

Reflectie van enkele leden van de aan het NNK verbonden Dutch Academy for Quality (DAQ)

# NORM SCHUIFT OP RICHTING EEN MEER BEDRIJFSKUNDIGE BENADERING

Wanneer je spreekt over kwaliteitsmanagement, heb je het ook over beheersen, verbeteren en borgen. Referentiekaders in de vorm van normen zijn daarbij een hulpmiddel. De reacties van de DAQ-leden gaan in op deze aandachtspunten, allen vanuit een andere gezichtshoek en op onderdelen verschillend. Maar over één ding zijn ze het met elkaar eens. Wanneer we te veel focussen op het managementsysteem zelf, gaan we voorbij aan de praktijkrelevantie van ons vak: levering van producten en diensten waarover een klant meer dan tevreden is. De vernieuwde ISO-norm komt ons daarbij tegemoet. De norm schuift op richting een meer bedrijfskundige benadering. En dat biedt kansen, maar vraagt ook om andere competenties en dus verdere professionalisering van de kwaliteitsmanager.

## HET BELANG VAN (BIG) DATA

Het is prima dat dergelijke onderzoeken worden gedaan, nu heb je tenminste iets tastbaars om op te reageren. Of dit nu de wereld van de kwaliteitsmanager weergeeft? De vragen beperken zich tot het kwaliteitsmanagementsysteem (ISO). Er is te weinig nagegaan of er ook nog andere thema's zijn waar de kwaliteitsmanager zich druk om (zou moeten) maakt (maken). Zoals continu verbeteren, gebruik van (big) data, invloed van professionalisering en zelfsturing, verleaning van de organisatie en dergelijke. Als dit werkelijk de wereld van de kwaliteitsmanager zou zijn, dan is dat wel een verschraving van de mogelijke bijdragen van het vak aan de organisatieontwikkeling en maatschappij. Dan is Demings gedachtengoed wel erg op de achtergrond geraakt. De ontwikkeling van de beschikbaarheid van data en de mogelijkheden die dat geeft om de bijdrage van kwaliteitsmanagement verder te helpen is naar mijn mening onderbelicht gebleven in het onderzoek. Hopelijk is het wel een essentieel onderdeel van de wereld van de kwaliteitsmanager.

*Arend Oosterhoorn, Oosterhoorn Advies.*

## ISO 9001:2015 DE SLEUTEL VOOR VERNIEUWING?

Het beeld van het onderzoek is dat van iemand die binnen een middelgrote organisatie het kwaliteitssysteem in de lucht houdt en dat nu moet aanpassen aan de nieuwe ISO 9001-norm. Het management vindt dat belangrijk, maar blijft wat op afstand. De medewerkers snappen ook wel dat het nodig is, maar zouden meer kwaliteitselan mogen hebben. De kwaliteitsmanager doet haar of zijn best, maar is een beetje een Einzelgänger. In elk geval heeft zij/hij een abonnement op Kwaliteit in Bedrijf (dat neem ik aan, het onderzoek vermeldt niet hoe de respondenten zijn geselecteerd!) en blijft zo op de hoogte van ontwikkelingen in het vak-

