



Prof. dr. Hans Luijten is vanaf het begin werkzaam voor het INK om het gedachtegoed van het INK-managementmodel te verspreiden en uit te dragen. Vooral het implementeren van deze methodiek van bedrijfsvoering heeft zijn belangstelling. Zijn speelveld is dan ook de wereld van Defensie, Politie, Justitie, Brandweer en Opsporings- en Veiligheidsdiensten. Hij promoveerde in 2002 op het onderwerp 'INK-managementmodel en de Nederlandse Politie' aan de Universiteit van Tilburg.

Naast zijn werkzaamheden voor het INK is hij buitengewoon hoogleraar aan de BeNeLux University te Antwerpen, bij de Leergang Opsporing. Bovendien is hij gasthoogleraar o.a. in Madrid en Valencia. Hij is een veelgevraagd dagvoorzitter en houdt lezingen, vooral over Risicomanagement, Verandermanagement, Total Quality Management en Leiderschap. Hans is lid van de programmaraad MKM van Schouten & Nelissen University.



Hans van Houcke (1948) is als bestuursadviseur vanaf 1995 betrokken bij het Kwaliteitsstelsel Politie en heeft vele korpsen ondersteund bij hun organisatieontwikkeling op weg naar een 'vitale' organisatie. Is momenteel klankbord bij de implementatie van het sturingsconcept van de Nationale Politie. Hij is directeur-eigenaar van de Adviesgroep Leren Excelleren en Associé van TNO Management Consultants.

Hans van Houcke bekleedde diverse functies in het management van Volvo/NedCar en ITT-NSEM, is in de eerste jaren van het Instituut Nederlandse Kwaliteit bestuursadviseur en ambassadeur geweest en is sinds 1996 zelfstandig adviseur met name in de veiligheidsketens en het maatschappelijk werkveld. Volgde de VNO/NCW Commissarissencyclus op Nyenrode en was tot 2011 commissaris bij Transcoop BV.

KWALITEITSMANAGEMENT: NIET (MEER) DOEN!

Kwaliteitsmanagement: niet (meer) doen!

Het ontbreekt ons niet aan technieken, methodieken en systemen.

Waar het om gaat is aandacht voor menselijk gedrag als succesfactor.

Waar het ook om gaat is de juiste attitude op strategisch en institutioneel niveau.

Wat bijvoorbeeld moeilijk te hanteren is voor managers, is de paradox tussen 'meer ruimte voor de basis' en 'meer sturing vanuit de top'.

Over falende certificering...

ROTTERDAM - Tankopslagbedrijf Odfjell in Rotterdam functioneert volgens de zogeheten ISO-normering goed. Daarvoor kreeg het maanden geleden nog twee certificaten.

Daarmee kon het bedrijf voor de verzekering aantonen dat het voldoet aan allerlei eisen. SP-gedeputeerde Rik Janssen vindt het vreemd dat dat kan gebeuren in een tijd dat de onderneming aan alle kanten faalde. Janssen vindt dat de Onderzoeksraad voor Veiligheid daarom ook moet kijken naar de wijze van certificering bij dergelijke bedrijven. Hij vindt het op zijn minst vreemd dat een onafhankelijk bureau dergelijke certificaten heeft afgegeven. "Zo kon Odfjell zich blijven verzekeren. Dat is belangrijk, want als dat niet meer kan, moet het bedrijf sluiten", zegt Janssen. Volgens het bureau Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) in Rotterdam, dat de certificaten toekende, kent Odfjell een goed milieumanagementsysteem (ISO 14001). Dat richt zich op het beheersen en verbeteren van prestaties op milieugebied. Bij het bedrijf lekte echter vorig jaar nog 200 ton butaangas en een hoeveelheid benzine.



Over falend toezicht...

Meer en meer komen er berichten naar buiten over falend toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de grotere (semi) publieke organisaties, ZBO's of woningcorporaties maar zeker ook om maatschappelijk georiënteerde en gesubsidieerde stichtingen. Met alle goede bedoelingen en sociale motivatie, al dan niet gedreven door het willen bereiken van maatschappelijke status van de individuele toezichthouders, is het niet alleen een kwestie van het juiste profiel, maar ook van het organiseren van managementkracht, sturingskracht en de bijbehorende moderne planning & control methodieken.



Over wantrouwen en control...

