

ISO 9000 bij Stichting de Baak: motieven achter een praktijkverhaal

Peter Noordhoek

Gevraagd om 'het praktijkverhaal' te doen over ISO-9000 bij Stichting de Baak komen er een aantal beelden en gevoelens op. Goede beelden, slechte beelden. Goede gevoelens, slechte gevoelens.

Goede beelden; bijvoorbeeld het beeld van een dag waarop de verschillende procedureteams ieder hun eerste versie van de procedure presenteerden en er langzaam maar zeker een beeld ontstaat van hoe de procesgang binnen de organisatie nu werkelijk gaat. Een fantastisch moment, waarbij bijna letterlijk in beeld werd gebracht hoe binnen de organisatie het stokje wordt over gegeven. Goede beelden ook, kleiner, maar wel zo veel betekenis, van mensen op de werkvloer die naar je toekomen met de vraag hoe ze zelf de kwaliteit kunnen verbeteren. Het gevoelde ongeduld om de daad bij het woord te voegen. Goede beelden, goede gevoelens. Slechte beelden ook. Van uitgesponnen vergaderingen zonder duidelijk slot. Van deadlines die te vaak niet worden gehaald. Van mensen die machteloos hun schouders ophalen omdat een afspraak weer niet is nagekomen. Slechte gevoelens van iets ongrijpbaars. Geen regelrechte oppositie, maar van een ongelooft, scepsis over de echte inzet van de ISO-9000 certificering.

Goede en slechte beelden

Dit praktijkverhaal is een verhaal van goede en slechte beelden en gemengde gevoelens. We zijn er dus nog niet. Begin 1993 echt begonnen, hebben wij net de fase achter de rug dat de procedures geschreven zijn en de eerste interne audits achter de rug zijn. Of en wanneer wij opgaan voor certificatie is afhankelijk van de snelheid waarmee wij ons intern kunnen aanpassen aan de eisen die het systeem stelt, en het moet worden gezegd dat wij deze eisen redelijk ambitieus hebben geformuleerd. Dat zal het niet eenvoudig maken om in één keer door het proces van certificatie heen te komen.

Geen feestverhaal dus. Waarom dan toch? Het doet de vraag naar onze motieven hard naar boven komen. Eerlijk gezegd ben ik niet van plan u keurig ons plan van aanpak te geven - het zelf opstellen van zo'n plan is een leerervaring die ik u vooral niet wil onthouden - maar het is wel terecht dat u beeld krijgt van de motieven op basis waarvan wij aan het avontuur zijn begonnen.

Over de hobbel heen

Laten we dan voorop stellen dat de Baak niet aan ISO-9000 is begonnen omdat wij van onszelf vinden dat we slechte kwaliteit leveren. Kijken we alleen al naar onze evaluaties, dan is dat gewoon niet zo. Wel zijn wij serieus van mening dat die kwaliteit beter kan. In absolute zin; die evaluaties moeten hoger, maar ook in relatieve zin; we willen vergelijkingen goed kunnen doorstaan. En het gaat niet vanzelf om die kwaliteit op een hoger niveau te brengen. We moeten als het ware een hobbel nemen in de ontwikkeling van onze organisatie, anders hebben de verbetering die steeds worden aangebracht een incidenteel en niet een

met ISO. Maar al te vaak wordt de concurrentievraag gereduceerd tot een PR-vraag. Dat is natuurlijk een zeer betrekkelijke zaak. De eerste opleidingsinstituten hebben nu ISO. Onze felicitaties; zij genieten nu ongetwijfeld van een promotieoordeel. Maar voor al degenen die er niet als eerste bij zijn wordt het een negatieve motivatie: niet betrap worden dat je het zelf nog niet hebt. Zo'n motivatie werkt intern al gauw contraproductief. Een dergelijke defensieve argumentatie is niet goed genoeg in onze dynamische markt.

Waar het concurrentie-argument wel leuk voor is, is om te bedenken wat het voor de branche zou betekenen als er een helder onderscheid zou komen tussen gecertificeerde en niet-gecertificeerde concurrenten. De drempel om toe te treden tot onze markt is laag. Een verhoging middels ISO kan geen kwaad.

