



Jan van der Poel (1951) studeerde Werktuigbouwkunde aan de TU Delft. Vanaf 1979 werkte hij in technische en marketingfuncties in de B2B industrie, bij NKF Kabel BV en Wavin Overseas BV. Sinds 1988 in directiefuncties bij Holland Colours NV, nichespeler op het gebied van kleurconcentraten. Kwaliteit van het geleverde in een brede context stond in alle functies bovenaan. Sinds 2002 is hij Bestuurder van de Raad voor Accreditatie, de Nederlandse Nationale Accreditatie-instantie. Het waarborgen van vertrouwen van de samenleving in de geaccrediteerde organisaties is daar zijn belangrijkste opgave. Hij is bestuurslid van de Europese koepelorganisatie EA en Boardmember van INAB, de Ierse Accreditatie-instantie.

CLOUD, CROWD EN KWALITEIT?

Deze bijdrage schrijf ik op persoonlijke titel. Uiteraard zijn mijn ervaringen in de business-to-business sector, in de maakindustrie en in de wereld van accreditatie en certificatie mede debet aan de manier waarop ik over dit onderwerp denk. Een formeel wetenschappelijke basis ontbreekt.

Het kwartet dat het thema voor Perspectief op Kwaliteit.NL schreef, heeft mijns inziens een goede situatieschets neergelegd. Ook ik zie een soort tweedeling in kwaliteit. Aan de ene kant heel concreet productgericht met toetsbare normen die klanten of andere gebruikers kunnen begrijpen, die ook door hen erkend worden en daarmee een basis zijn voor meten en verbeteren. Aan de andere kant de in mijn ogen meer filosofische benadering van kwaliteit als organisaties die voldoen aan bedoelingen die minder concreet en toetsbaar zijn geformuleerd. "Quality is in the eye of the beholder", vrij naar een Grieks gezegde uit de 3^{de} eeuw voor Christus. Als je je 'eigen' meetlat hanteert, krijg je ook je 'eigen' kwaliteitsoordeel. De initiatiefnemers hebben kennelijk ook een definitie van kwaliteit, welke weet ik niet. Wat ik zie in hun thematiek is een zoeken naar waarheid over kwaliteit en de vraag of die waarheid in de *crowd* en dus in de *cloud* zou kunnen zitten. Het gaat dan m.i. over de door die *crowd* ervaren kwaliteit als het ware een soort 'Fuzzy Quality', een optelsom van verschillende meetlatten, beoordelaars met verschillende deskundigheid, percepties etc. Als dát kwaliteit is, dan is het niet direct mijn domein, maar veel meer dat van 'spindoctoren' en 'reclamemensen'. Dat percepties wél een enorme impact op een (kwaliteits)imago kunnen hebben is voor mij zonneklaar. Liever kijk ik naar hoe een organisatie of de maatschappij het initiatief kan nemen om duidelijk te maken dat zij op welk gebied dan ook kwaliteit leveren of faciliteren.

Voor 'harde' meetbare producten wordt kwaliteit meestal gezien als het voldoen van het product aan de een of andere door meerdere partijen samen vastgestelde norm. In zo'n norm staan vaak specificaties waaraan het product dan tenminste moet voldoen. Heel handig voor de industrie, ook prettig voor de consument. Of het altijd het beste is, is de vraag, denk aan VHS versus Video 2000 uit de vorige eeuw. Maar de organisatie maakt duidelijk wat ze levert, wat, anders gezegd, de kwaliteit is. Op zo iets kun je een keurmerk plakken, zoals het ooit bedoeld is en zoals het voor bijvoorbeeld goud en zilver nog altijd gebeurt.

Er zijn ook producten en diensten waar je aan de uiteindelijke uitkomst niet direct kunt zien/meten of het aan de norm voldoet. Om daar toch een uitspraak over kwaliteit te kunnen doen, wordt dan mede naar de kwaliteit van het voortbrengingsproces gekeken en naar meetpunten gedurende dat proces. U voelt vast met mij aan dat het ijs hier gladder wordt. Vragen dringen zich op. Hoe valideer je dit, hoe is de reproduceerbaarheid, wat belooft de organisatie nu echt? Dit is ook het type kwaliteitsdefinitie waar ik met regelmaat het 'vak' regelinterpretatie het zie winnen van een daadwerkelijke kwaliteitsdrive. Anders gezegd, het kunnen plakken van het keurmerk lijkt vaak belangrijker dan waar dat keurmerk op zit. De communicatie naar buiten gaat over het keurmerk en eigenlijk niet meer over de inhoud. De industrie of consument kan moeilijker doorgronden wat er nu precies beloofd wordt.