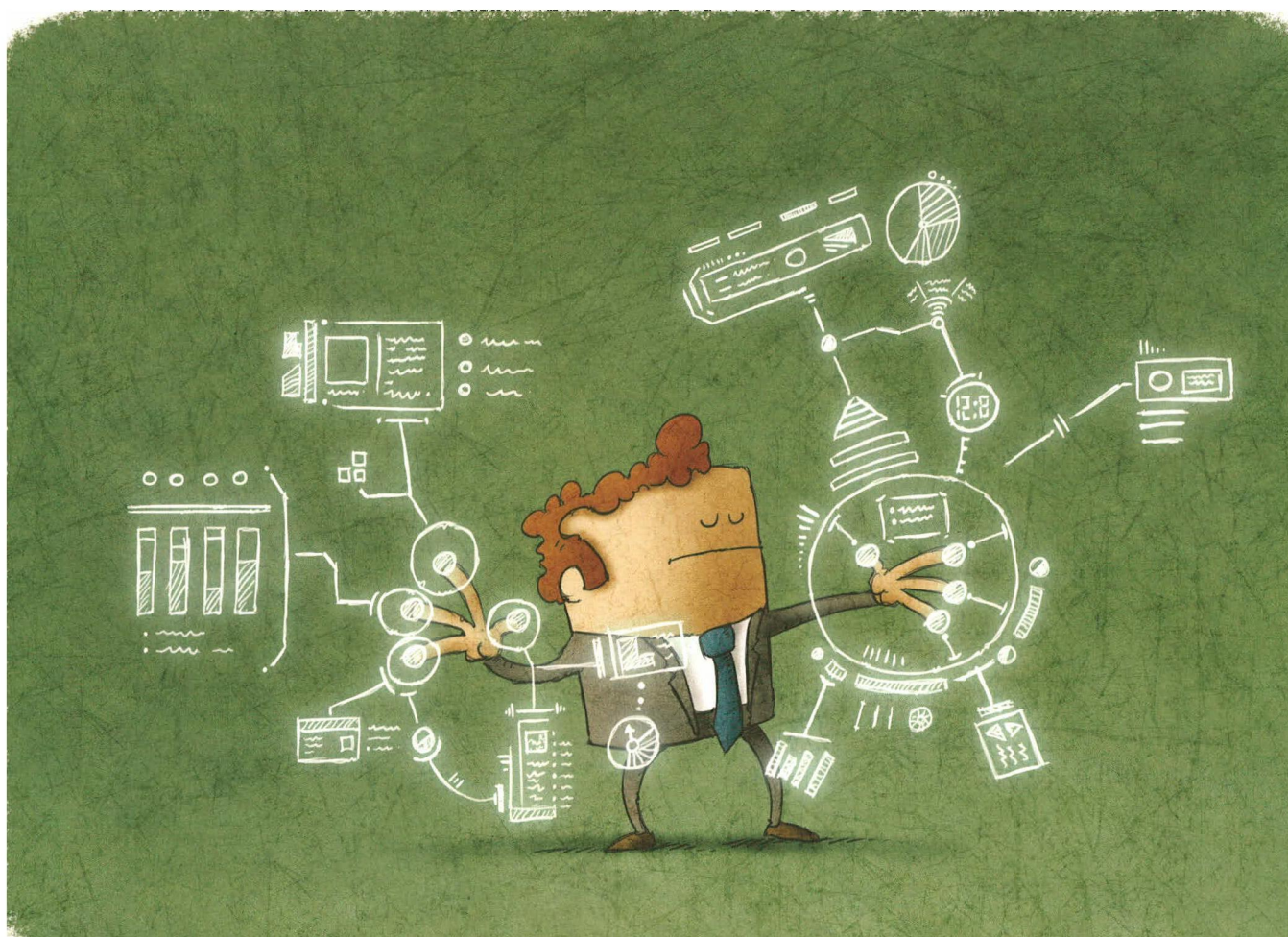
gebied. Uit het recente promotie-onderzoek van Basak Manders weten we dat dergelijk onderzoek een dubbele vertekening geeft. In de eerste plaats is er waarschijnlijk non-response-bias: mensen met een goed functionerend kwaliteitssysteem zijn eerder geneigd te reageren dan mensen uit bedrijven waar kwaliteit problematisch is. In de tweede plaats is er respondent-bias: als de kwaliteitsmanager vragen beantwoordt over het eigen systeem, bekijkt zij/hij het door een roze bril. Dan is de conclusie dat er wel functionerende kwaliteitssystemen zijn, maar dat werkelijke vernieuwing en verbetering uitblijft – excellentie is hier niet te verwachten. De vraag voor de vakpers en voor de organisatie van de professionals, NNK, is hoe dit kan worden doorbroken. De discussies zoals die in de DAQ worden gevoerd staan te ver af van deze praktijk. Misschien ligt de sleutel wel voor het grijpen: de nieuwe ISO 9001-norm zelf. Als je die serieus neemt dan wordt kwaliteitsmanagement echt ondersteunend aan het ondernemen zelf.

