

I Inleiding

1.1 Algemeen

Milieu, veiligheid en gezondheid zijn belangrijke aandachtspunten in de samenleving. De dreigende tekorten aan energie en grondstoffen, alsmede de noodzaak om ons milieu te beschermen, zijn evenzovele prikkels om uitval, afval en herbewerking tegen te gaan. Zo is zelfs recycling vanuit de kwaliteitszorgfilosofie verspilling. Het is immers een vorm van herbewerking. Zo'n verspilling moet in het ontwerpstadium worden voorkomen of geminimaliseerd. Wie naar perfectie streeft, kiest als norm voor het aantal uren besteed aan herbewerking: nul. Analooft geldt bij arbozorg een streven naar minimaal ziekteverzuim als een prikkel om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en bij milieuzorg geldt een streven naar nul uitstoot van afvalstoffen om een optimaal leefklimaat in stand te houden.

Er bestaat een hoge mate van gelijkgerichtheid tussen milieu- en arbozorg met het streven van de integrale kwaliteitszorg. Ook daar tracht men, zij het uit economische overwegingen, te komen tot het meest doelmatige gebruik van grondstoffen, energie en mensen door zo veel mogelijk afval, herbewerking en ongewenste of onveilige omstandigheden te voorkomen.

Hoewel het voor de hand zou liggen om een samenwerking tussen deskundige diensten en functies voor kwaliteits-, milieu- en arbozorg te bewerkstelligen, blijkt uit de praktijk dat de mogelijkheden in het bedrijfsleven verre van optimaal worden benut. Uit interviews met deskundigen en uit casestudies bij bedrijven komt echter wel de algemene overtuiging naar voren dat men naar zo'n geïntegreerd managementsysteem op weg is.

De voordelen liggen op het terrein van kostenbesparing, synergie, meer eenduidigheid en eenvoud in de documentatie en organisatie en een grotere betrokkenheid van medewerkers om veranderingsprocessen in gang te houden. Maar er zijn ook barrières. Hoewel de complexiteit van de besturing van de organisatie bij integratie zal afnemen, neemt die van het managementsysteem toe. Ook bestaan er in de praktijk grote culturele verschillen tussen de mensen die zich met milieu-, arbo- of kwaliteitsmanagement bemoeien. Deze zaken komen in hoofdstuk 8 aan de orde.

1.2 Begrippen

‘Wat is kwaliteit?’ Uit de scholastiek stamt het belangrijke onderscheid tussen primaire kwaliteiten die aan de materie zijn gebonden, en secundaire kwaliteiten die afgeleid zijn van esthetische en morele waarden. Bij materie kan men spreken van dimensies, zoals grootte, vorm, maat en beweging. Bij esthetische en morele zaken betreft het echter subjectieve meningen, tijd- en persoonsgebonden, zoals een esthetische voorkeur en een goed gevoel.

De vele definities die over het begrip ‘kwaliteit’ in omloop zijn, duiden op een zekere crisis binnen kwaliteitsmanagement: men weet niet precies wat het begrip inhoudt. Deze discussies zullen doorgaan, totdat algemeen dit concept wordt geaccepteerd: ‘kwaliteit is hetgeen iemand ervan vindt’. Daarmee nemen we dus het standpunt in dat kwaliteiten niet op een expliciete manier kunnen worden aangegeven. De definitie voor het begrip ‘kwaliteit’ is in haar meest brede opvatting dus subjectief. We spreken dan over ‘hoedanigheden’ en een ‘goed gevoel’. Hoe mooi is mooi en wat is bijvoorbeeld de kwaliteit van een concert? We doen een subjectieve waarneming en kunnen niet altijd een objectief resultaat weergeven. Dit klinkt dramatischer dan het is, want iedereen weet wel onmiddellijk te vertellen wanneer iets géén kwaliteit is. In de praktijk betekent dit, dat elke subjectieve en zelfs emotionele waarneming kan worden beoordeeld door een panel van deskundigen en dat hun eindoordeel met een rapportcijfer kan worden weergegeven. Zeker als het domein wordt afgekaderd, is dit een bruikbare methode. Muziekdeskundigen bijvoorbeeld kunnen op deze wijze een gekwantificeerd oordeel uitspreken over de actuele uitvoeringen van vioolconcerten van componisten uit de Barok.

In dit boek is *kwaliteit* gedefinieerd vanuit het hiervoor genoemde brede perspectief: de mate waarin de hoedanigheden van een product, proces, dienst of organisatie een goed gevoel geven. Met behulp van het woord ‘mate’ trachten we grip te krijgen op het begrip door het te kwantificeren. Op deze wijze omvat de definitie dus zowel de materiële als de subjectieve kant en daarmee ook het merendeel van de omschrijvingen zoals die in de loop der tijd zijn ontstaan. In figuur 1.1 is dit voor een aantal definities geïllustreerd.

‘Binnen specificaties’ is historisch gezien de oudste definitie voor kwaliteit. Het is een productgerichte benadering, gebaseerd op de gedefinieerde eisen waaraan een product of dienst moet voldoen. Hiervan afgeleid is een procesgerichte benadering, waarbij de maatstaven liggen bij de beoordeling of het proces het product of de dienst levert welke aan de gestelde eisen voldoet.

‘Geschikt voor gebruik’ is een klantgerichte benadering. Deze definitie is met name door J. Juran sterk gepropageerd. De maatstaf ligt hier bij de afne-

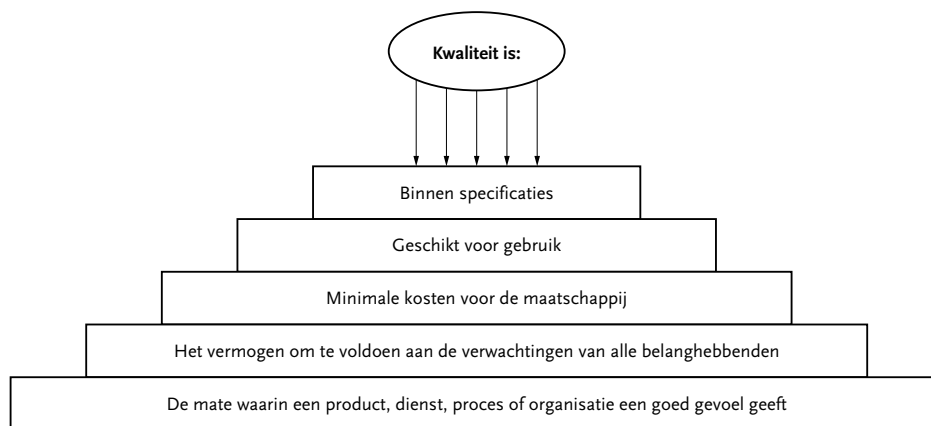
mer. Deze vergelijkt het geleverde product of de dienst met zijn verwachtingen en doelen.

