



Een organisatie die wordt gezien als een levend wezen: een systeem met een ziel, karakter en eigen identiteit, deel uitmakend van een netwerk binnen de maatschappelijke context.

Certiked Model sluit aan bij strategische thema's

Kennisintensieve organisaties zijn ISO 9001 voorbij

Het aandeel kenniswerkers in bedrijven en instellingen neemt nog altijd toe. Steeds meer organisaties zijn daarom *kennisintensieve* noemen. In ISO 9001, dat zijn laatste grote verandering in 2000 onderging, is deze trend nauwelijks meegenomen. Dat is geen verwijt aan ISO 9001 – die is immers universeel en beschrijft het wereldwijde minimumniveau – maar wel jammer voor al die kennisintensieve organisaties. Want die worden door de norm niet uitgedaagd op de voor hen belangrijke thema's. In dit artikel beschrijven wij de belangrijkste ontwikkelingen die ertoe leiden dat de 'kale' ISO 9001 niet meer voldoet voor kennisintensieve organisaties, en op welke wijze het Certiked Model voor hen wél een bijdrage levert aan de kwaliteit.

Door Arnold Roozendaal en Diederik van der Burg

Dienstverleners moesten het altijd al hebben van de kennis van hun medewerkers. De trend dat alle organisaties kennisintensiever worden, betekent dat dienstverleners aan de voorlinie zijn gekomen van algemene organisatie-ontwikkelingen. Zij ondervinden dat kwaliteitsmanagement een belangrijk thema blijft. Echter, de kwaliteitsmanagement-thema's die bij hen aan de orde zijn, worden nog beperkt

benoemd in ISO 9001. Als belangrijkste thema's zien wij de volgende ontwikkelingen: een verbreding van het begrip 'klant', een toenemend belang van dynamisch risicomanagement en een nieuw organisatieparadigma.

NIET ALLEEN DE KLANT IS VAN BELANG

Er zijn geen uitzonderingen meer op de

noodzaak kwaliteit te leveren. Privaat of publiek, met winstoogmerk of not-for-profit; alle organisaties moeten toegevoegde waarde leveren aan hun klanten. Als dit al niet een levensvoorwaarde is (zoals bij commerciële organisaties), dan wordt het wel afgedwongen door kritische burgers en toezichthouders. Zelfs de spreekwoordelijk eenvoudige adviesorganisatie kan haar ogen niet (meer) sluiten voor de effecten

van haar adviezen op de maatschappij en op de klanten van haar klanten. Het kwaliteitsmanagement(systeem) dat zich louter richt op de afnemer van de producten of diensten, schiet dus in veel gevallen tekort. Met andere woorden: het oorspronkelijke begrip 'klant' is te eng geworden voor de dagelijkse praktijk.

ISO 9001 is echter juist gebaseerd op het centraal stellen van de directe afnemer. Deze focus heeft veel bijgedragen aan het verbeteren van organisaties en de kwaliteit van hun producten – en doet dat in veel branches nog steeds. Een al te simpele toepassing of toetsing van de norm marginaliseert het kwaliteitssysteem echter en daagt organisaties niet uit om breder te kijken. En dat terwijl de bredere blik in steeds meer branches een essentiële overlevingsvoorwaarde is. Niet voor niets zijn ISO 26000 en 'de ISO 9001 voor zorg en welzijn', EN 15224, zo populair.

VAN PLANNING NAAR RISICO-MANAGEMENT

Het tweede thema (en tevens tekortkoming van ISO 9001) komt voort uit de toenemende grilligheid van afnemersmarkten. Een grilligheid die door de crises sinds 2008 nog groter is geworden. ISO 9001 is gebaseerd op de economische en markt-

situaties die golden in de – naar huidige maatstaven rustige – jaren '90. Dat was een tijd waarin tienjarenplannen al naar het museum waren verbannen, maar ook een tijd waarin toch met een redelijke betrouwbaarheid vooruitgekeken kon worden. Goed doordachte jaardoelstellingen hadden een redelijke kans gerealiseerd te kunnen worden. En risico's waren over het algemeen statisch in kaart te brengen.

Los van de vraag of dat, achteraf gezien, toen wel écht waar was: anno 2014 is dat zeker niet meer het geval. Goed doordachte jaardoelstellingen worden nog steeds gehaald, maar met een veel grotere onzekerheidsmarge. Een marge die zo groot is dat ook heel veel jaardoelstellingen niet gehaald worden – hoe goed doordacht ze ook zijn. Voor de langere termijn wordt het al helemaal ondoenlijk. Met andere woorden: de risico's spelen voor organisaties een veel grotere rol in de dagelijkse besturing. De meer succesvolle bedrijven haken daar goed op in, door geregeld vast te stellen of hun inschatting van risico's nog juist is, en daar naar te handelen. Dus te doen wat ISO 9001 zo mooi noemt: 'Het treffen van preventieve maatregelen.' Dit soort maatregelen definieert de norm echter vooral voor het inrichten van processen: het *operationele niveau*. Het strategisch en tactisch

organisatieniveau blijft hiermee buiten beschouwing.

