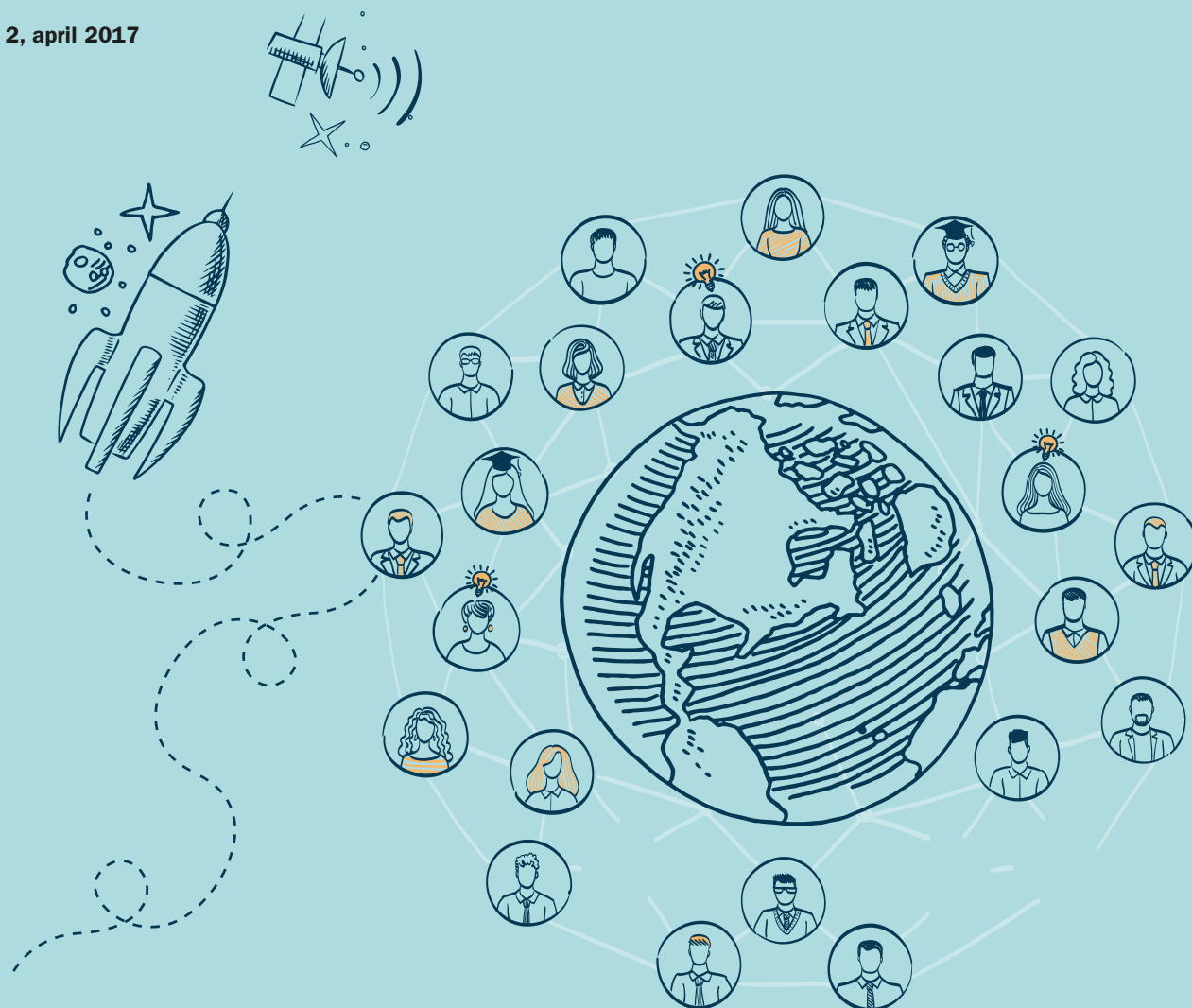


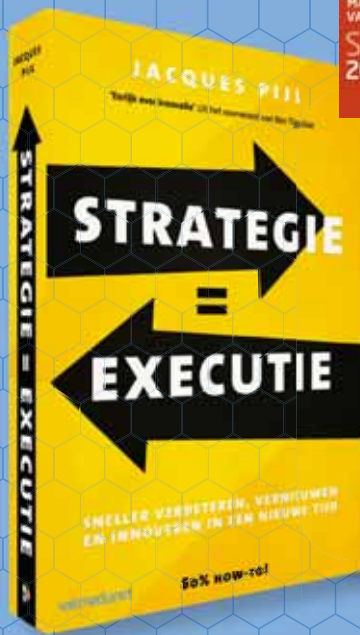


21e Nationaal Kwaliteitscongres **CONNECT - Leren en Versnellen**

Met o.a. Jan Jonker, Aart Roos, Maurits Martijn,
Lucien Engelen en Jan van Setten



Speciaal voor jou geselecteerd!



STRATEGIE = EXECUTIE

Een strategie is net zo briljant als haar executie. Strategie-executie moet zowel exploitatie van het bestaande businessmodel als innovatie mogelijk maken. Maar hoe doe je dat, excellente strategie-executie? *Strategie = Executie* geeft een eigentijds antwoord.

- Je krijgt overzicht
- Je raakt geïnspireerd
- Je kunt direct aan de slag

Jacques Pijl

80%
how-to

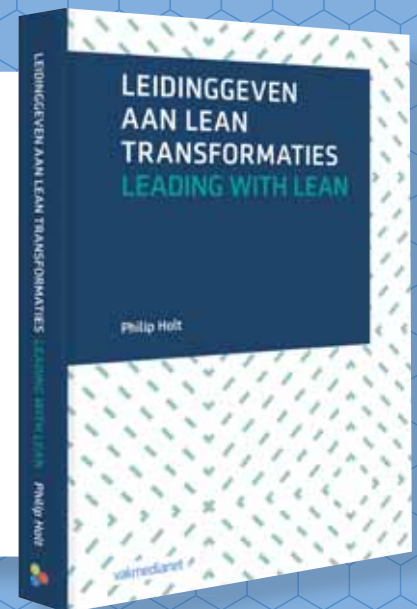
LEIDINGGEVEN AAN LEAN TRANSFORMATIES

STIMA
Marketing
Book of the
Year 2016

Philip Holt geeft de beste methodes om high-performance organisaties op te zetten en laat zien:

- hoe je Lean leiderschap toepast
- hoe je je eigen leiderschapsstijl herdefinieert
- hoe je de werkvloer overtuigt om alleen voor excellentie te gaan
- hoe je verspillende activiteiten identificeert en elimineert

Philip Holt



SERVICE EXCELLENCE

Klanten steeds weer weten te boeien en binden. Het is dé onderscheidende succesfactor voor zowel het bedrijfsleven als voor zorg- en non-profitinstellingen. Dit boek laat zien hoe je aan excellente klantgerichtheid werkt tot in de haarvaten van je organisatie. Het is dé roadmap voor directieleden, marketeers, servicemanagers tot aan administratieve medewerkers.

Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan

Ook in het
Engels

www.vakmedianetshop.nl

Colofon

SIGMA, Platform voor Kwaliteit van de Organisatie, 62^e jaargang.
SIGMA is een uitgave van Vakmedianet.
SIGMA verschijnt zes keer per jaar.
www.sigmaonline.nl.

Kernredactie

Drs. G. Balkema, W.S. Faaij MSc., Prof. dr.
T.W. Hardjono, Drs. A. Oosterhoorn, Dr. Ir.
H. Vinkenburg

Hoofredactie

Maud Notten, Alinea Recta
tel. 06 40 39 53 00
info@alinearecta.nl

Uitgever: Anneke van Dijk

annekevandijk@vakmedianet.nl

Marketing: Monique Krol

moniquekrol@vakmedianet.nl

Abonnementen en wijzigingen

Abonneren via managementimpact.nl/shop.
Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk worden opgezegd. Voor meer informatie wordt verwezen naar de Algemene Voorwaarden van Vakmedianet op www.overmanagement.nl.

Vragen over uw abonnement of opzeggen:

Vakmedianet Klantenservice, klantenservice@vakmedianet.nl. Postbus 31, 2370 AA Roelofarendsveen, tel. 088-5840889. Vermeld hierbij uw abonnementsnummer.

Adres wijzigen:

Mail naar adreswijziging@vakmedianet.nl.

Abonnementen voor België

Wolters Kluwer Belgium (WKB),
Motstraat 30, B-2800 Mechelen
tel. 0800-30143, www.kluwer.be

Opmaak en omslag:

colorscan bv, www.colorscan.nl

Basisontwerp: (M/V) ontwerp,

www.mv-ontwerp.nl

Drukkerij: Ten Brink, Meppel

Advertenties

Camilla van Kampen, tel. 06 54 94 87 54,
camillavankampen@vakmedianet.nl.
Mieke Bensink, tel. 06 54 94 87 56,
miekebensink@vakmedianet.nl.

Abonnementsprijs 2017: € 275,00 (excl. btw).

Verzendkosten buitenland: EU € 29,50, niet-EU € 41,50.

Auteursrecht

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden vervoerd, gereproduceerd, verspreid 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. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

WWW.SIGMAONLINE.NL

ISSN 0166-6967

Door onafhankelijk accountant gecontroleerde oplage. Zie voor accountantsverklaring van Grant Thornton www.vakmedianet.nl



Let's connect!

Op de gevel van een professionele bouwmarkt las ik: 'Vier hoog afleveren? Na 19.00 uur brengen? Geen probleem!' Zou degene die dit bedacht heeft, dezelfde persoon zijn als degenen die het moeten uitvoeren? Ik vermoed van niet. Het managementteam wil vast 'de klant centraal' zetten. Maar ik vroeg mij toch even af hoe deze belofte aan de klant, op de werkvloer is ontvangen en hoe die is gecommuniceerd.

Ik moest hieraan denken bij het lezen van het artikel van Leo Kercklaan in Kritische kwaliteitskunde: 'De werkvloer is het ondergewaardeerde goud'. Op de werkvloer wordt kwaliteit geboren en de uiteindelijke besluitvorming moet gelegd worden in de handen van de mensen die de specifieke, lokale omstandigheden kennen. Minder control dus, en meer ruimte voor zelfsturing.

Başak Manders promoveerde eind vorig jaar op een onderzoek naar de effecten van ISO 9001. Bijzonder interessant voor kwaliteitsmanagers! Om te beginnen concludeert ze dat er te veel focus is op documentatie. Er blijkt een discrepantie te bestaan tussen wat er met ISO 9001 wordt beoogd en hoe de norm door medewerkers wordt gezien. De nieuwe versie uit 2015 is minder dwingend op dat vlak, maar daarmee is die hang naar documenteren niet vanzelf voorbij. Er ligt een rol voor auditors en consultants. Zij moeten proberen bedrijven anders tegen documentatie aan te laten kijken. En ook hier komt de rol van het topmanagement weer om de hoek kijken. Zij moeten meer betrokken zijn bij het kwaliteitssysteem en het goede voorbeeld geven.

Het is een veelbesproken onderwerp. Het verklaart waarom artikelen zoals Going to Gemba zoveel gelezen worden op de Sigma website www.sigmaonline.nl. Daar vindt u overigens nog veel meer artikelen over kwaliteitskunde, een bron van informatie en inspiratie.

Deze Sigma staat in het teken van het 21e Nationaal Kwaliteitscongres, met als thema 'Connect, leren en versnellen'.

Een van de sprekers is Maurits Martijn, journalist bij De Correspondent. Hij schreef samen met Dimitri Tokmetzis het boek 'Je hebt wél iets te verbergen'. Het gaat over privacy en hoe we dat steeds meer verliezen aan bedrijven en overheden. Zij sturen ons daardoor in een bepaalde richting, zonder dat wij dat doorhebben. De meeste mensen halen berustend hun schouders op. We weten dat het gebeurt, maar zien niet hoe we daar iets in kunnen veranderen. En dat is nou juist het probleem, zegt Martijn. Hoe we hiermee kunnen omgaan, zal hij vertellen tijdens het Kwaliteitscongres. Echt een aanrader wat mij betreft.

Nog meer aanraders natuurlijk op het Congres 1 juni. Zoals Jan Jonker, die onderzoek heeft gedaan naar de stand van de circulaire economie in Nederland. In zijn artikel in deze Sigma geeft hij al aan dat er nog veel moet gebeuren wil de transitie naar een circulaire economie werkelijk plaatsvinden. Uit het onderzoek is een beeld naar voren gekomen van koplopers en volgers. Een van die koplopers is Koninklijke Auping. In 2020 wil de beddenmaker alleen nog maar recyclebare producten maken op hernieuwbare energie en zij zijn goed op weg. Aart Roos, CEO van Auping, geeft een interessante gedachte: Waarom zou de consument geen lig-uren kopen in plaats van een bed? Net zoals je geen lampen koopt maar licht-uren, geen auto maar vervoer? Ook Aart Roos kunt u beluisteren tijdens het Kwaliteitscongres.

Ook Lucien Engelen en Jan van Setten maken hun opwachting op 1 juni. Interviews met deze heren vindt u op www.sigmaonline.nl. Kortom, reden genoeg om u aan te melden. Tot 1 juni!

Maud Notten
Hoofredacteur



06

Maurits Martijn: 'We worden continu online gestalkt'

Paul Groothengel

Met hun slimme algoritmes en data-gestuurde informatie duwen overheden en bedrijven ons in een bepaalde richting, zonder dat wij dat doorhebben. 'Ons privacyprobleem is groter dan gedacht.' Maurits Martijn en Dimitri Tokmetzis, beide journalist van De Correspondent, onthullen die onzichtbare machinaties in hun bestseller 'Je hebt wél iets te verbergen'. Een gesprek over de gevolgen én ontsnapingsroutes voor zowel consumenten als bedrijven.

12

Nooit meer een matras of bed bij het afval

Loek Kusiak

Beddenmaker Koninklijke Auping werkt volgens het circulaire bedrijfsmodel cradle-to-cradle. Alle grondstoffen van zowel bedden als matrassen moeten worden hergebruikt. In 2020 wil het bedrijf, dat puur vraaggestuurd werkt, alleen nog maar recyclebare producten maken op hernieuwbare energie. 'Consumenten betalen voor slaapcomfort, niet voor verspillings en CO2-uitstoot', zegt CEO Aart Roos. En waarom zou de consument geen lig-uren kopen in plaats van een bed?

18

Bouwstenen van circulaire business modellen

Jan Jonker, Ivo Kothman, Niels Faber, Hans Stegeman

De circulaire economie staat volop in de belangstelling. Maar tussen het idee en de bedrijfspraktijk zit nog een flinke kloof. Wat betekent de circulaire economie bijvoorbeeld voor de organisatie van processen of het verdienmodel, of voor de kwaliteit van recyclebare materialen? In 2016 is hier onderzoek naar gedaan. In dit artikel worden de eerste resultaten gepresenteerd en wordt een beeld geschetst van de stand van de circulaire economie in Nederland.

INHOUD

ISO 9001

RISICOSTURING

KRITISCHE KWALITEITSKUNDE



26

Implementatie en effect van ISO 9001

Başak Manders

Om de toegenomen wereldwijde concurrentie het hoofd te bieden, moeten organisaties kwalitatief hoogwaardige producten maken en continu verbeteren. Organisaties hebben daar allerlei kwaliteitsmanagementmethoden voor zoals lean, Six Sigma en TQM. De meest gebruikte methode is ISO 9001. Onderzoek naar het effect van ISO 9001 laat echter wisselende resultaten zien. Wat is nu de werkelijke invloed van ISO 9001?

32

'Risicogestuurd auditen heeft écht toegevoegde waarde'

Bernadette Koopmans

'Risico' is zo prominent aanwezig in ISO 9001:2015 dat je er niet meer omheen kunt. Vanzelfsprekend dat risicogestuurd auditen voor auditors de norm wordt. Dat dit echt toegevoegde waarde heeft, weet Onno Coster te vertellen. Hij deed al risicogestuurde audits voordat de term bestond. 'De kunst als auditor is mensen te laten zien dat je geen controle-instrument bent van de baas, maar dat je komt helpen de prestaties te verbeteren.'

38

De werkvloer is het ondergewaardeerde goud

Leo Kerklaan

Kwaliteit leveren moet net zo vanzelfsprekend zijn als ademen. Je doet het zonder erbij na te denken, zegt Leo Kerklaan. 'Wij cultiveren de gewoonte om prachtige verhalen te vertellen over het 'hoe en waarom' van kwaliteit. Maar die verhalen zetten ons onbedoeld op het verkeerde spoor. De kwaliteitsdiscussie moet gaan over hoe we mensen op de werkvloer kunnen stimuleren om uit zichzelf de wenselijke dingen te doen.'

En verder

PROGRAMMA NATIONAAL KWALITEITSCONGRES	10
COLUMN JEAN-PIERRE THOMASSEN	16
COLUMN RENCO BAKKER	17
VAKNIEUWS	24
HET INSTRUMENT	30
BOEKENTIPS	36



Dimitri Tokmetzis (l) en Maurits Martijn (Foto: Bas Losekoot)

Maurits Martijn: ‘We worden continu online gestalkt’

‘Met hun slimme algoritmes en datagestuurde informatie duwen overheden en bedrijven ons in een bepaalde richting, zonder dat wij dat doorhebben. Ons privacyprobleem is groter dan gedacht, gevangen als we zitten in een web van ‘onzichtbaar prikkeldraad’. Maurits Martijn en Dimitri Tokmetzis, beiden journalist van De Correspondent, onthullen die onzichtbare machinaties in hun bestseller ‘Je hebt wél iets te verbeteren’. Een gesprek met de auteurs over de gevolgen én de ontsnappingsroutes voor zowel consumenten als bedrijven.

Het is toch prima als overheden en bedrijven meekijken met het online gedrag van burgers? De AIVD kan beter en sneller naar terroristen zoeken en aanslagen tijdig verwijderen. Inspecties kunnen dan beter controleren, hulpverleners kunnen beter samenwerken, et cetera.

Dit soort opmerkingen horen de journalisten Maurits Martijn en Dimitri Tokmetzis voortdurend van mensen om hen heen, in discussies over privacy. Dan gaat 't van: 'Ik heb niets te verbergen, dus ik heb niets te vrezen', of: 'Ik heb niets te verbergen want ik ben geen terrorist, crimineel of pedofiel; dus de AIVD, de Belastingdienst, Google en Facebook mogen alles van mij weten'.

Die uitspraken frustreren beide journalisten, maar ze hebben er maar matig antwoord op, schrijven ze in het begin van hun boek. En dat terwijl privacy naar hun overtuiging té belangrijk is om af te doen als iets wat alleen zou gaan om criminelen, terroristen of pedofielen.

Maurits Martijn: 'Privacy is van levensbelang, het is de smeerolie van een gezonde democratie en een voorwaarde voor een functionerende rechtsstaat. Een cruciale waarde als vrijheid van meningsuiting komt in het geding als je geen privacy hebt, als er voortdurend over je schouder wordt meegekeken.' Maar ja, bewijs dat maar eens.

Ondertussen zijn we ongemerkt wél verzeild geraakt in een wereld waarin Facebook weet bij wie je gisteren op bezoek

In minder dan 50 woorden

- **Maurits Martijn en Dimitri Tokmetzis schreven een boek over het belang van privacy.**
- **Privacy is van levensbelang en is de smeerolie van de democratie.**
- **Consumenten en bedrijven zijn zich hier onvoldoende van bewust.**
- **Bedrijven dienen te zorgen voor veilig versleutelde, real-time databack-ups en te investeren in cyberweerbaarheid.**

advertenties besteed dan aan tv-reclames, namelijk 125 miljard euro.

Dat bedrijven cookies plaatsen, kan niemand zijn ontgaan. Maar dat het er zoveel zijn, dat verraste Martijn: 'Surf je voor het laatste nieuws naar nu.nl, dan krijg je ongezien te maken met 44 trackers! Er zijn op dat moment dus 44 partijen die informatie over je verzamelen en die deels ook weer doorverkopen aan andere partijen. We worden dus continu online gestalkt door onbekende partijen die van alles van ons willen weten. Ze bejuren en analyseren ons gedrag, maar wij zien hen niet.'

Maar we moeten toch altijd eerst, na de algemene voorwaarden te hebben gelezen, toestemming geven als we bijvoorbeeld een nieuwe app installeren? Martijn moet

Privacy is van levensbelang, het is de smeerolie van een gezonde democratie en een voorwaarde voor een functionerende rechtsstaat.

ging, de Belastingdienst ziet hoe je er kwam, Apple bijhield hoe lang je er bleef, Samsung hoorde wat je zei en Google al wist dat je het van plan was.

Gerichte webadvertenties is big business

Martijn en Tokmetzis beschrijven hoe ze met specifieke software aan de slag gaan waarmee je een website kunt scannen en de zogenoemde 'trackers' op die site kunt identificeren. Deze trackers zetten bedrijven in om informatie over websitebezoekers te verzamelen. Meestal zijn dit de bekende cookies: data die op jouw computer of laptop worden achtergelaten als je een site bezoekt. Zo kunnen bedrijven je surfgedrag, locatie en informatie over je computer aan elkaar koppelen en een persoonlijk dossier opbouwen. Allemaal bedoeld om de argeloze websitebezoeker zo effectief mogelijk de juiste online advertenties voor te kunnen schotelen. En dat is big business: in 2015 werd er wereldwijd voor het eerst meer aan web-

lachen: 'Ja, maar lees jij die privacyvoorwaarden? Vrijwel niemand doet dat. Te lang, te saai, te ingewikkeld. Amerikaanse onderzoekers berekenden al in 2008 dat het de gemiddelde Amerikaan vijf volle werkweken per jaar zou kosten als hij alle privacyvoorwaarden helemaal zou lezen. Ter illustratie: de volledige algemene voorwaarden van PayPal zijn langer dan de complete Hamlet van Shakespeare!' We gaan dus met z'n allen slaafs akkoord met algemene voorwaarden en toestemmingsverzoeken voor cookies. Daarmee zetten we onze virtuele deur wagenwijd open voor ijverige datacrunchers.