‘Minimale kosten voor de maatschappij’ is een waardegerichte benadering, die door G. Taguchi is geïntroduceerd. Het gaat hierbij niet alleen om de geleverde prijs/kwaliteit-verhouding volgens de klant, maar om alle inspanningen en kosten in de gehele maatschappij die geleverd moeten worden om het product te gebruiken en eventueel te verschromen (Maas, 2002). Alle belanghebbenden (stakeholders) komen dus in beeld.

‘Het vermogen om te voldoen aan de verwachtingen van alle belanghebbenden’ is een definitie die het beste past bij de filosofie van Totale Kwaliteit. Het is ook een definitie die goed aansluit bij het streven naar Leren Excelleren, zoals dat met het INK-managementmodel wordt voorgestaan.

‘De mate waarin een product of dienst een goed gevoel geeft’ is een filosofische benadering van het begrip kwaliteit. Het is een beleving. Zelfs als kwaliteit niet kan worden gedefinieerd, weet toch iedereen wat het is!

Figuur 1.1 Een hiërarchie in definities van kwaliteit



De term ‘goed gevoel’ refereert aan het subjectieve element dat ook in de overkoepelende definitie blijft bestaan. De vraag wat kwaliteit nu precies is, blijft daarmee open. De discussies zullen blijven voortleven. Het streven naar volmaaktheid heeft een open einde. Maar dat is ook precies een van de uitgangspunten van ‘Excelleren’, namelijk het voortdurend verbeteren.

Onder *kwaliteitszorg* binnen een bedrijf wordt verstaan ‘dát aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en ten uitvoer brengt’ (ISO 9000:2000). De kwaliteitszorg heeft zich in de afgelopen decennia ontwikkeld van productinspectie via procesbeheersing en specialistische controle naar een integratie in de bedrijfsvoering en de gehele voortbrengingscyclus. Het besef dat het bereiken van de gewenste kwaliteit het nakomen van verplichtingen aan alle (interne en externe) klanten vereist en de verantwoordelijkheid van de directie is, is inmiddels wijd verspreid. Kwaliteitszorg omvat strategische planning, toewijzing van noodzakelijke voorzieningen en andere systematische activiteiten, zoals het plannen, uitvoeren en evalueren.

Onder invloed van de grote aandacht voor het INK-managementmodel wordt het begrip *Totale Kwaliteit* de laatste tijd vervangen door het begrip *Excelleren*. Excelleren (Totale Kwaliteit) is veelomvattend, het is een filosofie die zich kenmerkt door de in tabel 1.1 gegeven principes. Een onderdeel van Excelleren is *Kwaliteitsmanagement*. Hieronder wordt verstaan: de gecoördineerde activiteiten voor het besturen, beheersen en inrichten van een organisatie, Kwaliteit met een grote K. Let wel, het aspect ‘richten van de organisatie’ valt niet onder management maar onder leiderschap. Kwaliteitszorg is dus een onderdeel van kwaliteitsmanagement: dit begrip omvat die activiteiten die zijn gericht op het scheppen van vertrouwen dat wordt voldaan aan kwaliteitseisen, kwaliteit met een kleine k.

Tabel 1.1 De vijf fundamentele kenmerken van ‘Leren excelleren’ (Totale Kwaliteit)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Inspirerend leiderschap - Bouwen op vertrouwen - Samenwerking - Resultaatgerichtheid - Continu verbeteren en vernieuwen |
|---|

Milieu heeft een beperktere definitie dan kwaliteitszorg: ‘het geheel van organisatorische maatregelen gericht op het inzicht krijgen in, en het beheersen en verminderen van de effecten van bedrijfsactiviteiten op het milieu’.

Onder een *milieuzorgsysteem* wordt in dit boek verstaan ‘een samenhangend geheel van organisatorische maatregelen gericht op het inzicht krijgen in en het beheersen en verminderen van de effecten van bedrijfsactiviteiten op het milieu’. Deze begripsomschrijving komt overeen met diverse gangbare definities. Milieuzorg richt zich met name op de effecten van de bedrijfsvoering buiten de eigen organisatie. Het betreft de in tabel 1.2 gegeven aspecten.

Tabel 1.2 Overzicht van milieuzorgaspecten

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ecologie, ondermeer ecosystemen, voedselketens, kringlopen en landschapsecologie - Inrichtingen en vergunningen (Wet milieubeheer) - Afvalstoffen en gevaarlijke afvalstoffen - Verontreiniging oppervlaktewater - Grondwater - Bodembescherming - Geluidshinder - Luchtverontreiniging - Energiebeheer - Terugwinning en hergebruik |
|---|

Het begrip *arbeidsomstandigheden* omvat de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers in een organisatie. In veel bedrijven beperkt men zich in de praktijk nog tot het element veiligheid en wordt aan de aspecten gezondheid en welzijn nog slechts summier aandacht besteed. *Arbozorg* richt zich met name op de algemene zorgplicht van werkgevers voor gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemers. Dit is een wettelijke verplichting zoals vastgelegd in de Arbowet.

Een *arbozorgsysteem* wordt gedefinieerd als ‘een aantal elementen met een duidelijke onderlinge samenhang, die op een zodanige manier in de bedrijfsvoering zijn opgenomen dat op een systematische en preventieve wijze de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn is gewaarborgd’.

Tabel 1.3 Overzicht van arbozorggebieden

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Inventariseren en evalueren van risico's - Geven van voorlichting en onderricht - Ergonomie - Beroepsziekten en ziekteverzuimbeleid - Ongevalrisico's door mechanische, elektrische, of thermische factoren - Gezondheidsrisico's zoals geluid, trillen en schokken, ioniserende straling en niet-ioniserende straling - Gevaarlijke stoffen, zoals toxinen, allergenen en micro-organismen - Lichamelijke en mentale belasting, zoals fysieke belasting, werkdruk, stress, psychische vermoeidheid en burn-out |
|--|

1.3 Overeenkomsten tussen kwaliteitszorg, milieuzorg en arbozorg

De kwaliteitszorg kent in onze industriële samenleving een lange traditie en is vooral de afgelopen twintig jaar in een aantal vooroplopende bedrijven geëvolueerd tot een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering. Twee elementen zijn daarbij van belang. Allereerst de integrale aanpak van de verbetering van de kwaliteit en ten tweede het scheppen van een draagvlak daarvoor bin-

nen de gehele onderneming. Niet alleen bij het management, maar ook en vooral onder het middenkader en de operationele medewerkers.

