



*Fred Brands (1970) is werkzaam als Associate Director Quality Assurance & Product Management Banknotes bij Joh. Enschedé Security Print in Haarlem. Hij is afgestudeerd aan de Hogeschool van Amsterdam, de Business University Nyenrode en de VU en gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op het proefschrift Duurzaamheid van (kwaliteits)Managementconcepten binnen de grafische industrie.*

## “LET’S MAKE LIPS SMILE”

Iets te schrijven over kwaliteit is altijd leuk. Het is een mooi, boeiend en uitdagend vakgebied waarbinnen ik al jaren werkzaam ben als manager en nu als directeur. Toen de vraag kwam om mee te werken aan het schrijven van het boek *Perspectief op kwaliteit.NL* was ik direct enthousiast. Hierbij moest ik wel even goed nadenken wat ik dan wilde schrijven. Ik kon iets schrijven over mijn ervaringen op het gebied van kwaliteit(management), maar het moest vooral iets zijn waar de lezer ook iets mee kan. Toen ik hierover nadacht, kwam bij mij de oude strijdkreet “Let’s make lips smile” naar boven. Afkomstig van een vorige werkgever bij het invoeren van een ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem begin jaren negentig. Het doel van deze tekst was toen om in één beknopte zin duidelijk te maken waar kwaliteit voor staat, zowel intern als extern. Nu vele jaren later vormt deze strijdkreet nog altijd de rode draad in mijn werk en zo ook in dit verhaal. Mijn verhaal zal dan ook gaan over mijn persoonlijke ervaringen, inzichten en verwachtingen op het gebied van kwaliteitsmanagement.

Kwaliteit zie ik onlosmakelijk verbonden met het (top)management. Zonder een duidelijke visie en betrokkenheid van (top)managers komt er van kwaliteit weinig tot niets terecht. Het blijft bij loze beloftes zonder enige betekenis. Maar minstens zo belangrijk is de zogenaamde werkvloer. Dit zijn de mensen die in al hun werkzaamheden kwaliteit moeten leveren. En daar zit nu net de kracht van de kwaliteitsmanagers. Deze speciale groep mensen heeft de mogelijkheid bruggen te slaan tussen deze twee werelden.

Mijn verhaal bestaat uit vier fasen. In de eerste drie geef ik mijn bevindingen weer over de start van mijn loopbaan als kwaliteitsmanager tot nu toe. In het laatste gedeelte geef ik mijn beeld op de toekomst.

### Fase 1, in den beginne

In de jaren negentig kreeg ik voor het eerst professioneel te maken met kwaliteit(management) in de vorm van het implementeren en certificeren van een ISO 9001 systeem. Van de

toenmalige directie kwam de boodschap dat wij op zouden gaan voor een ISO-certificering: constructief werken aan verbeteren en het leveren wat de klant echt wil hebben. Het ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem werd geboren. De slogan was toen “Let’s make lips smile”. De introductie vond plaats met behulp van een adviesbureau. Deze vormde direct kleine teams om de implementatie te kunnen bewerkstelligen. De focus, een budget en de volledige aandacht van het management was hierbij noodzakelijk. Binnen een jaar was het felbegeerde certificaat (ook wel als diploma gezien) binnen. Ik weet nog goed dat dit toen uitbundig werd gevierd met de hele directie en de bijbehorende bonussen. Het werd gezien als belangrijke stap in de geschiedenis van het bedrijf. Kort hierna volgden snel andere systemen (HACCP, ERP, SQA) welke allemaal onder de paraplu van ISO 9001 werden geschaard. Naarmate de tijd vorderde, werd het kwaliteitssysteem beter ingebed in de organisatie. Het werd een totaal systeem en hiermee werd het onderhouden van het systeem steeds belangrijker. Dit werd zo belangrijk dat er een manager werd aangesteld. Deze werd verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van het kwaliteitsmanagementsysteem. De eerste tekenen van een kloof tussen kwaliteitsmanagement en de productie werden toen al voorzichtig zichtbaar. Het diploma was binnen en de aandacht ging weer naar de dagelijkse werkzaamheden.

### Fase 2, de berusting

Naarmate de tijd vorderde, werd het steeds duidelijker dat het onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem steeds makkelijker ging. Het systeem was volledig ingevoerd (volwassenheid) en bood weinig tot geen nieuwe uitdagingen meer voor de organisatie. De kloof tussen de productie en de verantwoordelijke kwaliteitsmanager werd hiermee voor het eerst zichtbaar.

Ook de wijziging naar de nieuwe ISO 9001:2000 norm bood weinig meerwaarde voor de organisatie. Voor het behalen van het nieuwe certificaat was weinig aandacht vanuit de directie. Het beheren van het certificaat met de bijbehorende audits werd de hoofdtaak van de kwaliteitsmanager en kwam hiermee steeds verder te staan van het productieproces. De kloof werd groter. Tijdens een externe audit werd de directie gevraagd: “Wie is verantwoordelijk binnen uw organisatie voor kwaliteit?”. Het antwoord hierop was: “Dat is de kwaliteitsmanager (Fred Brands)”. In het begin, moet ik eerlijk zeggen, streefde dit mijn ego. Erkenning vanuit de directie was in deze periode belangrijk. De strijdkreet “Let’s make lips smile” gold ten slotte ook voor mij.