Gevolgen van installatie Bijenkorf-app

Martijn en Tokmetzis beschrijven hoe dat werkt aan de hand van de populaire Bijenkorf-app ('vrij willekeurig, we hadden net zo goed een ander bekend bedrijf kunnen nemen'), die ze toetsen op de aanwezigheid van trackers. 'Voordat de installatie van deze app van start gaat, vroeg

Googles app-winkel ons eerst of we de app toestemming wilden verlenen voor een aantal zaken. Dat ging best ver: de app vroeg toestemming om gegevens op onze geheugenkaart te schrijven; vroeg toegang tot camera en geheugenkaart; vroeg om onze gps-locatie; vroeg toestemming om onze agenda te kunnen lezen en te wijzigen; en vroeg, last but not least, ook toestemming om mails te sturen aan mensen die in onze agenda staan', schetst Martijn. Eenmaal geïnstalleerd, plaatsen tientallen bedrijven cookies, en stromen adverteerders en analysebedrijven toe.

'Nadat we online een tas hadden gekocht via deze Bijenkorf-app, werd onze smartphone direct besprongen door zeker achttien online advertentiebedrijven die allerlei data naar hun server sturen, over wie wij zijn, waar we zitten, welke app en wat voor hardware we gebruiken, et cetera.

Won Trump dankzij Facebook?

Niet alleen in consumentenmarketing, ook in de politiek is de impact van onzichtbare online sturing steeds merkbaarder. Zo dook, na de verrassende uitslag van de Amerikaanse presidentsverkiezingen in november vorig jaar, in de analyses achteraf het verhaal op dat veel Amerikaanse kiezers zich alleen maar hadden laten leiden door Facebook, onder meer vanwege het gemak waarmee nepberichten over de kandidaten via dit sociale medium gedeeld worden. Daar komt nog het versterkende effect van Facebook bij, schreef NRC-redacteur Wouter van Noort: 'Het succes van Trump op sociale media is mogelijk geholpen door zogeheten *filter bubbles*: het verschijnsel dat mensen op sociale media vaker berichten te zien krijgen waarmee ze het eens zijn dan berichten die hun opvattingen tegenspreken. Er is veel

Cyber-vragen voor op het werk

Martijn en Tokmetzis beschrijven hoe burgers zelf de nodige stappen kunnen zetten om hun privacy te verbeteren, zoals overstappen van WhatsApp naar Signal, een blocker en een wachtwoordmanager installeren en je gegevens opvragen bij de Belastingdienst. Maar als werknemer kunnen ze met en bij hun werkgever ook het gesprek openen over privacy. Het duo suggereert de zes volgende vragen 'voor op 't werk':

1. Welke persoonsgegevens verzamelen wij eigenlijk? En van wie?

In de meeste organisaties is dit niet bekend. Het is niet zo'n heel grote moeite om iedere afdeling te laten rapporteren welke persoonsgegevens ze precies verzamelen. Weet jouw bedrijf bijvoorbeeld of er ook gegevens over websitebezoekers worden verzameld? En welke gegevens zijn dat dan? Gaan er ook gegevens naar derden, zoals Google, Facebook, of andere webdiensten?

2. Wie is verantwoordelijk voor deze gegevens?

In sommige organisaties is een functionaris gegevensbescherming aangesteld en is de verantwoordelijkheid voor het gebruik van persoonsgegevens belegd op directieniveau. Maar weet iedereen dat ook? In kleinere organisaties is niet meteen duidelijk wie het aanspreekpunt is voor gegevensbescherming.

3. Hebben we de gegevens nodig voor ons functioneren of zijn we wettelijk verplicht deze gegevens te verzamelen en te bewaren?

Vaak zijn persoonsgegevens nodig, bijvoorbeeld omdat er een wettelijke verplichting bestaat ze bij te houden, of je je taak echt niet zonder kunt uitvoeren. Maar vaak wordt meer verzameld dan nodig is. Van ieder type gegeven

moet je heel duidelijk kunnen uitleggen waarom dat van belang is. Als je dat niet kunt, moet je dat gegeven niet verzamelen.

4. Hebben we aan onze klanten (en aan onze collega's) helder uitgelegd waarom we deze gegevens bewaren?

De meeste organisaties hebben weliswaar een privacy policy, maar vaak is die onleesbaar. Dat is nergens voor nodig. Je moet in heldere taal kunnen uitleggen waarom je gegevens verzamelt, wat je daarmee doet en wat je rechten zijn.

5. Welke mogelijkheden kunnen we onze klanten geven om controle uit te oefenen op hun gegevens?

Is het mogelijk om klanten makkelijker inzage te geven in welke gegevens jouw bedrijf van hen bewaart? En wat doet je werkgever als iemand vraagt zijn of haar gegevens te vernietigen?

6. Worden de gegevens veilig opgeslagen?

Hoe meer gegevens je verzamelt, hoe meer je kwijt kunt raken en hoe groter je verantwoordelijkheid dus is. Daarnaast zijn bedrijven en overheden in toenemende mate interessant voor criminelen en spionnen die uit zijn op geheimen of gevoelige gegevens van medewerkers of klanten. Dus: Hoe gaat jouw organisatie om met deze verantwoordelijkheid? Wie gaat hierover? Met welke externe partijen werkt jouw organisatie samen? Google, Dropbox of Mailchimp? Betaaldiensten zoals PayPal, Visa en Mastercard?

Bron: Tokmetzis en Martijn, 'Begin vandaag een gesprek over privacy op je werk' (artikel op website 'De Correspondent'), 2017.

bewijs voor een polariserend effect van die filter bubbles.' Martijn nuanceert deze invloed van Facebook: 'Natuurlijk, het is in theorie een reëel risico, steeds meer mensen laten zich online informeren. Maar in de praktijk is dit verhaal wel wat overtrokken: 60% van de Amerikanen zit op Facebook, en daarvan gebruikt 10% het intensief; dan heb je het dus over maximaal 6% van de Amerikanen.'

Hij wijst in dit verband op een ander gerucht: 'Het verhaal gaat dat een groep zwarte jongeren, die van plan was op Hillary Clinton te stemmen, doelwit werd van de Trump-campagne: medewerkers van Trump stuurden hen heel gericht een video waarop Clinton heel nare dingen zegt over jonge zwarten. Zij dachten dat iedereen die video wel kende, maar nee. Een voorbeeld dat aangeeft dat je heel gericht groepen kiezers kunt sturen, zonder dat zij dat doorhebben.'

Pas op voor criptoware

Martijn en Tokmetzis schreven hun boek met name vanuit burgers c.q. consumenten. Maar ook bedrijven hebben in toenemende mate te maken met cybercriminelen, meegluurders en de onveiligheid van Big Data. Cyberincidenten worden overigens niet alleen maar veroorzaakt door hackers en cybercriminelen, maar ook door fouten van medewerkers. Denk aan een onbeveiligde usb-stick gebruiken, een laptop ergens laten staan, of een cloudapplicatie gebruiken die niet is goedgekeurd door de eigen IT-afdeling.

Daarnaast zijn veel bedrijven zich nog te weinig bewust van de gevaren van ransomware en criptoware. Martijn beaamt dat: 'Hierbij encrypten criminelen data op jouw harde schijf waar zij op zich niets aan hebben, maar die voor jouw bedrijf wel essentieel zijn. Pas nadat je hen geld betaalt, geven ze je via een sleutel weer toegang tot die data. Pure chantage dus.' Probleem is dat ze data stelen die ogenschijnlijk niet interessant zijn voor de buitenwereld, en die daarom niet sterk beveiligd zijn. Een oplossing hiervoor? 'Zorg continu voor veilig versleutelde, real-time databack-ups op verschillende plekken, zodat je er zelf altijd weer bij kunt. En open nooit een document dat als attachment is bijgevoegd in een mail van iemand die je niet kent.'

Investeer in cyberweerbaarheid

Cybercrime kan bedrijven veel geld kosten, denk aan diefstal van vertrouwelijke informatie, persoonsgegevens of geld. Maar er kan ook sprake zijn van indirecte schade: die is moeilijker te bepalen en wordt meestal onderschat. Zo is er gespecialiseerde (dure) kennis nodig om ICT-systemen goed op te schonen en desnoods opnieuw in te richten na een cyberaanval. Daarnaast is er de niet te onderschatten impact van de imago-schade: het vertrouwen van klanten win je niet zomaar terug nadat hun gegevens op straat zijn komen te liggen. Bedrijven zouden dan ook flink moeten investeren in een betere weerbaarheid tegen cybercrimine-

len, beaamt Martijn: 'Al zie je grote verschillen per sector. Banken zijn hier al heel lang mee bezig, die worden niet meer zo snel gehackt. Wat enorm heeft geholpen, is de invoering van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Deze wet verplicht bedrijven om het lekken van persoonsgegevens te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens.' Wanneer een datalek is veroorzaakt door ernstig verwijtbare nalatigheid of een opzettelijke overtreding, dan kan de Autoriteit Persoonsgegevens een boete opleggen: die kan oplopen tot 820.000 euro, of 10% van de omzet. Leidt een datalek uiteindelijk tot een faillissement, dan kan dat gezien worden als onbehoorlijk bestuur en kan de curator de bestuurder zelfs privé aansprakelijk stellen.

Onzichtbaar prikkeldraad

Terug naar het boek van Martijn en Tokmetzis: wat is nou het grootste privacyprobleem? Martijn verwijst naar de Russische technologiedenker Evgeny Morozov: 'Volgens hem is ons echte privacyprobleem dat overheden en bedrijven data gebruiken om ons in een bepaalde richting te duwen, zonder dat wij dat doorhebben. Hun algoritmes en data-gestuurde informatie bepalen onze keuzes, zoals prikkeldraad onze bewegingsvrijheid bepaalt. Dit "onzichtbare prikkeldraad" is het echte, grote probleem.'

Erg optimistisch over de toekomst is Martijn niet: 'Steeds meer mensen weten hoe ver de invloed reikt van bedrijven als Google en Facebook. De privacyparadox is dat mensen dit wel degelijk een belangrijk onderwerp vinden; dat merken we bijvoorbeeld aan de enorme hoeveelheid reacties op ons boek. Maar tegelijk ruilen we in onze rol van consument onze privacy heel makkelijk in voor gemak en goedkope diensten. Ik zie een soort berusting ontstaan bij mensen: we weten het wel, maar we kunnen er toch niets aan doen. Dat is een somberstemmend beeld.'

Auteur

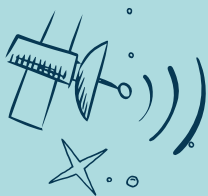
Paul Groothengel is freelance journalist.

21e Nationaal Kwaliteitscongres

Maurits Martijn is key-note spreker van het 21e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 1 juni 2017 plaatsvindt in Burgers' Zoo Arnhem. Het volledige programma vindt u op pagina 10 & 11.

Meer informatie en aanmelden:

www.kwaliteitscongres.sigmaonline.nl



CONNECT

Leren & Versnellen



21^e NATIONAAL KWALITEITS CONGRES

DONDERDAG 1 JUNI 2017
BURGERS' ZOO, ARNHEM



- TOEKOMST VAN KWALITEIT IN DE NIEUWE ECONOMIE
- PRIVACY, BIG & SMALL DATA
- KWALITEITSSYSTEMEN EN VERBETERMODELLEN
- GEDRAG, CULTUUR EN SAMENWERKEN

U moet continu de strategie, kennis en instrumenten aanpassen – agile zijn – en vooral sneller (leren) reageren op de nieuwe maatschappelijke realiteit. Maar hoe bouwt u een innovatieve organisatiecultuur waarin deze visie en kernwaarden verankerd zijn?

De toekomst van kwaliteitsmanagement moet worden herzien. Wat is de impact van big data, privacy en de digitale transformatie. Wat zijn de kansen en risico's? Deel uw kennis en manage complexe veranderprocessen, focus op vooruitgang en creëer voorsprong. Kom donderdag 1 juni naar het 21e Nationaal Kwaliteitscongres, til uw organisatie naar een hoger kwaliteitslevel en sluit aan bij de transitie naar de nieuwe economie.

Kijk snel op www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres



Volg ons: @sigma_online
Twitter mee: #NKC17



Programma

09:00 Ontvangst

09:30 Welkom en introductie



Inge Diepman, dagvoorzitter & interviewer

09:45 Verkennen van Morgen: de impact van de circulaire economie; toekomst van kwaliteit in de nieuwe economie



Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen en expert Circulaire Economie

We leven in een paradoxaal, turbulent en 'agile' tijdperk. Industrieel organiseren lijkt passé maar is nog wel de basis waar de economie op drijft. Nieuwe economische stromingen zoals de deel-, functionele- en digitale economie doen hun intrede. Vooral de circulaire economie lijkt de grote toonzetter in dat geheel. Tijd om de toekomstige betekenis van het begrip kwaliteit te herzien.

- Het industriële tijdperk ligt achter ons en het digitale tijdperk voor ons; wat brengt dit ons?
- Shift naar samenwerken tussen organisaties en met andere partijen
- De circulaire economie is een kompas dat richting geeft aan de toekomst maar dan zullen we daar wel zaak van moeten maken

10:30 Koninklijke Auping: topvoorbeeld van circulaire bedrijfsvoering



Aart Roos, CEO Koninklijke Auping

Auping is koploper in haar branche bij duurzame productieprocessen en circulair ondernemen. En werkt actief mee aan het verkleinen van de afvalberg, zodat Nederland straks geen wegwerpmaatschappij meer is en maakt daarom matrassen van materialen die geschikt zijn voor recycling. Aart Roos realiseerde bij Auping een turnaround; het bedrijf opereert inmiddels volledig vraaggestuurd.

- Auping als topvoorbeeld van circulaire bedrijfsvoering
- Leer op nieuwe manieren naar uw organisatie te kijken
- Milieu centraal én inspelen op de wensen van uw klant

11:10 Pauze

11:40 Je hebt wél iets te verbergen



Maurits Martijn, journalist De Correspondent
Onderzoeksjournalist en auteur van de bestseller 'Je hebt wél iets te verbergen' Maurits Martijn zal uitleggen waarom de uitspraak 'ik heb niets te verbergen' een gevaarlijke uitspraak is.

Tegelijkertijd vertelt hij op welke manieren wij allemaal dagelijks in de gaten worden gehouden, waarom wij ons daar zorgen over moeten maken en wat wij eraan zouden kunnen doen.

- De stand van zaken op het gebied van surveillance
- Een uitleg van het levensbelang van uw privacy
- Wat is eraan te doen?

12:20 Lunch

13:20 Kies uw Masterclass

(zie hieronder de verschillende keuzes)

14:20 Intermezzo: Boost Yourself!

15:00 Pauze

15:30 Kwaliteitsdenken en innovatie; contradictio in terminis?



Lucien Engelen, founding Director Radboud RShape Center
Nog voordat innovaties goed geïmplementeerd zijn, nog voordat kwaliteitsprotocollen gemaakt zijn, staan er al weer nieuwe technologie en mogelijkheden voor de deur. Hoe ga je daarmee om? Is kwaliteit by design de oplossing, of toch niet en moet het kwaliteitsdenken gemoderniseerd worden?

- Hoe verlopen innovatie-trajecten momenteel
- Waar 'doen we aan kwaliteit' in dat kader
- Een beetje plagerij en karikatuur onderwijs ;-)

16:15 Kwaliteit? Verwarrend Eenvoudig



Jan van Setten, spreker, auteur, managementcoach
Het enige dat uiteindelijk telt is gedrag. Hoe sluit u het gat tussen 'intentie' en 'gedrag', zodat kwaliteit op alle fronten een werkelijke beleving wordt? Hoe pakt u invloed op dit proces vanuit uw rol van kwaliteitsmanager en hoe krijgt u anderen mee voor de gezamenlijke kwaliteitsambities?

- Hoe krijgt u de ander van 'onbewust' naar 'commitment'?
- Waar zitten de remmers en versnellers in dit proces?
- Hoe doorbreekt u 'actie-obstipatie' en 'verbale incontinentie'?
- Eerste hulp bij weerstand! (H)erken en weerleg uw weerstand

17:00 Afsluiting en borrel of Inspiratiewandeling



met Eric de Blok, zoöloog en management adviseur
De natuur als spiegel voor organisaties: Leer tijdens deze interactieve inspiratiewandeling in de Zoo van inzichten uit de natuur. (max. 25 deelnemers)

Ontvang bij uw masterclass het boek van de spreker cadeau!

Masterclasses (13:20 - 14:20)



1. Strategie - Executie

Jacques Pijl, directeur adviesbureau Turner
Hoe kunnen organisaties sneller verbeteren, vernieuwen en innoveren in een nieuwe tijd? Succesfactoren van moderne strategie, executie en innovatie.



2. Moderniseer je kwaliteitssysteem. Trek het bij de tijd!

Renco Bakker, Managing Director BPM Consult
Excellente organisaties passen hun kwaliteitssystemen aan. Hoe ziet een nieuw systeem eruit? Praktische tips.



3. In 10 paradigma shifts naar een service excellence organisatie

Jean-Pierre Thomassen, consultant/directeur Customer Delight
Het Europese Service Excellence model zorgt voor een uitzonderlijke klantbeleving.



4. Leading with Lean

Philip Holt, hoofd Operational Excellence, Philips Accounting Operations
How to become an activist and visible leader. 'Infect' the organisation with the Lean virus through 'Mosquito Leadership'.



5. Small data en kwaliteitsmanagement

Arend Oosterhoorn, zelfstandig adviseur op het gebied van procesoptimalisatie
Big data is big business maar hoe gaan we om met data binnen kwaliteitsmanagement? Wat zijn bottlenecks en hoe zet je Excel hierbij in?

Uitgebreide informatie over deze masterclasses op de website.

www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres



Nooit meer een matras of bed bij het afval

Auping is koploper in circulair ondernemen

Beddenmaker Koninklijke Auping werkt volgens het circulaire bedrijfsmodel cradle-to-cradle. Alle grondstoffen van zowel bedden als matrassen moeten worden hergebruikt. In 2020 wil het bedrijf, dat puur vraaggestuurd werkt, alleen nog maar recyclebare producten maken op hernieuwbare energie. 'Consumenten vragen om eerlijke producten', zegt CEO Aart Roos. 'Ze betalen voor slaapcomfort, niet voor verspilling en CO2-uitstoot.' En waarom zou de consument geen lig-uren kopen in plaats van een bed?

‘Een energieke dag begint met een gezonde nachtrust’, zegt Aart Roos, CEO van beddenfabrikant Auping in Deventer. ‘Iedereen heeft een bed en een matras nodig. Een auto kun je gerust laten staan. En ook een terras met vloerverwarming om ‘s winters bij min vijf graden buiten te zitten reken ik niet tot de eerste levensbehoeften. Dus wanneer je, zoals wij, in een industrie zit die qua levensbehoefte onvermijdelijk is, moet je je ook verantwoordelijk voelen voor de 1,2 miljoen matrassen die ieder jaar in ovens in Nederland verbrand worden – een stapel duizend keer zo hoog als de Eiffeltoren en goed voor bijna 50 duizend ton CO₂-uitstoot. Als we in Nederland in 2020 ook 80 tot 90 procent reductie van CO₂ willen realiseren, dan is circulair ondernemen een keuze die onontkoombaar is.’

Roos wil er geen misverstand over laten bestaan: ‘Wanneer we niet stoppen met het opslorpen en verspillen van grondstoffen, hebben we straks vier planeten nodig voor de wereldbevolking. Steeds meer consumenten begrijpen dat. Dus wenden ze zich tot eerlijke bedrijven en producten.’

Volgens het kabinet moet in 2030 het gebruik van grondstoffen zoals metalen, olie of mineralen in industriële productieprocessen met 50 procent verminderd zijn. ‘Maar terwijl de politiek treuzelt met concreet en stimulerend beleid, zie ik steeds meer bedrijven, vooral in het midden- en kleinbedrijf, het voortouw nemen met initiatieven om duurzamer te produceren.’

Van zijn engagement met duurzaamheid getuigde Roos al in de tijd dat hij managementfuncties vervulde bij witgoedfabrikant Whirlpool en bierbrouwer Grolsch. In 2012 kwam hij aan het roer te staan van Auping. De beddenfabriek had een

In minder dan 50 woorden

- Met circulair ondernemen wil Auping in 2020 een volledig duurzame productie realiseren.
- Alle grondstoffen worden hergebruikt bij een klimaatneutrale energievoorziening.
- Door de vele schakels in de keten zijn afspraken met toeleveranciers over duurzame doelen en samenwerking essentieel.

haarvaten van alle afdelingen doordringen, vond Roos, en kon niet een afgebakend of geïsoleerd terrein van één persoon in de hoedanigheid van manager duurzaamheid zijn. Roos: ‘Duurzaamheid is de verantwoordelijkheid van iedereen. Onderschat ook nooit hoeveel creatieve denkkraft in medewerkers zit. Duurzaamheid begint met een eerlijke en goede kwaliteit van productdesign, grondstoffen, materialen. Kies ik voor *re-use* of kies ik voor *made to waste* volgens de lineaire waardeketen die bijdraagt aan de uitputting van onze planeet? Maak ik iets voor de wegwerpcultuur, of produceer ik iets wat ook te repareren is, dat lang meegaat? Een product ook waarvan componenten zijn te hergebruiken? Dat laatste sluit aan bij de familietraditie van Auping.’

Familiebedrijf

Bij de oprichting in 1888 van de Eerste Nederlandsche Fabriek voor Stalen Gezondheidsmatrassen, verwierf de Deventer smid Johannes Auping faam met de ontwikkeling van een bed met een stalen spiraalbodem voor het lokale ziekenhuis. Roos: ‘Hij wilde iets hygiënisch en van goede kwaliteit maken. De gedachte om producten voor langdurig

Terwijl de politiek treuzelt met concreet en stimulerend beleid, zien wij steeds meer (mkb-)bedrijven het voortouw nemen met initiatieven om duurzamer te produceren.

paar moeilijke jaren achter de rug, met de nodige directiewisselingen. Sinds zijn aantreden geldt Roos (54, economie aan de Erasmus Universiteit) als een visionair vlaggendrager van de Cradle-2-Cradle-filosofie van Michael Braungart waar het familiebedrijf Auping (350 werknemers) zich door laat inspireren. Daarbij krijgt Auping hulp van EPEA, het door Braungart opgerichte adviesbureau voor C2C.

