



De invloed van MVO op kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement omvat niet meer alleen het opvolgen van regels uit het handboek, maar ook het stimuleren van een cultuur die gericht is op samenwerken met relevante belanghebbenden. Naast de kwaliteit van het product en het proces, staan nu ook de kwaliteit van de relaties met de belanghebbenden centraal. Op die manier bekeken raken kwaliteitsmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen elkaar nauw.

Van eindinspectie tot relaties

Kwaliteitsmanagement heeft de laatste decennia verschillende benaderingen gehad. Aanvankelijk ging het om het verbeteren van productkwaliteit. Vervolgens lag het accent meer op het voldoen aan de verwachting van de klant, ongeacht of de productkwaliteit optimaal is. Kennis van het voortbrengingsproces stond voorop, en de kwaliteit van het product of de dienst werd bepaald door de kwaliteit van het voortbrengingsproces.

Inmiddels gaat het niet meer alleen om de kwaliteit van het product of proces, maar om het totale functioneren van de organisatie. Waar in het begin het accent lag op losse activiteiten of individuele processen, zal nu meer worden geprobeerd de organisatie als totaal systeem te optimaliseren. Met die ontwikkeling groeit ook de aandacht voor de externe omgeving en de belanghebbenden in de keten.

Een aanpak van totale zorg voor kwaliteit beantwoordt ook aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij. De organisatie krijgt oog voor haar belanghebbenden en gaat hun verwachtingen meewegen in de bedrijfsvoering. Dit heeft gevolgen voor kwaliteitsmanagement omdat kwaliteit zo bekeken betrekking heeft op de kwaliteit van de relaties met alle relevante belanghebbenden. Vanuit kwaliteitsmanagement wordt aangegeven wat de organisatie voor hen moet bereiken.

Belanghebbenden

Een heldere visie op kwaliteitsmanagement, waarin de organisatie uiteenzet wie haar klanten en hun verwachtingen zijn en expliciet maakt wat zij onder kwaliteit verstaat en wat zij ervan denkt te verwachten, is onontbeerlijk voor een effectieve invoering van kwaliteitsmanagement. In het huidige kwaliteitsmanagement maakt de organisatie daarnaast ook expliciet welke rol zij in de maatschappij wil spelen en waarom zij daarvoor kiest. De organisatie integreert haar visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen in haar visie op kwaliteitsmanagement. De organisatie gaat na wie de belanghebbenden zijn. De verschillende belanghebbenden kijken ieder met eigen ogen naar de organisatie. Daarom wordt zo goed mogelijk in kaart gebracht wat zij aan de identiteit van de organisatie toeschrijven, wat hun verwachtingen zijn en welke issues voor hen relevant zijn. De organisatie neemt hun belangen mee in het bepalen van de missie en visie, het uitvoeren van de strategieën en het behalen van de door hen gewenste effecten. Niet elke belanghebbende heeft dezelfde invloed op het succes. Daarom moeten de belangen en invloed van de verschillende belanghebbenden tegen elkaar worden afgewogen.

Efficiency en effectiviteit

De kern van kwaliteitsmanagement is het voldoen aan de verwachting van de klant op een zo efficiënt mogelijke manier.

In minder dan 50 woorden

- Kwaliteitsmanagement gaat niet meer alleen om het verbeteren van product en proces.
- Organisaties gaan nu processen verbeteren samen met de belanghebbenden.
- Het gaat niet meer alleen om winstmaximalisatie, maar om de balans tussen de belangen van winst, mens en milieu.

Ook al opereert de organisatie nog zo efficiënt, dat wil nog niet zeggen dat de organisatie effectief is. De organisatie behaalt wellicht goede resultaten bij optimale kosten, kwaliteit of doorlooptijd, maar daarmee hoeft zij nog niet tegemoet te komen aan de belangen van alle belanghebbenden. Ze is pas effectief wanneer ze ook aan de verwachtingen van alle belanghebbenden, behalve de klant, voldoet.

