2012

Ferrari en de vraag naar raceauto's

Terwijl het formule 1 team kampt met tegenslag, draait de fabriek in Maranello, waar de Ferrari wordt gemaakt, met overuren. De vraag naar de modellen van het legendarische merk is groter dan ooit. Wat wil moeder Fiat met het beste paard uit haar stal? Een droom van een miljard dollar.

1.3.2 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 transcendente 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.

1.3.3 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, 1947). 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

1.3.4 Productiegerichte benadering

Bekijken we het begrip kwaliteit vanuit deze hoek, dan komen we op het terrein van de productiebeheersing. 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.

Storks aluminium glasvezellaminaat en Airbus

Het gebruik van Storks aluminium glasvezellaminaat is een belangrijke troef van vliegtuigbouwer Airbus. Toch zit het niet in de nieuwe A350. Is het product van Stork toch niet sterk genoeg?

1.3.5 Waardebenadering

Feigenbaum brengt in de waardegerichte benadering de prijs-prestatiebenadering naar voren. Kwaliteit wordt dan beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid weer.

Aan elk artikel hangt een prijskaartje, ook aan kwaliteit. Boven een bepaalde prijs wordt een product onverkooptbaar, ongeacht de misschien zeer hoge kwaliteit. De prijs kan op die manier een negatief onderdeel worden van de kwaliteit. Niet iedereen huldigt het standpunt 'goedkoop is duurkoop'.

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

1.3.6 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.

Reliability (=bedrijfs- zekerheid)

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.



Hier start de reliability van het product

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.

Bron: *Kwaliteit in bedrijf*

1.4 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties

In overeenstemming met het in paragraaf 1.1 geschetste beeld van de ontwikkeling kunnen we drie fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties onderscheiden. Elke volgende fase heeft elementen en kenmerken in zich van de voorgaande. Deze fasen zijn:

- 1 bewustwordingsfase
- 2 interne fase
- 3 integratiefase

1.4.1 Bewustwordingsfase

De bewustwordingsfase komt in grote lijnen overeen met de situatie in de jaren zestig, 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.

1.4.2 Interne fase

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 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.

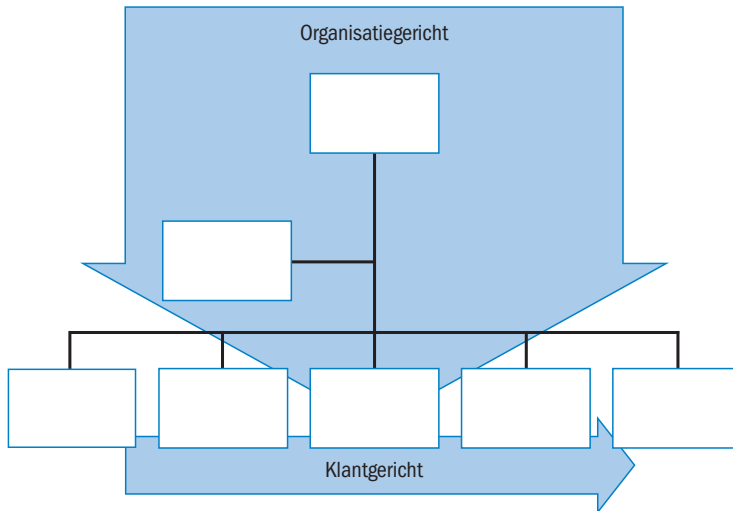
1.4.3 Integratiefase

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 JIT-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. In figuur 1.1 zijn alle bovengenoemde fasen schematisch samengevat.

FIGUUR 1.1 Organisatie- en klantgericht denken



We kunnen de fasen beschouwen zowel vanuit de organisatie als vanuit de klant. 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, de afdelingen en de daarbinnen werkende medewerkers 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. De kerngedachte hierbij is dat de klant meer wil kopen dan slechts een product. De klant wordt integraal bediend vanuit een breed aanbod van producten en diensten. 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 verkoop heeft gemaakt, zoals levertijden.

Klant-gerichtheid

Klantgerichtheid veronderstelt in eerste instantie kwaliteitsgerichtheid. Groei en winst volgen dan automatisch.

In figuur 1.2 zijn alle hiervoor genoemde fasen weergegeven.

