

# IKZ Integrale kwaliteitszorg en duurzaamheid



Noordhoff

Chris Bakker, Els Meertens

9<sup>e</sup> editie



---

# IKZ Integrale kwaliteitszorg en duurzaamheid

Chris Bakker  
Els Meertens

Negende editie  
Noordhoff

*Ontwerp omslag:* Shootmedia  
*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](http://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 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

*All rights reserved. Text and data mining not permitted.*

ISBN(ebook) 978-90-01-05409-0

ISBN 978-90-01-05408-3

NUR 801

# Woord vooraf bij de negende editie

Wanneer we het woord duurzaamheid horen, denken we aan windmolens, zonnepanelen of vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ook denken we aan het beschermen van onze leefomgeving en ons ecosysteem of aan onze toekomst. 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. Een van die ontwikkelingen is kunstmatige intelligentie (AI). Het kan organisaties helpen bij duurzaam ondernemen, waarbij het erom draait de juiste balans te vinden tussen *people*, *planet* en *profit*. In verschillende hoofdstukken is nu daarom ook aandacht besteed aan het onderwerp artificial intelligence (AI).

In deze druk is ook aandacht voor de onderwerpen welvaart, brede welvaart (welzijn) en groei bij een krimpende economie. In het bijzonder staan we stil bij de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen, de zogenoemde SDG's, die moeten bijdragen aan het collectief veiligstellen van duurzame ontwikkelingen en bestaanszekerheid. Deze SDG's worden in ieder hoofdstuk, indien relevant, gekoppeld aan de theorie.

Het gaat echter ook om een verandering in ons denken. We zijn erg afhankelijk geworden van producten en ondernemingen die niet duurzaam zijn en achterblijven bij duurzame ontwikkelingen. Een schone (duurzame) wereld vraagt dus om 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 betekent dat we een andere mindset nodig hebben en dat we met doorzettingsvermogen en de juiste instelling het onmogelijke toch mogelijk kunnen maken. Dat is goed terug te zien in de inspirerende verhalen van Joeri en Luca.

[www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl) (bewerkt) 12 juni 2024

## **Luca (19) ging van vmbo-t naar vwo, en slaagde: 'Ik wil dolgraag cardiothoracaal chirurg worden'**

door Martijn Schoolenberg

Wanneer komt dat verlossende telefoontje? De eindexamenkandidaten moesten woensdagmiddag vol spanning wachten om te horen of ze geslaagd waren. En na zenuwslopende uren kon ook Luca in 't Groen (19)

uit Hulst feestvieren. Binnen enkele jaren haalde hij achtereenvolgens zijn vmbo- en havo-diploma en nu ook zijn vwo.

Plotseling gaat de telefoon. Als Luca opneemt, houdt hij even zijn adem in. Dan breekt er een stralende lach door op zijn gezicht. 'Dat is de goeie stem!' Want hij weet dat als zijn mentor belt, hij geslaagd is. 'Proficiat', klinkt het.



Hij trilt na. 'Wat een opluchting is dit, poeh!'

Voor Luca hing er veel af van de examenuitslag. 'Ik ben al toegelaten tot de opleiding Geneeskunde in Utrecht', vertelt hij. 'Als ik gezakt was, had ik het selectietraject opnieuw moeten doorlopen.'

'Ik wil dolgraag cardiothoracaal chirurg worden', straalt hij. 'Dan kun je opereren in de long- en hartregio. Ik vind het gewoon zo mooi dat je daarmee heel snel een patiënt kan laten opknappen.'

Om chirurg te kunnen worden, moet je echter wel een vwo-diploma hebben. En Luca begon op het vmbo-t, waar hij in 2020 zijn diploma behaalde. 'Op de basisschool werd gezegd dat ik vmbo-havo zou aankunnen, maar in de brugklas bleek dat ik nog niet rijp genoeg was voor de havo. Vanaf 4 vmbo wist ik dat ik echt iets in de medische sector wilde doen. En dat gaf mij zo'n enorme motivatie. Toen ben ik gewoon heel hard gaan leren.'

## **Dat Joeri examen deed, is een prestatie op zich**

*Door Ingmar Vriesema*

Joeri (17) bracht zijn volledige schoolloopbaan door in asielzoekerscentra, mocht nooit een bijbaantje, kon niet op vakantie, werd in de tweede klas luttele maanden gevangengezet door de Nederlandse staat en ontving in de vijfde een uitnodiging om zich te laten keuren met het oog op zijn dienstplicht in Rusland.

Joeri werd geboren in Moskou. Zijn ouders zijn Georgische jezidi's die de armoede van hun land ontvluchtten. Ze meldden zich in Ter Apel in juni 2010. Sindsdien woonde het gezin overal en nergens, want azc's sloten en heropenden de deuren en anders noopten nieuwe fases in de asielprocedure tot het pakken van de koffers.

Joeri ging naar de brugklas in Emmen met een havo-advies op zak. Hij leerde zo hard dat het achten en negens regende. 'Ik wilde laten zien dat ik beter kon. Ik wilde dat de IND mij zou zien.' Later stroomde hij in op het gymnasium.

Toen het gezin uitgeprocedeerd was, kwam de politie, vijftien man sterk, het gezin halen. Ze belandden in detentiecentrum Zeist. De buitenmuren waren 'gigantisch en eng', zegt Joeri. Zijn laptop en schoolboeken mochten niet naar binnen.