DE ORGANISATIE ALS LEVEND WEZEN

Mede onder invloed van de toenemende aandacht voor het Europees/Rijnlands organiseren, worden organisaties meer en meer gezien vanuit het *sociobiologisch paradigma*. Dit paradigma houdt in dat een organisatie gezien wordt als levend wezen: een systeem met een ziel, karakter en eigen identiteit, deel uitmakend van een netwerk binnen de maatschappelijke context. Deze ontwikkeling heeft niet alleen een relatie met de verbreding van het klantbegrip, maar vloeit ook direct voort uit de kennisintensivering als zodanig. Het geheel is de som der delen: wordt het aandeel mensen in de toegevoegde waarde van organisaties groter, dan worden de organisaties ook meer 'mens'. Dit staat ver van het oude paradigma, waarin een organisatie als 'ding' wordt gezien.

De nieuwe zienswijze heeft een aantal belangrijke consequenties. Zo komt er meer nadruk te liggen op de identiteit van de organisatie. En voor leidinggevenden ligt er niet meer de taak van het plannen en controleren van het werk, maar juist die van het creëren van een stimulerende

DE THEORIE IN PRAKTIJK

Jorissen Simonetti Architecten is een bureau dat reeds vijftig jaar bestaat. Net als veel andere architectenbureaus heeft het bureau al sinds 2008 te maken met een zeer moeilijke markt. Maar de organisatie zit niet stil en heeft haar koers radicaal verlegd.

Jan Idema, directeur, vertelt over de organisatie, ingericht vanuit een sociobiologisch perspectief:

'Alle collega-organisaties zoeken naar mogelijkheden om te overleven, want hetzelfde blijven doen helpt ons niet. Ons motto is om het anders te durven doen en in de keuzes die daarbij gemaakt worden congruent en consistent te zijn. Ik zie onze organisatie als een verzameling van mensen die gezamenlijk iets willen realiseren, die lid willen zijn van onze "familie", die weten waar de ander voor gaat en staat en die meeleven en handelen vanuit de kernwaarden eerlijkheid en oprechtheid. Wij kiezen als organisatie vervolgens heel bewust voor andere dan de gebruikelijke dimensies van winst. Voor ons is belangrijk dat wij vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en vanuit onze mogelijkheden bijdragen aan bijvoorbeeld een gevoel van veiligheid, welzijn en belevingswaarde. Het emotioneel welbevinden van de toekomstige gebruikers is voor ons heel belangrijk. Met dit als uitgangspunt

geloven we dat er voor ons een financieel rendement is te behalen. Vanuit dat perspectief is voor ons duurzaam bouwen iets fundamenteel anders dan het bouwen met duurzame materialen.'

Over de klanten zegt Jan Idema: 'Het genereren van prospects gebeurt via het voeren van een dialoog in een zeer vroeg stadium met een groot aantal verschillende klanten, waaronder opdrachtgever, bewoners en gebruikers. Via een dialoog worden hun behoeftes in beeld gebracht, onder andere op basis van een uniek



Jan Idema, directeur Jorissen Simonetti Architecten.

leer-, werk- en leefomgeving. Dit leiderschap wordt in ISO 9001 als een gegeven beschouwd, overigens in zwaar contrast met de INK- en EFQM-modellen. Een essentiële succesvoorwaarde is dus geen onderdeel van de belangrijkste norm voor kwaliteitsmanagement...

DE MEERWAARDE VAN HET CERTIKED MODEL

De conclusie is dat ISO 9001 op een aantal punten te weinig aansluit bij de actualiteit van veel organisaties. Bij haar oprichting, ruim twintig jaar geleden, kreeg Certiked de taak mee om ISO 9001 herkenbaar te maken voor de kennisintensieve dienstverlening. En de opdracht dit zo te houden. Dit vindt zijn weerslag in het Certiked Model. Deze vertaling van, en uitbreiding op ISO 9001 wordt vaker geactualiseerd dan de moedernorm. Hierdoor blijven de thema's en accenten actueel voor de doelgroep. Bij de laatste herziening zijn diverse verbeteringen doorgevoerd die aansluiten bij de hierboven geschetste ontwikkelingen. Drie uitgangspunten van het Certiked Model zijn in dit kader van belang:

1. Het kwaliteitsmanagementsysteem moet noodzakelijkerwijs een bijdrage leveren aan de toekomstgerichtheid van de organisatie. Het actief zoeken naar preventieve maatregelen en het inrichten van

dynamisch risicomanagement is dan ook iets wat in het Certiked Model een sterkere en meer strategische nadruk heeft dan in ISO 9001 het geval is.