FIGUUR 1.2 Groeifasen van kwaliteit

Markt- en product(ie)kenmerken

	1 Bewustwordings-fase	2 Interne fase	3 Integratiefase
Doel van bedrijfsvoering	efficiënt en goedkoop produceren	het leveren van een kwaliteitsproduct	het behouden van een tevreden klant
Hoofdgerichtheid	op het leveren van eindproducten	op het leveren van goede eindproducten	op het bedienen van de klant
Soort producten	standaard, eenvoudig, massa	complex	producten en diensten in één
Prijs van de producten	veelal laag	hoger	hoog, afhankelijk van specificaties
Afhankelijk van de markt	beperkt	sterker	geleid door de markt

1.5 Aspecten van integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg (IKZ)

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. 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:

- 1 kwaliteitsbeheer
- 2 kwaliteitsbeleid
- 3 kwaliteitssysteem
- 4 kwaliteitskosten
- 5 kwaliteitsborging

1.5.1 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 verantwoord 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 meer 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

Total Quality Management

meer een technisch probleem, maar een organisatorisch probleem geworden. Deming stelt dat 80% van de kwaliteitsproblemen, organisatieproblemen zijn (zie ook hoofdstuk 3).

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 5).

1.5.2 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.

1.5.3 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.

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



Bron: Kwaliteit in bedrijf

**Kwaliteits-
handboek**

In het kwaliteitssysteem wordt in feite de kwaliteitszorg geconcretiseerd. Een beschrijving van het kwaliteitssysteem vinden we in het kwaliteitshandboek dat door het bedrijf is ontwikkeld. In figuur 1.3 staan de verschillende kwaliteitssysteemkenmerken tijdens de bewustwordingsfase, de interne fase en de integratiefase.

FIGUUR 1.3 Kwaliteitssysteemkenmerken

	1 Bewustwordings- fase	2 Interne fase	3 Integratiefase
Beheersysteem	statistische kwaliteit	functioneringskwaliteit	product- en dienst- verleningskwaliteit en tevredenheid klant
Gericht op	eindproduct	productieproces	tevredenheid klant
Wijze van meting	goedgekeurde eindproducten	goedgekeurde grond- stoffen, halffabricaten en eindproducten	rendementsbepaling
Actie	terugkoppelen	reorganisatieproces	ontwikkeling diensten
Effect	bewustwording	effectief proces	marktaandeel
Normering/resultaat	80-90% goedgekeurde producten	95% goedgekeurde producten	optimaal rendement

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.

Integraliteit ... integrale kwaliteit

Kwaliteit van producten, processen en diensten wordt steeds meer verbonden met de kwaliteit van het milieu, het management, de organisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en zelfs met de kwaliteit van het leven en het bestaan. Integrale kwaliteitszorg heeft aandacht voor afstemming van de verschillende zorggebieden en componenten van kwaliteit. Daarbij wordt de technische benadering van kwaliteit vanuit de *industrial engineering* geleidelijk aangevuld met de sociale vanuit de *social engineering*, waarbij verbetering van kwaliteit wordt opgevat als een sociaalcultureel veranderingsproces. Kwaliteitsverbetering is daarmee een aspect van de organisatieverandering geworden.

1.5.4 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 (zero defects, Crosby; zie hoofdstuk 3), waardoor duur herstel overbodig is. Producten en diensten 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.

1.5.5 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 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).

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.

Vooraf 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 toetsmomenten, 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.

Kwaliteitsplan

Projectplan

Flexibele strategieën

Organisaties staan namelijk 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. Regelmatig 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.

1.6 Toepassing van een kwaliteitssysteem

Systeem

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:

Kwaliteitsborging

- *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 subparagraaf 16.3.2 van ISO 9001 (zie hoofdstuk 5).
- *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.
- *Tijdsspanne met betrekking tot de aanpassing van het kwaliteitsplan:* de leverancier is gehouden zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen drie weken, maatregelen ter verbetering te nemen, nadat de toezichthou-

dende functionaris hem schriftelijk te kennen heeft gegeven dat de kwaliteitsborging niet (meer) voldoet aan de eisen die aan een kwaliteitsstelsel worden gesteld (ISO 9001) en/of het kwaliteitsplan niet of onvoldoende wordt nagekomen.

- *Aanbieden ter afname van goede producten/diensten:* de leverancier moet zeker stellen dat de zaken/diensten die ter tussentijdse keuring aan de toezichthoudende functionaris worden aangeboden, voldoen aan de gestelde eisen. In geval van eindkeuring/beproeving zal de leverancier de opdrachtgever evenals de toezichthoudende functionaris minimaal (bijvoorbeeld) twee weken voordat deze activiteiten plaatsvinden, schriftelijk hiervan in kennis stellen.