Met leren had Joeri het moeilijk, toch haakte hij weer aan, en uiteindelijk begon Joeri aan zijn centraal examen met een behoorlijke cijferlijst. Voor Nederlands stond hij het hoogst. 'Ik heb alles gegeven.'



Joeri heeft woensdag goed nieuws gekregen. Hij is geslaagd.

De verhalen van Joeri en Luca, die hun persoonlijke uitdagingen met doorzettingsvermogen hebben overwonnen, benadrukken hoe belangrijk het is om obstakels te zien als kansen voor groei en transformatie. Net zoals deze jonge mensen, die met hard werken en vastberadenheid hun dromen nastreven, kunnen organisaties leren om duurzaamheidsdoelen met dezelfde veerkracht en vastberadenheid te benaderen. We hopen dat de inzichten, praktijkvoorbeelden en inspirerende verhalen in dit boek motiveren om duurzame kwaliteitszorg te realiseren, met een visie die gericht is op continue verbetering en het bouwen aan een betere wereld voor toekomstige generaties.

Waar een wil is, is een weg  
Lezen, leren en leven voor een betere  
toekomst  
Vandaag wil ik dat doen, wat anderen  
niet willen  
Dus morgen wil ik doen, wat anderen  
niet kunnen!

Bij het voorbereiden en het schrijven van de negende druk hebben drie mensen ons geadviseerd. Wij bedanken daarvoor:  
dr. Jan Wolters, oud directeur DSM  
Rik Bakker, journalist  
drs. Jean Harmse, econoom en filosoof, oud-docent Fontys Hogeschool  
Ook bedanken we Maurice de Graaf voor de begeleiding in het schrijfproces en voor het editen van het boek, zodat het er weer prachtig uitziet.

Chris Bakker, Ede  
Els Meertens, Pijnacker



# Inhoud

- 1 Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 11**
  - 1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit 13
  - 1.2 De moderne tijd 18
  - 1.3 Het begrip kwaliteit 26
  - 1.4 Aspecten van integrale kwaliteitszorg 32
  - 1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties 38
  
- 2 Duurzaam ondernemen en ontwikkelingsdoelen 45**
  - 2.1 Denken over duurzaamheid 47
  - 2.2 Sustainable development goals 57
  - 2.3 Naar een circulaire economie 70
  - 2.4 Duurzame innovatieve verdienmodellen 77
  
- 3 De plaats van IKZ in een duurzame organisatie 85**
  - 3.1 De invoering van duurzaamheid in bedrijfsprocessen 87
  - 3.2 Primaire en secundaire processen 90
  - 3.3 Primaire processen en kwaliteit 94
  - 3.4 Kwaliteitsmeting: prestatie-indicatoren 114
  
- 4 Het beheersen van processen 119**
  - 4.1 Keuren of inspecteren van eindproducten 121
  - 4.2 Steekproefsgewijze keuring 123
  - 4.3 Procesdenken 127
  - 4.4 Hoe visualiseren we een probleem? 133
  - 4.5 Technieken om fouten in het systeem te ontdekken 138
  - 4.6 Kwaliteitsbeheersing en kostenbeheersing 158
  
- 5 Customer service en kwaliteitszorg 171**
  - 5.1 Het belang van customer service 173
  - 5.2 Formuleren van een customer service-beleid 178
  - 5.3 De opkomst van AI in het customer service-beleid van organisaties 180
  - 5.4 Customer service-performance en logistieke performance 184
  - 5.5 Customer service-mix 186
  - 5.6 Klachten 192
  - 5.7 Klantbenaderingsconcepten 197

<b>6</b>	<b>De kwaliteit van de dienstverlening</b>	205
6.1	Kwaliteit en dienstverlening	207
6.2	Verbetermodellen in de dienstverlening	212
6.3	Dienstverlening en goederenproductie	219
6.4	Kwaliteitsverbetering in de zorg	223
<b>7</b>	<b>Kwaliteitssystemen</b>	235
7.1	Certificatie	237
7.2	ISO en kwaliteitszorg	244
7.3	Audits	249
7.4	Milieu en milieuzorgsysteem	252
7.5	Integratie zorgsystemen	257
<b>8</b>	<b>Verbetermodellen en maatschappelijke bestuursmodellen</b>	261
8.1	Evolutie in het denken over organisatiestructuren	263
8.2	Strategie, doelstellingen en beleid	265
8.3	Kenmerken van een kwaliteitsorganisatie	270
8.4	Kwaliteitverbeterprogramma's	272
8.5	Benchmarking	290
8.6	Kenmerken van de drie maatschappelijke bestuursmodellen	292
<b>9</b>	<b>De ontwikkeling van innovatieprocessen</b>	299
9.1	Innoveren: het omzetten van kennis in geld	301
9.2	Soorten innovaties	303
9.3	Van productidee naar productontwerp	307
9.4	Strategieën voor verbeteren en vernieuwen	314
9.5	Verandermanagement	317
9.6	Weerstand tegen verandering	321
	Literatuur	326
	Illustratieverantwoording	330
	Over de auteurs	331
	Register	332





# 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 milieukwaliteit, 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. Ook hier zien we dat dit woord vaak wordt samengevoegd met andere woorden, zoals duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen en duurzaam organiseren. We beginnen met de evolutie in het denken over kwaliteit.

