



Na een opleiding Economie 1, Economie 2 en Recht, door de jaren heen aangevuld met diverse trainingen en opleidingen op het terrein van advisering, kwaliteitsmanagement en strategie-ontwikkeling, is Hans Groothuis werkzaam geweest in het MBO, HBO, als financieel beleidsmedewerker bij justitie, consultant en interim-manager bij verschillende accountantsorganisaties om vervolgens voor internationale test/inspectie/certificatie-organisaties in verschillende landen als directeur op te treden.

maken. Dat gaat immers ten koste van de winst. Dat kwaliteit bij ondernemers onder een grote kosten druk stond heb ik mogen ervaren bij de TIC-organisatie. Veel klanten wilden zo snel en eenvoudig mogelijk getest en geïnspecteerd worden, om gecompliceerd met een certificaat, dat vervolgens voornamelijk een marketingfunctie voor de klant leek te hebben, zich te kunnen bewijzen in de markt.

De constatering dat ISO 9001 en aanverwante zaken zich hebben ontwikkeld van een *specialty good* tot een *commodity good*, inclusief de bijbehorende marketinginspanningen, valt niet meer te ontkennen. Mogelijk dat de vaak starre en mechanistische wijze waarop vele consultants invulling en uitleg geven aan de ISO 9001 bijgedragen aan dit proces. Een organisatie die op een logische en gestructureerde wijze acteert vult naar mijn mening reeds 85% van de norm in. Aandachtspunt is vaak dan nog de aantoonbaarheid. In de huidige digitale wereld moet dat toch niet al te moeilijk zijn. Daarnaast zijn zaken als interne audit en management review vaak de valkuilen. Ik kan mij echter geen ondernemer voorstellen, zeker in het MKB niet, die niet regelmatig kijkt of alles nog gaat zoals afgesproken (waarom worden anders zo veel ondernemers afgeschilderd als 'control freaks'?). Daarnaast zit de ondernemer regelmatig met accountant en andere vertrouwelingen om tafel om te evalueren hoe het gegaan is en te bespreken hoe de doelen er voor de nabije toekomst uitzien.

Gelijktijdig heb ik mogen aanschouwen hoe in de loop der jaren diverse modellen voor kwaliteitsmanagement internationaal en nationaal hun intrede deden. Dikwijls evoluerend van strikte, vaak Tayloriaans gestuurde, managementsystemen tot meer en meer dynamische systemen interacterend met de directe omgeving. Helaas moet ik constateren dat veel van deze modellen slechts in beperkte mate door het MKB overgenomen en ook feitelijk geïmplementeerd zijn. De complexiteit, het abstractieniveau staat vaak te ver af van de dagelijkse 'hands on' praktijk in het MKB. Dit in combinatie met de evolutie naar een meer commodity good heeft naar mijn mening toe geleid dat het selectief shoppen in de modellen en onderliggende tools een ongewenste vlucht heeft genomen. In veel gevallen heeft de implementatie van een specifiek tool zeker tot, helaas vaak kortstondig, succes geleid. Een succes dat dikwijls wordt afgemeten aan de kostenreductie die men heeft weten te realiseren. Echter van een solide verankering van kwaliteitsmanagement in de volle breedte is hiermee naar mijn mening nog steeds geen sprake. Mogelijk is het een suggestie om de ideeën achter het enige jaren door de heer Maathuis ontwikkelde 'Groecertificaat' eens af te stoffen en waar nodig aan de actualiteit aan te passen. Een prima framework om op gestructureerde wijze kwaliteitsmanagement te ontwikkelen en te implementeren in een organisatie. Dit zodanig dat het ook nog tot een ISO 9001-certificaat kan leiden.