Duurzaamheid is verantwoordelijkheid van iedereen

De keuze voor circulair ondernemen en voor C2C was bij Auping feitelijk al in 2010 gemaakt. Maar aansprekende, zichtbare resultaten had dat nog niet opgeleverd toen Roos binnenkwam. Het belang van duurzaamheid moest tot in de

gebruik te maken, zat al in het DNA en is in de ruim 125 jaren erna verder uitgewerkt. Tweedehands Aupingbedden zijn vandaag de dag vanwege hun duurzame karakter ook een tophit op Marktplaats.’

Een volledig duurzame bedrijfshuishouding is de ambitie van Auping voor 2020. Een circulaire bedrijfsvoering vraagt om een integrale benadering waarin alles tot in de details in beeld is en in elkaar haakt om te kunnen slagen.

Roos: ‘De recyclefilosofie in ons bedrijf stoelt op drie stromen. Hoe (her)gebruiken we onze grondstoffen? Elke afgedankte matras, ook als ze van een ander merk zijn, kan via het door Auping opgezette Take Back-inzamelsysteem weer terugkeren in de grondstofketen via recyclepartners, zoals Retour Matras. De recycling geldt ook voor het hout, het metaal en andere materialen aan het bed.’

De tweede stroom heeft betrekking op design voor *dissassembly*, ofwel: kun je het bed als het is afgedankt ook makkelijk uit elkaar halen? De derde stroom is dat de materialen positief gedefinieerd moeten zijn. 'Daarbij gaat het', legt Roos uit, 'om monomaterialen, of A-, B- of C-materialen, die niet vermengd moeten zijn met andere materialen, dus bijvoorbeeld geen lijm met oliedragende oplosmiddelen in onze matrassen. Die lijm is een x-materiaal, een besmet materiaal.'

Van drie naar één productielocatie

De Auping Essential, naar een ontwerp van het Duitse bureau Köhler-Wilms, was het eerste, volledig volgens de

Energie- en klimaatneutraal

De centralisatie kostte Auping een lieve cent, circa 25 miljoen euro, maar levert dan ook een forse energiebesparing op. Met 28 energiemaatregelen is 40 procent reductie bereikt in verbruik van elektriciteit en 90 procent in gas. Daarbij wordt maximaal gebruik gemaakt van warmte, koude en water door middel van warmte- en koudeopslag op 40 meter diepte, warmte- en koude-uitwisseling tussen gebouwen, vloerverwarming, hergebruik van restwarmte, heatpipes op het dak voor warm water en toiletten die spoelen met regenwater. Een dak met lichtkoepels zorgt via spiegels voor weerkaatsing van daglicht. Led-verlichting zorgt voor de rest. Voor de laatste tien procent op weg naar een klimaatneutrale energievoorziening wil Auping inzetten op biogas om volledig aardgasafhank-

Door afscheid te nemen van de Vietnamese leverancier van aluminium, werden de transportafstanden verkort van 1,5 miljoen naar 33.000 km per jaar.

C2C-filosofie geproduceerde bed dat in Deventer van de band kwam. Het bed kreeg een zogeheten Silver certificate-label van C2C. Dat was overigens in de tijd, rond 2012, dat Auping er nog drie verschillende productielocaties op na hield. Overbodig en niet efficiënt, vond Roos. Een van de eerste stappen – en ook de meest ingrijpende – van de duurzaamheidstransitie waar Auping doorheen is gegaan, was dan ook de samenvoeging van drie fabrieken (Deventer, Deventer-Noord en Eindhoven) tot één centrale productielocatie, in Deventer-Noord. Hier wordt maatwerk geproduceerd op specifieke klantorders met vakmanschap, dat ook gebruik maakt van gereedschap uit de *smart industry*, zoals robots en gekoppelde ICT-systemen. Op de centrale locatie staat een naaiatelier voor de matrassen en boxsprings ('Het grootste naaiatelier van Nederland', aldus Roos), een werkplaats voor de uit FSC-gecertificeerd hout te fabriceren frames en een staalafdeling voor de spiraalbodems van de bedden. 'Deze centralisatie', concludeert Roos, 'heeft onze flexibiliteit, innovatiekracht en klantgerichtheid als onderneming in de maakindustrie enorm vergroot. De medewerkers communiceren beter met elkaar. Magazijnen hebben we ook niet meer. Alles is op bestelling en gaat meteen via Auping-retailers naar de klant thuis.'

De concentratie van productie heeft Auping ook financieel geen windeieren gelegd. Draaide het bedrijf in de oude situatie een omzet van 65 miljoen op in totaal 45.000 vierkante meter (drie locaties), de tegenwoordige omzet bedraagt 80 miljoen op 20.000 vierkante meter. Roos: 'Vroeger reden we met onze vrachtwagens 120.000 kilometer per jaar tussen onze twee Deventer locaties. Niet economisch en ook zeer milieuvriendelijk, want onze wagens passeerden maar liefst twaalf basisscholen. Maar de klant willen we niet laten betalen voor CO2-uitstoot en verspilling, wel voor slaapcomfort.'

lijk te zijn, gecombineerd met zonne- en windenergie. 'En als we meer energie opleveren dan we verbruiken, dan kunnen we ook de huizen in de buurt verwarmen.'

Naast de doelstelling voor recycling kijkt Auping ook naar andere leveranciers dichterbij huis om transportafstanden te minimaliseren en kostprijzen te verlagen, zoals van het aluminium, nodig voor de pootjes onder het bed. Dat komt niet langer meer uit Vietnam, maar van regionale partners als Donk in Lopik en Roba Metals uit IJsselstein. Roba verwerkt in het aluminium 98 procent gerecycled staal. Door afscheid te nemen van de Vietnamezen zijn de transportafstanden verkort van 1,5 miljoen kilometer per jaar naar 33.000 kilometer, een CO2-reductie van ruim 70 procent.

Ook voor het lakken van de frames van de bedden, waar vroeger een oliegedragen, niet-C2C-verantwoorde lak voor werd gebruikt, ging het bedrijf op zoek naar een alternatieve leverancier. Roos: 'Die werd vlak over de grens gevonden, in Duitsland, bij een kleine verffabrikant die ook wilde innoveren. De grote verfleveranciers waar we ook aanklopten, vonden de uitdaging te groot en wat ze er zelf aan konden verdienen te marginaal. We hebben nu via onze Duitse leverancier watergedragen lakken in wel 17 kleuren. Bijkomend voordeel is dat we binnen de minuut kunnen overschakelen op een andere kleur. In plaats van dertig bekertjes afval hebben we nog maar een half bekertje afval.'

Bouwen aan allianties

De supply chain, de keten van leveranciers, in kaart brengen, is een verreikende uitdaging voor bedrijven die C2C wil-

len produceren, zegt Luc Kikkert, de supply chain manager bij Auping. 'Om tot duurzaam zakendoen te komen, heb je een volwassen inkooporganisatie nodig. De naamsbekendheid van Auping helpt natuurlijk wel mee bij de gezamenlijke reis naar een duurzame wereld. Bouwen aan allianties begint met de vraag of er een match is die overeenkomt met je eigen uitgangspunten en of de partner past bij de logistieke eisen voor korte transportafstanden. Is die match er, dan tekent de leverancier een *code of conduct*. Daaronder ligt het eigenlijke inkoopcontract voor productlevering.'

'First time right'

Auping probeerde bij de start van C2C met bestaande partners door te werken. Toch moest van ruim honderd van hen afscheid genomen worden. Kikkert: 'Van de huidige circa 450 partners beschouwen we er circa 75 als strategische partners. Hen vragen we ook eventuele voorraden aan te houden zodat de productie in Deventer te allen tijde door kan gaan.' Kikkert omschrijft het verduurzamen van een keten als een 'marathon die veel geduld, onderzoek en doorzettingsvermogen' vergt. 'We weten bijvoorbeeld wel waar het rubberschuim voor in het matras vandaan komt, maar nog niet van welke plantage. We zijn nog afhankelijk van de transparantie van de partners, maar willen dat uiteindelijk

Zelfsturende teams

De 15.000 matrassen die Auping jaarlijks inzamelt zijn goed voor naar schatting 300.000 kilo aan grondstoffen en worden verwerkt bij een partner in Lelystad. De gerecyclede grondstoffen, zoals het zachte schuim (polyethers), worden verwerkt tot judomatten of isolatiemateriaal. Het staal van de veren uit de springboxmatrassen gaat terug naar de staalindustrie. En van het textielafval op het naaiatelier maken de dames sinds enige tijd op eigen initiatief en naar eigen ontwerp sierkussentjes. 'Dit is ook een mooi voorbeeld,' zegt Aart Roos, 'van wat onze zelfsturende teams aan ideeën kunnen aanleveren. Er wordt minder materiaal verspild. Mensen maken minder fouten. En ze zijn gemotiveerder. Ze werken niet aan een hoekje van een matras, maar aan een specifieke klantorder. Ze weten voor wie ze het doen. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, verhoog je hun eigenwaarde en kunnen ze ook makkelijker zelf acteren.'

Auping's gedroomde businessmodel is dat bed en matras nadat de 'houdbaarheid' ervan zijn verstreken – een matras gaat gemiddeld acht jaar mee – retour worden genomen zodat alle materialen en grondstoffen zijn te hergebruiken. Volledige upcycling is de ambitie voor 2020. 'We werken nu al samen met Landal GreenParks die onze boxsprings gebruiken in een deel van hun vakantiebungalows. Aan het

Het verduurzamen van een keten is als een marathon die veel geduld, onderzoek en doorzettingsvermogen vergt.

zelf kunnen controleren. Misschien zijn bepaalde zaken wel certificeerbaar. Voor het dons in onze dekbedden gebruiken we nu de 'Responsible Down Standard': we weten waar het dons vandaan komt, hoe met de dieren wordt omgegaan.' Voor het katoen gaat Auping aansluiten bij het 'Better Cotton Initiative'. Daarmee verwacht het bedrijf de traceerbaarheid en een verantwoorde productie te borgen, ook op het gebied van werkomstandigheden en beloning van de plantagewerkers.

Kikkert: 'De kwaliteitsmanager van Auping rapporteert aan de plantmanager. Auping werkt vanuit het *first time right-principe*. De productieprocessen worden stopgezet als de kwaliteit van een onderdeel niet goed is. Op de afdeling sales kijkt een kwaliteitsmanager vanuit klantperspectief naar het product. Bij Supply Chain Management werken we volgens de kwaliteitsprincipes van PPAP (Production Part Approval Process), de methodiek die ook in de automotive gebruikt wordt. Hierbij kijk je vooral naar het proces van de toeleverancier, die bij elk product een document meeleverd of alles volgens de afgesproken specificaties is gemaakt.'

einde van de levensduur worden de matrassen gerecycled. We onderzoeken nu de financiële kanten van een model waarbij ook consumenten lig-uren kunnen inkopen in plaats van eigenaar te zijn van het bed. Een mens slaapt een derde van zijn leven. Goede slaap kan als basisbehoefte ook een service zijn waar je per maand of kwartaal voor betaalt. Net als een energiecontract of fitnessabonnement.'

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.

21e Nationaal Kwaliteitscongres

Aart Roos is key-note spreker van het 21e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 1 juni 2017 plaatsvindt in Burgers' Zoo Arnhem. Het volledige programma van het Kwaliteitscongres vindt u op pagina 10 & 11.

Meer informatie en aanmelden:

www.kwaliteitscongres.sigmaonline.nl



Jean-Pierre Thomassen is directeur van www.customerdelight.nu en gespecialiseerd in klantgerichtheid, klanttevredenheid en customer delight.

In 10 paradigmashifts naar service excellence

Steeds meer organisaties gebruiken hun excellente klantgerichtheid als handelsmerk om klanten en potentiële klanten te binden en te boeien. Niet alleen met de afdeling 'klantenservice' maar met de hele organisatie. Immers, klantenservice is geen afdeling maar een mentaliteit van elke medewerker.

Het zijn organisaties die inmiddels snappen dat ze geen keuze hoeven te maken tussen 'operational excellence', 'product leadership' en 'customer intimacy'. Het is en, en, en. De kracht zit hem in de combinatie van de drie. Maar waar de eerste twee noodzakelijk zijn om de basisdienstverlening op orde te hebben, maakt *customer intimacy* werkelijk het verschil in de relatie met de klant.

Service excellence gaat nog een stap verder. Het is het structureel en consistent bieden van een uitzonderlijke klantbeleving. Hiervoor is dicht bij de klant staan, hem echt kennen en het bieden van maatwerk (customer intimacy) een randvoorwaarde.

10 paradigmashifts

Om werkelijk een grote slag te maken naar service excellence is het verbeteren van bestaande managementpraktijken onvoldoende. De sleutel zit hem vooral in zaken écht anders gaan doen.

1. *Van KTO naar continu luisteren:* van een periodiek klanttevredenheidsonderzoek naar continu 365 dagen per jaar luisteren naar klanten. Hierbij staan zowel de uitgesproken als de onuitgesproken wensen en verwachtingen van elke klant centraal.

2. *Van NPS naar integrale sturing:* stuur op enthousiaste klanten door enthousiaste en betrokken medewerkers. De Net Promoter Score is slechts één van de relevante indicatoren.

3. *Van tevreden naar enthousiast:* de lat ten aanzien van tevredenheid ligt aanzienlijk hoger; naar bijvoorbeeld een negen.

4. *Van doelstellingen naar hoger doel:* niet de financiële doelstellingen staan centraal in de aansturing, maar het hogere doel van de organisatie.

5. *Van product naar beleving:* de bewustwording dat niet het product maar de beleving het verschil maakt bij de klant. En natuurlijk de acties die hieruit volgen.

6. *Van inside-out naar outside-in:* de gewenste klantbeleving staat centraal en is het vertrekpunt voor de inrichting van de organisatie. Denk hierbij aan structuur, processen, afspraken met partners en het HRM.

7. *Van control naar empowerment:* medewerkers maken het verschil tussen de klant die een acht en hij/zij die een negen geeft. Medewerkers zijn degenen die positieve emoties bij klanten weten te raken. Geef ze daarom alle

ruimte in termen van tijd, budget en bevoegdheden om klanten een geweldige beleving te bieden.

8. *Van competenties naar cultuur:* excellente klantgerichtheid is niet een van de competenties maar in feite het DNA van de organisatie waar alles om draait. In alle aspecten van het HRM, van aanname tot uitstroom staat klantgerichtheid centraal.

9. *Van proces naar klantreis:* het is de reis die de klant ervaart die centraal staat in de dienstverlening, de interne processen zijn ondersteunend.

10. *Van leveranciers naar partners:* externe partijen kunnen van grote invloed zijn op de klantbeleving. Zie ze niet als een kostenpost, maar betrek ze als partners actief in het realiseren van de gewenste beleving.

De klant werkelijk centraal

Dit zijn de tien belangrijkste shifts waardoor de klant werkelijk centraal staat binnen uw organisatie. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau gaan u en uw medewerkers andere keuzes maken en zaken echt anders doen. Het is een organisatorische disruptieve innovatie die de basis legt voor een uitzonderlijke klantbeleving, de gunst van uw klanten en het imago van een excellente dienstverlener.

Jean-Pierre Thomassen verzorgt tijdens het 21e Nationaal Kwaliteitscongres een Masterclass.



Renco Bakker is Managing Director van BPM Consult.

‘Is jouw kwaliteitssysteem bij de tijd?’

Hoeveel kwaliteitssystemen zijn er anno 2017 die je de kwalificatie ‘bij de tijd’ kunt geven? Niet per se hip of vooruitstrevend, maar gewoon echt actueel, gebruikmakend van de mogelijkheden van dit decennium? En gericht op de kwaliteitsbeleving van 2017?

Deze vragen lagen laatst op onze werk-overlegtafel. De consultant die ze inbracht had lichte wanhoop in zijn stem en zijn handen gingen vertwijfeld de lucht in. ‘Hebben die mensen dan geen kinderen op school? Hebben ze geen marketingstrategie? Houden ze hun vak niet bij?’ En zo ging het nog even door. Nu geef ik toe dat het consultantsleven niet altijd over rozen gaat. Soms ben je een roepende in de woestijn. Maar hij had wel een punt. We duiken als processenclub geregeld in de werkprocessen van onze klanten en dan komen we van alles tegen. Zoals bijvoorbeeld ouderwetse kwaliteitssystemen, geschoeid op leesten van het vorige decennium. Verbaas je mee.

Waar is de klant?

Merkwaardigerwijs zoek je soms lang om de klant te ontdekken in het systeem. Je komt wel veel procedures tegen die vooral het interne maakproces beschrijven. Met duidelijke relatiematrixen naar allerhande standaarden om de compliance aan te tonen. Maar... de klant komt alleen aan het begin en aan het eind even kijken (als je geluk hebt).

Past dat in een tijd waarin klanten volop participeren in de processen, hoogfrequente track & trace-

communicatie plaatsvindt, *customer delight* de service-uitdaging is en enkel een wow-beleving garandeert dat de klant terugkomt?

Waar zijn de beelden?

Laatst was ik op de school van mijn zoon waar een leerkracht beweerde dat nog maar een kwart van de lesstof in geschreven tekst aangeboden wordt. ‘We streven naar visuele educatie, alles te raadplegen via beeld, *explanation* en video’s. Tekst lezen ze niet meer tegenwoordig’, zei hij. In mijn gedachten zat ik meteen bij de geschreven procedures die we als bureau die dag hadden bestudeerd van een technische apparatenfabriek. Wat als mijn zoon over twee jaar bij die apparatenfabriek binnenstapt? Hoe gaan ze hem dan vertellen hoe hij kwaliteit moet maken? Moet hij dan de procedures lezen? Waar vindt hij zijn vertrouwde YouTube-kanaal en de instructievideo’s?

Ik vertel dit verhaaltje steeds weer en iedereen geeft me gelijk. Maar de kwaliteitssystemen blijven tekstueel.

Wie herkent deze structuur?

Om de werkprocessen in beeld te krijgen, stellen wij als processenbureau vaak de vraag: ‘Wat maken jullie hier?’ Mensen gaan dan gepassioneerd hun verhaal vertellen, druk illustrerend met

plaatjes en tekeningen. Maar nooit, maar dan ook echt nóóit tekenen ze de structuur van hun kwaliteitssysteem, of nemen ze woorden in de mond als ‘non-conforming product’, ‘preventieve maatregelen’ of ‘managementreview’. Terwijl veel kwaliteitssystemen toch echt zijn ingedeeld naar normparagrafen, of anders afdelingen. Vind je het raar dat de gemiddelde medewerker zich niet herkent in zo’n structuur?

Waarom staat dit er drie keer in?

Wij helpen momenteel een Woonbedrijf bij het realiseren van continue verbetering. Ik vroeg onlangs een klantreis-leider, die met zijn team een goede verbetering had gescoord, hoe hij die ging vasthouden. Ik gaf hem de tip om hun digitale handboek bij te werken. ‘Ben je gek’, zei hij. ‘Ten eerste zijn daar maar vijf licenties van uitgegeven en al had ik er een deed ik het nog niet want daar staat zo’n berg aan documenten, alles driedubbel en je weet nooit in welk document je moet zijn’.

Daar ging mijn ideaal van PDCA.... Hoezo actueel hulpmiddel om verbetering te borgen? Trek je kwaliteitssysteem bij de tijd! Ontdek de oude leesten, verken de nieuwe, en pas ze aan. Zorg dat het systeem doet waar het voor bestemd is.

Renco Bakker verzorgt een Masterclass tijdens het 21e Nationaal Kwaliteitscongres op 1 juni 2017.



Bouwstenen van circulaire business modellen

Resultaten landelijk onderzoek 2016-2017

De circulaire economie staat volop in de belangstelling. Maar tussen het idee en de bedrijfspraktijk zit nog een flinke kloof. Wat betekent de circulaire economie bijvoorbeeld voor de organisatie van processen of het verdienmodel, of voor de kwaliteit van recyclebare materialen? In 2016 is hier onderzoek naar gedaan. In dit artikel worden de eerste resultaten gepresenteerd en wordt een beeld geschetst van de stand van de circulaire economie in Nederland.

In 2016 is een succesvol regionaal pilotonderzoek uitgevoerd naar de circulaire economie (CE) in de provincies Gelderland en Overijssel. Dit is vervolgens gebruikt voor de ontwikkeling van een landelijk onderzoek naar de aard en bouwstenen van business modellen voor de CE. Het landelijke onderzoek vond in het najaar van 2016 plaats. Met een respons van bijna 900 ingevulde enquêtes wordt helder dat de circulaire economie op grote belangstelling mag rekenen. Dat blijkt ook uit de vele publicaties over circulaire business modellen die momenteel verschijnen. Deze dragen bij aan het denken over de CE, maar het zegt nog niets over hoe organisaties worstelen om circulair organiseren in te bedden in hun dagelijkse activiteiten. Het onderzoek geeft inzicht in hoe bedrijven stappen zetten richting circulair organiseren. Daarnaast zijn de bouwstenen van business modellen voor de circulaire economie zichtbaar geworden. Met deze bouwstenen als gereedschap is een Nederlandse top 100 samengesteld van circulaire koplopers. Deze top 100 wordt op 18 mei tijdens een conferentie gepubliceerd. De overkoepelende conclusie van het onderzoek is dat we nog maar net begonnen zijn met het organiseren van de circulaire economie.

Wat is de circulaire economie?

De essentie van de circulaire economie is het sluiten van materiële kringlopen tussen partijen. Daartoe worden producten, onderdelen en materialen zo lang mogelijk hergebruikt en wordt ernaar gestreefd grondstoffen zo veel en zo lang mogelijk hun waarde te laten behouden. Dit brengt nieuwe ondernemingskansen met zich mee zoals nieuwe vormen van samenwerking, nieuwe markten en innovatie van producten en diensten.