Belanghebbenden hebben invloed op het succes van de organisatie. Ze spelen een rol in de keten waarin de organisatie opereert, in de markt en in de maatschappij. Een kwaliteitsgerichte organisatie is zich dus bewust van alle relevante belanghebbenden en van het feit dat ze beslissingen neemt die verreikende maatschappelijke gevolgen kunnen hebben.

Het afwegen van belangen

Diverse belanghebbenden hebben verschillende en soms tegenstrijdige verwachtingen en belangen die tegen elkaar afgewogen moeten worden. De resultaten worden niet alleen vanuit de klant bekeken, maar vanuit het oogpunt van alle belanghebbenden.

Uitgangspunt is niet meer alleen de winstmaximalisatie. Behalve het streven naar winst, streeft de organisatie ook naar andere vormen van waardecreatie. Een aandeelhouder is gebaat bij hoge winstuitkeringen en goede cijfers, de medewerker met goede arbeidsomstandigheden- en voorwaarden en mogelijkheden zich te ontplooiën, en de milieugroepering met een vermindering van CO₂-uitstoot. Het gaat om een balans tussen winst, mens en milieu. Voor de bedrijfsvoering betekent het dat elke beslissing wordt gewogen op de toegevoegde waarde voor deze drie. Wanneer de organisatie veiliger werkt, is dat een voordeel voor de medewerker, maar de organisatie bereikt daarmee ook een hogere productiviteit. Het opleggen van strengere milieueisen kunnen weer leiden tot nieuwe marktkansen.

Wanneer de organisatie slechts aandacht heeft voor een van deze drie thema's gaat dat ten koste van de andere twee. In een goed kwaliteitsmanagementsysteem zitten de drie thema's winst, mensen en milieu al verweven. Met name bij milieu- en arbomanagement wordt gewerkt aan aspecten die ook vallen onder maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maar een goed functionerend kwaliteitsmanagement-

systeem wil nog niet zeggen dat er automatisch aandacht wordt geschonken aan de verwachtingen en behoeften van alle belanghebbenden.

Kwaliteit van relaties

In een eerder stadium lag de focus van kwaliteitsmanagement op meten en samenhang. Nu ligt de nadruk ook op wederzijds begrip. Het gaat niet meer alleen om betrouwbaarheid, efficiency en effectiviteit maar ook om verantwoording en transparantie. Belanghebbenden willen resultaten zien. Het kwaliteitsmanagementsysteem biedt hiervoor een aanknopingspunt omdat het de werkzaamheden transparant maakt.

Het gaat om het creëren van waarde voor alle belanghebbenden. Belanghebbenden zijn niet slechts een middel voor het succes, maar hebben waarde in zichzelf. Kwalitatief hoogwaardige relaties worden gekenmerkt door vertrouwen en wederzijds voordeel.

Voor een organisatie is het dus van belang de relaties met hun belanghebbenden zo in te richten en te onderhouden, dat dit bijdraagt aan de organisatiedoelen en tegelijkertijd recht doet aan iedere belanghebbende. Het management zal moeten omgaan met eventuele dilemma's en zal op een integrale manier aandacht moeten besteden aan het beantwoorden van verschillende verwachtingen. Omdat de organi-

satie nooit aan alle verwachtingen van iedere belanghebbende tegemoet kan komen, vraagt dit van het management een heldere besluitvorming en openheid van zaken over wat er gebeurt, hoe dit gebeurt en hoe de organisatie dit denkt te kunnen verbeteren.

Het borgen van de belangen

De organisatie zal de relatie met de belanghebbenden structureel moeten inbedden in de processen. Het voldoen aan de verwachtingen en behoefte van de klant komt tot uiting in de processen. Nu wordt dit uitgebreid met de verwachtingen en behoeften van de overige belanghebbenden. Er wordt gekeken welke processen van belang zijn voor welke belanghebbenden en hoe hun belangen in het proces zijn geborgd. Er wordt bepaald hoe signalen van de belanghebbenden opgevangen en vertaald kunnen worden naar de bedrijfsvoering. De verschillende verwachtingen en behoeften van alle belanghebbenden worden gebruikt als strategische input voor het inrichten en optimaliseren van de processen.

