



Jeroen Hoff is sinds 2003 actief als mede-eigenaar en adviseur van het Rotterdamse adviesbureau *Emprove*. Hij begeleidt voornamelijk managers en DGA's bij vraagstukken op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu. Hierbij dient vaak een balans te worden gevonden tussen verwachtingen van externe (o.m. bevoegd gezag) en interne stakeholders en de vertaling hiervan naar het managementsysteem van de klant en de context waarin deze zich begeeft. Het identificeren en interpreteren van relevante wet- en regelgeving, normen en klantwensen speelt hierbij een grote rol. Samen met klanten op zoek naar de maximale toegevoegde waarde en concrete prestatieverbetering is de uitdaging die hem voor ieder project weer motiveert.

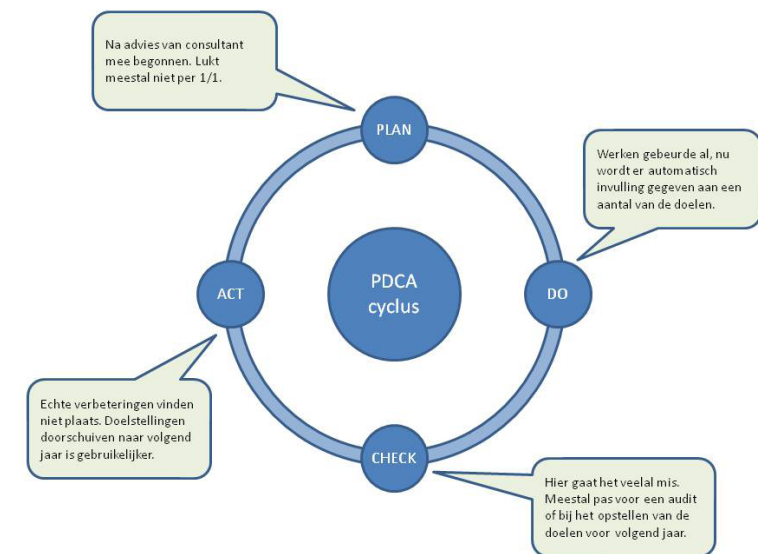
## PROCEDURES? WIE LEEST ER NOU NOG PROCEDURES?

### Waarom is aandacht voor kwaliteit nog nodig?

Aandacht voor kwaliteit is nog altijd nodig want ook na het vijftienvingjarig bestaan van ISO 9001, diverse kwaliteitsmodellen en eindeloos veel publicaties, staat kwaliteit in het MKB nog altijd in de kinderschoenen. De motor van onze economie is opmerkelijk verstoken van kennis en kunde met betrekking tot kwaliteit. Kwaliteit wordt door de gemiddelde directeur-groootaandeelhouder puur geassocieerd met productkwaliteit en lange vragenlijsten die bestemd zijn om de tevredenheid van de klant te bepalen.

Er wordt weinig nagedacht over de definitie van kwaliteit binnen de context van het eigen bedrijf. Bij het stellen van de vraag "wat is voor uw bedrijf kwaliteit?" valt er over het algemeen een ongemakkelijke stilte tot er iets gemompeld wordt over tevreden klanten of een betrouwbaar product. Let wel, het gaat hier vaak over bedrijven die al vele jaren ISO 9001 gecertificeerd zijn, hun 'processen' beschreven hebben en jaarlijks geauditteerd worden door een externe partij. Deze externe partij is, samen met de kwaliteitsmanager en zijn adviseurs, over het algemeen de enige binnen het bedrijf die op regelmatige (lees: jaarlijkse) basis de procedures van het kwaliteitshandboek lezen. Hier is zeker niet altijd sprake van kwade opzet. Het valt voor veel ondernemers en managers niet mee om op eigen kracht vragen van externen te koppelen aan de juiste, eigen procedures. Deels ligt dit aan de terminologie die toch nog in normen als ISO 9001 en in het taalgebruik van auditoren en adviseurs is opgesloten. Preventieve maatregelen, plan-do-check-act, een directiebeoordeling? Het zijn vaak deze begrippen die een aanvullende uitleg vereisen en die verstikkend werken met betrekking tot het initiële enthousiasme om met kwaliteit aan de slag te gaan.

Het plan-do-check-act model (zie figuur) is misschien wel een van de meest sprekende voorbeelden. Vaak is het onbekend bij ondernemers. Als het al wel bekend is, functioneert het echter vrijwel nooit geheel. Plan en do worden meestal nog wel goed ingevuld, maar dan zijn we weer 'gewoon' aan het werk en worden de check en act verdrongen van de prioriteitenlijstjes door de hectiek van de dag. Ook kan het gebeuren dat men simpelweg het eigen managementsysteem niet goed genoeg kent. Wie leest er immers nog procedures?