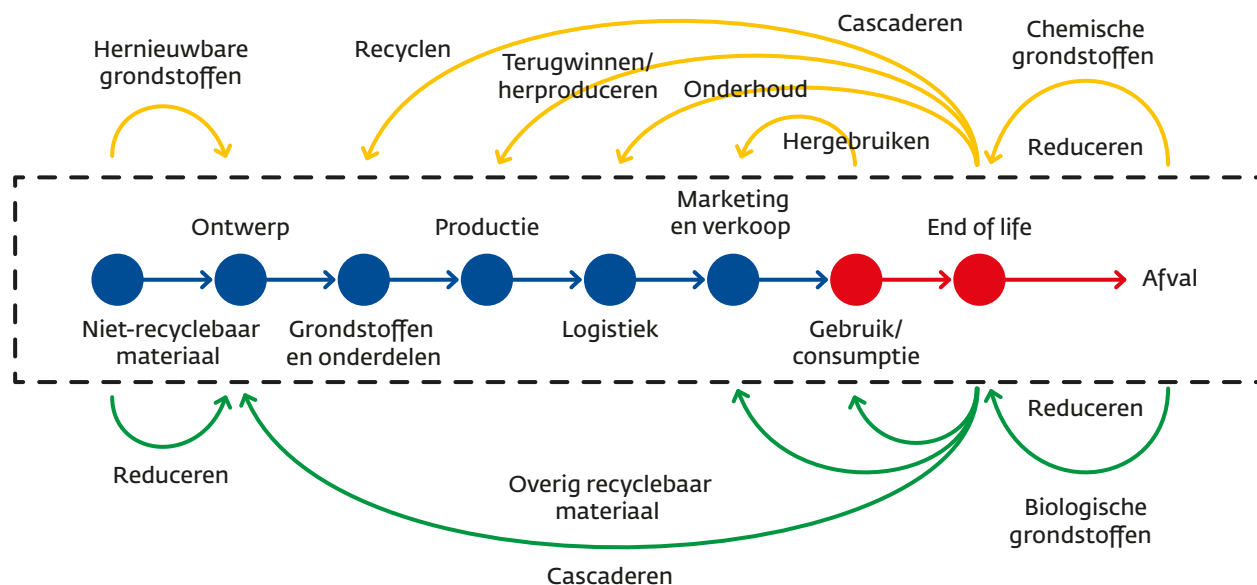
In minder dan 50 woorden

- Binnen ondernemend Nederland wordt een transitie zichtbaar van een lineaire naar een circulaire economie (CE).
- De CE vraagt om een generatie nieuwe business modellen die zijn opgebouwd uit vijf bouwstenen: kringlopen, waardecreatie, strategie, organisatie en verdienmodellen.
- Het landelijk onderzoek laat zien dat een transformatie naar de CE in Nederland nog in de kinderschoenen staat.

Circulair is nadrukkelijk meer dan recycleren. Bij recycling is het doel afval opnieuw te verwaarden. Bij circulair ondernemen is het doel waardebehoud van grondstoffen te maximaliseren en afval te minimaliseren. De waardeketen wordt een kringloop, een waardecyclus. Dit leidt tot verschuiving van werkgelegenheid, in het organiseren en 'bemensen' van de verschillende vormen van hoog- en laagwaardige kringlopen die ontstaan. Gelijktijdig verandert hierdoor ook de kern van de economie. Van een transactiemodel gebaseerd op de verkoop van 'spullen' ontstaan business modellen gebaseerd op het leveren van diensten en functionaliteiten. En dit vraagt om een nieuwe generatie business, organisatie- en verdienmodellen.

Het sluiten van materiële kringlopen moet leiden tot het tegelijkertijd creëren van meerdere vormen van waarde. Hierbij horen het kiezen voor een passende strategie, het organiseren van samenwerking tussen partijen in die kringloop en het kiezen van passende verdienmodellen. Dit leidt tot de vijf bouwstenen voor business modellen voor de circulaire economie. Het pilotonderzoek heeft de basis aangereikt om deze vijf bouwstenen te identificeren. In het landelijke onderzoek is gekeken hoe bedrijven daar invulling aan geven. Bedrijven worden gezien als voornaamste aanjagers van de circulaire economie. Met de bouwstenen kunnen we nagaan of en in hoeverre bedrijven daar al mee werken.

Figuur 1. Waardeketens en waardecycli



Business modellen en waardecreatie binnen de circulaire economie

In het onderzoek is gekeken naar de opkomst van business modellen die circulair ondernemen faciliteren. Deze laten zien hoe organisaties waarde creëren door circulair te organiseren. Een business model is opgebouwd uit drie elementen. Ten eerste de waardepropositie: welke waarde wordt gecreëerd? Ten tweede de manier waarop deze waardepropositie georganiseerd is binnen de organisatie en eventueel samen met andere partijen. Ten derde het verdienmodel waarin de kosten van de waardecreatie afgezet worden tegen de opbrengsten.

In circulaire business modellen is er onder andere sprake van het verlengen van de levensduur van producten, het hergebruik van producten, het beter benutten van producten, het anders ontwerpen van producten of het gebruiken van hernieuwbare grondstoffen. Een circulaire economie vraagt om samenwerken tussen bedrijven en andere partijen om samen een waardecyclus te realiseren. Naast financiële waarde gaat het nadrukkelijk ook om sociale en/of ecologische waarde. Dit noemen we meervoudige waardecreatie. Zo ontstaat een business model tussen meerdere organisaties en partijen die afhankelijk zijn van elkaar en meervoudige waarde creëren.

De consequentie van samen organiseren is dat dit invloed heeft op de strategiekeuze, op de gehanteerde verdienmodellen en de bijbehorende afspraken over het verdelen van inkomsten. In een ideale circulaire economie zou dit voor alle organisaties moeten gelden, maar we bevinden ons momenteel in een transitie van een lineaire naar een circulaire economie. Zo'n transitie verloopt in fases; deze worden beschreven in de kringlopenladder voor de circulaire economie (Jonker en Faber, 2017). Bedrijven proberen los te komen van een dominant lineaire economie en verkennen hoe ze circulair kunnen organiseren. Het ligt voor de hand dat zo'n transitie begint door de grenzen van de eigen organisatie te verkennen.

Vijf bouwstenen voor circulaire business modellen

Een ideaaltypisch circulair business model bestaat uit een configuratie van vijf bouwstenen die op een samenhangende manier uitgewerkt zijn.

1. Kringlopen

Kern van de circulaire economie is het sluiten of het bijdragen aan het sluiten van (materiële) kringlopen in het productieproces en in de levenscyclus van een product. Het gaat dan om het hergebruiken van grondstoffen, het verminderen van grondstoffen- en energiegebruik en het verlengen van de levensduur van producten door ze te repareren, op te waarderen of anders te ontwerpen.

2. Waardecreatie

In de circulaire economie is sprake van meervoudige waardecreatie. De uitdaging is om tegelijkertijd financiële, ecologische en ook sociale waarde te realiseren, met een accent op materiële kringlopen.

3. Strategie

De circulaire economie vraagt om het kiezen van een heldere strategie gericht op het efficiënt omgaan met grondstoffen, verdienstelijking, meegroeien met de klant en samenwerken aan het sluiten van ketens.

4. Organisatiemodel

De circulaire economie vraagt om het samen met partners organiseren in ketens en netwerken om zo kringlopen te sluiten. Op een dergelijke manier organiseren staat haaks op het klassieke waardeketendenken met de eigen organisatie als middelpunt.

5. Verdienmodel

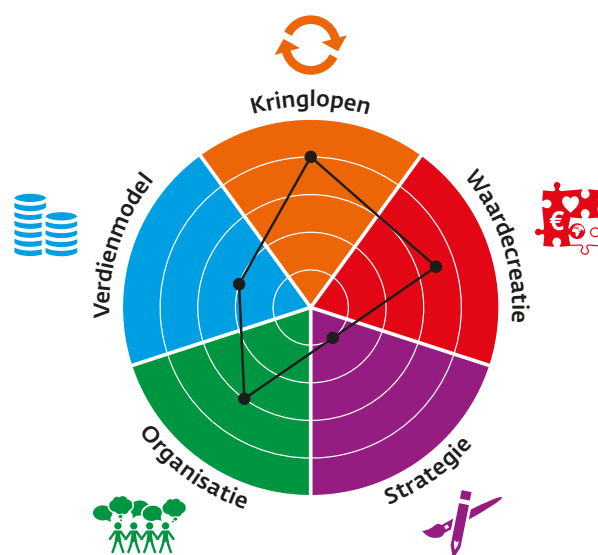
Door circulair te organiseren veranderen ook de verdienmodellen. Dit betekent dat kosten en opbrengsten gedeeld moeten worden door de betrokken partijen in een kringloop. Ook ontstaan nieuwe vragen over de financiering van kringlopen.

Niet elk van deze bouwstenen hoeft in ieder model in dezelfde mate aanwezig te zijn. Voorwaarde is echter wel dat er sprake is van het sluiten van kringlopen, waarmee het de basis vormt voor het creëren van meervoudige waarde.

Bouwen aan een circulaire economie

Het landelijke onderzoek is gebaseerd op een enquête en is door bijna 900 respondenten ingevuld. Deze rijke bron van

Figuur 2. Circulaire business modellen



informatie is aangevuld met 39 diepte-interviews en een analyse van openbare lijsten van duurzame bedrijven beoordeeld op hun mate van circulariteit (ongeveer 4.800). Deze drie bronnen samen geven inzicht in hoe aan de verschillende bouwstenen van circulaire business modellen invulling wordt gegeven in de praktijk.

Duidelijk wordt dat er een kleine groep koplopers is. Zij brengen meerdere bouwstenen tegelijkertijd in de praktijk. Met name op het gebied van het sluiten van kringlopen is bij deze kopgroep een voorzichtige voorsprong te constateren ten opzichte van een grote groep volgers. Kenmerkend voor de volgers is dat zij vooral aan de circulaire economie werken vanuit het idee van recycling en eco-efficiency. Dit betekent dat bestaande producten worden verbeterd, processen worden verfijnd en efficiënter worden georganiseerd.

Als we kijken naar *kringlopen* valt op dat activiteiten gericht op het grondstof- en energiegebruik te verminderen en het zo volledig mogelijk hergebruiken van afval en grondstoffen duidelijk het hoogst scoren. In de huidige fase van de circulaire economie wordt de belangrijkste bijdrage geleverd door recycling. Lang niet altijd is duidelijk of dit ook economisch uit kan – sterker nog, sommige bedrijven geven duidelijk aan dat er geld bij moet.

Op het gebied van *waardecreatie* wordt dit beeld bevestigd. De meeste waarde wordt gecreëerd in de vorm van ecologische waarde, in combinatie met het verminderen van grondstof- en energiegebruik. Dat sociale waarde hier minder prominent aanwezig is, is gegeven de aard van de circulaire economie (het sluiten van materiaalkringlopen) logisch. Het creëren van meerdere waarden lijkt elkaar te versterken. Opvallend is dat het maken van winst wordt losgekoppeld van het creëren van ecologische en sociale waarde.

Als het gaat om een heldere *CE-strategiekeuze* is het beeld minder scherp. Een echt circulaire strategie lijkt geen gemeengoed te zijn. Ondanks dat expliciet naar de strategiekeuze is gevraagd, wordt duidelijk dat er vooralsnog geen duidelijke ‘set’ strategieën in gebruik is. De praktijkvoorbeelden laten daarentegen wel emergente strategieën zien. Deze kunnen dus op basis van dit onderzoek worden gezien als de koplopers van de koplopers. Ook een strategie als verdienstelijking (product als dienst) komt cijfermatig niet tot uitdrukking in een voorkeurspositie.

Samenwerken in de keten

Het organiseren van de circulaire economie wordt vooral gedaan binnen de eigen organisatie en met partijen in de keten. De koplopers zijn verder in samenwerking, ondervinden minder problemen bij hun CE-activiteiten en geven in veel mindere mate aan dat ze kennis ontberen. Een opvallende uitkomst is dat er het minst wordt samengewerkt met financiers. Dit ondersteunt het beeld dat (bancaire) financiering van circulaire activiteiten vooralsnog lastig te realiseren is. Qua omzetverwachtingen is sprake

van een gemengd beeld. De koplopers geven aan een aanzienlijk grotere bijdrage van CE-activiteiten aan hun omzet te verwachten dan de volgers. Er is geen duidelijke relatie tussen de verwachte bijdrage aan de omzet en het gekozen verdienmodel om dit te realiseren. Ook wordt duidelijk dat het samen creëren van waarde in een waardecyclus (het zogeheten cascaderen) en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden vooral tot hun recht komen in samenwerking met partners, zowel binnen als buiten de keten.

Als laatste een kanttekening over validiteit. Een opvallend percentage respondenten geeft aan dat zij circulair ondernemen niet van toepassing vinden op hun organisatie. Dit kan een aantal zaken betekenen. Zo kunnen de vragen als te lastig worden ervaren, of strookt de theorie niet met de bedrijfspraktijk of zijn veel bedrijven simpelweg (nog) niet zo intensief bezig met circulaire business modellen. Dit laatste lijkt het meest waarschijnlijk.

Circulaire stand van het land

Het onderzoek laat een aantal duidelijke motieven zien om te starten met circulair ondernemen:

1. ecologische en sociale waardecreatie;
2. het ontwikkelen van een houdbaar business model;
3. kansen om te innoveren in de waardeketen, mogelijk op het gebied van procesoptimalisatie en ketenintegratie.

Dat sluit aan bij het eerdere beeld dat organisaties met circulair ondernemen bezig zijn vanuit een optiek van grondstoffenreductie en het bevorderen van eco-efficiency. De veronderstelling dat dit tegelijkertijd leidt tot sociale waardecreatie wordt niet bevestigd. Dit klopt wel bij het beeld dat het bij de circulaire economie primair gaat om het creëren van ecologische en financiële waarden.

Ongeveer een kwart van de respondenten werkt al langer dan vijf jaar aan de CE. Zij zouden gekarakteriseerd kunnen worden als de CE ‘*die hards*’. Bij hen wordt zichtbaar dat circulair ondernemen geïntegreerd is in hun bedrijfsvoering. Dit is een consistent beeld dat ook al zichtbaar was in het pilotonderzoek. Daarnaast is er een opvallend groot aantal bedrijven bijgekomen dat recentelijk circulair ondernemen heeft omarmd en op projectbasis aan het experimenteren is. Goed nieuws voor de toekomst van de circulaire economie.

Knelpunten voor de circulaire economie

Bij het werken aan de circulaire economie noemen respondenten de volgende drie punten als belemmering voor de realisatie ervan: (1) tegenwerkende regelgeving, (2) partijen in de waardeketen zijn niet klaar voor de CE en (3) het gebrek aan financiering. Deze top drie laat zien dat institutionele kaders nog lang niet altijd geschikt zijn om

de circulaire economie te realiseren. Vooral de overheid kan een voortrekkersrol vervullen door te voorzien in ondersteunend beleid en haar inkoopvolume circulair in te zetten. Ook kan de overheid regelluwe zones en fiscale instrumenten creëren, zoals een verschuiving van de lasten op arbeid naar grondstoffen, vormgegeven in structureel en stabiel beleid.

Transitie versnellen

Als er één ding geleerd kan worden uit dit onderzoek is het dat 'de' circulaire economie nog niet bestaat. Circulaire activiteiten van bedrijven omvatten een pluriform aantal activiteiten die je circulair zou kunnen noemen. De activiteiten verschillen daarbij op een aantal dimensies: ze verschillen naar aard van de kringloop die ze proberen te sluiten, naar de mate waarin ze daarmee bezig zijn en ook naar intensiteit. Bij sommige bedrijven is de circulaire economie een randverschijnsel in hun business model, bij andere bedrijven is het de kern van hun waardepropositie. Dat maakt het antwoord op de vraag die hier voorligt – hoe kan de circulaire economie in Nederland verder worden gebracht – er een met meerdere facetten. Verschillende actoren in de samenleving, zoals bedrijven, overheden, consument en burger, moeten verschillende stappen op de circulaire ladder zetten. Uit dit onderzoek en uit het bredere maatschappelijke debat over de circulaire economie blijkt dat de consument en de burger bewust of onbewust geen rol toebedacht krijgen. Dat is op z'n minst opvallend. In veel kringlopen speelt de consument een sleutelrol maar die komt in de praktijk nergens terug. Dat wordt nog eens bevestigd door het overheidsbeleid zoals dat vooral het afgelopen jaar is ontwikkeld en dat nu vertaald gaat worden in zeven bedrijfsgerichte transitieagenda's. Hierdoor krijgt de consument eigenlijk een vrijbrief om niet mee te doen met de circulaire economie. Dit is de verkeerde voeding voor het altijd weer terugkerende argument dat de consument er niet om vraagt en de markt er niet klaar voor is. Want dat ontslaat vervolgens het bedrijfsleven weer van de verplichting om iets met circulariteit te doen. Zo ontstaat er ook een kringloop, maar wel van de verkeerde soort. Wat is dan de incentive om de circulaire economie gestalte te geven?

De premisse blijft dat organisaties de leidende actoren zijn in het transitieproces op weg naar een circulaire economie. Dit onderzoek laat vele positieve voorbeelden daarvan zien. De ontvullende realiteit is echter wel dat veel bedrijven zeggen dat ze circulair ondernemen, maar dat bij nader inzien blijkt dat hun activiteiten niet echt onder die noemer vallen als het afgezet wordt tegen de vijf bouwstenen. In het organisatielandschap in Nederland heeft de circulaire economie, ondanks een levendig debat en sprekende voorbeelden, nog geen volume. De transitie staat nog in de kinderschoenen en wordt gedragen door de voorlopers, door ondernemers die hun nek durven uit te steken, op weg naar een circulaire economie.

21e Nationaal Kwaliteitscongres

Prof. dr. Jan Jonker is key-note spreker van het 21e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 1 juni 2017 plaatsvindt in Burgers' Zoo Arnhem. Het volledige programma van het Kwaliteitscongres vindt u op pag. 10 & 11. Meer informatie en aanmelden: www.kwaliteitscongres.sigmaonline.nl

Literatuur

Commissie Duurzame Ontwikkeling & Sociaal-Economische Raad (2016). *Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen*. Den Haag: SER.

Jonker, J. en Faber, N.R. (2017). Kringlopenladder van de Circulaire Economie. *SIGMA*, 1, 2017, p. 18-21.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2016). Nederland circulair in 2050: Rijksbreed programma Circulaire Economie (p. 72). Verkrijgbaar via www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/09/14/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050.pdf

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017). Grondstoffenakkoord: Intentieovereenkomst tot transitieagenda's voor de Circulaire Economie. Verkrijgbaar via www.circulaireeconomienederland.nl/grondstoffenakkoord/documenten+grondstoffenakkoord/handler-downloadfiles.ashx?idnv=685785

Auteurs

Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit (Nijmegen School of Management). Hij is de initiatiefnemer van de pilot en het landelijke onderzoek naar business modellen voor de circulaire economie (BMCE).

Ivo Kothman is als onderzoeker en programmamanager verbonden aan het onderzoeksproject BMCE vanuit de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij heeft de interviews gecoördineerd en zich geconcentreerd op de kwantitatieve data-analyse.

Niels Faber is onderzoeker aan de Radboud Universiteit Nijmegen en docent aan de Hanzehogeschool Groningen. Hij is lid van het BMCE onderzoeksteam en heeft vooral gewerkt aan de kwantitatieve data-analyse.

Hans Stegeman is Head of Research bij Triodos Investment Management en werkt aan een promotieonderzoek over de Circulaire Economie aan de Radboud Universiteit. Hij is lid van het BMCE onderzoeksteam en heeft zich vooral geconcentreerd op data-analyse en redactie.

Deze bijdrage is gebaseerd op een bewerking van de publicatie over de onderzoeksresultaten van het landelijk onderzoek naar business modellen voor de circulaire economie door de Radboud Universiteit Nijmegen.

Conferentie BMCE

De resultaten van het landelijke onderzoek naar de Circulaire Economie worden gepresenteerd op 18 mei 2017 tijdens een conferentie in Arnhem. Aanmelden via <http://bit.ly/2IOX3Ex>.



Roger Schepers is lean manager bij Rockwool Group. Hij verzorgt een sessie bij de **Masterclass Operational Excellence** aan de Business Universiteit Nyenrode. Kijk op www.masterclass-opex.nl

Lean-structuur maakt Rockwool productielocatie veel effectiever

Pragmatisme gestoeld op lean en op operational excellence voert sinds 2012 de boventoon bij Rockwool Group. Vanuit de isolatiemateriaalfabriek in Roermond is onder de noemer Ropex de lean-filosofie uitgerold. Roger Schepers is er lean manager: 'Het doel van de adoptie van lean was de continuïteit van onze fabrieken kunnen garanderen. Nu en in de toekomst. Maar we hebben inmiddels ook flinke efficiencyvoordelen en besparingen behaald.'

De cultuuromslag die Rockwool heeft bewerkstelligd sinds 2012 is groot, zegt Schepers. 'De sturing in de oude organisatie vond te veel van bovenaf plaats. De kennis op de werkvloer werd te weinig benut. Het eigenaarschap van onderwerpen en verbeterprojecten ligt nu veel meer op de werkvloer dan voorheen. Dat vereist een andere manier van leidinggeven. Daar moesten veel mensen wel aan wennen.'

Lean

De overstap op lean en operational excellence ging niet met een *big bang* gepaard. Er waren onvoldoende trainers voor de 1200 werknemers in Roermond. Heel erg nadelig noemt Schepers dit niet, want de adoptie van lean is niet iets wat je in een namiddag kunt bereiken. Zelf volgde hij een opleiding tot Master Black Belt en is hij verantwoordelijk voor de transformatie binnen de fabrieken van Rockwool in Roermond. De wortels van de Rockwool-locatie in de Limburgse plaats gaan terug naar het jaar 1967. In dat jaar zag de voorloper van de fabriek het levenslicht als werkgelegenheidsproject voor mijnwerkers die hun werk kwijtraakten door de sluiting van de mijnen.