Altijd een mix van motieven

Bij de Baak speelt een mix van de bovenstaande vier motieven. Wij willen graag gezien worden als voorloper, dus het laat ons niet koud dat kwaliteit een belangrijke trend is. Wij hebben een aantal grote klanten die met ISO bezig zijn, wij willen ze kunnen laten zien dat wij ook in dat opzicht hun taal verstaan. Wij hebben intern nog ontzettend veel te verbeteren en de meeste van ons zijn dat zich zeer bewust. En wij willen ons ook best graag profileren tegenover de concurrent, daar is geen misverstand over mogelijk. De motieven zijn er. Hoe en wanneer ze gebruikt worden hangt af van de omstandigheden. Er is dus altijd wel een motief om een kwaliteitsactie als ISO te motiveren. Waar het om gaat, is of de motivatie aansluit bij de beleving van het publiek, zeker intern. Om bij dat laatste te blijven; als je bijvoorbeeld intern een verhaal houdt, dan kunnen het beste interne motieven voor interne problemen worden gebruikt. Motieven als 'de klant wil het' of 'de concurrent gaat het anders doen' werken slechts beperkt. De medewerkers willen weten wat zij er zelf aan hebben - en terecht. Motieven die zijn ontleend aan het feit dat het een trend is, of dat het om de publiciteit gaat, kunnen ronduit averechts werken.

Waarmee ik maar wil zeggen dat de interne motivatie het belangrijkste is. Als men het zelf niet wil, dan gebeurt het ook niet. Het positieve is dan gelukkig dat de medewerkers, in ieder geval in onze organisatie, zo trots zijn op hun eigen organisatie dat ze zich wel degelijk aangesproken voelen als ze worden uitgedaagd tot een prestatieverbetering.

Verder dan ISO-9000

Wij proberen te werken aan kwaliteit met een einddoel dat verder weg ligt dan certificering op basis van ISO-9000. Iedereen met ervaring waarschuwt tegen het moment dat het certificaat binnen is; dat is het kritieke moment. Dat is het moment dat het vreselijk moeilijk is om de energie vast te houden. Ik durf niet te zeggen dat wij die valkuil zullen vermijden, wel werken we nu al aan een perspectief dat verder gaat dan certificering. Het model van de Nederlandse Kwaliteitsprijs vormt daarvoor de leidraad. Niet zozeer omdat daar weer een Onderscheiding en Prijs aan hangt - het kan heel contraproductief werken om een prijs in het vooruitzicht te stellen waarvan niet duidelijk is dat die kan worden gehaald - maar vooral omdat het een ontwikkelmodel aangeeft voor de organisatie. ISO-9000 beperkt zich dan tot een tussenstap op weg naar een verder gelegen doel. Wij noemen dat doel 'Total Management Quality'. Wat er mee wordt bedoeld is, dat het niet

Stichting de Baak

Management Studiecentrum van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen

- omzet ong. 18 miljoen
- 120 medewerkers, incl. hotel en PAO-BB
waarvan 20 projectmanagers
- 300 externe docenten/trainers
70 % adviseur / trainer
10 % hoogleraar/specialist
20% praktijkspreker

de Baak

Markt/produkt besloten programma's	<ul style="list-style-type: none"> - In-company programma's - Overheidsprogramma's - Vertegenwoordigend overleg: de Boei
Markt/produkt open programma's	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen Management - Human Resources Management - Marketing en Strategisch Management - Finance & Logistiek - Informatiemanagement
Markt-produkt niet-cursorische programma's	<ul style="list-style-type: none"> - Round Tables - Workshops - Ontmoetingsbijeenkomsten
Markt/produkt post-academisch onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - PAO Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen
Facilitair Bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel - Ondersteunende diensten

de Baak

Tussen Kaizen en BPR

- 1. **Mission statements** - 94%
- 2. **Customer surveys** + 90%
- 3. **TQM** 76%

- 6. **Benchmarking ***
- 7. **Re-engineering ***

- x. **Dynamic symulations**
- x. **Technology S-curves**

Bron: Fortune, 30-5-94

de Baak

Tussen Kaizen en BPR

Vijf Ontwikkelingsfasen

Fase I

Produkt-/activiteiten-georiënteerd

Kenmerken: de activiteiten en niet het primaire proces staat centraal; er ligt veel nadruk op het corrigeren van problemen nadat ze zijn ontstaan