De administratieve lasten bij de politie zijn te hoog, waardoor politiemensen teveel tijd achter het bureau zitten. De bureaucratie moet daarom omlaag met 25%, zodat politieagenten meer op straat zijn om overlast en criminaliteit aan te pakken: de rittenadministratie van politieauto's wordt afgeschaft, de jaarverslagen worden beperkt tot 2 A4-tjes, 16 veelgebruikte formulieren in de Basisvoorziening Handhaving (BVH) worden aangepast, de opbouw van het proces-verbaal Minderjarigen (PVM) wordt vereenvoudigd, waardoor niet meer voor alle jeugdstrafzaken een volledig dossier wordt opgemaakt.



Kwaliteitsmanagement: waar komt het vandaan ?

Ver in de vorige eeuw, voordat ISO 9001, INK, EFQM of Six Sigma in beeld waren, had het principe van ruilhandel - geld ruilen voor goederen en diensten - een naam: kwaliteitsmanagement. Deming werd beroemd door zijn Demingcyclus. Hij toonde aan hoe managers bedrijfsprocessen kunnen sturen vanuit het idee dat 80% van de kwaliteitsproblemen hun oorzaak vindt bij het management. Plan, Do, Learn, Adapt van Shewart werd Plan, Do, Check, Act en hierdoor instrumenteler dan Deming ooit bedoeld heeft. Hij combineert zijn regelkaarttechniek (of Shewart chart) met de technieken van zijn collega Juran, die al met histogrammen, Pareto-analyses en verbeterteams werkt. Vervolgens wordt daar nog Just In Time management (JIT) aan toegevoegd en zo ontstaat een set aan managementtechnieken die voor iedere manager standaardbagage zouden moeten zijn.

Masaaki Imai combineert dit alles in zijn boek Kaizen. De in het Westen bedachte concepten worden door het Japanse bedrijfsleven slagvaardig en succesvol toegepast. Continu de kosten verlagen, terwijl de kwaliteit omhoog gaat. Het doel is producten te leveren die goedkoop zijn en voldoen aan de wensen en eisen van de klant. Dit alles tezamen noemden de Japanners: kwaliteitsmanagement. Dit kwaliteitsmanagement heeft zich verder ontwikkeld langs de lijn: productkwaliteit, proceskwaliteit en uiteindelijk organisatiekwaliteit.

Het INK-managementmodel en het EFQM-model zijn integrale, stakeholdergerichte ordenings- en sturingsmodellen. De 90-er jaren hebben ons een werkbare combinatie gebracht van aanpakken uit Europa, Japan en de USA.

Complexe veranderingen : gevolgen voor profit en not for profit

Sinds de jaren 70 zijn er vele nieuwe vormen van bestuur en organisatie opgekomen. Nieuwe technologieën, economisering en individualisering, globalisering en democratisering zijn ontwikkelingen die bepalend zijn geweest. De klant wordt koning. Bedrijven worden geconfronteerd met veelsoortige en steeds hogere eisen. Naast efficiency en effectiviteit worden flexibiliteit en innovativiteit overlevingsvoorwaarden. Ondernemen en managen wordt een vak, waar men zelfs academisch in kan afstuderen. Veel theorieën en hypes hebben echter een hoog 'bohica-gehalte' (Bend Over Here It Comes Again).

De burger kijkt veel kritischer naar of en hoe publieke middelen zorgvuldig en zuinig aangewend worden. De individuele burger is zich klant gaan voelen en wil waar voor zijn geld. Met schaarser wordende middelen moeten steeds meer eisen en wensen vervuld worden. Publieke organisaties worden met steeds grotere complexiteit geconfronteerd. Er is sprake van grotere druk en meer ontevredenheid bij falen. Er moet van alles, maar er kan niet veel. Bedrijven ondervinden de gevolgen van teruglopende economische omstandigheden, een minder gunstig investeringsklimaat en dientengevolge een nog zwaardere druk op de kostenkant van de balans.

Dit alles brengt een verhoogd verlangen naar sturen en beheersen met zich mee. Het verlangen naar maakbaarheid en 'in control' zijn heeft geleid tot politiek-bestuurlijke en organisatorische hervormingen. In het bedrijfsleven zien we een afrekencultuur en een op

korte termijn gerichte 'resultaat- paranoia'. Shareholder value, bonussen, herstructureringen, overnames, efficiency-drives zijn aan de orde van de dag. Langetermijnperspectieven en strategisch gezond gedrag worden steeds schaarser. De waan van de dag regeert. Internet- en andere bubbles beheersen de dagelijkse discours. De overheid moet kleiner en goedkoper worden. De overheid moet beter presteren en meer bedrijfsmatig gaan werken. Publieke organisaties worden steeds meer door managers aangestuurd. Publieke en not-for-profit sectoren worden meer op een bedrijfsmatige en marktgerichte wijze ingericht. Beleidsorganisaties, ziekenhuizen, politiekorpsen en scholen moeten zoveel mogelijk als een normaal bedrijf gerund worden, zodat klantgerichtheid en efficiency centraal staan en er afgerekend kan worden op prestaties.

