

ACHT EIGENSCHAPPEN VAN DE IDEALE KWALITEITSMANAGER

Nieuwe ISO 9001 norm schetst een rol voor het topmanagement en de kwaliteitsmanager.

De publicatie van de nieuwe ISO 9001:2015 norm geeft een impuls aan de communicatie over kwaliteitsmanagement. Bijna dagelijks verschijnen er berichten over de impact van de norm: wat de wijzigingen (kunnen) betekenen voor uw organisatie en kwaliteitssysteem en hoe organisaties kunnen zorgen dat het kwaliteitssysteem meegroeit met de nieuwe norm. De nieuwe norm schetst een rol voor het topmanagement en de kwaliteitsmanager die wellicht anders is dan wat nu bij veel organisaties het geval is. Wat is nou eigenlijk de rol van 'DE ideale kwaliteitsmanager'?

De ideale invulling van de rol van kwaliteitsmanager is contextgeboden. Die invulling kan niet los worden gezien van de houding van het topmanagement ten opzichte van kwaliteitsmanagement en van het type organisatie en de sector waarin de organisatie actief is. Hieronder een opsomming van de kwaliteiten en eigenschappen die de ideale kwaliteitsmanager zou moeten hebben:

1 HEEFT EEN PLAATS IN DE BOARDROOM

In de boardroom, aan die grote vergadertafel waar de directie elke week bijeen komt, wordt een stoel bijgeplaatst voor de ideale kwaliteitsmanager. Aangezien kwaliteitsmanagement zich ontwikkeld heeft van product- tot een veel strategischer niveau, is dit vanaf nu zijn vaste plek. De koffie wordt ingeschonken en de strategie van de organisatie wordt besproken: wat wil de directie bereiken, welke doelen stelt de directie, hoe maakt de directie dat concreet, welke middelen heeft de organisatie nodig, welke risico's en kansen ziet de directie, passen de preventieve maatregelen bij de uitgangspunten van de organisatie, wat gebeurt er in de branche en hoe gaat de organisatie daarmee om?

De ideale kwaliteitsmanager luistert aandachtig. En begint dan vragen te stellen die de directieleden uitdagen hun standpunten goed te onderbouwen, volledig te zijn in de verkenning van de omgeving en in het onderkennen van risico's, kansen en scenario's en kritisch te zijn op het realisme van de gestelde doelen. De ideale kwaliteitsmanager heeft de positie en het statuut om de directie op deze manier te bevragen en uit te dagen meer uit het kwaliteitssysteem te halen.

Uiteraard draagt de kwaliteitsmanager zelf ook actief onderwerpen aan in de discussie. Onderwerpen als: Wat verwacht de directie van de interne audits en welke informatie wil zij daaruit halen? Wat vraagt een risicogebaseerde interne audit van de competenties van de interne auditoren? Heeft de directie behoefte aan compliance audits en zo ja, waarom en op welk aspect van de processen?

2 VERTAALT STRATEGIE EN DOELEN NAAR DE WERKVLOER

Ik gebruik regelmatig de term 'kwaliteitssysteem'. Voor een eenduidig begrip wordt de volgende definitie gehanteerd: een kwaliteitssysteem omvat een geheel aan afspraken binnen de organisatie, al dan niet gedocumenteerd. Hierin staat op welke

ACHT EIGENSCHAPPEN VAN DE IDEALE KWALITEITSMANAGER

wijze de doelstellingen van de organisatie worden vastgesteld, bewaakt en gerealiseerd.

De ideale kwaliteitsmanager zorgt dat besluiten van de directie door de verantwoordelijke managers worden vertaald in concrete acties en middelen. Hij zorgt dat er een plan van aanpak komt om de strategie ten uitvoer te brengen en voor de vertaling van strategie en doelen naar de werkvloer. Ook zorgt hij dat op elk niveau in de organisatie duidelijk is wat de doelstellingen betekenen voor de werkzaamheden van iedere medewerker: wat verwacht men aan input, aan output, aan registraties? Met zorgen voor bedoelen we overigens niet dat de kwaliteitsmanager alles zelf doet, maar dat hij er voor zorgt dat het gebeurt.