Fase II

Proces-georiënteerd

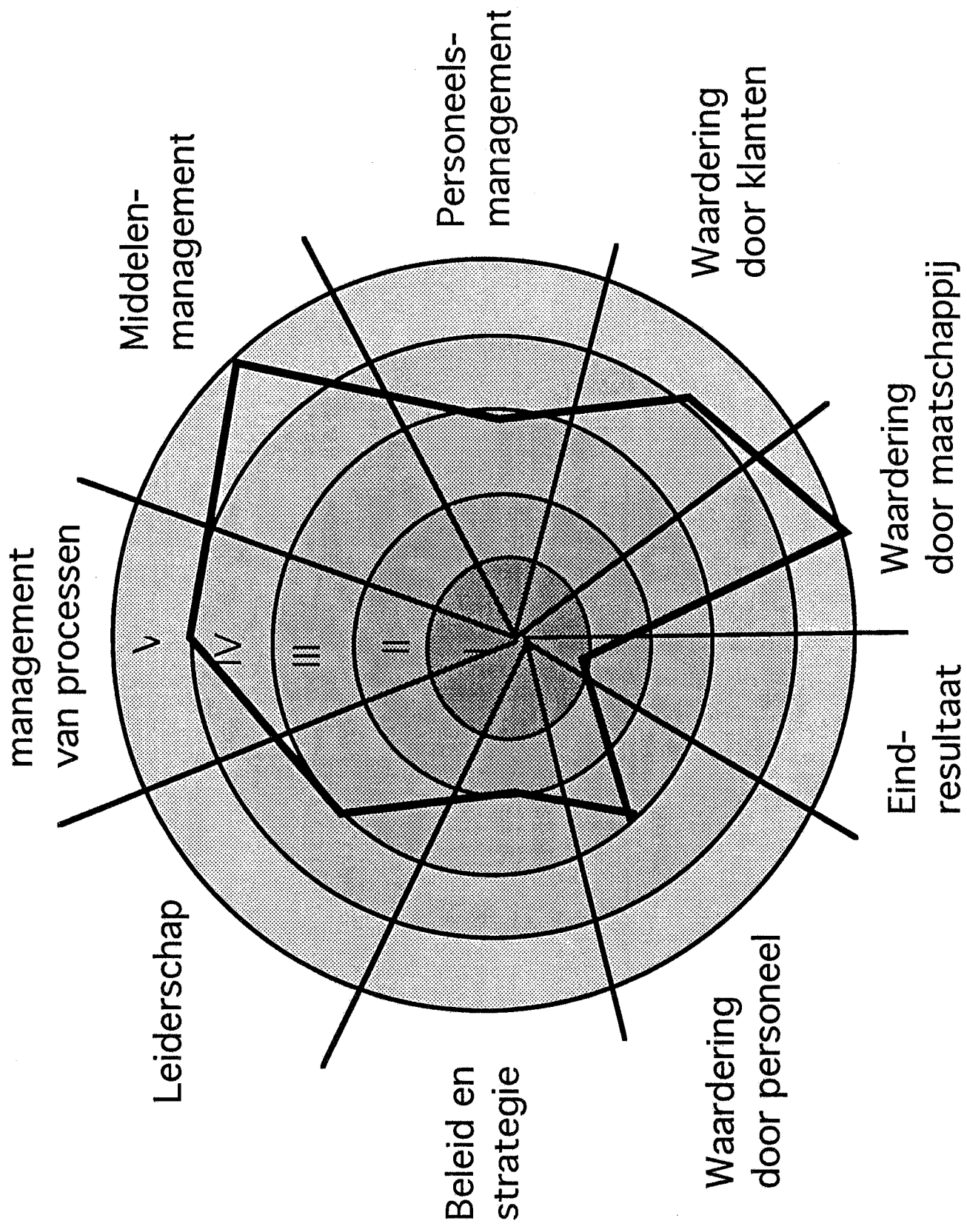
Kenmerken: het proces en de beheersing ervan staan centraal; op basis van metingen en kennis van de processen worden verbeteringen doorgevoerd in probleemgebieden

Fase III

Systeem-georiënteerd

Kenmerken: de totale organisatie, inclusief ondersteunende functies, wordt beheerst; beheersing van alle processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid, men wil problemen/klachten voor zijn.

de Baak



Waarom ISO?