### Fase 3, de kentering

In deze fase ontstaan twee ‘nieuwe’ stromingen: de eerste is het steeds vaker voorkomen van klantaudits en daarnaast het stroomlijnen van processen op de productieafdelingen. Dit laatste werd mede aangewakkerd door de veranderende markt. De kostprijs kwam onder druk te staan en de concurrentie werd steeds heviger. De aandacht van de organisatie kwam te liggen op het financiële vlak. Kwaliteit werd nog wel gezien als belangrijk, maar niet meer als het belangrijkste. In deze fase komt de kwaliteitsmanager bijna helemaal los te staan van het productieproces. Dit kwam met name door ‘nieuwe’ managementconcepten welke gouden bergen beloven. Zo ook bij ons. De adviesbureaus kwamen binnen en brachten: de Business

Balanced ScoreCard, Six Sigma, Stroomlijn, Lean, enz. De stroom leek niet op te houden.

De eerste stroming is een duidelijke trend dat klanten steeds vaker langs kwamen voor een audit. Eerst nog onder het mom van 'vriendelijke bezoeken'. Maar later kregen deze bezoeken steeds meer een formeel karakter. De eerste audits waren nog vaak gebaseerd op ISO-normen, waarbij de klant een gecertificeerd systeem volledig accepteerde. De audit bleef dan ook vaak beperkt tot een rondleiding op alle afdelingen. Maar ook dit veranderde snel. De audits door klanten overtreffen de ISO-standaarden met gemak. De klant weet inmiddels waar afwijkingen kunnen zijn en kan door ervaring heel gericht zoeken tijdens een audit. Een audit heeft dan ook vaak het karakter van een bezoek om aan te tonen dat de organisatie fouten in het systeem heeft. Met deze veranderingen kwam de organisatie, en dus ook de kwaliteitsmanagers, in een soort spagaat terecht: aan de ene kant moest de organisatie zo slank mogelijk met zo min mogelijk mensen verder, aan de andere kant werd de klant steeds mondiger en eiste een steeds maar stijgend kwaliteitsniveau van het eindproduct. Daarnaast zijn ook nieuwe eisen met betrekking tot Arbo, Milieu en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) opgenomen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Een uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek laat zien dat de klant ISO-certificeringen belangrijk vindt. Maar op de vraag of de klant hiervoor extra wil betalen was het antwoord: "NEE". De strijdkreet "Let's make lips smile" kreeg hiermee een totale nieuwe dimensie!

#### **Fase 4, het nieuwe tijdperk**

Nu ik de vorige drie fasen heb beschreven, kun je je wel eens afvragen wat er nog over is van de boodschap "Let's make lips smile"? Is er nog wel een rol voor de kwaliteitsmanager in de toekomst? Is een ISO-systeem nog wel nodig? De klant komt toch steeds vaker langs om persoonlijk te verifiëren of een organisatie nog wel conform hun specifieke eisen functioneert. Mijn antwoord is een duidelijk JA! U zult natuurlijk zeggen: "dat had ik ook niet anders verwacht van een kwaliteitsmanager". Maar ik zal u uitleggen waarom. Veranderingen in de markt zullen altijd blijven en mensen die werken met kwaliteitssystemen zullen hier altijd rekening mee moeten houden. In de toekomst zal steeds minder beschreven worden. Dit is een duidelijke trend die al jaren aan de gang is. Mensen krijgen een steeds grotere afkeer tegen geschreven procedures en regels. Maar aan de andere kant komt er door het internationaal zaken doen en een steeds kritischer wordende klant steeds meer wet- en regelgeving. Ook zal de kwaliteitsmanager steeds vaker betrokken worden bij procesmatige verbeteringen. Mijn verwachting voor de toekomst is ook dat voor consumenten van producten en diensten de kwaliteit van een product belangrijker wordt dan ooit. Zeker in het licht van milieu, duurzaamheid, mensenrechten en de overige MVO-gedachten zullen bedrijven producten gaan maken welke voldoen aan deze criteria. Stilstaan is geen optie. Het blijven stimuleren van medewerkers, maar ook het kritisch blijven richting het (top)management aangaande 'nieuwe' managementstromingen, blijft een belangrijke taak van de kwaliteitsmanager. Om dit binnen een organisatie goed te kunnen stroomlijnen wordt een groter beroep gedaan op de creativiteit van een kwaliteitsmanager. Hierbij kan de kwaliteitsmanager zijn toegevoegde waarde zichtbaar maken en wordt de kloof gedicht. Het denken in toegevoegde waarden dient dus als ware een tweede natuur van de kwaliteitsmanager te worden. Veel meer dan nu het geval is. Maar voor mij blijft de strijdkreet "Let's make lips smile" nu en in de toekomst overeind staan!