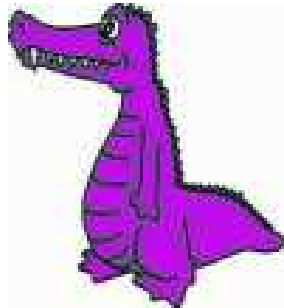


# **Van betonnen zwemvesten tot paarse krokodillen**



***Een onderzoek naar de meerwaarde van een ISO 9001  
certificaat binnen MKB dienstverlenende bedrijven en de  
factoren die van invloed zijn op deze meerwaarde***

Iris Bertrams  
Studentnummer:2005200  
Begeleider: Y. Burg  
Afstudeerscriptie  
Haagsche Hogeschool, Academie Facility Management  
7-2-2012  
Adviesrapport

# Onderzoek naar de ISO 9001;

***Hoe kan het ISO 9001 certificaat een meerwaarde bieden voor MKB dienstverlenende bedrijven en welke factoren hebben invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie?***

**Iris Bertrams**

Februari 2012

Haagsche Hogeschool  
Academie voor Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag  
Afstudeeronderwerp; Kwaliteitsmanagement  
Docent-begeleider: Y. Burg  
Medebeoordelaar: F.G.L. Joostens  
Periode onderzoek: November 2010- Februari 2012

## Auteursreferaat

Deze scriptie gaat over de ISO 9001. Dit is een kwaliteitsmanagementsysteem. Onderzocht wordt welke factoren van invloed zijn op het resultaat van een ISO 9001 implementatie. Gekeken wordt naar de reden voor het implementeren van dit specifieke sturingselement.

Aanleiding voor dit onderzoek is de probleemsituatie dat vele **MKB bedrijven dienstverlenende** bedrijven de ISO 9001 implementeren, maar er aanleiding is te twijfelen aan het rendement. De ISO 9001 kan als een papieren monster worden ervaren, zeer statisch en bureaucratisch. De ISO 9001 heeft een negatieve bijklank gekregen. Velen bedrijven hebben echter wel baat bij het werken volgens de ISO 9001. Meer duidelijkheid in de factoren die bepalend zijn voor het slagen van de ISO 9001 certificering helpt een organisatie meer rendement te halen uit de investeringen in het certificaat.

De onderzochte **factoren** zijn de invloed van de **reden voor implementatie**, en de invloed van het **implementatieproces** op het resultaat.

Een belangrijk onderscheidt in de rapport is een **interne** of **externe reden** voor implementatie.

### **Facilitair management**

De adviezen dienen als naslagwerk bij de overweging van een facilitair manager om over te gaan op een ISO 9001 implementatie, bieden handvaten om het implementatieproces soepel te laten verlopen en zo meer rendement van het certificaat te behalen en geven informatie en handreikingen om een reeds geïmplementeerd certificaat een nieuwe impuls te geven en een hoger rendement te genereren.

## Managementsamenvatting

De doelstelling van dit adviesrapport is inzicht geven in de factoren die invloed hebben op het resultaat en de toegevoegde waarde die een ISO 9001 certificaat kan bieden voor de doelgroep MKB dienstverlenende bedrijven.

De onderzoeksvraag is:

***Hoe kan het ISO 9001 certificaat een meerwaarde bieden voor MKB dienstverlenende bedrijven en welke factoren hebben invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie?***

### *Onderzoek*

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de literatuur onderzocht en is er een kwalitatief onderzoek gehouden.

De deskresearch betreft ten eerste alle informatie over de ISO 9001, achtergrondinformatie over kwaliteitsmanagement en een kwaliteitsmanagementsysteem, het model van de ISO 9001 en hoe zij toegepast dient te worden. De kosten en baten worden in kaart gebracht.

Verder is de literatuur gezocht naar de redenen van bedrijven om over te gaan op een ISO 9001 implementatie. Hierbij is gekeken naar de ontwikkelingen binnen het MKB op verschillende gebieden.

Hiernaast zijn algemene implementatie theorieën onderzocht, ofwel adoptietheorieën.

De theorieën die het meest van toepassing zijn op de ISO 9001 zijn uitgelicht; de theorieën van Abrahamson en Dimaggio en Powell. Abrahamson toont met zijn studie vier perspectieven; het efficiënte keuze perspectief, het gedwongen keuze perspectief, het mode- perspectief of het fad perspectief.

Dimaggio en Powell komen in hun studie uit op isomorfisme. De vormen van isomorfisme zijn dwang, imitatie en de normatieve druk.

Tot slot is er deskresearch gedaan naar valkuilen van een implementatieproces.

Voor het kwalitatief onderzoek is een enquête gehouden met 40 respondenten en zijn er drie interviews afgenomen. Het kwalitatieve onderzoek is complementair aan het theoretisch onderzoek. De gevonden theoretische informatie wordt getoetst en vergeleken met de praktijk. De conclusies van de onderzoeksvragen worden gebaseerd op de resultaten en overeenkomsten van beide methoden.

### *Conclusie*

Kort samengevat kan gesteld worden dat de reden voor de implementatie indirect via het implementatieproces het eindresultaat bepaald. De reden voor de implementatie heeft invloed op het resultaat van de implementatie. Indirect heeft de reden invloed op het implementatieproces, het implementatieproces zelf is zeer bepalend voor het resultaat.

### *Adviezen*

Juist omdat een facilitaire manager ondersteuning biedt aan de primaire processen heeft hij de ultieme positie om de processen zodanig in te richten dat de gehele organisatie optimaal kan functioneren. De ISO 9001 ondersteunt hierin aanzienlijk.

De reden voor implementatie hoeft geen invloed te hebben op het resultaat, omdat de aangewezen persoon voor de implementatie de interne voordelen als hoogste prioriteit stelt, het certificaat is dan een beloning voor het kwaliteitsmanagementsysteem, geen doel op zich.

In combinatie met de interne voordelen die het certificaat kan bieden zal de implementatieprocedure vanuit een juist perspectief worden doorgevoerd.

Een ISO 9001 implementatie ondersteunt de facilitaire manager bij het bijdragen aan enkele beleidsmatige doelstellingen van de organisatie:

- Het waarborgen van de continuïteit van de kwaliteit; middels het beheren en beheersen van de processen kan er gewerkt worden aan continue verbetering van de processen en de dienstverlening en dus van de kwaliteit
- Het reduceren van kosten; door effectiever en efficiënter te werken worden de kosten bespaard.

## Voorwoord

Mijn dank gaat uit naar T. Heringa, C. Antonissen, en T. Bertrams voor de steun en motivatie die zij mij gegeven hebben. Een dankwoord gaat ook uit naar Y. Burg en F.G.L. Joostens, voor de begeleiding bij de deze scriptie.

Persoonlijke aanleiding:

Kwaliteitsmanagement is tegenwoordig een populair onderwerp, wat mij zeer aanspreekt. De consument is steeds mondiger en de marketingwereld verandert van schieten met hagel naar one-shot, one-kill<sup>1</sup>. Kwaliteit speelt hierin een belangrijke rol. Graag zou ik mij met mijn afstudeeronderzoek verdiepen in het kwaliteitsmanagement, de rol van de ISO 9001 hierin spreekt mij erg aan, juist vanwege de opgevangen negatieve signalen terwijl de norm zo intens populair is. Helaas was er geen organisatie die mij deze mogelijkheid bood, vandaar dat ik eigen opdrachtgever ben en zelfstandig afstudeer.

Ik hoop dat mijn scriptie u iets kan bieden, dat u de resultaten van mijn scriptie mee kan nemen.

Vriendelijke groeten,

Iris Bertrams.

7-02-2012, Den Haag.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1: Herina, T.; Essay Digital Future CE25: Orakelen over Marketing: van schieten met hagel naar one-shot, one-kill, 27-01-2012

## Inhoud

Inleiding .....	10
1. Opzet onderzoek .....	14
1.1 Deskresearch .....	14
Complementariteit van het theoretisch- en het praktijkonderzoek.....	16
1.2 Kwalitatief praktijkonderzoek.....	16
1.2.1 De enquête .....	16
1.2.2 De interviews .....	17
1.3 Opbouw .....	17
Hoofdstuk 2: De ISO 9001 en wat zij een organisatie kan bieden .....	18
2.1 Een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).....	18
2.2 De achtergrond ISO 9001.....	18
2.3 Het model van de ISO 9001.....	19
2.4 Het financiële aspect van de ISO 9001; kosten en rendement .....	22
2.5 Samenvatting.....	27
Hoofdstuk 3; De reden van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren..	28
3.1 Ontwikkelingen binnen het MKB.....	28
3.1.1 Economische ontwikkelingen.....	28
De economische crisis .....	28
Globalisering .....	28
Vervlechting van de economie.....	28
3.1.2 Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen .....	29
3.1.3 Technologische ontwikkelingen .....	29
Informatisering.....	29
Sociale media .....	29
3.1.4 Ecologische ontwikkelingen .....	29
3.1.5 Politicologische ontwikkelingen .....	30
Overzicht ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende aanleidingen om ISO 9001 te implementeren.....	30
3.2 Onderscheidt tussen interne en externe redenen om te implementeren .....	31
3.3 Redenen voor implementatie vanuit de vier perspectieven van Abrahamson.....	32
3.4 Redenen voor implementatie vanuit Isomorfisme.....	33
3.5 Samenvatting en conclusie: Wat is de reden voor implementatie van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren?.....	34
3.5.1 Samenvatting theorie.....	34

3.5.2 Resultaten praktijkonderzoek .....	35
3.5.3 Conclusie .....	36
Hoofdstuk 4 De valkuilen van een implementatieproces .....	37
4.1 Valkuilen in het algemeen bij een implementatieproces: .....	37
4.2 Valkuilen aan de hand van adoptietheorieën .....	39
4.3 Valkuilen bij de implementatie van ISO 9001 .....	41
4.4 Wat zijn de valkuilen van een implementatieproces? .....	41
4.4.1 Samenvatting theorie.....	41
4.4.2 Resultaten praktijkonderzoek .....	41
4.4.3 Conclusie .....	42
Hoofdstuk 5; Op welke wijze zijn de besproken factoren van invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie? .....	43
5.1 Op welke wijze is de factor ‘ reden van een organisatie om de ISO 9001 te implementeren’ van invloed op het resultaat van het certificaat?.....	43
5.2 1 Op welke wijze is de factor ‘het implementatieproces’ van invloed op het resultaat van het certificaat? .....	48
5.3 Conclusie .....	52
Hoofdstuk 6; Hoe kunnen de gevonden factoren worden ingezet zodat het ISO 9001 certificaat een meerwaarde biedt voor de organisatie? .....	53
Advies 1; Op welke wijze de invloedrijke factor ‘ de reden voor implementatie’ ingezet kan worden voor een maximaal resultaat .....	53
Advies 2; op welke wijze de invloedrijke factor ‘het implementatieproces’ ingezet kan worden voor een maximaal resultaat.....	54
Op welke wijze de ISO 9001 de facilitaire organisatie kan ondersteunen bij het realiseren van de beleidsdoelstellingen;.....	56
Literatuurlijst .....	58
Literatuur .....	58
Internet bronnen.....	59
Bijlagen .....	60
Bijlage 1: Relevante artikelen probleemsituatie.....	61
Artikel 1: artikel voor <i>Flexmarkt</i> van <a href="http://www.tryntsjedijkstra.nl">www.tryntsjedijkstra.nl</a> .....	61
Artikel 2: Het kwaliteitsprobleem van de middelgrote organisatie .....	63
Artikel 3: HKZ certificering voor kwaliteit van zorg .....	64
Artikel 4: ISO procedures maken medewerker denkmoer, Auteur: Hessel Visser, 27-03-2009 .	65
Bijlage 2: definities en begrippen:.....	67
Bijlage 3: De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement.....	68
Bijlage 4: De goeroes die een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van KM. ....	69

Bijlage 5; uitwerking kosten ISO 9001 .....72  
Bijlage 6; Uitwerking interviews.....76

## Inleiding

De ISO 9001 is het hoofdonderwerp van deze scriptie. Ter verduidelijking alvast een korte toelichting op de ISO 9001.

De officiële website van het NEN<sup>2</sup> licht de ISO 9001 als volgt toe:

*“De ISO 9001 is dé internationaal geaccepteerde standaard voor kwaliteitsmanagementsystemen. Deze norm geeft de eisen weer voor een kwaliteitsmanagementsysteem die door een organisatie gebruikt kunnen worden om de klanttevredenheid te verhogen. Door te voldoen aan de eisen van de klant en aan de wet- en regelgeving.*

*ISO 9001 kan ook door interne en externe partijen (waaronder certificatie-instellingen) gebruikt worden om te beoordelen of de organisatie in staat is om te voldoen aan eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie.”*

### Probleemsituatie

Er zijn veel ontwikkelingen die MKB bedrijven er toe aanzetten het ISO 9001 certificaat te implementeren. Deze ontwikkelingen komen in HOOFDSTUK uitgebreid aan bod.

Het daadwerkelijke resultaat van de ISO 9001 blijkt echter tegen te kunnen vallen, en worden er kanttekeningen geplaatst bij het voldoen aan de kwaliteitsnorm.

Op het internet zijn tal van artikelen te vinden die van mening zijn dat de ISO 9001 vooral veel extra werk oplevert en het rendement tegenvalt. Ter verduidelijking zijn een aantal van deze artikelen opgenomen in bijlage nummer 1.

In ‘kwaliteitsmanagement in beweging’ wordt een situatie geschetst die aanleiding geeft te twijfelen aan de meerwaarde van het certificaat.

Hierin wordt gesteld dat het vaak voorkomt dat men snel vanuit borgingsnormen een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) opzet en hierbij voorbij gaat aan het reeds bestaande KMS. Er worden geen bewuste ontwikkelkeuzes gemaakt (op het gebied van strategische beleidsvorming, ontwerp en ontwikkeling van beheersings- en verbetermaatregelen en de daadwerkelijke beheersing en verbetering), waardoor er KMS wordt ontwikkeld dat niet volledig is toegespitst op de organisatie. Dit betekent in praktijk dat er per norm wordt gekeken waar niet aan wordt voldaan om hier vervolgens snel een procedure voor te schrijven zodat het proces spontaan aan de norm voldoet. Alle procedures worden gebundeld in een handboek en dit wordt overgedragen aan de certificerende instantie. Met een beetje geluk wordt zo een certificaat verkregen.

Via deze weg is het certificaat een pure papieren constructie geworden.

Naast de geschetste situatie benoemt dit boek ook een ander negatief aspect van de ISO 9001 norm. De auteurs stellen dat de ISO 9001 norm eerder aansluit bij een bureaucratische invulling van een KMS dan een professioneel KMS.

Samengevat is de probleemsituatie dat vele MKB bedrijven de ISO 9001 implementeren, maar er aanleiding is te twijfelen aan het rendement. De ISO 9001 kan als een papieren monster worden ervaren, zeer statisch en bureaucratisch. De ISO 9001 heeft een negatieve bijklank gekregen. Velen bedrijven hebben echter wel baat bij het werken volgens de ISO 9001. Meer

---

<sup>2</sup> <http://www.nen.nl/web/Actueel/ISO-9001-kwaliteitsmanagement.htm>

duidelijkheid in de factoren die bepalend zijn voor het slagen van de ISO 9001 certificering helpt een organisatie meer rendement te halen uit de investeringen in het certificaat.

#### Facilitair management en de ISO 9001

Deze scriptie is bedoeld voor facilitaire managers en dienstverleners. Een ISO 9001 implementatie heeft vaak betrekking op het werkveld van de facilitaire manager. In deze paragraaf wordt dit toegelicht.

Facilitair management en facilitaire dienstverlening heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld. Tot op heden is er geen universeel geaccepteerde definitie van facility management VOETNOOT. Wel zijn de verscheidene definities steeds omvangrijker geworden. Regterschot (Regterschot 1988) definieerde facility management veel breder dan enkel de fysieke voorzieningen zoals het gebouw, de inrichting en de inventaris;

‘Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.’

Er zijn veel trends en ontwikkelingen in de omgeving van organisaties, welke ook allen consequenties hebben voor het facilitaire werkveld. Deze ontwikkelingen en trends worden in hoofdstuk 2vtoegelicht. Het gaat hierbij om de trends en ontwikkelingen binnen het MKB, welke ertoe leiden dat organisaties kiezen voor een certificaat als ISO 9001.

Alle ontwikkelingen hebben betrekking op de kerntaken van facilitair management; het effectiever, efficiënter, flexibeler en creatiever maken van een organisatie.

Kiest een organisatie voor een ISO 9001 certificering, dan is de facilitair manager hiermee gemoeid.

Het boek ‘De vele gezichten van facility management<sup>3</sup>’ schetst een beroepsprofiel van de facilitaire manager. Er zijn negen verantwoordelijkheidsgebieden waarmee de facilitaire manager wordt geconfronteerd. Deze verantwoordelijkheidsgebieden leiden ertoe dat een ISO 9001 implementatie bij uitstek de taak is van een facilitair manager. Een aantal gebieden worden hieronder toegelicht en toegespitst op een ISO 9001 implementatie.

#### Beleids- en beleidsontwikkeling

In elke organisatie zijn de taken en functies van een facilitair manager anders. In de ene organisatie bekleedt de facilitaire manager een strategisch niveau, in een andere organisatie is het een functie op een meer tactisch gebied. Indien de facilitaire manager ook strategisch invloed heeft kan hij mede bepalen over een ISO 9001 implementatie. Het zodanig aanpassen van de werkzaamheden en structuur van een organisatie, zodat deze effectiever en efficiënter kan werken zal de facilitair manager altijd aanmoedigen. Is hij werkzaam op een meer tactisch niveau zal hij de strategische beleidsvoering vertalen naar de afdeling.

#### Het organiseren van (verander)processen

Een ISO 9001 implementatie is een veranderproces. Een facilitair manager is bekend met projectmatig werken en vervult een leidinggevende rol. Hij kan processen vanuit een integrale

---

<sup>3</sup> Wessel, Y. De vele gezichten van facility management. 2<sup>e</sup> druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN: 90 14 09 27 25

benadering aansturen en hij kan het integraal handelen bevorderen en synergie realiseren tussen ondersteunende afdelingen en diensten d.m.v. projectmatig werken.

#### Intern management (bedrijfsvoering)

Het beheren en beheersen is primair bij een facilitair manager. Hij is gewend te plannen, te organiseren, te coördineren en te evalueren. Een ISO 9001 certificering is een sturingsinstrument om processen in kaart te brengen en maakt het beheersen en beheren van deze processen eenvoudiger. Het biedt inzicht en transparantie. Ook het beheren van de kwaliteit wordt vergemakkelijkt met het certificaat, het is immers een kwaliteitsmanagementsysteem.

#### Financiën en bedrijfseconomie

Kostenreductie en productiviteitverhoging zijn eveneens primaire taken van een facilitair manager. De ISO 9001 kan ook hierin ondersteuning bieden. Vanwege het in kaart brengen van de processen worden de kosten inzichtelijker, hierdoor kan ook eenvoudig gekeken worden naar mogelijkheden voor kostenbesparing. Het effectiever en efficiënter inrichten van de processen maakt kostenreductie en productiviteitverhoging mogelijk.

#### Conclusie

Als een organisatie voor een ISO 9001 certificering kiest is het grotendeels de verantwoordelijkheid van de facilitair manager om dit operationeel te laten slagen. De toegelichte verantwoordelijkheidsgebieden van de facilitair manager geven zowel het belang van het slagen van de implementatie voor de facilitair manager aan als wel de invloed die de facilitair manager heeft op het slagen van de implementatie.

In de probleemsituatie is aangegeven dat er kanttekeningen worden geplaatst bij de meerwaarde van het ISO 9001 certificaat. Dit onderzoek richt zich op welke factoren van invloed zijn op het resultaat van een ISO 9001 implementatie, zodat een facilitair manager handvaten heeft om het implementatieproces in goede banen te leiden en het certificaat een meerwaarde voor de organisatie kan bieden.

#### Aanleiding

De aanleiding voor het schrijven van deze scriptie was een hoorcollege van Drs. B. Heemskerk, docent voor o.a. in kwaliteitsmanagement aan de Haagsche Hogeschool, Academie Facility Management. Dit bewuste hoorcollege had als hoofdonderwerp ISO 9001. Alhoewel dit college over de voordelen van dit kwaliteitsmanagement systeem ging, proefde ik tussen de regels door wat negatieve signalen over deze kwaliteitsnorm. Naderhand besprak ik dit met mevrouw Heemskerk en in haar ogen bleek dit systeem inderdaad niet in alle situaties even ideaal.

De kanttekeningen van de auteurs van Kwaliteitsmanagement in beweging en de gevonden artikelen op internet waren voor mij aanleiding om te onderzoeken of het ISO 9001 certificaat een meerwaarde biedt voor het MKB. Mijn interesse gaat uit naar de dienstverlenende en facilitaire sector. Ik ben benieuwd hoe het facilitaire management omgaat met een procesmatige invulling van de dienstverlening. De normen van de ISO 9001 eisen een in mijn optiek bureaucratisch karakter van het primaire proces en de dienstverlening, terwijl juist in deze tijd flexibiliteit van groot belang is. Naast effectiviteit en efficiëntieverhoging is het de taak van een facilitair manager om de organisatie ook flexibiliteit en creativiteit te bieden. Het ISO 9001 certificaat kan vanwege het procesmatige karakter worden gezien als statisch. Interessant

vind ik het of iets wat statisch is mee kan buigen en tot een flexibelere dienstverlening kan leiden.

### Titelverklaring

In de omschrijving van de probleemsituatie is komt naar voren dat de ISO 9001 een negatieve bijklank heeft. Twee illustraties die dit beeld ondersteunen zijn verwerkt in mijn titel.

- 1) Er wordt vaak gekscherend gezegd dat zelfs een bedrijf dat **betonnen zwemvesten** produceert 'gewoon' een ISO 9001 certificaat kan behalen. Zolang het beton en de vorm van de zwemvesten maar steeds volgens dezelfde gespecificeerde normen en maten worden gemaakt. Het nut van het certificaat is in dit verband ver te zoeken.<sup>4</sup>
- 2) Een voorbeeld dat wellicht bekender is, de paarse krokodil. Het begrip **paarse krokodil** is afkomstig van een televisiereclamespot in 2005 van verzekeringsmaatschappij OHRA. Vervolgens is het begrip uitgegroeid tot een metafoor voor overdreven en klantvriendelijke bureaucratie en regelzucht. In het reclamefilmje toont een moeder die met haar dochtertje bij de informatiebalie van een zwembad komt. De moeder zegt dat de dochter een opblaasbare paarse krokodil heeft achtergelaten. Ze komen die nu ophalen. Het meisje ziet de krokodil in de hoek van de infobalie staan en verheugt zich er al op dat ze haar opblaasbeest over enkele ogenblikken terug zal hebben. Maar zo makkelijk gaat dat niet. De man onderbreekt zijn computerspelletje en haalt verveeld een formulier uit de kast. De moeder moet het "in blokletters invullen en morgenochtend tussen 9 en 10 inleveren bij de Dienst Recreatie." De vrouw reageert verbaasd: "Maar hij staat daar", wijzend op de krokodil in de hoek. De man beaamt dat ("Ja, hij staat daar"), maar onderneemt geen actie.

De ISO 9001 wordt vaak in verband gebracht met het begrip de paarse krokodil, omdat ook de ISO 9001 bureaucratie en regelzucht kent. Een citaat van Hans ter Berge van Atos Origin wat dit illustreert: "Wat we niet willen is het inrichten van het proces dat voelt als een paarse krokodil. Dit staat voor een bureaucratisch systeem dat doet wat het doet maar vanuit een 'ISO 9000 mentaliteit'. Alles goed beschreven behalve het doel."

---

<sup>4</sup> Schoneveld, W.: Certificatie? Jazeker! In Verenigingsmanagement. Jrg. 2, (maart 2004) p. 20-22

## 1. Opzet onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen omschreven en de methode van onderzoek toegelicht. De opbouw van het rapport wordt uiteengezet en de belangrijkste definities en begrippen worden toegelicht.

### Onderzoeksvraag

*Hoe kan het ISO 9001 certificaat een meerwaarde bieden voor MKB dienstverlenende bedrijven en welke factoren hebben invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden verschillende zaken onderzocht. Ten eerste wordt gekeken naar de ISO 9001 en wat dit certificaat een organisatie kan bieden. Ook worden de beweegredenen van MKB organisaties om de ISO 9001 te implementeren onderzocht. Het doel hiervan is om in een later stadium te kunnen bepalen of de reden tot implementatie een factor is die van invloed is op het resultaat van een ISO 9001 implementatie. Om dezelfde reden wordt ook aandacht besteedt aan de valkuilen van een implementatieproces. Mogelijk worden hier oorzaken en factoren gevonden die een nadelige invloed hebben op de resultaten van de implementatie. Met deze informatie kan onderzocht worden op welke wijze de gevonden factoren van invloed zijn op het resultaat. Hiermee kunnen handvaten worden geboden om het ISO 9001 certificaat juist te benutten en zij een meerwaarde kan zijn voor de organisatie. Dit leidt tot de volgende subonderzoeksvragen;

- 1: Wat is de ISO 9001 en wat kan zij een organisatie bieden?
- 2: Wat is de reden van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren, en is de reden een factor die bepalend is voor het resultaat?
- 3: Wat zijn de valkuilen van een implementatieproces, en leiden één of meerdere valkuilen tot een factor die bepalend is voor het resultaat?
- 4: Op welke wijze zijn de gevonden factoren van invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie?
- 5: Adviezen; Hoe kunnen de gevonden factoren worden ingezet zodat het ISO 9001 certificaat een meerwaarde biedt voor de organisatie?

### Methoden van onderzoek

Voor deze scriptie is zowel gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek en praktijkonderzoek. De deskresearch wordt in de eerstvolgende paragraaf behandeld. Het praktijkonderzoek is gebaseerd op kwalitatief onderzoek, bestaande uit interviews en een enquête. Normaliter valt een enquête onder kwantitatief onderzoek, in dit geval is de enquête kleinschaliger opgezet en samen met de interviews ondersteunend aan het theoretisch onderzoek. De onderzoeksmethoden zijn complementair; de gevonden theorie wordt getoetst en vergeleken met de praktijk.

In de komende drie paragrafen worden de onderzoeksmethodieken uiteengezet.

#### 1.1 Deskresearch

De deskresearch betreft ten eerste alle informatie over de ISO 9001, achtergrondinformatie over kwaliteitsmanagement en een kwaliteitsmanagementsysteem, het model van de ISO 9001

en hoe zij toegepast dient te worden. Ook is er onderzoek gedaan naar de voordelen die het certificaat een onderzoek kan bieden. Deze gegevens komen aan bod in *Hoofdstuk 2; De ISO 9001 en wat zij een organisatie kan bieden*. Dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op de eerste onderzoeksvraag; 'wat is de ISO 9001 en wat kan zij een organisatie bieden'.