# 1

- 1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit 13
- 1.2 De moderne tijd 18
- 1.3 Het begrip kwaliteit 26
- 1.4 Aspecten van integrale kwaliteitszorg 32
- 1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties 38

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



Zeewier zuivert vervuild water, boost biodiversiteit, verrijkt het water met zuurstof en slaat CO<sub>2</sub> op. Toen Nikki Spil hierachter kwam, twijfelde ze geen moment. Midden in de haven van IJmuiden – met de zware industrie aan de ene en het strand aan de andere kant – startte ze een heuse zeewierboerderij.

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 vissenhôtel: vissen vinden het heerlijk om hun kuit in het wier te leggen.’

Ondanks het feit dat de zee boerderij (nog) relatief weinig vierkante meters beslaat, komt er jaarlijks zo’n twaalf- tot zestien-duizend 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.

Om deze opschaling te kunnen realiseren gaan Nikki en Sjoerd bedrijven binnenkort in staat stellen om – door middel van een investering in de boerderij – hun CO<sub>2</sub> te compenseren. Zeewier slaat namelijk CO<sub>2</sub> 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.’

Bron: [www.maatschapwijj.nu](http://www.maatschapwijj.nu), door Nadine Maarhuis (bewerkt)



## 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 met het ontstaan van de moderne onderneming. We eindigen bij het ontstaan van nieuwe verdienmodellen en een nieuwe kijk op kwaliteitszorg.

### 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 hogere kwaliteit te waarborgen.

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. De klant vertelde immers meteen of het product al dan niet aan zijn verwachtingen voldeed.

Productcertificaat  
Vakmanschap

## Het is kwaliteit eerder dan kwantiteit die telt.

Lucius Annaeus Seneca (5 v.Chr. tot 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

Specialisatie

Inspecties en keuringen

Kwaliteitscontroleur

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 laten 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*. De 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

Kwaliteitszorg

Vanaf 1945 tot in de jaren zestig zien we 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.

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.

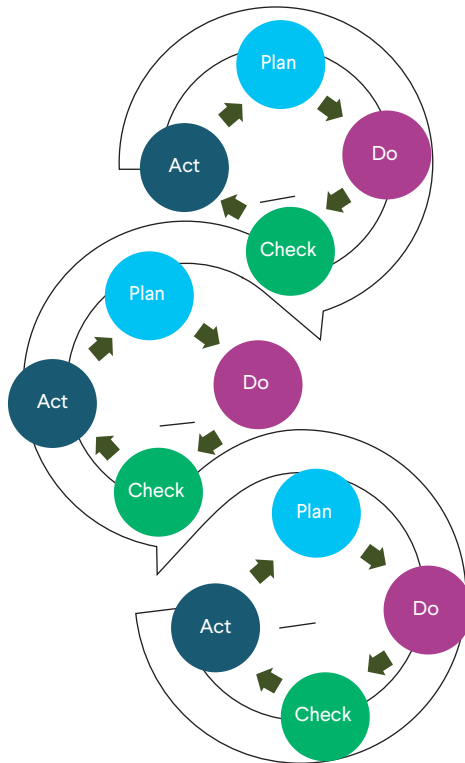
Demingcirkel





W.E. Deming (1900-1993) is bekend geworden om zijn plan-do-check-act-cirkel. De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. Het structureel uitvoeren van de vier activiteiten zorgt voor een betere kwaliteit. We komen hier later uitgebreid op terug.

**Figuur 1.1** PDCA-cyclus



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 verwerking 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. De achterliggende filosofie is simpel. Kwaliteitszorg betekent niet alleen het achteraf filteren 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. Door te denken, leer je nadenken en nadenken is het oproepen van verbeelding. 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 verandering vaak als bedreigend wordt ervaren.

## 1.1.4 1960 tot heden: van productkwaliteit naar organisatiekwaliteit

Flexibiliteit  
Efficiency

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 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 zorg dragen 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 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

*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.

[www.nos.nl](http://www.nos.nl) (bewerkt) | 16 mei 2024

### **Europese klacht tegen webwinkel Temu: 'Manipulatief en oneerlijk'**

De Chinese webwinkel Temu heeft een gezamenlijke klacht gekregen van zeventien Europese consumentenbelangenorganisaties, waaronder de Nederlandse Consumentenbond. De populaire webwinkel is relatief nieuw, maar houdt zich volgens de organisaties niet aan de Europese wet. Het bedrijf zou gebruikmaken van *dark patterns*, verboden technieken die online worden gebruikt om de consument te beïnvloeden.

'Temu is razend populair in Europa, maar opereert niet op een eerlijke manier. Het bedrijf houdt zoveel informatie achter dat consumenten geen weloverwogen aankoopbeslissing kunnen nemen', zegt Sandra Molenaar, directeur van de Consumentenbond.

'Daarnaast hebben klanten geen idee of het product dat ze kopen wel veilig is. En tot slot staat Temu ook nog eens bol van de manipulatieve technieken om consumenten meer geld te laten uitgeven op het platform.'