Obeya

Schepers merkte naar eigen zeggen al snel dat lean ervoor kan zorgen dat oude gewoonten plotseling erg ineffectief kunnen lijken. Hij refereert aan de adoptie van de Obeya-structuur als dagelijkse follow-up van de fabrieksresultaten. 'Het komt neer op het dagelijks stilstaan bij machineborden,

ten we, maar tot een verbeteraanpak kwam het niet. Een grondige relocatie met een stevige miljoeneninvestering bleek in drie jaar terug te verdienen. We schrokken van de analyse en bijhorende berekeningen. De goederenbewegingenlogica op het terrein is enorm toegenomen.' De afdeling sales werd vervolgens gevraagd om met de stofkam door het aantal producten te gaan. 'Vijftig procent van het productiegamma is verdwenen. Het maakt ons effectiever en betrouwbaarder.' Het continu aanpassen van de planning om aan klantverzoeken te voldoen moet ook tot het verleden gaan behoren.

'Lean kan ervoor zorgen dat oude gewoonten plotseling erg ineffectief lijken.'

een ronde maken langs operators en *stand-up meetings* in de Obeya, wat 'grote kamer' betekent. Dat hebben we hier relatief makkelijk opgepakt, mede omdat het heel duidelijk maakte dat de standaard vergaderingen en discussiemomenten niet leidden tot het structureel verbeteren van zaken. De kracht van structuur is heel erg sterk.'

Herinrichten

De grootste zichtbare verandering op de Roermondse site is de herinrichting van het terrein. 'Hier was tot voor kort heel veel beweging zichtbaar, dat merk-

Volgende stap: automatiseren

Nog niet alle verbeterstappen van de lean-filosofie zijn gezet. 'We willen onze hefttruckchauffeurs centraal gaan aansturen en het verwerken van orders automatiseren. Het doel is om al die data real-time beschikbaar te hebben. Het volgen van de filosofie vraagt continue aandacht: 'Het is prima om brandjes te blussen als dat nodig is, maar we verlangen bij Rockwool nu wel dat mensen eerst een moment rust nemen en het probleem analyseren.'

Tekst en beeld Ferdi den Bakker

Productief maakt productief

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat er een eenvoudige, goedkope manier is om de productiviteit van medewerkers te vergroten: een betere indeling op kantoor van wie er naast wie zit. Naast wie je zit, blijkt namelijk van invloed te zijn op hoe je presteert.

De essentie: zet 'productieve werkers' (die taken snel uitvoeren, maar kwaliteit ontberen) en 'kwaliteitswerkers' (die superieur werk leveren, maar dat heel langzaam doen) bij elkaar. En zet 'generalisten' (gemiddeld qua snelheid en kwaliteit) bij elkaar. Houd 'toxische werkers' bij iedereen weg – hun invloed is altijd negatief.

Bron: HBR.org, feb. 2017

Brave medewerkers

Organisaties hebben regels om de veiligheid, ethische waarden, eerlijkheid, kwaliteit en efficiëntie e.d. te bewaken. Helaas worden ze vaak overtreden. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich aan de regels houden? Onderzoek bij een Japanse bank – bij de afdeling voor verwerking van hypotheek-aanvragen – levert een verbluffend simpele, effectieve techniek op: breng meer variatie in de volgorde waarin medewerkers taken uitvoeren (zonder de taken zelf te veranderen). Dat maakt dat ze minder op de automatische piloot werken en bewuster nadenken. Dan weerstaan ze vaker de verleiding om hun leven makkelijker te maken door regels te breken.

Bron: Organization Science, nov.-dec. 2016

3 denkfouten uit Silicon Valley

Ook in de vallei der valleien gaat niet altijd alles goed. Drie praktijken die nu eens géén navolging verdienen.

1. Roepen dat je transparant bent en dan terugkrabbelen

In hun streven naar een gevarieerder personeelsbestand (etnisch, raciaal, gender) én transparantie begonnen bedrijven als Apple, Facebook, Google en Twitter twee jaar geleden diversiteitsrapportages te publiceren. Een paar jaar later is er weinig nieuws onder de Californische zon. Nog steeds is minder dan 5% van de medewerkers zwart en minder dan een derde vrouw. Omdat er zo weinig moois te melden viel, stopten onder andere Pinterest, Twitter, eBay en Salesforce met hun diversiteitsrapportages.

2. Denken dat je met algoritmes alles kunt oplossen

In 2016 stuitten we op de beperkingen van Facebook's veiligheidscheck-in, een algoritme dat wordt ingezet voor natuurrampen, maar bijvoorbeeld ook na de terreurdaden in Parijs. Het doel: aangeven aan vrienden en familie dat jij veilig bent. Hulpverleningsorganisaties maken zich hier zorgen over, omdat het heel gemakkelijk een lawine van foute of misleidende informatie kan ontketen. Liever geen informatie dan foute info in dit soort precaire omstandigheden, is hun motto.

3. Vergeten dat de klant koning is

Een voorbeeld is Evernote, dat onlangs via gewijzigd privacybeleid aankondigde dat medewerkers periodiek geanonimiseerde notities van klanten konden bekijken. Dit ten behoeve van de machine learning-technologie van het bedrijf. Na – oeps – heftig verzet van klanten kwam Evernote hier snel van terug. Inzage geven is nu vrijwillig.

Bron: Fast Company, jan. 2017

Cyberangst? Overleg met partners in de keten

Bedrijven werken steeds intensiever samen met partners binnen hun keten. Denk aan co-creatie met toeleveranciers of afnemers. Valt de productie van een toeleverancier tijdelijk stil vanwege een cyberaanval, dan kunnen bedrijven vertraging oplopen in hun productieproces.

Organisaties realiseren zich steeds beter dat hun keten zo sterk is als de zwakste schakel. Weerbaarheid tegen cyberaanvallen vraagt dus (ook) om een ketenaanpak. Daarom is het slim om, samen met je ketenpartners, vast te leggen welke privacygevoelige data je uitwisselt, hoe je samen de veiligheid van die data regelt en wie een onverhoopt datalek meldt bij de autoriteiten. Sluit daarnaast altijd een uitgebreide bewerkersovereenkomst af als je persoonsgegevens laat verwerken door een externe partij, zoals een cloudbaanbieder. Dan weet je wie waarvoor verantwoordelijk is. Controleer ook of bedrijven waar je mee werkt de juiste ISO-normen voeren. Het kan daarnaast geen kwaad om aan te sturen op een audit om de mate van cyber security van ketenpartners te checken. Zeker als je voor de verwerking van persoonsgegevens van bijvoorbeeld klanten of de hosting van ICT-systemen afhankelijk bent van andere partijen.

Bron: BDO, magazine 'Scope', themanummer over Cybersecurity, 2017.

Meer ziekteverzuim door slecht leiderschap

We horen en lezen regelmatig in nieuwsberichten over 'de slechte manager'. Het gaat dan vaak om leiders die immoreel gedrag vertonen en bij wie de macht naar het hoofd is gestegen. Mensen lijden onder dit gedrag van hun leidinggevende. Ze worden er letterlijk ziek van, ervaren een hoge mate van stress of zoeken zo snel mogelijk een andere baan. In Amerikaanse onderzoek is aangetoond dat ziekteverzuim als gevolg van machtsmisbruik of immoreel gedrag van de leidinggevende ieder jaar leidt tot 20 miljard dollar aan ziektekosten. Nederlands onderzoek door TNO maakt duidelijk dat medewerkers die langdurig een te hoge werkstress ervaren vaak te maken krijgen met burn-outklachten of depressies. Totaal aantal verzuimdagen per jaar: 7,5 miljoen. Jaarlijkse kosten: 1,8 miljard euro. Zelfoverschatting en minachting voor anderen zijn belangrijke oorzaken van onethisch gedrag van leidinggevend. Het karakter en zelfbeeld van de leider bepalen hoe ethisch hij handelt. Hoe stimuleer je goed leiderschap? Stel met elkaar vast welk soort leiderschap binnen de organisatie wenselijk is. Bepaal welke persoonskenmerken en competenties directieleden en managers moeten hebben. Doe zelf onderzoek of laat onderzoek doen naar de ervaring van medewerkers over de stijl van leidinggeven. Bereken wat de immateriële en materiële effecten zijn van slechte leiderschap. En stimuleer collegialiteit op de werkvloer.

Bron: ManagementImpact, jan. 2017

Darknet voor beginners

Om hun bedrijven beter te beschermen, moeten CEO's meer weten over de bedreigingen van het darknet. Wat is dat eigenlijk? Stel je het world wide web voor als een ijsberg. Het internet dat we kennen is het topje. Onder water bevindt zich een onmetelijke massa: het dark web. Dat lijkt op internet, met websites en marktplaatsen maar die vind je daar niet met zoekmachines maar met anonimiserende software als Tor (The Onion Router), die verhindert dat je IP-adres zichtbaar wordt.

Wat moeten bedrijven doen?

- Versleutel alle gevoelige data via ijzersterke encryptie en update die encryptie voortdurend.
- Verzeker je van een sterk systeem voor het monitoren van en razendsnel reageren op cyberdreiging.
- Monitor DNM's en het darknet op bedreigingen.
- Monitor de hardware en het netwerkgebruik van medewerkers en doe onderzoek naar toegang tot het darknet.
- Stel een responsplan op aan klanten, aandeelhouders e.d. voor als je gevoelige data of IP op het darknet verschijnen.

Bron: HBR.org, dec. 2016



Het rendement van design

Superieur productdesign betekent concurrentievoordeel. Apple, met zijn onweerstaanbare vormgeving, productkwaliteit en gebruikerservaring, is een van de schoolvoorbeelden. Toch is het lastig om de toegevoegde waarde van design aan te tonen. Onderzoek aan de Georgia State University geeft nu uitsluitsel: design heeft wel degelijk effect op de beurskoers. Aandeelhouders geven de waarde van het bedrijf een boost als het bedrijf scoort op designgebied. De gemiddelde koersstijging was 0,95 tot 1,02%. Kennelijk vinden beleggers dat een design-award iets zegt over de capaciteiten en winstgevendheid van een bedrijf op de lange termijn. Bij kleinere bedrijven is de koersstijging groter, evenals bij consumentgerichte producten (versus industriële producten). Omdat effectief productdesign de marktwaarde van het bedrijf vergroot, stellen de onderzoekers, moet design niet slechts worden gezien als een technische aangelegenheid. Bedrijven moeten design benutten als strategische tool, investeren in designresources en designcapaciteiten ontwikkelen. Het strategisch belang van productdesign zien we steeds vaker terug in de trend bij ondernemingen om designers op te nemen in hun managementteams.

Bron: Production and Operations Management, juni 2016



Implementatie en effect van ISO 9001

Door de toegenomen wereldwijde concurrentie worden organisaties gedwongen om kwalitatief hoogwaardige producten te produceren en zichzelf continu te verbeteren. Organisaties hebben daar allerlei kwaliteitsmanagementmethoden voor zoals lean, Six Sigma en TQM. De meest gebruikte methode is ISO 9001. Deze norm is sinds de introductie in 1987 door meer dan een miljoen organisaties in 192 landen geïmplementeerd. Onderzoek naar het effect van ISO 9001 laat echter wisselende resultaten zien. Wat is nu de werkelijke invloed van ISO 9001?

We hebben drie studies uitgevoerd naar de effecten van ISO 9001. In het eerste onderzoek proberen we generaliseerbare conclusies te trekken over de relatie tussen ISO 9001, de bedrijfsprestaties en enkele temperende factoren. Dat hebben we gedaan via een meta-analyse van 92 studies uit de periode 1987-2012. Kort gezegd wordt in dit onderzoek kwantitatieve literatuur over ISO 9001 in kaart gebracht om op basis daarvan conclusies te trekken over de invloed van ISO 9001 op financiële bedrijfsprestaties.

In het tweede onderzoek kijken we naar de voordelen van ISO 9001 wereldwijd en de invloed van de nationale cultuur en economische ontwikkeling. Het eerste onderzoek maakt duidelijk dat bedrijven in sommige landen meer baat hebben bij ISO 9001 dan in andere. ISO 9001 wordt geacht wereldwijd van toepassing te zijn en is ook wereldwijd geïmplementeerd. Maar of alle landen er profijt van hebben, is nooit onderzocht. Daarom bekijken we in het tweede onderzoek via meta-analyse wat de voordelen zijn van ISO 9001 en hoe nationale verschillen van invloed zijn op de belangrijkste voordelen van deze norm.

In onze derde studie onderzoeken we met behulp van een verkennende casestudie de betrokkenheid van medewerkers bij een op ISO 9001 gebaseerd kwaliteitsmanagementsysteem. In het eerste onderzoek komt het verschil aan bod tussen echte ISO 9001-implementatie en *window dressing* op bedrijfsniveau. Dit onderscheid is niet alleen van toepassing op bedrijfsniveau maar ook op het niveau van de medewerkers; ook al wil een bedrijf ISO 9001 echt implementeren, het is mogelijk dat sommige werknemers de norm niet

In minder dan 50 woorden

- Başak Manders onderzocht de relatie tussen ISO 9001 en de bedrijfsprestaties.
- Algemene conclusie is dat deze relatie niet zo eenvoudig is als vaak wordt aangenomen.
- De invloed van ISO 9001 op de bedrijfsprestaties kan worden verklaard op drie niveaus: op nationaal niveau, op bedrijfsniveau en op medewerkersniveau.

dat ISO 9001 op lange termijn tot prestatievoordelen leidt. Dat komt door het signaal dat van het certificaat uitgaat in de markt en/of door de operationele voordelen die voortvloeien uit het kwaliteitsmanagementsysteem zelf. Maar de resultaten geven ook aan dat de nationale cultuur en sommige organisatorische en gedragsmatige factoren van invloed zijn op de voordelen die je realiseert met ISO 9001.

1. Randvoorwaarden op werknemersniveau

Allereerst moeten managers zich bewust zijn van de randvoorwaarden op werknemersniveau. Zo blijkt dat niet alle medewerkers de ISO 9001-norm in hun dagelijks werk gebruiken. Managers die de betrokkenheid van medewerkers bij ISO 9001 willen vergroten, moeten zich ervan verzekeren dat de medewerkers een positieve houding hebben tegenover ISO 9001. Managers kunnen zo'n positieve houding stimuleren door medewerkers eerst bewust te maken van ISO 9001, van wat de norm inhoudt en welke eisen die stelt. Zij moeten medewerkers tonen hoe gebruik van ISO 9001 hun werkprestaties verbetert en ze moeten het de medewer-

Dienstverlenende bedrijven en bedrijven in het mkb moeten zich ervan verzekeren dat hun klanten ISO 9001-certificering op prijs stellen.

hanteren tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. ISO 9001 vraagt hoe dan ook betrokkenheid van de werknemers. Daarom kijken we in de derde studie naar de medewerkersbetrokkenheid bij gestandaardiseerde werkmethoden en continu verbeteren bij een kwaliteitsmanagementsysteem dat gebaseerd is op ISO 9001.

Implicaties voor managers

Onze onderzoeksresultaten hebben implicaties voor managers die overwegen ISO 9001 te implementeren of te handhaven. Allereerst laten we zien dat implementatie van ISO 9001 in de meeste gevallen voordelen oplevert. Daarbij speelt de tijdsdimensie een rol: aanvankelijk zijn de gevolgen misschien niet positief, maar de meeste bedrijven slagen erin om op middellange tot lange termijn vruchten te plukken van ISO 9001. Managers mogen dus verwachten

kers zo gemakkelijk mogelijk maken om ISO 9001 te gebruiken. Zo dienen het kwaliteitsmanagementsysteem en de documenten gemakkelijk te lezen en te vinden zijn.

Managers moeten er ook voor zorgen dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen. Dat kunnen ze bereiken door medewerkers autonomie te geven, meer verantwoordelijkheid te laten afleggen en ook door aan hen verantwoordelijkheden toe te wijzen die verband houden met kwaliteitsmanagement. Het helpt ook als managers hun medewerkers beoordelen op basis van aan kwaliteitsmanagement gerelateerde KPI's. Tot slot moeten managers zich bewust zijn van het gedrag van medewerkers bij de implementatie van ISO 9001. Hoewel we de invloed van werknemersgedrag op de voordelen van ISO 9001 niet hebben onderzocht, weten we: hoe meer medewerkers in hun dagelijks werk deelnemen aan ISO 9001-gerelateerde praktijken, hoe meer voordelen dat een bedrijf oplevert.

2. Organisatorische randvoorwaarden

De onderzoeksresultaten tonen aan dat productiebedrijven meer van ISO 9001 profiteren dan dienstverlenende bedrijven; en grote bedrijven meer dan kleine en middelgrote ondernemingen. Daarom moeten dienstverlenende en mkb-bedrijven voorzichtig zijn bij de implementatie van ISO 9001. Zij moeten zich ervan verzekeren dat hun klanten deze certificering op prijs stellen en dat de implementatiekosten niet te hoog zijn. Bovendien kunnen de voordelen die het systeem oplevert, afhangen van de motivatie om te implementeren. In ons onderzoek komt ook naar voren dat bij intern gemotiveerde bedrijven die streven naar het ontwikkelen van een effectief kwaliteitssysteem – in plaats van dat ze louter een certificaat in de wacht willen slepen – de kans groter is dat ze de norm correct implementeren en er meer voordeel van ondervinden. Daar komt bij: de voordelen van het systeem zelf hangen ook af van het commitment en de ondersteuning door het management. Managers moeten ook zelf deelnemen en een goed voorbeeld zijn voor de medewerkers, zodat die het systeem vertrouwen en de validiteit van ISO 9001 niet in twijfel gaan trekken. Bovendien moeten zij de noodzakelijke middelen verstrekken om medewerkers te ondersteunen bij het gebruik van het kwaliteitssysteem.

3. Nationale omstandigheden

In de derde plaats moeten managers zich bewust zijn van de nationale omstandigheden. Ontwikkelingslanden zien waarschijnlijk meer prestatieverbeteringen op operationeel niveau van ISO 9001. Implementatie van ISO 9001 helpt bedrijven in ontwikkelingslanden om geavanceerdere kwaliteitsmanagementmethoden op touw te zetten. Dit betekent dat managers in ontwikkelingslanden niet moeten aarzelen om ISO 9001 te implementeren, tenzij hun organisatie al beschikt over geavanceerd procesmanagement. Daar komt bij: samenlevingen met sterkere instituties en prestatiegerichte culturen, en culturen met minder machtsafstand en minder toekomstgerichte culturen hebben meer prestatievoordelen.

4. Culturele omstandigheden

Tot slot moeten managers bij de implementatie van ISO 9001 nadenken over de nationale culturele omstandigheden. Zie figuur 1 voor een beschrijving van de relevante culturele dimensies.

Implicaties voor ISO, certificatie-instellingen en consultants

De bevindingen hebben ook gevolgen voor de International Organization for Standardization (ISO), certificatie-instellingen en ISO 9001-consultants. Een nieuwe versie van ISO 9001 is gepubliceerd in 2015. ISO-normen *‘zijn gebaseerd op de meningen van experts wereldwijd ... [en] ... ontwikkeld via een multistakeholder-proces’* (ISO, 2014). ISO ontwikkelt normen via een proces van consensus dat wereldwijde toepasbaarheid ten doel

heeft. Hoewel ISO 9001 wereldwijd is overgenomen, wijzen onze bevindingen erop dat de voordelen per land verschillen. Dit roept de vraag op of het zinvol is om één norm voor de hele wereld te hebben. Als we kijken naar de geschiedenis van ISO 9001, zien we dat zijn voorganger AQAP (met eisen voor de organisaties van contracttoeleveranciers) één enkele norm gaf voor veel NAVO-landen. Toen de nationale normalisatie-instellingen besloten om AQAP over te nemen en geschikt te maken voor civiele doeleinden, voerden ze een aantal aanpassingen door. Dat leidde tot uiteenlopende nationale normen. Doordat de internationale handel toenam, ontstond er in een later stadium behoefte aan een internationale norm. Om aan deze behoefte te voldoen, ontwierp de ISO een serie internationale normen voor kwaliteitsmanagement, waaronder ISO 9001.

Op basis van de resultaten en de geschiedenis van ISO 9001 kan de ISO/organisatie overwegen om bepaalde aspecten van de norm aan te passen aan verschillende nationale culturen. In culturen met een grote machtsafstand bijvoorbeeld is de macht gelaagd en geconcentreerd in de hogere niveaus van een organisatie. Leaders in deze culturen hebben de neiging om maar weinig te communiceren met medewerkers op een lager niveau. Daarnaast laten zij niet toe dat deze medewerkers de besluitvorming beïnvloeden. Deze organisaties hebben waarschijnlijk meer moeite om het principe van medewerkersbetrokkenheid te implementeren. Om dit te tackelen zou ISO de norm kunnen aanpassen door meer in te zoomen op hoe het management medewerkers bij de norm moet betrekken.

Maar verandering van de norm is mogelijk geen haalbare zaak, als je bedenkt dat elk land zijn eigen behoeften heeft. Daar komt bij: als je uiteenlopende versies van de norm per land hebt, dan is ISO 9001 geen unieke, internationale norm meer. Een haalbaarder alternatief is dat consultants bedrijven helpen om de best mogelijke culturele omgeving te creëren voor implementatie van ISO 9001. Met andere woorden: ISO 9001-consultants moeten zich bewust zijn van de nationale culturen die zich manifesteren in bedrijven en helpen om ISO 9001 te implementeren op basis van die verschillende culturele omstandigheden.