Verder is de literatuur gezocht naar de redenen van bedrijven om over te gaan op een ISO 9001 implementatie. Hierbij is gekeken naar de ontwikkelingen binnen het MKB op verschillende gebieden, zoals bijvoorbeeld economisch en technologisch. Hiernaast zijn algemene implementatie theorieën onderzocht, ofwel adoptietheorieën. Wat leidt ertoe dat organisaties kiezen voor een bepaald sturingsinstrument? De belangrijkste studies en theorieën die in deze scriptie aan bod komen worden hieronder toegelicht;

- De studie van de o.a. Demeulenmeester over interne en externe motieven (beweegredenen)

Deze studie maakt een onderscheid tussen een interne reden om te kiezen voor implementatie of een externe reden. Interne redenen zijn bijvoorbeeld efficiëntieverhoging of kostenbesparing, externe redenen zijn bijvoorbeeld de concurrent of klant. In deze scriptie wordt gekeken naar factoren die van invloed zijn op het rendement van de ISO 9001, de reden voor een implementatie zou een grote factor kunnen zijn. Om deze reden is de studie van de Demeulenmeester van toepassing in dit scriptieonderzoek. Daarnaast richt de studie van Demeulenmeester zich op kwaliteitsmanagementsystemen, waaronder de ISO 9001. Dit maakt deze studie extra relevant.

- De theorie van dr. E. Abrahamson

Dr. Eric Abrahamson heeft in het algemeen onderzoek gedaan naar de redenen van bedrijven om over te gaan tot adoptie van een bepaald sturingsinstrument. Hij heeft de uitkomsten gebundeld in vier perspectieven, categorieën. Deze vier perspectieven leiden ertoe dat deze studie wellicht relevant is voor de ISO 9001. Een voorbeeld hiervan is het zogeheten 'gedwongen keuze perspectief'; dit houdt in dat bedrijven onder dwang een instrument adopteren. Binnen het MKB komt het voor dat de overheid een organisatie een ISO 9001 implementatie afdwingt, of een grote leverancier.

Om terug te komen op de studie van Demeulenmeester; drie van vier perspectieven blijken externe redenen te omvatten. Ook in dit verband is deze studie interessant en relevant voor dit scriptie onderzoek, om te bepalen of de reden een invloedrijke factor is op het resultaat van een ISO 9001 implementatie.

- De theorie van Dimaggio en Powell.

De theorie van de heren heeft betrekking op isomorfisme. Isomorfisme betekent gelijkvormigheid. Dit betekent in de organisatiekunde dat bedrijven, bewust of onbewust, steeds meer op elkaar gaan lijken. Volgens de theorie zijn er drie oorzaken te benoemen die leiden tot isomorfisme. Deze theorie overlapt op enkele onderdelen de theorie van Abrahamson, en is dus om dezelfde reden relevant voor het onderzoek. Onderscheidend in de theorie van Dimaggio en Powell is het isomorfisme 'normatieve druk', wat voorkomt uit professionalisering. Tegenwoordig is het gebruikelijk dat medewerkers veel job-hoppen en niet meer alle dienstjaren bij één bedrijf vervullen. Binnen het MKB is dit ook gebruikelijk, de verwachting was dat het job-hoppen in 2011 zijn hoogtepunt zou bereiken<sup>5</sup>. Dit maakt de theorie van Dimaggio en Powell relevant.

---

<sup>5</sup> <http://www.recruitment-blog.nl/personeel-en-organisatie/jobhoppen-bereikt-nieuw-hoogtepunt-in-2011/> (indirecte bron; intermediary, 16-10-2011)

De ontwikkelingen binnen het MKB en de genoemde theorieën worden uitgebreider behandeld in *hoofdstuk 3; De reden van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren*.

Tot slot is er deskresearch gedaan naar valkuilen van een implementatieproces. Voor informatie over algemene valkuilen bij een implementatie is er van veel verschillende bronnen gebruik gemaakt. Naast veel artikelen en bronnen op het internet<sup>6</sup> is er ook in de gebonden literatuur gezocht naar valkuilen bij implementatie en veranderingsprocessen<sup>7</sup>. Voor de meer ISO specifieke valkuilen is gebruik gemaakt van o.a. de studie van Calingo e.a, Quazi & Padibjo en Kim.

Er wordt ook naar de valkuilen gekeken van de behandelde theorieën in hoofdstuk drie van Abrahamson en Dimaggio en Powell, over de reden tot een implementatie. Alle gevonden informatie wordt toegelicht in *hoofdstuk 4; Wat zijn de valkuilen van een implementatieproces?*

### Complementariteit van het theoretisch- en het praktijkonderzoek

De informatie uit de het theoretisch onderzoek vormt de input voor het praktijkonderzoek. De gevonden informatie wordt getoetst en vergeleken met de praktijk. De gegevens van de deskresearch zijn de basis voor de enquête vragen en de deels de leidraad van de interviews. De conclusies van de onderzoeksvragen worden gebaseerd op de resultaten en overeenkomsten van beide methoden.

#### 1.2 Kwalitatief praktijkonderzoek

Het kwalitatief praktijkonderzoek bestaat uit een enquête met 40 respondenten en vier interviews. Het kwalitatieve onderzoek is ondersteunend aan het theoretisch onderzoek en vergelijkt de resultaten van de deskresearch. Op basis van het theoretische en het kwalitatieve onderzoek wordt de conclusies en adviezen gegeven.

##### 1.2.1 De enquête

De enquête peilt o.a. de ervaring van de medewerkers van organisaties die een ISO 9001 certificaat hebben geïmplementeerd.

Randvoorwaarde van de enquête is dat er zoveel mogelijk bij bedrijven is geënquêteerd die tussen de één en vijf jaar in het bezit zijn van een ISO 9001 certificaat. Dit heeft als reden dat er bij een langere periode de kans vergroot wordt dat er geen medewerkers meer in dienstverband zijn die de situatie vóór de implementatie nog meegemaakt hebben. De medewerkers die beide situaties beleefd hebben zijn cruciaal in dit onderzoek, omdat de zij het verschillen met de oude

---

<sup>6</sup> <http://www.confidence.nl/page.php?page=123> (psychologisch adviesbureau van drs. Joop Roelofs. 25-08-2011)

<sup>7</sup> - Stroes, H.J. en Egberts, M.E.: *Veranderen met resultaat*. 1<sup>e</sup> druk, 5<sup>e</sup> oplage. Deventer; Kluwer, 2004. ISBN: 90 267 25 37 x

- Gevee, E.A.M. en Molenkamp, A.: *Auditing management control: toetsende schakel in de managementcyclus*. Kluwer, 1998. ISBN: 90 267 2769 0

- Mouwen, C.A.M.: *Strategie-implementatie; sturing, governance in de moderne non-profitorganisatie*. Assen; Koninklijke van Gorcum BV, 2006. ISBN: 90 232 4199 1

en huidige situatie goed kunnen plaatsen. De ervaring van beide situaties van deze medewerkers vormt een beter referentiekader dan de ervaring van de medewerkers die niet anders gewend zijn.

De respondenten zijn zowel uit het management als uit het uitvoerend personeel afkomstig.

#### Algemene informatie over de respondenten:

Totaal aantal respondenten: 40

Aantal respondenten dat betrokken was bij de implementatie 1: 10

% Grootste groep respondenten: Front office; 35 %

% Respondenten uit het management: 12,5 %

% Respondenten uitvoerend personeel: 62,5 %

% Respondenten werkzaam vóór en na de implementatie: 40 %

% Respondenten betrokken bij implementatieproces: 25 %

### 1.2.2 De interviews

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek wordt toegepast in hoofdstuk drie met als doel de theorie over de beweegredenen te vergelijken met de praktijk. In hoofdstuk vier worden de resultaten ingezet om te concluderen op welke wijze de factoren van invloed zijn op het resultaat. Dit wordt meegenomen in de adviezen.

De geïnterviewden zijn een kwaliteitsmanager, een oud facilitair coördinator en een projectleider installatietechniek. De uitwerkingen zijn opgenomen in bijlage 6.

### 1.3 Opbouw

De opbouw van het rapport ziet er als volgt:

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de ISO 9001, waarmee subonderzoeksvraag 1 beantwoord wordt. In hoofdstuk 3 worden de redenen van bedrijven om te implementeren onderzocht, hiermee zal onderzoeksvraag 2 deels worden beantwoord. Hoofdstuk 4 richt zich op de valkuilen van een implementatieproces, waarmee subonderzoeksvraag 3 deels zal worden beantwoord.

In hoofdstuk 5 wordt gekeken naar de wijze waarop de factoren van invloed zijn op het resultaat, hierin worden de conclusies gegeven van subonderzoeksvraag 2 en 3 waarmee deze subonderzoeksvragen geheel beantwoord zullen worden, wat tevens het antwoord is op subonderzoeksvraag 4. Dit betreft dan ook de resultatenverwerking. In hoofdstuk 6 komen tot slot adviezen aan bod en wordt subonderzoeksvraag 5 beantwoord.

## Hoofdstuk 2: De ISO 9001 en wat zij een organisatie kan bieden

Het hoofdonderwerp van deze scriptie is de ISO 9001. In dit hoofdstuk wordt duidelijk toegelicht wat de ISO 9001 is. Er wordt gekeken naar de achtergrond van de ISO 9001, waar vindt zij haar oorsprong? Om dit te achterhalen is er eerst naar de achtergrond van kwaliteitsmanagement in het algemeen gekeken en naar de goeroes die hierin een rol hebben gespeeld. In opvolging hierop worden deze bevindingen gekoppeld aan de huidige ISO 9001. Vervolgens wordt de ISO 9001 omschreven. De ISO 9001 is uitgetekend in een model, dit wordt uitgelicht.

De sturingselementen van dit model worden besproken evenals de acht basisprincipes van de ISO 9001. De rol van de facilitaire manager zal eveneens worden besproken. Vervolgens zal er gekeken worden naar de meerwaarde van dit certificaat, hierbij wordt het financiële aspect in kaart gebracht om zo de kosten en te baten te verhelderen.

### 2.1 Een kwaliteitsmanagementsysteem<sup>8</sup> (KMS)

“De ISO 9001 is een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Een KMS is een hulpmiddel dat de leidinggevenden van een organisatie helpt om de doelstellingen op het gebied van kwaliteit te realiseren. Binnen ISO 9001 wordt kwaliteit gezien als het voldoen aan de eisen en verwachtingen van de klant. Met andere woorden: het KMS is een systematiek die de organisatie gebruikt om producten of diensten te leveren waar klanten tevreden mee zijn. Het opzetten van een KMS is niet voldoende om te komen tot verbetering van de resultaten, daarvoor moet het systeem ook daadwerkelijk in gebruik worden genomen en onderhouden.”

### De geschiedenis van kwaliteitsmanagement<sup>9</sup>

Voor de industriële revolutie was er alleen sprake van kwaliteit in de vorm van ambacht. Met de opkomst van de industrie kwamen de eerste kwaliteitsproblemen aan bod. Om de mislukte producten uit te selecteren werd de functie van kwaliteitscontroleur geïntroduceerd. Deze periode wordt in het model de tijd van de kwaliteitsinspectie genoemd. In de volgende fase, de Quality Engineering, wordt het belang van een goed ontwerp erkend. Omdat via een goed ontwerp gestreefd wordt naar foutpreventie wordt de meetbaarheid van producteigenschappen belangrijk. Hieruit vloeit de fase van Quality Assurance. Er wordt steeds meer gestreefd naar het beste, waardoor normen belangrijk worden en de eerste certificatie 's haar intrede doen. In de periode van de Quality Assurance verschuift de aandacht van product- naar procesgericht denken. Kwaliteitsborging is een nieuw begrip, en de aanleiding voor Nederland om haar eerste NEN-normen te ontwikkelen. Hieruit is uiteindelijk de ISO 9001 ontstaan. In de laatste fase, Total Quality Management, maakt kwaliteit haar grote sprong naar de volwassenheid. TQM maakt kwaliteit tot een integraal beheers- en verbeteringsvraagstuk dat bij alle processen en aspecten betrokken is.

Een uitgebreide versie van de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement is opgenomen in bijlage 3; de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement.

### 2.2 De achtergrond ISO 9001

Vele modellen en theorieën hebben de basis gevormd voor ISO 9001. Enkele modellen zijn zelfs fundamenteel onderdeel van dit instrument.

---

<sup>8</sup> <http://www.nen.nl/web/Actueel/ISO-9001-kwaliteitsmanagement.htm>

<sup>9</sup> Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging; van blauwdruk naar contigenties en dynamiek. 2<sup>e</sup> herz. druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN: 90 14 08089 1

Alle goeroes binnen kwaliteitsmanagement hebben overeenkomstig dat continue verbetering een voorwaarde is voor kwaliteit. Toch zijn er een aantal theorieën die specifiek ten grondslag liggen aan de ISO 9001. Dit is uitgebreid terug te vinden in bijlage 4; de goeroes die een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van KM.

Een korte samenvatting van de achtergrond van de ISO 9001<sup>10</sup> :

1. Ten eerste is de ISO 9001 doordrongen van het gedachtegoed van Deming. Zijn PDCA-cirkel is onderdeel van dit besturingssysteem. Zijn idee, dat kwaliteit de concurrentiepositie op lange termijn verbetert, sluit aan op één van de doelstellingen van ISO.
2. Ook de heer Juran is bepalend geweest voor de ontwikkeling van de ISO 9001. In zijn theorie zijn kwaliteitsplanning, beheersing en verbetering speerpunten. Hij hecht veel waarde aan een projectmatige aanpak en betreft graag het personeel bij het proces.
3. Feigenbaum is onmisbaar bij de ontwikkeling van dit instrument. Hij is misschien wel de grondlegger van ISO 9001. Feigenbaum was groot voorstander van het vastleggen van procedures, introduceerde audits en stelde graag normen op. Zijn stappenplan voor de beheersing van zijn methode Total Quality Management is overeenkomstig met de handelingen van ISO 9001. Dit houdt o.a. de formulering van kwaliteitsnormen in, deze normen vergelijken met de werkelijke prestaties en acties ondernemen als het resultaat niet overeenkomt met de norm. Daarnaast is het werken naar geleidelijke verbetering van de normen ook een belangrijk streefpunt.
4. Tot slot is Imai erg belangrijk geweest voor de totstandkoming van dit kwaliteitsbeheersingssysteem. Zijn stelling is dat er zonder normen geen verbetering mogelijk is. Ook de bekende Kaizen benadering met de kenmerkende kleine stappen zien we terug in de ISO 9001.

### 2.3 Het model van de ISO 9001

Het model van de ISO 9001 wordt toegelicht. Hiervoor wordt het model weergegeven en de hoofdelementen beschreven.

Onderstaand model geeft de opbouw van de ISO 9001 weer. Volgens Ahaus, de Heer & Swinkels (2001)<sup>11</sup> zijn er acht basisprincipes, voortvloeiend uit de vier hoofdelementen. Bij de toelichting op de elementen worden deze basisprincipes behandeld. Per element wordt ook gekeken naar de rol van de facilitaire manager.

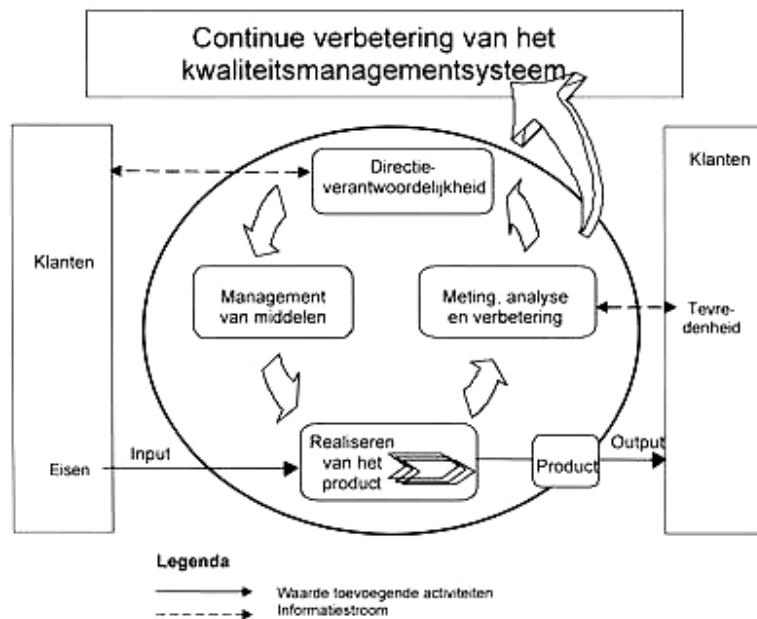
De sturingsinstrumenten (elementen) zijn:

- 1) Managementverantwoordelijkheid of directiebeoordeling
- 2) Management van middelen
- 3) Meting, analyse en verbetering
- 4) Realisatie van het product.

---

<sup>10</sup> Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging; van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2<sup>e</sup> herz. druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN: 90 14 08089 1

<sup>11</sup> Ahaus, C. T. B., De Heer, A. & Swinkels, W. K. J. (2001). ISO 9001:2000-serie, strategie en aanpak (4<sup>e</sup> druk). Deventer: Kluwer.



Figuur 3; model ISO 9001<sup>12</sup>

#### Toelichting van de sturingselementen;

##### 1) *Managementverantwoordelijkheid / directiebeoordeling*<sup>13</sup>

De ISO 9001 kent een grote rol toe aan het management. Gesteld wordt dat ondersteuning en betrokkenheid bepalend zijn voor de klantgerichtheid van de organisatie.

Het doel van dit element in het model is verbanden leggen tussen de gegevens om zo tot verbeteringen te komen. Deze gegevens zijn bijvoorbeeld klachten, informatie over de gedane audits of over het functioneren van de huidige processen. Het management of de directie beoordeelt deze gegevens en kijkt hierbij naar de oorzaken van het resultaat. Aan de hand van de verbanden en de conclusies die hieruit getrokken worden kunnen doelstellingen worden gesteld of aangepast. Via dit element is ook de directie betrokken bij het continue verbeteren. Dit draagt bij aan een klantvriendelijkere organisatie.

De facilitaire manager staat altijd in lijn met de directie. Per organisatie verschilt het of hij betrokken is bij het management of puur ondersteuning biedt. Of de functie strategisch of tactisch is, de facilitaire manager is betrokken bij dit element van het model. Hij is verantwoordelijk en betrokken bij een aantal onderdelen van dit element;

- *Periodieke evaluatie van het managementsysteem en de doelstellingen*  
Bevindt het facilitaire management zich op strategisch niveau zal hij verantwoordelijk zijn voor deze periodieke evaluatie en de doelstellingen. Bevindt de functie zich op tactisch niveau zal de facilitaire manager vanuit zijn centrale positie input en advies geven voor de evaluatie en het realisme van de doelstellingen.
- *Identificeren en plannen van processen en middelen voor het managementsysteem (en zorgdragen voor het bereiken van die doelstellingen)*  
Een facilitaire manager richt vanuit zijn functie processen in en hij faciliteert. De benodigde middelen zal de facilitaire manager faciliteren, de benodigde processen

<sup>12</sup> <http://www.condofides.com/iso9001>

<sup>13</sup> <http://www.adburdias.nl/directiebeoordeling.htm>

inrichten. Vanuit zijn centrale positie heeft hij inzicht in het bereiken van de doelstellingen en kan waar nodig aansturen.

- *Aanpassen van kwaliteitsplannen aan veranderingen in de organisatie, processen en producten*

De definitie van Regterschot van facilitair management is hier van toepassing; 'Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.'

Uit dit element vloeien twee basisprincipes, te weten;

- Leiderschap; Het management is verantwoordelijk voor de organisatiedoelstellingen en het aansturen van de medewerkers zodat zij kunnen bijdragen aan het realiseren van deze doelstellingen.
- Systeembenadering (ten aanzien van het management); het implementeren van de ISO 9001 maakt de organisatie bewust van de processen doordat deze in kaart worden gebracht. Het bekijken van de organisatie door een wat meer systematisch oogpunt leidt ertoe dat de in kaart gebrachte processen worden geherstructureerd en verbeterd. Dit leidt tot een effectievere organisatie met een hogere efficiëntie.

### **2) Management van middelen**

Dit element heeft puur betrekking op de facilitair manager. Het draait hierbij om het faciliteren van de benodigde middelen en faciliteiten. Het ondersteunen van de organisatie zodat zij haar primaire taak kan vervullen, de dienst verlenen. Waar nodig moet deze middelen worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de juiste software of de juiste training voor het personeel. Het managen van de middelen draagt bij aan het optimaliseren van de werktuigen, zodat het product of de dienst gerealiseerd kan worden.

De basisprincipes 'betrokkenheid van medewerkers' en 'win-win relatie met leveranciers' komen voort uit dit element.

- Betrokkenheid van medewerkers; de medewerkers vormen de kern van organisaties. Zonder hen geen levering van een product of dienst. Een betrokken medewerker levert meer rendement op en draagt op een positieve manier bij aan de klanttevredenheid, wat weer bijdraagt aan het bestaansrecht van de organisatie.
- Win-win relatie met leveranciers; een organisatie en haar leverancier hebben een onderlinge onafhankelijkheid. Bij het implementeren van de ISO 9001 hoort onder andere het beoordelen van de leverancier. De geleverde producten zijn van invloed op het te leveren product of de dienst. Ook wordt er naar de kosten gekeken. Een organisatie heeft baat bij relatiebeheer met de leverancier.

### **3) Realisatie van producten of diensten**

Dit element heeft betrekking op het product of de dienst zelf. Belangrijk hierbij is de klant waaraan het product of de dienst geleverd wordt. De ISO 9001 helpt onder andere om inzage te geven in de eisen en wensen van de klant, het is immers een norm ten behoeve van de klanttevredenheid. Voldoet het geleverde product of de dienst aan de verwachting van de klant? En als dit niet het geval is, beseft de organisatie hoe zij dit wel kan doen? Bij dit element horen ook de leveranciers; zijn de geleverde (ondersteunende) producten naar wens? Alle processen dienen vastgesteld te worden, van de behoeften tot de daadwerkelijke dienstverlening. Deze processen dienen continu de Plan, Do, Check, Act cirkel te doorlopen, met de klanttevredenheid als belangrijkste output.

De taak van de facilitair manager om de middelen te managen heeft invloed op de realisatie van het product of de dienst. Het is aan hem om bijvoorbeeld via de Plan, Do, Checkt, Act cirkel reden voor verandering te zien en deze door te voeren.

Dit element levert de volgende basisprincipes;

- Klanttevredenheid; De ISO 9001 is een ondersteuning voor kwaliteitsmanagement en klanttevredenheid. Elke organisatie ontleent haar bestaansrecht aan haar klanten. Consumenten zijn tegenwoordig steeds mondiger en hebben hogere verwachtingen. Het is aan de organisatie om de klanten te begrijpen en de verwachting te overtreffen.
- Procesbenadering; een beoogd resultaat kan efficiënter worden bereikt indien de gerelateerde middelen en activiteiten worden bestuurd als een proces<sup>14</sup>

#### **4) Meten, analyseren en verbeteren**

Dit element is de input voor de directieverantwoordelijkheid. Dit element is de kern van het ISO 9001 model. Monitoren, meten en analyseren van de prestaties zijn een vereiste voor een goede beheersing en verbetering van de processen. Klanttevredenheid is hier het belangrijkste indicator.

De facilitair manager is vaak betrokken bij het beheren en beheersen van de processen. Vele metingen, bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek, zouden onder zijn leiding kunnen vallen, of door hem worden geïnitieerd. Het is zijn verantwoordelijkheid en positie om een deel van de nodige input van de directiebeoordeling te leveren.

Uit dit element vloeien een aantal basisprincipes voort;

- Continue verbetering; het model van de ISO 9001 draait om continue verbeteren. Door altijd met een kritisch blik te kijken naar de processen en de dienstverlening of productie waar nodig aan te passen en te verbeteren wordt de kwaliteit van de organisatie gewaarborgd, wat zal bijdrage aan een hogere klanttevredenheid.
- Besluitvorming op basis van feiten; vanwege het in kaart brengen van de processen kunnen resultaten eenvoudiger worden gemeten. Het analyseren en meten van de gegevens door de directie stelt de organisatie in staat verbanden te leggen en de oorzaken van de resultaten te achterhalen. Op basis van deze betrouwbare feiten kan de directie besluiten nemen en de doelstellingen aanpassen.

## **2.4 Het financiële aspect van de ISO 9001; kosten en rendement**

In deze paragraaf wordt het financiële aspect van de ISO 9001 uiteengezet. Ten eerste worden de kosten in kaart gebracht, welke bestaan uit de eenmalige kosten voor de implementatie en de jaarlijks terugkerende kosten. Ten tweede wordt naar de baten gekeken, welk rendement kan met behulp van de ISO 9001 worden behaald?

De terugverdientijd van de ISO 9001 wordt gesteld op ± drie jaar<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Bosman, J., Kamermans, M. & Schijff, M. (2001). AO en kwaliteit, een integrale aanpak: achtergronden van AO en kwaliteitsmanagement én een praktische aanpak voor integratie. Deventer: Kluwer.

<sup>15</sup> Westcott, R.T.: The certified manager of quality/organizational excellence handbook, third edition, 2006. United States of America; American Society for Quality. ISBN-13: 9780873899788, p. 243-244

### 2.4.1 De kosten van de ISO 9001

Ten eerste worden de kosten van een ISO 9001 certificaat in kaart gebracht. Omdat het MKB een brede doelgroep is wordt er onderscheidt gemaakt tussen een implementatie bij een middelklein bedrijf, van  $\pm 30$  werknemers, en een gemiddeld groot bedrijf van 200 werknemers. De kosten zijn onderverdeeld in de eenmalige kosten en de jaarlijks terugkerende kosten. Hiervoor is gebruik gemaakt van het stappenplan van de ISO 9001 van Ahaus, C. T. B., De Heer, A. & Swinkels, W. K. J. (2001)<sup>16</sup>. Dit stappenplan is opgenomen in bijlage 5 evenals de uitwerking van de genoemde kosten.

#### De kosten van de ISO 9001 bij een gemiddeld klein bedrijf, $\pm 30$ werknemers

Kosten ISO 9001 gemiddeld klein bedrijf ( $\pm 30$ werknemers)		
	Eenmalig	Jaarlijks
Certificaat (audit)	€ 2.700	€1.500
Implementatie (manuren)	€16.417	€29.494
<b>Totaal</b>	<b>€ 19.117</b>	<b>€30.994</b>

Binnen een klein bedrijf is de implementatie periode korter. De lijnen zijn korter en er zijn minder medewerkers dan bij een groot bedrijf. Hierdoor zijn de implementatiekosten lager dan de jaarlijks terugkerende kosten. De implementatie kan binnen enkele maanden worden voltooid, mits er al een vorm van kwaliteitsmanagement aanwezig is. Daar is bij het opstellen van dit kostenoverzicht wel van uitgegaan. Het continue verbeteren van de kwaliteit en het beheren en beheersen hiervan raakt de gehele organisatie, mede doordat alle medewerkers direct betrokken zijn bij het leveren van de kwaliteit vanwege de kleine omvang van de organisatie.

De kosten voor het certificaat zelf bedragen de kosten voor de audit, welke wordt berekend op audit mandagen. De kosten voor de implementatie en de jaarlijks terugkerende kosten zijn te vinden in de manuren, deze worden in onderstaande figuren uiteengezet.

