



UITWERKINGEN NEMAS KWALITEITSMANAGEMENT

12 JUNI 2004

DEFINITIEF

**Aan deze uitwerkingen en normeringen
kunnen
géén
rechten worden ontleend**

Antwoorden bij onderdeel 1: OPEN VRAGEN

Artikel 1 – Creativiteit en kwaliteitszorg

Creativiteit gaat in een organisatie vaak verloren doordat de deskundigen al redenerend zich een weg banen door de soms complexe materie van een probleem. Zeer betrokken mensen hebben de neiging om zich vast te bijten in het probleem. Het nadeel daarvan is dat ze moeilijk los komen van het probleem, oftewel moeilijk afstand kunnen nemen. Het gevolg daarvan is dat eenmaal een bepaald denkspoor ingeslagen, men moeilijk op een ander spoor terecht kan komen. (8pnt)

Artikel 2 – Benchmarking

- a. De benchmark-software omvat zaken als bewustwording inzake het elementaire belang van het maken van interne en externe vergelijkingen, het bezitten van een kwaliteitsfilosofie ten opzichte van de attitude, inzicht in het doorslaggevende belang van het blijvend verbeteren van de prestaties van activiteiten, producten en/of processen en het opnemen in de bedrijfscultuur van deze software, respectievelijk grondhouding. (3pnt)
- b. In de praktijk zal vergelijking met de sterke concurrent lastig zijn, omdat veel gegevens niet beschikbaar, niet openbaar zijn. (geef de beperkingen aan van concurrerende benchmarking). (3pnt)
- c. Niet-concurrerende benchmarking heeft betrekking op het vergelijken van organisaties met andere organisaties die geen concurrenten zijn van de organisaties die de benchmark uitvoeren. Het kan in dit geval bijvoorbeeld gaan om een vergelijkbaar proces dat wordt gebruikt bij een organisatie (in dezelfde branche) waar niet mee wordt geconcurrereerd dan wel een vergelijkbaar proces in een andere bedrijfstak. (3pnt)
- d. Deze vorm van benchmarking kan juist om die reden buitengewoon verfrissend zijn. (3pnt)

Artikel 3 – Tevredenheidonderzoek en kwaliteitszorg

Het gaat niet om wat klanten zeggen over de mate waarin zij tevreden zijn, maar het gaat erom of de waarde die zij denken te hebben ontvangen, hun loyaliteit waarborgt. Als instrument om de waarde te meten die een bedrijf zijn klanten verschaft, zijn tevredenheidsenquête ontoreikend. Tevredenheidsenquêtes hebben twee principiële problemen: Het eerste is dat tevredenheidscores bij veel bedrijven een doel op zichzelf zijn geworden; maar scores betekenen niets tenzij de tevredenheid die zij pretenderen te meten wordt vertaald in aankopen en winst.

Het tweede probleem is dat tevredenheidsenquêtes vaak slecht zijn opgesteld en slecht worden uitgevoerd. Zij meten de verkeerde activiteit of de verkeerde klanten; ze zijn eenvoudig te manipuleren; ze brengen bedrijven en werknemers ertoe om op contraproductieve wijze tijd en geld te investeren. (10pnt)

Antwoorden bij onderdeel b: Het ambachtelijk schilderbedrijf Biesenbeek

1. Dit kan naar **branche/bedrijfstak**: overheid en overheidsbedrijven (belastingdienst, politie, onderwijs), handel (toerisme, winkelbedrijven), non-profit organisaties (consumentenorganisaties, kerkelijke diensten, ombudsman) en commerciële dienstverlening. (Banken, transport, onderhoud en schoonmaakdiensten). In dit geval hoort het ambachtelijk schilderbedrijf tot de laatste categorie.
Een verdeling naar de **aard** van het dienstverleningsproces: technische dienstverlening: transport, drukkerijen, taxibedrijf, reinigingsbedrijf, reparatie, onderhoud, bibliotheek, nutsbedrijven), Administratieve dienstverlening (Bankwezen, verzekeringen, accountants, informatica, rechtbank, secretariële ondersteuning), Contractuele dienstverlening (Notaris, schoonmaak, loodgieter, uitzendkracht, verkoper, medisch specialist, ober, leerkracht). Naar de aard is het ambachtelijk schilderbedrijf een voorbeeld van technische dienstverlening. (3pnt)
2. Het gaat met name om heterogene diensten. Andere antwoorden ter beoordeling van de corrector. (3pnt)
3. Deze termen zijn veel te algemeen, te weinig specifiek. Bovendien is het uitvoeren van schilderwerk afhankelijk van de vakmanschap als medebepalende factor op het eindresultaat. (3pnt)
4. Het verzamelen van de gegevens richt zich bij dit onderzoek dus op de problemen over wat tot stand is gekomen en niet over hoe en door wie dit tot stand is gekomen. (3pnt)
5. Het voordeel voor opdrachtgever en uitvoerend bedrijf is dat zij geen kosten maken aan het ontwerpen; het advies wordt gebruikt als bestek. Het nadeel is dat de adviezen sterk gestandaardiseerd zijn en beslist geen specifiek ontwerp is gericht op de functionele en operationele eisen van de opdrachtgever of gebruiker van het vastgoed. (3pnt)
6. Dit zou een certificering in de vorm van keurmerk of productcertificering moeten worden. Dit keurmerk wordt afgegeven door een onafhankelijke instantie aan een schildersbedrijf dat aantoont het desbetreffende product voldoet aan de kwaliteitseisen die vanuit de brancheorganisatie gesteld zijn. (3pnt)
7. De belangrijkste oorzaken (80%) van faalkosten zijn de toegepaste systemen. Dat wil zeggen de wijze waarop verscheidene medewerkers samen bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Dit is het gevolg van het afwezig zijn van prestatie-indicatoren. (3pnt)
8. Men dient zich ook af te vragen:
 - a. Welk probleem is het grootst in aantal? Wat kost het als dat probleem voorkomt?
 - b. Wat zijn dus de consequentiekosten per geval?
 - c. Wat is de kans van succes van de oplossing?
 - d. Wat is de kans op succes bij een poging tot de oplossing van een probleem te komen?
 - e. Welke kosten moeten worden gemaakt om een bepaald probleem op te lossen en over welke periode kunnen die worden afgeschreven? (3pnt)
9. Problemen kunnen ontstaan met de mate van meetbaarheid, in die zin dat er nog geen normen zijn van te accepteren afwijkingen. Dus de toelaatbare afwijking zoals vuilinsluiting, blazen. Problemen kunnen ook uitstaan in de Uitvoerbaarheid: in weke