Daarbij bepaalt de ideale kwaliteitsmanager welke vastleggingen in processen nodig zijn en waarde hebben. Bijvoorbeeld: met de vastlegging van een controle voldoet de organisatie aan wet- en regelgeving. Hij waakt dat de organisatie niet doorschiet in 'voor de zekerheid alles vastleggen', en bewaakt dat de vastleggingen die worden gedaan passen bij de strategie en risico's van de organisatie. Dat de vastgestelde preventieve maatregelen die bij de risicoanalyse vastgesteld zijn, ook voldoende in praktijk worden gebracht. De ideale kwaliteitsmanager legt al het bovenstaande op een manier vast dat het kan worden gebruikt voor een periodieke analyse. Bijvoorbeeld voor het bepalen of een doelstelling wordt gerealiseerd.

De ideale kwaliteitsmanager inspireert anderen om werkwijzen ter discussie te stellen. De ideale kwaliteitsmanager staat open voor verandering om de doelstellingen te realiseren. Bij hem weet iedereen dat een uitspraak als 'zo doen we dat altijd en het werkt toch goed' een doodzonde is.

De ideale kwaliteitsmanager zal nooit 'dat moet van ISO' als argument gebruiken om zijn zin te krijgen. De ideale kwaliteitsmanager beweegt zich soepel door de organisatie en past zich aan, zonder dat hij aan daadkracht verliest. Hij heeft duidelijke standpunten, maar is niet star. Alleen op basis van argumenten kan hij overtuigd worden van een ander standpunt.

3 HEEFT EEN OMGEVINGSRADAR

De ideale kwaliteitsmanager heeft het vermogen om signalen en gebeurtenissen in de omgeving te analyseren en te vertalen naar de organisatie.

Stel, er wordt een onderzoeksrapport gepubliceerd door het inspectieorgaan in uw branche, bijvoorbeeld de onderwijsinspectie, de inspectie voor de gezondheidszorg of de AFM. De ideale kwaliteitsmanager let er op dat de inzichten en conclusies uit het onderzoeksrapport besproken worden in de organisatie en dat vastgesteld wordt welke aspecten uit het rapport van invloed (kunnen) zijn op de organisatie, welke eventuele incidenten zich ook zouden kunnen voordoen in de eigen organisatie en wat de organisatie kan leren van het onderzoeksrapport.

Vervolgens zorgt de ideale kwaliteitsmanager voor een vertaling van de interne discussie en standpunten naar de organisatie en het kwaliteitssysteem en geeft daarbij antwoord op: welke maatregelen treft de organisatie om risico's te elimineren

ACHT EIGENSCHAPPEN VAN DE IDEALE KWALITEITSMANAGER

en weg te nemen? Of welke maatregelen neemt de organisatie om de vastgestelde kansen te benutten?

4 IS EEN PROCES DESKUNDIGE

De ideale kwaliteitsmanager denkt, praat en droomt in processen. Als ik aan dit radertje draai, wat betekent dat dan voor... De ideale kwaliteitsmanager weet dat er een verschil is tussen processen (het geheel van activiteiten die leiden tot een resultaat), een procedure (een schriftelijke vastlegging van een proces) en een werkinstructie (een detailbeschrijving van processtappen). En de ideale kwaliteitsmanager raakt niet in paniek als er geen procedures zijn, wat met de komst van de nieuwe ISO 9001 mogelijk is.

Waar het risico bestaat van een ontevreden klant, versleutelt de ideale kwaliteitsmanager de maatregelen op onderkende risico's in de processen. De ideale kwaliteitsmanager weet welke processen er in de organisatie spelen. Als geen ander is de ideale kwaliteitsmanager in staat van elk proces de in- en output te definiëren en de interactie tussen processen te zien.

5 IS EEN KWALITEITSDESKUNDIGE

De ideale kwaliteitsmanager is op de hoogte van de ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement en kent verschillende methoden en technieken die de kwaliteit van de organisatie verder verbeteren. De instrumenten die een vast deel uitmaken van een kwaliteitssysteem zijn hem bekend. Denk aan context- en risicoanalyses, oorzaakanalyses, de management review, interne audits en ook algemene 'gereedschappen' uit de leer van kwaliteitsmanagement.