Te veel focus op documentatie

De eerste twee versies van ISO 9001 gaven bedrijven het advies om ‘te documenteren wat ze doen en te doen wat ze documenteren’. Dit leidde tot een op documentatie gebaseerd systeem. De drie meest recente versies van de norm probeerden de focus te verleggen van documentatie naar procesmanagement en continue verbetering. Maar uit ons derde onderzoek blijkt dat er wel eens een discrepantie zou kunnen bestaan tussen wat met ISO 9001 wordt beoogd en hoe de norm door medewerkers wordt gezien. Het bedrijf uit onze casestudie had al ruim 15 jaar een ISO

Figuur 1. Belangrijke culturele dimensies

HOOG	Institutioneel collectivisme 'Het aanmoedigen en belonen van collectieve distributie van middelen en collectieve actie'	Prestatieoriëntatie 'Het aanmoedigen en belonen van groepsleden voor prestatieverbetering en uitmuntendheid'
	Benadrukt het belang van de onderlinge afhankelijkheid tussen individuen Medewerkers voelen zich gemotiveerd om bij te dragen aan de groep Waardeert training	Geloofd dat groepen controle hebben over uitkomsten Waardeert het nemen van initiatief Waardeert kennis, training, ontwikkeling Streeft naar feedback
LAAG	Machtsafstand 'Verwachten en ermee instemmen dat macht ongelijkwaardig is verdeeld'	Toekomstoriëntatie 'Bezig zijn met toekomstgericht gedrag, zoals plannen, investeren in de toekomst en het uitstellen van behoeftebevrediging'
	Weinig hiërarchie Macht is gelijkelijk verdeeld Leiders moedigen medewerkers aan Leiders luisteren naar meningen van medewerkers en appreciëren die meningen Medewerkers beïnvloeden de besluitvorming	Focus op routine en herhaling Kortetermijnvisie op de toekomst Ongeduldig bij het toewerken naar doelen

9001-certificering. Toen we medewerkers vroegen waaraan ze denken bij het horen van ISO 9001, noemden de meesten van hen werkstromen, checklists en procedures – ofwel: documenten. Dus ook al heeft ISO de ISO 9001-norm veranderd, de werknemers in ons casestudiebedrijf focussen nog steeds te veel op controle en te weinig op verbetering.

De nieuwe versie van de norm uit 2015 bevat minder dwingende eisen. Organisaties moeten update- en controle-documenten maken, maar de nieuwe norm schrijft geen procedures voor op dat vlak. Onze onderzoeksresultaten wijzen er echter op dat verandering van de norm alleen mogelijk niet genoeg is, wil je bedrijven laten ophouden met focussen op documentatie. Ten eerste zouden ISO 9001-consultants en -auditors daarom anders tegen ISO 9001 moeten aankijken; ze moeten begrijpen dat een kwaliteitsmanagementsysteem niet hoeft te worden gebaseerd op documentatie. Vervolgens moeten zij proberen om te veranderen hoe bedrijven tegen documentatie aankijken.

Betrokkenheid van managers en medewerkers

Onze bevindingen tonen ook het belang aan van commitment bij het management en betrokkenheid van de medewerkers. Een van de veranderingen in de nieuwe versie van de standaard is de nadruk op leiderschap. Het topmanagement moet sterker betrokken zijn bij het kwaliteitsmanagementsysteem. Het moet ervoor zorgen dat de eisen vanuit het kwaliteitsmanagementsysteem zijn verbonden met de strategische doelstellingen van de organisatie. Een andere verandering in de versie uit 2015 is de focus op bewustzijn. De nieuwe norm vereist dat medewerkers zich bewust zijn van het kwaliteitsbeleid, de doelstellingen, hun bijdragen aan het kwaliteitsmanagementsysteem, de implicaties van afwijkingen enzovoort. Iedereen in de organisatie moet weten wat de gevolgen zijn als je je niet voegt naar de eisen. Deze veranderingen zijn in lijn met onze bevindingen.

Consultants en auditors moeten zich daarom in de nieuwe versie van de norm meer richten op commitment van het management en betrokkenheid van medewerkers, om de deelname van management en medewerkers aan een op ISO-9001:2015 gebaseerd kwaliteitssysteem te vergroten.

In ons onderzoek komt ook aan de orde dat bedrijven échte systemen kunnen hebben (die overeenstemmen met de eisen van de norm), meer rigide systemen, louter *windowdressings* systemen, of iets daartussenin. Auditors moeten zich daarvan bewust zijn en proberen om bedrijven te identificeren die geen goed kwaliteitsmanagementsysteem hebben. Zelfs als bedrijven wel een goed werkend systeem hebben, kan het gebeuren dat niet alle medewerkers eraan willen meewerken. Consultants moeten dus aandacht besteden aan de betrokkenheid van medewerkers. Ook certificatie-instellingen moeten aandacht besteden aan de betrokkenheid van de medewerkers en ervoor zorgen dat zij het kwaliteitsmanagementsysteem allemaal gebruiken. En auditors moeten niet alleen door het bedrijf gekozen medewerkers controleren, maar ook de mensen die misschien niet direct betrokken zijn bij ISO 9001.

Lees het volledige proefschrift op <https://repub.eur.nl/pub/77412/>

Literatuur

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Sage Thousand Oaks, IMF (2013). World Economic Outlook. Retrieved April 3. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/>.
ISO (2014). How does ISO develop standards? Retrieved April 3. http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm.

Auteur

Başak Manders studeerde Manufacturing Systems Engineering in Istanbul. Na haar masterstudie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam deed ze een PhD in Rotterdam. Dit artikel is gebaseerd op haar dissertatie. Momenteel werkt ze bij Philips Healthcare als Supply Chain Project Manager.
Vertaling: Yvonne Halink

Het instrument

Introductie van de kwantitatieve methoden

Na een serie artikelen over instrumenten voor kwaliteitsmanagement van meer kwalitatieve aard, gaat Arend Oosterhoorn de komende tijd aandacht besteden aan kwantitatieve methoden. In dit artikel een inleiding op het gebruik van data.

Het gebruik van data binnen kwaliteitsmanagement is naar mijn mening zwaar onderbelicht. Tegelijkertijd is het ook nog nooit zo groot geweest binnen organisaties, vooral door Lean Six Sigma-inspanningen en de inzet van de Green- en Black Belts.

Daarnaast is er veel aandacht voor Big Data, maar daar heeft het dagelijks kwaliteitsmanagement nog niet zo veel mee van doen. Toch barst het bij de meeste kwaliteitsafdelingen van de data. Niet de petabytes grote databases, maar veel Excel-bestanden of mappen met lijstjes. Daar gebruik van maken zou de informatievoorziening vanuit de kwaliteitswereld al sterker maken en een grotere ondersteuning zijn van het leerproces binnen de organisatie.

In deze rubriek ga ik een veelheid aan instrumenten laten zien die niet moeilijk zijn te doorgronden en met Excel zijn op te pakken. Dat is namelijk wel opmerkelijk: kwaliteitsmedewerkers beschikken allemaal over een databewerkingsprogramma (Excel), maar maken daar maar zeer beperkt gebruik van. En als je wel handig bent met Excel: hoe duid je dan de data en wat doe je er vervolgens mee?

Mentaal model

De uitdaging begint al eerder. Van het proces dat je wilt bestuderen of waarover je data hebt gekregen, moet je eerst een mentaal model maken.

Wat gebeurt er precies in dat proces, welke activiteiten vinden plaats, welke vormen van stratificatie kun je toepassen (indelen in logische groepen of categorieën), zijn er verschillen tussen de groepen?

Maak een tekening van het proces zoals je je dat voorstelt, met poppetjes, producten, klanten (personen), verplaatsingsschema's e.d. Dat stimuleert de rechterhersenhelft.

De tweede stap is beseffen dat als we over kwaliteits- of procesmanagement praten, we benieuwd zijn naar de dynamiek in het proces. Die dynamiek zit in de variatie in de data en moet je ook zichtbaar maken. Mits goed verkregen geeft dit een representatief beeld van die dynamiek. Dat moet je niet platslaan door te rapporteren in gemiddelden (bah!).

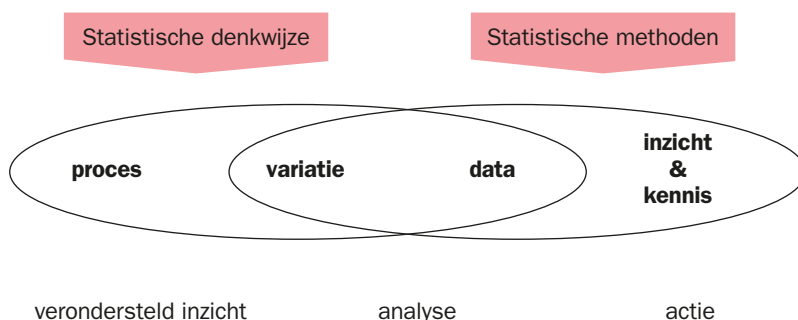
Statistische leerstrategie

Je hebt nu een beeld van het proces,

je bent nieuwsgierig en hebt op de juiste wijze data onttrokken aan het proces. Hoe moet je nu verder met de opbouw van het betoog?

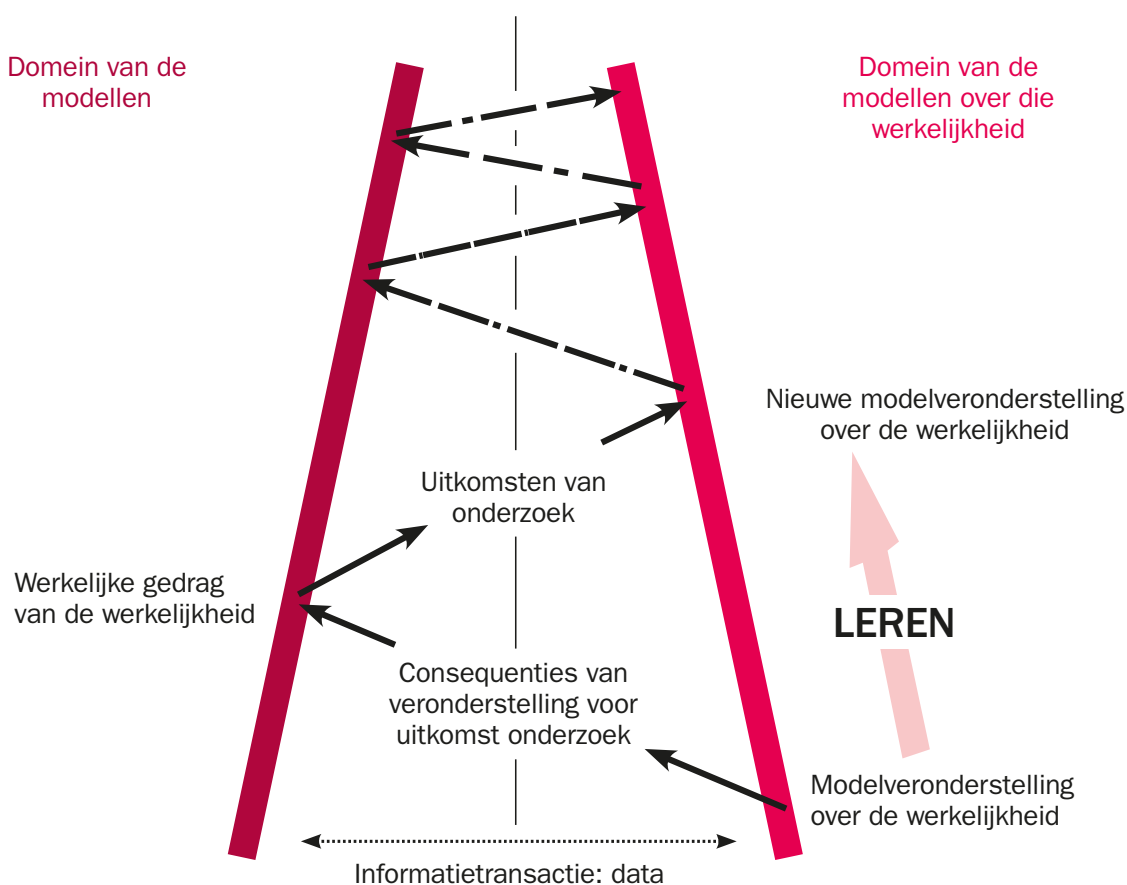
Om dat uit te leggen maak ik gebruik van een ander gedachteninstrument. De wereld splits ik in twee: de blauwe wereld en de rode wereld. De blauwe wereld beschrijft hoe je denkt dat de wereld in elkaar zit, de wereld van de modellen. Dat is ook de wereld van de parameters, zeg maar de sigma σ . De rode wereld is die van de echte dingen, van de verkregen data, van de gegevens die je hebt.

Het proces start met veronderstellingen over de huidige werking van het proces (blauwe wereld). Als we daar meer over willen weten, dan bepalen we een manier om data te verzamelen waarmee we de informatie boven tafel kunnen krijgen om dat te realiseren (transformatie van blauwe wereld naar rode wereld). Deze dataverzamelmethode levert ons echte data op uit het proces, die belangrijke informatie in zich heeft (rode wereld).





Arend Oosterhoorn is al vele jaren actief in de wereld van kwaliteitsmanagement en Lean Six Sigma. aoosterhoorn@oosterhoornadvies.nl



De verkregen data gaan we nu analyseren met daarvoor geschikte methoden. Uit de afzonderlijke data willen we informatie verkrijgen over het proces (transformatie van rode wereld naar blauwe wereld).

Deze analyseresultaten verschaffen ons inzichten omtrent de dynamiek van het proces. Op basis daarvan passen we onze denkbeelden aan of

worden we gesterkt in onze eerdere bevindingen (blauwe wereld). Deze manier van werken noem ik de statistische leerstrategie.

En zo geef je inhoud aan de juiste leercyclus. Van procesdynamiek via data en analyse waaruit conclusies worden getrokken, terug naar het proces waar je acteert in overeenstemming met die conclusies. Om de

kwaliteit van het proces continu te verbeteren en beter beheersbaar (voorspelbaar) te maken...

Dan rest de vraag natuurlijk welke analysemethoden er zijn en hoe je dat (met Excel) uitvoert. Daarover zal ik in deze rubriek de komende tijd meer laten zien.



‘Risicogestuurd auditen heeft écht toegevoegde waarde’

‘Risico’ is zo prominent aanwezig in ISO 9001:2015 dat je er niet meer omheen kunt. Vanzelfsprekend dat risicogestuurd auditen voor auditors de norm wordt. Dat dit echt toegevoegde waarde heeft, weet Onno Coster te vertellen. Hij deed al risicogestuurde audits voordat de term bestond.

Risicodenken is zijn tweede natuur. Dat komt doordat Onno Coster als werktuigbouwkundige van meet af aan met machineveiligheid bezig was. Hij deed er zijn voordeel mee als kwaliteitsmanager en nu als auditor. Het mooiste van risicogestuurd werken is dat je de focus op risico's verankert in de dagelijkse praktijk, vindt Onno. 'Je zoekt naar risico's in het hele proces, hoe je die kunt tackelen en hoe je maatregelen daartegen inbouwt. Doordat je bedrijfsbreed kijkt, kun je de bedrijfsvoering echt verbeteren.'

Onno Coster startte zijn loopbaan als technisch consultant. Hij specialiseerde zich in machineveiligheid en werd vervolgens kwaliteitscoördinator, manager QHSE en manager QES bij technische bedrijven. Drie jaar geleden richtte hij zijn eigen bedrijf op. Hij werkt nu als zelfstandig auditor en adviseert bedrijven omtrent de nieuwe ISO 9001:2015.

'In de oude ISO 9001 was risicodenken verpakt in de woorden "preventieve maatregelen"', zegt Coster. 'Preventief werken betekent dat je risico's in kaart brengt om ze te voorkomen. Alleen werd het in negen van de tien bedrijven correctief geïnterpreteerd. Correctief werken is voorkomen dat iets nog een keer gebeurt door een correctie in je proces aan te brengen. Preventief werken betekent voorkomen dat iets gebeurt dat nog niet is gebeurd. Nadenken over wat er zou kunnen gebeuren en of er een vergelijkbaar proces is

In minder dan 50 woorden

- Sinds de herziene versie van ISO 9001 heeft risicomanagement een prominenter plaats ingenomen.
- Risicogestuurd auditen richt zich meer op de doelen en context van de organisatie.
- De BowTie-methode is een manier om risico's in beeld te brengen.

proces, zoeken we samen naar de oorzaak, hoe ze die hebben geïdentificeerd en wat ze ermee doen. Heeft het te maken met levertijden, technische complexiteit van producten of een unieke leverancier? Het is beter als een tweede, gecertificeerde leverancier stand-by staat. Bij hoogwaardige producten krijg je dat niet voor elkaar van de ene op de andere dag.'

Werkt de nieuwe ISO 9001 qua risicosturing?

ISO 9001:2015 noemt expliciet het risicogebaseerd denken. Drie jaar geleden veroorzaakte dit reuring onder kwaliteitsmanagers. Onno Coster is blij met de nieuwe norm, omdat bedrijven nu echt aan de slag gaan. Hij legt uit dat de nieuwe ISO 9001 is gebaseerd op de doelen, de context en stakeholders, en de risico's van het bedrijf. 'Zo eenvoudig is het. Hierop kun je het hele kwaliteitssysteem baseren. De

Als je mensen zelf hun regels laat bepalen, zullen ze zich niet meer ellende op de hals halen dan strikt noodzakelijk.

waarin dat ook kan gebeuren, dat is preventief. Hoe voorkom en beperk ik de schade die kan ontstaan? Maar ook: welke kansen kan ik pakken? Die insteek hanteer ik al jaren. Wat ik ga auditen bepaal ik op basis van risico's en kritische factoren in het proces.'

Verschil met 'gewone' audit

Bij risicogestuurd auditen kun je sneller focussen op de wezenlijke zaken, is Onno's ervaring. 'Bij een systeemaudit kijk je of wat je doet overeenkomt met de norm. Bij risicogestuurd auditen zoek je de kritische punten van een proces, waar zitten risico's, wat is het doel van het proces en wat zijn de omstandigheden die die risico's kunnen veroorzaken? Bij risicogestuurd auditen moet de auditor zich dus verdiepen in de doelen en context van de organisatie. Kennis daarover zit meestal in het bedrijf, in de hoofden van de werknemers. Ik stel dan ook vragen als: wat is jullie missie? Wat wil je doen in de markt? Hoe ziet die markt eruit? Wat doe je met de risico's? En als een bedrijf bijvoorbeeld afhankelijk is van kritische leveranciers in een inkoop-

auditor kijkt naar wat het bedrijf doet en waar het naartoe wil. Wat speelt er in- en extern waarmee je rekening moet houden, dat is de "context en de stakeholders". De context gaat bijvoorbeeld over de economische situatie, de arbeidsmarkt, de afzetmarkt, de cultuur op de werkvloer. Hoe ziet het personeel er uit: technici, niet-technici, hoog of laag opgeleid, welke taal spreken ze, hoe gaan ze met elkaar om? Ik was laatst bij een bedrijf waar het management moeite had om door te dringen tot de werkvloer, waar een sterk onderling verbonden, haast gesloten groep mensen werkte. Het management durfde de productiviteit niet op te hogen, terwijl ze wisten dat het kon. Ze slaagden er dan ook niet in de resultaten van goede lean-verbeterprojecten door te voeren naar de werkvloer om een volgende slag te maken. De interne cultuur zorgde hier voor een communicatieprobleem, dat dus een risico vormde voor de productiviteit.'

De noodzaak tot focus op wat er intern speelt, betekent onder meer dat je procesgericht over de afdelingsgrenzen heen kijkt. 'Belangrijk is dat mensen zicht krijgen op het hele bedrijfsproces. Dat ze begrijpen wat de gevolgen zijn van hun werk. Haal muren weg en kijk wat voor het bedrijf

het beste is. Een mismatch in een productlijn kan funest zijn. Als een werknemer zijn machine ten volle wil benutten en alsmaar meer maakt dan nodig is, krijg je een ophoping verderop in de fabriek. De rol van de consultant is te zorgen dat werknemers begrijpen waar ze mee bezig zijn en voor welke doelen ze het doen. Dat is goed voor het bedrijf en voor de klant. Een kwaliteitssysteem moet ondersteunend zijn en prettig om mee te werken. Anders bereik je het tegenovergestelde. Meer regels betekent dan meer ellende. Als je mensen zelf hun regels laat bepalen, zullen ze zich niet meer ellende op de hals halen dan strikt noodzakelijk. De kunst is ook dat je professionals in hun waarde laat en ze hun werk op hun eigen manier laat doen, met in het achterhoofd dat het binnen de doelen van het bedrijf past. Als je de risico's op kwaliteitsgebied goed in kaart hebt gebracht, er op de juiste manier mee omgaat en risicobepalende maatregelen effectief in de processen hebt geïntegreerd, hoeft je voor een audit niets extra's te doen. Je ziet nog steeds dat bedrijven gauw nog wat dingen oppoetsen voor de audit. Dat zou niet nodig moeten zijn.'

Waarderend auditen

Onno Coster ziet vaak onbekendheid met risicogericht denken. 'Het komt veel voor dat iemand de manier waarop hij dagelijks risico's afdekt, niet als zodanig herkent. Als je lekker aan het werk bent, dan is het soms ook lastig jouw processen te doorgronden, risico's te zoeken en je werk te veranderen. De kunst als auditor is mensen te laten zien dat je geen controle-instrument bent van de baas, maar dat je komt helpen prestaties te verbeteren. Waar ze vrolijk van worden is samen zoeken naar manieren om met risico's om te gaan. Je kijkt niet meer naar de puntkomma's, maar triggert ze na te denken. Ik laat zien dat het hun proces is. Als ze een procesbeschrijving hebben waarover ze niet tevreden zijn, leg ik het aan de kant en vraag wat hun wensen zijn. Op een positieve manier benaderen en mee laten denken, dat spreekt de auditee aan. Men noemt dat ook wel "waarderend auditen".'