---

<sup>16</sup> Ahaus, C. T. B., De Heer, A. & Swinkels, W. K. J. (2001). ISO 9001:2000-serie, strategie en aanpak (4<sup>e</sup> druk). Deventer: Kluwer.

Implementatiekosten manuren gemiddeld klein bedrijf ( $\pm 30$ werknemers)									
Stap Implementatie proces	Directie		Facilitaire manager		Operationele medewerkers		Overige kosten		Totaal Kosten per stap
	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	
Stap 1: Vaststellen huidige situatie	18	€690	36	€972	12.5	€187	-	-	€1.849
Stap 2: Ontwikkelen kwaliteitsbeleid	36	€1.380	86	€2.322	-	-	-	-	€3.702
Stap 3: Bevoegd- en verantwoordelijkheden, communicatie	6	€230	42	€1.134	50	€1.250	10	€200	€2.814
Stap 4: Identificeren, beschrijven en beheersen van processen met werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties	18	€690	181	€4.887	75	€1.875	30	€600	€8.052
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>€2.990</b>	<b>345</b>	<b>€9.315</b>	<b>137.5</b>	<b>€3.312</b>	<b>40</b>	<b>€800</b>	<b>€16.417</b>

Jaarlijkse kosten manuren gemiddeld klein bedrijf ( $\pm 30$ werknemers)									
Stap Implementatie proces	Directie		Facilitaire manager		Operationele medewerkers		Overige kosten		Totaal kosten per jaar
	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	
Stap 5: Beheren en beheersen	36	€1.380	257	€6.939	1377	€20.655	26	€520	<b>€29.494</b>

#### De kosten van de ISO 9001 bij een gemiddeld groot bedrijf, $\pm 200$ werknemers

Kosten ISO 9001 gemiddeld groot bedrijf ( $\pm 200$ werknemers)		
	Eenmalig	Jaarlijks
Certificaat (audit)	€ 10.000	€3.500
Implementatie (manuren)	€54.064	€46.917
<b>Totaal</b>	<b>€ 64.064</b>	<b>€ 56.564</b>

Bij een groot bedrijf is de implementatieprocedure complexer vanwege de omvang van het personeel. De implementatieprocedure beslaat een langere periode. De lijnen zijn langer en meer medewerkers moeten worden geïnformeerd en voorbereid op het werken met de ISO 9001.

De jaarlijkse kosten zijn lager, veel uitvoerend (productie) medewerkers worden in de dagelijkse werkzaamheden minder geraakt door de ISO 9001, zij staan verder van de dienstverlening af. In onderstaande figuren worden de kosten van de manuren in kaart gebracht.

Implementatiekosten manuren gemiddeld groot bedrijf (±200 werknemers)											
Stap Implementatie proces	Directie		Facilitaire manager		Kwaliteitsmanager		Operationele medewerkers		Overige kosten		Totaal Kosten per stap
	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	
Stap 1: Vaststellen huidige situatie	72	€2720	48	€1.296	68	€1.700	100	€ 2.000	-	-	€7.716
Stap 2: Ontwikkelen kwaliteitsbeleid	144	€5.440	96	€2.592	146	€3.650	-	-	-	-	€11.682
Stap 3: Bevoegd- en verantwoordelijken, communicatie	36	€1.360	34	€918	74	€1.850	60	€12.000	30	€600	€16.728
Stap 4: Identificeren, beschrijven en beheersen van processen met werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties	36	€1.360	64	€1.728	244	€6.100	500	€10.000	50	€1.250	€20.438
<b>Totaal</b>	<b>288</b>	<b>€10.880</b>	<b>242</b>	<b>€6.534</b>	<b>432</b>	<b>€13.300</b>	<b>660</b>	<b>€24.000</b>	<b>80</b>	<b>€1.850</b>	<b>€56.564</b>

Jaarlijkse kosten manuren gemiddeld groot bedrijf (±200 werknemers)											
Stap Implementatie proces	Directie		Facilitaire manager		Kwaliteitsmanager		Operationele medewerkers		Overige kosten		Totaal kosten per jaar
	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	Uren	Kosten	
Stap 5: Beheren en beheersen	144	€5.440	236	€6.372	546	€13.650	9.200	€20.655	40	€800	<b>€46.917</b>

#### 2.4.2 De baten van de ISO 9001

Er is geen concreet rijtje met positieve effecten of baten van de ISO 9001. Dit heeft als reden dat de ISO 9001 een sturingsinstrument is, en dus in elke organisatie anders toegepast wordt en andere resultaten geeft. Een goede richtlijn zijn de zojuist behandeld acht basisprincipes die voortvloeien uit de sturingselementen van de ISO 9001 norm:2000 serie. Het naleven van en het werken volgens deze kernwaarden leidt tot het doel van de ISO 9001; het verbeteren van de

prestaties van de organisatie en tevredenheid van klanten en andere belanghebbenden (Bond, 2003)<sup>17</sup>.

In de literatuur komen wel een aantal voordelen steeds terug. Voor onderstaand overzicht van de rendementen die bedrijven hebben behaald na het implementeren van de ISO 9001 is o.a. gebruik gemaakt van de informatie van Douglas, Coleman & Oddy, 2003<sup>18</sup>.

**A:** Efficiëntieverhoging.

Door het structureren en vastleggen van processen kan de efficiëntie verhoogd worden. Als alle medewerkers juist geïnstrueerd zijn en werken volgens de vastgestelde procedures, zal dit leiden tot heldere taken en werkzaamheden en wordt de kans op fouten of dubbel werk verkleind.

Ook helpt ISO 9001 om inzicht te vergaren in de doelstellingen, en met overzichtelijke processen is het gemakkelijker deze te behalen.

**B:** Betrokken medewerkers

Omdat ISO 9001 inzicht en structuur biedt via procedures, worden de werkzaamheden inzichtelijker. Dit betekent ook dat werk makkelijker overdraagbaar is. Dit biedt medewerkers rust en samenhang. Samen werken zij aan een doel. Omdat personeel betrokken dient te worden bij de continue verbeteringen en strategische doelstellingen, krijgen zij voor hun functie ook meer verantwoordelijkheid. Zij dragen zelf zorg voor hun taken en werkzaamheden, en de daarbij horende doelstelling. De medewerker voelt zich hierdoor gemotiveerder en meer betrokken.

**C:** Hogere klanttevredenheid

De normen en processen worden zoveel mogelijk opgesteld om aan de behoeften, wensen en eisen van de klant te voldoen. Ook wordt er door de procesmatige aanpak een vaste kwaliteit geleverd. Ook klachtenafhandeling is een belangrijk onderdeel binnen kwaliteitsmanagement. Door hier goed mee om te gaan, wordt ook voorkomen dat een klant ontevreden wordt. Tevreden klanten zijn goede reclame, dus het is aannemelijk dat het klantenbestand vergroot wordt. Daarnaast zijn er ook klanten die alleen in zee willen met organisaties met een ISO 9001 certificaat, dus dit verhoogt ook klandizie.

**D:** Kostenreductie en financieel gewin

Met een juiste implementatie zal ISO 9001 op de lange termijn financiële voordelen opleveren. Dit heeft onder meer te maken met een hogere klanttevredenheid, een groter cliëntèle, minder kosten door efficiënter te werken en dus ook een verhoogde productie en een lager ziekteverzuim dankzij gemotiveerde medewerkers. Minder 'waste/verspilling' als in tijd en materiaal.

**E:** Sterke concurrentiepositie

Het marktaandeel kan vergroot worden omdat afnemers meer zekerheid hebben. De organisatie heeft met het certificaat een bewijs van effectiviteit en efficiëntie. Ook heeft de organisatie een sterkere positie in de ogen van de 'Stakeholders'.

---

<sup>17</sup> De Bondt, K. (2003). De kwaliteitsvraagbaak: 220 vragen en antwoorden over kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer.

<sup>18</sup> Douglas, A., Coleman S., Oddy R. "The case for ISO 9000" The TQM Magazine; Volume: 15 Issue: 5; 2003 Research paper

### Voordelen van de ISO 9001 voor de facilitair manager

Naast deze organisatie brede voordelen biedt een ISO 9001 implementatie de facilitair manager een aantal voordelen en kan het ondersteuning bieden bij zijn werkzaamheden.

Het inrichten en herstructureren van de processen maakt de werkzaamheden inzichtelijk en transparant, waardoor aansturen en aanpassen eenvoudiger wordt. Het element managen van middelen ondersteunt de facilitaire manager bij zijn taken vanwege de bewustwording tijdens de implementatie. Ook het draagvlak wordt in de organisatie vergroot, men is allen bewust van en betrokken bij het dienstverleningsproces. Het ISO 9001 certificaat sluit aan bij de kerntaken van een facilitair manager, het draagt bij aan het effectiever en efficiënter werken in een veranderende organisatie.

### 2.5 Samenvatting

De ISO 9001 is een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Een KMS is een hulpmiddel dat de leidinggevenden van een organisatie helpt om de doelstellingen op het gebied van kwaliteit te realiseren. Binnen ISO 9001 wordt kwaliteit gezien als het voldoen aan de eisen en verwachtingen van de klant. Met andere woorden: het KMS is een systematiek die de organisatie gebruikt om producten of diensten te leveren waar klanten tevreden mee zijn.

De opbouw van de ISO 9001 is uitgetekend in een model. De vier sturingselementen met bijbehorende basisprincipes zijn:

1) Managementverantwoordelijkheid of directiebeoordeling

- Leiderschap
- Systeembenadering

2) Management van middelen

- Betrokkenheid van medewerkers
- Win-win relatie met de leveranciers

3) Meting, analyse en verbetering

- Klantgerichtheid
- Procesbenadering

4) Realisatie van het product.

- Continue verbetering
- Besluitvorming op basis van feiten

De kosten van een ISO 9001 certificaat bestaan uit de implementatiekosten en de jaarlijks terugkerende kosten.

Kosten ISO 9001 gemiddeld klein bedrijf (± 30 werknemers)		
	Eenmalig	Jaarlijks
Certificaat (audit)	€ 2.700	€1.500
Implementatie	€16.417	€29.494
<b>Totaal</b>	<b>€ 19.117</b>	<b>€30.994</b>

Kosten ISO 9001 gemiddeld groot bedrijf (± 200 werknemers)		
	Eenmalig	Jaarlijks
Certificaat (audit)	€ 10.000	€3.500
Implementatie	€54.064	€46.917
<b>Totaal</b>	<b>€ 64.064</b>	<b>€ 56.564</b>

De baten die dit certificaat kan bieden uit zich in een aantal effecten.

- A. Betrokken medewerkers
- B. Efficiëntieverhoging.
- C. Hogere klanttevredenheid
- D. Kostenreductie en financieel gewin
- E. Sterke concurrentiepositie

## Hoofdstuk 3; De reden van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren

Er zijn een aantal trends en ontwikkelingen die ertoe leiden dat MKB bedrijven overgaan tot implementatie van de ISO 9001. In dit hoofdstuk worden deze kort toegelicht. Ook komt een theorie aanbod die een onderscheidt maakt tussen een interne en een externe reden voor implementatie. Tot slot worden ook enkele adoptietheorieën behandeld.

### 3.1 Ontwikkelingen binnen het MKB

#### 3.1.1 Economische ontwikkelingen

##### De economische crisis

De opmars van de crisis rond de millenniumwisseling en de Grote Recessie die daar opvolgde heeft zijn neerslag gehad, zeker in het MKB. Om het hoofd boven water te houden werden manieren gezocht om de kosten te besparen en werden organisaties gedwongen zich te onderscheiden van de concurrent, een meerwaarde te bieden aan de afnemers. Dit zouden redenen kunnen zijn om over te gaan op het implementeren van de ISO 9001. De ISO 9001 leidt tot effectiever en efficiënter werken en dus ook tot kostenbesparing. Daarnaast biedt het de afnemer zekerheid omdat de kwaliteit gewaarborgd is. Ook toont de organisatie met het certificaat dat zij de klanttevredenheid hoog in het vaandel hebben staan, het certificaat maakt het dus mogelijk de organisatie boven de concurrent te plaatsen.

##### Globalisering

Globalisering of internationalisering houdt in dat de economie zich internationaal meer verweeft. Dit biedt nieuwe afzetmarkten maar betekent ook een grotere concurrentiedruk. Binnen het MKB leidt deze ontwikkeling er toe dat zij een grotere positie op de internationale markt gaan bekleden. (VOETNOOT)

De ISO 9001 norm is een internationaal bekende en geaccepteerde norm. De organisatie kan met dit certificaat ook aan de internationale markt aantonen dat zij een vaste kwaliteit kunnen bieden. Daarnaast is het een manier om zich te onderscheiden van de grotere concurrentie, waar het MKB eerder onder leidt dan het grootbedrijf. Het waarborgen van de kwaliteit en hier garant voor staan maakt de drempel lager voor afnemers en leveranciers.

##### Vervlechting van de economie

Er zijn momenteel tal van fusies en overnames, waardoor bedrijven sneller groeien en schaalvoordeel behalen. Ook in het MKB vindt dit veel plaats, mede door de andere economische ontwikkelingen als de crisis en de globalisering. Bedrijven oriënteren zich internationaler en gaan samenwerkingsverbanden aan om de internationaal te groeien. Ook leiden fusies tot kostenreductie en een groter marktaandeel, iets wat tijdens de huidige crisis zeer gewenst is. Het wordt voor een organisatie eenvoudiger te fuseren als de processen helder gestructureerd zijn. Een ISO 9001 certificering maakt de organisatie transparant. Het komt ook voor dat de aanstaande partner van het bedrijf ISO 9001 gecertificeerd is, wat ertoe leidt dat de organisatie in de nieuwe werkvorm ook volgens de ISO 9001 zal werken.

### 3.1.2 Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen

De consument is mondiger en heeft hogere verwachtingen. De samenleving kent meer individualisme en is kritischer, waardoor maatwerk belangrijker wordt. Kwaliteit wordt steeds belangrijker. Zeker het MKB heeft met een kleinere afzetmarkt dan het grootbedrijf er baat bij de behoeftes van de consument te kennen, hier op in te spelen en er aan te voldoen. Een ISO 9001 certificering toont de klant dat kwaliteit bij de organisatie gewaarborgd en gegarandeerd wordt, en laat zien dat de organisatie klanttevredenheid belangrijk vindt. Dit schenkt vertrouwen.

### 3.1.3 Technologische ontwikkelingen

#### Informatisering

De technologische ontwikkelingen van de laatste decennia hebben vergaande gevolgen en strekken zich op tal van gebieden uit. De ontwikkelingen houden ieder verband met elkaar, zonder het internet, waardoor bijvoorbeeld de manier van bestellingen en de wijze van contact veranderd, zouden de opkomst van systemen als ERP of just-in-time-management niet mogelijk, of in ieder geval anders, zijn geweest. Duidelijk is dat de technologische ontwikkelingen in zijn geheel veel hebben veranderd en de efficiëntie en kwaliteit hebben verbeterd. De kosten zijn verlaagd en de doorlooptijd van processen is flink verlaagd. De informatisering is zeer bepalend voor de ISO 9001. De informatisering heeft voor de integratie van de bedrijfsprocessen gezorgd, waardoor processen met elkaar in verband staan. De gegevens die nodig zijn voor het continue verbeteren zijn beschikbaar vanwege de automatisering en informatisering.

Voor het MKB betekenen deze ontwikkelingen vooral dat de technologie toegankelijk werd en niet meer was weggelegd voor het grootbedrijf. De ISO 9001 ondersteunt de technologische ontwikkelingen en draagt bij aan de tendens om steeds efficiënter, effectiever en kostenbesparend te werken.

#### Sociale media

De opkomst en macht van de sociale media heeft alles te maken met de informatisering en technologische ontwikkelingen. Waar de meeste ontwikkelingen invloed hebben op de interne bedrijfsprocessen is de sociale media zeer bepalend voor de externe processen; de marketing en het contact met de klant. Al kan wellicht beter gezegd worden; de interactie met de klant. De sociale media hebben een enorme impact op de manier waarop bedrijven met de klant communiceren, hiermee in contact staan. Voorheen was de communicatie vooral eenzijdig, tegenwoordig is deze interactief. De marketing wordt volledig aangepast aan de behoeftes en wensen van de klant. Voor het MKB biedt dit veel voordelen. De consument is zeer bepalend voor het imago van de organisatie. Het MKB kan zich onderscheiden omdat de consument niet meer mainstream maar individueel is. Juiste kleinere bedrijven kunnen hiervan profiteren. Met veel maatwerk en persoonlijk contact. De consument maakt of kraakt de organisatie, ongeacht de grootte van het bedrijf. De ISO 9001 komt de organisatie hierin tegemoet, het is een ten eerste een keurmerk voor kwaliteit en de klanttevredenheid staat centraal.

### 3.1.4 Ecologische ontwikkelingen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een steeds belangrijk begrip. Het belang van duurzaamheid wordt erkend. Ook MKB bedrijven richten zich steeds meer op maatschappelijk verantwoord ondernemen. De ISO 9001 vraagt hier aandacht voor. Er bestaat weliswaar een aparte ISO serie voor milieubeleid, de ISO 1400, maar ook in de 9001 norm wordt dit opgenomen. Duurzaamheid zal geen leidende rol spelen bij het kiezen voor het implementeren van de ISO 9001, wellicht is het een bijzaak. Wel draagt het efficiënter inrichten van de

processen bij aan reductie van onnodige materialen en kosten, waardoor indirect meer duurzaam wordt ondernomen.

### 3.1.5 Politicologische ontwikkelingen

De veranderende wet en regelgeving treft ook het MKB. Het voldoen aan normen en gestelde eisen worden in de samenleving steeds belangrijker. Een ISO certificaat is in gevallen voorwaarde voor zaken doen. Om de klantenkring te vergroten kan een organisatie er dus voor kiezen zich ISO 9001 te laten certificeren. Ook de overheid eist een certificaat voor veel leveranciers. Voor het MKB is de overheid ook een belangrijke afnemer.

### Overzicht ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende aanleidingen om ISO 9001 te implementeren

Er zijn veel ontwikkelingen die ertoe bijdragen dat MKB bedrijven over gaan tot het implementeren van de ISO 9001. In onderstaand overzicht worden kort de ontwikkelingen genoemd en de aanleidingen die deze ontwikkelingen met zich mee brengen om de ISO 9001 te implementeren.

#### Economische ontwikkelingen

- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de crisis
  - Kostenreductie
  - Onderscheiden van de concurrent
- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de vervlechting van de economie
  - Fusies en overnames worden vergemakkelijkt door heldere processen
  - De aanstaande partner van de organisatie heeft een ISO 9001 certificering
- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de globalisering:
  - Internationaal een sterkere positie
    - De norm is internationaal bekend en geaccepteerd
    - Vanwege de hogere concurrentiedruk die de globalisering met zich meebrengt onderscheidt het bedrijf zich van de concurrentie door de kwaliteit te waarborgen en te garanderen

#### Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen

- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de vraag van de consument
  - Het certificaat schenkt de consument vertrouwen

#### Technologische ontwikkelingen

- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de informatisering
  - Het certificaat draagt bij aan het efficiënter en effectiever werken van de organisatie
- ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de sociale media
  - Sterkere marketingpositie en beter contact met de klant

#### Ecologische ontwikkelingen

- De ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van ecologische ontwikkelingen
  - Het efficiënter inrichten van de processen leidt indirect tot besparingen en duurzamer ondernemen

#### Politicologische ontwikkelingen

- De ISO 9001 implementatie bij het MKB als gevolg van de politicologische ontwikkelingen
  - Een leverancier of afnemer kan een ISO 9001 certificaat eisen

### 3.2 Onderscheidt tussen interne en externe redenen om te implementeren

#### Efficiëntieverhoging

Over het algemeen wordt er vanuit gegaan, dat het kiezen voor een besturingselement als ISO 9001 gebeurt op basis van efficiëntie verhoging. Dit stelt ook Oliver E. Williamson (1983).<sup>19</sup> Zijn theorie is dat efficiëntie het enige consequente punt is waardoor organisaties veranderen.

Er blijkt echter een verschil te zijn tussen een interne en externe redenen om te implementeren.

Bij de interne reden voor implementatie gaat het voornamelijk, zoals Williamson stelt, om efficiëntieverhoging. Bij de externe reden voor implementatie gaat het om andere beweegredenen dan efficiëntieverhoging. Zie tabel hieronder.

<i>Implementatie motieven vanuit het model van de studie van o.a. E. Demeulenmeester</i>	
<b>Interne motieven</b>	<b>Externe motieven</b>
Nood aan efficiëntie verbetering	Vraag van de klant
Verbetering van producten en diensten	Toenemende concurrentiedruk
Noodzaak aan kostenreductie	Marktaandeel
Mobilisatie van personeel rond een gemeenschappelijk project	Nood aan imagoverbetering

Uit de studie van Demeulenmeester, Callewier, Bruynooghe & Clement (1997)<sup>20</sup> blijkt dat de resultaten van een implementatie voor een groot deel samenhangt met de reden voor implementatie. Een citaat;

*“Bij interne motivatie werd effectief een significante, positieve relatie ontdekt: intern gemotiveerde bedrijven maken intensiever gebruik van kwaliteitstechnieken en behalen ook merkbaar betere resultaten”*

Over het algemeen kan gesteld worden dat bij grote bedrijven interne redenen voor implementatie overwegend een rol speelt bij de keuze om over te gaan op implementatie. Er kan ook gesteld worden dat bij de MKB bedrijven vooral externe motieven een overwegende rol spelen bij de keuze om over te gaan op implementatie. Grote bedrijven hebben vaak een groot marktaandeel en hierdoor ook mindere druk van concurrentie. Zonder goed imago zouden zij niet groot zijn. Externe redenen spelen dus vaak een minder grote rol bij grote bedrijven. Kleine bedrijven willen vaak juist een groter marktaandeel. Dit heeft ook invloed op de

<sup>19</sup> Williamson, O., (1983), 'Organizational Innovation: The Transaction-Cost Approach', in: Entrepreneurship, ed. J. Ronen, Heath, Lexington, Mass.

<sup>20</sup> Demeulenmeester, E. e.a.: Toepassing en resultaten van ISO 9001 en integrale kwaliteitszorg in Vlaanderen. In Tijdschrift voor economie en management, nr. 4 (1997) p 13

concurrentiedruk. Kleine bedrijven hebben vaak al veel te maken met de druk van concurrentie waardoor er veel aan wordt gegrepen om een betere positie in te nemen. De vraag van de klant is hier ook meer bepalend; voor een groter marktaandeel of betere concurrentiepositie hebben zij de klant nodig. Bij kleine bedrijven spelen externe motieven dus vaker een rol.

### **3.3 Redenen voor implementatie vanuit de vier perspectieven van Abrahamson**

Dokter Eric Abrahamson heeft onderzocht waarom bedrijven overgaan tot adoptie van een instrument. Hij heeft vier perspectieven uitgewerkt, die de adoptie van een instrumenten verklaren, te weten; De efficiënte keuze perspectief, de gedwongen keuze perspectief, het Fad perspectief en het Mode perspectief.

1. Het efficiënte keuze perspectief komt, zoals zijn naam al aangeeft, voort uit efficiëntie overweging. Deze keuze is bewust en geheel onafhankelijk van omgevingsfactoren. De keuze wordt in alle vrijheid gemaakt. Vaak wordt dit toegepast als men een 'performance gap' ervaart. Hier wordt mee bedoeld dat er een verschil is tussen de doelstellingen en het uiteindelijke resultaat. Als oplossing voor dit probleem wordt vaak naar een instrument gekeken ter ondersteuning van de oplossing.
2. Het gedwongen keuze perspectief komt voort uit dwang. Hierbij gaat het om een adoptieproces dat afgedwongen wordt door de omgeving. Bijvoorbeeld door de overheid of grote druk van een leverancier.
3. Het Mode perspectief is een reden voor implementatie vanuit een trend. Er wordt met een hype meegegaan. De effecten voor het bedrijf op lange termijn zijn niet altijd even duidelijk.
4. Het Fad perspectief tenslotte ligt dichtbij het Mode perspectief. 'Fad' is moeilijk te vertalen, maar het zou uitgelegd kunnen worden als een negatieve bijkomstigheid van het Mode perspectief. Het Fad perspectief richt zich op de imitators van de imitators. Hier speelt vooral de concurrent een rol. Het niet achter willen lopen op de rest, en de onzekerheid die een organisatie parten kan spelen maakt dat zij eenzelfde instrument toepassen als de concurrent.

De perspectieven van Abrahamson kunnen aan één interne reden voor implementatie gekoppeld worden en aan drie externe redenen voor implementatie.

Perspectief	Oorzaak	Reden voor implementatie
Efficiënte keuze	Vullen performance-gap	Intern
Gedwongen	Implementatie van buitenaf opgelegd	Extern
Mode	Meegaan met een trend	Extern
Fad	Niet achter willen lopen op de concurrent	Extern

Figuur 6

#### Toespitsing op implementatie van de ISO 9001 :

De drie externe redenen kunnen worden gekoppeld aan de implementatie van de ISO 9001 . Een Gedwongen perspectief komt vaak voor omdat overheden en grote leveranciers vragen om een ISO 9001 certificaat. Er wordt ook vaak geïmplementeerd vanuit het Mode-perspectief. De ISO kan als een trend gezien worden, en organisaties blijven graag up-to-date. Het gegeven dat bedrijven niet graag achter willen lopen op de concurrent maakt dat ook het Fad-perspectief een reden kan zijn om te implementeren.

### 3.4 Redenen voor implementatie vanuit Isomorfisme

Uit de studie van Dimaggio en Powell blijkt dat er vaak geïmplementeerd wordt door isomorfisme. Isomorfisme betekent gelijkvormigheid, in de organisatiekunde kan isomorfisme dus geïnterpreteerd worden als dat bedrijven steeds meer op elkaar gaan lijken, bewust of onbewust. Dimaggio en Powell hebben drie oorzaken voor dit begrip uitgewerkt.

1. Dwang. De gelijkvormigheid ontstaat door dwang. Dit kan bijvoorbeeld als de implementatie van buitenaf wordt opgedrongen. Voorbeelden van isomorfisme bij dwang zijn verplichting door de overheid of door druk van een grote leverancier.
2. Imitatie. Isomorfisme vloeit vaak voort uit onzekerheid. Als een ander bedrijf met een bepaald sturingsinstrument goede zaken doet wil de eigen organisatie niet achter lopen op de concurrent.
3. Normatieve druk. Dit mechanisme komt voort uit de professionalisering. Instrumenten gebruikt of behandeld tijdens een opleiding of training komen met de (nieuwe) medewerkers mee de organisatie in.

Als bovenstaande oorzaken aan interne of externe redenen gekoppeld worden blijkt dat isomorfisme slechts voortkomt uit externe redenen voor implementatie.

Zie onderstaande tabel.