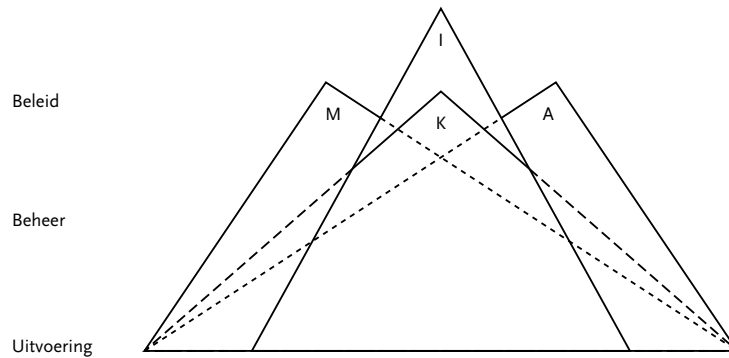
De industrie en de dienstensector worden de laatste decennia steeds meer geconfronteerd met de milieu- en arbozorgproblematiek. Een management-systeem (zorgsysteem) is daarbij een van de mogelijkheden om in de organisaties op integrale wijze de milieu- en arbozorgproblematiek te beheersen. Het ligt voor de hand om de geschiedenis en ervaringen van de kwaliteitszorg bij de opzet hiervan nauw te betrekken.

Praktisch alle ervaringen zoals opgedaan bij de organisatie van kwaliteitszorg kunnen, gezien de vele overeenkomsten, als les voor de milieu- en arbozorg dienen. Men kan namelijk stellen dat de ontwikkeling en organisatie van de milieu- en arbozorg parallellen vertonen met de historische ontwikkeling en de organisatie van de kwaliteitszorg. Daarbij valt er nog vaak een faseverschil te constateren tussen de ontwikkeling van kwaliteitszorg en die van de twee andere zorggebieden. Milieuzorg bevindt zich veelal nog in de inspectiefase, arbozorg in de beheersingsfase en kwaliteitszorg in de integratiefase (zie verder par. 1.4). De gewenste organisatiecultuur voor een succesvolle implementatie van afzonderlijke of geïntegreerde managementsystemen is echter dezelfde.

Indien bij een bedrijf zowel de milieu- en de arbo- als de kwaliteitszorg 'in de kinderschoenen' staan, verdient een geïntegreerde aanpak de voorkeur. Mocht de ontwikkeling van de kwaliteitszorg in het bedrijf duidelijk al een aantal fasen vooruitlopen op de milieu- en arbozorg of mochten milieu-, arbo- en kwaliteitszorg al langere tijd gescheiden zijn opgezet, dan verdient in eerste instantie versterking van de milieu- en arbozorg met kwaliteitszorgmethoden en -technieken de voorkeur. Het faseverschil heeft namelijk tot gevolg dat de geavanceerde methoden en technieken uit de kwaliteitszorg niet direct toepasbaar zijn in de andere managementsystemen. Weerstand tegen verandering en onbekendheid met de kosten en baten van de integratie kunnen een barrière vormen voor de integratie op korte termijn. Na versterking met kwaliteitszorgmethoden en -technieken kan dan eventueel op langere termijn tot een geïntegreerd managementsysteem voor milieu-, arbo- en kwaliteitszorg worden gekomen (evolutie in plaats van revolutie).

Integratie op uitvoeringsniveau blijkt eenvoudiger dan integratie op beleidsniveau. Op beleidsniveau bestaat er vaak geen duidelijke visie. Inhoudelijk zijn er verschillen doordat kwaliteitszorg wordt gedreven vanuit economische principes en milieu- en arbozorg nog vaak bestaat uit het voldoen aan verplichtingen. Op het niveau van de beheersing kan men veelal dezelfde systematiek hanteren (procedures, terugkoppeling, e.d.). Bij de werkinstructies, op het operationele niveau, kan men de milieu- en arbozorgaspecten in een aantal gevallen volledig integreren. Deze overlappingsen en verschillen in integratiemogelijkheden op diverse niveaus van organisatiebesturing zijn geïllustreerd in figuur 1.2.

Figuur 1.2 Overlap van milieuzorg, arbozorg en kwaliteitszorg



Methoden en technieken zoals die in de kwaliteitszorg zijn ontwikkeld, kunnen nagenoeg alle, 'in vertaalde vorm', vruchtbaar in de milieu- en arbozorg worden toegepast. Dit op basis van het uitgangspunt dat eisen en wensen altijd als kwaliteitseisen kunnen worden beschouwd: kwaliteitsmanagement richt zich op de verwachtingen van *alle* belanghebbenden. De relevantie van de methoden en technieken verschilt echter, gezien de verschillen in stand van ontwikkeling bij de zorggebieden. Bij de bepaling van de relevantie van de methoden en technieken voor milieu- en arbozorg spelen de volgende factoren een rol:

- ontwikkelingsfase van de milieu- en arbozorg;
- mogelijke specifieke problemen bij de organisatie van de milieu- en arbozorg;
- belang voor het specifieke bedrijf (in verband met de identiteit en cultuur).

1.4 Ontwikkeling van managementsystemen

De inhoud en de complexiteit van een geïntegreerd managementsysteem (soms ook zorgsysteem of besturingssysteem genoemd) zullen enerzijds afhangen van de aard van de bedrijfsactiviteiten, bijvoorbeeld of al of niet met grote hoeveelheden potentieel schadelijke chemicaliën wordt gewerkt. Ook de ergonomie kan een belangrijke invloed op de arbeidsprestatie en gezondheid uitoefenen. Anderzijds zullen de inhoud en de complexiteit van het geïntegreerde managementsysteem ook afhangen van de ontwikkelingsfasen waarin de milieu- en de arbozorg binnen het bedrijf verkeren. Deze ontwikkelingsfasen zijn geheel analoog aan wat de kwaliteitszorg heeft doorlopen.

Deze ontwikkeling kent een lange geschiedenis, die ook nu nog steeds verder uitkristalliseert. De kwaliteitszorg heeft de volgende fasen doorlopen:

- 1 vakmanschap (standaardisatie van kennis en vaardigheden);
- 2 toezicht (directe leiding);
- 3 inspectie (standaardisatie van het product);
- 4 productiebeheersing (standaardisatie van het productieproces);
- 5 kwaliteitssystemen (standaardisatie van de organisatie);
- 6 Totale Kwaliteit (de kwaliteitsconcepten toepassen op alle functies van de bedrijfsvoering – toeleveranciers, maatschappelijke relaties en overheidsrelaties).

Totale Kwaliteit (Meten en Bewegen in de INK-terminologie) legt ook de nadruk op de organisatiecultuur. Aangezien niet alles kan worden gestandaardiseerd, moet het kwaliteitsbewustzijn bij alle medewerkers zijn ingebakken. Alleen op deze wijze kan men er zorg voor dragen dat alle handelingen van medewerkers bijdragen aan de kwaliteit van het eindresultaat.

De genoemde fasen in de evolutie van de kwaliteitszorg bouwen op elkaar voort (evolutie in plaats van revolutie), dat wil zeggen dat een fase veelal de voorgaande fasen omvat. Samenvattend onderscheiden we in dit boek:

- de inspectiefase (productgericht);
- de productiebeheersingsfase (procesgericht);
- de integratiefase (organisatie-, keten- en maatschappijgericht).