Ondernemers/leidinggevend en in profit en not for profit organisaties staan nog steeds voor de uitdaging om met zo min mogelijk kosten een zo optimaal mogelijk resultaat te halen. Projecten zoals ik die in begin jaren '90 heb mogen ervaren, zijn nog steeds aan de orde van de dag. Met de laatste 'tips&tricks' uit de managementliteratuur wordt er serieus gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen. Dikwijls ontstaat echter de indruk dat het middel belangrijker is dan het eigenlijke doel. Wat was ook al weer het doel? Oh ja, het leveren van

HEEFT KWALITEITSMANAGEMENT HAAR VOLWASSENHEID BEREIKT?

Heeft kwaliteitsmanagement haar volwassenheid bereikt?

In begin 90'er jaren van de vorige eeuw was ik betrokken bij een groot project binnen de overheid, gericht op de dienstverlening in een specifieke sector. Het cruciale begrip in het gehele project was: verbeteren van de effectiviteit en gelijktijdig realiseren van een kostenreductie van die dienstverlening. Dit werd samengevat in het begrip 'professionaliseren'. Het professionaliseren moest worden gerealiseerd door het invoeren van een nieuwe organisatiestructuur, nieuwe bijbehorende procesdefinities en registratiesystemen om verantwoording erover af te leggen. Als extra ingrediënt werd er tegelijkertijd de tekstverwerker geïntroduceerd (de elektrische typemachine met correctietoets was een jaar eerder geïntroduceerd) en een geautomatiseerd registratie- en rapportagesysteem ter vervanging van de aloude vertrouwde kaartenbak.

Geheel toevallig kwam ik na afloop van het project in contact met een bedrijfsconsultant die sprak over ISO 9000, een internationale norm voor kwaliteitsmanagement. Langzaam ontstond bij mij de indruk dat ik 'onbewust bekwaam' mogelijk een kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd had. Het werd het startpunt voor een verdere verdieping in de achtergronden van kwaliteitsmanagement en de ISO 9000 serie in het bijzonder. Het leidde onder meer tot een officiële status als lead auditor, docent kwaliteitsmanagement, een positie als senior managementconsultant en vele jaren een leidinggevende positie bij een internationale test/inspectie/certificatie (TIC) organisatie.

'Kwaliteit' was ogenschijnlijk opeens een magisch woord geworden. Als lead auditor werd ik met alle eegards ontvangen. Als consultant werd ik klakkeloos door ondernemers gevolgd en de collegezalen zaten overvol. Kwaliteit was een *very hot topic*. Uren konden de studenten erover discussiëren: wat is kwaliteit? Bij klanten moest het in een kortere tijdspanne want als consultant werkte je op uurtarief. De ondernemer wou geld verdienen en niet teveel kosten

de optimale kwaliteit om daarmee op lange termijn de continuïteit te waarborgen. Helaas is bij velen de definitie van kwaliteit nog niet eenduidig ingevuld en afgestemd. Laat staan dat er dus sprake is van een gedegen kwaliteitsmanagement.

Er wordt nog steeds geworsteld met de invulling van het begrip kwaliteit en dus met het vormgeven van kwaliteitsmanagement. Vele jaren geleden introduceerde de toenmalige hoogleraar kwaliteitsmanagement N. van Omme het begrip 'hoedanigheid' als alternatief voor kwaliteit. Dat maakte de discussie er voor een deel gemakkelijker op. Het ging verder dan het basic 'fitness for use'. Het liet ruimte voor situationeel invullen van het begrip. Echter de flexibiliteit was nog steeds zodanig groot, dat er direct weer een behoefte ontstond aan aanvullende norm- en regelgeving. Uiteindelijk is hoedanigheid nooit echt doorgedrongen als vervanger voor het woord kwaliteit. Kwaliteit lijkt enerzijds zo concreet door productspecificaties en wat dies meer zij, maar blijft dus tegelijkertijd bijzonder vaag en lastig in te vullen. Zodoende blijft zij haar rol als 'Haarlemmer Olie' invullen. Nemen we daarbij de dikwijls eenzijdig door de ondernemer gehanteerde definitie van technische kwaliteit, dan is de chaos compleet. Een chaos die we dan vervolgens weer proberen te ordenen door "het te laten certificeren". De misvatting dat 'garbage in is garbage out' wordt gecorrigeerd door een kleurig papiertje heeft breed post gevat.