Vorm Isomorfisme	Oorzaak	Reden voor implementatie
Dwang	Implementatie wordt opgedrongen van buitenaf	Extern
Imitatie	Invloed van externe omgeving	Extern
Normatieve druk	Instrumenten komen van buitenaf organisatie binnen	Extern

Figuur 7

### Toespitsing op implementatie van de ISO 9001 :

Zoals toegelicht bij de Gedwongen keuze van Abrahamson geldt ook hier het Dwangperspectief. De organisatie wordt extern gedwongen het ISO certificaat te behalen. Het isomorfisme Imitatie komt overeen met het Mode of Fad perspectief. Organisaties willen niet achter lopen op de concurrent en graag up-to-date zijn. Het isomorfisme voorkomend uit de Normatieve druk is ook van toepassing op de ISO 9001 certificering. Nieuwe medewerkers komen de organisatie in en brengen ervaring en ideeën met zich mee. Als de vorige werkgever een certificaat had en de medewerker heeft hier positieve ervaringen mee zal deze geneigd zijn het ook in het nieuwe bedrijf te willen implementeren.

### 3.5 Samenvatting en conclusie: Wat is de reden voor implementatie van MKB dienstverlenende bedrijven om ISO 9001 te implementeren?

Om te beantwoorden wat de reden van bedrijven is om de ISO 9001 te implementeren wordt eerst de theorie samengevat. In het praktijkonderzoek is de theorie onderzocht, de resultaten van het praktijkonderzoek over de reden van bedrijven worden weergegeven. De uitkomsten van het theoretisch en het praktijkonderzoek worden weergegeven in de conclusie van deze paragraaf.

#### 3.5.1 Samenvatting theorie

Er zijn veel redenen te benoemen waardoor bedrijven overgaan tot een implementatie. Een overzicht:

<i>Redenen voor implementatie ISO 9001</i>	
<b>Interne motieven</b>	<b>Externe motieven</b>
Efficiëntie en effectiviteit verbetering	Dwang/druk vanuit externe omgeving
Duurzamer ondernemen (indirect kostenbesparing)	Schenkt de consument vertrouwen
Verbetering van producten en diensten	Toenemende concurrentiedruk: Onderscheiden v/d concurrent en of niet achter blijven op de concurrent
Kostenreductie	Vergroten marktaandeel: Sterkere marketingpositie en beter relatiebeheer / Sterkere internationale positie
Fusies en overnames worden vergemakkelijkt door heldere processen / De aanstaande partner van de organisatie heeft een ISO 9001 certificering	Nood aan imagoverbetering
Instrumenten komen van buitenaf organisatie binnen	Volgen van een trend

De ontwikkelingen binnen het MKB geven een aantal aanleidingen om over te gaan op een ISO 9001 certificaat, en doelstellingen waarvan verwacht wordt dat deze met behulp van het certificaat gerealiseerd kunnen worden.

Deze aanleidingen, redenen of doelstellingen komen deels terug in de besproken theorie. Binnen het MKB is het verschijnsel job-hoppen populair, dit maakt de normatieve druk uit de theorie van Dimaggio en Powell relevant.

Een onderscheid kan gemaakt worden tussen interne en externe redenen stelt o.a. de heer Demeulenmeester.

De conclusies van de heren Dimaggio en Powell sluiten deels aan bij de studie van Abrahamson; de externe perspectieven van Abrahamson leiden tot het isomorfisme van Dimaggio en Powell.

De vormen van isomorfisme Dwang en Imitatie hebben raakvlakken met het Gedwongen keuze perspectief en het Mode of Fad perspectief.

### 3.5.2 Resultaten praktijkonderzoek

#### Resultaten uit de enquête

Deze vraag is alleen gesteld aan de medewerkers die betrokken waren bij het implementatieproces, in deze enquête betreft dit tien respondenten.

Aan de hand van de resultaten is per respondent gekeken of zij overwegend intern gemotiveerd waren of overwegend extern gemotiveerd waren. Hier is een weging aangegeven.

De respondenten die evenveel waarde hechten aan de interne en externe reden voor implementatie hebben de weging neutraal gekregen.

Weging 1: Overwegend intern; 5 respondenten

Weging 2: Overwegend extern; 3 respondenten

Weging 3: Neutraal; 2 respondenten

#### Resultaat:

Motivatie	Zeer belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk
Intern: Efficiëntie	40 %	50 %	0 %	10%	0%
Intern: Verbetering dienst	60 %	20 %	10%	10%	0 %
Intern: Kostenreductie:	20 %	60%	20%	0%	0%
Extern: Vraag klant	30%	30%	30%	10%	0%
Extern: Dwang leverancier	20%	20%	30%	20%	10%
Extern: Dwang overheid	10%	40%	20%	20%	10%
Extern: Druk concurrentie	30%	20%	40%	10%	0%
Extern: Vergroten marktaandeel	30%	30%	30%	10%	0%

### Resultaat uit de interviews:

De resultaten van de interviews geven een ander resultaat dan de enquête. Hier blijkt dat externe redenen een grote rol hebben gespeeld. De ondervraagde organisaties geven aan dat de hoofdreden druk van buitenaf was. Bij de ene organisatie was dit de overheid, bij een andere organisatie waren dit grote leveranciers en afnemers. Naast deze externe redenen was de grootste interne reden efficiëntieverhoging.

### Vergelijking met de theorie

#### **Williamson:**

Uit de theorie van Williamson blijkt dat efficiëntieverbetering de belangrijkste reden is om over te gaan op een adoptie. In de resultaten van de enquête gaat dit niet op. De interne redenen voor implementatie voor een verbetering van de dienstverlening en een kostenreductie worden door deze respondenten als belangrijker gezien. Bij de resultaten van de interviews geldt de theorie van Williamson wel. Dit geldt echter voor de interne redenen die in de interviews gegeven werden. Voorop stond de druk van externen, zoals de overheid en leveranciers. Dit geldt ook voor de resultaten van de enquête. De externe redenen voor implementatie 'vraag klant' en 'vergroten marktaandeel' scoren het hoogst van de respondenten. De hoogste externe score per onderdeel is de druk van de overheid. Veel MKB dienstverlenende bedrijven hebben hier dus mee te maken.

#### **Abrahamson en Dimaggio en Powell.**

Het is lastig een onderscheid te maken in het Mode of Fad perspectief in de enquête. Het isomorfisme Imitatie van Dimaggio en Powell komt deels overeen met het Mode of Fad perspectief van Abrahamson. Het is echter niet realistisch een eerlijk antwoord te krijgen op de vraag of de organisatie ISO 9001 heeft geïmplementeerd omdat de concurrent dat nou eenmaal heeft. Om dit toch te onderzoeken is er gevraagd naar concurrentiedruk en vergroting van het marktaandeel. De respons toont dat concurrentiedruk bij 50 % een zeer belangrijke rol heeft gespeeld. De vergroting van het marktaandeel scoort 60% . Dit zou gekenmerkt kunnen worden als het Mode of Fad perspectief van Abrahamson, als wel het isomorfisme Imitatie van Dimaggio en Powell.

De resultaten van de interviews komen overeen met het isomorfisme Dwang van Dimaggio en Powell, als wel het perspectief Gedwongen keuze van Abrahamson.

### **3.5.3 Conclusie**

Interne redenen scoren in de enquête hoger dan externe redenen.

De theorie van Williamson gaat niet helemaal op binnen de onderzochte bedrijven. Bij de enquête blijken interne redenen belangrijker maar gaat het in eerste instantie niet om efficiëntie verbeteringen. Uit de interviews is gebleken dat externe redenen de hoofdzaak waren om de ISO 9001 te implementeren. Van de interne redenen die daarnaast een rol speelden was efficiëntie verbetering wel het belangrijkste.

Toch blijken er inderdaad MKB dienstverlenende bedrijven te zijn die uit externe overwegingen implementeren, zoals ook blijkt uit de interviews.

Druk van de overheid en de druk van leveranciers vallen onder het Gedwongen keuze perspectief van Abrahamson en het Dwang isomorfisme van Dimaggio, en spelen een rol bij de keuze over te gaan op de ISO 9001. De druk van de concurrent en het vergroten van het marktaandeel vallen onder het Mode of het Fad perspectief van Abrahamson en het isomorfisme Imitatie.

## Hoofdstuk 4 De valkuilen van een implementatieproces

Een implementatieproces verloopt niet vloeiend. Er is veel om rekening mee te houden en er komt altijd meer bij kijken dan vooraf voorzien. Bijna de gehele organisatie wordt geraakt door de implementatie; een nieuw software programma bijvoorbeeld heeft niet alleen betrekking op de software maar ook op de gebruikers ervan en de implementatie heeft indirect ook betrekking op de dienstverlening omdat er een nieuw of veranderd proces bij komt kijken. Komende paragraaf wordt er gekeken naar de veelvoorkomende problemen bij een implementatieproces.

### 4.1 Valkuilen in het algemeen bij een implementatieproces:

Er is veel bekend over wat er mis kan gaan bij een implementatie. In deze paragraaf worden eerst algemene valkuilen bij een veranderingsproces omschreven<sup>21</sup>.

Er zijn een aantal fouten die vaak worden gemaakt. Het komt regelmatig voor dat er te weinig aandacht wordt besteedt aan de structuur, de machtsverhoudingen en de cultuur binnen de organisatie. De oorzaak hiervan is dat er van te voren te weinig en onvoldoende voorbereiding plaatsvindt. De medewerkers zijn hier vaak de dupe van.

Zo word er vaak geen gewenningstijd ingepland; alle veranderingen volgen elkaar in een rap tempo op, zonder dat de organisatie en haar medewerkers de kans krijgen zich eigen te maken met de vernieuwingen. Dit roept veel weerstand op. De medewerkers zijn hierdoor minder betrokken en de implementatie verliest zijn kansen op succes. Vanwege de onvolledige voorbereiding komt het ook vaak voor dat veranderingen niet in afstemming met de hele organisatie worden doorgevoerd. Het gevolg hiervan is dat medewerkers, van verschillende afdelingen uit de top, teveel verschillende opdrachten krijgen toebedeeld die qua onderwerp en timing niet van tevoren op elkaar zijn afgestemd. De medewerkers raken het overzicht kwijt en zijn minder gemotiveerd. De werkdruk stijgt en het resultaat daarvan is niet helder.

Ook wordt er vaak teveel vanuit het management gewerkt (topdown), en minder vanuit de werkvloer (bottom-up). Het management voert veranderingen in zonder de suggesties van het uitvoerend personeel in acht te nemen. Dit heeft als gevolg dat de medewerkers te weinig betrokken worden bij het implementatieproces, en geen invloed of inspraak hebben bij de formulering van de nieuwe doelstellingen. Het bijdrage aan deze doelstellingen wordt dan een stuk lastiger omdat er weinig betrokkenheid en draagvlak is gecreëerd. Hierbij speelt de kennis van de uitvoerend medewerkers ook een grote rol; zij weten uit dagelijkse ervaring waar de knelpunten zitten en hebben vaak goede ideeën die de dienstverlening ten goede kunnen komen. Als het management deze ideeën negeert en daarmee haar personeel onderschat komt dat ten eerste de motivatie niet ten goede en ten tweede loopt men hierdoor het risico veranderingen in te voeren die niet realistisch of gepast zijn.

---

<sup>21</sup>- Stroes, H.J. en Egberts, M.E.: Veranderen met resultaat. 1<sup>e</sup> druk, 5<sup>e</sup> oplage. Deventer; Kluwer, 2004. ISBN: 90 267 25 37 x

- Gevee, E.A.M. en Molenkamp, A.: Auditing management control: toetsende schakel in de managementcyclus. Kluwer, 1998. ISBN: 90 267 2769 0

- Mouwen, C.A.M.: Strategie-implementatie; sturing, governance in de moderne non-profitorganisatie. Assen; Koninklijke van Gorcum BV, 2006. ISBN: 90 232 4199 1

Tot slot blijkt het management teveel verwacht en dat de veranderingen soms simpelweg te moeilijk zijn. Men wil te graag en te veel in een te korte tijd. De medewerkers kunnen de veranderingen niet aan, de organisatie adopteert de implementatie niet. Er is geld verspild en de medewerkers moeten de draai weer opnieuw vinden en de orde herstellen na een turbulente tijd.

Een andere veelgemaakte fout is gebrekkige communicatie. Het belang van een juiste communicatie wordt regelmatig onderschat. Fouten die veel voorkomen zijn dat de timing van de communicatie niet juist is, de verkeerde communicatiemiddelen worden ingezet en er te weinig informatie wordt verstrekt over de reden voor de implementatie en de doelstellingen die ermee bereikt willen worden. Ook wordt vaak de intensiteit van de informatie niet goed afgestemd op de complexiteit van de veranderingen. Hoe complexer de verandering, hoe meer informatie vereist is.

Ook komt het voor dat eerdere veranderingen te weinig worden geëvalueerd. Dit heeft als gevolg dat positieve zaken worden vergeten en overbodige veranderingsprocessen opnieuw worden opgestart. Dit komt niet ten goede aan de motivatie van de medewerkers. Zij hebben zich ingezet voor de eerdere veranderingen en hier positieve resultaten of ervaringen mee geboekt en dat blijkt niet veel waard. Dit geeft geen vertrouwen in de nieuwe implementatie en verlaagt de betrokkenheid. Ook zitten zij niet te wachten om hetzelfde kunstje nog eenmaal uit te voeren, wat ook weer leidt tot een daling in de motivatie en betrokkenheid.

Bovenstaande valkuilen en de daarbij horende gevolgen worden in onderstaande tabel kort weergegeven.

Valkuil	Gevolg	Resultaat
Onvoldoende voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende aandacht voor cultuur, structuur en machtsverhouding</li> <li>- Te weinig gewenningstijd;</li> <li>- Geen afstemming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weerstand van medewerkers; dit leidt tot niet betrokken medewerkers</li> <li>- Geen overzicht; leidt tot ongemotiveerde medewerkers</li> </ul>
Management werk teveel topdown	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers te weinig betrokken bij implementatie</li> <li>- Kennis van medewerkers niet in acht genomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerker heeft geen 'fit' met de doelstellingen; niet betrokken en geen draagvlak voor verandering</li> <li>- Medewerker voelt zich niet serieus genomen; ongemotiveerd</li> <li>- Veranderingen zijn wellicht niet geschikt voor organisatie</li> </ul>
Gebrekkige communicatie	-	

Geen juiste evaluatie eerdere veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positieve zaken worden vergeten</li> <li>- Overbodige veranderingsprocessen worden opnieuw gestart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen vertrouwen in nieuwe implementatie procedure</li> <li>- Minder betrokken en gemotiveerde medewerkers</li> </ul>
---------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.2 Valkuilen aan de hand van adoptietheorieën

De visie op het implementatie proces wordt mede bepaald door de reden tot implementatie. Hierdoor liggen de aandachtspunten bij een externe reden voor implementatie anders geconcentreerd dan bij een interne beweegreden. Het perspectief van waaruit wordt geïmplementeerd of de vorm van isomorfisme van waaruit wordt gehandeld brengen ook een aantal risico's en gevolgen met zich mee. In deze paragraaf wordt per theorie gekeken naar de mogelijke risico's van een implementatie.

##### 4.2.1 Valkuilen van de adoptietheorie van Abrahamson

Bij **dwang** of het **gedwongen keuze perspectief** wordt de implementatie opgedrongen van buiten af, het behalen of hebben van een certificaats is nu een voorwaarde. De organisatie wordt hierdoor in een richting geduwd die niet zelf gekozen is. Risico hierbij is dat er overhaast gehandeld wordt. Er moet een certificaat behaald worden, vaak binnen een bepaalde termijn. Gevolgen hiervan kunnen zijn dat er te weinig tijd wordt uitgetrokken voor een goede planning, er onvoldoende communicatie is met de betrokken medewerkers, er van Top/down geredeneerd en gehandeld wordt waardoor vele belangrijke zaken over het hoofd worden gezien. Ook wordt er geen 'gewenningstijd' in acht genomen. Veranderingen worden te snel doorgevoerd, zonder dat het personeel hier klaar voor is. Dit kan leiden tot negatieve resultaten als ongemotiveerd personeel en een niet juist functionerend kwaliteitssysteem.

##### 4.2.2 Valkuilen van de adoptietheorie van Dimaggio en Powell

Bij **imitatie** of het **mode- of fad perspectief** wordt er vooral gekeken naar de omgeving. Dit is een risico omdat elk bedrijf zijn eigen interne processen en structuren heeft. De organisatie kan zo haar eigen visie en cultuur uit het oog raken, omdat er gehandeld wordt naar de externe omgeving. Het gras lijkt groener aan de overkant, maar er worden wellicht andere zaadjes gebruikt. Zaadjes die op een andere ondergrond misschien niet werken. Het resultaat is een systeem wat de intrinsieke waarde van het bedrijf schade toebrengt, en ongemotiveerd personeel omdat zij zich niet meer thuis voelen en nieuwe draai kunnen vinden. Daarnaast wordt ook hier vaak overhaast gehandeld, om niet achter te willen lopen op de concurrent.

Bij implementatie vanuit **Normatieve druk** zijn de risico's minder drastisch. Nieuwe medewerkers brengen de instrumenten met zich mee en kunnen de interne omgeving overtuigen van het belang of nut. Hierdoor kunnen de betrokken partijen meer open staan voor de verandering dan vanuit een dwangmatige implementatie. Risico hierbij is wel weer dat de eigen cultuur en intrinsieke waarde uit het oog verloren kan raken. Nieuwe medewerkers zijn nog niet eigen met de cultuur en waarden van de nieuwe organisatie, dus kunnen eigenlijk ook niet beoordelen of het instrument wel past binnen de omgeving. Ook al werkte het kwaliteitssysteem prima in het vorige bedrijf geeft dit geen garantie binnen het nieuwe bedrijf.

In figuur 8 zijn de valkuilen van een extern perspectief en/of een isomorfisme samengevat.

Motivatie	Valkuilen	Gevolgen	Resultaat
<b>Isomorfisme</b> : Dwang <b>Perspectief</b> : Gedwongen Keuze	- Overhaast handelen	-Geen goede en onvolledige planning -Onvoldoende communicatie naar medewerkers -Top/down mentaliteit - Geen gewenningstijd	<i>Negatief</i> -Geen optimaal functionerend kwaliteitssysteem -Ongemotiveerd personeel
<b>Isomorfisme</b> : Imitatie <b>Perspectief</b> : Mode of Fad	- Externe omgeving teveel invloed  - Overhaast handelen	- Onvoldoende aandacht voor de eigen structuur en cultuur - Zie gevolgen overhaast handelen	<i>Negatief</i> -Schade intrinsieke waarde organisatie - Geen optimaal functionerend kwaliteitssysteem -Ongemotiveerd personeel
<b>Isomorfisme</b> : Normatieve druk	- Ondoordacht meegaan met de frisse wind in de organisatie	- Onvoldoende aandacht voor de eigen cultuur en structuur van de organisatie	<i>Negatief</i> -Schade intrinsieke waarde organisatie - Geen optimaal functionerend kwaliteitssysteem -Ongemotiveerd personeel

Figuur 8 Valkuilen bij een extern perspectief en/of isomorfisme

### 4.3 Valkuilen bij de implementatie van ISO 9001

Het implementatieproces van de ISO 9001 heeft naast de gebruikelijke valkuilen ook een paar specifieke barrières. Volgens Quazi & Padibjo (1998)<sup>22</sup> zijn dat te weinig kennis over het ISO 9001 systeem en onduidelijkheid over de voordelen van het behalen van een certificaat; de doel(stelling) is niet helder.

Kim (1994) stelt dat de volgende vier punten de grootste valkuilen vormen tijdens de implementatieprocedure van de ISO 9001 ;

1. Verkeerde interpretatie van de ISO 9001 eisen
2. Over-ontwikkeling van het kwaliteitssysteem
3. Overmatige documentatie en controle
4. Onderschatting van de benodigde tijd, inspanning en middelen voor het behalen van het certificaat.

### 4.4 Wat zijn de valkuilen van een implementatieproces?

Om te beantwoorden wat de valkuilen zijn van een implementatieproces wordt eerst de theorie samengevat. In het praktijkonderzoek is de theorie onderzocht, de resultaten van het praktijkonderzoek over valkuilen van een implementatieprocedure worden weergegeven. De uitkomsten van het theoretisch en het praktijkonderzoek worden weergegeven in de conclusie van deze paragraaf.

#### 4.4.1 Samenvatting theorie

In dit hoofdstuk zijn algemene valkuilen beschreven en is er gekeken naar de valkuilen bij een implementatie vanuit de adoptie theorieën. De theorieën van Calingo et al. , Quazi & Padibjo en Kim over de meest voorkomende valkuilen bij een ISO implementatie zijn behandeld.

Hieruit is gebleken dat de beroemdste valkuilen bij een implementatieproces zijn dat er te weinig communicatie is tijdens het proces, te weinig tijd om aan de veranderingen te wennen en een onoverzichtelijke of ontbreken van juiste planning. De grootste valkuil is dat de adoptie niet past binnen de cultuur, en een negatief effect heeft op de bedrijfscultuur. Dit kan voorkomen worden door een juiste implementatie, waarin de adoptie eigen wordt gemaakt met de bedrijfscultuur.

#### 4.4.2 Resultaten praktijkonderzoek

##### Resultaten enquête

De valkuilen die in de theorie het meest voorkomen zijn onderverdeeld in vier categorieën, te weten de geboden gewenningstijd, de communicatie, planning en oog voor de eigen cultuur en structuur van de organisatie. In de samenvatting van de theorie is aangegeven waaruit deze categorisatie is opgebouwd. In de enquête is er naar deze valkuilen gevraagd, de respondenten konden aangeven of zij het eens, neutraal of niet eens waren met bijvoorbeeld de stelling; er was veel en heldere communicatie naar de medewerkers. Hieruit is gebleken dat de communicatie en de gewenningstijd het meest negatief werden ervaren, deze valkuilen komen dus overeen.

### Resultaten interview

Uit de interviews is gebleken dat communicatie een veel voorkomende valkuil is. Dit blijkt ook na de implementatie gevolgen te hebben. In de installatietechniek werken veel monteurs, en veel lager opgeleiden. Bij het uitvoerend personeel loopt men tegen problemen aan met het beheren en beheersen van de protocollen, het is de medewerkers niet duidelijk wat het belang ervan is om de benodigde formulieren in te vullen. Dit zit grotendeels in de communicatie, het is na acht jaar certificering nog steeds niet duidelijk. Het heeft ook grotendeels met de betrokkenheid van het management te maken. Dit blijkt weer van invloed op de betrokkenheid van de medewerkers. Zijn de medewerkers trots op het bedrijf waar zij werken en het beroep dat zij doen? De waardering en motivatie voor het werk en zeker voor het bedrijf moet deels van het management komen. Als bij de implementatie de medewerkers betrokken worden en de inbreng van de medewerkers gewaardeerd wordt reageren zij positiever op het certificaat. Het belang is dan ook duidelijker.

#### **4.4.3 Conclusie**

De valkuilen van een implementatieproces zijn in kaart gebracht en vergeleken met de praktijk. De resultaten uit de praktijk komen deels overeen met de theorie; vooral communicatie blijkt een grote valkuil. Ook de betrokkenheid van de medewerkers speelt een grote rol, de communicatie hangt hier deels mee samen. Worden zij nauw betrokken en overal goed van op de hoogte gebracht, wordt er ruimte gegeven zodat ook zij naar 'boven' kunnen communiceren? Uit de interviews bleek ook dat de rol van het management niet onderschat mag worden, dit heeft vooral invloed op de betrokkenheid van het personeel.

## Hoofdstuk 5; Op welke wijze zijn de besproken factoren van invloed op de resultaten van een ISO 9001 implementatie?

### Resultatenverwerking en beantwoording onderzoeksvragen 2 en 3

Tot op heden zijn de redenen van organisaties om de ISO 9001 te implementeren en de valkuilen van een implementatieproces uiteengezet. De literatuur is onderzocht en de theorieën zijn toegelicht. Vervolgens zijn deze getoetst met de praktijk, via een enquête en interviews.

In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe deze factoren van invloed zijn op het resultaat van een implementatie, zodat deelvraag twee en drie beantwoord kunnen worden.

Verschillende zaken worden met elkaar in verband gebracht om te onderzoeken hoe de factoren van invloed zijn.

Na deze uiteenzetting worden de conclusies geformuleerd. In het volgende hoofdstuk wordt de laatste deelvraag beantwoord; op welke wijze de gevonden factoren worden ingezet om zo het certificaat een meerwaarde te laten zijn voor de organisatie, in de vorm van adviezen.

### 5.1 Op welke wijze is de factor 'redenen van een organisatie om de ISO 9001 te implementeren' van invloed op het resultaat van het certificaat?

In hoofdstuk twee is onderzoek gedaan naar de redenen van bedrijven om de ISO 9001 te implementeren. Hiervoor is de literatuur onderzocht en vervolgens zijn de gevonden literatuur en de behandelde theorieën getoetst aan de praktijk. Hieruit is gebleken dat er vele redenen zijn om over te gaan op een ISO 9001 implementatie en dat er een onderscheidt gemaakt kan worden tussen een interne of een externe reden om over te gaan op implementatie. In deze paragraaf wordt gekeken of en op welke wijze de reden van implementatie van invloed is op het resultaat. Om dit te onderzoeken zijn er met de resultaten van de enquête een aantal zaken met elkaar vergeleken; het verband tussen de reden voor implementatie en de visie op het certificaat, het verband tussen de reden voor implementatie en het implementatieproces en tot slot het verband tussen de reden voor implementatie en de tevredenheid van de medewerkers met het certificaat. Hieronder volgt een toelichting over deze drie verbanden.

#### 5.1.2 Toelichting onderzoek enquête

##### 1. De visie op het certificaat

De reeds behandelde theorie van o.a. Demeulenmeester impliceert dat een interne of externe motivatie effect heeft op de visie en betrokkenheid bij het certificaat. Gesteld wordt dat een interne reden een positiever effect heeft op de betrokkenheid van het management en van het personeel en dat de visie op het certificaat verschilt van de visie van een externe reden. Dit wordt toegelicht in onderstaande tabel. De gewenste situatie is hier de visie, de remedie de handelswijze. Als de visie bepaald wordt door de reden tot implementatie en de visie vervolgens bepalend blijkt te zijn voor het resultaat van het certificaat is dit een wijze waarop de reden tot implementatie van invloed is op het resultaat.

	<b>Interne motivatie</b>	<b>Externe motivatie</b>
Gewenste situatie	Geheel vernieuwde, kwaliteitsbewuste onderneming	Het behalen van een certificaat
Remedie	Kwaliteitssysteem dat aangepast is aan de behoefte van klanten en werknemers	Kwaliteitssysteem waarmee voldaan wordt aan de eisen van de certificerende instelling
Rol van het management	Directe betrokkenheid, initiatief nemen, stimuleren, kwaliteit integreren in het bedrijfsbeleid	Weinig of geen betrokkenheid
Rol van de kwaliteitsmanager	Begeleiden, adviseren, informatie geven en initiatief laten aan medewerkers	Expertmatig, dominant, weinig initiatief laten aan medewerkers
Rol van de medewerkers	Grote betrokkenheid, zelf ideeën voorstellen en uitwerken	Leren omgaan met systeem zoals gedetailleerd ontworpen door kwaliteitsmanager.

Onderzocht wordt of dit overeenkomt met de praktijk. Bij een interne motivatie zou moeten blijken dat er een juiste visie aanwezig is en het management en het personeel een hoge mate van betrokkenheid hebben.

