



Kwaliteit van risicogestuurd werken

Een andere aanpak voor omgaan met kwaliteitsrisico's

Het zal voor u geen verrassing zijn: het leveren van kwaliteit is nooit zonder risico's. Volgens de ISO 31000-richtlijn is risico 'het effect van onzekerheid op doelstellingen'. Kwaliteitsrisico's zijn zo dus effecten van onzekerheid op kwaliteitsdoelen. Risicogestuurd werken helpt de kwaliteitsverantwoordelijke effectief om te gaan met kwaliteitsrisico's. Risicosturing draagt dan bij aan kwaliteit.

Laten we starten met een positief voorbeeld. Onlangs las ik dat TenneT met een zekerheid van 99,999 % stroom levert. Hiermee is Nederland koploper in Europa. Dit is een van de redenen waarom bedrijven als Google en Microsoft in ons land hun datacentra vestigen. TenneT beheerst blijkbaar de onzekerheden rondom elektriciteit en heeft de kwaliteit van stroomlevering goed op orde.

Een ander voorbeeld is de aardbevingsproblematiek in de provincie Groningen. De Onderzoeksraad voor Veiligheid heeft bevestigd dat veiligheid van burgers de afgelopen decennia geen prioriteit was in de besluitvorming over gaswinning. Veel Groningers hebben schade aan hun woningen en zijn bezorgd over de toekomst. Ze zijn boos en voelen zich onbegrepen door de verantwoordelijke overheidsinstanties. Het gasbeleid heeft bepaald niet bijgedragen aan de kwaliteit van leven in het noordoosten van ons land.

In beide voorbeelden bepaalt de wijze van omgaan met onzekerheden het al dan niet realiseren van kwaliteitsdoelen. Het kwaliteitsdoel zelf is ook vaak aan onzekerheid onderhevig. Kwaliteit is verre van eenduidig en hangt mede af van belangen. Volgens ISO 9001 is kwaliteit 'het realiseren van klanttevredenheid op basis van de perceptie van de klant'. Perceptie is subjectief, ambigu, variabel en vooral persoonsafhankelijk. Wie is de klant, wat verwacht hij of zij en is dat wel realistisch en haalbaar?

Deze voorbeelden laten zien hoe divers de onzekerheden zijn die een effect kunnen hebben op kwaliteit. Onzekerheden kunnen vooral technische oorzaken hebben of or-

In minder dan 50 woorden

- Het leveren van kwaliteit is nooit zonder risico's.
- Risicogestuurd werken is een terug-naar-de-essentie vorm van risicomanagement.
- Twintig specifieke kenmerken onderscheiden risicogestuurd werken van risicomanagement.
- Risicogestuurd werken kan eenvoudig worden ingebed in kwaliteitsmanagement.

Vervolgens verkennen we de kenmerken van anders omgaan met kwaliteitsrisico's door risicogestuurd te gaan werken.

Kwaliteitsmanagement in onzekerheid

In Sigma nr. 2, 2015 (februari) blikt hoogleraar Kees Ahaus terug op 25 jaar kwaliteitsmanagement. Opvallend is dat na enkele decennia, ondanks alle aandacht ervoor, nog steeds moeilijk is hard te maken wat kwaliteitsmanagement oplevert (Ahaus, 2015). Er blijkt een structureel gebrek aan *evidence*. Dit is ook het geval in het aanpalende vakgebied risicomanagement, dat al zo'n 50 jaar bestaat. Er is slechts een handvol wetenschappelijke artikelen dat specifiek ingaat op de meerwaarde risicomanagement – en die waarde blijkt meestal heel algemeen geformuleerd (Van Staveren, 2015).

Een ander opmerkelijk punt dat Ahaus in zijn artikel aanhaalt is de escalatie van het benoemen en beheersen van risico's, die ontaardt in bureaucratie. Ook dit sluit naadloos

Zowel kwaliteitsmanagement als risicomanagement zijn toe aan vernieuwing.

ganisatorische, of een combinatie van beide. Sommige onzekerheden zijn relatief eenvoudig te beheersen, andere zijn diffuus en daarmee ongrijpbaar. Sommige organisaties zijn effectiever in het omgaan met onzekerheden, en daarmee met hun kwaliteitsrisico's, dan andere organisaties.