In de integratiefase is de organisatie erin geslaagd zich aan te passen aan veranderingen in de economische en sociale omgeving en is in staat om de producten en diensten die zij wil leveren op een steeds betere manier te produceren. Deze fase omvat de dimensies ‘Organisatie’ en ‘Keten’, zoals die in het INK-managementmodel worden onderscheiden. De INK-dimensies zijn in tabel 1.4 gegeven.

De vier dimensies geven van micro naar macro telkens een verbreding van de systeemgrenzen. De kenmerken van de dimensies kunnen worden uitgedrukt in termen van inhoud, basisidee, mens en besturing. Per aandachtsgebied en per dimensie wordt met een set van zes richtinggevende vragen inzicht verkregen in de huidige stand van zaken en de mogelijkheden tot verbetering. Deze vragen hebben betrekking op de rol van de mens en de besturing.

Ook bij milieuzorg onderkent men een vergelijkbare ontwikkeling waarbij elke fase zijn eigen kenmerken heeft:

- 1 Sanering (inspectie), met nadruk op ‘end-of-pipe’-technieken, veel aandacht voor technische zaken en beperkte procesbeheersing.

- 2 Preventie (beheersing), met nadruk op preventie van emissies, verbetering van productieprocessen en bredere aandacht voor milieuzaken.
- 3 Integratie, met aandacht voor integraal ketenbeheer (zorg voor het milieu vanaf grondstofwinning tot afdanken en hergebruik van producten) en grote aandacht voor milieuzaken in de bedrijfsvoering.

Veel bedrijven verkeren wat betreft milieuzorg nog in de zogenoemde inspectiefase. Bij analyse van de status van arbozorg in bedrijven, blijkt dat arbodeskundigen zich nog sterk concentreren op de productiefase. De invloed op nieuwe ontwikkelingen en op het strategisch beleid is beperkt. Vergeleken met milieuzorg zijn arbozorg en kwaliteitszorg in de meeste bedrijven in een verdere ontwikkelingsfase.

Tabel 1.4 De vier dimensies uit het INK-managementmodel

<p><i>Activiteit</i></p> <p>Op een werkplek worden activiteiten uitgevoerd behorende bij één of meer stappen van een proces. In feite is het de kleinste organisatorische eenheid die in een organisatie te beschouwen is. Een activiteit start met een opdracht en de ter beschikkingstelling van hulpmiddelen, materialen en/of (tussen)producten/diensten. De activiteit eindigt wanneer het gespecificeerde product of de dienst is afgeleverd aan de volgende activiteit in de schakel.</p>
<p><i>Proces</i></p> <p>Een proces is een samenhangend geheel van een aaneengesloten reeks van activiteiten, dat een gedefinieerd eindproduct levert voor een (interne) klant. De start van een proces is de beschikbaarheid van product- en processpecificaties, input geleverd door partners of leveranciers en middelen voor de uitvoering. Het proces eindigt wanneer het gedefinieerde product of de dienst is afgeleverd aan de klant. De toegevoegde waarde is uit te drukken in effectiviteit, efficiency en flexibiliteit.</p>
<p><i>Organisatie</i></p> <p>Het gaat hier over de organisatie als complexe eenheid die in een concurrerende omgeving de behoeften van klanten, partners en andere groepen belanghebbenden in balans houdt. Dat vereist integraal management en een samenbindende uitdagende visie op de toekomst. Waar verbeterideeën worden gestimuleerd en serieus worden behandeld. Een klimaat gericht op excellent presteren en vernieuwen.</p>
<p><i>Keten</i></p> <p>De keten of het netwerk is een geheel van samenwerkende partners, die tezamen producten en/of diensten voortbrengen voor externe klanten. De leiding en anderen houden zicht op ontwikkelingen in het netwerk en focussen op de partners waarmee op het moment van samenwerken een keten van processen (parallel of serieel) wordt gevormd om te komen tot de eindresultaten.</p>

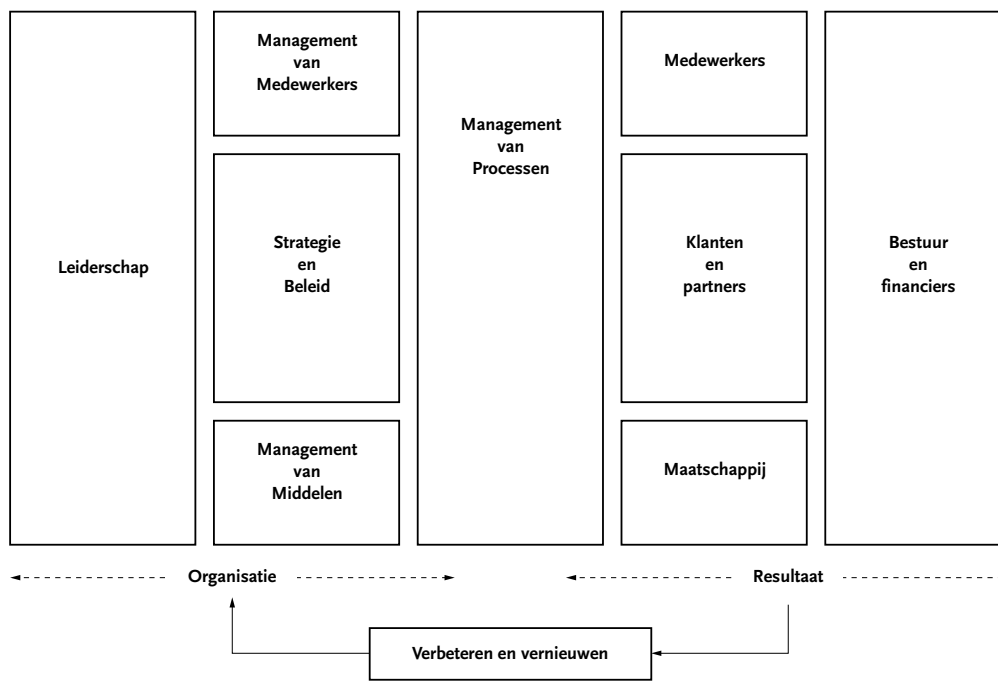
Bron: Introductie en toepassing van het INK-managementmodel, 2008

1.5 Het INK-managementmodel voor Totale Kwaliteit

Sinds het begin van de jaren negentig bestaat er grote aandacht voor de kwaliteitsprijzen. In de Verenigde Staten bestaat de Malcolm Baldrige Award en in Europa de EFQM prize (European Foundation for Quality Management). Sinds 1992 kent men in Nederland de daarvan afgeleide Nederlandse Kwaliteitsprijs (INK, 2000). De prijzen zijn een logisch vervolg op de ontwikkelin-

gen op kwaliteitsgebied. Bij mededinging moet men voldoen aan eisen met betrekking tot een groot aantal elementen, die in feite een invulling zijn van de principes van Integrale Kwaliteitszorg, toegepast op de gehele onderneming. In figuur 1.3 is het model afgebeeld. Men onderkent een verdeling in negen aandachtsgebieden. Elk aandachtsgebied bestaat weer uit een aantal stellingen (Handleiding Positie en ambitie bepalen, 2008).