Nog een stap verder van het product af is de kwaliteit van de organisatie, zoals die onder meer in managementsysteemnormen wordt getracht te vatten. De bedoeling van die normen is doorgaans heel nobel: bedrijven een handvat geven om zichzelf continu te verbeteren en na te denken over wat kwaliteit voor hen inhoudt. De uitwerking is vaak desastreus. Er worden handboeken gemaakt, procedures bedacht, werkvoorschriften enz., alles om de buitenwereld het vertrouwen te geven dat we het goed doen. Vaak 'bekroond' met pseudokeurmerken als ISO 9001, ISO 14000, etc. Weten klanten, stakeholders van zulke organisaties nu wat die organisaties met kwaliteit bedoelen? Mijn stelling is NEE, meestal niet. De meeste organisaties doen er ook geen moeite voor om dat écht toetsbaar uit te leggen. Ze laten het begrip kwaliteit liever vaag. Dat is een keuze, die is niet per se verwerpelijk.

Door deze, hier simplistisch en ongenueanceerd weergegeven, ontwikkeling is het begrip 'kwaliteit' geërodeerd. Iedereen heeft het, doet het, levert het, dus is het niet meer onderscheidend. Het etiketje moet met de kleinst mogelijke inspanning verkregen worden. Is 'kwaliteit' dan nog wel nodig? Absoluut, want de *crowd* geeft niet alleen in de *cloud* aan dat ze niet gelukkig is met bijvoorbeeld de kwaliteit die de financiële wereld met al zijn dure toezicht heeft geleverd. Net zo min als ze blij waren met de kwaliteit van de diploma's van onderwijsinstellingen of met de milieuprestaties van de industrie of de kwaliteit van het overheidstoezicht, enz.

Kwaliteit moet naar mijn mening terug naar de kern:

- Wat is je belofte aan de klant/burger/maatschappij?
- Hoe wil je die waarmaken?
- En hoe geef je de organisatie zelf/klant/burger/maatschappij daar informatie over?

Organisaties kunnen hún definitie van kwaliteit communiceren naar de omgeving en op die manier de perceptie managen.

Kwaliteit is strategie, kwaliteit is geen handboek. Het hoort daarom een plaats te hebben in de dialoog tussen organisatie en extern toezicht. Partners van organisaties kunnen daaraan bijdragen door dáárnaar te vragen en zich af te vragen of ze bij elkaar passen. Of er een vertrouwensbasis is. Pas daarna komt de vraag: hoe blind kan dat vertrouwen zijn, hoe groot is het risico, hoeveel controle is dan redelijk.

Kwaliteit is óók mensenwerk en gedrag. De organisatie kan proberen alles dicht te timmeren in de regels, dat werkt zelden. Wat wel werkt is als medewerkers van een organisatie gedeelde waarden en opvattingen hebben over wat hun organisatie met kwaliteit bedoelt, dan werken ze allemaal dezelfde kant op.

Ik denk dat organisaties die zelf het initiatief nemen om te definiëren wat de kwaliteit is die zij leveren en hoe zij daarop aanspreekbaar zijn, de toekomst hebben. Zij kunnen, om vertrouwen te genereren bij derden, zich daarbij extern laten beoordelen op het nakomen van hun belofte. Één ding lijkt me zeker. De buitenwereld zal via (a)social media in toenemende mate feedback geven over het nakomen van die organisatiebelofte. Dat zal vaak incident gestuurd zijn, dus op onderdelen die de organisatie niet zelf heeft gekozen. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan fora op internet over de kwaliteit van de restaurants, hotels, medici en vele andere. Als de organisatie van tevoren duidelijk heeft gemaakt waarop zij aanspreekbaar is, zullen dergelijke fora minder impact hebben op die organisatie.

Een concreet veld voor toepassing is in mijn ogen bijvoorbeeld de ziekenhuiszorg. In dat veld zijn nog geen consensusnormen. Kwaliteit in de ogen van de patiënten verschilt van wat verzekeraars, medici, de ziekenhuisorganisatie en Inspectie voor de Gezondheidszorg daarvan vinden. Ieder heeft zijn eigen norm. Dat geeft ruimte aan klantengroepen op internet en verzekeraars om hun eigen criteria te formuleren en aan de hand daarvan ranglijstjes op te stellen. Die lijstjes die in eerste instantie vaak weggehoond worden, blijken vervolgens wel degelijk impact te hebben. Geen enkel ziekenhuis wil onderaan staan, zelfs niet op een 'belachelijk' lijstje. Zo heeft de *crowd* de kwaliteitdefinitie in de hand. Dat kan een ziekenhuis, zo denk ik, beter zelf doen. Is de *cloud* dan slecht of eng? Nee, in mijn ogen een welkome aanvulling op andere instrumenten. Organisaties kunnen veel leren van eventuele reacties op internetfora over hun performance. Dit geldt zowel op productniveau als op systeemniveau.

Terug naar de kern, zorg in de top van de organisatie voor de aanwezigheid van kennis over het product of de dienst die de organisatie levert maar ook voor competentie om de afweging te maken tussen de veelheid van belangen vanuit de maatschappij en om die belangenafweging als missiestatement aan de maatschappij uit te leggen. Ik zie dat als een belangrijke stap om weer in de wolken te raken met kwaliteit.

Ik dank de initiatiefnemers die als een *mini-crowd* mij hebben gedwongen in de spiegel te kijken. Dat helpt mij om richting te geven aan mijn eigen werk.