

# **Kwaliteitsmanagement in de praktijk**

Kwaliteit is mensenwerk:  
verbeelden, verbinden, verbeteren

*ir. C.D.R. (Kees) de Vaal*  
*drs. ing. O.J. (Ouke) Pijl*  
*dr. B.C. (Ben) van Schijndel*  
*C.P.G. (Cees) Beek MKM*

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Tel.: 035 7506 117  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)

Eerste druk 2013  
Tweede gecorrigeerde oplage 2014  
Tweede druk 2019  
Derde druk, herziening, 2023

Vormgeving: Coco Bookmedia, Amersfoort  
Ontwerp omslag: Logocompany

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2022

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801  
ISBN: 978-90-5516-342-7

# Inhoudsopgave

Over de auteurs	11
Voorwoord	13
Woord vooraf bij de derde druk	17
Woord vooraf bij de tweede druk	19

## Inleiding

Inleiding	23
Ontstaansgeschiedenis van dit boek	23
Kwaliteitsmanagement in de praktijk	24
Opzet en leeswijzer	25
Tot slot	28

## 1 Kwaliteit is mensenwerk

Kernstof	31
1.1 Kwaliteit is mensenwerk	33
1.2 Stenen in de vijver	36
1.3 Wat speelt er vandaag?	40
1.4 Menselijke succesfactoren	51
1.5 Rol van de kwaliteitsmanager	55
1.6 Vragen en opdrachten	65
1.7 Extra: het fundament van kwaliteitsmanagement	67
1.8 Antwoorden	73
Literatuur	75

## Deel I Plannen en ondernemen

## 2 Strategie en organisatieontwikkeling

Kernstof	81
2.1 Strategie en kwaliteitsmanagement	83
2.2 Ontwerpen van organisaties	90
2.3 Ontwikkelen van organisaties	102
2.4 Vragen en opdrachten	109
2.5 Organisaties beter begrijpen: Cynefin Framework	111
2.6 Antwoorden	113
Literatuur	117

### 3 Managementmodellen

Kernstof	121
3.1 Ontstaansgeschiedenis van de managementmodellen	123
3.2 INK-managementmodel	123
3.3 EFQM-model	130
3.4 INK.next	136
3.5 Vragen en opdrachten	139
3.6 Extra: A3 methodiek	141
3.7 Antwoorden	143
Literatuur	145

### 4 Managementsystemen: compliance en duurzaamheid

Kernstof	147
4.1 Harmonized Structure	149
4.2 Omgaan met risico's	152
4.3 Voorbeelden van managementsysteemnormen en richtlijnen	160
4.4 Invoeren van een managementsysteem	170
4.5 Duurzaam ondernemen	174
4.6 Vragen en opdrachten	187
4.7 Extra: sociale en ethische standaarden	189
4.8 Antwoorden	191
Literatuur	193

### 5 Inspireren en mobiliseren

Kernstof	199
5.1 Ontwikkelen van plannen: inspireren op niveau	201
5.2 Mythe van beheersbaarheid	205
5.3 Mobiliseren	210
5.4 Vragen en opdrachten	227
5.5 Extra: persoonscertificatie	229
5.6 Antwoorden	231
Literatuur	235

## Deel II Organiseren en samenwerken

### 6 Samen werken in processen

Kernstof	239
6.1 Wat zijn processen?	241
6.2 Managen van processen	247
6.3 In kaart brengen van processen	254
6.4 Vragen en opdrachten	269