Klanten krijgen op Temu, na op een artikel te hebben geklikt, een duurder alternatief te zien. Dat is niet toegestaan, zegt de Consumentenbond. Volgens de bond is het voor klanten ook te moeilijk om hun account op te heffen. De klacht ligt nu in de 17 landen bij een toezichthouder, in Nederland is dat de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

De webwinkel zegt de klacht zeer serieus te nemen en die grondig te zullen bestuderen. Temu ziet zichzelf als nieuwkomer in Europa en luistert naar eigen zeggen voortdurend naar de feedback van klanten en consumentenorganisaties. 'We willen transparant zijn en alle toepasselijke wetten en regelgeving naleven', zegt een woordvoerder.

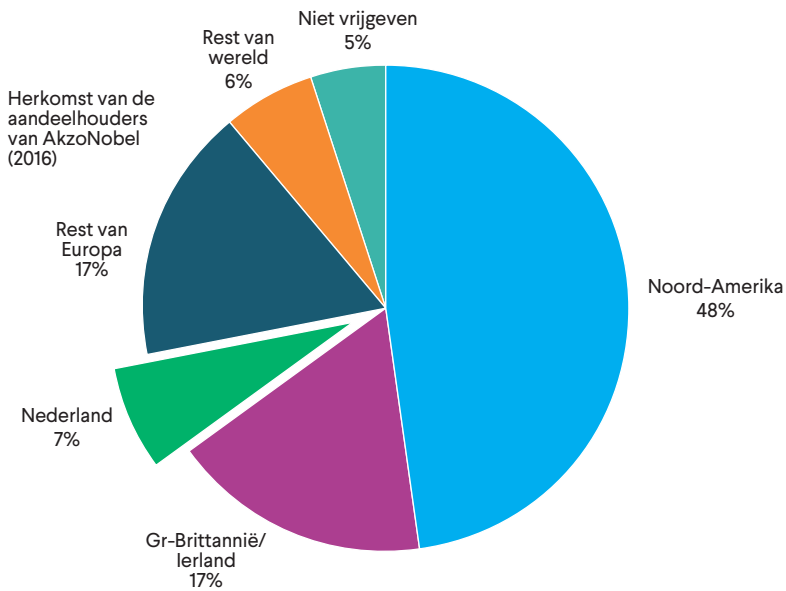
## 1.2 De moderne tijd

### Globalisering

Het proces van *globalisering* is een van de belangrijkste ontwikkelingen in de internationale bedrijfsvoering. Grenzen vervagen waardoor productie-activiteiten en afzet wereldwijd plaatsvinden. Investeerders, 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, Unilever over te nemen.

**Figuur 1.2**

Weinig chauvinisme bij grootaandeelhouders AkzoNobel



Bron: Telegraaf

Amerikaanse marktdenken

Marktwerking

Vraaggestuurde economie

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 zoals Stiglitz (2010), hebben *marktwerking* boven alle twijfel verheven. Marktwerking functioneert in 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 monopolieposities (kartelvorming) zoveel mogelijk te voorkomen. Nog steeds hebben de Verenigde Staten een leidende rol in de wereld op het gebied van de economie en de politiek.

Zijderoute	<p>Echter, in de huidige tijd verandert de wereld dramatisch. Neem bijvoorbeeld de route van Europa via Rusland en het Midden-Oosten naar China. Deze route, ook wel de <i>zijderoute</i> 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 (een Nederlands econoom) 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 <i>Amerikaans-Saksisch besturingsmodel</i>. Hierop komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 6.</p>
Amerikaans-Saksisch besturingsmodel	<p>Door de <i>financieel-economische crisis</i> van 2007/2008 veranderde er veel, maar was de wereld nog niet klaar voor een nieuwe economie. Focus lag nog voornamelijk op economische groei, maar ook nam de zorg om het milieu en de natuur toe (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 daardoor op de korte termijn worden ondermijnd. Het verschil tussen arm en rijk groeit.</p>
Financieel-economische crisis	<p>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 (<i>shareholders</i>). Er is balans nodig tussen de <i>drie P's</i> (Planet, People en Profit).</p>
Shareholders	
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
- 4 artificial intelligence (AI)

### Ad 1 Flexibilisering

Als gevolg van voortdurende veranderingen in de samenleving, onder meer veroorzaakt door nieuwe technologieën, steeds hogere eisen van klanten voor verduurzaming van producten en diensten 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, en minder bureaucratie.

### Ad 2 Duurzaam veranderen, verbeteren en innoveren

Duurzaam denken betekent ‘toekomstig denken’ of ‘hoe overleven we ons eigen gedrag?’.

De mens moet het heden bestuderen in het licht van het verleden, ten behoeve van de toekomst. Hij moet tegelijkertijd vastberaden en belangeloos zijn, afstandelijk en onkreukbaar als een kunstenaar, maar soms even nuchter als een Fries of een Groninger.

Het wordt steeds moeilijker om vragen over de toekomst te beantwoorden en nieuwe strategieën te ontwikkelen. Wat vandaag actueel wordt genoemd, is morgen alweer ouderwets. Het is de ondernemer die steeds voor zichzelf en de medewerkers van gedachten wil en moet veranderen om meer groei en welvaart/welzijn in de samenleving te realiseren. Het gevolg hiervan is een sterke achteruitgang van de milieukwaliteit en het verdwijnen van vele soorten van leven (diversiteit) in een steeds hoger tempo. Maar is *duurzaam* een hype en is het de moeite waard daaraan mee te doen? En wat houdt duurzaamheid in? Wat is *duurzaam ontwikkelen*? Wanneer is er sprake van duurzame processen en waarom is het zo'n belangrijk thema? In hoofdstuk 2 komen we hier uitgebreid op terug.