mate hebben de schilders invloed op de problemen. Is het object (in de vorm van bijvoorbeeld hout nog wel van goede kwaliteit om bewerkt te worden. (3pnt)

10. Veel van de kostenposten die worden toegerekend tot preventiekosten zoals kwaliteitsopleiding, tijd besteed aan het maken van het kwaliteitsprogramma of het verbeteren van het kwaliteitssysteem zullen niet rechtstreeks effect teweegbrengen. De kosten van preventie lopen voor op de baten. De kosten van klachten en garantieclaims zullen daarentegen teruggrijpen op activiteiten die in een vorige periode hebben plaatsgevonden. Deze kosten ijlen door. (3pnt)

Antwoorden bij Onderdeel c: De sigarettenproducent

1. Betreft de hele organisatie, leveren wat de klant vraagt, snelheid, flexibiliteit van de organisatie, hoge efficiëntie en productiviteit, kostenverlaging. (4pnt)
2. De fabriek zit in de fase van unfreezing, het 'losmaken' van de bestaande gedrag patronen. Men is bezit een groter speelveld te creëren, dat wil zeggen een situatie waarin veranderd kan worden. Deze fase leidt tot een behoefte om te onderzoeken hoe de verandering kan leiden tot verbetering. Dit blijkt ook het feit dat de laatste zinnen in onvoltooid toekomstige tijd zijn geschreven. Men staat aan het begin van het veranderproces. (4pnt)
3. Een geïntegreerde kwaliteitssystem, directe verantwoordelijkheid van de top, geregelde doorlichting, evaluatie en verbetering. (4pnt)
4. Instandhouding van die activiteiten houdt in dat de huidige standaards (normen) blijvend worden gehaald. Terwijl verbetering staat voor de activiteiten om deze standaards te verhogen. Dit betekent dat nieuwe standaards opgesteld worden, die dan weer in stand gehouden moeten worden met een steeds hoger wordende kwaliteitsschaal op een geleidende schaal. (4pnt)
5. De meetmethode voor het kritische punt, de frequentie van het meten, de normen van het kritische punt, inclusief de streefwaard, de toleranties en de acties die genomen moet worden bij afwijkingen en de voor de beheersing van dat kritische punt. (4pnt)
6. De vragen zijn: Wat willen wij? Wat kunnen Wij?, Wat kunnen zij? en Wat willen zij?. De makers van kwaliteit vragen zich in eerste instantie af welke norm zij willen bereiken. In deze vraag zit opgesloten de toetsing, aan het bedrijfsbeleid, de inspanning, etc. vervolgens vraagt men zich af waartoe men werkelijk in staat is. Dit heeft te maken met de mogelijkheden en de middelen die men ter beschikking heeft. (4pnt)
7. Informatie over de gevolgen van roken – overheidsmaatregel maar ook informatie over de product en de samenstelling van de tabak, bescherming tegen mechanische invloeden van buitenaf, waardoor een verlies van kwaliteit kan optreden, door de verpakking worden de pakjes logistiek handelbaarder, bescherming tegen klimatologische of bacteriologische invloeden zoals zonlicht en ongedierte, herkenbaarheid van het sigarettenmerk. (4pnt)
8. Eén van de principes van MANS is de toepassing van statistisch beheersbaar maken van het productieproces. Uit de tekst blijkt echter dat er over het productieproces weinig of niets wordt vastgelegd. (4pnt)
9. Een standaard is een vastgelegde en erkende eenduidige beschrijving van een voortbrengingsproces of resultaat hiervan met een normstellend karakter. Standaarden zijn geen doel op zich, ze zijn alleen maar nuttig als ze het gewenste resultaat van het voortbrengingsproces borgen. Standaarden zijn niet vrijblijvend, zij geven kaders en instructies aan de uitvoerder waar deze zich aan dient te houden. Om te komen tot standaarden zijn de werkzaamheden/ activiteiten binnen de organisatie geïnventariseerd. (4pnt)
10. Als belangrijkste bezwaren kunnen worden genoemd:
 - f. het strakke regime en de inspanning die geïnvesteerd moeten worden nog voordat enig concreet resultaat is bereikt;

- g. er een cultuur van participatieve leiderschapstijl niet overal aanwezig is en daarmee een grote beperking nodig is om succes te verzekeren;
- h. de kans op bureaucratiesering toeneemt;
- i. in het begin deskundigheid van buiten nodig is om succes te verzekeren.

Overige antwoorden ter beoordeling van de corrector. (4pnt)

Verantwoording: er is een verdeling gezocht tussen kwaliteitsaspecten rond dienstverlening en kwaliteitsverbetering rond productietechnieken.

Cesuur: Er kunnen maximaal 100 punten worden behaald. Er is een voldoende vanaf 55 punten.