1.7 Kernkwaliteiten en kernkwadranten

In de voorgaande paragrafen is het begrip kwaliteit steeds beschouwd vanuit de optiek van de organisatie. In deze paragraaf gaan we het hebben over de kwaliteit(en) van de mens in de organisatie. Medewerkers staan namelijk in direct contact met de klanten. Zij bepalen dus hoe een klant de organisatiekwaliteit ervaart. Het management denkt vaak dat het wel goed komt met de kwaliteit van de medewerkers als zij maar over voldoende kennis en vaardigheden beschikken.

Waarschijnlijk ligt dat een stuk genuanceerder. Onderzoek geeft aan dat de invloed van training veelal beperkt is. Bepalender zijn iemands karaktereigenschappen. Het kernkwadrantenmodel van Daniël Ofman (2006) richt zich op deze eigenschappen. Hij omschrijft kernkwaliteiten als volgt:

‘Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren. Zij doordringen de hele mens. Het zijn de specifieke sterktes die iemand kenmerken.’

In deze visie maken kwaliteiten als daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed en ordelijkheid je tot wat je bent. Een kernkwaliteit geeft een mens kracht, inspireert en bezielt. Een kernkwaliteit is een kracht die in ieder mens kan schuilen en een mogelijkheid die ieder van ons kan inzetten in zijn handelen in de samenleving.

Hieronder geven we een korte uitleg van het kernkwadrantenmodel op basis van de beschrijving van tegenover elkaar liggende kwadranten:

- 1 Kwaliteiten en valkuilen
- 2 Allergieën en uitdagingen

Ad 1 Kwaliteiten en valkuilen

‘Ieder voordeel heb ze nadeel,’ heeft Johan Cruijff ooit verkondigd. Kernkwaliteiten kunnen doorschieten en worden een valkuil. Bijvoorbeeld, zeer besluitvaardige mensen kunnen in de valkuil trappen en drammerig worden, of mensen met een grote zelfverzekerdheid worden arrogant.

Zoals iedereen kernkwaliteiten heeft, heeft ook iedereen valkuilen. Als iemand doorschiet in een bepaalde kwaliteit, dan kan hij bij de medemens irritatie oproepen. Deze reactie noemen we een allergie. Een allergie heeft vaak te maken met een kwaliteit van jezelf. Bescheiden mensen kunnen zich mateloos ergeren aan mensen die zichzelf continu op de borst kloppen.

Kernkwadrantenmodel

Kernkwaliteit

Ad 2 Allergieën en uitdagingen

Een vervelende eigenschap van de ander is een kwaliteit waarin hij is doorgeschoten. Het bijzondere is dat juist voor degenen die er allergisch voor is, de achterliggende kwaliteit een belangrijk ontwikkelpunt kan zijn. Dit noemen we een uitdaging. Erger je je bijvoorbeeld regelmatig aan de passiviteit van een ander, kijk dan eens naar de onderliggende kwaliteit. Is iemand bedachtzaam, of geduldig en daarin doorgeschoten? Grote kans, dat dit nou juist jouw uitdaging is, omdat je zelf soms te drammerig bent. Conclusie: je kunt veel leren van de mensen aan wie je je het meest ergert.

Als je niet bekritiseerd wordt, dan doe je waarschijnlijk niet veel.

— Donald Rumsfeld, Amerikaans Republikeins politicus en zakenman

Kernkwadranten

Nu we een aantal begrippen rond het begrip kernkwaliteit hebben toegelicht, kunnen we onze eigen kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen zelf opstellen. Dit wordt vaak weergegeven in een kernkwadrant (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Voorbeeld kernkwadrant

Kwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
daadkracht	drammerigheid	geduld	passiviteit
behulpzaamheid	bemoeizucht	zelfstandigheid	afstandelijkheid
relativeringsvermogen	lichtzinnigheid	serieus zijn	zwaarmoedigheid
spontaniteit	wispelturigheid	consequent zijn	rechtlijnigheid
flexibiliteit	met alle winden meewaaien	standvastigheid	starheid
accuratesse	pietluttigheid	creativiteit	warrigheid
durf	overmoedigheid	voorzichtigheid	geremdheid

Inzicht in kernkwaliteiten helpt het management en de medewerkers bij het leveren van kwaliteit. Door inzicht in de kernkwaliteiten ontstaat de mogelijkheid gericht te sturen. Een medewerker op training sturen om meer klantgericht te denken kan helpen, maar er kan ook resultaat worden behaald door eerst naar de kernkwaliteiten van die medewerker te kijken. Waar liggen zijn sterkten? In de Nederlandse cultuur wordt vaak in eerste instantie gekeken naar iemands zwakke punten en hoe die zijn om te buigen naar sterkten. Echter, door te bewerkstelligen dat iemand excelleert op zijn sterke punten, worden de zwakke punten als vanzelf minder relevant.