Figuur 1.3 De aandachtsgebieden van het INK-managementmodel (2008)



In de periode 2004-2008 is een tweetal belangrijke ontwikkelingen rond het INK-managementmodel in gang gezet:

- 1 Herijken van het INK-gedachtegoed aan de maatschappelijke ontwikkelingen;
- 2 Het ontwikkelen van een 'one paper strategy' op basis van het INK-managementmodel.

Ad. 1. Herijking INK-managementmodel

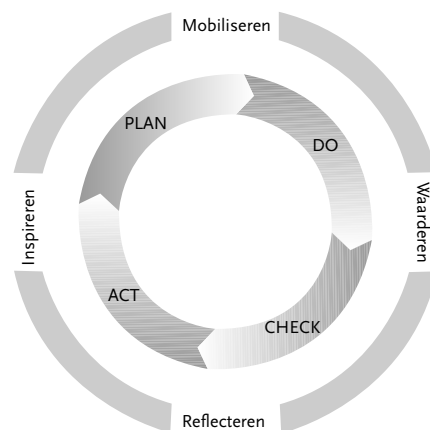
In 2008 is een aantal wijzigingen doorgevoerd die in het model en het bijbehorende materiaal van het INK zijn doorgevoerd.

De belangrijkste veranderingen die in het model en het bijbehorende materiaal zijn aangebracht, zijn (INK, 2008):

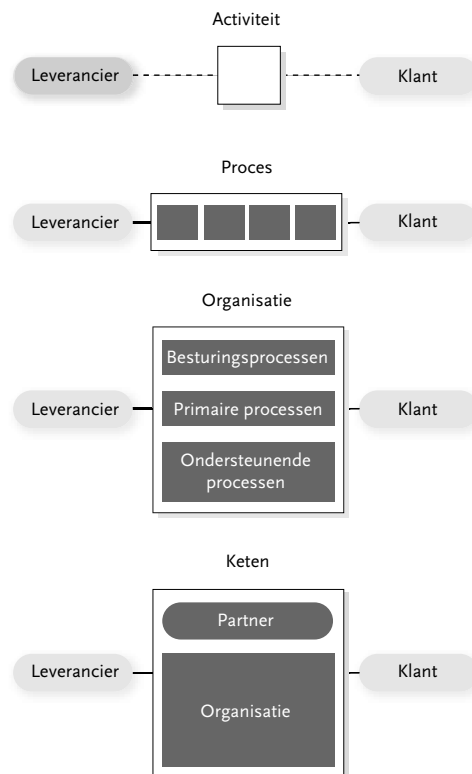
- meer dynamiek: van het heden (de diagnose), naar de toekomst (de ambitie);
- meer aandacht voor de mens: in de diagnose, maar ook in veranderkundig opzicht;
- naast de klassieke PDCA-cyclus een tweede wiel voor leiderschapsgedrag bij veranderen, te weten de IMWR-cirkel (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren);
- meervoudig kijken in vier dimensies: activiteit, proces, organisatie, keten;
- in het resultaatgebied Klanten en leveranciers (zie figuur 1.3) is het woord leveranciers vervangen door partners om aan te geven dat het hier gaat om wederzijdse afhankelijkheid en meer intensieve en strategische samenwerkingsverbanden;
- aandacht voor vermogensvermeerdering – materieel, commercieel, sociaal en intellectueel – vanuit de optiek van stakeholders en vanuit de organisatie zelf;
- meer aandacht voor de dialoog als werkvorm, gericht op de hoofdzaken waar de leiding voor verantwoordelijk is.

De meest opvallende verandering in 2008 is het loslaten van de zogenoemde ontwikkelingsfasen.

Figuur 1.4 Leiderschap en planning & control (INK, 2007)



Figuur 1.5 De vier dimensies van het INK-managementmodel (INK, 2008)



Samengevat is de essentie van het INK-managementmodel:

- tien aandachtsgebieden: vier resultaatgebieden en vijf organisatiegebieden;
- vijf fundamentele kenmerken: inspirerend leiderschap, bouwen op vertrouwen, samenwerking, resultaatgerichtheid, continu verbeteren en vernieuwen;
- twee wielen van verandering: PDCA en IMW;
- vier dimensies: activiteit, proces, organisatie en keten.

Ad. 2. One paper strategy: A3-methodiek

Een tweede belangrijke ontwikkeling is de toepassing van het INK-managementmodel in een zogenaamde 'one paper strategy': A3-methodiek. De A3-methodiek is binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen van het Ministerie van Justitie ontwikkeld vanuit de behoeften van leidinggevend: hoe kom ik in de sterk veranderende omgeving en organisatie meer 'in control'?

Vanuit deze vraagstelling is een methodiek ontwikkeld die inmiddels breed wordt toegepast in de publieke en non-profitsector. De A3-methodiek is in de basis niets meer of minder dan een werkwijze om te komen tot een gezamenlijk jaarplan en de uitvoering daarvan te garanderen.

Leidend in dit jaarplan zijn de missie en visie van een organisatie en de geformuleerde succesbepalende factoren. Door frequent de resultaten met elkaar te bespreken, wordt inzichtelijk wat de status is, of en hoe alle resultaten worden behaald en of bijstelling van de afgesproken aanpak nodig is. Door de beperking van de vorm aan de hand van één A3-papierformaat wordt ieder organisatieonderdeel gedwongen om stil te staan bij de zaken die er écht te doen. Een A3 laat geen ruimte voor uitgebreide betogen, maar vraagt om concrete inspanningen en meetbare resultaten. De A3-methodiek zorgt er dus voor dat je je als organisatie moet focussen op de essentie. De lessen uit High Performance Organizations en succesvol leiderschap zijn vertaald in een praktisch toepasbare methodiek. In de praktijk wordt de A3-methodiek vertaald in drie onderdelen, pijlers genaamd: het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en A3-digitaal.

