

Terug naar de basis

Deregulering: ook goed voor een kwaliteitssysteem

Herkent u dit? Het kwaliteitshandboek van uw organisatie wordt alsmaar dikker en het kost steeds meer tijd om de procedures actueel te houden. Er wordt (bij voorkeur in de wandelgangen) geklaagd dat het kwaliteitssysteem zo bureaucratisch is. Kortom, de *schwung* die kwaliteit in het begin had, is aan het verdwijnen.

Wanneer uw kwaliteitssysteem dit soort trekjes begint te vertonen, volstaat stapsgewijs verbeteren niet meer. De tijd is rijp om het systeem op de schop te nemen. In dit artikel reiken wij een aantal handvatten aan voor het versimpelen – en vooral dereguleren – van vastlopende kwaliteitssystemen.

Door Diederik van der Burg en Chantal Juijn – Goossens, teamleiders bij Certiked

Als beoordelaars (auditors) van Certiked komen we bij veel kennisintensieve organisaties over de vloer. We komen prille systemen tegen en natuurlijk ook volwassene en tegelijk *lean* systemen, waarin alleen dat geregeld is wat er echt toe doet. Maar we zien ook kwaliteitssystemen die log zijn geworden. Systemen waarin de borgingsmechanismen en de documentatie (kwaliteitshandboek, procedures en richtlijnen) veel omvangrijker zijn dan eigenlijk noodzakelijk of nuttig is. Deze systemen voldoen vaak wel aan de harde eisen van ISO 9001, dus tot tekortkomingen leidt dit meestal niet in onze beoordelingen. Maar het is wel zonde van alle energie die erin gestoken wordt. De omvang en daarmee de beheersbaarheid van het systeem of de documentatie benoemen we dan expliciet als verbeterpunt. Een verbeterpunt benoe-

men is (terecht!) het meest adviserende wat een auditor mag doen. Op deze plaats delen wij echter graag de inzichten die wij in onze advies- en auditpraktijken opgedaan hebben.

Een te uitgebreid, overgereguleerd kwaliteitssysteem ontstaat uit een positieve intentie. Veel kwaliteitssystemen en de daarbij behorende handboeken, procedures en formulieren, dijen als een bijna natuurlijk proces in de loop van de jaren uit. Bij een eerste certificering worden in elk geval die dingen geregeld en beschreven die noodzakelijk zijn om het certificaat te behalen. In de loop van de tijd ontdekken steeds meer mensen in de organisatie dat het handig is om afspraken met elkaar te maken over de werkwijzen. Of zij denken dat dit moet: van de directie, de kwaliteitsmanager of

'van ISO' (zie kader). Daardoor komen voor steeds meer werkzaamheden en afspraken procedures en werkinstructies.

Een metafoer om dit te verduidelijken is om het kwaliteitssysteem en -handboek te zien als een struik. Als u een struik voor het eerst in de tuin zet, heeft hij een bepaalde omvang (het certificeringsproject). Vervolgens slaat hij aan (certificering behaald) of niet (project wordt afgeblazen). De struik groeit en groeit, en trekt steeds meer aandacht. Op een gegeven moment groeit hij echter uit zijn krachten; hij overwoekert zijn omgeving en ziet er niet meer mooi uit (een uit de kluiten gewassen kwaliteitssysteem).

TIJD VOOR DEREGULERING

Een te uitgebreid, log kwaliteitssysteem heeft, als een uit zijn krachten gegroeide struik, een enthousiaste snoeibeurt nodig. Die snoeibeurt noemen wij deregulering. En net als het snoeien van een struik, vraagt het dereguleren van een kwaliteitssysteem om een goede strategie. Daarbij zijn drie punten van belang:

1. De basis van het kwaliteitssysteem moet duidelijk zijn.
2. Borging moet in verhouding staan tot de risico's. En
3. Het menselijke aspect moet niet vergeten worden.

Wij werken dit hierna uit.

MAAR HET MOET TOCH VAN ISO?

Als het goed is zal uw certificerende instelling u geen strobreed in de weg leggen bij een deregulering. Er zijn namelijk maar weinig verplichtingen (en in de nieuwe versie van ISO 9001 worden het er nog minder) over de inhoud van het kwaliteitshandboek en géén over de gewenste omvang en diepgang.