*Henk J. de Vries, Associate Professor of Standardisation, Rotterdam School of Management, Erasmus University.*

## INFORMATIEBEVEILIGING ALS UITDAGING

De conclusies van het rapport zijn wellicht niet zo verrassend. Meer betrokkenheid en draagvlak in de organisatie horen we al heel lang. Mooi dat driekwart van de kwaliteitsmanagers beseft dat ontwikkeling van softskills hier wel bij zal helpen. Dat KAM-, proces- en risicomangement steeds meer versmelten, is een trend die ook al wat langer gaande is. Wat me opvalt is dat de kwaliteitsmanagers aangeven dat Informatiebeveiliging de volgende uitdaging vormt (met 16,8%) en niet – wat ik verwacht zou hebben – MVO (9,4%).

*Kees de Vaal, De Vaal Advies.*



## EIGENAARSCHAP VAN KWALITEIT ÉN DE ONDERSTEUNING DAARVAN

In de Trendbijlage wordt de indruk gewekt dat de kwaliteitsmanager zich eigenaar voelt/hoort te voelen van de geleverde kwaliteit en dan anderen mee moet krijgen om een kwaliteitssysteem in de lucht te houden dat dat moet waarborgen. Daarmee is het risico groot dat het paard achter de wagen wordt gespannen. De kwaliteitsmanager / adviseur / verbetercoach et cetera hoort in mijn beleving de dynamiek in het primaire proces te dienen. Dus teams / afdelingen / leidinggevenden / kwaliteits- en verbeter-routines en projecten ondersteunen. Dat als onderdeel van die ondersteuning een kwaliteitssysteem ontwikkeld wordt is in mijn beleving ondersteunend / secundair. Het lijkt hier echter leidend te zijn.

ISO / NIAZ is niet bijzonder waardevol in mijn ervaring. Het kan helpen, maar het kan niet de basis van een kwaliteitssysteem zijn. De basis ligt in het gedrag bij uitvoering van de dagelijkse handelingen op de werkvloer. Ervaart iedere medewerker eigenaarschap over de kwaliteit van de eigen handelingen en is de medewerker in staat om afwijkingen direct zichtbaar te maken en wordt de medewerker in staat gesteld direct daarvan te leren en de juiste maatregelen te zoeken, vaak in afstemming met anderen in de keten? Neemt de leidinggevende zaken over die

buiten de invloedssfeer van de medewerker liggen en coacht hij juist de medewerker zoveel mogelijk zelf op te pakken? Et cetera. Volgens mij zijn dus niet meer soft skills nodig om partijen mee te krijgen in de toepassing van kwaliteitssystemen zoals ISO; dat is al snel symptoombestrijding. Er zijn skills nodig om te zorgen dat het eigenaarschap van kwaliteit goed komt te liggen en soft skills om diegenen te ondersteunen steeds betere kwaliteit te leveren. Een kwaliteitsmanagementsysteem zoek ik meer in de waarneembare dagelijkse en wekelijkse routines in teams dan in een beheerssysteem. Het laatste moet ondersteunend zijn aan het eerste. Dat mis ik een beetje in het onderzoek. Althans, dat is mijn visie op kwaliteitsmanagement.

*Marc Rouppe van der Voort, Manager lean en zorglogistiek bij het St. Antonius Ziekenhuis.*



**BUREAU NNK**  
 Tielsestraat 10  
 4021 HC MAURIK  
 Tel.: (0344) 69 49 30  
[info@nnk.nl](mailto:info@nnk.nl)  
[www.nnk.nl](http://www.nnk.nl)