[2. Het implementatieproces:](#) De theorie van o.a. Demeulenmeester veronderstelt ook dat het implementatieproces beïnvloed wordt door een interne of externe motivatie. Door middel van deze vergelijking wordt gekeken of de theorie overeenkomt met de praktijk. In hoofdstuk drie zijn de valkuilen van een implementatieproces aan bod gekomen. In dit hoofdstuk is toegelicht dat de valkuilen zijn gecategoriseerd en onderzocht in de enquête.

[3. Het cijfer dat wordt toegekend aan de ISO 9001:](#) Als er vanuit een interne reden wordt geïmplementeerd is dit een vrijwillige en bewuste keuzen. Aannemelijk is dat de tevredenheid dan groter is dan bij een externe reden. Als het hebben van een certificatie een extern motief heeft kan het zijn dat de organisatie hier niet vrijwillig maar onder dwang (bijvoorbeeld druk van een grote leverancier) voor heeft gekozen. Zoals toegelicht bij de risico's van implementeren onder dwang in paragraaf 4.2.1 blijkt dit negatieve effecten te kunnen hebben. Een vergelijking tussen de resultaten van vraag 5 over de mate van belangrijkheid van interne of externe redenen en het cijfer wat toegekend wordt aan de ISO 9001 kan een verband laten zien tussen de reden van implementatie en de tevredenheid over het certificaat.

### **5.1.3 Resultaten enquête**

#### **1. De reden voor implementatie versus de visie en betrokkenheid**

Visie op KMS: Er waren vijf van de 10 respondenten die implementeerden vanuit een pure interne reden. Alle vijf gaven zij aan dat het KMS als geïntegreerd onderdeel werd gezien. Er waren drie respondenten die uit een externe reden implementeerden. Twee van de die gaven aan dat het behalen van het certificaat als streven werd gezien. Dit komt overeen met de studie van Demeulenmeester; de motivatie bepaalt de visie.

Betrokkenheid van medewerkers: Van de vijf respondent die puur uit interne reden implementeren gaven vier van de vijf aan een hoge betrokkenheid van de medewerkers te ervaren. De respondent die hier van afwijkt gaf aan dat er weinig betrokkenheid was. Van de drie respondenten die uit externe motivatie hebben geïmplementeerd waren er twee die weinig betrokkenheid van de medewerkers hebben ervaren. Dit komt overeen met de theorie van Demeulenmeester; de motivatie heeft invloed op de betrokkenheid van de medewerkers.

Betrokkenheid van het management: Alle vijf de respondenten die intern implementeerde geven aan dat het management een hoge mate van betrokkenheid toont. Eén van de drie die uit externe motivatie hebben geïmplementeerd geeft aan dat er weinig betrokkenheid van het management is. De andere twee ervaren wel een hoge betrokkenheid. Dit komt deels overeen met de theorie van Demeulenmeester; een interne motivatie leidt tot een betrokken management. De resultaten geven niet direct aan dat een externe motivatie leidt tot weinig betrokken managers.

#### **Conclusie verband tussen de reden voor implementatie versus de visie en betrokkenheid:**

De reden voor implementatie van ISO 9001 houdt verband met de visie op het certificaat. Twee van de drie respondenten met externe redenen gaven aan een verkeerde visie te hanteren. De respondenten met interne redenen hanteren de juiste visie. Deze visie heeft ook invloed op de betrokkenheid van het management en het personeel. Twee van de drie respondenten met externe achtergrond ervaren minder betrokkenheid van het personeel, en één ervaart ook minder betrokkenheid van het management.

#### **2. De reden voor implementatie versus het implementatieproces**

Kwaliteit planning: Op de vraag of er een goede planning tijdens de implementatie werd gehanteerd blijken vier van de vijf respondenten die uit interne motivatie hebben geïmplementeerd het hier mee eens te zijn. Eén respondent geeft aan het hier helemaal mee eens te zijn. Van de drie respondenten die uit externe motieven hebben geïmplementeerd zijn twee hier neutraal over en is er één het hier niet mee eens. Er is dus geen respondent van een externe motivatie die het er wel of helemaal mee eens is.

Vraagtekens kunnen wellicht worden gesteld bij de kwaliteit van de planning bij een externe motivatie.

Communicatie tijdens implementatieproces: Vier van de vijf respondenten die uit interne reden hebben geïmplementeerd geven aan dat zij het helemaal eens zijn met de communicatie tijdens de implementatie. De drie respondenten die uit externe motivatie hebben geïmplementeerd zijn unaniem; alle drie zijn zij het niet eens met de stelling 'er was veel en heldere communicatie naar de medewerkers'. De twee respondenten die zowel vanuit een interne als externe reden implementeren is één het eens met de stelling en één oneens.

Dit motivatie heeft dus invloed op de communicatie tijdens de implementatie.

Gewenningstijd: Er is gevraagd of er voldoende tijd is geweest om te wennen aan de veranderingen. In de 'interne groep' geven drie van de vijf aan het hier mee eens te zijn, en twee zijn er neutraal. In de 'externe groep' is er één neutraal en zijn twee het er niet mee eens. In de 'gecombineerde groep' is één iemand het eens en één iemand oneens. Er is dus niemand van de tien respondenten die het er helemaal mee eens is.

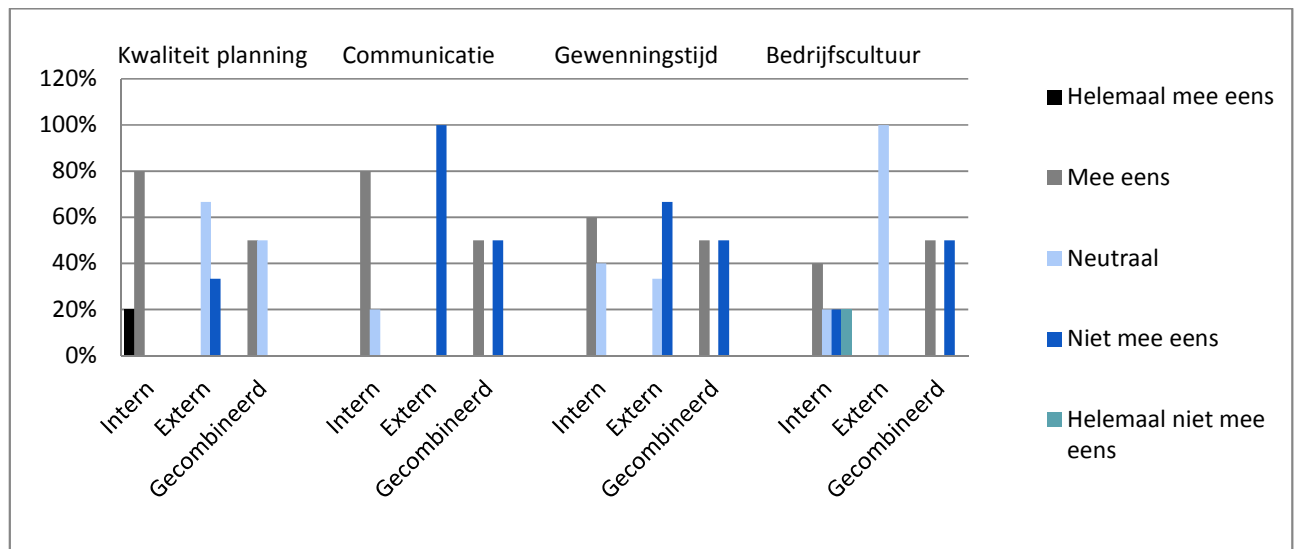
Ook hier zijn de resultaten negatiever bij een externe motivatie.

Bedrijfscultuur: De stelling was: Onze eigen bedrijfsstructuur en cultuur zijn niet veranderd of positief aangepast aan de nieuwe situatie. Het resultaat is opvallend. De respondenten van de externe motivatie zijn hier alle drie neutraal in. De respondenten met de interne motivatie zijn zeer verdeeld. Twee zijn het er mee eens, één is neutraal en één is het er niet mee eens, en iemand is het hier helemaal niet mee eens. De gecombineerde motivatie geeft één iemand die het er wel mee eens is en iemand die het er niet mee eens is.

Een mogelijke oorzaak zou kunnen zijn dat de intern gemotiveerde groep een heftigere en ingrijpende verandering heeft gehad, tegenover de extern gemotiveerde groep. Het is mogelijk dat bij de externe motivatie de implementatie niet grondig is doorgevoerd, maar slechts voldoende om het certificaat te behalen. Op de vraag wat de visie op het certificaat is, behandeld bij de vorige vraag, werd door de extern gemotiveerde groep inderdaad aangegeven dat het certificaat behalen het streven is. Het certificaat heeft in dit geval dan geen grote invloed op de bedrijfscultuur.

**Conclusie: Verband tussen de redenen voor implementatie versus het implementatieproces:**

De motivatie heeft invloed op het implementatieproces. De kwaliteit van de planning tijdens het implementatieproces neigt bij de extern gemotiveerden naar de negatieve kant, de intern gemotiveerde groep is bijna geheel zeer positief. Bij de communicatie is de externe gemotiveerde groep unaniem negatief, en de intern gemotiveerde groep is over het algemeen positief. Ook de resultaten van de gegeven gewenningstijd zijn bij de externe gemotiveerde groep negatief. Twee van de drie respondenten zijn het niet eens met de gegeven gewenningstijd, tegenover drie van de vijf intern gemotiveerde die het wel een juiste gewenningstijd hebben gehad. De andere twee van deze vijf zijn neutraal, niemand is negatief. Bij de invloed op de bedrijfscultuur liggen de resultaten anders. De interne groep is hier verdeeld over, twee respondenten zijn negatief, één is neutraal en twee zijn positief. De externe groep is unaniem neutraal. Dit kan te maken hebben met de motivatie; een extern motivatie vraagt heeft wellicht minder extreme gevolgen voor de cultuur dan een interne motivatie. De interne motivatie wordt misschien grondiger doorgevoerd en heeft hierdoor meer effect.



3. De redenen voor implementatie versus het cijfer dat wordt toegekend aan de ISO 9001

		Beoordeling ISO door betr. mw.				Total
		5	6	7	8	
Interne of externe motieven	intern	0	1	0	4	5
	extern	1	1	1	0	3
	Neutraal of lichte afwijking	0	0	2	0	2
Total		1	2	3	4	10

De intern gemotiveerd geven op één na een acht. De extern gemotiveerden beoordelen de ISO 9001 een stuk lager; een vijf, een zes en een zeven. De gecombineerde groep geeft een redelijk neutrale zeven.

**Conclusie: Verband tussen de reden voor implementatie versus het cijfer dat wordt toegekend aan de ISO 9001:**

Het toegekende cijfer is lager bij de extern gemotiveerde groep dan bij de intern gemotiveerde groep. Hier geeft slechts één respondent een zes, de rest een acht.

#### *5.1.4 Resultaten interviews*

Ook in de interviews is dit behandeld. Hier verschillen de resultaten wel enigszins met de resultaten van de enquête. In één organisatie die vanuit een externe reden heeft geïmplementeerd, namelijk druk van de leveranciers, loop het management er nog wel tegen aan dat de betrokkenheid van de medewerkers laag is. De visie op het certificaat schuilt tussen het belang van het behouden van het certificaat en het daadwerkelijk onderdeel zijn van de KMS. Het certificaat behouden is van groot belang om dat zij afnemers hebben die alleen werken met gecertificeerde instellingen, zoals Ballast Nedam. Wel ziet de organisatie het interne nut van het certificaat, kwaliteit beheren en beheersen. Bij twee organisaties was er sprake van dwang van de overheid. In het begin liep één organisatie tegen strubbelingen aan, de visie was grotendeels het binnenhalen van het certificaat omdat zij anders geen bestaansrecht meer hadden, geen subsidie. De centra zouden gesloten worden. Hier ligt het accent echter anders, vooral het middenmanagement heeft met de gevolgen van het certificaat te maken, de uitvoerend medewerkers zijn kinderleid(st)ers en houden zich vooral bezig met de kinderen. Het middenmanagent is dichter betrokken bij de invoering van het certificaat, het belang is bij hen ook meer duidelijk. In de andere organisatie die geïmplementeerd heeft vanuit druk vanuit de overheid bestond er al een KMS. De visie tijdens de implementatieprocedure was weliswaar het behalen van het certificaat, maar dit had minder drastische gevolgen omdat er al sprake was van een goed KMS. Het diende alleen omgetoverd te worden naar de ISO 9001. De medewerkers waren dus al bekend met het belang van een goed werkend en beheersbaar KMS. De theorie van o.a. Demeulenmeester gaat hier dus niet op.

#### *5.1.5 Deelvraag 2; op welke wijze heeft de reden voor implementatie effect op het resultaat?*

Volgens de theorie is onderscheidt tussen een interne en een externe reden voor een implementatie essentieel voor het resultaat. In de enquête resultaten wordt een verband aangetoond tussen een interne reden en een positief resultaat, als wel een externe reden en een negatiever resultaat. Het blijkt zowel uit de theorie als uit het praktijkonderzoek dat de reden voor een implementatie invloed heeft op het resultaat omdat het bepalend is voor de visie en het implementatieproces. De reden voor de implementatie is bepalend voor de visie die gehanteerd wordt op het certificaat. Deze visie kan als een schakel worden gezien, er is een verband aangetoond tussen de gehanteerde visie en het implementatieproces. In de volgende paragraaf wordt onderzocht in hoeverre het implementatieproces invloed heeft op het eindresultaat. Na het behandelen van deze onderzoeksvraag kan gesteld worden in hoeverre re reden voor implementatie bepalend is voor het resultaat, omdat dan duidelijk zal worden of het

implementatieproces van invloed is. Aangetoond is dat de reden voor implementatie verband houdt met het implementatieproces, duidelijk moet nog worden wat de invloed is op het resultaat. Het antwoord op deelvraag kan dus pas deels worden beantwoord: *De reden voor implementatie heeft invloed op het resultaat via de visie en het implementatieproces.*

### **5.2 1 Op welke wijze is de factor ‘het implementatieproces’ van invloed op het resultaat van het certificaat?**

In hoofdstuk drie zijn de valkuilen van een implementatieproces in kaart gebracht en vergeleken met de theorie. Samenvattend blijkt de communicatie een van de grootste valkuilen te zijn, daarnaast speelt de betrokkenheid van het management en het uitvoerend personeel een rol. De valkuilen houden vaak onderling verband met elkaar; de betrokkenheid van de medewerkers schuilt deels in de communicatie en ook de betrokkenheid van het management heeft hier invloed op. In deze paragraaf wordt uiteengezet of en op welke wijze het implementatieproces invloed heeft op de resultaten van de implementatie.

#### **5.2.2 Toelichting onderzoek enquête**

Om te kunnen onderzoeken wat de invloed van het implementatieproces op het resultaat is worden wederom verbanden gezocht. Op basis van de valkuilen uit de theorie is getracht te onderzoeken of er sprake is geweest van een juiste implementatieprocedure. Dit wordt met een aantal zaken in verband gebracht om te kijken naar de invloed van het implementatieproces, en dus waar de valkuilen toe leiden.

Onderstaand een toelichting op de onderzochte verbanden;

1: Verband tussen implementatieproces en tevredenheid met certificaat: Het is aannemelijk dat een goede implementatieprocedure leidt tot een hogere tevredenheid van het certificaat.

2: Verband tussen implementatieproces en effecten van het certificaat op de medewerker. Hier wordt duidelijk wat de invloed van het implementatieproces is, hoe belangrijk een juiste implementatieprocedure wel of niet is. Als mensen met positieve implementatie ook positiever zijn over de effecten van het certificaat op de medewerker is er een verband. Met de effecten worden werk gerelateerde zaken aangeduid zoals de werkdruk en de werkzaamheden.

3: Verband tussen het implementatieproces en de ervaringen van de medewerker: Hier wordt ook duidelijk wat de invloed van het implementatieproces is, hoe belangrijk een juiste implementatieprocedure wel of niet is. Als mensen met positieve implementatie ook positiever zijn over de ervaringen is er een verband. Met de ervaringen wordt de beleving van de medewerker aangeduid; bijvoorbeeld of zij tevreden zijn met het KMS en gemotiveerd?

### 5.2.3 Resultaten enquête

1: Verband tussen het implementatieproces en het gemiddelde cijfer dat wordt toegekend aan de ISO 9001 door betrokken medewerkers.

	Beoordeling ISO door betr. mw.				
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Implementatie: <b>Kwaliteit planning</b>	8	7	7	5	.
Implementatie: <b>Communicatie</b>	.	7	8	6	.
Implementatie: <b>Gewenningstijd</b>	.	8	7	6	.
Implementatie: <b>Verandering cultuur</b>	.	8	6	8	8

**Conclusie:** De medewerkers die het implementatieproces negatiever hebben ervaren geven ook een lager cijfer aan de ISO 9001. Hiermee is een verband aangetoond tussen het implementatieproces en de tevredenheid van de medewerkers met het certificaat. Er is al aangetoond dat de reden voor implementatie invloed heeft op het implementatieproces. Een interne implementatie leidt tot een betere implementatieprocedure en dus ook tot een hogere tevredenheid met het certificaat.

2: Verband tussen het implementatieproces en de effecten van het certificaat op de medewerker

#### Invloed implementatie op effect werkzaamheden:

De respondenten die een goede implementatieprocedure hebben doorlopen zijn allen positief of neutraal over de werkzaamheden. Niemand is negatief. De respondenten die aangegeven hebben minder tevreden te zijn met het implementatieproces blijken iets negatiever over de werkdruk. Vele zijn neutraal of positief, een enkeling is hier negatief. De groep die neutraal is over het implementatieproces is positief of neutraal over de veranderde werkzaamheden. Eén respondent is negatief. Het ISO certificaat heeft niet heel erg veel effect op de werkzaamheden. De effecten die hier worden ervaren zijn positief of neutraal, een paar zijn negatief.

#### Invloed implementatie op effect werkdruk:

Een juiste implementatieprocedure toont hier een redelijk positief effect op de werkzaamheden, maar ook een aantal negatieve effecten. Vele zijn neutraal. Een onjuiste implementatieprocedure leidt bij de werkdruk tot neutrale of negatieve resultaten. De groep die neutraal is over het implementatieproces is veelal negatief of neutraal, waarvan iets meer neutraal. Eén respondent is uit deze groep is positief. Gesteld kan worden dat de ISO 9001 hoe dan ook leidt tot een verandering in de werkdruk, waarbij een negatief effect vaker voorkomt

dan bijvoorbeeld bij de werkzaamheden. Het implementatieproces heeft hier wel enigszins invloed op; de groep met een juiste implementatie toont ook positieve resultaten, de groep met een onjuiste implementatieprocedure niet. Het beste resultaat van deze groep is neutraal.

Invloed implementatie op effect administratieve werkzaamheden:

De respondenten die een mindere implementatieprocedure hebben gehad zijn allemaal negatief. De respondenten met een juiste implementatieprocedure zijn verdeeld. De meesten zijn hier neutraal over, de andere helft is verdeeld. Een iets grote groep is positief en de rest negatief. De groep die neutraal is over het implementatieproces is hier overwegend negatief. Eén respondent is positief, de overige zijn neutraal. Er is dus een groot effect op de administratieve werkzaamheden. Bij een goed implementatieproces is het effect enigszins positief, de andere resultaten zijn negatief.

Invloed implementatie op effect medewerkerstevredenheid:

De groep met de juiste implementatieprocedure is positief of neutraal. Er zijn veel negatieve resultaten bij de groep die niet tevreden was over het implementatieproces. Een paar zijn neutraal en één is positief. De groep die neutraal is over het implementatieproces is het kleinste deel positief, het grootste deel neutraal en de rest negatief. De tevredenheid is gedaald bij de groep met een verkeerd implementatie proces.

Invloed implementatieproces op het effect medewerkersbetrokkenheid:

De medewerkers met de juiste implementatieprocedure zijn allemaal positief of neutraal. De groep die minder enthousiast was over het implementatieproces is negatief, op één neutrale na. De groep die neutraal is over het implementatieproces antwoord hier verdeel. Ongeveer de helft is positief, de helft negatief. Een enkeling is neutraal.

Het implementatieproces kan invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid. Waar deze bij de groep met een goede implementatie een positief effect op heeft is dit bij de groep met een mindere implementatie een negatief effect.

**Conclusie:** Het implementatieproces heeft invloed op de effecten van het certificaat op de medewerker. Het ISO certificaat heeft niet heel erg veel effect op de werkzaamheden. De effecten die hier worden ervaren zijn positief of neutraal, een paar zijn negatief. Gesteld kan worden dat de ISO 9001 hoe dan ook leidt tot een verandering in de werkdruk, waarbij een negatief effect vaker voorkomt dan bijvoorbeeld bij de werkzaamheden. Het implementatieproces heeft hier wel enigszins invloed op als er gekeken wordt naar de administratieve werkzaamheden; de groep met een juiste implementatie toont ook positieve resultaten, de groep met een onjuiste implementatieprocedure niet. Het beste resultaat van deze groep is neutraal. Er is dus een groot effect op de administratieve werkzaamheden. Bij een goed implementatieproces is het effect enigszins positief, de andere resultaten zijn negatief. De tevredenheid is gedaald bij de groep met een verkeerd implementatie proces. Het implementatieproces kan invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid. Waar deze bij de groep met een goede implementatie een positief effect op heeft is dit bij de groep met een mindere implementatie een negatief effect.

### 3: Verband tussen het implementatieproces en de ervaringen van de medewerker:

Invloed van implementatie op de tevredenheid van het KMS:

De groep die een positieve ervaring hebben met de implementatie zijn tevreden met het KMS. Bijna allemaal beantwoorden zij met positief. Een paar zijn er neutraal, geen één is negatief. De groep die minder blij was met het proces van de implementatie is bijna geheel negatief. Een opvallend resultaat komt van het onderdeel bedrijfscultuur, ondanks de negatieve ervaring met de implementatie zijn hier twee positief over het KMS. De groep die neutraal op het

implementatieproces terugkijkt is hier verdeeld. Ongeveer evenveel zijn positief als negatief en neutraal.

Er kan een verband worden gezien tussen de implementatie en de tevredenheid met KMS. De respondenten van de mindere implementatieprocedure zijn bijna allemaal negatief, tegenover geen enkel negatief resultaat van de groep met de juiste implementatieprocedure.

#### Invloed implementatie op de motivatie van de medewerker:

De groep die tevreden is met het implementatieproces is hier uitsluitend positief. De groep die niet tevreden was met de implementatieprocedure is bijna geheel negatief, op weer de uitzondering bij de bedrijfscultuur na. De groep die neutraal was over de implementatie geeft aan overwegend neutraal te zijn over zijn of haar motivatie, de rest is bijna evenveel verdeeld over positief als negatief, met één meer negatief antwoord.

Ook deze antwoorden duiden op een verband tussen het implementatie proces en de motivatie van de medewerker. Het positieve implementatieproces leidt tot een positiever resultaat van de motivatie van de medewerker dan een minder implementatieproces.

#### Invloed van de implementatie op de adoptie van het proces (draai weer kunnen vinden)

De resultaten zijn hier positief. De meeste respondenten antwoorden hier met positief, de rest met neutraal. Er is geen negatief resultaat. Degenen met het mindere implementatieproces zijn bij de bedrijfscultuur allen positief. Er is hier dus geen invloed van het implementatieproces.

#### Invloed van het implementatieproces op de acceptatie van het certificaat (thuis voelen)

Hier zijn de resultaten ook weer geheel positief, met een enkele uitzondering van een neutraal antwoord. Er is geen negatief resultaat. Er is dus geen invloed van het implementatieproces op de acceptatie, het weer thuis voelen, van het certificaat.

**Conclusie:** Het implementatieproces heeft op onderdelen invloed op de ervaringen van de ISO 9001, de tevredenheid met het KMS en de algehele motivatie van de medewerker zijn positief bij een juiste implementatieprocedure. Deze twee ervaringen zijn andersom bij de groep met een mindere implementatieprocedure. Hier zijn de resultaten negatief. Bij de adoptie (de draai weer kunnen vinden) en de acceptatie (zich weer thuis voelen) is er geen invloed te zien. Hier zijn alle resultaten positief.

### *5.2.4 Resultaten interviews*

De organisatie waarin het KMS reeds aanwezig was en het slechts omgetoverd diende te worden naar de ISO 9001 maatstaven blijkt een goede implementatieprocedure te zijn geweest. Dit heeft inderdaad een positief effect gehad. De medewerkers zijn zeer tevreden, tonen een hoge betrokkenheid en het belang van het certificaat wordt erkend. Medewerkers dragen dan ook graag bij aan het continue verbeteren. De organisatie waarin de communicatie tijdens de implementatie minder aansloot bij de doelgroep, de uitvoerend medewerkers in de installatietechniek, blijken er nog steeds problemen omtrent het certificaat. Het belang wordt niet ingezien en de werkzaamheden kunnen als lastig worden ervaren, rompslomp. Het is voor deze vakmensen een kwestie van tijd uitzitten bij verplichte vergaderingen en aftekenen bij vastgestelde procedures.

### *5.2.5 Deelvraag 3; op welke wijze heeft het implementatieproces invloed op het resultaat?*

Duidelijk is geworden welke valkuilen voorkomen bij een implementatieproces. In de zojuist behandelde deelvraag is naar voren gekomen dat de reden voor implementatie invloed heeft op de handelswijze tijdens de implementatie. Een interne reden leidt tot het minder stappen in

valkuilen, een externe reden verhoogt de kans op het begaan van de valkuilen. Hoe bepalend het proces van de implementatie is voor het resultaat is duidelijk geworden in de resultatenverwerking in paragraaf 4.2.3 en 4.2.4. Hieruit kan het volgende geconcludeerd worden;

Waar de invloed van de implementatie direct gekoppeld kan worden aan het een resultaat van de ISO 9001 blijkt dat er een duidelijk verband is tussen de tevredenheid met de ISO 9001 en het implementatieproces. Een betere implementatieprocedure leidt tot een positiever resultaat.

Dit geldt ook voor de effecten van het certificaat op de medewerker. De werkdruk en administratieve werkzaamheden worden niet al negatief ervaren en de betrokkenheid van het personeel is ook groter bij een juiste implementatieprocedure.

Het implementatieproces toont op twee onderdelen van de ervaringen van de medewerker ditzelfde resultaat.

De ervaringen en de effecten op de uitvoerende medewerkers laat zien dat de medewerkers die dit positief ervaren de ISO 9001 een hoger cijfer geven. Bij de groep betrokken medewerkers is aangetoond dat een juiste implementatieprocedure leidt tot betere resultaten. Het is aannemelijk dat dit ook geldt voor de uitvoerende medewerkers. Het is niet mogelijk geweest dit aan te tonen in dit onderzoek. Alleen de bij de implementatie betrokken medewerkers hebben de vragen over het implementatieproces ingevuld. Alleen deze respondenten kunnen dus direct in verband worden gebracht met de resultaten van de ISO 9001.

Het antwoord op onderzoeksvraag drie luidt als volgt:

### 5.3 Conclusie

Met het beantwoorden van onderzoeksvraag drie wordt ook het laatste deel van onderzoeksvraag twee duidelijk; de reden voor de implementatie is bepalend voor het resultaat omdat het de visie en het implementatieproces bepaald. Het implementatieproces blijkt bepalend te zijn voor het resultaat. **Kort samengevat kan gesteld worden dat de reden voor de implementatie indirect via het implementatieproces het eindresultaat bepaald.**

## Hoofdstuk 6; Hoe kunnen de gevonden factoren worden ingezet zodat het ISO 9001 certificaat een meerwaarde biedt voor de organisatie?