Bedenk dat ISO 9001 voorschrijft *dat* bepaalde zaken geregeld moeten zijn om de kwaliteit van dienstverlening te borgen, maar het aan de organisatie overlaat *hoe* dit aangepakt moet worden. Als alles wat ISO 9001, ISO 14001, et cetera eisen in één eis zou moeten worden samengevat, dan is het: 'Denk na over hoe je het slim regelt'. Soms is een procedurebeschrijving een slimme oplossing, maar minstens zo vaak is 'slim' iets heel anders. Gaat u er maar van uit dat 95% van uw kwaliteitshandboek er is omdat het door mensen in uw eigen organisatie als nuttig wordt ervaren (of dat ooit werd...). Hooguit 5% is een harde ISO-eis.



Maakt u van de deregulering een organisatiebreed initiatief, dan zal de wederopleving van het kwaliteitssysteem extra effectief zijn. Want als iemand zélf de risico's binnen zijn werkgebied heeft meebepaald en meegedacht heeft over de afspraken die daaruit volgen, zal het nieuwe kwaliteitssysteem ook zijn kwaliteitssysteem zijn.

1. DUIDELIJKE BASIS

In effectieve organisaties hangen alle processen en activiteiten samen met de visie (of *mission statement*, bedrijfsstrategie, et cetera) van de organisatie. Dit geldt ook voor het kwaliteitssysteem. Een organisatie dient zich aan het begin van een dereguleringstraject af te vragen of dat werkelijk zo

is. De visie moet natuurlijk actueel zijn! Het is zinvol de samenhang tussen het kwaliteitssysteem en de visie langs verschillende invalshoeken te belichten:

- Zijn er kwaliteitsdoelstellingen vastgesteld? Met andere woorden: het moet duidelijk zijn waaraan het kwaliteitssysteem moet bijdragen. En dat voor alle betrokkenen: directie, medewerkers en liefst ook klanten. (Zie ook 'De 10 stappen voor kwaliteitsmanagement' door drs. Virginie Donker in *Kwaliteit in Bedrijf*, augustus 2014).
- Wat is de preferente concurrentiestrategie van de organisatie? U kunt zich voorstellen dat een organisatie die efficiëntie (*cost leadership*) voorop stelt, andere

aspecten regelt dan een organisatie die bijvoorbeeld productleiderschap centraal stelt. En een organisatie die vooral zorgvuldig moet handelen, stelt weer andere eisen aan de opzet of inrichting van haar kwaliteitssysteem. De norm EN 15224 'ISO Healthcare' kan hierbij als inspiratie dienen (zie het kader).

- Volgens welk besturingsparadigma wil de organisatie werken? Het kan geen kwaad om u af te vragen of uw organisatie er een is waar planning, control en prestatie-indicatoren centraal (moeten) staan. Dit soort organisaties vraagt door haar aard om meer en gedetailleerde procedures en werkinstructies. Of is uw organisatie er een met veel vakvolwassen professionals,

die juist hinder ondervinden van veel regels en een andere manier van aansturen nodig hebben? Dergelijke organisaties vragen in de praktijk om algemenere kaders en verder vooral om slimme manieren om goede ideeën van elkaar te hergebruiken (kennismanagement).

Het kan zinvol zijn om voor verschillende onderdelen van de organisatie deze vragen apart te beantwoorden. Zeker als de onderdelen een sterk verschillende aard hebben, of in verschillende markten actief zijn.

2. BORGING IN VERHOUDING TOT RISICO'S

Een belangrijk doel van een kwaliteitssysteem is dat het borgingsmaatregelen treft voor risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Dit vraagt logischerwijs om inzicht in die risico's. Het is niet voor niets dat in het ontwerp voor ISO 9001:2015 risico-identificatie een centraal thema is!

In de aanvang van het dereguleringstraject is het dus zaak dat de belangrijkste risico's voor de organisatie worden benoemd. Voor kwaliteitssystemen gaat het hierbij primair om risico's die ertoe leiden dat de klanten niet krijgen wat zij verwachten.

Zodra duidelijk is welke risico's door het kwaliteitssysteem moeten worden beheerst, is de volgende belangrijke vraag: hoe? De meest voorkomende reflex daarop is een procedure of werkinstructie opstellen. In een aantal gevallen is dat inderdaad een goede oplossing. Dit is echter ook het soort denken dat de noodzaak tot deregulering

bracht. Procedures en werkinstructies zijn dan ook niet de enige antwoorden. Andere manieren om met een kwaliteitssysteem risico's te ondervangen zijn bijvoorbeeld de toepassing van standaardsjablonen, verplichte velden in computersystemen, collegiaal overleg, tegenlezen (van offertes en rapporten), vertrouwen op bewezen vakmanschap, mentorsystemen, enzovoort.