Duurzaam  
Duurzaam  
ontwikkelen

We zeggen dat Nederlanders een grote waarde hechten aan een duurzaam bedrijfsleven, maar de grote vragen zijn: *hoe* en *waarom*. Een samenleving is achterdochtig over de motieven. Het wantrouwen bij consumenten over het duurzaam ondernemen van bedrijven is in vijf jaar tijd met meer dan 40 procent gestegen (bron: CPB). Vaak verdenken zij bedrijven nogmaals van enkel commerciële motieven en misleiding met als een hoofddoel: geld verdienen, *winstmaximalisatie*. Maar de economische verantwoordelijkheid van bedrijven gaat steeds verder. Voor wat betreft de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven stelde Milton Friedman, klassieke econoom en Nobelprijswinnaar (1970), dat *winstmaximalisatie* de enige echte sociale verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven is. Inmiddels is deze visie wel achterhaald. Hoewel ... ‘profit’ blijft een hoofddoel.

Winst-  
maximalisatie

Winst-  
maximalisatie



Milton Friedman 1912-2006

Deze econoom, monetarist, noemde winstmaximalisatie als het belangrijkste doel van een organisatie. Zijn theorie heeft betrekking op bedrijfs-ethiek. Volgens deze theorie zou het doel van een bedrijf moeten zijn om het rendement voor de aandeelhouders te maximaliseren. De enige doelen van het bedrijf zijn 'zakendoen' en 'geld verdienen' en de doelstelling is: harder werken.

### *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 heel andere opvattingen over informatie delen, werken en verantwoordelijkheid. Over ongeveer tien jaar werken deze jongeren in bedrijven en vormen ze een belangrijke consumentengroep. Deze groep mensen wordt wel *werknemers 2.0* of *Generatie Y* genoemd. De werknemer 2.0 heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Deze werknemer is gewend aan verschillende culturele invloeden, snel schakelen en multitasking. Relevante kennis en informatie kunnen snel verzameld worden en worden anders verwerkt dan 'oudere generaties' doen. De werknemer 2.0 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.'

De werknemer 2.0 maakt actief gebruik van web 2.0-applicaties zoals Wikipedia, games, LinkedIn, Instagram, blogs en 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

Werknemers 2.0  
Generatie Y

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 en voor 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 externe handelen wezenlijk zullen 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 *socialenetwerkorganisatie*.

Socialenetwerk-  
organisatie

**Tabel 1.1** Kenmerken van netwerkorganisaties

	<b>Traditionele hiërarchische organisatie</b>	<b>Socialenetwerkorganisatie</b>
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"> <li>• winst</li> <li>• beloning voor aanwezigheid</li> <li>• budgetten alvorens actie</li> </ul>	Onbeperkt aantal stakeholders  Denken vanuit waarde: <ul style="list-style-type: none"> <li>• maatschappelijke waarde</li> <li>• beloning voor geleverde waarde</li> </ul>

#### *Ad 4 Artificial intelligence (AI)*

Nieuwe technologie, zoals artificial intelligence (AI) – ofwel kunstmatige intelligentie – biedt grote kansen voor een meer duurzame wereld. Artificial intelligence is de naam voor de technologie waarbij computers worden ingezet om op basis van enorme hoeveelheden data beslissingen te nemen of taken uit te voeren. AI biedt oneindig veel mogelijkheden om bij te dragen aan een duurzame wereld. Generatieve AI wordt nu onder andere ingezet voor het eenvoudig toepasbaar maken van data over duurzaamheid



en het vormgeven van volledig nieuwe materialen, producten en ontwerpen. Inmiddels vindt een snelle adoptie plaats van AI-toepassingen die organisaties helpen hun emissies in kaart te brengen.

Om die kansen optimaal te benutten, het vertrouwen erin te vergroten en risico's te beperken, hebben we handvatten nodig om de ontwikkeling van die technologie in de goede richting te sturen en om te gaan met dilemma's. De sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN) kunnen hierbij een waardevolle rol vervullen. In hoofdstuk 2 worden de SDG's uitgebreid behandeld.

[www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) (bewerkt)

### **SDG's kunnen helpen bij het nemen van beslissingen over technologie**

door Renate de Lange

Wie de sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties omarmt, kan niet anders dan open staan voor de mogelijkheden die nieuwe technologieën kunnen bieden bij het verwezenlijken van die SDG's. De SDG's hebben betrekking op de grootste wereldproblemen – honger, armoede, ongelijkheid, milieu en klimaat – en voor al deze problemen kan technologie bijdragen aan een oplossing of verlichting daarvan. Gezamenlijk kunnen zij echter ook helpen om te beslissen in welke richting bijvoorbeeld KI en aanverwante technologie ontwikkeld of ingezet wordt. Kun je door het inzetten van datagedreven beslissingen voorkomen dat bepaalde groepen worden uitgesloten (SDG 10: verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen).

Heeft iedereen toegang tot de nieuwe technologie (SDG 1: uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede? Dragen de gegevens die jij in de toekomst verzamelt over je supply chain er ook aan bij dat je door de toegenomen kennis schadelijke grondstoffen goed managed (SDG 12: duurzame consumptie en productie. Houd je rekening met de gevolgen van het inzetten van robots (SDG 8: inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen).