Objectief:

- inzicht
- borging

(Semi-)objectief:

- "stok achter de deur" - het anti-professionals argument
- "concurrent" - de ander gaat het vast ook doen
- "de klant gaat het vragen" - maar nu nog niet
- "pr" - het levert (even) mooie PR op

Persoonlijk:

- gedrevenheid van de directeur
- ervaring van de Coördinator: PAO / Sundridge

de Baak

Keuze omvang ISO

Buiten ISO blijven (vooralsnog) :

- hotel - eigen systeem
- PAO - eigen systeem
- de Boei - te snel voor levensfase

de Baak

Wat maak je van de volgende combinatie:

- een directie met een missie
- eigenwijze projectmanagers als dragers van activiteiten
- topprofessionals als toeleveranciers
- een hardwerkende maar sceptische werkvloer
- een autonoom hotel
- en vele klanten met zeer uiteenlopende vragen

als object van een kwaliteitsactie?

Een kwaliteitspuzzel

**Professionals zijn het gezicht van de organisatie,
lang niet in alle opzichten de dragers ervan.**

Welke partijen kunnen er zijn in een opleidingsorganisatie?

Leiding:

bestuur
directie

Professionals:

toeleveranciers: docenten
projectmanagers / begeleiders

Ondersteuning:

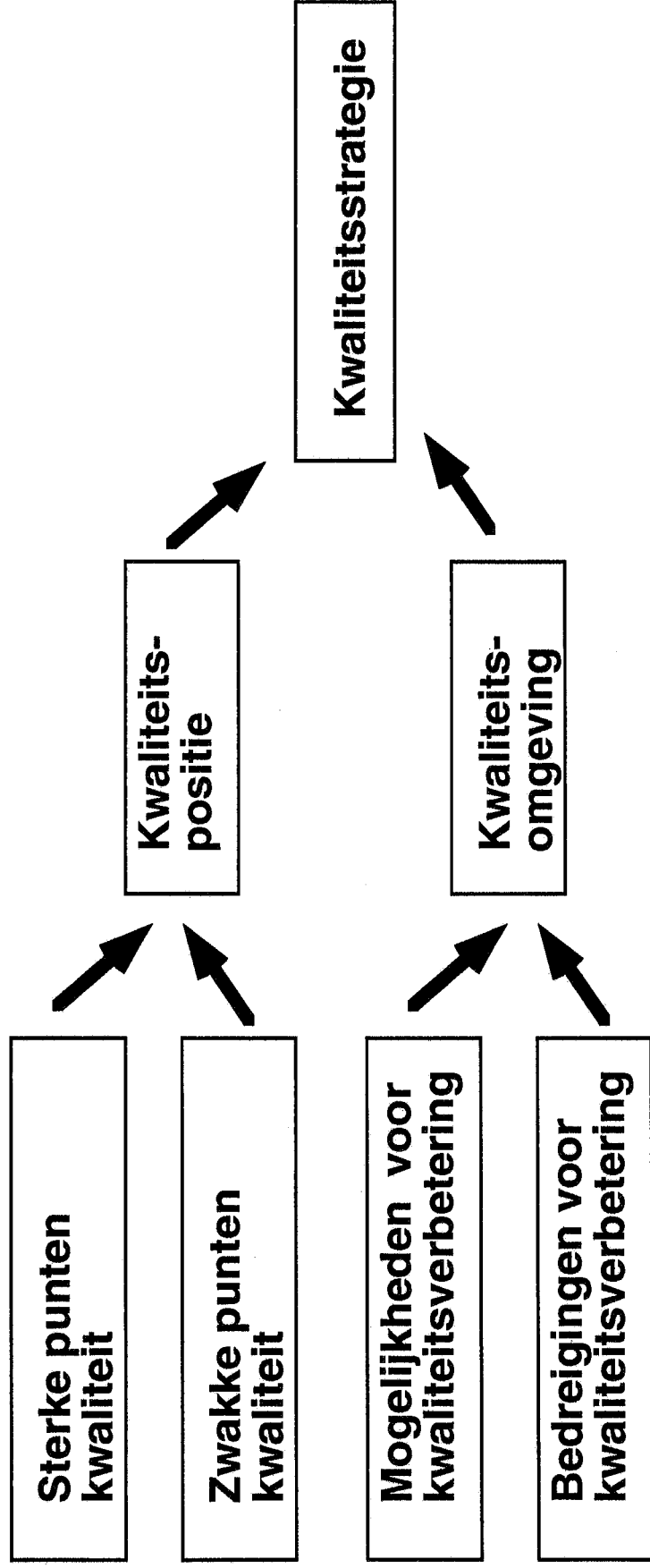
secretariaat
bibliotheek / repro
administratie