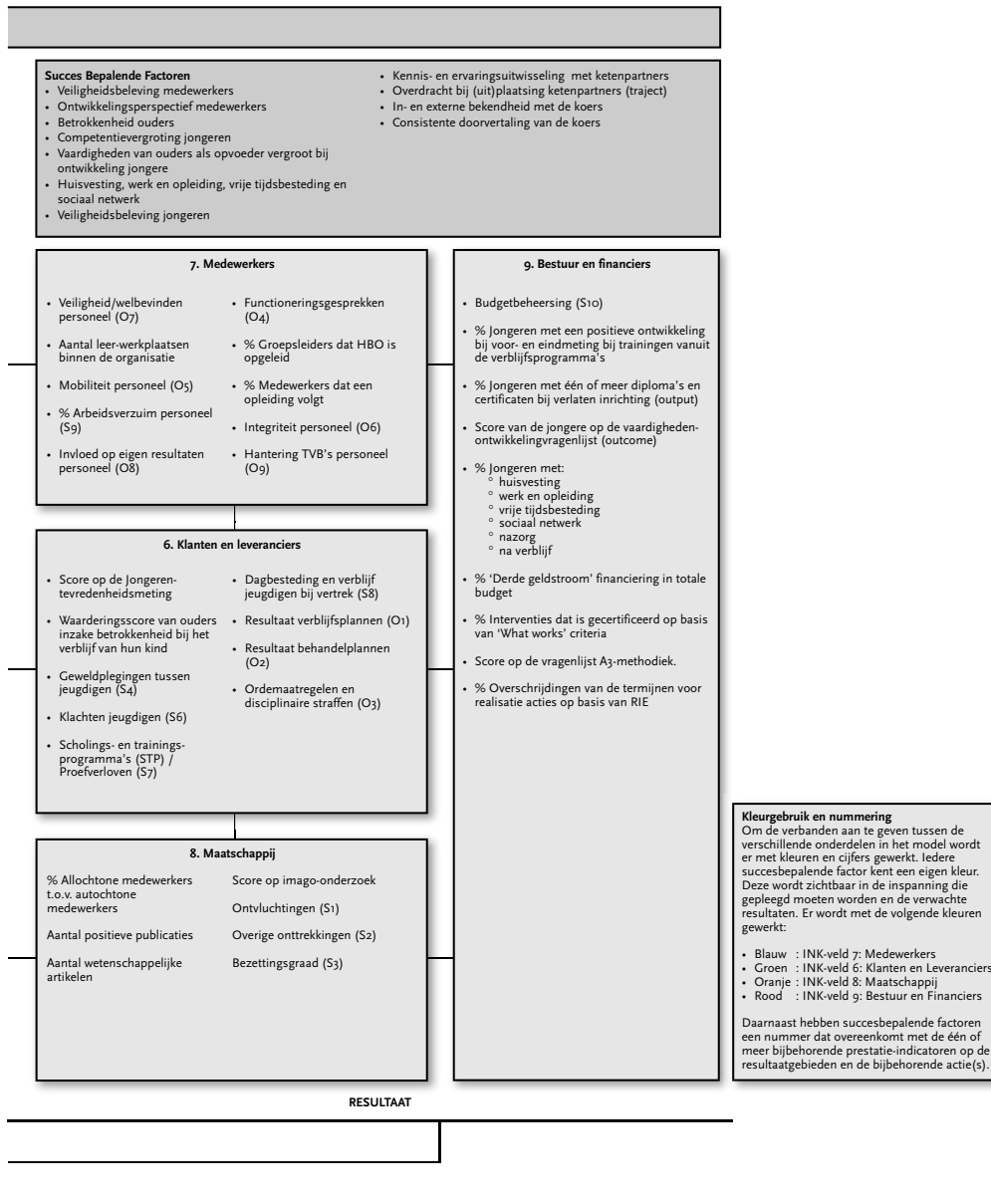
Het **A3-jaarplan** geeft beknopt de kern van de voornemens voor het komend jaar weer. Naast de missie, visie en succesbepalende factoren worden op de resultaatgebieden van het INK-managementmodel de te bereiken prestaties gedefinieerd en op de organisatiegebieden de daarbij behorende acties beschreven. Op deze wijze wordt het ‘wat’ en het ‘hoe’ in één oogopslag in beeld gebracht. De rode draden in het jaarplan worden letterlijk en figuurlijk inzichtelijk gemaakt. Het jaarplan is daarmee vertaald in een leesbaar, begrijpelijk en overzichtelijk A3-papierformaat. Zie figuur 1.6.

In het **A3-managementgesprek** fungeert het A3-jaarplan als onderlegger. De managementagenda voor het gesprek bestaat uit drie thema’s: consequenties van nieuwe ontwikkelingen voor het A3-jaarplan, de bereikte successen en de aandachtspunten (niet bereikte resultaten). Afspraken worden gemaakt over het delen van successen en het leren van anderen inzake de aandachtspunten. Op deze wijze wordt een fundamentele en betekenisvolle dialoog gevoerd over het functioneren van de organisatie. Leren en reflecteren vindt plaats vanuit het verleden en het delen van toekomstverwachtingen en haar consequenties voor het handelen.

A3-digitaal presenteert de actuele stand van zaken op de prestatie-indicatoren en acties in één portaal. Hierin worden gegevens geïmporteerd en handmatig geregistreerd, deze zijn voor iedereen inzichtelijk. De presentatie vindt plaats vanuit het A3-jaarplan en dient als cijfermatige basis voor de agenda van het managementgesprek en periodieke rapportages.

Fig. 1.6 Een voorbeeld van een A3-jaarplan





Tot slot

Door de hierboven genoemde ontwikkelingen wordt kwaliteitsmanagement meer verbonden aan het 'richten' van de organisatie. De focus komt meer te liggen op ambitie, strategie-implementatie en het bereiken van gewenste veranderingen. Deze ontwikkeling sluit tevens aan bij de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap (o.a. Scharmer (2007) en Senge (2004)).

1.6 Integratie van besturingssystemen (managementsystemen)

Doordat de milieu- en arbozorg grotendeels op dezelfde wijze kunnen worden benaderd als de kwaliteitszorg, bestaat ook een mogelijkheid te komen tot een geïntegreerd managementsysteem, gebruikmakende van dezelfde (vertaalde) methoden en technieken. Het is namelijk in het algemeen ongewenst dat er binnen een bedrijf meerdere managementsystemen naast elkaar voorkomen die verschillend van aard zijn. Men kan echter stellen dat een geïntegreerd managementsysteem pas aan zijn doelstellingen kan beantwoorden wanneer het is afgestemd op de besturingselementen die in meer of minder uitgewerkte vorm al in de organisatie aanwezig zijn.