Het is dan ook fascinerend dat er desondanks een generiek kader bestaat voor het effectief omgaan met kwaliteitsrisico's van producten of diensten. Deze aanpak wordt in dit artikel onthuld en praktisch toepasbaar gepresenteerd aan iedereen die (een deel van de) kwaliteitsverantwoordelijkheid draagt. Ik start met een korte en noodzakelijke reflectie op de stand van zaken van (kwaliteits)management. Dit is het vertrekpunt voor de beantwoording van een ogenschijnlijk simpele vraag: wat is eigenlijk de onzekerheid van kwaliteit?

aan bij het gangbare en vaak vooral instrumentele risicomanagement. Dit is feitelijk een kloon van Taylor's *scientific management*, dat inmiddels al 100 jaar meegaat. Dergelijk risicomanagement legt de nadruk op verantwoording, beheersing en controle. Het voedt de illusie van volledige maakbaarheid. Als er desondanks risico's optreden, dan zorgt de zogenoemde 'risicoregelreflex' voor nog meer protocollen en procedures.

Het huidige kwaliteitsmanagement bevindt zich dus in onzekerheid – en hetzelfde geldt voor het broertje risicomanagement. We lijken aan de vooravond te staan van noodzakelijke nieuwe accenten in beide vakgebieden. Meer van hetzelfde biedt geen oplossing voor de grote uitdagingen waarmee vele managers en professionals dagelijks worden geconfronteerd, zoals 'meer doen met minder mensen', 'met een hogere kwaliteit en minder risico'. Ga er maar aan staan.

Tabel 1. Onzekerheid door gebrek aan informatie, ontleend aan van Asselt en Rotmans (2002)

Bronnen van onzekerheid door gebrek aan informatie	
Niet te verkleinen onzekerheid	Wel te verkleinen onzekerheid
1. Onbekende onwetendheid – Je weet niet wat je niet weet	4. Gebrek aan observaties – Je hebt te weinig gegevens
2. Onvoorspelbaarheid – Je kunt het niet voorspellen	5. Onnauwkeurigheid – Je gegevens zijn te onnauwkeurig
3. Onmeetbaarheid – Je kunt het niet meten	6. Tegenstrijdige resultaten – Je resultaten zijn niet logisch
	7. Bekende onwetendheid – Je weet wat je niet weet

Onzekerheid van kwaliteit

Zoals al gezegd is volgens de ISO 31000-definitie, risico het effect van onzekerheid op doelen (NEN, 2009). Kwaliteitsrisico's zijn dus effecten van onzekerheid op kwaliteitsdoelen. Maar wat zijn die onzekerheden eigenlijk? Is daar structuur in aan te brengen?

Dat blijkt wel degelijk het geval. Een eenvoudig hanteerbare werkdefinitie van het begrip 'onzekerheid' is 'onvolledige zekerheid', die wordt veroorzaakt door onvermijdelijke variatie en/of gebrek aan informatie.

Onvermijdelijke variatie

Onvermijdelijke variatie, de eerste hoofdsort van onzekerheid, is op een bepaald niveau onontkoombaar onzeker. Voorbeelden zijn variaties in eigenschappen van grondstoffen van producten, variaties die niet verder zijn te verkleinen. Het vaststellen van een dergelijke ondergrens is het domein van de vakinhoudelijke expert. Dit is onderdeel van het traditionele kwaliteitsmanagement, met de steekproeven en statistische analyses. Een ander voorbeeld van onvermijdelijke onzekerheid wordt gevormd door kwaliteitsvoorkeuren van consumenten voor producten. Hier probeert de marketing een antwoord op te geven.