## 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.

Klant-  
tevredenheid

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

Klanttevreden-  
heidsbeleid

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.

Fan

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.

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

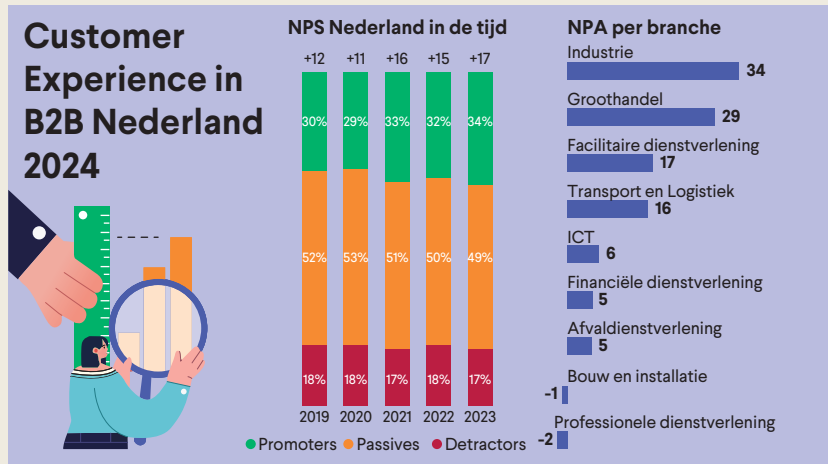
Simon Sinek, Britse managementgoeroe en auteur van *Start with Why*

[www.customerfirst.nl](http://www.customerfirst.nl) (bewerkt) 27 maart 2024

## Customer Experience Benchmark 2024: B2B-klienten enthousiaster

Door Kel Koenen

De Net Promoter Score (NPS) binnen B2B kruipt langzaam omhoog. NPS is een graadmeter voor 'klantenthousiasme' en toont daarmee weer meer promoters die klanten aanbevelen en meer klanten die ook klant blijven. De stijging is knap gezien de economische stagnatie en krapte op de arbeidsmarkt. Het recente benchmarkrapport is gebaseerd op meer dan 200 klantonderzoeken die onderzoeks- en adviesbureau Integron in negen branches uitvoerde, waaronder industrie, bouw en installatie, transport en logistiek, ICT en groothandel.



Bron: Integron

Volgens Benjamin de Mooij, Business Unit Manager Customer Experience bij Integron, richten veel bedrijven zich op customer experience (CX) en investeren in functies en budgetten hiervoor. 'Dat is ook niet zo vreemd. Het sturen op en verbeteren van de CX en de NPS leiden tot betere klantervaringen en uiteindelijk meer omzet en winst. De investeringen betalen zich dus meervoudig terug; zowel in euro's als in loyaliteit en merkreputatie. Bedrijven zijn zich daar steeds meer van bewust. Ook zien we dat value for money in tijden van prijsstijgingen een constante factor van belang is. Klanten kijken kritischer naar wat ze krijgen voor hun geld. Het uitdrukken van je toegevoegde waarde als organisatie speelt dan ook een steeds grotere rol. Ook duurzaamheid is daarin een element. Duurzaamheidspraktijken worden regelmatig als beslissende factor gezien bij het kiezen van een zakenpartner.'

De Mooij: 'De komst van AI is een belangrijke ontwikkeling, waarbij organisaties kijken hoe ze AI kunnen inzetten om de CX verder te verbeteren. Het is in deze fase nog vooral experimenteren en aftasten. De cruciale vraag voor de toekomst is of organisaties moeten inzetten op meer efficiëntie door AI of juist op echt persoonlijk contact om een extra dimensie toe te

voegen aan de beleving? Zeker ook omdat in ons onderzoek de menselijke interactie hoog scoort binnen de reis van de klant. Zowel het accountmanagement als klantenservice van bedrijven wordt vaak positief beoordeeld. Wel blijft het adequaat afhandelen van klachten een punt van aandacht. Topperformers zijn in staat om klachten om te vormen tot kansen.

### 1.2.3 Een nieuwe tijd, een nieuwe economie

Circulaire modellen

De stelling dat het goed gaat met de wereld zolang de economie maar groeit, wordt vanuit steeds meer kanten onderuitgehaald. 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.

## 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, Amerikaanse managementgoeroe**

Duurzaamheid

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

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.

#### 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

*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 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 hanteren we een vijftal invalshoeken van waaruit we het begrip kwaliteit benaderen:

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

#### *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. Maar 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 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.

Imago

### Ad 2 Productbenadering

In de productbenadering wordt kwaliteit bepaald door de mate waarin een gewenst kenmerk of een bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit wordt hier gezien als een meetbare variabele. Deze grootheid 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.

[www.consumentenbond.nl](http://www.consumentenbond.nl) (via: [www.ad.nl](http://www.ad.nl), bewerkt) 19 mei 2024

#### Test televisies

De Consumentenbond test verschillende formaten tv's op onder meer beeldkwaliteit, geluidskwaliteit en gebruiksgemak. Er zijn in totaal zo'n 225 televisies getest die op dit moment redelijk tot goed verkrijgbaar zijn. Het beste uit de test (volgens de consumentenbond) is de LG OLED65C34LA. Deze oled-tv van LG valt vooral op door het prachtige beeld. Oled-schermen staan bekend om de levendige kleuren en het diepe zwart. En dat doet deze tv uitstekend. De kijkervaring is heel aangenaam, ook als je niet helemaal recht voor de tv zit.