Hij kent de methoden, technieken en kwaliteitsprincipes, is in staat ze zelf en door anderen toe te laten passen in de organisatie. Hij weet hoe ze kunnen worden ingezet in de bedrijfsvoering en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Zo weet de ideale kwaliteitsmanager dat de management review een onderdeel vormt van de planning- en controlcyclus. En ook dat deze bij voorkeur wordt gehouden op driekwart van het boekjaar omdat dan de planvorming van het nieuwe boekjaar start. De ideale kwaliteitsmanager weet dat ook dan de informatie over de resultaten van klanttevredenheidsmetingen en interne audits geaggregeerd moeten worden. Want op die manier kan de directie zich een standpunt vormen op basis van feiten. Dat de management review en besluitvorming plaatsvindt op basis van feiten, is slechts één van de zeven kwaliteitsmanagementprincipes die de ideale kwaliteitsmanager toepast. De andere zes principes kent hij uiteraard ook en past deze dan ook toe.

6 IS DE LERAAR

De ideale kwaliteitsmanager bewaakt en stimuleert het lerend vermogen van de organisatie. Bij in- en externe gebeurtenissen legt hij altijd de koppeling met de organisatie, de klanttevredenheid, de belangen van stakeholders en zoekt altijd naar het antwoord op de vragen: hoe kunnen we hier het beste mee omgaan, rekening

ACHT EIGENSCHAPPEN VAN DE IDEALE KWALITEITSMANAGER

houdend met de belangen van alle relevante stakeholders? Wat kunnen we hiervan leren? Wie moeten we ervan in kennis stellen? En: kunnen we een structurele maatregel nemen om het leereffect maximaal te benutten? Ook van zaken die juist goed gaan, zet de ideale kwaliteitsmanager anderen aan om te bepalen waarom iets nou juist goed ging en hoe die ervaringen kunnen worden gebruikt om verdere verbeteringen door te voeren.

7 KENT ZIJN ROL

De ideale kwaliteitsmanager weet welke rol hij en het management hebben in het kwaliteitssysteem. Hoewel de ideale kwaliteitsmanager een eigen stoel heeft aan de directietafel, zorgt hij dat de directie zelf een uitspraak doet tijdens de management review. Uitspraken over de prestaties van de organisatie en de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitssysteem is een managementtool voor (onder andere) de directie, maar ervaart men dat ook zo?

Desgewenst geeft de ideale kwaliteitsmanager toelichting op de door hem verzamelde en geanalyseerde informatie over klanttevredenheid, resultaten van audits, medewerkertevredenheid, et cetera. Door een slimme opzet van de geleverde informatie verleidt de ideale kwaliteitsmanager de directie om standpunten in te nemen. Zelf heeft hij in eerste instantie 'geen commentaar'. Uiteraard heeft hij een mening en het management vraagt hem die dan ook nadrukkelijk. Ook ziet de ideale kwaliteitsmanager erop toe dat de prestaties worden beoordeeld en dat de instrumenten van het kwaliteitssysteem beoordeeld worden. Bijvoorbeeld de manier waarop nu klanttevredenheid wordt gemeten: hoe gebeurt dat? Worden de juiste vragen gesteld? Welke informatie levert dat op? Is dat nuttige informatie? Mist er nog iets? Moet het op een andere manier?

Ook bij de opvolging van interne audits weet de ideale kwaliteitsmanager wat zijn rol is: hij coördineert en faciliteert; iemand anders beslist over de opvolging. Bijvoorbeeld de proceseigenaar of (bij procesoverstijgende bevindingen) het topmanagement.

8 BESCHIKT OVER EEN GOED NETWERK

Zoals uit bovenstaande blijkt, hebben we nogal wat noten op onze zang als het gaat over de kennis en kunde van de ideale kwaliteitsmanager. Om het realistisch te maken beschikt de ideale kwaliteitsmanager over een goed netwerk, zowel intern als extern.

Zo weet de ideale kwaliteitsmanager wie hij of zij kan benaderen als procesbegeleider en inhoudelijk deskundige voor bijvoorbeeld het uitvoeren van de context- en risicoanalyse. Dat zijn belangrijke nieuwe eisen in ISO 9001. Een goed intern netwerk zorgt dat de ideale kwaliteitsmanager makkelijker communiceert over kwaliteit, en sneller een draagvlak creëert voor verbeteringen en initiatieven.