Gebrek aan informatie

De tweede hoofdsort van onzekerheid is gebrek aan informatie, ofwel gebrek aan kennis en ervaring. Dergelijke onzekerheid heeft maar liefst zeven verschillende bronnen. Een indeling in niet en wel te verkleinen onzekerheid door gebrek aan informatie is weergegeven in tabel 1. Misschien wel de belangrijkste constatering uit tabel 1 is dat slechts vier van die zeven bronnen van onzekerheid door gebrek aan informatie kunnen worden verkleind. Dit volgt uit de rechter kolom van de tabel. Voor het verminderen van deze vier onzekerheidsbronnen is inhoudelijke kennis en ervaring nodig. Vaak is dergelijke informatie alleen op de werkvloer in het zogenoemde primaire proces beschikbaar. Dit bevestigt weer eens hoe belangrijk het betrekken van vakmensen bij het omgaan met kwaliteitsrisico's is.

In hoeverre deze vier soorten onzekerheid daadwerkelijk moeten worden verkleind, is vaak een subjectieve aangelegenheid. Het is enerzijds afhankelijk van de mate van onzekerheid die nog acceptabel is voor de vereiste kwaliteit van een product of dienstverlening. Anderzijds zijn uiteraard de kosten die gemoeid zijn met het (verder) verkleinen van de onzekerheid een factor van belang. Hiermee wordt duidelijk hoe belangrijk het in een organisatie is om gedeelde helderheid te hebben over het beoogde niveau van kwaliteit. Tevens wordt hiermee bevestigd dat elk kwaliteitsniveau zijn prijs heeft, met de mate van toelaatbare onzekerheid als belangrijk aandeel.

Kenmerken van risicogestuurd werken

Risicogestuurd werken is niets anders dan het toepassen van zes generieke risicoprocesstappen in bestaande werkprocessen, die hierdoor risicogestuurd worden. De zes risicostappen zijn het resultaat van het filteren van alle gangbare methoden voor risicomanagement op de essenties. Een voorbeeld van een werkproces waarin deze zes stappen naadloos passen is de bekende PDCA cirkel van Deming (fig. 1).

Wat zijn nu de verschillen tussen het gangbare risicomanagement, waarvan eerder werd geconstateerd dat het een te dominante rol in het kwaliteitsmanagement is gaan spelen, en risicogestuurd werken?

Het gangbare risicomanagement legt als kloon van het Tayloriaanse scientific management de nadruk op systemen, planning, controle, beheersbaarheid en daarmee de illusie van onbegrensde maakbaarheid van organisaties. Risicogestuurd werken legt juist meer nadruk op mens, cultuur, flexibiliteit, leren, aanpassingsvermogen en de realiteit van begrensde maakbaarheid van organisaties. Het is overigens niet zozeer een kwestie van of het één of het ander. Het is vooral een kwestie van wat minder accent leggen op elementen van het conventionele risicomanagement, en wat meer accent leggen op elementen van risicogestuurd werken.

Tabel 2. Kenmerken van conventioneel risicomanagement ten opzichte van risicogestuurd werken

Kenmerken van conventioneel risicomanagement		Kenmerken van risicogestuurd werken
1	Methode is leidend	Doelen zijn leidend
2	Eén doel	Enkele doelen
3	Geld is dominant	Waarde is dominant
4	Standaardisatie	Variatie
5	Variatie minimaliseren	Variatie benutten
6	Onteigenen	Eigenaarschap
7	Schaalvergroting	Functionele omvang
8	Low trust – high tolerance	High trust – low tolerance
9	Afdwingen	Uitnodigen
10	Zeker willen weten	Onzekerheid toelaten
11	Compleet willen zijn	Keuzes durven maken
12	Meer onderzoek vragen	Beperkingen onderzoek aangeven
13	Alleen lineair	Lineair en cyclisch
14	Ontwerpen	Ontwikkelen
15	Statisch	Dynamisch
16	Oorzaak – gevolg	Interactie
17	Uitsluiten van verspilling	Kleine verspilling accepteren
18	Fouten uitsluiten	Fouten vroegtijdig opmerken
19	Kansen op risico's verkleinen	Gevolgen van risico's verkleinen
20	Antwoorden geven	Vragen stellen