2. Kennis, en het behoud ervan, is per definitie een van de kritieke succesfactoren van een kennisintensieve organisatie. Een kwaliteitsmanagementsysteem moet dus een belangrijke bijdrage leveren aan het lerend vermogen van de organisatie. Dit betreft het leren in brede zin. Uiteraard gaat het over het traditionele leren: vakken. Maar het gaat ook over het leren van ervaringen: vanuit de projecten, opdrachten en processen. En het gaat over leren op verschillende niveaus: van individueel tot de organisatie als geheel. *Leren van ervaringen* is daarom een prominent en expliciet onderwerp in het Certiked Model.

3. Het sociobiologisch paradigma impliceert dat mensen geen productiemiddel (*human resources*) zijn, maar onderscheidend zijn voor het leveren van de toegevoegde waarde van de organisatie. Het zijn in de eerste plaats de mensen en hun kennis die nu en in de toekomst het verschil maken voor de klant – en niet zozeer de processen en systemen. Gecommitteerde medewerkers brengen vanuit hun passie leven in het werk. Daarom staat 'Mensen' centraal in de zes onderwerpen in het Certiked Model.

Daarmee is het van relatief groter belang dan in ISO 9001.

Dankzij deze en andere accenten ontstaat een toetsingskader dat een bijdrage levert aan het borgen en continu verbeteren van processen. Daarmee wijkt het niet af van de moedernorm ISO 9001. Maar daarnaast levert het Certiked Model een veel nadrukkelijker bijdrage aan integrale organisatievernieuwing en daarmee aan toekomstbestendige organisaties. **O**

Over de auteurs

Certiked (www.certiked.nl) is de certificeerder van de kennisintensieve dienstverlening. Naast een model voor ISO 9001, is er een voor MVO, voor risicomanagement (ISO 31000) en voor de zorg- en welzijnssector (EN 15224).

Arnold Roozendaal en Diederik van der Burg zijn beiden senior teamleider bij Certiked. Als zodanig zijn zij nauw betrokken bij nieuwe ontwikkelingen in de toetsing van kennisintensieve organisaties. Daarnaast zijn beiden organisatieadviseur: Van der Burg als adviseur in verbeteren bij Adburdias (www.adburdias.nl), Roozendaal heeft als specialiteit de begeleiding van complexe veranderprocessen en is commissielid van de Commissie Toelating en Toerusting van de Ooa (info@contextueleiderschap.nl).

product: het EPvE (Emotioneel Programma van Eisen). Dat doen we vanuit een separate organisatie: Vastgoedfocus. Hier gaat het meer en meer om advisering, waarbij de mens centraal staat. De vraag aan zowel de opdrachtgever als de gebruikers luidt: "Welke emoties heb je bij het gebouw?". Door de dialoog aan te gaan krijgen we inzicht in potentiële gebruikers en zo werken we aan belevingswaarde, voordat er überhaupt gestart wordt met het ontwerp. In deze initiatieffase werken we samen met onze klanten aan het Duurzaam Meerjaren Onderhouds Plan.'

In de afgelopen jaren is de organisatie volledig vernieuwd. Het primaire proces en de samenwerking met derden zijn volledig herzien door de invoering van BIM (Building Information Modelling). Daarnaast is de organisatie ingrijpend verkleind, als gevolg van de ingestorte markt. Van medewerkers wordt daardoor veel meer dan voorheen een multifunctionele inzetbaarheid verwacht. Men is zich ervan bewust dat kwaliteit en kennis onderscheidende factoren zijn en blijven.

Jan Idema vervolgt: 'Wij investeren heel sterk in de voorkant. Dit betekent dat onze mensen moeten beschikken over kennis, ervaring, inzicht en relationele vaardigheden. Daarbij gaat het over het kunnen

voeren van een dialoog met alle externen (opdrachtgever, gebruikers, maar zeker ook de samenwerkingspartners). Verder investeren we zeer veel in gevalideerde data om met klanten de dialoog aan te gaan over de uiteindelijke exploitatiekosten. Die kosten zijn meestal over de gehele levensduur drie keer zo hoog als de stichtingskosten van gebouwen.'

Het kwaliteitsmanagementsysteem heeft een ander accent gekregen. Kwaliteit kun je niet primair verankeren in systemen, die moet je vooral verankeren in mensen. Vanuit 'control' is het accent veel meer komen te liggen bij de vernieuwing. Echter, de control blijft geborgd. Met name ook in de wijze van samenwerken in multifunctionele teams, in- en extern. Ook het verspreiden van kennis blijft hoog op de agenda staan.

'Wij kiezen er bewust voor om de elementen: strategische keuzes, risicomanagement, innovatie en preventieve maatregelen jaarlijks in samenhang te behandelen in de zogenaamde management(p)review', besluit Idema. 'Wij kijken daarbij vooral vooruit. Dit is voor ons een essentiële dimensie van het door Certiked gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem.'