Integratie van aspectsystemen verhoogt de complexiteit van het totale systeem en is pas aantrekkelijk als er bijkomende voordelen zijn, zoals een inhoudelijke overlap of gelijktijdige betere definiëring van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er zijn weinig organisaties die een volledige integratie van besturingssystemen van de diverse disciplines hebben gerealiseerd. Een van de redenen daarvoor is dat bij de meeste bedrijven vaak een verschil bestaat in ontwikkeling van deze disciplines. Dit is een barrière voor integratie, het is echter een probleem van tijdelijke aard. Bij verdere perfectionering groeit men vanzelf naar de gelijke eindfase. De vraag of systemen moeten worden samengevoegd of gescheiden, is ook niet voor alle omstandigheden en voor alle niveaus in de systemen (beleid, beheer en uitvoering) ondubbelzinnig te beantwoorden. De potentiële winst bij integratie zit hem in het feit dat men daardoor meerdere zaken in één keer kan doen. De uitvoering wordt eenvoudiger, maar het systeem wordt complexer. De factor efficiency speelt derhalve een belangrijke rol. Er zijn inmiddels wel voorbeelden van integratie van kwaliteits-, milieu- en arbozorg. Deze disciplines vertonen grote overeenkomsten wat betreft systematiek, structuur, coördinatie en communicatie. Integratie ligt hier dan ook voor de hand. Alle drie de disciplines hebben een ontwikkeling doorgemaakt van inspectie naar zorgsystemen; dat betekent dat in de eindfase de zorg niet alleen is gericht op het voldoen aan specificaties en het naleven van overheidsregels, maar dat ook het vermijden van risico's en het streven naar doelmatigheid ingebakken is. Het opzetten van een geïntegreerd systeem draagt daartoe bij. Bovendien kan beter worden ingespeeld op complexe situaties en op een markt, waarin arbeidsomstandigheden en milieuzorg belangrijker worden.

De onafhankelijke ontwikkeling van besturingssystemen is ook maar tot op een beperkt niveau mogelijk. In hoeverre er overlap zal moeten bestaan, is afhankelijk van de product- en marktsituaties waarin een organisatie zich bevindt en de status van de groeifase van elk van de disciplines.

1.7 Overeenkomsten naar vorm en opbouw bij kwaliteits-, milieu- en arbomanagementsystemen

Kwaliteits-, milieu- en arbomanagementsystemen vertonen wat betreft de opbouw grote overeenkomsten. Zo worden bij alle drie de systemen de elementen uit tabel 1.5 aangetroffen. Daarnaast is bij alle drie de structuur van een beleids-, een beheersings- en een uitvoeringsgedeelte te onderkennen.

Tabel 1.5 Elementen van een managementsysteem

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Intentie/beleidsverklaring - (Jaar)plannen/programma - Organisatiestructuur, verantwoordelijkheid, procedures, voorzieningen - Interne en externe rapportages - Meet- en beheerssystemen - Interne en externe audits - Opleidings- en motivatieprogramma's - Overige methoden en technieken |
|--|

Zowel kwaliteitszorg als milieu- en arbozorg is gericht op de beheersing van technische processen, arbeidsprocessen en managementprocessen. Een en ander kan onder meer worden bereikt door de gerichte inkoop van technische hulpmiddelen, preventief onderhoud, good housekeeping, resultaatgericht werken en inhoud geven aan de eigen verantwoordelijkheid.

De inhoudelijke overlap tussen de drie zorggebieden komt op het volgende neer:

1. Kwaliteit – Milieu

Ten aanzien van de inhoudelijke relatie tussen kwaliteit en milieu zijn drie aspecten van belang:

- milieu als klantenwens;
- milieubelasting als bijproduct waarop kwaliteitszorg betrekking kan hebben;
- milieuvriendelijkheid van producten.

2. Milieu – Arbo

Over het algemeen wordt aangenomen dat het bij 'milieu' gaat om bedrijfsexterne zaken, en bij 'arbo' om bedrijfsinterne zaken. Dit onderscheid gaat grotendeels op voor de effecten: milieueffecten liggen meestal buiten het bedrijf,

arbo-effecten binnen het bedrijf. In het kader van milieuzorg wordt veelal gesproken van ketenbeheer: van grondstoffase tot afvalfase.

Aangezien de aanpak van milieuproblemen het beste bij de bron kan plaatsvinden, strekt de milieuzorg zich uit tot de werkplek. Hierdoor ontstaat een overlap met (een deel van) de zorg voor de arbeidsomstandigheden.

De belangrijkste overlap wordt in dit geval gevormd door de beheersing van risico's bij het gebruik van toxische stoffen en lawaai (chemische en fysieke factoren) op en rond de werkplek.

3. Kwaliteit – Arbo

De relatie tussen kwaliteit en arbeidsomstandigheden is minder eenvoudig weer te geven. Een oorzaak hiervan is dat er soms sprake is van verwisseling van hoofddoel en afgeleid doel. Hiermee wordt bedoeld dat voor de kwaliteitszorg goede arbeidsomstandigheden en laag ziekteverzuim veeleer een voorwaarde (afgeleid doel, middel) dan het eigenlijke doel vormen. De inhoudelijke overlap tussen kwaliteitszorg en zorg voor arbeidsomstandigheden is daarom altijd te vinden in aanpassing van werkprocessen aan de mens (ergonomisch verantwoorde werkplek, taakinhoud met leer- en regelmogelijkheden).

Arbomstandigheden zijn op te vatten als een product van de bedrijfsvoering. Dit kan in verband worden gebracht met opvattingen over 'de interne klant'. Als de klantgerichtheid in een bedrijf mede gericht is op het voldoen aan de eisen van de interne klant valt de zorg voor goede arbeidsomstandigheden direct onder kwaliteitszorg.

1.8 Verschillen tussen kwaliteits-, milieu- en arbomanagementsystemen

De verschillen naar inhoud kunnen aan de hand van de volgende aspecten worden toegelicht:

1. Doelstellingen

Alhoewel de gemeenschappelijke doelstelling van de drie systemen een zorgvuldige bedrijfsvoering is, zijn er toch verschillen op te merken. Zo is het uiteindelijke doel van een kwaliteitssysteem een zorgvuldige bedrijfsvoering en productveiligheid. Milieuzorgsystemen streven meer ethische en/of macro-economische doelen na. Ook het begrip 'externe veiligheid' speelt bij milieumanagementsystemen een belangrijke rol. Arbomanagementsystemen ten slotte zijn voornamelijk gericht op interne veiligheid, gezondheid en welzijn.

2. Aanleidingen

Wat is de aanleiding dat bedrijven een kwaliteits-, milieu- en/of arbomanagementsysteem gaan invoeren? De drie systemen hebben als gemeenschappelijke

lijk kenmerk dat de aanleiding meestal een externe prikkel is. Alleen de aard van die prikkel is verschillend:

- kwaliteit: klanten, afnemers;
- milieu: overheid, milieugroeperingen;
- arbo: overheid, vakbonden, (G)OR.

3. Uitgangspunten

De uitgangspunten van zowel kwaliteitsmanagementsystemen als milieu- en arbomanagementsystemen zijn preventie en procesbeheersing. Er is echter in de praktijk een aantal inhoudelijke verschillen te onderscheiden:

- kwaliteit: product-, proces- en organisatiegericht;
- milieu: product-, proces- en omgevingsgericht (met name externe omgeving);
- arbo: mens- en omgevingsgericht (met name interne omgeving).