Accommodatie:

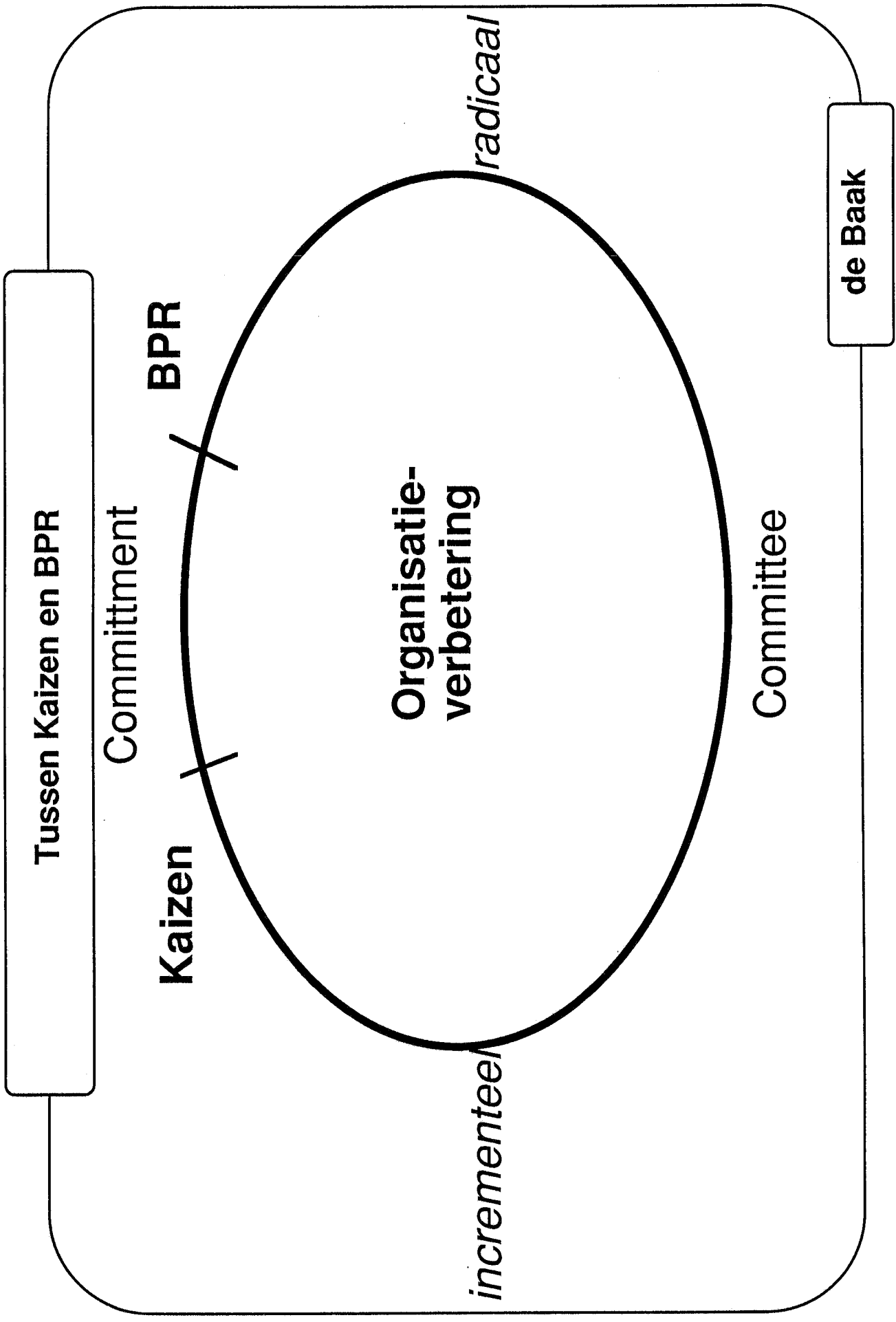
zalen / techniek
receptie / restaurant
hotel

de Baak

Kwaliteit en strategie



de Baak



Tussen Kaizen en BPR

Commitment

BPR

Kaizen

Organisatie-
verbetering

Committee

de Baak

incrementeel

radicaal