Ook ondernemerschap wordt gestimuleerd. Er moet meer probleemgericht samengewerkt gaan worden met private partijen. De sterke greep vanuit de overheid wordt dus steeds losser. Als gevolg van het afstoten en privatiseren van overheidstaken ontstaan hybride organisaties als ZBO's en Agentschappen. Nieuwe vormen van management als netwerk- en ketenmanagement komen op.

Al deze ontwikkelingen doen de vraag om meer in-control te zijn toenemen. Naarmate de organisaties autonomer worden, meer met elkaar gaan samenwerken in ketens, meer afgerekend worden op prestaties, neemt de vraag naar (kwaliteits)managementtools toe. Maar vormen deze tools dan de oplossing?

Perspectief: herkennen is begrijpen

Inmiddels heeft kwaliteitsmanagement in weerwil van bovenstaande bij veel bestuurders en ondernemers een heel andere betekenis gekregen. Bij het horen van het woord kwaliteit denken zij bijna automatisch aan een ISO-certificaat of ander certificeringssysteem. Procedures, handboeken, voorschriften, standaards en audits staan in de belangstelling. Hier is overigens niets mis mee, mits gebruikt als ondersteuning van echt nadenken over succes hebben en streven naar excellentie. Te vaak worden acties en verbetertrajecten gestart met een hoog window dressing karakter. We zijn dus behoorlijk verafgedwaald... We moeten terug naar de basis. Kwaliteitsmanagement dat soms ook kwaliteitszorg wordt genoemd, heeft vaak een negatieve klank, maar oorspronkelijk betekent het gewoon: leveren wat de klant heeft gevraagd, bij minimale variatie. Een organisatie die dat het beste lukt, werkt tegen de laagste kosten, maakt winst en overleeft.

Kwaliteit is in onze ogen niet het domein van de kwaliteitsingenieur of kwaliteitsmanager. Strategische top en alle leidinggevendenden zijn uiteindelijk bepalend voor succes, overleven, voortdurend veranderen en verbeteren van de organisatie. Aandacht voor kwaliteit blijft een terugkerend onderwerp in organisaties. Om zo'n oriëntatie te bereiken zijn nieuwe (kwaliteits)methodieken en systemen mogelijk behulpzaam, maar niet cruciaal. Het (top)-management zorgt voor het 'in control' zijn van hun organisatie, niet alleen vanuit financieel perspectief, maar vanuit integraal en systematisch besturen. Een 'goede' koers wordt gevaren met de juiste consistentie in een samenhangende aanpak van de beschikbare managementprocessen en met een adequaat feedbacksysteem.

Het vakgebied kwaliteitsmanagement is geen afgebakend vakgebied, maar het komt terug in alle delen van het management van een onderneming. Het verbeteren van de kwaliteit is iets waar een organisatie op kan sturen. Kwaliteitsmanagement als contingentie benadering, wat wil zeggen dat er niet één juiste manier bestaat, maar dat er meerdere juiste aanpakken mogelijk zijn. Kwaliteitsmanagement houdt zich tevens bezig met het verbinden van de verschillende bedrijfsonderdelen die output leveren aan het uiteindelijke resultaat. De kwaliteitsmanager houdt de organisatie scherp en stelt de klant in de (bedrijfs)processen centraal. De kwaliteitsmanager is continu op zoek naar verbeteracties en is gericht op innovaties en het implementeren hiervan. Zijn rol is eerder initiërend, faciliterend en weglerend dan sturend en beheersend. Kwaliteitsmanagement is geen apart onderdeel, maar dient geïntegreerd te zijn in de bedrijfsvoering. Dit is niets nieuws, de kneep zit hem in de toepassing en het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid van toezicht en management zonder afschuiven daarvan naar kwaliteitskundigen in stafposities. In dit licht zien wij een beperkte rol voor de kwaliteitskundige als het gaat om de verantwoordelijkheid voor het 'in control' zijn van de organisatie. Kwaliteit wordt een vanzelfsprekendheid in Raden van Toezicht, Raden van Commissarissen en op directieniveau. Zij zijn de mensen die er echt over gaan. Kwaliteitsmanagement wordt steeds minder gezien als een aparte discipline. Dat is in onze optiek het nieuwe perspectief.