Kernkwaliteiten in interactie

Myra van Zeist is beleidsmedewerker Recreatie bij een gemeente. 'Een collega waar ik mee samenwerkte aan projecten vond ik een onuitstaanbare drammer. Alles moest op zijn manier, er was totaal geen ruimte voor alternatieven. Tijdens mijn functioneringsgesprek heb ik dit schoorvoetend gemeld aan mijn manager.

Die moest eigenlijk wel lachen. Het bleek dat ze ons juist om onze verschillende kwaliteiten bij elkaar had gezet. Hem om zijn daadkracht, mij om mijn beschouwende blik en analytisch vermogen. Ze herkende goed wat er was gebeurd: we waren allebei in een allergie geschoten. Door zijn daadkracht was ik passief geworden, hetgeen bij hem weer een behoefte aan meer daadkracht had opgeroepen. Daardoor was ik nog passiever geworden. Ons gesprek inspireerde haar om met het hele team aan teambuilding te doen op basis van kernkwaliteiten.

Het mooie is dat we daardoor sindsdien een taal hebben om dit soort dingen te bespreken, zonder in de onderliggende verwijten te schieten.'

(Ofman, 2006)

Samenvatting

1

- ▶ Verschillende benaderingen van kwaliteit:
 - 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 wordt benaderd vanuit de relatie tot de prijs.
 - Transcendente benadering: kwaliteit wordt benaderd vanuit het ideaalbeeld.
- ▶ Kwaliteit van een product of dienst is het voldoen aan de verwachting van de klant.
Reliability is kwaliteit gedurende een bepaalde gebruikstijd.
- ▶ Bij het streven van een organisatie naar kwaliteit onderscheiden we drie fasen:
 - 1 Bewustwordingsfase: produceren volgens standaardcondities en kwaliteitsnormen.
 - 2 Interne fase: aandacht voor de organisatie van processen.
 - 3 Integratiefase: sterke aandacht voor klantgerichtheid.
- ▶ 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.
- ▶ De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van de kwaliteitszorg (NEN-ISO 8402) noemen we een kwaliteitsstelsel.
- ▶ Wanneer alle geplande en systematische acties zijn verricht om het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan gestelde kwaliteitseisen (NEN-ISO 8402), spreken we van kwaliteitsborging.
- ▶ Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren. Het zijn de specifieke sterkten die iemand bezit en waardoor hij/zij gekenmerkt wordt.

Vragen en opdrachten

Vragen

- 1.1** Wat is het unieke van kwaliteitszorg?
- 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 kort 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** Aan de basis van bewuste of onbewuste beoordeling van klanttevredenheid staat het verwachtingsniveau van de klanten. Ten aanzien van alle belangrijke en minder belangrijke attributen (= beoordelingsaspecten) heeft elke klant individuele en verschillende verwachtingspatronen. Deze verwachtingspatronen bestaan uit een gewenst niveau, het niveau dat de klant zich

eigenlijk wenst, en een acceptabel niveau, het niveau dat de klant nog als acceptabel beschouwt.

Noem vijf attributen die van invloed zijn op het gewenste niveau.

- 1.13** In de moderne theorie over kwaliteitszorg lezen we wel eens dat het sturen op klanttevredenheid volkomen zinloos is, en een ware tijdverspilling. Voorstanders van deze theorie beweren dat klanttevredenheid een moment-opname is, waarbij de klant in de achteruitkijkspiegel kijkt. Bovendien zou een tevreden klant geen trouwe klant zijn en zou hij vooral op de prijs letten. Klanttevredenheid zou alleen worden gemeten onder klanten die overblijven en klanttevredenheid zou nog niets zeggen over wat klanten wensen en verwachten. Desalniettemin zijn er diverse redenen te noemen waarom het voor organisaties zinvol kan zijn zich te richten op klanttevredenheid. Noem vier belangrijke redenen waarom klanttevredenheid over het algemeen als een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsbeleid wordt beschouwd.
- 1.14** Stel twee kernkwadranten op van je kernkwaliteiten.
- 1.15** Kernkwaliteiten en kernkwadranten kunnen we inzetten om bijvoorbeeld conflicten tussen mensen in kaart te brengen, of om toe te lichten waarom een klantenservice door de ene klant als bijzonder positief en toevoegend wordt ervaren, en door een andere juist als opdringerig, overdreven enzovoort. Laat via een kernkwadrant zien welke eigenschappen van een medewerker van de klantenservice door de ene klant als positief kunnen worden ervaren, en door een andere klant als negatief.
- 1.16** In de openingcasus wordt gesproken over het falende management en falende commissarissen. Noem twee andere oorzaken van de vroegere teloorgang van 'de Bank'.