4. Relatie techniek en organisatie

Wordt er onderscheid gemaakt tussen organisatorische en technologische maatregelen, en zo ja, op welke manier? In alle drie de systemen wordt onderscheiden tussen technologische en organisatorische maatregelen. Ook wordt onderkend dat een dergelijk managementsysteem in principe een organisatorische aangelegenheid is. Het verschil tussen kwaliteitsmanagementsystemen enerzijds en milieu- en arbomanagementsystemen anderzijds is dat bij de laatste bepaalde organisatorische regelingen verplicht (door de wet) zichtbaar moeten zijn. Te denken valt aan verplichte overlegstructuren van rapportages en dergelijke (met name bij arbozorg).

5. Historische ontwikkeling

In de ontwikkeling van de kwaliteitszorg is een aantal fasen te onderkennen. Onderscheiden worden:

- 1 inspectiefase: voornamelijk gericht op het product;
- 2 beheersfase: voornamelijk gericht op (statistische) procesbeheersing;
- 3 integratiefase: gericht op de gehele interne organisatie, besturingssystemen, de voortbrengingsketen en de positie in de maatschappij.

Kwaliteitszorg groeit langzaam naar de integratiefase toe, onder andere omdat steeds vaker een kwaliteitssysteem volgens ISO-normen wordt geïmplementeerd. Milieuzorgsystemen bevinden zich over het algemeen in de inspectiefase. Bij arbozorgsystemen valt het verschijnsel op dat grote ondernemingen (meer dan 500 werknemers) op grond van wettelijke verplichtingen over een vrijwel volledig systeem beschikken, terwijl kleinere ondernemingen, afhankelijk van het aantal werknemers, zeer weinig tot niets doen aan arbozorg. De status van de ontwikkeling is bij een groot en bij een klein be-

drijf verschillend. De ontwikkeling is altijd die van inspectiefase via beheersing naar integratiefase. Men kan geen stappen overslaan. De start is altijd meten en weten. Op basis van de vergaarde kennis kan dan een technisch beheerssysteem worden opgebouwd. Vervolgens kunnen alle aspecten in de organisatie vorm worden gegeven. Dit is borging.

6. Standaardisatie

Een overeenkomst tussen de drie systemen is dat standaardisatie een centrale plaats inneemt in de systeemopzet. In de aard zijn echter nog belangrijke verschillen te zien:

- kwaliteit: ISO 9000-normen, branchenormen;
- milieu: Wet milieubeheer; overige wetgeving, nationaal en in EG-verband, ISO 14001;
- arbo: Arbowet, EEG-Richtlijnen, branchenormen, Praktijkrichtlijn NPR 5001 voor Arbosystemen, Publicatiebladen van de Arbeidsinspectie, de BS 8800 (1996) en van British Standards: Occupational Health and Safety Management Systems OHSAS 18001.

7. Wettelijke aspecten

De invloed van wettelijke aspecten in de drie systemen is nogal verschillend. In de arbozorg wordt een groot gedeelte van de inhoud én de vorm van het systeem bepaald door wettelijke vereisten. Kwaliteitssystemen hoeven slechts aan een beperkt aantal wettelijke bepalingen te voldoen.

8. Deskundige diensten

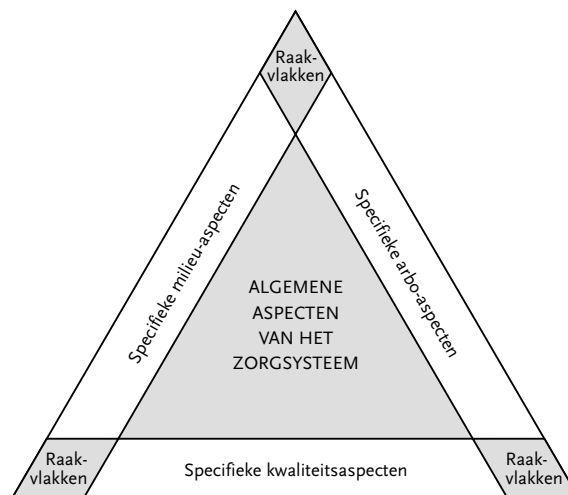
In milieu- en arbozorgsystemen moet rekening worden gehouden met de belangrijkheid van advisering door (externe) deskundigen (arbodienst, Brandweer, Gemeentelijke milieudiensten en bedrijfsmilieudiensten). In de kwaliteitszorg bestaat er geen enkele verplichting tot het raadplegen van deskundigen. Dit wil niet zeggen dat er geen gebruik van deskundige diensten wordt gemaakt. De aard van deze deskundigheid verschilt echter nogal van die in de milieu- en de arbozorg. In de kwaliteitszorg moet dan meer worden gedacht aan statistici, kalibratielaboratoria, onderzoekscentra, enzovoort.

9. Belang van de werkplek

In de milieu- en de arbozorg speelt de werkplek een centrale rol. Er zijn vele problemen denkbaar die te maken hebben met arbeidsomstandigheden, externe veiligheid en/of milieubelasting. Het is echter ook denkbaar dat veel problemen met de uiteindelijke kwaliteit van het product hun oorsprong hebben op de werkplek. Toch wordt in de milieu- en de arbozorg meer aandacht aan de werkplek geschonken dan in de kwaliteitszorg. Dit is voornamelijk een gevolg van de historische ontwikkeling. Milieu- en arbozorg bevinden zich nog op een lager abstractieniveau, waarin ruime aandacht wordt toege-

kend aan bedrijfsspecifieke zaken als de werkplek. Dit feit bemoeilijkt de integratie van de drie systemen.

Figuur 1.7 Overlap, verschillen en raakvlakken bij integratie van zorgsystemen



1.9 De voordelen van integratie

De voordelen van integratie van kwaliteitsmanagementsystemen met andere besturingssystemen zijn in tabel 1.6 samengevat.

Tabel 1.6 Voordelen van integratie van besturingssystemen

- Kostenbesparing/efficiency
- Synergie tussen de diverse disciplines
- Eenduidige organisatievormen
- Vereenvoudigd inzicht van overheid en werknemers in de beheersingsstructuren
- Betere mogelijkheden om beleid en uitvoering binnen de organisatie af te stemmen
- Grotere massa om veranderingsprocessen in gang te zetten

Integratie werkt kostenbesparend

Deskundigen kunnen op alle terreinen worden ingezet. Vaak kunnen dezelfde informatiesystemen en handboeken worden gebruikt. Bepaalde zaken kunnen gezamenlijk worden opgepakt. De afstemming wordt daardoor bevorderd en meetmiddelen kunnen mogelijk voor zowel milieu- en arbo- als voor kwaliteitsmetingen worden gebruikt.