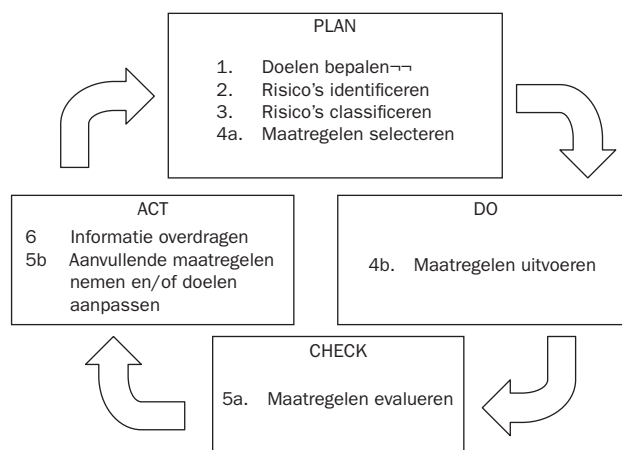
Tabel 2 is een bewerking van een figuur uit het boek 'Verdraaide Organisaties' (Hart, 2013). Het bevat in twee kolommen twintig kenmerken van het gebruikelijke instrumentele risicomanagement ten opzichte van vernieuwend risicogestuurd werken. De volgorde van deze kenmerken is willekeurig. Het dus is niet zo dat kenmerk nr. 1 belangrijker is dan kenmerk nr. 20.

Het aanbrengen van enkele andere accenten kan al een behoorlijk verschil maken in de wijze waarop risicomanagement als onderdeel van kwaliteitsmanagement wordt uitgevoerd. Neem bijvoorbeeld kenmerk nr. 2, van één doel richting enkele doelen. Hiermee wordt duidelijk dat naast een kwaliteitsdoel, zoals veiligheid, altijd enkele andere doelen staan. Dit zijn bijvoorbeeld winstgevendheid of gebruiksvriendelijkheid. De illusie van volledige focus op "100 % veilig", tegen elke prijs, wordt hiermee doorgeprikt.

Kenmerk nr. 6 van risicogestuurd werken, van onteigenen naar eigenaarschap, betekent dat iedereen in de organisatie met een (kwaliteits)doel ook verantwoordelijk is voor de bijbehorende onzekerheden. Hiermee worden kwaliteits- en risicomanagement veel meer een integraal onderdeel van dagelijkse werkprocessen, in plaats van apart gezet in een speciale afdeling met dito managers en medewerkers. Op deze manier faciliteren kwaliteitsmanagers en risicomanaagers het omgaan met kwaliteitsrisico's, in plaats van ze zelf te managen.

Ook interessant vanuit het oogpunt van kwaliteit is kenmerk nr. 18, van fouten uitsluiten naar fouten vroegtijdig opmerken. Het eerste is een symptoom van de illusie van onbegrensde maakbaarheid, terwijl vroegtijdig opmerken van fouten een beroep doet op vakmanschap.

Overigens vereist dit alles een organisatiecultuur waarin openheid over afwijkingen wordt gewaardeerd, in plaats van afgestraft. Hiermee wordt duidelijk dat er specifieke voorwaarden voor een organisatie zijn, om risicogestuurd kwaliteitsmanagement tot een succes te maken.

Figuur 1. De zes generieke risicoprocesstappen in de Deming cirkel.

Voorwaarden voor risicogestuurd kwaliteitsmanagement

Eigenlijk is het invoeren of ontwikkelen van concepten als kwaliteitsmanagement of risicomanagement niets minder dan een organisatorische innovatie. Het betreft immers een andere, voor de organisatie nieuwe manier van organiseren en werken. Uit de innovatiekunde is al jarenlang bekend dat het invoeren van innovaties meestal niet zonder slag of stoot verloopt. Managers en medewerkers moeten wat ze 'normaal' doen op een (iets) andere manier gaan doen. Als nut en noodzaak daarvan niet direct helder zijn, en ze hebben het al druk genoeg, dan is de uitkomst voorspelbaar teleurstellend.

Eerder is al aangestipt dat het *evidence-based* aannemelijk maken van de meerwaarde van zowel kwaliteits- als risicomanagement een lastig punt is. Dit is een extra argument om specifiek aandacht te besteden aan het implementeren van vernieuwende vormen van risicogestuurd kwaliteitsmanagement in de dagelijkse werkprocessen.