In kwaliteitsmanagement ging het tot nu toe om het beheersen en verbeteren van de processen. De organisatie gaat nu de mogelijkheden bekijken om de processen samen met de belanghebbenden te verbeteren. Dit vereist inzicht in de keten. Er zal een mentaliteit moeten zijn om continu te

Een voorbeeld: Onderzoeksbranche

De onderzoeksbranche heeft vanaf de jaren 90 van de vorige eeuw tot nu toe een ontwikkeling doorlopen waarin je ziet dat eerst vooral de nadruk werd gelegd op productkwaliteit en efficiency. Later lag de nadruk vooral op het klantperspectief, maar nu wordt de relatie met alle stakeholders meegenomen in het beleid.

Onderzoeksbureaus voeren vaak onderzoek uit voor opdrachtgevers in het publieke domein, zoals de overheid, koepelorganisaties, woningcorporaties of bijvoorbeeld zorgaanbieders. De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om burgers en organisaties op een consistente en overzichtelijke manier van goederen en diensten te voorzien. De kwaliteit van de opgeleverde informatie moet dus zodanig zijn dat het besluitvormingsproces bij deze overheden en organisaties goed verloopt. Resultaten moeten dus valide zijn (productkwaliteit). Maar ook al levert het onderzoeksbureau nog zulke valide onderzoeken, dat wil nog niet zeggen dat ze ook effectief zijn en dat de opdrachtgever op basis van de resultaten goede beslissingen kan nemen. (klantperspectief). Daarnaast realiseren de onderzoeksbureaus zich dat zij een verantwoordelijk-

heid dragen om ervoor te zorgen dat respondenten willen blijven meedoen aan onderzoek. Denk aan de irritante telefonische onderzoek rond etenstijd en het 'bel-me-niet-register' dat daarvoor ontwikkeld is (stakeholderbenadering) en dat het imago van de branche goed blijft (mvo).

Voorheen lag de nadruk op de efficiency van het onderzoeksproces (ISO 9001). Maar door de komst van de ISO 20252 ligt de nadruk uitdrukkelijk op de valide resultaten waarmee klanten iets kunnen. Deze norm vereist ook dat de klant veel meer bij het onderzoeksproces wordt betrokken en dat er zorgvuldige procedures zijn om de aanlevering van leveranciers te controleren. Daarnaast vereist de norm dat het onderzoekswerk dat is uitgevoerd door onderzoekers en/of enquêteurs heel zorgvuldig wordt gecontroleerd. ISO 20252 biedt garantie dat verschillende elementen uit het onderzoeksproces volgens de juiste standaard en op een verifieerbare en consistente manier wordt uitgevoerd. Daardoor zijn de onderzoeksbureaus transparanter geworden en professioneler. Vakdeskundigheid is belangrijker geworden. Het heeft het imago verbeterd.

werken aan de verbetering van de bedrijfsvoering samen met alle belanghebbenden in de keten en in lijn met de eigen visie.

Tijdens de productie houdt de organisatie rekening met de milieuvriendelijkheid van het te produceren product, veiligheid, arbeidsomstandigheden, energieverbruik en bijvoorbeeld het beperken van uitstoot, de opslag en distributie van het product en bijvoorbeeld het ophalen van oude elektrische apparaten. Bij iedere processtap vraagt de organisatie zich af welke schade deze processtap aanbrengt. Voorheen werden, bijvoorbeeld, de leveranciers alleen beoordeeld op hetgeen ze leverden en op hun leveringsgedrag. In het huidige kwaliteitsmanagement vraagt de organisatie aan haar leveranciers om aan te tonen hoe