'ER WORDT IN DE GEDEREGULEERDE SITUATIE MEER EIGEN INITIATIEF VERWACHT'

En door medewerkers te betrekken bij het bepalen van de juiste maatregel of afspraak om de risico's te beheersen, krijgt u vaak de beste – én een breed gedragen – oplossing.

3. HET MENSELIJKE ASPECT

Wanneer u serieus werk maakt van de deregulering van uw kwaliteitssysteem, is dit voor medewerkers van alle niveaus even wettelijk. Want zij hebben jarenlang gehoord dat ze zich aan de afspraken moesten houden, die zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek, procedures, instructies en dergelijke. Daarvan zijn er na de deregulering heel veel minder. Er wordt dus, in de gedereguleerde situatie, meer eigen initiatief verwacht. Lang niet iedereen zal zich spontaan veilig en vertrouwd voelen in die situatie. Heeft u veel mensen bij de deregulering betrokken, dan gaat de gewenning eenvoudiger dan als het een gecentraliseerd project was. Samen be-

dachte oplossingen leiden namelijk tot snelle acceptatie en het nemen van eigenaarschap. Daarnaast is het dan lastiger om 'onder de nieuwe afspraken uit te komen'. In elk geval is het verstandig om helder te communiceren over de nieuwe rol van het kwaliteitshandboek en om voor een actieve ondersteuning te zorgen van zowel leidinggevendenden als 'de mensen op de werkvloer'.

TOT SLOT: EVALUEER

Het is een open deur, maar we noemen hem toch. De basis van het kwaliteitsdenken is de Plan-Do-Check-Act-cirkel van Deming. Act – evalueren – is de sleutel. Doen we de juiste dingen en doen we deze dingen op de juiste manier? Dit is vanzelfsprekend ook van toepassing op deregulering van uw kwaliteitssysteem. Dus: evalueer na bijvoorbeeld een jaar of de deregulering is gegaan zoals u hoopte en of het effect is wat u zich ervan voorstelde. Alleen op die manier komt u uit op een kwaliteitssysteem dat bij uw organisatie past en die de dienstverlening aan uw klanten zo goed mogelijk ondersteunt. **Q**

Over de auteurs

Diederik van der Burg is directeur/adviseur/trainer van Adburdias, adviseurs in verbeteren (www.adburdias.nl). Hij begeleidde en begeleidt vele organisaties bij het opzetten of dereguleren van hun kwaliteitssysteem. Daarnaast is hij senior teamleider bij Certiked.



Chantal Juijn – Goossens is directeur/adviseur/trainer/coach van Allium Partners, Bloei door Ontwikkeling (www.allium.nu). Zij begeleidt organisaties in veranderingsprocessen waarbij organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling hand in hand gaan, onder andere bij kwaliteitsmanagementtrajecten. Zij is tevens teamleider bij Certiked.



EN 15224

Een relatief nieuwe norm in het kwaliteitslandschap is de EN 15524 'ISO Healthcare'. Deze norm is de verbijzondering van ISO 9001 voor de gezondheids- en welzijnssector. Een van de meest krachtige toevoegingen van EN 15524 aan ISO 9001 zijn de 'kwaliteitskenmerken'. De norm vraagt van organisaties om *vooraf* na te denken over hun kwaliteitskenmerken: die onderwerpen die de organisatie het meest dierbaar zijn. De norm neemt de kwaliteitskenmerken van de WHO (World Health Organisation) als voorbeeld. Deze variëren van doeltreffend, doelmatig en dergelijke 'harde' kenmerken, via bijvoorbeeld tijdigheid en continuïteit, tot 'zachte' kenmerken als gelijkwaardigheid.

De eisen aan het kwaliteitssysteem (die gekopieerd zijn uit ISO 9001) worden in EN 15524 steeds gerelateerd aan de kwaliteitskenmerken. Voor de invulling van een normeis (bijvoorbeeld inkoop) maakt het namelijk nogal wat uit of *doelmatigheid* het leidende kwaliteitskenmerk is, of *continuïteit van de zorg*. De norm eist dat bij de invulling van een eis nagedacht wordt over de juiste invulling, gegeven de leidende kwaliteitskenmerken. Om de wijze waarop kwaliteitskenmerken doorwerken in alle eisen, zou EN 15224 in onze ogen verplichte kost moeten worden voor kwaliteitsmanagers in alle sectoren.