In elk signaal zit een risico. Wat betekent dat in de praktijk? Onno Coster: 'Ik vraag altijd een paar stappen door. Als ik hoor dat ze een bepaalde grondstof gebruiken, vraag ik waar die te krijgen is, in welke landen de leverancier zit en of ze weten wat de voorraad daar is. Als het een zeldzame grondstof is die over twee jaar misschien op is, denk je dan na over alternatieven? Is die alternatieve markt een onrustig land waar sancties heersen? Dat is de context waarnaar je altijd met een schuin oog moet kijken. Hoe ziet de markt er uit, politiek en economisch? Je ziet het aan autofabrikanten. Ford heeft al gezegd dat ze niet in Mexico uitbreiden, maar in Detroit. Anderen die juist veel hebben geïnvesteerd in Mexico, zullen zich niet snel terugtrekken. In deze gevallen komen de risico's vanuit de context, maar het kan ook kansen opleveren.'

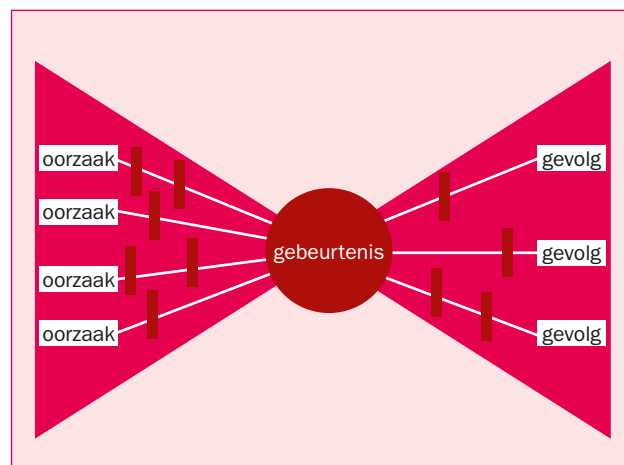
Risicomanagement ondersteunt risicogestuurd auditen

Als een bedrijf al aan risicomanagement doet, dan zijn de mensen gewend met risico's om te gaan. Maar dat komt Onno Coster bijna alleen tegen op financiële afdelingen. 'Financiële risico's worden over het algemeen wel in beeld gebracht, maar risicomanagement op het gebied van bijvoorbeeld klanttevredenheid en continuïteit staat nog in de kinderschoenen. Als je goed management verricht, maak je de PDCA-cirkel rond, dat betekent dat je ook evalueert of wat je doet effectief is. De voordelen daarvan komen naar boven bij een risicogestuurde audit.'

Dus bedrijfsbreed risicomanagement kan ondersteunend zijn aan risicogestuurd auditen. 'Aan de andere kant zijn er duidelijke verschillen tussen risicomanagement en risicogestuurd werken. Risicomanagement is bezig met voorkómen en risicogestuurd werken probeert risico's en de gevolgen daarvan te beperken. Risicomanagement gaat meer over systemen, hoe je dingen moet doen, over verantwoordelijkheid wegnemen en meer in het systeem verankeren. Risicogestuurd werken is meer gericht op de verantwoordelijkheid bij de mensen leggen, zo min mogelijk regels om ze het werken niet te belemmeren, keuzes durven maken. Met risicomanagement probeer je vaak alles beet te pakken. Met risicogestuurd werken valt er niet aan te ontkomen dat je nog restrisico's overhoudt, waar je dan op een bewust pragmatische manier mee omgaat. En daar zijn de risicogestuurde audits dan weer ondersteunend aan.'

BowTie-methode

Technici kwantificeren risico's graag. Dat vinden ze fijn, zegt Onno Coster. 'Je kent dan een getal toe aan de aspecten van risico's, zoals het effect, de waarschijnlijkheid, de gevaarsafwending. Een getal wekt de indruk van objectiviteit, maar pas op, het is subjectief, want als iemand anders de



4 tips voor de risicogestuurde auditor

Tip 1. Focus op de uitgangspunten van de norm: doelen, context en stakeholders, risico's en de PDCA-cyclus. Start altijd met de doelen. Zonder doelen geen risico's. Risico's zijn onzekerheden op het behalen van doelen.

Tip 2. Neem de 7 managementprincipes uit de norm ter harte: klantgerichtheid, leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, procesbenadering, verbetering, op bewijs gebaseerde besluitvorming, relatiemanagement. Ze zijn belangrijk om in gedachten te houden bij het implementeren en optimaliseren van de kwaliteitssystemen.

Onno benadrukt dat relatiemanagement een veranderende rol heeft. 'In ISO 9001 staat dat je goed relatiemanagement moet beoefenen en moet zorgen dat het uitbesteden en uitvoeren van kritische processen volgens de juiste kwaliteitsstandaarden gaat. Dus er is ook een veranderende rol richting je leveranciers waarin uitleggen en coachen belangrijk zijn.'

Tip 3. Pak risicogestuurd auditen procesgericht aan. Kijk over afdelingen heen naar het hele bedrijfsproces en optimaliseer dat. 'In de norm staat "werk gezamenlijk aan de doelen van het bedrijf". Dus bedrijfsbreed, van levering tot en met verkoop en alles wat ertussen zit: design, assemblage, voorraadbeheer, logistiek enzovoort. Ik audit graag samen met iemand van een andere discipline. Zet een team van auditors van verschillende afdelingen verspreid over het bedrijf in. Nooit op de eigen afdeling laten auditen! Wat wel kan is bijvoorbeeld iemand van assemblage die verkoop audit. Daardoor ontstaan de beste vraaggesprekken. Hoe weet jij wat je kunt verkopen? Hoe weet je wat wel en niet kan? Hoe bepaal je de prijs? Heb je daar inkoop niet voor nodig? Waar zitten de risico's? Praat ook met klanten over wat realistisch is en optimaal voor het bedrijf. We moeten af van het over de schutting gooien van je product, red je er maar mee, ik ga gauw naar de volgende klant.'

Tip 4. Positieve insteek. 'Auditen is kritisch doorvragen, goed luisteren en de ander de juiste kant opsturen om risico's boven tafel te krijgen. Je kunt er bepaalde technieken bij toepassen. Bijvoorbeeld hoe je voorkomt dat je iemand de gordijnen injaagt en het gevoel krijgt dat hij een examen aflegt. De audit is geen afrekeninstrument maar een verbetertool. Je audit geen persoon, maar een proces. Hoe kan ik jou ondersteunen bij het ondersteunend zijn aan de doelen van het bedrijf? Kijk vooruit. Respecteer kennis, ervaring en autoriteit van de auditee. Mijn uitgangspunt is dat een auditee veel meer weet van een proces dan ik. Ik help hem te focussen en ideeën te genereren. De auditor is de smeeroilje in het denkproces.'

inschatting doet, kan hij tot een andere uitkomst komen. Risico's zijn in principe onzekerheden – je weet nooit wanneer, of en hoe vaak iets zal gebeuren en wat het gevolg is. Je bewust zijn van risico's en vervolgens een keuze durven maken waarmee je aan de gang gaat, daar gaat het om.'

Onno Coster gebruikt de BowTie-methode, de vlinderstrik-methode, om risico's in beeld te brengen. Hij legt uit: 'Je stelt een ongewenste gebeurtenis centraal, bijvoorbeeld een inkoopproces waarbij een levering niet op tijd komt. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Een leverancier is failliet, er is brand geweest, de voorraden zijn op, er is een transportprobleem, et cetera. De gevolgen zijn bijvoorbeeld dat het magazijn leegloopt, een klant ontevreden is, een project tot stilstand komt, je reputatie naar de maan gaat of dat je een certificaat kwijtraakt. Tussen oorzaak en gebeurtenis kun je barrières plaatsen, de rode balkjes. Dat zijn maatregelen om het risico in te dammen. Bij het risico dat je leverancier failliet gaat, kun je als maatregel een tweede leverancier zoeken, of een buffervoorraad aanleggen. Aan elk blokje kun je een escalatiefactor toevoegen, een onderliggende maatregel, want elke maatregel heeft ook z'n zwakke kanten. Bijvoorbeeld een training of een controlemaatregel. En het-

zelfde geldt voor de gevolgen. Je kunt een voorraad aanleggen zodat je de klant niet teleur hoeft te stellen. Of je kunt je verzekeren tegen financiële gevolgen van bijvoorbeeld een vertraging die de bedrijfsvoering in gevaar brengt. Door op deze manier gestructureerd na te denken, komen er dingen boven die je helpen risico's in kaart te brengen en maatregelen te bedenken. Overigens kun je de BowTie-methode ook gebruiken voor het oppakken van kansen ofwel positieve risico's. Centraal komt dan een gewenste gebeurtenis te staan. In plaats van barrières praat je dan over stimuli om mogelijkheden en gevolgen positief te beïnvloeden.'

Auteur

Bernadette Koopmans is freelance journalist.

BOEKENTIPS



Lean: van hype naar verbetercultuur
Bouwstenen voor een Lean transformatie in de publieke sector
DANIEL NIEZINK E.A.

Vakmedianet bv
ISBN 978 94 6276 1629
172 blz.; € 23,70



Zeven Megatrends
Over leven en ondernemen in de nieuwe werkelijkheid
HANS VAN DER HEIJDEN

Vakmedianet bv
ISBN 978 94 6215 5251
234 blz., € 39,95



Semco in de polder
Durf jij de vaste structuur los te laten en anders te gaan werken?
ALLARD DROSTE

Boom Uitgevers Amsterdam
ISBN 978 90 2440 6876
192 blz.; € 22,50

Beter begrip van Lean

Bezoek een congres over managementtechnieken en termen als *lean*, *agile* en *scrum* vliegen je om de oren. Het lijken wondermiddelen waarmee elk probleem opgelost kan worden. Hebben we te maken met hypes of kunnen deze managementfilosofieën werkelijk helpen bij het bereiken van een blijvend succesvolle bedrijfsvoering?

In *Lean: van hype naar verbetercultuur* onderzoeken de auteurs wat ervoor nodig is om Lean succesvol toe te passen. Daarbij bespreken ze de verschillen tussen commerciële en non-profitbedrijven en kijken ze in het bijzonder naar welke voordelen Lean heeft voor organisaties in de publieke sector. Waar je op moet letten als je Lean wilt invoeren maken ze duidelijk aan de hand van uitgebreide praktijkvoorbeelden.

Dit boek reikt organisaties een schat aan tips en adviezen aan die zij direct kunnen toepassen om hun werkprocessen flexibeler, efficiënter en klantvriendelijker te maken. Ook biedt het nieuwe instrumenten aan zoals de Lean transformatiescan. Hiermee kan een organisatie haarfinj bepalen welke aspecten binnen het transformatieproces extra aandacht nodig hebben.

Voorwaarts naar vroeger

Zeven Megatrends duidt hoe de wereld waarin wij leven, samenleven en ondernemen verandert. De megatrend *Digitaler* zet de vier belangrijkste technologische ontwikkelingen op rij: The Internet of Everything, Big Data, 3D printing en blockchains. De megatrend *Grenzelozer* plaatst verdere vraagtekens bij Het Nieuwe Werken. Is het wel zo productief met al die technostress van voortdurende bereikbaarheid? Lees hoe onze maatschappij *Pluriformer* wordt. Robots stelen mijn werk. Of dat van jou. Maar er komt ook nieuw werk voor in de plaats. De megatrend *Onzekerder* verklaart waarom er over ons land een wolk van weemoed hangt. In de megatrend *Verantwoordelijker* gaat het over de sjoemel-marge, beloningen aan de top en de toenemende claimcultuur. En wat zijn de gevolgen van de stijgende levensverwachting? De megatrend *Vitaler* betekent dat we tijd genoeg hebben. In de megatrend *Ondernemender* hebben startups en scale-ups hemelbestormende ambities. Het boek is de volledig herziene opvolger van de bestseller *De WERkelijkheid van morgen* (2006). De auteursopbrengsten van *Zeven Megatrends* gaan naar de Stichting Lezen & Schrijven.

Durf het eens anders te doen

Is jouw werkomgeving weinig inspirerend? Viert bureaucratie hoogtij? Is vergaderen van alledag en worden beslissingen maar moeilijk genomen? Is controle belangrijker dan ondernemen?

Het kan anders. In dit boek lees je hoe ondernemer Allard Droste op geheel eigen wijze de onorthodoxe managementstijl van de Braziliaanse Semco een Hollands tintje geeft. Allard Droste kocht tien jaar geleden met een partner het Rotterdamse metaalbedrijf Aldowa. Zijn aparte manier van leidinggeven, waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan het personeel centraal staan, leverde het bedrijf verschillende prijzen op.

Anders werken begint met een gedeelde droom, die het team beleeft alsof hij al is gerealiseerd. Weg met afdelingen, functieprofielen, beoordelingsgesprekken, werktijden of autorisatieschema's. Wat blijft is een open cultuur waarbinnen ieder op zijn eigen wijze tot zijn recht kan komen. Het resultaat: meer werkplezier, extreem laag ziekteverzuim, geweldige teamspirit en fantastische langetermijnresultaten.



Robot aan het stuur
Over de ethiek van
techniek
JOCHANAN EYNIKEL

LannooCampus
ISBN 978 94 0144 0998
144 blz.; € 16,99

Welke beslissingen laten we aan robots over?

Big data, slimme software, zelfrijdende auto's.... De doorbraak van slimme technologie verandert onze leefwereld drastisch en beïnvloedt zelfs onze manier van denken. Maar ons gebruik van technologie is niet neutraal. Meer dan ooit moeten we nadenken over hoe we met de morele kanten van techniek willen omgaan. Hoe meer autonomie voor technologie, hoe meer de verantwoordelijkheid verschuift van de gebruiker naar de ontwerper van technologie. Robots met rechten en plichten zijn dan niet zo'n gek idee.

Robot aan het stuur analyseert de verwevenheid tussen techniek en ethiek en draagt bouwstenen aan voor waardengedreven innovatie. Al in het innovatieproces zullen we de ethische bakens moeten laten bepalen waarbinnen autonome technologie mag handelen. Welke beslissingen willen we aan robots overlaten? Tot op welke hoogte laten we technologie ons sturen? Hoe meer we overlaten aan rekenkracht, hoe meer menselijke morele verbeeldingskracht nodig zal zijn, zo beargumenteert de auteur. Jochanan Eynikel is filosoof en actief als expert mensgericht ondernemen en toekomstdenken.



Decisions by Design
In vier stappen naar
breed gedragen
besluiten
MARJOLIJN DE GRAAF
EDWIN DE GRAAF

Vakmedianet
ISBN 978 94 6276 1490
€ 29,90

Handboek voor veranderaars en game changers

Decisions by Design is een eenvoudig en krachtig instrument om met actieve participatie tot de best haalbare en houdbare besluiten te komen. Vier ontwerpstappen leiden jou als veranderaar, interactief met de betrokkenen, naar cruciale en gedragen besluiten, waarin alle perspectieven en werkelijkheden erkend zijn. Deze besluitvormingsmethode weet om te gaan met de valkuilen in groepsprocessen (zoals tunnelvisie), tegenstrijdige belangen, denkfouten (zoals de neiging tot zelfoverschatting), intuïtie en de borging van het besluit voor de lange termijn. *Decisions by Design* leidt van een opgelegde verandering naar een gedragen toekomst. Het is een procesmatige benadering met een resultaatgerichte aanpak. Er ontstaat focus op kwaliteit door evidence-driven besluiten. 'Te snel oordelen, emotioneel reageren, blijven hangen bij nieuwe inzichten – ik ben in al deze valkuilen getrapt. Na het lezen van *Decisions by Design* ben ik meteen in beweging gekomen om het anders te doen. Ik kan je verklappen: het werkt!' – Hans van der Loo, bestsellerauteur van onder andere *Musk Mania*.

KORT

Organization Diagnosis, Design, And Transformation. Baldrige Users Guide (BUG) Eighth Edition 2017-2018 **JOHN VINYARD, MARLENE YANOVSKY, CASEY MACKERT**

Dit boek beschrijft zeer gedetailleerd de Baldrige Criteria for Performance Excellence. Het bevat vijf delen die leiders helpen om de belangrijkste onderdelen te begrijpen: (1) de fundamenteën van performance excellence; (2) de unieke context van de eigen organisatie; (3) onderwerpen zoals strategisch leiderschap en de lerende organisatie; (4) de organisatie scorecard en benchmarks; (5) het pad naar performance excellence.

ISBN 978 0 87389 953 6
432 blz.; \$ 92 (\$ 56 voor leden)

The Quality Toolbox, Second Edition **NANCY R. TAGUE**

Dit boek legt een veelheid aan kwaliteitsmethoden en technieken uit. Variërend van de meest bekende en meest gebruikte instrumenten om kwaliteit te verbeteren, zoals Visgraatdiagram en Pareto chart, tot veel minder vaak gebruikte instrumenten. Daarnaast introduceert de auteur enkele nieuwe tools die zij zelf heeft ontworpen en die elders niet beschikbaar zijn.

ASQ Quality Press
ISBN 94 71 2940 01497 8859
584 blz.; E-book, \$ 88

Valley of the Gods **A Silicon Valley Story** **ALEXANDRA WOLFE**

Peter Thiel, mede-oprichter van PayPal, geeft elk jaar zo'n 20 jongeren geld om hun studie te staken en een start-up te beginnen. In de hoop dat ze de volgende Elon Musk of Mark Zuckerberg worden. Door Alexandra Wolfe's ogen zien we hoe deze jongeren leven en werken. Denk aan wereldvreemde programmeurs en bruiloften met een Game of Throne thema.

Simon & Schuster
ISBN 978 15 0114 7050
272 blz.; € 17,99



De werkvloer is het ondergewaardeerde goud

Kwaliteit leveren moet net zo vanzelfsprekend zijn als ademen. Je doet het zonder erbij na te denken, zegt Leo Kerklaan in deze bijdrage aan Kritische kwaliteitskunde. 'Wij cultiveren de gewoonte om prachtige verhalen te vertellen over het "hoe en waarom" van kwaliteit. Maar die verhalen zetten ons onbedoeld op een verkeerd spoor.' Voor Kerklaan moet de kwaliteitsdiscussie gaan over hoe we de mensen op de werkvloer, waar de meeste kennis zit, kunnen stimuleren om uit zichzelf de wenselijke dingen te doen.

Weg met de theoretische modellen en normen, breng kwaliteitsmanagement weer onder mensen. Zij maken tenslotte het verschil.

Onlangs las ik dit commentaar bij een artikel in *Sigma*.¹ Dat trof mij. Hier wordt de vinger precies op de zere plek gelegd. Er is veel theorie op de kwaliteitswereld afgekomen, maar wat kun je ermee?

Als Kees Ahaus terugblijkt op 25 jaar kwaliteitsmanagement² noemt hij drie ontwikkelingen:

- kwaliteitsmanagementsystemen in het kader van certificatie;
- introductie van business-excellencemodellen, zoals het INK-managementmodel;
- steeds meer betrekken van uitvoerende medewerkers of professionals bij kwaliteitsverbetering.

Twee van deze ontwikkelingen hebben niet bijgedragen aan een betere kwaliteitszorg. De business-excellencemodellen hebben ons geen dienst bewezen. Abstracties en vergezichten hebben ons afgehouden van specifieke kwaliteitsproblemen. Dan het tweede punt. Het betrekken van uitvoerende medewerkers kan én moet veel beter. Tot op heden weet de kwaliteitszorg niet 'hoe de noodzaak van nauwgezette control te minimaliseren en tegelijkertijd mensen te stimuleren om wenselijke dingen te doen. Zonder dat iemand ze vertelt wat te doen.' Dat zou toch onze *guiding star* moeten zijn. Kwaliteit leveren moet net zo vanzelfsprekend zijn als ademen. Je doet het zonder erbij na te denken. Wij cultiveren de gewoonte om prachtige verhalen te schrijven over 'hoe en waarom' van kwaliteit; de serie kritische kwaliteitskunde doet hieraan ook mee. Die verhalen zetten ons onbedoeld op een verkeerd spoor.

Een bevlogen kwaliteitsbeweging

Misschien schets ik een te somber beeld. Positief is dat er een beweging is ontstaan van bevlogen kwaliteitspro's. Deze beweging kan echter (ik citeer Ahaus) 'moeilijk hard maken wat alle aandacht voor kwaliteitsmanagement nu eigenlijk oplevert'. Ik heb door de jaren heen steeds bedenkingen gehad tegen de 'excellence stroming'. Verder heb ik me afgevraagd waarom het betrekken van uitvoerenden op zoveel problemen stuit. Waarom durven we de grens naar zelfsturing van teams niet over te steken? Wat is er mis met ons verandermanagement?

Intussen gaan de ontwikkelingen door gestimuleerd door wetenschappelijk georiënteerde auteurs. Ik verwijs naar *Perspectieven op Kwaliteit*³ (waarin meer dan 60 coauteurs aan het woord komen over hun visie op kwaliteitskunde) en *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*⁴ (waarin eveneens meerdere auteurs aan het woord komen). Om de ontwikkelingen beter te duiden stelt Huub Vinkenburg drie kwaliteitscholen voor. De 'empirische school' focust op reductie van

Dossier: Kritische kwaliteitskunde

Leo Kerklaan adviseert *mensen van de werkvloer* te betrekken bij het oplossen van kwaliteitsproblemen. Maar hoe doe je dat en met wie? 'Go to gemba' zeggen Japanse kwaliteitsgoeroes. En gelijk hebben ze. Tijdens een rondleiding door een Japanse autofabriek was de directeur met wie gasten een afspraak hadden niet te vinden op zijn kantoor, maar wel in de fabriekshal. Gebogen onder de motorkap van een nieuw model, was hij druk in gesprek met een paar monteurs. Na afloop vroeg een van de gasten: 'Waarom was u daar, in de fabriek? Het antwoord kwam prompt: 'Op mijn kantoor maken wij geen auto's'. Mijn reactie op dit verhaal? Betrek niet alleen mensen van de werkvloer, maar ook *mensen van de top* bij kwaliteitsproblemen.