### Beleidsmatige adviezen voor o.a. de facilitaire manager

Onderzoeksvraag 5 wordt beantwoord door de resultaten van het onderzoek om te vormen tot adviezen voor de o.a. de facilitaire manager. De adviezen dienen als naslagwerk bij de overweging van een facilitaire manager om over te gaan op een ISO 9001 implementatie, bieden handvaten om het implementatieproces soepel te laten verlopen en zo meer rendement van het certificaat te behalen en geven informatie en handreikingen om een reeds geïmplementeerd certificaat een nieuwe impuls te geven en een hoger rendement te genereren.

### Advies 1; Op welke wijze de invloedrijke factor 'de reden voor implementatie' ingezet kan worden voor een maximaal resultaat

Er is geconcludeerd dat de reden voor de implementatie bepalend is voor het eindresultaat, waarbij een externe reden tot minder positievere resultaten leidt omdat er een verkeerde visie wordt gehanteerd. Binnen de doelgroep MKB dienstverlenende bedrijven is het echter soms een externe reden die de ISO 9001 onvermijdelijk maakt.

De certificering levert de beste resultaten als helder is wat het certificaat de organisatie kan bieden, het is dus zaak de focus te leggen op het interne rendement. Vastgesteld is dat het certificaat profijt geeft. Ontdekken hoe dit voor uw organisatie mogelijk is leidt tot een juiste visie. Wordt er te weinig aandacht aan interne verbeteringen besteedt wordt de ISO 9001 een paarse krokodil. De uitdaging is om de externe druk om te vormen tot interne kansen. Een van de kerntaken van een facilitaire manager is o.a. het beheren en beheersen van processen, met als doel de organisatie effectiever en efficiënter te maken.

Een ISO 9001 certificering is een sturingsinstrument om processen in kaart te brengen en maakt het beheersen en beheren van deze processen eenvoudiger. Het biedt inzicht en transparantie. Ook het beheren van de kwaliteit wordt vergemakkelijkt met het certificaat, het is immers een kwaliteitsmanagementsysteem.

In huidige tijd van de economische crisis is kostenbesparing meer dan ooit van belang. Een facilitaire afdeling is hier vaak gauw de dupe van; het belang van deze afdeling wordt vaak onderschat omdat zij ondersteunend is aan het primaire proces en alleen indirect een bijdrage levert aan het product of de dienst van de organisatie. Deze bijdrage wordt echter alleen zichtbaar als er iets in de organisatie niet functioneert. Bezuinigingen worden vaak als eerst gezocht op deze afdeling; hetzij via de faciliteiten die zij aanbiedt (schoonmaak of catering) als binnen de afdeling zelf.

Als er gekeken wordt naar voordelen die de ISO 9001 kan opleveren zoals behandeld in hoofdstuk 1 wordt duidelijk hoe het certificaat juist de facilitaire manager kan ondersteunen en uitkomsten kan bieden bij zijn werkzaamheden.

1. Door het structureren en vastleggen van processen kan de efficiëntie verhoogd worden. Als alle medewerkers juist geïnstrueerd zijn en werken volgens de vastgestelde procedures, zal dit leiden tot heldere taken en werkzaamheden en wordt de kans op fouten of dubbel werk verkleind.

2. Ook helpt ISO 9001 om inzicht te vergaren in de doelstellingen, en met overzichtelijke processen is het gemakkelijker deze te behalen.
3. Met een juiste implementatie zal ISO 9001 op de lange termijn financiële voordelen opleveren. Dit heeft onder meer te maken met een hogere klanttevredenheid, een groter cliëntèle, minder kosten door efficiënter te werken en dus ook een verhoogde productie en een lager ziekteverzuim dankzij gemotiveerde medewerkers. Minder 'waste/verspilling' als in tijd en materiaal.

De positie van een facilitaire manager binnen een organisatie maakt hem bij uitstek geschikt voor het invoeren van de ISO 9001, zoals omschreven in de inleiding. Kort samengevat:

- Indien de facilitaire manager ook strategisch invloed heeft kan hij mede bepalen over een ISO 9001 implementatie. Het zodanig aanpassen van de werkzaamheden en structuur van een organisatie, zodat deze effectiever en efficiënter kan werken zal de facilitaire manager altijd aanmoedigen. Is hij werkzaam op een meer tactisch niveau zal hij de strategische beleidsvoering vertalen naar de afdeling.
- Een ISO 9001 implementatie is een veranderproces. Een facilitaire manager is bekend met projectmatig werken en vervult een leidinggevende rol. Hij kan processen vanuit een integrale benadering aansturen en hij kan het integraal handelen bevorderen en synergie realiseren tussen ondersteunende afdelingen en diensten d.m.v. projectmatig werken.
- Het beheren en beheersen is primair bij een facilitaire manager. Hij is gewend te plannen, te organiseren, te coördineren en te evalueren.
- Kostenreductie en productiviteitverhoging zijn eveneens primaire taken van een facilitaire manager. De ISO 9001 kan ook hierin ondersteuning bieden. Vanwege het in kaart brengen van de processen worden de kosten inzichtelijker, hierdoor kan ook eenvoudig gekeken worden naar mogelijkheden voor kostenbesparing. Het effectiever en efficiënter inrichten van de processen maakt kostenreductie en productiviteitverhoging mogelijk.

Conclusie:

Juist omdat een facilitaire manager ondersteuning biedt aan de primaire processen heeft hij de ultieme positie om de processen zodanig in te richten dat de gehele organisatie optimaal kan functioneren. De ISO 9001 ondersteunt hierin aanzienlijk.

Mocht de organisatie om een externe reden over gaan op implementatie van de ISO 9001, reeds met dit proces gestart is of in het verleden heeft behaald, kan de facilitaire manager de organisatie in de juiste banen leiden omdat hij de interne voordelen kan benutten. Dat het weggelegd is voor de facilitaire manager om het proces zo aan te sturen dat de organisatie profijt heeft van het certificaat blijkt uit de kerntaken en eigenschappen van de facilitaire manager.

**De reden voor implementatie hoeft dus geen invloed te hebben op het resultaat, omdat de aangewezen persoon voor de implementatie de interne voordelen als hoogste prioriteit stelt, het certificaat is dan beloning voor het kwaliteitsmanagementsysteem, geen doel op zich.**

**Advies 2; op welke wijze de invloedrijke factor 'het implementatieproces' ingezet kan worden voor een maximaal resultaat.**

Er is geconcludeerd dat het implementatieproces een grote invloed heeft op het resultaat. Als men in de veelgemaakte valkuilen trapt leidt dit tot een minder positief resultaat. Het is dus

zaak dit te voorkomen. Er is inzicht gegeven in deze valkuilen, en de oorzaken en de gevolgen hiervan. Dit kan als handvat worden gebruikt bij het implementatieproces. De expertise van facilitair management heeft drie pijlers;<sup>23</sup> facilitaire dienstverlening, management en communicatie en tot slot bedrijfskunde. De aandachtsgebieden van de expertise facilitaire dienstverlening bevatten o.a. logistiek, milieuzorg en inkoopmanagement. De aandachtsgebieden van de expertise management en communicatie strekken zich o.a. uit over marketing, strategisch management, financieel management, verandermanagement kwaliteitszorg, projectmanagement en personeelsmanagement. De expertise bedrijfskunde richt haar aandachtsgebieden op dienstverlenend, klantgericht, kwaliteitsgericht en resultaatgericht.

Bovenstaande toelichting op de expertise van facilitair management geeft aan de facilitaire manager de spil, de zogeheten linking-pin is in de organisatie. Hij is bij alle afdelingen betrokken en heeft in alle processen invloed. De ISO 9001 certificaat strookt op tal gebieden met de expertise en aandachtsgebieden van de facilitaire manager. Dit gegeven in combinatie met de invloedrijke rol in de gehele organisatie maakt dat het vloeiend implementeren van een instrument grotendeels toebehoort aan de facilitaire manager.

De valkuilen van een implementatie zijn zoals toegelicht in kaart gebracht. Tijdens de implementatieprocedure kan de facilitaire manager er op aansturen dat de gevaren van de valkuilen niet van toepassing zullen zijn en een goede implementatie waarborgen.

De facilitaire manager kan op het gebied van communicatie, een van de grootste valkuilen, signalen in de gehele organisatie oppikken. Met zijn betrokkenheid bij alle afdelingen weet hij wat er speelt en kent hij de medewerkers. Hierdoor beschikt hij ook over informatie over de juiste communicatiemiddelen die ingezet dienen te worden om de boodschap bij iedereen passend over te brengen. Hiermee vergroot hij de betrokkenheid van het personeel. Ook heeft hij een belangrijk aandeel in de betrokkenheid van het management. Vervult hij een strategische positie spreekt dit voor zich, heeft hij meer een tactische functie kan hij de informatie uit zowel de onderste als de bovenste laag van de organisatie naar elkaar vertalen.

Speerpunten waar de facilitaire manager op kan aansturen om een implementatieproces vloeiend te laten verlopen zijn;

#### Het transformeren van de bedrijfscultuur

De effecten op de bedrijfscultuur zijn bij organisaties die uit externe redenen hebben geïmplementeerd niet groot. Dit duidt op een mindere implementatieprocedure.

Indien de ISO 9001 juist is geïmplementeerd heeft dit alle onderdelen van de organisatie geraakt. De bedrijfscultuur is getransformeerd. Het is helder bij alle medewerkers wat zij doen, hoe zij het doen en vooral waarom zij doen wat ze doen. Deze bewustwording versterkt de organisatie en haar kwaliteit. De implementatie heeft ertoe geleid dat de meest elementaire fouten opgehelderd zijn. Duidelijk is geworden wat er niet goed was, waarom dit niet goed was en hoe het wel moet. Zo ontstaat een frisse wind in de organisatie.

Bij de organisaties die een mindere implementatieprocedure hebben gehad is de bedrijfscultuur niet aangetast, en zijn de medewerkers neutraal over de ervaring met de ISO 9001. In deze organisaties is geen transformerende implementatieprocedure geweest. De elementaire fouten zijn niet opgehelderd. De medewerkers doen wat zij altijd al deden, met als negatief effect dat er nu regels en procedures bij zijn gekomen. Het nut van deze bureaucratie is niet duidelijk. De ISO 9001 is dan een parsee krokodil. De bedrijfscultuur kan als een prestatie indicator worden gezien.

---

<sup>23</sup> Wessel, Y. De vele gezichten van facility management. 2<sup>e</sup> druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN: 90 14 09 27 25

### Creëer betrokken medewerkers

Medewerkers die niet betrokken zijn geweest bij de implementatieprocedure waarderen de ISO 9001 minder dan betrokken medewerkers.

Dit verschil zou kunnen duiden op meer kennis en kunde van de medewerkers die betrokken waren bij de implementatie. Inzicht in bijvoorbeeld een reductie van de kosten kan invloed hebben op de tevredenheid van de medewerker met het resultaat en dus het cijfer wat wordt toegekend. Een lager cijfer van de uitvoerende medewerkers kan duiden op een mindere interne communicatie van de organisatie. Als de medewerker niet weet wat de positieve effecten van het certificaat zijn en alleen bijvoorbeeld de werkdruk ervaart kan dit leiden tot een negatiever cijfer. De medewerkers vanaf het begin betrekken bij het proces maakt dat zij zich gewaardeerd en betrokken voelen, wat leidt tot een hogere motivatie. De medewerkers voeren het beleid uit, bepalen de dienstverlening. De strategische beleidsvoering heeft invloed op hen. Een betrokken en gemotiveerde medewerker geeft een meerwaarde aan het certificaat. De medewerkers begrijpen het doel en dragen daar graag aan bij. De betrokkenheid van de medewerker is onderdeel van de transformerende bedrijfscultuur en voorkomt een ISO 9001 als paarse krokodil.

Juiste communicatie is bij deze speerpunten van belang.

Conclusie:

De facilitaire manager is de aangewezen persoon om de implementatie vloeiend te laten verlopen, zo blijkt ook uit de genoemde expertise en aandachtsgebieden. **Met zijn rol in de organisatie en op de hoogte van de valkuilen heeft hij alle middelen in huis om de implementatie in goede banen te leiden.** In combinatie met de interne voordelen die het certificaat kan bieden zal de implementatieprocedure vanuit een juist perspectief worden doorgevoerd.

### **Op welke wijze de ISO 9001 de facilitaire organisatie kan ondersteunen bij het realiseren van de beleidsdoelstellingen;**

Met ondersteuning van de ISO 9001 kan de facilitaire organisatie een bijdrage leveren aan vele beleidsmatige doelstellingen van de organisatie. De ISO 9001 levert een bijdrage via de volgende facilitaire aspecten:

#### Waarborgen kwaliteit

- Het waarborgen van de continuïteit van de kwaliteit; middels het beheren en beheersen van de processen kan er gewerkt worden aan continue verbetering van de processen en de dienstverlening en dus van de kwaliteit
  - Hogere klanttevredenheid; de dienstverlening is met behulp van ISO 9001 aangepast aan de wensen en eisen van de klant en de organisatie is in staat flexibel te kunnen reageren op eventuele veranderingen in deze wensen en eisen. De facilitaire manager ondersteunt de operationele medewerkers met het nodige management en middelen, en hij kan de dienstverlening verbeteren wegens efficiëntere en effectievere processen waardoor de fouten in het productieproces tot een minimum worden gerealiseerd. Het aantal klachten wordt verminderd en ook kan een hogere klanttevredenheid worden bereikt door een verbeterde klachtenafhandeling. Het meten en

analyseren van de klachten en het vervolgens adequaat reageren verbetert de dienstverlening en waarborgt de kwaliteit.

- Het waarborgen van kwaliteit d.m.v. klanttevredenheidsonderzoeken, de ISO 9001 stuurt aan op het meten en analyseren van de processen zodat deze continue verbeterd kunnen worden.

#### Financiën:

- Het reduceren van kosten; door effectiever en efficiënter te werken worden de kosten bespaard.
  - Betrokken en tevreden medewerkers verlaagt het ziekteverzuim
  - Inkoopmanagement; de ISO 9001 implementatieprocedure vergt dat er naar alle processen binnen een organisatie gekeken wordt. Aandacht voor de leveranciers en het inkoopmanagement maakt inkoopvoordelen en besparingen mogelijk
  - Efficiënter contractmanagement; Het herstructureren van processen geeft een nieuwe impuls aan de bestaande contracten.
  - Fouten uit productieproces worden tot een minimum gereduceerd, wat tot lagere kosten leidt. Dit werkt ook door in een besparing van materiaal en diensturen door een verbeterde effectiviteit.

## Literatuurlijst

### Literatuur

Ahaus, C. T. B., De Heer, A. & Swinkels, W. K. J. (2001). ISO 9001:2000-serie, strategie en aanpak (4<sup>e</sup> druk). Deventer: Kluwer.

Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging; van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2<sup>e</sup> herz. druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN: 90 14 08089 1

Bondt, K. de. (2003). De kwaliteitsvraagbaak: 220 vragen en antwoorden over kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer.

Bosman, J., Kamermans, M. & Schijff, M. (2001). AO en kwaliteit, een integrale aanpak: achtergronden van AO en kwaliteitsmanagement én een praktische aanpak voor integratie. Deventer: Kluwer.

Calingo, L.M.R., Leong, Y.M., Chia, M.P. and Mohamed, H. (1995), "Achieving Total quality management through ISO 9000: a research note", Accounting and Business review, Vol.2 No. 1pp. 173-86

Demeulenmeester, E. e.a.: Toepassing en resultaten van ISO 9001 en integrale kwaliteitszorg in Vlaanderen. In Tijdschrift voor economie en management, nr. 4 (1997) p 13

Douglas, A., Coleman S., Oddy R. "The case for ISO 9000" The TQM Magazine; Volume: 15 Issue: 5; 2003 Research paper

Gevee, E.A.M. en Molenkamp, A.: Auditing management control: toetsende schakel in de managementcyclus. Kluwer, 1998. ISBN: 90 267 2769 0

Mouwen, C.A.M.: Strategie-implementatie; sturing, governance in de moderne non-profitorganisatie. Assen; Koninklijke van Gorcum BV, 2006. ISBN: 90 232 4199 1

Kim, Y. (1994), "ISO - making companies competitive", Quality in Manufacturing, November-December, P.26

Krimpen, J. van. :Facility Management in perspectief; het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan de Rijn, Kluwer, 2003. ISBN: 90 13 00043 6

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Vijfde oplage, 2004. Alphen aan de Rijn; Kluwer, 2001. ISBN: 90 14077947

Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. (1998), "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a study on small-and medium-sized enterprises in Singapore", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.15 No.5, pp 489-508

Schoneveld, W.: Certificatie? Jazeker! In Verenigingsmanagement. Jrg. 2, (maart 2004) p. 20-22

Stroes, H.J. en Egberts, M.E.: Veranderen met resultaat. 1<sup>e</sup> druk, 5<sup>e</sup> oplage. Deventer; Kluwer, 2004. ISBN: 90 267 25 37 x

Trendstudie MKB en ondernemerschap; ontwikkelingen, vooruitblik en beleidssignalen, Zoetermeer; EIM 2011, ISBN: 978-90-371-1023-4

Wessel, Y. De vele gezichten van facility management. 2<sup>e</sup> druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN: 90 14 09 27 25

Westcott, R.T.: The certified manager of quality/organizational excellence handbook, third edition, 2006. United States of America; American Society for Quality. ISBN-13: 9780873899788, p. 243-244

Williamson, O., (1983), 'Organizational Innovation: The Transaction-Cost Approach', in: Entrepreneurship, ed. J. Ronen, Heath, Lexington, Mass.

#### Internet bronnen

[http://www.tryntsjedijkstra.nl/journalistiek\\_arbeidsmarkt\\_artikel\\_iso9001.pdf](http://www.tryntsjedijkstra.nl/journalistiek_arbeidsmarkt_artikel_iso9001.pdf)

<http://www.adburdias.nl/kwaliteitshulp-artikel.htm>

<http://www.patagonia-zorg.com/page/253/hkz-certificering-kwaliteit-van-zorg.html>

[http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id140-ISOprocedures\\_maken\\_medewerker\\_denkmoe.html](http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id140-ISOprocedures_maken_medewerker_denkmoe.html)

<http://www.nen.nl/web/Actueel/ISO-9001-kwaliteitsmanagement.htm>

<http://zbc.nu/kwaliteit-en-proces/ink-en-verhoging-productiviteit/een-kwaliteitsmanagementsysteem-is-geen-papierwinkel/>

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_nl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm)

[www.isoregister.nl](http://www.isoregister.nl)

<http://www.survey-onderzoek.nl/theory.html>

<http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>

<http://www.adburdias.nl/directiebeoordeling.htm>

<http://www.condofides.com/iso9001>

## Bijlagen

Bijlage 1: Relevante artikelen

Bijlage 2: Definitie van kwaliteit

Bijlage 3: De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement

Bijlage 4: De goeroes die een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van KM.

Bijlage 5: Uitwerking kosten ISO 9001 en stappenplan

Bijlage 6: Uitwerking interviews

Bijlage 7: De enquête

## Bijlage 1: Relevante artikelen probleemsituatie

Artikel 1<sup>24</sup>: artikel voor *Flexmarkt* van [www.tryntsjedijkstra.nl](http://www.tryntsjedijkstra.nl)

### ISO 9001? Als klanten erom vragen

**Hoe laat je zien, dat je je zaakjes op orde hebt? Regel je dat zelf of wil je daarvoor een internationaal keurmerk? De flexbranche reageert verdeeld. Grote en kleine organisaties hebben ISO 9001 of juist niet. Het totaalbeeld van de flexbranche is ondoorzichtig.**

Zeg certificering in de uitzendbranche en je denkt aan NEN 4400. Toch zijn er meer mogelijkheden. Een ervan is ISO 9001. In januari claimde Please Payroll de eerste onafhankelijke payrollert te zijn die dit certificaat had weten te bemachtigen. Het klopte niet, maar is makkelijk te beweren in een onderwerpsgebied waarin zo weinig overzicht is. Zelfs het Nederlandse normalisatie-instituut NEN en ISO zelf, de internationale standaardisatieorganisatie die normen en procedures uitgeeft, hebben geen overzicht van welke organisaties ISO 9001 gecertificeerd zijn. Tricky dus, om een artikel te schrijven over ISO 9001 in de flexbranche.

De ABU houdt zich er niet mee bezig. "ISO gaat over eigen procedures vastleggen en over de controle daarop", aldus beleidsmedewerker Laura Spangenberg van de bond. "Wij houden controle op de naleving van wet- en regelgeving; we stellen het voldoen aan NEN 4400 als voorwaarde voor lidmaatschap. Dat organisaties hun procedures willen vastleggen en beheren, is een interne aangelegenheid en ligt buiten ons aandachtsgebied." Wat wel duidelijk wordt, is dat ISO 9001 leeft in Nederland: volgens de laatste gegevens van de International Organization for Standardization (ISO) staat ons land wereldwijd op nummer tien met 18.922 certificeringen.

"Nederland is een land van regeltjes", verklaart Erik van der Graaf, marketing manager Benelux van Bureau Veritas, een grote certificerende instelling in Nederland. "In de jaren negentig zag je een 'boom': heel wat bedrijven vooral in het MKB wilden zich met ISO 9001 onderscheiden. Rond de eeuwwisseling kwam de klad erin. Men was teleurgesteld in de benefits en het bleek niet één keer een kunstje doen en dan overall het logo op, maar ieder jaar opnieuw een audit. In bezuinigingsronden stopten veel bedrijven, zeker in het MKB, met ISO 9001. Sinds een jaar of vier leeft het weer op. Waar wij nu op inspelen is het perspectief van conformiteit in de werkprocessen en van risicomangement. Dat slaat goed aan bij grote en kleine bedrijven."

#### **Extra werk**

Na enig speurwerk lijkt het erop dat DA&A Driessen in Helmond daadwerkelijk de eerste onafhankelijke payrollert is met het ISO 9001 certificaat. Ze kreeg dit in juni 2007. "Bij Europese aanbestedingen

---

<sup>24</sup> [http://www.tryntsjedijkstra.nl/journalistiek\\_arbeidsmarkt\\_artikel\\_iso9001.pdf](http://www.tryntsjedijkstra.nl/journalistiek_arbeidsmarkt_artikel_iso9001.pdf)

wordt er vaak om gevraagd en we werken veel voor (semi-)overheidsorganisaties”, verklaart Sasja Slits, coördinator van de concernjuridische afdeling. “Met het certificaat laten we zien dat we kwaliteit hoog in het vaandel hebben en het levert procedures op die een hulpmiddel zijn voor de organisatie.”

Aanvankelijk brengt het ISO-certificaat veel extra werk mee. Liggen bedrijfsprocessen naar de klant toe voldoende vast? Liggen ze goed vast? Zijn ze bekend bij de medewerkers? Worden ze nagekomen en zijn er verbeteringen mogelijk? “We deden al veel aan kwaliteit, maar nu moest alles ingeregeld worden zodat het onder ISO 9001 valt”, aldus Slits. “Daarnaast moesten medewerkers geïnstrueerd worden en iedereen moet het vanzelfsprekend gaan vinden én toepassen. Na verloop van tijd wordt het minder werk dan in het begin, hoewel jaarlijks een interne en een externe audit gehouden wordt, waaruit toch telkens verbeterpunten blijven komen.” De slag naar een praktische invulling van de abstracte ISO-normen vindt ze lastig, maar voordeel is dat het maatwerk mogelijk maakt.

De instelling die DA&A Driessen certificeerde was Det Norske Veritas (DNV) in Rotterdam. In een initiële audit beoordeelde lead auditor Jos Beelen documenten en voerde hij een gesprek met kwaliteitscoördinator Slits. Daarna volgde de eigenlijke audit, waarin verslagen van interne audits werden gecontroleerd, gesprekken met medewerkers werden gevoerd en de directie werd beoordeeld.

Beelen noemt enkele voorbeelden: “De organisatie moet duidelijk zijn: taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden. Maar ook het actueel houden van het kwaliteitshandboek moet procedureel vastgelegd zijn. En over een langere periode kijken we naar hoe de directie zich bezighoudt met kwaliteit, wat zij doet met de uitkomsten van interne audits bijvoorbeeld. ISO 9001 draait om continue kwaliteitsverbetering – dat moet letterlijk in de beleidsverklaring van de directeur zitten. Als een organisatie een kwaliteitssysteem heeft naast de bedrijfsvoering, dan klopt het niet. Het moet deel uitmaken van de core business.”

Bij DA&A Driessen besloeg de certificering in totaal drie dagen à duizend euro. Maar daarmee zijn ze er niet. Ieder jaar komt het terug. Ieder jaar dient de organisatie een interne audit uit te voeren en komt er een externe auditor langs. Afwijkingen moeten binnen drie maanden opgelost worden én gerapporteerd. In de tweede en derde periodieke audit moet tezamen alles opnieuw gecontroleerd worden en na drie jaar vindt hercertificering plaats, die twee keer zoveel tijd kost als de eerste twee periodieke audits. “Voor ISO 9001 is discipline nodig”, aldus de auditor. “Voor ons is het de kunst om zwakke punten boven water te krijgen, en voor de organisatie ligt er de taak om afwijkingen adequaat op te pakken.”

#### **Afnemers**

Maar als er dan wel normen zijn, maar geen registers, is er dan geen wildgroei? Een certificerende instelling beoordeelt een organisatie of die

het volgens de norm doet, maar wie beoordeelt de certificerende instellingen? “Daarvoor is er de stichting Raad voor Accreditatie, opgezet door het ministerie van Economische Zaken en nu los van de overheid”, aldus Beelen. “Wij worden vrij zwaar geauditeerd en hebben ons aan veel regels te houden.” Op de website van de raad staan alle geaccrediteerde certificerende instellingen.

Op de vraag of ISO 9001 leeft in de flexbranche antwoordt Beelen voorzichtig: “Er valt nog winst te behalen; er is niet zo’n grote certificeringsdichtheid.” DNV heeft momenteel veertien uitzendorganisaties en adviesbureaus in de flexbranche gecertificeerd. Ook Van der Graaf van Bureau Veritas vindt het lastig een idee te krijgen van de omvang van de markt. “Het is per branche verschillend”, vertelt hij. “In de techniek, de bouw en de transportsector is ISO 9001 momenteel heel hot, maar de flexbranche is te versnipperd om er een goed beeld van te krijgen. Afnemers beoordelen hun (potentiële) leveranciers. Als zij nadrukkelijk om ISO-certificering vragen, zal een flexorganisatie daaraan misschien tegemoet komen.”