Eén van de belangrijkste bevindingen over het implementeren van innovaties is dat het drie soorten voorwaarden vereist. Dit zijn voorwaarden aan de in te voeren methode, aan de structuur van de organisatie en aan de cultuur van de organisatie (Rogers, 2003; van Staveren, 2009). Voor risicogestuurd kwaliteitsmanagement betekent dit dat de methode moet aansluiten op de behoeften van de beoogde gebruikers, beschikbaar en eenvoudig toegankelijk is en naadloos aansluit op de bestaande werkprocessen. Dit betekent maatwerk. Het vormen van een kritische gebruikersgroep kan helpen om snel in kaart te brengen hoe de zes generieke risicoprocesstappen slim kunnen worden ingebed in wat er al is aan kwaliteitsmanagement, en wel zodanig dat het aannemelijk voordeel oplevert.

De structuur en cultuur van de betreffende organisatie moeten risicogestuurd kwaliteitsmanagement ondersteunen, in plaats van frustreren. Het aanbrengen van andere accenten, aan de hand van de twintig kenmerken uit tabel 2, kan hierbij helpen. Een voorbeeld van de organisatiestructuur is het formaliseren van het open omgaan met kwaliteitsrisico's in functieprofielen en beoordelingen. Dit aanvullend op de formele afspraken, die vaak al over doelstellingen of targets worden gemaakt. Managers en professionals informeel aanspreken op de gemaakte afspraken is een voorwaarde voor succes, evenals mildheid bij de melding van kwaliteitsrisico's die (bijna) zijn opgetreden. Dit vraagt om een volwassen aanspreekcultuur, zonder in een afrekencultuur verzeilt te raken. Voorbeeldgedrag speelt hierin een hoofdrol.

Het handige is dat een organisatiecultuur die kwaliteitsmanagement faciliteert overeenkomt met een cultuur die risicogestuurd werken faciliteert.

Conclusies

Zowel kwaliteitsmanagement als risicomanagement zijn toe aan vernieuwing om te kunnen voldoen aan de hedendaagse eisen. Beide vormen van traditioneel management dreigen immers in het moeras der bureaucratie vast te lopen. Voor risicomanagement betekent dit een terug-naar-de-essentie benadering, met andere accenten ten opzichte van het gebruikelijke en veelal instrumentele risicomanagement. Deze benadering wordt risicogestuurd werken genoemd en kan eenvoudig worden opgenomen in bestaande kwaliteitsmanagementprocessen in organisaties, die hiermee expliciet risicogestuurd worden. Hiermee kan op een realistische, effectieve en kosten-efficiënte manier worden omgegaan met voorziene én onvoorziene kwaliteitsrisico's.

Een dergelijke werkwijze is voor veel organisaties nieuw en daarmee een organisatorische innovatie. Specifieke voorwaarden aan de werkmethode, structuur en cultuur van de organisatie zijn vereist om een dergelijke innovatie daadwerkelijk te implementeren en daarmee tot een succes te maken. Dit alles kan in belangrijke mate gaan bijdragen aan het leveren van kwaliteit, die door de ontvanger als zodanig wordt beleefd, binnen de onvermijdelijke grenzen van tijd en geld. Hier liggen volop kansen voor innovatieve kwaliteits- en risicomanager.

Literatuur

- Ahaus, K. (2015). Waar gaat het me de kwaliteitsbeweging heen? *Sigma*, 1, 6-10.
- Asselt, M.B.A. van & Rotmans, J. (2002). Uncertainty in integrated assessment modelling. *Climatic Change* 54, 75-105.
- NEN (2009). Risicomanagement: Principes en Richtlijnen. NEN-ISO 31000:2009 nl. NEN, Delft.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5e druk, Free Press, New York.
- Staveren, M. van (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Vakmedianet, Deventer.
- Staveren, M. van (2009). *Risk, Innovation & Change: Design Propositions for Implementing Risk Management in Organisations*. Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.

Auteur

Martin van Staveren is adviseur/eigenaar van VSRM. Dit bureau richt zich op het inbedden van innovatief risicomanagement in organisaties. Van Staveren is daarnaast kerndocent aan de post-academische masteropleidingen Risicomanagement en Public Management van de Universiteit Twente. Zijn boek 'Risicogestuurd Werken in de Praktijk' verscheen in februari 2015 bij Vakmedianet.