6.5	Extra: professioneel partnership in het onderwijs	271
6.6	Antwoorden	275
	Literatuur	277
<b>7</b>	<b>Processen optimaliseren</b>	
	Kernstof	279
7.1	Procesmanagement	281
7.2	Total Productive Maintenance (TPM)	281
7.3	Lean Manufacturing	283
7.4	Six Sigma	289
7.5	Lean/Six Sigma	293
7.6	Quick Response Manufacturing	295
7.7	Vragen en opdrachten	297
7.8	Extra: ToC, BPR en RCM	299
7.9	Antwoorden	301
	Literatuur	303
<b>8</b>	<b>Projectaanpak en procesregie</b>	
	Kernstof	307
8.1	Projectmanagement	309
8.2	Procesregie	321
8.3	Opdrachten geven en opdrachten nemen	325
8.4	Vragen en opdrachten	331
8.5	Extra: programmamanagement – sturen op verbinding	333
8.6	Antwoorden	335
	Literatuur	337
<b>9</b>	<b>Samen werken aan resultaat</b>	
	Kernstof	341
9.1	Werken in teams	343
9.2	Samenstellen van teams	348
9.3	Leidinggeven aan teams	351
9.4	Effectief samenwerken	356
9.5	Teamdoelen en -resultaten	358
9.6	Teams ontwikkelen	359
9.7	Vragen en opdrachten	365
9.8	Extra: checklists op teamfunctioneren	367
9.9	Antwoorden	373
	Literatuur	375

## Deel III Meten en rapporteren

### 10 Meten en weten

Kernstof	379
10.1 Prestatiemetingen	381
10.2 Meten en rapporteren in balans	388
10.3 Meten is zweten?	392
10.4 Feedback geven en ontvangen	395
10.5 Vragen en opdrachten	399
10.6 Extra: het kernkwadrant	401
10.7 Antwoorden	403
Literatuur	405

### 11 Auditing: opzet, bestaan en werking

Kernstof	407
11.1 Wat is een audit?	409
11.2 Organiseren van audits	416
11.3 Uitvoeren van audits	420
11.4 Vragen en opdrachten	429
11.5 Extra: voeren van auditgesprekken	431
11.6 Antwoorden	435
Literatuur	437

### 12 Quality is free

Kernstof	441
12.1 Kosten van gebrek aan kwaliteit	443
12.2 PKF-model	443
12.3 VnV-model	445
12.4 Kwaliteitskostenonderzoek	447
12.5 Investeringsmodellen	449
12.6 Vragen en opdrachten	451
12.7 Extra: Earned Value Methode	453
12.8 Antwoorden	457
Literatuur	461

### 13 Wat vindt uw stakeholder?

Kernstof	463
13.1 Tevredenheid en waardering	465
13.2 Waarderingsonderzoek	466
13.3 Wat vindt de medewerker?	475
13.4 Wat vindt de klant?	478
13.5 Wat vinden partners en leveranciers?	483

13.6	Wat vindt de maatschappij?	484
13.7	Wat vinden bestuur en financiers?	487
13.8	Een klacht is een kans	489
13.9	Rol van kwaliteitsmanager	493
13.10	Vragen en opdrachten	495
13.11	Extra: variabelen, steekproeven en vragenlijsten	497
13.12	Antwoorden	503
	Literatuur	507

## Deel IV Reflecteren en verbeteren

### 14 Leren verbeteren en veranderen

	Kernstof	511
14.1	PDCA-cyclus als leercyclus	513
14.2	Leren, verbeteren en veranderen op individueel niveau	514
14.3	Leren, verbeteren en veranderen op teamniveau	517
14.4	Leren, verbeteren en veranderen op organisatieniveau	519
14.5	Single, double en triple loop leren	528
14.6	Rol van de kwaliteitsmanager	533
14.7	Vragen en opdrachten	537
14.8	Extra: organisatie en verandering in de praktijk	539
14.9	Antwoorden	541
	Literatuur	545

### 15 Verbetermaatregelen

	Kernstof	549
15.1	Wat is verbeteren?	551
15.2	Tot stand komen van verbetermaatregelen	551
15.3	Voorbeelden van verbeter technieken	554
15.4	Vragen en opdrachten	563
15.5	Extra: intervisie en intercollegiale toetsing	565
15.6	Antwoorden	569
	Literatuur	571

	Organisaties	572
	Vaktijdschriften	575
	Afkortingen	576
	Index	579