Dossierhouder: Huub Vinkenburg
huub.vinkenburg@hetnet.nl

procesvariatie, de 'normatieve school' kent normatieve uitgangspunten (zoals klantgerichtheid, systeembenadering) en werkt met modellen (ISO 9001, INK-managementmodel). De 'reflectieve school' stelt steeds de vraag 'waarom gaat het (niet) goed'? Deze school geeft een belangrijke plaats aan wat mensen zelf kwaliteit vinden en hoe de kwaliteit van hun relaties is. Terecht, naar mijn mening; en in die zin is dit artikel reflexief. Elk van de scholen is op een eigen manier op zoek naar de heilige graal van de kwaliteitszorg en voelt zich gesteund door experts of wetenschappers. De wetenschappelijke arbeid geeft overigens niet altijd antwoord op de hoe-vraag. Eerder wordt geprobeerd de waarom-vraag te beantwoorden door het schetsen van een objectief beeld van de ontwikkelingen. Maar hoe loffelijk dit ook is, ik geloof niet dat deze zoektochten ooit zullen leiden tot de ontdekking van de graal. Waarom niet?

1. Aan modellen wordt ten onrechte een normatieve werking toegekend

Het INK-managementmodel wordt gebruikt als meetlat voor goede kwaliteit en voor het houden van audits. Voor beide is het model ongeschikt. In 2006 gaven Hoogendijk en ik⁵ al een tiental argumenten waarom het INK-managementmodel en andere universele succesmodellen niet werken én zeker niet normatief mogen worden gehanteerd.

In minder dan 50 woorden

- **Kwaliteitsproblemen zijn systeemproblemen. Een rechtlijnige reparatieaanpak werkt niet meer.**
- **De mensen op de werkvloer hebben de meeste kennis over het systeem en om kwaliteitsproblemen op te lossen.**
- **In teams met veel coöperatie komt (nog) meer relevante kennis beschikbaar. Regie, relevante informatie en zelfsturing zijn hierbij essentieel.**

Ik pak er enkele uit:

- door het werken met aan het model ontleende doelstellingen focust het management niet meer op eigen organisatiedoelstellingen;
- met intersubjectieve (!) meningsvorming wordt nagegaan of de organisatie aan de criteria van het model voldoet;
- en dus zijn er deskundigen nodig om het model uit te leggen, maar die hebben geen kennis van de specifieke toepassingspraktijk, en dus...

gaat er veel tijd en energie verloren aan het interpreteren van het model. Intussen wordt de organisatie er niet beter van terwijl iedereen het positieve gevoel heeft met kwaliteit bezig te zijn. Dat verklaart waarom men steeds zijn toevlucht zoekt tot dergelijke modellen. Maar het heeft ook te maken met de overwaardering van expertkennis. Wij koesteren de illusie dat de modelbouwers wel weten hoe kwaliteit 'werkt'. Als je die modellen beter bekijkt, zie je dat het begrip kwaliteit door elke modelbouwer anders wordt gedefinieerd. Dat geeft meteen al aan dat er geen eenduidig of geaccepteerd wetenschappelijk kader bestaat. Zelf zie ik kwaliteitszorg niet als een wetenschap; eerder is het een toepassingsgebied van andere disciplines zoals mijn leermeester Filip Mulder mij heeft voorgesteld.

Wat betreft kwaliteitsmodellen kunnen we nog een constatering doen. Geen enkel model uit de normatieve (!) school berust op bewezen causale verbanden. Elk model berust op de overtuigingen van de ontwerpers. Deze zijn echter hooguit gebaseerd op (zwakke) correlaties. Deze onwetendheid levert een kennisvacuüm op dat commerciële organisaties graag opvullen met nieuwe modelaanpassingen of eigen modellen. Het resultaat van dit alles is natuurlijk verwarring. Maar het leidt er ook toe dat er anno 2017 geen kwaliteitsmodel bestaat dat door de *business community* wordt omarmd op grond van praktische bruikbaarheid. Het is creatief en slim bedacht maar er is geen enkele reden waarom zo'n model zou werken. De modellen lenen zich ook niet voor *what-if* analyses. Welke dienst bewijzen we het management hier eigenlijk mee?

2. Wetenschappelijke kennis is niet bruikbaar om specifieke kwaliteitsproblemen op te lossen

Mijn vertrekpunt is dat een wetenschappelijke benadering van kwaliteitsproblemen kennis genereert die meestal niet relevant is voor het probleem waar een medewerker in de praktijk voor staat.⁶ De analyse van kwaliteitssystemen wordt verward met de analyse van kwaliteitsproblemen. Welke kennis is er in de dagelijkse praktijk nodig om daar kwaliteitsproblemen op te lossen? Dan moeten we ons eerst realiseren dat wetenschappelijke kennis niet de enige kennissoort is. Er bestaat ook andere kennis. Belangrijk is de niet-georganiseerde kennis die grotendeels losstaat van de kennis van algemene regels die de wetenschap probeert op te stellen.⁷ Deze kennissoort betreft inzicht in de bijzondere omstandigheden van de lokale probleemcondities: van tijd, plaats én de mensen die erin acteren. Hier hebben

degenen die het werk doen per definitie een voordeel boven alle anderen in de eigen organisatie én daarbuiten.

De vraag is nu: hoeveel van beide kennissoorten is er nodig om een concreet kwaliteitsprobleem op te lossen? Hierbij mikken we te veel op wetenschappelijke kennis of de quasi-wetenschappelijke kennis die modellen opleveren. Kwaliteit is de hoedanigheid van iets wat zich in de praktijk manifesteert. Daarom kan een kwaliteitsprobleem alleen in het hier en nu worden opgelost. Lokale kennis in handen van individuen is hiervoor relatief het belangrijkste.

Wat werkt wel?

Ahaus concludeert: in ons vakgebied worstelen we met een gebrek aan *evidence*. Hij stelt de vraag: Presteren organisaties die met het EFQM Excellence-model of met de Nederlandse equivalent het INK- managementmodel werken, beter dan organisaties die dat niet doen? Ik durf die vraag best te beantwoorden. Nee, zeker niet. De uitslag blijft echter ongewis want de gevraagde *evidence* (i.c. de causale relatie) valt voor dergelijke modellen simpelweg niet te leveren. Er is geen referentie en het model is niet-kwantitatief. Nu er geen sluitend bewijs is ziet iedereen zijn eigen gelijk bewezen en wijst daarbij naar het model of anders past hij dat wel aan. Deze theoretische richting leidt niet tot meer inzicht.

Wat dan wel? Ga terug naar de praktijk, naar de reële kwaliteit. Vertrek bij de praktijkproblemen die zich op een bepaalde plaats manifesteren. Dus terug naar de werkvloer. Alleen de werkvloer beschikt over unieke⁸ lokale informatie die nodig is om lokale kwaliteitsproblemen op te lossen. Het oplossen van problemen door de werkvloer gaat overigens niet 'vanzelf'. Enkele suggesties volgen later.

Voordat ik verder ga trek ik een tussenconclusie:

Het is op zijn minst curieus dat organisaties bij het oplossen van kwaliteitsproblemen meer heil zien in het gebruik van theoretische excellencemodellen, dan in het gebruik van echte praktijkinformatie.

Terug naar de praktijk van alledag

Ik verlaat nu de modellen en ga naar de praktijk van alledag. Naar de plek waar kwaliteit wordt geboren. De basale betekenis van kwaliteit is: hoedanigheid. De hoedanigheid van een product of dienst is gebaseerd op de hoedanigheid van het voortbrengingsproces. Wie hebben de meeste mogelijkheden om de hoedanigheid van een werkend proces te beïnvloeden? Dat zijn de mensen die het werkproces uitvoeren. Daarom moeten we juist op dit spoor verder gaan. Maar ik voer nog enkele steunargumenten aan die passen bij de turbulentie van deze tijd.

- '*Day tot day adjustments*'. Dat is het doel van de nieuwe kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is lange tijd gericht geweest

op het elimineren van afwijkingen; we hebben geleerd perfect in te spelen op trendanalyses en andere technieken voor quality control van massaproductie. Die tijd is voorbij.

- *Speed is the name of the game.* Kwaliteit en tijd zijn niet meer te scheiden. Het probleem is nu: snelle aanpassing aan veranderingen in de bijzondere omstandigheden van tijd en plaats.
- *Strategy is execution.* De kwaliteit van een continue stroom goederen en diensten vraagt om kleine bewuste verschuivingen op dagbasis in het licht van omstandigheden die de dag ervoor nog niet bekend waren. Centrale aansturing kan niet voorzien in wat lokaal in teams moet worden gedaan.

De uiteindelijke besluitvorming moet worden gelegd in de handen van mensen die de specifieke lokale omstandigheden kennen. Decentralisatie (of delegatie) van de beslissingen kan alleen effectief zijn als er snel lokale kennis gemobiliseerd kan worden. Ik schets nu vier elkaar versterkende lijnen om lokale kennismobilisatie te verbeteren.

Mobiliseren van lokale kennis

Voor management dat besluitvorming over kwaliteit aan zelfsturende teams wil overlaten zijn er vier 'must do's'. Er moet:

- een kader zijn waarbinnen de besluiten passen (regie);
- feedback zijn over genomen besluiten (informatie);
- geleerd worden van eerdere besluiten (leeromgeving);
- de bevoegdheid zijn om te besluiten (zelfsturing).

Deze zaken maken 'problem solving in the line' mogelijk gebaseerd op intensieve samenwerking. Ze vormen een coöperatief systeem⁹ dat kwaliteit terug kan brengen naar de mensen.

Terug naar de mensen

Regie

Zelfsturing is mooi, mits de organisatie daarvoor het speelveld aangeeft. Besluiten moeten passen in het patroon van veranderingen van grotere systemen rondom het team of de afdeling. Dus passen binnen de strategie van de organisatie maar liefst ook nog aansluiten op (en niet ingaan tegen) de economische ontwikkelingen. Het gaat erom dat de teambesluiten zich in dezelfde richting bewegen. Hoeveel (extra) kennis heeft het team hiervoor nodig? Soms is alleen visie of missie voldoende om de juiste actie te kunnen nemen. Om in de goede richting op te schuiven, moet het team weet hebben van een beperkt aantal zaken die relatief van groot belang zijn. Dat zijn de 'vital few' KPI's die in geconcentreerde vorm laten zien of de organisatiedoelstellingen dichterbij komen en waaraan het team bijdraagt.

Informatie

Voor een effectieve beïnvloeding van de kwaliteit is het nodig dat mensen (mogen) beslissen en daarvan leren. Dat vraagt om harde data en harde informatie. Gelukkig worden data en informatie steeds goedkoper. Door de combinatie informatietechnologie en kostendaling van informatie wordt decentralisatie van besluitvorming praktisch mogelijk. Hayek maakte al in 1945 een helder onderscheid tussen informatie die louter wetenschappelijk interessant is en die welke praktisch bruikbaar is. In de kwaliteitszorg hebben we dit door elkaar gehaspeld. Op een specifieke plaats in het proces beschikken de procesdeelnemers over meer relevante informatie dan wetenschappers. Daarom kunnen zij tot betere beslissingen komen. Ik pleit er daarom voor dat goedkope procespraktijk-informatie de drijver van kwaliteitsverbetering wordt. Dan wordt het mogelijk om in een dynamische werkomgeving door middel van *try and test* toch *in (quality) control* te zijn. Ik doel uitdrukkelijk niet op het *in control* zijn zoals kwaliteitsmanagementsystemen en certificatie dat van ons vragen. Ik ga terug naar de bedoeling; de bedoeling van Deming. Zo kom ik bij de leeromgeving.

Leeromgeving

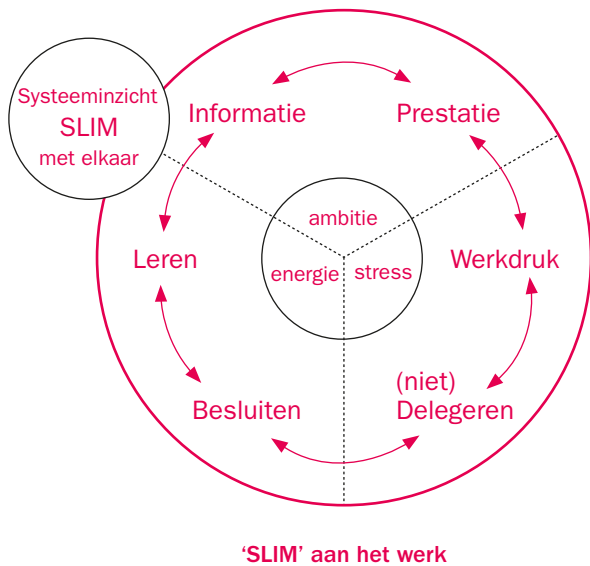
Try and test leiden tot kwaliteitsverbetering door gecontroleerd experimenteren. Daarvoor kunnen we een 'echte' PDCA-cirkel gebruiken; een cirkel die gerund wordt door de procesdeelnemers. Het wordt hoog tijd dat we met de PDCA-cirkel het kwaliteitsmanagement terugbrengen naar de mensen. De PDCA-cirkel ligt ten grondslag aan 'problem solving in the line' door teams. Teams zijn onmisbaar om twee fundamentele kwaliteitsproblemen aan te pakken. Het eerste probleem is dat het in de uitvoering niet meer zo lekker loopt als voorheen. Prestaties verslechteren namelijk altijd in de tijd. Dat is te herleiden tot een procesvraagstuk: het resultaat is niet voldoende, duurt te lang of kost te veel. Teams beschikken over de detailinformatie om dergelijke vraagstukken te kunnen oplossen. Het tweede probleem is dat het proces wel aan zijn nominale prestatie voldoet, maar dat die prestatie niet meer optimaal is omdat de omgeving (de klant) behoefte heeft gekregen aan een andere (betere) prestatie. Het proces moet dan aan de nieuwe klantwensen worden aangepast door kleine verschuivingen op dagbasis. De oplossing van deze problemen is vaak niet zo rechtlijnig.

Zelfsturing

De consequente toepassing van de PDCA-cirkel roept bij het management vragen op:

- moeten er prestatienormen aan het team gesteld worden, wie bepaalt deze?
- moeten de teams toestemming vragen voor hun verbeteroplossingen?
- wat als teams zelf kansen zien, mogen ze die dan benutten en zelf het proces aanpassen?
- hebben de teams begeleiding nodig, of moeten we teamleiders hebben die hier zelf leiding aan kunnen geven?

Vragen te over. Deze raken steeds aan de behoefte van de leiding om *in control* te zijn, terwijl men tegelijkertijd van de inzichten van de werkvloer gebruik wil maken. Dat leidt onafwendbaar tot een keuzemoment: wel of geen delegatie. Wie durft het aan? De hoog-laag dynamiek in organisaties remt zowel leiding als medewerkers af; die dynamiek voedt het wantrouwen. Leidinggevendendurven niet te delegeren. Omgekeerd voelen medewerkers zich niet echt verantwoordelijk. Waarom zouden ze het zichzelf moeilijk maken? Daarom is voor mij de *guiding star* van de kwaliteitsdiscussie: hoe kunnen we de noodzaak van nauwgezette control minimaliseren en tegelijkertijd mensen stimuleren om uit zichzelf de wenselijke dingen te doen?



Nieuwe benaderingen

Deze probleemstelling voedt een nieuwe stroming die opkomt voor een alternatieve (een meer zoekende en improviserende) benadering van de PDCA-cirkel. In het onderzoeksproces spelen verhalen een belangrijke rol. Deze 'narratives' kunnen een praktijksituatie enorm verduidelijken zodat de teamleden het probleem beter doorgronden. Maar managers, bazen, adviseurs, onderzoekers en wetenschappers zouden ook vaker naar de werkvloer moeten gaan (*go to gemba*), daar hun ogen goed de kost geven, en – inderdaad – luisteren naar 'verhalen'. De werkvloer is het goud van de organisatie; zoek een benadering die hem in het zonnetje zet. Geef de werkvloer de kans om lokale kennis te benutten. Geef hem een 'vrije methode' om aan de slag te gaan zoals het gecontroleerd experiment van Deming. Laat de werkvloer uittesten wat werkt. Zorg dat de werkvloer beschikt over *design skills* én prachtige verhalen kan vertellen.

Concluderend

1. De rechtlijnige reparatieaanpak van kwaliteitsproblemen

werkt niet meer. Kwaliteitsproblemen zijn systeemproblemen. De vraag is daarom wie over het beste systeem-inzicht aan boord beschikt.

2. Dit inzicht zit meestal niet bij een centrale kennisautoriteit (experts), maar juist decentraal. Kwaliteitsmanagement moet terug naar de mensen.
3. Individuele medewerkers beschikken over unieke informatie die nodig is om kwaliteitsproblemen op te lossen. Laat dus beslissingen over kwaliteitsverbetering aan het individu over of neem ze met zijn actieve coöperatie.
4. Door te experimenteren verzamelt de werkvloer meer lokale kennis waardoor de kwaliteit en de snelheid van besluitvorming verbeteren. Benut deze specifieke uitvoeringskennis.
5. In teams met veel coöperatie komt veel (nog) meer relevante kennis beschikbaar. Installeer dus een coöperatief systeem met regie, informatie, leeromgeving en zelfsturing als bouwstenen.

Helaas heeft SMART-kwaliteitsmanagement onvoldoende geleid tot het betrouwbaar oplossen van kwaliteitsproblemen in de praktijk. Het wordt tijd dat we SLIM worden. Slim betekent: Systeeminzicht, Leervermogen, Informatie, Met elkaar bespreken.¹⁰ Mogelijk prikkelt dit perspectief een nieuwe auteur om het stokje over te nemen!

Noten

- 1 Anton Schaerlaeckens in reactie op Lia de Vos. Zie www.sigmaonline.nl/2016/07/klaar-met-kwaliteit/
- 2 Kees Ahaus (2015). Waar gaat het met de kwaliteitsbeweging heen? *Kritische Kwaliteitskunde*, maart.
- 3 Hardjono, Oosterhoorn, De Vaal en Vos e.a. (2012). Perspectieven op kwaliteit.nl, Verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht, NNK.
- 4 A. Reichling en J. Jonker e.a (2013). *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, vertrekken-zoeken-verbreden*, Vakmedianet, Deventer.
- 5 L.A.F.M. Kerklaan en M.H. Hoogendijk (2006). Maken modellen waar wat ze beloven? *Sigma*, nr. 2. Zie ook: L.A.F.M. Kerklaan en M.H. Hoogendijk (2006), INK managementmodel: wegwijzer naar excellence. In: *Handboek Management Accounting* (E1307).
- 6 De overtuiging dat wetenschappelijke kennis de sleutel is wordt mooi verwoord door Ben van Schijndel; zie www.sigmaonline.nl/2016/04/praktische-betekenis-kwaliteitskundige-theorieen/
- 7 Dit is scherp onder woorden gebracht door de econoom Hayek. F.A. Hayek (1945), The use of knowledge in society, *The American Economic Review*, vol. 35, no. 4.
- 8 Wetenschappers zijn niet geïnteresseerd in uniciteit. Zie Rene ten Bos, Feiten liggen niet zomaar voor het oprapen, *Financieel Dagblad* (20 februari)
- 9 Leo Kerklaan (2016), *De Wendbare Organisatie, Agility Based Strategy in de Praktijk*, Vakmedianet, Deventer.
- 10 In dezelfde zin M. Noordegraaf. Zie perspectievenopkwaliteit.nl/kwaliteiten-organiseren-leren-dat-kwaliteit-geen-last-is-mirko-noordegraaf/

Auteur

Leo Kerklaan is Directeur Franeke Management Academie en auteur van *De Wendbare Organisatie*.



OPERATIONAL EXCELLENCE

EXECUTIVE EDUCATION



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

UW ORGANISATIE FLEXIBEL MAKEN, PROCESSEN OPTIMALISEREN EN KLANTWAARDE VERHOGEN?

MASTERCLASS OPERATIONAL EXCELLENCE - EXCELLENTIE ALS ORGANISATIESTRATEGIE!

Hoofdonderwerpen

Operational Excellence
Strategy Deployment
Supply Chain Collaboration
Agile en Scrum
Processimulatie
Lean Leadership

Sprekers

10 topsprekers en hoogleraren,
met onder andere:



Michael Ballé

*Oprichter van het Project Lean
Entreprise en het Institut Lean France*

Leert u Lean transformaties
doorvoeren met de juiste coaching
technieken



Prof. Rob Blomme

*Professor Organization Behaviour
en Head of Faculty aan Nyenrode
Business Universiteit*

Leert u kijken naar de organisatie,
het gedrag van medewerkers en uw
rol als leidinggevende

Praktijkcases

Miele Nederland

OPEX integreren als onderdeel van de
bedrijfscultuur

DHL Supply Chain

Succesvol OPEX uitrollen binnen de
Internationale Supply Chain

De Rockwool Group

Medewerkers excelleren met Lean en OPEX

VU medisch centrum

Lean Leadership verhoogt kwaliteit in de zorg

Learnings

Na afloop van deze Masterclass:

- Heeft u inzicht in de principes en methoden van Operational Excellence en kunt u deze toepassen in de praktijk
- Weet u hoe u uw processen klantgericht, betrouwbaar, snel en efficiënt in kunt richten
- Weet u wat nodig is om een cultuur te realiseren waarin continu leren en verbeteren de norm is
- Kunt u de principes van Lean Leadership in de praktijk brengen

GA VOOR MEER INFORMATIE NAAR WWW.MASTERCLASS-OPEX.NL

logistiek»

KiZ

SIGMA

EVENT

Verdraaide Organisaties

7 JUNI 2017

THEATER MAITLAND DRIEBERGEN



BEOORDEELD
MET EEN

8,4

Terug naar de bedoeling

Kom met
collega's en
profiteer van
EXTRA
KORTING

Managers en medewerkers ervaren dat huidige organisatirollen en -modellen niet meer werken. Ze willen terug naar kernwaarden als dialoog, eigen verantwoordelijkheid en de klant centraal. Maar hoe doe je dat nu? Hoe verdraai je jouw organisatie? Hoe zet je de pijl weer de goede kant op? Daarover gaat het tijdens het Event Verdraaide Organisaties op 7 juni 2017.

Laat je inspireren en draai samen met je collega's de pijl in jullie organisatie om!

www.eventverdraaideorganisaties.nl