En ook het geluid is uitstekend. En dat is lang niet bij alle tv's. Door de dunne schermen is het vaak lastig om goed geluid uit de tv te halen. Vaak kun je dat oplossen door een soundbar erbij te kopen. Maar bij deze tv is dat dus niet per se nodig. Zowel de hoge als lage tonen klinken goed. Je kunt ook een koptelefoon aansluiten via bluetooth. En als je zou willen, kun je tegelijk luisteren via de koptelefoon en de tv-speakers.

De tv werkt simpel en reageert snel. Hij wordt geleverd met een zogenoemde 'magic remote'. Deze afstandsbediening werkt prettig.

Er zijn verder eigenlijk maar weinig minpuntjes. Alleen het smart-tv-menu zou beter kunnen. Door de vele aanbevelingen op het scherm is er maar weinig ruimte over voor andere apps en instellingen. Er zijn soms zorgen over inbranden van statische beelden bij oled-tv's, zoals een zenderlogo. Maar bij normaal gebruik is de kans klein dat je daar problemen mee krijgt.

### *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 velst 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.

Sellersmarkt

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 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.

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*.

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.

### Ad 5 Waardebenadering

In de waardegerichte 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, enzovoort. De kwaliteit van producten die een gebruiksfunctie hebben (bijvoorbeeld een auto, een tv of een computer) wordt 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 (= uur 0). Reliability is de kwaliteit na uur 0.

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.

[www.omroepzeeland.nl](http://www.omroepzeeland.nl) (bewerkt) 5 februari 2024

### De Europese Commissie wil dat fabrikant kapotte producten repareert



De Europese Commissie heeft besloten consumenten het gemakkelijker te maken om hun kapotte apparaten te laten repareren. Het wordt fabrikanten verboden om reparatie onmogelijk te maken. De nieuwe regel moet ervoor zorgen dat er minder spullen op de schroothoop belanden. Dat is beter voor het milieu en de portemonnee.

Het is de bedoeling dat verkopers onder meer worden verplicht om kapotte producten tijdens de garantieperiode op verzoek van een klant te herstellen. Als de garantie is verlopen dan kan de consument een afspraak maken voor reparatie voor een redelijke prijs en binnen een redelijke termijn. Wie een apparaat laat maken, krijgt een jaar extra garantie. Dat staat in een voorlopig akkoord dat onderhandelaars van de EU-lidstaten en het Europees parlement hebben gesloten.

De nieuwe regels gelden vooralsnog alleen voor stofzuigers, wasmachines en tablets. De komende jaren zullen andere producten volgen. Het voltallige Europees Parlement en de EU-landen moeten het akkoord nog bekrachtigen. Zodra dat is gebeurd hebben de EU-landen nog twee jaar om de regels in te voeren.

## 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:

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

### *Ad 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 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 service-beleid 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 8). Kwaliteit is geen technisch probleem meer, maar is 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.

### *Ad 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.

[www.decrisismanager.nl](http://www.decrisismanager.nl) (bewerkt)

### **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 misgaat.'

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 waarbij de betrokkenen kritisch naar zichzelf kijken. 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* tegen, ook wel kwaliteitscontrole genoemd. Hiervan is

sprake wanneer het initiatief voor kwaliteitszorgactiviteiten bij personen of instellingen buiten de organisatie ligt. 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.

### *Ad 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.

Een kwaliteitssysteem is de organisatorische structuur met 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 veel ondernemingen digitaal beschikbaar via intranet. Verder is de inhoud van het kwaliteitshandboek beschikbaar voor klanten, financiers en leveranciers wanneer tussen hen en

de organisatie 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
	<b>Procedure voor de afhandeling van klachten</b>	<b>Datum:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klachten op stoffen worden alleen in behandeling genomen indien de stof nog niet is verknipt.</li> <li>• Klachten die betrekking hebben op het confectioneren worden doorgegeven aan de confectionair.</li> <li>• Krimp-, kleur- en wasklachten worden conform de garantiebepalingen tot uiterlijk 1 jaar na levering in behandeling genomen.</li> </ul> <p>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.</p> <p>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)</p>		
<p><b>Analyse klachten</b></p> <p>1 Het Hoofd Kwaliteitszorg verzamelt de voor de analyse van de klacht relevante informatie. Het kan onder andere betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procesgegevens van de Bedrijfsleider en het Kwaliteitslaboratorium;</li> <li>• gegevens over de facturering van de afdeling Financiën en Administratie;</li> <li>• gegevens over de orderafhandeling van de afdeling Verkoop;</li> <li>• monster- en analysegegevens van het Kwaliteitslaboratorium.</li> </ul> <p>Het Hoofd Kwaliteitszorg bundelt de gegevens samen met het Klachtenformulier RF ... in het klachtendossier.</p> <p>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 €2.000 is, brengt het Hoofd Kwaliteitszorg de Directeur hiervan op de hoogte.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5 Het Hoofd Kwaliteitszorg overhandigt het klachtendossier aan de medewerker die de klacht zal analyseren.</p>		

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.

#### *Ad 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.

#### *Ad 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).

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 waarin 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.