Waar gaat het vakgebied naar toe?

Er is niets nieuws onder de zon. In 1982 kwamen Peters en Waterman (*In search of excellence*) al met hun acht kenmerken waardoor excellente, innovatieve ondernemingen zich bleken te onderscheiden. Aan actiegerichte oriëntatie, klantgerichtheid, ondernemingsgeest en productiviteit door inzet van mensen ontbreekt het vaak niet, maar vooral aan het waardenbewustzijn van topmanagement. Extern zou de focus moeten liggen op het promoten en uitdragen van waarden en normen. Intern is dan de balans tussen 'vertrouwen schenken aan de professional op de werkvloer' en 'het sturen op strakke uitdagende kaders' in het huidige tijdsgewricht de belangrijkste succesfactor.

Volgens ons is integratie van de drie zorgsystemen (kwaliteit, arbo, milieu) in één systeem daarbij een vanzelfsprekendheid. Bovendien is het 'opgaan' van vakmethodieken in die van andere disciplines als HRM en MBA denkbaar. Het kwaliteitsvak (is het echt een vak?) zal een verschuiving laten zien van kwaliteitsbeheer naar normen- en waardenbeheer. Vanuit het in kaart brengen van waarden ontstaan weer normen. Daar waar de quality engineer zich meer en meer richt en ontwikkelt op het vlak van methoden (FMEA, Taguchi, e.d.) en inhoud geeft aan productkwaliteit, moet het strategisch en tactisch management meer gaan aansturen op de afstemming van eigen waardenpatronen met de waardenpatronen van potentiële afnemers van hun producten en diensten. Dit vraagt een sterkere aandacht dan voorheen voor een proces- en systeembenadering. Om deze systemen en processen aantoonbaar te beheersen en ervan te leren zal, gezien het evenwicht tussen sociale en technische processen, het beheerssysteem een integraal zorgsysteem zijn. De rol van de kwaliteitsmanager verschuift steeds meer naar die van ondersteuner en procesbegeleider. De verschuiving die ook wordt weergegeven in het groeimodel van het INK van activiteit-

via proces- en systeem- naar organisatieniveau, zal deze rol krachtiger en eenduidiger maken, vooral gezien door de 'systeembril'. Het INK-groeimodel is nu eenmaal geen lineaire aangelegenheid in een organisatie.

Denkbare acties voor de toekomst

Waar visie ontbreekt, grijpen de boekhouders de macht.

Wij zien op drie fronten een doorbraak in het denken en werken van organisaties die systematisch willen sturen op ambitieuze plannen in economisch turbulente omgeving: acties ter ontbureaucratisering, acties om de professional centraal te stellen en acties gericht op 'kwaliteit' als onderdeel van strategisch management.

Ontbureaucratisering

De perverse effecten van prestatie-instrumenten, met als kenmerken objectivering, rationalisering en optimalisering zijn genoegzaam bekend. Veel professionals klagen dat ze te weinig initiatief mogen nemen, betutteld worden en veel tijd verliezen met verantwoording achteraf. Er zijn al bewegingen op gang gebracht om de verantwoordingsdrang in te perken. Toch leggen bedrijven hun medewerkers steeds meer regels op, maar realiseren zich tegelijkertijd dat dit de werkvreugde aanzienlijk kan verminderen. Met de beste bedoelingen probeert het management meer ruimte te bieden, meer vertrouwen te geven, meer initiatief te stimuleren. Maar deze pogingen zijn paradoxaal genoeg al een indicatie dat het hieraan ontbreekt en het laat tevens zien dat ruimte, vertrouwen en initiatief nieuwe 'management-control-instrumenten' zijn. De valkuil van 'neo-tayloristische top-down-controle' ligt op de loer. Ook de overheid wil de strijd aanbinden met de toenemende administratieve lasten. Wanneer professionals met prestatie management of andere bedrijfsmatige systemen moeten werken, is vaak het gevolg dat die systemen een eigen leven gaan leiden. Dit leidt niet tot betere prestaties maar tot betere handboeken en notulen. Doel en middel worden verward. Veel – door de staf – opgelegde procedures, convenanten, handboeken, statuten en voorschriften verworden tot rituelen. Er ontstaat strategisch gedrag om zo goed mogelijk te scoren of aan te kunnen tonen dat de schuld van falen bij anderen ligt. Die organisaties die verder willen gaan dan het traditionele monitoring systeem op strikte doelen en daar bijvoorbeeld overtuigingsystemen (gericht op kernwaarden), grenssystemen (gericht op risico's) en interactieve feedbacksystemen (gericht op strategische onzekerheden en veranderingen) aan toevoegen, zullen bij een goede coaching van hun professionals stappen kunnen maken. Een belangrijke vaardigheid, waar kwaliteitsdeskundigen een rol bij kunnen spelen, is het terugbrengen van complexe strategieën, inclusief kwaliteitsaspecten, tot enkele overzichtelijke en samenhangende documenten zoals nu opgeld doet met de zogenaamde 'A3-methodiek', een *one paper strategy*, waarbij vanuit een integrale benadering focus wordt aangebracht in strategische en tactische (jaar)plannen. Missie en visie zijn daarbij leidend, naast de geformuleerde succesbepalende factoren als belangrijkste beleidsaccenten die voor succes moeten zorgen.