Figuur PDCA-cyclus

### Waarom is kwaliteit belangrijk?

In mijn ervaring is er dus een duidelijke lacune aan kennis en kunde in het MKB ten aanzien van kwaliteit. Aandacht is nog altijd gewenst en nodig. Want juist ook voor het MKB heeft 'kwaliteit' een duidelijke toegevoegde waarde. Los van de noodzaak die er voor veel bedrijven is om door middel van het ISO 9001 certificaat mee te kunnen tenderen met opdrachten van het grootbedrijf, is kwaliteit in het MKB net het verschil tussen overleven en doorgroeien. ISO 9001 biedt tegenwoordig ook MKB de ruimte om het kwaliteitssysteem op passende wijze in te delen. Dagelijkse hoor je echter mensen in het bedrijfsleven zuchten: "het moet van ISO". Deze perceptie is misschien wel de grootste vijand van kwaliteit in het MKB. In de beeldvorming van veel mensen staat kwaliteit gelijk aan bureaucratie, eindeloze procedures en het in moeten vullen van een formulier zodra er ergens een lade openstaat of laptopsnoer over de grond ligt. Kwaliteit wordt gezien als ingewikkeld. Iets wat je eigenlijk moet overlaten aan experts. Als je zelf dan geen expert bent en geen geld wilt uitgeven aan adviseurs, wordt het al snel googelen op 'procedures' en dan kan het *copy-pasten* beginnen. Men creëert een 'standaard'-handboek dat op ieder bedrijf ter wereld van toepassing zou kunnen zijn en zorgt dat er voor de audit net voldoende registraties zijn ingevuld om de auditor te overtuigen dat kwaliteit wel degelijk leeft in de organisatie.

Als men in het MKB zou inzien dat kwaliteit maakbaar is, dat het te kneden is naar de eigen context, dat je met kwaliteit aan de slag moet omdat je organisatie er beter door kan gaan presteren, dan zou er een enorme stap voorwaarts worden gemaakt. Men zou zelf de eigen procedures kunnen schrijven over zaken die men zelf belangrijk vindt. Eindelijk is er dan echt kennis over de inhoud van procedures op de werkvloer, weet iedereen de procedures ook te vinden en is de vraag “wat is kwaliteit?” te beantwoorden. De uitdaging is wellicht om ondernemers en managers ervan te overtuigen dat zij zelf de experts zijn als het gaat over kwaliteit in hun bedrijf. De adviseur kan dan worden ingeschakeld als klankbord en voor advies voor die onderdelen van kwaliteit die wat verder verwijderd zijn van het primaire proces van bedrijven. Op deze manier kan ook een duurzame relatie ontstaan tussen bedrijf en adviseur. Een die effectiever is dan een relatie gebaseerd op het volledig uitbesteden van kwaliteit en het daaruit voortkomende gat qua kennis van het eigen procedurehandboek.

Wellicht biedt ook een aantal ontwikkelingen soelaas. Zo is er de ontwikkeling om handboeken, procedures en formulieren steeds verdergaand te digitaliseren. De eerste stap in dit proces was gericht op de overstap van papieren documenten naar Word- of PDF-documenten. De tweede stap kan liggen in het volledig of deels verlaten van documenten door steeds meer gebruik te maken van beeld en geluid. Deze stap komt voor uit de bestaansreden van handboeken: kennisoverdracht. Bij overdracht van kennis over kwaliteit is het niet meer dan passend dan dat gebruik wordt gemaakt van de meest effectieve overdrachtsvorm. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat dit zeker niet enkel het geschreven woord is. Procedures die, onder andere, vorm worden gegeven met beeld (foto, animatie, video, simulatie) zijn per definitie al specifiek van toepassing op de eigen context en niet of minder makkelijk gedachteloos te *copy-pasten*. Organisaties bouwen duidelijke en overdraagbare kennis op, hetgeen op zichzelf al waarde creëert. Met behulp van deze voordelen kan daadwerkelijk de opwaartse spiraal van structurele continue verbetering ontstaan die ISO 9001 en vele andere modellen zo nastreven.

Een tweede ontwikkeling die ertoe doet, is de tendens van toenemende aandacht voor kwaliteit in de (productie)keten. Grote bedrijven worden door hun stakeholders ter verantwoording geroepen met betrekking tot de prestaties van hun leveranciers en gaan hiertoe maatregelen nemen. Niet langer wordt er eens per jaar een enquête opgestuurd. Er worden online platforms ontwikkeld die toegankelijk zijn voor relevante stakeholders. Leveranciers dienen de platforms te voeden met informatie over de status van hun certificatie en kwaliteitsprestaties (incidenten, klachten, etc.). Deze informatie is dus ‘real-time’ beschikbaar, statussen moeten actueel blijven of rekeningen worden niet betaald en er kan niet meer voor tenders worden ingeschreven. Niet langer kunnen MKB-ers dus volstaan met een jaarlijks piekmoment van aandacht voor kwaliteit net voor een audit. Ten minste maandelijks moeten er updates naar de database en is er dus aandacht voor kwaliteit. Intern en met klanten zal er dialoog moeten zijn over welke informatie moet worden gedeeld en wat hiermee wordt gedaan. Vanuit deze dialoog ontstaan gedeelde definitie over kwaliteit. Een van de succesfactoren voor kwaliteit.