### Flexibele strategieën

Organisaties staan nooit stil. Het zijn flexibele entiteiten die zich voortdurend ontwikkelen. In tegenstelling tot bouwwerken zijn strategieën nooit af en veranderen ze 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 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.

### 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.
- 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 toezichthoudende 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 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.

## 1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties

In overeenstemming met het in paragraaf 1.3 geschetste beeld van het begrip kwaliteit 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 waarin 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 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 organisatietegericht. Het management gaat streven naar procesbeheersing.

Procesbeheersing

Met *procesbeheersing* bedoelen we dat 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 gehouden voor het leveren van de juiste goederen van de juiste kwaliteit tegen de juiste prijs op het juiste moment en in de juiste hoeveelheden.

Deelprocessen

Marketingproces

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 zit op dit moment in deze fase. Het idee is simpel, maar vraagt een enorme verschuiving in onze denkbeelden. Hoe het er dan uitziet? 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. In dit voorbeeld gaan meer mensen 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, als 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 om 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.

[www.duurzaamondernemen.nl](http://www.duurzaamondernemen.nl) (bewerkt) 27 september 2024

1

### **World Economic Forum impactbijeenkomsten: Transformatieve actie op de SDG's**

In een wereld die geconfronteerd wordt met aanzienlijke geopolitieke, economische en ecologische verschuivingen, bracht het World Economic Forum meer dan 1.400 bedrijfsleiders, beleidsmakers, leiders van internationale en maatschappelijke organisaties, vernieuwers en sociale ondernemers bijeen voor zijn Sustainable Development Impact Meetings. De bijeenkomsten dienden als een cruciaal platform voor publiek-private samenwerking, waar belangrijke aankondigingen werden gedaan en publieke discussies werden gevoerd ter ondersteuning van het bereiken van de sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties.



Momenteel ligt slechts 17% van de SDG-doelen op schema voor 2030, waarbij bijna de helft minimale of matige vooruitgang boekt en meer dan een derde stagneert of in sommige gevallen achteruitgaat. Als reactie hierop heeft het Forum dringende publiek-private samenwerking gemobiliseerd om deze essentiële doelen te bevorderen en actie, partnerschappen en innovatie op het gebied van duurzaamheid te stimuleren. Deze initiatieven en hun belangrijkste gemeenschappen kwamen bijeen om hun werk te bevorderen tijdens de Sustainable Development Impact Meetings. 'We staan aan de vooravond van het Intelligente Tijdperk, een tijdperk dat wordt gedefinieerd door het combineren van kunstmatige intelligentie en geavanceerde technologieën in het dagelijks leven', aldus Klaus Schwab, oprichter en voorzitter van het World Economic Forum. 'Deze ingrijpende

transformatie presenteert een diepgaande paradox: dezelfde technologieën die buitengewone beloften inhouden voor ongekennde groei, innovatie en menselijke vooruitgang, lopen ook het risico om de kloof te vergroten en ongelijkheden te verergeren.'

'Als we niet samenwerken met de natuur, kunnen we de klimaatverandering niet beheersen', aldus Maria Susana Muhamad, minister van Milieu en Duurzame Ontwikkeling van Colombia en voorzitter van de VN-biodiversiteitsconferentie (COP16), eraan toevoegend dat het creëren van de juiste politieke omgeving en het verkrijgen van maatschappelijke steun belangrijk is om 'meer democratische discussies te beginnen over biodiversiteitskwesties'.

'Het aangaan van de uitdaging van de klimaatcrisis is de grootste economische kans die de planeet heeft gekend sinds de Industriële Revolutie. Alles moet veranderen. We moeten deze strijd winnen', aldus John F. Kerry, speciaal presidentieel gezant voor klimaat (2021-2024), US Department of State.

Deelnemers namen deel aan discussies op hoog niveau over thema's gerelateerd aan de SDG's, waaronder grensverleggende technologieën en ontwikkeling, menselijk kapitaal en groei, klimaatactie, natuurbescherming en de energietransitie. De bijeenkomsten benadrukten de opkomst van het Intelligente Tijdperk, aangestuurd door technologische vooruitgang en de rol van technologie bij het stimuleren van SDG-voortgang, het belang van duurzame groei en de noodzaak van gezamenlijke actie. Een belangrijke mijlpaal op het gebied van digitale inclusie werd aangekondigd, evenals een update over de wereldwijde economische vooruitzichten.

'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**

In tabel 1.3 zijn de groeifasen van kwaliteit samengevat.

**Tabel 1.3** Groeifasen van kwaliteit

<b>Markt- en product(ie)kenmerken</b>				
	<i>1 Bewustwordingsfase</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 van welzijn en voorkomen van 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	Functioneringskwaliteit	Product- en dienstverleningskwaliteit en tevredenheid klant	Circulair
Gericht op	Eindproduct	Productieproces	Tevredenheid klant	Welzijn (mens en natuur)
Wijze van meting	Goedgekeurde eindproducten	Goedgekeurde grondstoffen, halffabricaten en eindproducten	Rendementsbepaling	
Actie	Terugkoppelen	Reorganisatieproces	Ontwikkeling diensten	Regeneratieve businessmodellen
Effect	Bewustwording	Effectief proces	Marktaandeel	Stabiliteit
Normering/ Resultaat	80-90% goedgekeurde producten	95% goedgekeurde producten	Optimaal rendement	Geen footprint