#### **Certificaat**

Het is de spijker op zijn kop voor Mike Velings, mede-directeur van payrollbureau Connexie. “Uit ons verleden in de uitzendbranche weet ik hoeveel moeite je voor ISO 9001 moet doen en hoe weinig daar tegenover staat. Voor een deel is het zelfs alleen window-dressing. Met NEN-4400, de VPO-cao en onze interne strakke procedures hebben we een goed kwaliteitssysteem. Als klanten om ISO 9001 vragen zullen we dit certificaat misschien overwegen, maar liever niet. We hebben het in het verleden eerder als een last ervaren dan als winst. Wanneer dat zo is, komt ISO 9001 ook niet ten goede aan de klant. Kwaliteit zit in de genen van onze organisatie, niet in een certificaat.”

Ook Tempo Team is niet ISO 9001 gecertificeerd. Labelmanager Mariëtte Heslen: “Zes jaar geleden hebben we de werkprocessen op de vestigingen in kaart gebracht, beschreven en uniform geïmplementeerd. Vorig jaar hebben we deze processen geactualiseerd. Beide keren hebben we ISO overwogen, maar we vinden het belangrijker dat we onze zaken intern op orde hebben en dat we daar een stuk vrijheid in hebben. Beide keren hebben we van een adviesbureau een certificaat gekregen dat ons kwaliteitssysteem aan bepaalde normen voldoet. Om er een externe partij bij te halen die administratieve procedures wenst die wij misschien niet nodig vinden en die ieder jaar weerkomt – we hebben het overwogen, maar opnieuw uitgesteld.”

Artikel 2<sup>25</sup>: Het kwaliteitsprobleem van de middelgrote organisatie

---

<sup>25</sup> <http://www.adburdias.nl/kwaliteitshulp-artikel.htm>

Veel middelgrote organisaties die in het bezit zijn van een [ISO 9001](#) certificaat kampen ermee. Het probleem dat het kwaliteitssysteem, ondanks alle goede intenties, vooral een systeem voor zichzelf is geworden. En niet een systeem dat een actieve bijdrage levert aan het succes van de onderneming. Het meer molensteen dan vliegwiel is.

Over het algemeen wordt dat veroorzaakt door een of meer van de volgende verschijnselen:

- De verantwoordelijkheid voor kwaliteit is niet duidelijk toegewezen, of naar een te laag niveau gedelegeerd.
- Er is in de personeelsbezetting geen rekening gehouden met de tijdsbesteding voor kwaliteitstaken; iemand 'doet het erbij.'
- Degene die verantwoordelijk is voor het kwaliteitssysteem is niet of beperkt opgeleid in de kwaliteitskunde.
- Kwaliteit wordt gezien als iets dat er bij komt, niet als een integraal onderdeel van de manier van werken - zowel door de medewerkers als door de leidinggevenden.

Dit soort verschijnselen leidt ertoe dat: interne audits weinig waarde toevoegen, verbetermogelijkheden onvoldoende worden opgespoord, handboeken alleen maar dikker worden en certificerende audits steeds over hetzelfde gaan. Het ISO-kwaliteitssysteem is dus gericht op behoud van bestaande afspraken en werkwijzen, niet op vernieuwing en verbetering ervan. En werkt daarmee remmend op het succes van de onderneming.

Gelukkig is dit probleem niet onomkeerbaar. Zoals de genoemde verschijnselen suggereren, is er namelijk niet zozeer iets aan de hand met de geleverde produkten of diensten. Veel meer ligt het in de wijze waarop de organisatie is ingericht. De verschijnselen wijzen ook op een oplossing: iemand uit het management (gedeeltelijk) vrij spelen. In organisaties van voldoende omvang (veelal groter dan 90 mensen) is dit een effectieve en werkbare methode. In kleinere organisaties is het prijskaartje hiervan echter al gauw te hoog, immers de desbetreffende persoon kan minder andere taken op zich nemen. Voor die organisaties is het inhuren van expertise een kosteneffectieve oplossing. Een kwaliteitskundige neemt kennis en ervaring mee, en zal dus minder tijd nodig hebben voor bepaalde taken. Daarmee is deze oplossing per saldo vaak goedkoper, ondanks de toename van out-of-pocketkosten. Verder zal de toenemende effectiviteit van het kwaliteitssysteem bijdragen aan het terugverdienen van de ingehuurde professional.

Artikel 3<sup>26</sup>: [HKZ certificering voor kwaliteit van zorg](#)

HKZ is het kwaliteitsmodel voor de zorg. Het HKZ kwaliteitssysteem en bijbehorende HKZ certificering is te vergelijken met ISO 9001.

Er is een duidelijke trend waarneembaar. Waar een aantal jaren geleden nog met algemene kwaliteitsmanagement modellen werd gewerkt, beschikken tegenwoordig vele branches over

---

<sup>26</sup> <http://www.patagonia-zorg.com/page/253/hkz-certificering-kwaliteit-van-zorg.html>

hun eigen kwaliteitsmanagementsysteem. Deze variëren van eenvoudige checklists tot complete modellen.

Het feit dat de zorg ook haar eigen norm heeft ontwikkeld is verklaarbaar. Ten eerste is er de toenemende kwetsbaarheid. Organisaties zijn steeds meer gevoelig voor negatieve of onverwachte invloeden van binnen en van buiten, waardoor er behoefte aan beheersing ontstaat. Algemene managementmodellen vindt men hiervoor niet specifiek genoeg.

In de tweede plaats is er rond ISO9001 een dubieus beeld ontstaan. Bedrijfsleven en overheden gingen massaal op jacht naar het felbegeerde certificaat om de wereld te tonen hoe goed men de bedrijfsvoering op orde had. Helaas lag die drempel wel wat te laag, waardoor het beeldmerk niet altijd overeenstemde met de kwaliteit van de eindproducten en diensten.

In beide argumenten zit veel emotie. Beide zijn waar en ook niet waar. Als ISO9001 goed wordt toegepast is het een prima kwaliteitssysteem, geschikt voor iedere organisatie. De broertjes en zusjes van ISO9001 (HKZ, HACCP, PREZO, e.a.) hebben wel het voordeel, dat ze beter geschikt zijn als communicatiemodel. Organisaties herkennen zich soms beter in deze modellen, juist omdat er bekende terminologie in terugkomt en die past bij de visie van Verantwoorde Zorg: niet de procedures en protocollen (systeem) staan centraal, maar de resultaten voor de cliënt.

[Artikel 4<sup>27</sup>](#): ISO procedures maken medewerker denkmoer, Auteur: Hessel Visser, 27-03-2009

Met procedures en handboeken worden medewerkers dom gehouden. Ze durven niet meer zelf te beslissen. Kan het ook anders? Ja. Bij een bedrijf in de buurt van Rotterdam hebben we dat uitgeprobeerd. Bij een bezoek aan een grote onderneming werd me snel duidelijk dat hier de regeltjes steeds meer op de voorgrond kwamen. De borden hingen dichtgeplakt met directieven. De kasten stonden vol met procedurehandboeken. De werktijden en de vakantieregeling waren ook nog eens tot in den treure uitgewerkt.

### **If it's not documented ...**

Het personeel leed er zichtbaar onder. Bij gesprekken met die medewerkers bleek dat ze er doodmoer van werden. Niets mag meer en bij overtreding van de regels werden er zelfs straffe maatregelen tegenover gesteld. Er werd voor de werknemer gedacht. Cornelis van Dijk van Rhenus Logistics verwoordde de mogelijke gevolgen laatst in een gesprek op een boeiende wijze. (Even tussen haakjes voor de goede orde: Rhenus is niet het beschreven bedrijf.) Cornelis gaf de drang tot nog meer procedures prachtig weer: If it is not documented it is not done. But it will not be done if it is not documented ( redactie: de Amerikaanse weg).

### **(ISO-) maken je denkmoer**

---

<sup>27</sup> [http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id140-ISOprocedures\\_maken\\_medewerker\\_denkmoe.html](http://www.logistiek.nl/blogs/artikelen/id140-ISOprocedures_maken_medewerker_denkmoe.html)

Vele bazen gaan er dus vanuit dat, als het proces niet in (ISO-)procedures is vastgelegd, er niet kan worden geproduceerd. Maar de medewerker wordt zo dom gehouden. Die durft op deze wijze niet meer zelf te beslissen. Daardoor kunnen ze volgens de directie het proces alleen nog maar uitvoeren, als het uitgebreid is vastgelegd in procedures. Vooral in Amerikaanse en ook Chinese bedrijven zien we een dergelijke trend. Doe vooral wat je gezegd wordt. Er wordt voor je gedacht. Creativiteit is daarbij uit den boze.

## Bijlage 2: definities en begrippen:

### Definities

#### Kwaliteit:

Het begrip kwaliteit is lastig te definiëren. "Zowel theoretisch als praktisch is kwaliteit een weerbaarstig begrip. Sinds de oudheid hebben filosofen zich er het hoofd over gebogen zonder ooit tot een definitieve uitspraak te komen."<sup>28</sup>

In deze scriptie wordt de volgende definitie van kwaliteit gehanteerd;

*De ISO 9001 kan geplaatst worden tussen de gebruikersgerichte invalshoek en de productiegerichte invalshoek omdat zij op de klant gericht is maar wel vooraf aan de hand van normen wordt vastgelegd.*

Toelichting op deze invalshoek staat in bijlage 1.

#### Definitie van een kwaliteitsmanagementsysteem<sup>29</sup>

De begrippen kwaliteit, management en systeem zijn alle drie onderwerp van veel academische discussies. Zoals net toegelicht, een begrijpelijke definitie waar iedereen het over eens is bestaat niet. Een praktische omschrijving van een kwaliteitsmanagementsysteem is:

*Een doelmatige (winstgevende, kostenefficiënte) manier van werken binnen een organisatie die er toe leidt dat de organisatie goede producten en diensten levert waar de klanten tevreden over zijn.*

#### Definitie van MKB<sup>30</sup>:

MKB is een in Nederland gebruikte afkorting voor Midden- en Kleinbedrijf. Met MKB bedoelt men in het algemeen ondernemingen tot 250 werknemers.

Met ingang van 1 januari 2005 heeft de Europese Commissie de definitie van Midden- en Kleinbedrijf ("MKB") opnieuw vastgelegd overeenkomstig onderstaande tabel:

Categorie onderneming	Werknemers	Jaaromzet	Of jaarlijks balanstotaal
Middelgroot	< 250	≤ € 50 mln.	≤ € 43 mln.
Klein	< 50	≤ € 10 mln.	≤ €10 mln.
Micro	< 10	≤ € 2 mln.	< 2 mln.

#### Definitie van een dienst:

Er zijn vele definities en invalshoeken van een dienst.

In deze scriptie wordt een dienst gedefinieerd vanuit de economische invalshoek. In deze optiek zijn diensten niet fysieke of stoffelijke goederen. Een dienst heeft de volgende kenmerken

- Ontastbaar
- Vergankelijk

<sup>28</sup> Krimpen, J. van. :Facility Management in perspectief; het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan de Rijn, Kluwer, 2003. ISBN: 90 13 00043 6

<sup>29</sup> <http://zbc.nu/kwaliteit-en-proces/ink-en-verhoging-productiviteit/een-kwaliteitsmanagementsysteem-is-geen-papierwinkel/>

<sup>30</sup> <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>

- Variatie (diensten zijn heterogeen)
- Interactieve consumptie

### Bijlage 3: De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement

De afgelopen decennia is de wereld van kwaliteitsmanagement flink gegroeid, misschien zelfs volwassen geworden. Toen de eerste kwaliteitsvraagstukken hun intrede deden, werd het belang van een heel management rond kwaliteit nog onderschat. Inmiddels heeft zij haar erkenning meer dan verdiend.

Begin vorige eeuw waren er nog geen kwaliteitsvraagstukken. Er was alleen ambacht, wat de kwaliteit van het eindproduct vanzelfsprekend maakte. Dit gegeven benadrukt dat de ontwikkeling van organisatiekunde en daarmee de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in een razend tempo is gegaan; in ongeveer 100 jaar van niets tot alles.

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van ambachtelijke kwaliteit tot Total Quality Management toegelicht. Het boek "kwaliteitsmanagement in beweging" van H. van der Bij, M. Broekhuis en J. Gieskes, 2<sup>e</sup> herziene druk 2004, is als naslagwerk gebruikt bij het schrijven van dit hoofdstuk.

In den tijde van de ambacht was er sprake van sterke interactie tussen klant en leverancier. Zoals gezegd waren de ambachtslieden gespecialiseerd in hun vak. Door de combinatie van interactie en professionele arbeiders was kwaliteit een vanzelfsprekendheid. Dankzij de opkomst van de industriële revolutie kwam hier verandering in. Ten eerste door de distantie van de klant, ten tweede dankzij de schaalgrootte van de producties, en ten derde door de grootste wijziging; het machinale aspect in plaats van persoonlijke betrokkenheid. Met de opkomst van de industrie kwamen ook de eerste kwaliteitsvraagstukken voorzichtig om de hoek kijken. Immers, er was geen toezien oog meer op de productie omdat de machines het werk uit handen namen. Mede onder invloed van het gedachtegoed van F. Taylor ontstonden rond 1930 kwaliteitsinspecties en daarmee de functie van kwaliteitscontroleur. De uitvoering van deze functie betrof het selecteren van slechte producten. In deze periode werd kwaliteitsmanagement alleen toegepast in de industriële sector, in het productieproces en als zodanig technisch bestempeld.

Rond de jaren veertig begint een ander besef door te dringen; kwaliteit is voor een groot deel afhankelijk van het ontwerp. Een nieuwe stroming, nu bestempeld als Quality Engineering, doet zijn intrede. Men richt zich nu op foutpreventie. Hoe beter het ontwerp, hoe minder fouten zich voor kunnen doen, hoe beter het eindresultaat en dus de kwaliteit. Dankzij dit nieuwe inzicht neemt kwaliteitsmanagement een spurt. Van slechts inspecties en controles stijgt kwaliteitsmanagement naar een bedrijfskundig begrip. De specifieke aandacht voor meetbaarheid van producteigenschappen en productkwaliteit in het algemeen zorgt ervoor dat normen belangrijk worden. Het streven naar het beste en werken volgens normen leidt tot de eerste certificaties. Leider hierin is de NAVO, zij hebben gedurende de tweede wereldoorlog de AQAP (Allied Quality Assurance Publications) geformuleerd. Deze norm is ontworpen om zorg te dragen voor de kwaliteit van de aangeleverde producten, zodat de soldaten met het beste geschut de strijd aan konden gaan. Alleen leveranciers die aan deze norm kunnen voldoen mochten leveren aan de NAVO en haar soldaten. Dit gegeven luidt een nieuwe stroming in, de Quality Assurance, ofwel kwaliteitsborging. Hierin verschuift de aandacht van het productgericht denken naar procesgericht denken. Deze gedachtegang, ontwikkeld in de defensie industrie, bereikt het grote publiek eind jaren zestig. Als gevolg daarvan ontwikkelt Nederland eind jaren

tachtig haar eerste NEN-normen, waaruit uiteindelijk de ISO 9001 is ontstaan. Het is ook deze periode dat kwaliteitsmanagement echt volwassen gaat worden, zij maakt dankzij Total Quality Management de grote sprong naar een integraal beheersings- en verbeteringsvraagstuk dat bij alle aspecten en processen betrokken is. TQM vervult de leegte van een primair kwaliteitsmanagementsysteem, dat alleen gericht is op het ontwerp en de productie. Het belang van het secundaire proces wordt erkend. TQM heeft drie karakteriserende concepten: Klanttevredenheid, continue verbetering en teamwork en participatie.

#### Bijlage 4: De goeroes die een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van KM.

In de vorige bijlage staat de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement beschreven. Hier hebben een aantal personen een sleutelrol in gespeeld met bepaalde theorieën en zienswijzen. Een korte beschrijving van deze personen en theorieën heeft als doel later in dit hoofdstuk het verband tussen de modellen ontwikkeld door deze sleutelfiguren en ISO 9001 duidelijk toe te kunnen lichten. De NEN Normen en dus ISO 9001 zijn ontstaan vanuit de behoefte naar normen en richtlijnen. Deze behoefte is weer gecreëerd door de evolutie in kwaliteitsmanagement, met de daarbij horende hoofdpersonen. Als eerst worden de Amerikaanse 'goeroes' besproken.

#### Amerikaanse 'goeroes';

##### Walter Shewhart

De heer Shewhart hoort niet direct thuis in het rijtje van de grootste "kwaliteitsgoeroes". Toch hoort hij absoluut in deze categorie. Het is vooral zijn werk waar goeroe Deming zijn eigen, hieronder beschreven werk op gebaseerd heeft en bekend mee is geworden.

Shewhart introduceerde voor het eerst een wetenschappelijke grondslag voor de kwaliteitszorg met zijn boek 'Economic Control of Quality of Manufacturing Product' in 1931. Shewhart stelde vast dat er in industriële processen altijd afwijkingen of variaties in de vastgestelde norm optreden (Emmerink). Bijvoorbeeld door verschillen in grondstoffen of de verscheidene vaardigheden van arbeiders. Shewhart's oplossing was het toepassen van statistische hulpmiddelen, zoals de *process control charts* (regeldiagrammen). Hierin werd het productieproces opgetekend, met daarin aandacht en onderscheid tussen standaardafwijkingen binnen de normen, en systematische afwijkingen daarbuiten. Hierdoor werd inzicht verkregen en werden de kwaliteitsproblemen zichtbaar.

Van Shewhart's hand is oorspronkelijk ook de bekende Plan-Do-Study-Act cirkel, die nu bekend staat als de Plan-Do-Check-Act cirkel van Deming.

##### W. Edwards Deming

Edward Deming studeerde samen met Shewhart en kon zich vinden in zijn statistische aanpak. Ook Deming was voorstander van het uitgangspunt dat de kwaliteit kon worden verhoogd door de variaties terug te dringen in het productieproces, en dat met hulp van statistiek deze normafwijkingen vastgesteld konden worden. Verder is typerend voor Deming dat hij grote waarde hechtte aan een continu verbeterproces en zijn standpunt dat kwaliteitszorg een taak is van de hele organisatie. Zijn idee van een continu verbeter proces wordt afgebeeld in de PDCA-cirkel. Naast deze cirkel heeft Deming '14 managementgeboden' opgesteld. Deze geboden zijn ook wereldwijd bekend.

### Joseph Juran

Juran is bekend geworden om zijn trilogie van drie onderling verbonden processen; de kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering.

Bij de *kwaliteitsplanning* draait het om het bepalen van wie de externe en interne klanten zijn en wat de wensen en eisen van deze groepen inhouden. Vervolgens worden producteigenschappen ontwikkeld en kwaliteitsdoelen opgesteld zodat deze overeen komen met de behoeftes van de klant. Daarna kan dan een proces opgesteld worden om dit te realiseren. In de *kwaliteitsbeheersing* komen o.a. de 'meten is weten'- principes aan bod. Bepaald wordt wat de te beheren aspecten zijn, hoe deze gemeten dienen te worden, wat de normen zijn en of de werkelijke prestaties overeenkomen. Mocht er in de uitkomst een verschil met de norm zijn, kan dit verklaard en bijgestuurd worden. Tot slot treft de *kwaliteitsverbetering* het aantonen van de noodzaak tot verbetering waaruit verbeterprojecten ontstaan om zo een oplossing te kunnen ontwikkelen. Vervolgens dient aangetoond te worden dat de oplossing effectief is.

Juran heeft verder de 'Universal Breakthrough-sequence' ontwikkeld. Dit is een systematische manier om chronische problemen via een continu proces op te lossen. De bekendste stelling hieruit is de 80/20 regel; tachtig procent van de problemen zijn managementproblemen, en slechts 20 procent zijn problemen op uitvoeringsniveau.

### Philip B. Crosby

Crosby heeft in theorie enige overeenkomstigheid met Shewhart en Deming. Ook hij vindt het terugdringen van fouten in het productieproces cruciaal. Hij gaat hier zelfs een stap verder in. Crosby is onder andere zeer bekend geworden door het *Zero Defect* (nul fouten) programma. Dit dient niet letterlijk gelezen te worden, maar duidt vooral het streven naar perfectie aan. Deze gedachtegang bindt de strijd aan met het *AQL*, *Accepted Quality Level*. In zijn visie leidt het accepteren van een foutmarge juist tót een foutmarge. Door deze redenering richt hij zijn aandacht voor een groot deel op de medewerkers zelf, i.p.v. slechts het management. Het creëren van bewustzijn bij de medewerkers tilt de kwaliteitszorg naar een menselijke kant. Voor het eerst wordt er naast het productieproces écht aandacht gegeven aan het humane aspect van kwaliteit. Naast het ZD-concept heeft hij ook de Quality Maturity Grid ontwikkeld. Dit is een tool voor het management om een zelfdiagnose uit te kunnen voeren met als doel vast te kunnen stellen op welk kwaliteitsniveau de organisatie zich bevindt. Hierin worden vijf stadia onderscheiden. Elk stadium heeft weer vijf kenmerken. Zo ontstaat een matrix van 5x5.

### Armand Feigenbaum

Deze goeroe heeft de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement gebracht tot het huidige niveau. Na de eerste stappen van het verbreden van de kwaliteitsaandachtspunten van het primaire proces (het productieproces) naar het secundaire deel (het management) brengt Feigenbaum alles tot één geheel. Hij introduceerde Total Quality Management. Het grote verschil met andere grote meesters is zijn standpunt over de klant. Hij definieert Total Quality als volgt: *"Een Total Quality-systeem (=integraal kwaliteitszorgsysteem) is een systeem dat de hele cyclus van tevredenheid van de klant omvat; vanaf de interpretatie van zijn behoeften vóórdat het product wordt besteld, via de levering van een product of dienst tegen een economische prijs, tot aan zijn mening over het product nadat hij het een bepaalde tijd heeft gebruikt."* Kwaliteit begint en eindigt dus bij de klant. Daartussen spelen veel mensen en functies een rol. Daarnaast kijkt hij nog meer dan zijn collega's naar de kosten. Feigenbaum trekt de kosten namelijk breder dan alleen de kosten van fouten in het productieproces. De kosten die van

beging tot eind gemaakt zijn spelen mee. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van een product tot de promotie, de opslag, verpakking, en tenslotte de aflevering en service.

Feigenbaum is een ook een voorstander voor een aparte kwaliteitsafdeling, welke als taken heeft om;

1. procedures op te stellen en te verbeteren.
2. De kwaliteit bewaken, processen beheersen en het algehele kwaliteitssysteem te verbeteren
3. Kwaliteit-kostenanalyses te maken.

#### Japanse 'goeroes':

Naast de Amerikaanse goeroes hebben ook een aantal Japanse geleerden een grote invloed gehad. De belangrijkste zijn K. Ishikawa, G. Taguchi en M. Imai.

#### Kaoru Ishikawa

Ishikawa had zijn eigen versie van TQM, het 'Company Wide Quality Control'. Hij wilde vooral een eenvoudig systeem ontwikkelen, waarin kwaliteit makkelijk en eenvoudig beheerst en verbeterd kon worden. Hij legde de nadruk op beheersing. Ook betrok hij de medewerkers zeer sterk in het kwaliteitsproces. Ishikawa heeft vooral bekendheid verworven met zijn visgraatdiagram, welke is ontwikkeld om problemen te analyseren. In deze zogeheten visgraat duidt elke graat op een onderdeel van groter kwaliteitskenmerk. Ishikawa heeft ook 7 statistische principes opgesteld die volgens hem elke manager moet beheersen.

#### Genichi Taguchi

De Japanner Taguchi is onder meer bekend geworden om zijn statistische methode, inmiddels ook de Taguchi-Methode genoemd, die hij toepaste op Design of Experiments. Het doel van deze methode is het optimaliseren van productieprocessen door het maken van proefopzetten. Deze methode is niet bedoeld om kwaliteitsproblemen om te sporen en op te lossen, het is gericht op het zodanig inrichten van het proces, dat het ongevoelig is voor deze oorzaken.

Taguchi heeft een hele eigen, wellicht aparte definitie van kwaliteit. Over het algemeen is kwaliteit kort samengevat als 'het voldoen aan klantspecificaties'. Taguchi's visie is echter: "Het veroorzaakte verlies voor de maatschappij vanaf het moment dat het product verstuurd wordt". Hiermee wordt het ontbreken van de kwaliteit gelijk gesteld aan de verliezen voor de maatschappij. Dit kan enigszins verklaard worden door zijn achtergrond in de auto-industrie. Met de verliezen doelt hij namelijk op luchtvervuiling van een verkeerd ingestelde motor of extreem energieverbruik door een incorrect afgestelde pomp. Neveneffect hiervan is de ontevredenheid van de klant, leidend tot een slechtere naam en uiteindelijk verlies in marktaandeel.

#### Masaaki Imai

De theorieën van Imai worden gekenmerkt door kleine stapjes die leiden tot dagelijkse verbetering en veel aandacht voor klanttevredenheid. Imai en de Kaizen-benadering zijn onlosmakelijk verbonden. Het woord Kaizen is onder te verdelen in twee begrippen. Kai betekent verandering en Zen betekent goed of beter. Samengevoegd staat dit voor *veranderen naar beter* wat ook wel geïnterpreteerd kan worden als *voortdurende verbetering*. Naast het begrip Kaizen speelt ook innovatie een belangrijke rol in het model van Imai. Hierdoor ontstaat er een tweedeling in de term 'verbeteren'. De Kaizen-verbetering richt zich op kleine verbetering in een bestaande situatie, wat continue inspanning vereist. De effecten zijn op lange termijn. Innovatieve verbeteringen zijn groots en ingrijpend en eenmalig. De effecten hiervan zijn direct.

## Bijlage 5; uitwerking kosten ISO 9001

Het stappenplan voor een implementatie van de ISO 9001 van Ahaus, C. T. B., De Heer, A. & Swinkels, W. K. J. (2001)

Activiteit	Waarom?	Type afspraak	Aspect v/d bedrijfsvoering	Eis uit ISO 9001:2008	
<b>Stap 1</b>	Waar staan we? Vaststellen van de 'is-toestand'	Verkrijgen van inzicht in mogelijke verbeterpunten m.b.t. kwaliteitsmanagement.	-	-	-
<b>Stap 2</b>	Ontwikkelingen en invoeren van een kwaliteitsbeleid uitgewerkt in meetbare doelstellingen	Verkrijgen van een doelgericht kwaliteitsbeleid	Afspraken m.b.t. de inrichting van de organisatie	Beleid	§ 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.6
<b>Stap 3</b>	Vaststellen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie	Verkrijgen van een transparante bevoegdheidsverdeling en verantwoordelijkheidsstelling en van een effectieve communicatie	Afspraken m.b.t. de inrichting van de organisatie	Bestuur	§5.5
<b>Stap 4</b>	Identificeren, beschrijven en beheersen van processen met werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties	Verkrijgen van een goede coördinatie binnen en tussen de processen, inclusief het zorgen voor benodigde middelen.	Afspraken m.b.t. de planning en beheersing	Beheer	§4.1, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.4, Hoofdstuk 6 en 7
<b>Stap 5</b>	Borgen en verbeteren met behulp van gedocumenteerde procedures	Verkrijgen van goede coördinatie in de borging en verbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem		Beheer	§4.2, 8.2.2,

### Uitwerking kosten manuren implementatie gemiddeld klein bedrijf:

#### Toelichting:

- Kosten per uur: Voor de kosten per uur is gebruik gemaakt van [www.loonindex.nl](http://www.loonindex.nl) Het gemiddelde van de marge van het salaris op jaarbasis is genomen. Dit is gedeeld door een gemiddelde van 260 werkdagen gebaseerd op 8 uur per dag.
- Kosten medewerkers:  
Managementteam klein bedrijf: Directeur, facilitaire manager, 2x teamleider.  
Operationele medewerkers: 25.