wijze waarop de organisatie keuzes maakt en wordt ingericht. De strategie is de vertaling en materialisatie van die waarden. Zij vormt de verbinding tussen de visie en de concrete inzet van middelen in de processen. De strategische aansturing vindt plaats vanuit het perspectief en de verwachtingen van de belanghebbenden. In de dagelijkse activiteiten laat het management zien dat ze zich verbonden voelt met kwaliteitsmanagement en met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Kwaliteitsmanagement is de basis voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de praktijk blijkt dat ondernemers die een effectief kwaliteitsmanagementsysteem hebben, maatschappelijk verantwoord sneller en beter

Managers zullen zich steeds meer moeten afvragen voor welke waarden ze zelf staan en welke waarde ze toekennen aan MVO

sociaal en milieubewust zijn op diverse aspecten en hoe zij de veiligheid van hun medewerkers borgen. De organisatie gaat na waar de goederen vandaan komen en hoe deze worden geproduceerd. De belangen van de medewerkers worden ook geborgd in de processen.

Een nieuwe rol voor het management

Deze nieuwe benadering van kwaliteitsmanagement vraagt om een andere rol van het management. In een eerder stadium maakte de manager een verandering door van activiteitengericht naar procesgericht. De *hands-on* manager werd coach.

Nu gaat het management vanuit het kwaliteitsmanagement aangeven wat bereikt moeten worden voor iedere belanghebbende. Het management maakt niet alleen keuzes op basis van economische criteria, maar ook op basis van menselijke en milieuaspecten. En dan staan de waarden en normen van de manager zelf ter discussie. Managers zullen zich steeds meer moeten afvragen voor welke waarden ze zelf staan en welke waarde ze toekennen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen in al haar facetten. Dit vraagt om zelfreflectie. De ontwikkeling van de manager in het huidige kwaliteitsmanagement is in eerste instantie dan ook een kwestie van persoonlijke ontwikkeling en managers laten leren over zichzelf.

Dat het management zelf gelooft in haar visie op kwaliteitsmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen, laat ze zien door het goede voorbeeld te geven. Er is consistentie tussen wat het management zegt en doet. De visie van de organisatie is gebaseerd op waarden die er voor de organisatie toe doen en die bepalend zijn voor de

kunnen operationaliseren. Omdat zij meer open staan voor hun omgeving zien zij eerder kansen om te innoveren en kunnen zij beter inspelen op de marktkansen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is goed doen voor je omgeving. Medewerkers kunnen zich hier prettig bij voelen. Dit goede gevoel dragen en stralen zij uit.

Kwaliteitsmanagement is een proces zonder einde omdat continu verbeteren en optimalisatie voorop staat. Vanuit dat oogpunt is het interessant om maatschappelijk verantwoord ondernemen een plek te geven in de organisatie met behulp van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De belangrijkste omslag die organisaties in het nieuwe kwaliteitsdenken zullen moeten maken, is die van gesloten naar transparant, van intern gericht naar extern gericht en van zelf doen en denken naar het communiceren met de klant en andere belanghebbenden.

Wanneer er reeds een effectief kwaliteitsmanagementsysteem aanwezig is, zijn deze aspecten niet nieuw. Het is wel nieuw dat niet alleen de winst centraal staat. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zorgt voor transparantie, betrokkenheid van diverse belanghebbenden en toegevoegde waarde op het gebied van winst, mensen en milieu. Op die manier is kwaliteit ook voor de langere termijn gewaarborgd.

Auteur

Mr. drs. Bernadette van Pampus is zelfstandig organisatieadviseur. Haar specialisme ligt op het gebied van kwaliteitsmanagement. Zij begeleidt veranderingsprocessen in organisaties. Zij heeft drie boeken geschreven, te weten 'Kwaliteitsmanagement', 'Kwaliteitsmanagement en interne auditing' en 'Kwaliteitsmanagement en draagvlak'.
Email: b.van.pampus@bvp-organisatieadvies.nl.