Al het enthousiasme van toen en in de tussentijdse tijd tot nu toe ten spijt, kom ik alles overziende meer en meer tot de conclusie dat we eigenlijk weinig zijn opgeschoten. De stelling dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te naderen kan ik dan ook niet onderschrijven. Veel meer ben ik van mening dat er vele zeer goede aanzetten zijn gedaan, maar helaas er nog geen sprake is van een brede verankering. Een voorbeeld dat ik in dit kader graag gebruik is het volgende. In 1988 (!) is door De Heer een onderzoek gepubliceerd over kwaliteitskosten. Een van de belangrijkste conclusies was dat men door een verhoging van de preventieve kosten een enorme overall kostenreductie, met name door reductie van herstellkosten, en dus netto resultaatverbetering kan realiseren. Hoeveel ondernemingen, met name in het MKB, sturen er consequent op preventiekosten? Helaas veel te weinig. Hoeveel ondernemingen, met name in het MKB, sturen er consequent op herstellkosten? Vaak heeft men er onvoldoende zicht op. Dit ondanks dat men de gegevens vaak onder handbereik heeft. Neem bijvoorbeeld de creditnota's. Deze zijn de concrete weerslag in aantal en geld van zaken die fout gelopen zijn. Welke organisatie is op gestructureerde wijze bezig het aantal en financiële omvang van creditnota's te reduceren?

De gereedschapskist om invulling te geven aan kwaliteitsmanagement is tot de nok toe gevuld met hoogwaardig gereedschap. Dit betekent echter nog niet dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te naderen. De kennis en vaardigheden om op een verantwoorde wijze gebruik van het gereedschap te maken is absoluut in onvoldoende mate aanwezig in vele organisaties. Wat wel (nog) aanwezig is, is de technische kennis van het product of dienst. Dit komt echter door het teruglopende aantal technici ook steeds meer en meer onder druk te staan. Ook hier zien we nu, feitelijk te laat (=achteraf), een reactie vanuit het management

van organisaties. Veel eerder had men preventief moeten ingrijpen om te voorkomen dat we nu en in de nabije toekomst geconfronteerd worden met een teruglopend aantal technici. De basis voor de technische kwaliteit van onze producten en diensten komt nu dus ook in gevaar.

Mogelijk dat de huidige (financiële) crisis een louterend effect heeft. Dat de focus meer op inhoud dan op vorm komt te liggen. Dat continuïteit op langere termijn weer herkend en erkend wordt boven het korte termijn maximaliseren van met name financiële resultaten. Dat kwaliteit zijn prijs heeft. Dat we al het gereedschap in de gereedschapskist van kwaliteit consequent en consistent gebruiken moeten om werkelijk invulling te geven aan kwaliteitsmanagement. Dat het niet een met 'plakband' aan elkaar koppelen van trucjes is. Mogelijk dat we dan over een aantal jaren kunnen constateren dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te bereiken.

Heeft kwaliteitsmanagement haar volwassenheid bereikt? Ik denk het niet. Veel meer is er sprake van een net afgestudeerde die zijn carrière begint als een eerste stap op weg naar volwassenheid. Laten we ons niet zand in de ogen strooien door het feit dat de markt van gecertificeerde managementsystemen voor kwaliteit, milieu, veiligheid begint te verzadigen. Deze vormen van certificatie zijn zoals eerder opgemerkt meer verworpen tot een marketing tool dan tot de beoogde verankering en het waarborgen van kwaliteitsmanagement. Hopelijk komt dan nu de tijd vrij om echt serieuze stappen voorwaarts met kwaliteitsmanagement te gaan maken.

Referentie

Heer, A. de, Ahaus, C.B.T. en Vos, A.M.A.M (1988). *Kwaliteitskosten, wat baat het?* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.