Functie	Kosten per uur
---------	----------------

Directeur	€ 65
Facilitaire manager	€ 27
Teamleider	€ 25
Operationale medewerker	€ 15
Communicatie medewerker / ICT medewerker	€ 20

Stap 1; Vaststellen 'is'-situatie: verkrijgen inzicht mogelijke verbeterpunten kwaliteitsmanagement.

Handelingen:

- Vergaderingen met het managementteam; 3 x 2 uur.
- Medewerker input: (inbreng huidige situatie en verbeterpunten): 25 medewerkers, 30 min.
- Uitwerken en rapporteren huidige situatie door facilitair manager: 30 uur

Stap 2 : Ontwikkelingen kwaliteitsbeleid uitgewerkt in meetbare doelstellingen

Handelingen:

- Vergaderingen managementteam; 4x 3 uur
- Rapportage; Uitwerken en ontwikkelen kwaliteitssysteem door facilitaire medewerker: 74 uur

Stap 3: Toewijzen en indelen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en communicatie

Handelingen:

- Vergadering managementteam; 1x 2uur
- Afdeling communicatie medewerkers informeren; opstellen communicatieboodschap 50 uur
- Briefing alle medewerkers: 2x 1 uur
- Documenteren van de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de facilitaire manager: 40 uur

Stap 4: Identificeren, beschrijven en beheersen van processen met werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties

Handelingen:

- Alle medewerkers leggen procedures vast en stellen eigen werkplan verbeterpunten vast. 2 uur. Hiervoor worden zij begeleidt en geïnstrueerd middels een gesprek van een 0.30 min.
- Facilitaire manager neemt deze gesprekken af, 25 x 0.30 min.
- ICT aanpassen processen: wijze van vastleggen en beheren documentatie: 75
- Het identificeren en beschrijven van de processen, opstellen en controleren werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties door de facilitair medewerker: 166 uur

Stap 5: Borgen en verbeteren met behulp van gedocumenteerde procedures

Handelingen:

- Vergadering managementteam 4 x per jaar van 1,5 uur
- Twee maal per jaar een evaluatiegesprek met medewerkers over werkplan van 1 uur
- Facilitaire manager neemt deze gesprekken af, 25 x 1 uur
- Medewerkers werken aan verbetering en verrichten handelingen voor het vastleggen van documentatie; 5 uur per maand, uitgaande van 11 maanden
- Facilitaire manager waarborgt en beheert/beheerst de kwaliteit (meten/analyseren/aansturen): 20 uur per maand, uitgaande van 11 maanden
- Briefing/nieuwsbrief medewerkers informatie over huidige KMS, rendement enz; 2x per jaar. Communicatie 3 uur per half jaar

- Onderhouden software; aanpassen en onderhouden documentatiesysteem; ICT 20 uur per jaar.

Uitwerking kosten manuren implementatie gemiddeld groot bedrijf:

Toelichting:

- Kosten per uur: Voor de kosten per uur is gebruik gemaakt van [www.loonindex.nl](http://www.loonindex.nl) Het gemiddelde van de marge van het salaris op jaarbasis is genomen. Dit is gedeeld door een gemiddelde van 260 werkdagen gebaseerd op 8 uur per dag.
- Kosten medewerkers:  
Managementteam groot bedrijf: Directeur, commercieel directeur, hoofd financiën, hoofd personeelszaken, kwaliteitsmanager, facilitair manager, 5x teamleiders.  
Operationele medewerkers: 200.
- Binnen een grote organisatie is het gebruikelijk dat er een kwaliteitsmanager de kwaliteit handhaaft. De facilitaire manager ondersteunt hierin.
- De kosten voor de operationele medewerkers is gesteld op een gemiddelde van 20, gebaseerd op de verschillen in salaris van de middenlaag en de onderste laag van de organisatie.

Functie	Kosten per uur
Directeur	€ 65
Commercieel directeur	€ 63
Hoofd financiën	€ 40
Hoofd personeelszaken	€ 47
Kwaliteitsmanager	€ 25
Facilitaire manager	€ 27
Teamleider	€ 25
Operationele medewerker	€ 20

Stap 1; Vaststellen 'is'-situatie: verkrijgen inzicht mogelijke verbeterpunten kwaliteitsmanagement.

Handelingen:

- Vergaderingen met het managementteam; 4 x 2 uur.
- Medewerker input: (inbreng huidige situatie en verbeterpunten): Mogelijk voor medewerkers om input te geven, uitgaande van 100 medewerkers die deze bijdrage leveren, 30 min.
- Uitwerken en rapporteren huidige situatie door facilitair manager: 40 uur
- Uitwerken en rapporteren huidige situatie door kwaliteitsmanager: 60 uur

Stap 2 : Ontwikkelingen kwaliteitsbeleid uitgewerkt in meetbare doelstellingen

Handelingen:

- Vergaderingen managementteam; 8 x 2 uur
- Rapportage; Uitwerken en ontwikkelen kwaliteitssysteem door facilitaire manager: 80 uur
- Rapportage; Uitwerken en ontwikkelen kwaliteitssysteem door kwaliteitsmanager: 130 uur

Stap 3: Toewijzen en indelen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en communicatie

Handelingen:

- Vergadering managementteam; 2 x 2 uur

- Afdeling communicatie medewerkers informeren; opstellen communicatieboodschap 30 uur
- Briefing alle medewerkers: 3x 1 uur
- Documenteren van de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de facilitaire manager: 30 uur
- Documenteren van de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de kwaliteitsmanager: 70 uur

Stap 4: Identificeren, beschrijven en beheersen van processen met werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties

Handelingen:

- Vergadering managementteam; 2 x 2 uur
- Alle medewerkers leggen procedures vast en stellen eigen werkplan verbeterpunten vast. 2 uur. Hiervoor worden zij begeleidt en geïnstrueerd middels een gesprek van een 0.30 min.
- Kwaliteitsmanager neemt deze gesprekken af, 25 x 0.30 min x 200.
- ICT aanpassen processen: wijze van vastleggen en beheren documentatie: 50 uur
- Het identificeren en beschrijven van de processen, opstellen en controleren werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties door de facilitair manager: 60 uur
- Het identificeren en beschrijven van de processen, opstellen en controleren werkinstructies, specificaties en kwaliteitsregistraties door de kwaliteitsmanager: 140 uur

Stap 5: Borgen en verbeteren met behulp van gedocumenteerde procedures

Handelingen:

- Vergadering managementteam 4 x per jaar van 4 uur
- Twee maal per jaar een evaluatiegesprek met medewerkers over werkplan van 1 uur
- Kwaliteitsmanager neemt deze gesprekken in groepen af, 100 uur
- Medewerkers werken aan verbetering en verrichten handelingen voor het vastleggen van documentatie; 4 uur per maand, uitgaande van 11 maanden
- Facilitaire manager waarborgt en beheert/beheerst de kwaliteit (meten/analyseren/aansturen): 20 uur per maand, uitgaande van 11 maanden
- Kwaliteitsmanager waarborgt en beheert/beheerst de kwaliteit (meten/analyseren/aansturen): 30 uur per maand, uitgaande van 11 maanden
- Briefing/nieuwsbrief medewerkers informatie over huidige KMS, rendement enz; 2x per jaar. Communicatie 10 uur per half jaar
- Onderhouden software; aanpassen en onderhouden documentatiesysteem; ICT 20 uur per jaar.

## Bijlage 6; Uitwerking interviews

### Interview 1: R. van Wakeren. Functie projectleider installatietechniek

*Hoe lang bent u al ISO gecertificeerd?*

Wij zijn reeds 8 jaar gecertificeerd.

*Wat merkt u er in de dagelijkse werkzaamheden van?*

Er zijn jaarlijks updates, en interen audits. Ik merk wel dat als de externe audit eraan komt de werkzaamheden niet volgens de dagelijkse bedrijfsvoering gaan. Er wordt extra veel vastgelegd en de procedures worden beter gevolgd. Dit zou niet zo moeten zijn, het besef dat het nog niet diep genoeg in de organisatie is doorgedrongen kwam bij de laatste audit. Hier bleek veel werk aan de winkel, er worden teveel stekken laten vallen.

*En dat terwijl u al acht jaar gecertificeerd bent?*

Ja, voornamelijk in de onderste laag van de organisaties, waar het uitvoerend personeel werkzaam is als de monteurs schort het aan het volgen van de procedures. Hier is na acht jaar het belang en het nut van de certificering nog niet duidelijk genoeg. Tot en met het middenkader is alles wel in orde, daarbeneden zitten de problemen. Omdat het belang niet wordt begrepen wordt het zelfs al hinderlijk ervaren, al het invullen van de formulieren en volgen van procedures. Het zijn veel handelingen voor ze.

*Als het in uw organisatie vanuit het middenkader goed geregeld is, maar het in de lagere onderdelen van de organisatie niet optimaal werkt, hoe is het dan mogelijk om continue te verbeteren? Werkt de certificering dan wel?*

Deels, de input van de lagere onderdelen is belangrijk voor het continue verbeterproces. Deze input kost moeite om te verkrijgen. Het is een kunst om het nut over te brengen van de creditering, het is de individuele werknemer niet altijd duidelijk.

*Ligt dat in communicatie?*

Voor een deel. Als de monteur klaar is met zijn werk tekent hij de papieren af en is het wat hem betreft een gedane zaak, zijn taak zit erop. Het effect van zijn werkzaamheden is hem echter niet duidelijk. Als er problemen of financiële consequenties aan zijn werk kleven heeft de monteur daar weinig mee van doen, dat ligt in het middenkader. Als de communicatie niet diep genoeg in de organisatie zit wordt het belang of het nut ook niet duidelijk. De monteur heeft nu geen zicht op de effecten en kan er ook niet wakker van liggen.

*Dus de processen worden dus wel volgens de norm beschreven en vastgelegd, het doel ervan is alleen niet duidelijk?*

Inderdaad. Bijzonder is dat het belang zelfs niet wordt erkend bij zaken die wel direct met het uitvoerend personeel te maken heeft, zoals bijvoorbeeld de veiligheid. Dit is redelijk essentieel in ons vak. We hebben een tool box, afkomstig van het vastleggen van procedures en het naleven hiervan. Elke werknemer heeft een tool box-kaart, die hij voorafgaand aan het werk zou moeten checken. Als de checklist is afgewerkt zou hij met het werk mogen starten. Hier staan vragen op als ik 'weet ik waar ik ben' voor het geval er een ongeval gebeurt. Hij kan dan aangeven aan zijn collega's op welke locatie hij aanwezig is. Ook zaken als 'is mijn gereedschap adequaat' en 'heb ik mijn veiligheidsbril' worden gevraagd. Dit wordt in de praktijk echter nooit nageleefd, en blijkt het de verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijke om te zorgen dat de procedures worden nageleefd en iedereen een helm draagt. Bij de geplande bijeenkomsten over de veiligheid en andere bijeenkomsten van de zogeheten tool box zien de medewerkers het als een zaak van de presentielijst aftekenen en de tijd uit zitten. Pas als iemand een ongeval heeft gaat een belletje rinkelen, tot die tijd zegt het papier niets. Zoals het bekende spreekwoord; pas als het kalf verdronken is wordt de gracht gedempt.

*Maar dan mis je toch het essentiële onderdeel van waarom ze er nou zijn?*

Ja. Alleen bij de serieuze werknemers, maar de ervaring leert dat zij deze briefings niet nodig hebben omdat zij zelf zorgen dat zij op de hoogte zijn en de eigen veiligheid belangrijk vinden.

*Dat is wel opmerkelijk, dat zelfs bij de essentiële zaken van de dagelijkse bedrijfsvoering al zoveel knelpunten zitten. Wat betekent dat voor de zaken die verder van de werknemers afstaan, de zaken die nodig zijn voor het continue verbeteren, zoals de klanttevredenheid?*

Dat levert nog wel eens problemen op. Het is echt hameren op het vastleggen en volgen van de procedures, het gaat niet vanzelf. Nogmaals, dit is echter voornamelijk bij het uitvoerend personeel.

*Het certificaat draagt er dus niet aan bij dat medewerkers zelf stappen nemen?*

Nee ze doen het omdat het moet, niet omdat belang of nut wordt gezien.

*En als het gebrek bij communicatie zit, zijn dit dan de verkeerde middelen? Waarom komt de boodschap niet aan?*

Naast de communicatie, wat zeker een rol speelt; vind maar iemand die bij deze jongens wel binnenkomt, een man in pak werkt niet, zit het probleem grotendeels in de opleiding.

*Heeft het met het niveau te maken werknemers?*

Ja ik vermoedt van wel. Ben je trots op wat je doet? Dat is in mijn ogen van belang. Ben je trots op je werk neem je ook serieuzer e bekijk je het vanuit andere ogen. Dan zie je de voordelen van het certificaat, de medewerker denkt er over na en ziet de mogelijkheden voor de uiteindelijke tijdwinst en het overzichtelijker werken.

*Heeft de betrokkenheid van het management hier invloed op?*

Ja want zij kunnen dwingen de procedures opleggen.

*Maar is dat wel de juiste manier? Is een andere vorm van betrokkenheid dan dwingend niet een invloedrijke factor? Ook in het trots zijn op je vak, wat u aangaf als bepalend voor het naleven van het certificaat?*

Waarschijnlijk wel. Het management staat wel open voor suggesties en probeert wel betrokken te zijn bij de werknemer, al moet dit meer van de projectleiders komen, zij staan dichterbij.

*Ervaart u het certificaat als een meerwaarde?*

Ja dat wel, je onderscheidt je wel van de rest. Het borgt heel simpel gezegd de kwaliteit, dat kunnen aantonen werkt onderscheidend.

Ook is het prettig om overzichtelijk en gestructureerd te werken. Het analyseren van gegevens wordt vergemakkelijkt, dit draagt bij aan het verbeteren omdat fouten kunnen worden achterhaald. Ook kan je hiermee aansturen, als de documenten getekend zijn, wat iedereen verplicht is, kan de medewerkers ook aanspreken op de afspraken.

Lastiger is het met plannen van de opdrachten, in onze branche worden opdrachten op het laatste moment gegeven, het is een must dan direct te beginnen. Volgens de procedures zijn er echter vooroverleggen nodig. Dit maakt het soms lastig.

*Levert dit problemen op? Laat je het werk doorgaan zonder vooroverleg of wordt de opdracht afgezegd wegens het niet realiseren van de benodigde voorbereiding?*

Een opdracht wordt nooit geweigerd.

*Dus dan leef je het certificaat niet na?*

We proberen het zo goed mogelijk na te leven, het zorg echter weleens voor wat ongemak. Maar als je als organisatie flexibel genoeg bent redt je het wel.

*Heb je het als organisatie dan lastiger dan de concurrent, die kan immers gewoon beginnen zoner procedures.*

Tenzij je met een opdrachtgever werkt die uitsluitend werkt met gecertificeerde bedrijven. Hier hebben bij vaak mee te maken, zoals Ballast Nedam.

*Maar het certificaat zit nog niet ingebakken in de onderste regionen, na acht jaar. Hoe dan verder?*

De tijd leert dat de tijd zijn tijd nodig heeft. Het moet doorsijpelen in de organisatie, en we boeken zeker vooruitgang. Nieuwe jongens zijn het vanuit de opleiding of andere werkervaring gewend, dus die werken volgens de procedures en weten niet beter. Dit heeft invloed op de oudere garde. Het is een continue proces. Dat is een vaaggemaakte fout. Stoppen bij het behalen van het certificaat, in plaats van verdergaan en verbeteren.

*Met het vastleggen van procedures loop je het risico statisch te worden. In de huidige economie is flexibiliteit erg belangrijk, zoals we net al kort besproken hebben. Is dit te combineren?*

Hoe meer je vastlegt, hoe minder flexibel. Het is een kunst. Goed met de stofkam door alle processen heen, dat is belangrijk.

*Heeft de externe reden voor de implementatie, de druk van de afnemers, invloed gehad op het resultaat?*

Ik vermoed deels. Maar er was al jaren een eigen vraag naar betere beheersing van de interne processen, het waarborgen van de kwaliteit om je zo te onderscheiden van de concurrent.

Dus het is zowel intern als extern.

#### Interview 2: Stichting VOOR.

Ik heb sinds kort een nieuwe I-phone, mijn eerste smartphone. Ik begreep deze nog niet helemaal en heb mijn opname gemist. Een samenvatting van het interview met de kwaliteitsmanager:

De reden voor de implementatie was extern, het werd verplicht vanuit de overheid om de subsidie te behouden, welke van groot belang is voor het openhouden van de centra. Toch hadden we al geruime tijd een kwaliteitsbeleid.

De ISO 9001 heeft in het begin voor wat stribbelingen gezorgd maar heeft de organisatie meer dan goed gedaan. Van groot belang is de afdeling communicatie geweest, zij hebben veel tijd en energie in de implementatieprocedure gestoken.

Dit heeft als gevolg dat de medewerkers het nu volledig inzien en graag een bijdrage leveren. Zij zijn enthousiast en gemotiveerd, vinden het leuk om zichzelf te ontwikkelen en daarmee een bijdrage te leveren.

Wel is het van groot belang te waken voor teveel bureaucratie, met grote regelmaat worden alle handboeken en procedure opgeschoond. Wat overbodig is wordt eruit gehaald, documentatie wordt aangepast om het overzichtelijker, gemakkelijker, toepasselijker en gebruikersvriendelijk te maken en te houden.

In onze organisatie komen de medewerkers veelal zelf met ideeën, deze worden altijd hartelijk ontvangen en waar mogelijk nageleefd. Wij werken niet zoveel van boven naar beneden, juist de input van de medewerkers is belangrijk. Hier gebeurt het echt. Wat wij in onze kamers aan strategische plannen ook bedenken, het moet geleverd worden door het uitvoerend personeel. Juist omdat we veel hebben geïnvesteerd in de betrokkenheid levert dit veel rendement.

Wij zien de ISO 9001 niet als doel op zich, maar als kers op de slagroomtaart. De taart is dan het kwaliteitsmanagement. Het levert enorm veel voordelen en een hoog rendement. De kosten zijn aanzienlijk verlaagd, al kan ik hier geen uitspraken over doen.

Interview 3: D. Wagenaar, oud medewerker facilitaire dienst, 2samen

Samenvatting:

Voor ons was de reden voor implementatie extern, de overheid stelde het verplicht. Nou heeft dit vooral zijn uitwerking in het middenkader, de uitvoerende medewerkers zijn kinderleid(st)ers en vooral bezig met kinderen. Zelf heb ik het deels als nuttig ervaren, al is er niet veel veranderd. Ik was hiervoor meer een klusjesman binnen het bedrijf, uiteindelijk ben ik doorgegroeid naar facilitair coördinator. Mijn ervaring in de technische kant heeft mij alles al geleerd over de nu vastgelegde veiligheidsmaatregelen en procedures. De documentatie valt mee, als je met zijn allen samenwerkt is het goed te doen. Het biedt houvast en structuur, ook bieden de gegevens de mogelijkheid deze te analyseren en eenvoudig aan te sturen. Dit levert veel rendement. Opvallend is wel dat Nederland zich er streng houdt aan de regels ten opzichte van onze buurlanden. Dit komt omdat wij de Europese norm aanhouden, waar onze burens vaker voor de nationale wettelijke weg gaan. Ook wat betreft de ISO. Er zit namelijk nogal wat speling in. Een voorbeeld zijn de speeltuinen. In Nederland zouden wij eigenlijk geen natuurspeeltuinen kunnen hebben, de veiligheid is volgens de Europese norm niet genoeg gewaarborgd. Toch vonden wij dit concept van Duitsland en België een erg goed idee. We hebben daarom de regels omzeild door het geen speeltuin maar een recreatief gebied in de natuur te noemen. Natuurlijk is het ontzettend veilig, alleen niet volgens de ISO 9001 in Nederland. We leven de norm zo goed mogelijk na, maar er worden uitzonderingen gemaakt. De ISO biedt een handleiding voor vele aspecten, maar het is eenvoudig te omzeilen. Dit is wel het enige aspect van de organisatie die afwijkt van de norm. Voor de opvang is het certificaat wel absoluut een meerwaarde, ze zijn redelijk groot en vooral het middenmanagement kan effectiever en efficiënter werken. In mijn persoonlijke ervaring vind ik het een hoop heisa, als je voldoet aan de normering ben je er, maar dat zegt niet veel. Dat mis ik in de ISO 9001, het biedt te weinig houvast en is te algemeen. Dit kan zijn voordelen bieden omdat het je vrijheid geeft in het inrichten van processen, maar in mijn ogen zegt het door deze vrijheid niet veel. Net als het gegeven voorbeeld van de speeltuinen. De ISO 9001 is vaak een kapstok waar veel aan wordt opgehangen, zonder dat het doel of nut ervan duidelijk is. Vele beleidsdocumenten worden nageleefd omdat het verplicht is en iedereen het nou eenmaal doet, in plaats van dat er gekeken wordt naar de individuele meerwaarde en bijdrage aan de gehele organisatie. Maar dat is mijn ervaring.

## De ISO 9001 norm

Geachte heer/mevrouw,

Deze enquête is ter ondersteuning van mijn afstudeeronderzoek omtrent de ISO 9001 norm. Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe effectief de ISO 9001 certificering is in de doelgroep middelgrote dienstverlenende bedrijven.

De enquête bestaat uit enkele korte vragen, voornamelijk keuze opties. Het invullen zal slechts enkele luttele minuten in beslag nemen.

Bij voorbaat dank!

Vriendelijke groet,  
Iris Bertrams

Start

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)

## De ISO 9001 norm

1.

### Wat is uw functie?

- Directeur/directrice
- Managementfunctie
- Back office
- Front Office
- Administratief medewerker

Overig

2.

**Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?\***

3.

**Hoe lang is uw bedrijf al ISO 9001 gecertificeerd?\***

0 - 1,5 jaar

2 - 3,5 jaar

4 - 5,5 jaar

6 jaar of langer

Weet ik niet

4.

**Bent u betrokken geweest bij de invoering van de ISO 9001?\***

Ja

Nee

Redelijk veel

Redelijk weinig



5.

**Er zijn veel beweegredenen om over over te gaan op implementatie van de ISO 9001. Geef per onderwerp aan in hoeverre deze een rol heeft gespeeld bij het kiezen voor een ISO 9001 certificering.**

	Heel erg belangrijk			Absoluut niet belangrijk	
Verbetering van de efficiëntie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbetering van de dienst(en)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenreductie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag van de klant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druk van leveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druk van de overheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toenemende concurrentiedruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergroting van het marktaandeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

**Geef uw visie bij onderstaande beweringen**

Het behalen/behouden van het ISO 9001 certificaat is onderdeel van het kwaliteitsmanagements-systeem

Het behalen/behouden van het certificaat staat centraal

Er is veel directe  
betrokkenheid van het  
management bij het  
kwaliteitsbeleid

Er is geen of weinig  
betrokkenheid van het  
management bij het  
kwaliteitsbeleid

De medewerkers zijn zeer  
betrokken bij het beheren en  
uitvoeren van het  
kwaliteitsbeleid

De medewerkers zijn niet of  
weinig betrokken bij het  
beheren en uitvoeren van het  
kwaliteitsbeleid

7.

**Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling:**

Tijdens de implementatie was er een goede en  
overzichtelijke planning

**Helemaal mee eens**

**Helemaal niet mee eens**

Er was veel en heldere communicatie naar de  
medewerkers

Er was voldoende tijd om te wennen aan de  
veranderingen

Onze eigen bedrijfsstructuur en cultuur zijn niet veranderd  
of positief aangepast aan de nieuwe situatie

8.

**Als ik de ISO 9001 norm zou beoordelen met een cijfer geef ik het een:**

Cijfer

9.

**Bent u in uw huidige functie of met uw huidige werkzaamheden nog steeds op hoog niveau betrokken bij het kwaliteitssysteem en dus bij het ISO 9001 certificaat?\***

- Ja
- Nee
- Redelijk veel
- Redelijk weinig



10.

**Het ISO 9001 certificaat kan op veel onderdelen rendement opleveren. Geef bij onderstaande punten aan in hoeverre u deze zaken vindt veranderd en of dit volgens u een positief of negatief effect heeft gehad**

	Veranderd			Niet veranderd		Positief			Negatief	
De interne processen (efficiënter werken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administratief werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw betrokkenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw tevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De klanttevredenheid

|

11.

**Geef uw mening over de onderstaande stellingen.  
De stellingen hebben betrekking op de situatie na het behalen van het ISO 9001 certificaat**

Ik ben tevreden met ons kwaliteitsbeleid/systeem

Ik vind dat wij geen optimaal kwaliteitsbeleid/systeem hanteren

Ik ben zeer gemotiveerd en ervaar mijn collega's ook als gemotiveerd

Ik ben niet zo enthousiast meer en ervaar mijn collega's ook als minder fanatiek

Na de veranderingen heb ik mijn draai weer prima gevonden

Na de veranderingen heb ik moeite mijn draai weer te vinden

Ondanks de vernaderingen voel ik mij thuis in het bedrijf en verbonden met de werkzaamheden

Sinds de veranderingen voel ik mij minder thuis en minder verbonden met de werkzaamheden

12.

**Als ik de ISO 9001 norm zou beoordelen met een cijfer geef ik het een:**

Cijfer

13.

**Wilt u nog iets kwijt over de ISO 9001 norm?\***

Ja

Nee

14.

**Het ISO 9001 certificaat kan op veel onderdelen rendement opleveren. Geef bij onderstaande punten aan in hoeverre u deze zaken vindt veranderd en of dit volgens u een positief of negatief effect heeft gehad**

	Veranderd			Niet veranderd		Positief			Negatief	
Efficiëntie/De interne processen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administratief werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financieel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanttevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurrentiepositie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktaandeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levering/uitvoering van de dienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers tevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uw betrokkenheid/tevredenheid

|

15.

**Geef uw mening over de onderstaande stellingen.  
De stellingen hebben betrekking op de situatie na het behalen van het ISO 9001 certificaat**

Ik ben tevreden met ons  
kwaliteitsbeleid/systeem

Ik vind dat wij geen optimaal  
kwaliteitsbeleid/systeem  
hanteren

Ik ben zeer gemotiveerd en  
ervaar mijn collega's ook als  
gemotiveerd

Ik ben niet zo enthousiast  
meer en ervaar mijn collega's  
ook als minder fanatiek

Na de veranderingen heb ik  
mijn draai weer prima  
gevonden

Na de veranderingen heb ik  
moeite mijn draai weer te  
vinden

Ondanks de vernaderingen  
voel ik mij thuis in het bedrijf  
en verbonden met de  
werkzaamheden

Sinds de veranderingen voel  
ik mij minder thuis en minder  
verbonden met de  
werkzaamheden

16.

**Wilt u nog iets kwijt over de ISO 9001 norm?**

Ja

Nee



Hartelijk dank voor uw tijd!

Vriendelijke groet,  
Iris

---

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)