De professional centraal

De praktijk blijkt hardnekkig, maar bij de verschuiving die wij zien voor de kwaliteitsdeskundige van productniveau naar strategisch en institutioneel niveau, past tegelijkertijd een hernieuwd vertrouwen in de vakman, de professional. Een echte professional begrijpt zijn of haar speelruimte en weet dat er rekening gehouden moet worden met de procesketen waarin hij of zij bijdragen levert. Hier ligt een rol voor het leiderschap in organisaties: het lef om de professionals centraal te stellen naast het keurslijf dat nodig is voor een beheerst proces.

Kwaliteit als onderdeel van strategisch management

Terug naar de bedoeling, betekenis en zingeving van toezicht, handhaving en 'in control' zijn. Uitgaan van de wijsheid en ervaring van de echte werkers op de vloer. Het *professionele perspectief* relateert maakbaarheid. Het lukt toch niet om greep te houden op alle ontwikkelingen in een snel veranderende wereld. Werken aan invulling van dit professionele perspectief door zelfreflectie, leren van elkaar en van fouten. Er moet een eigen toezichtplan zijn, waarbij de koers consistent en in samenhang bepaald wordt. Via het processenbouwwerk van sturende, primaire en ondersteunende processen wordt de core business gerealiseerd. Snelle en praktische feedback is noodzakelijk van hoog tot laag in de organisatie om waar te maken 'waartoe de organisatie op aarde is'. Kwaliteit krijgt een bredere inhoud en richt zich op de prestaties van de totale organisatie. Kwaliteit is dan een strategisch issue en wordt voortdurend gemonitord en bijgestuurd.

Slotbeschouwing

Private en publieke organisaties zijn steeds complexer aan het worden. Veel verschillende stakeholders, veel soorten management en leiderschap, verschillende, vaak tegengestelde belangen, gevechten om posities en toenemende verantwoordingsvraagstukken. Dit vraagt om een nieuw evenwicht tussen sturing en toezicht gericht op afrekenen en sturing en toezicht om van te leren.

Echte wijsheid zit niet in het 'snappen', maar in het 'doen'. Er is nog steeds discrepantie tussen 'praat- en doegedrag'. Als in bedrijven de nadruk komt te liggen op 'intra-preneurship' en eigen inbreng, als zelfredzaamheid wordt gevraagd van burgers en de overheid zich terugtrekt, heeft dit grote gevolgen voor de inrichting van onze organisaties. Zowel voor het bedrijfsleven als voor de publieke sector. Steeds sterker wordt de roep om eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en management. Kwaliteit wordt daarbij gezien als ieders verantwoordelijkheid. Afzonderlijke kwaliteitsfuncties zijn aan het verdwijnen. De kwaliteitsfunctie wordt een topadviesfunctie die de strategische top bij de les houdt, strategische plannen helpt ontwikkelen als beleidsmaker en strateeg. De neiging om als maar meer toezicht, verantwoording en controle te vragen staat haaks op de uitdaging en de opdracht 'meer kwaliteit *in all aspects*' te willen.

Daarom ons Leitmotiv: "ALS JE EEN VARKEN VAKER WEEGT, WORDT HET NIET VETTER".