



Dr. ir. Martin van Staveren MBA is adviseur/eigenaar van VSRM, adviesbureau op het gebied van innovatief risicomanagement. Hij is tevens kerndocent aan de Master Risicomanagement, Universiteit Twente.

Risico van kwaliteit

Het leveren van kwaliteit is niet zonder risico's. Moderne benaderingen van risico's gaan namelijk verder dan het gebruikelijke 'kans x gevolg'. Zo is een risico volgens de ISO 31000 richtlijn het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen. Kwaliteitsrisico's zijn dan het effect van onzekerheid op kwaliteitsdoelen. Hoe kun je hier effectief mee omgaan, in ons onzekere en veeleisende tijdperk? Door risicogestuurd te gaan werken.

Laten we starten met een positief voorbeeld. Onlangs las ik dat TenneT met een zekerheid van 99,999 % stroom levert. Hiermee zijn we koploper in Europa. Dit is een reden waarom bedrijven als Google en Microsoft in Nederland hun datacentra vestigen. TenneT heeft de kwaliteit van stroomlevering goed op orde. Een ander voorbeeld is de aardbevingsproblematiek in de provincie Groningen. Veel Groningers zijn boos en voelen zich onbegrepen door de NAM en overheidsinstanties. Een recent concept-rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid bevestigt dat veiligheid van burgers geen prioriteit was in de besluitvorming

lander op gespannen voet staat met de kwaliteit van veiligheid van de Groninger. Kwaliteit is niet eenduidig en hangt 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?

Het is daarom nodig dat de beperkingen van de gangbare, veelal op ratio en controle gerichte methoden voor kwaliteitsmanagement kritisch worden beschouwd. Fascinerend is dat het

zien van de realiteit, met alle onzekerheden die kwaliteitsdoelen kunnen belemmeren, vanuit verschillende perspectieven en belangen. Vervolgens kun je er voor kiezen om expliciet, gestructureerd en vooral minder krampachtig met die onzekerheden om te gaan. Dit vereist wel accentverschillen bij het risico's identificeren, classificeren en maatregelen nemen. Voorbeelden zijn onzekerheid toelaten (in plaats van zeker willen weten), uitnodigen tot omgaan met risico's (in plaats van afdwingen), expliciete keuzes durven maken (in plaats van compleet willen zijn) en fouten vroegtijdig opmerken (in plaats van fouten uitsluiten). Hiermee worden veel illusies van schijnbare (kwaliteit)zekerheid doorgeprikt.

Hier liggen volop kansen voor innovatieve kwaliteits- en risicomangers. Bundel de krachten, haal risicomanagement uit de traditionele financiële

Risicomanagement loopt tegen precies dezelfde grenzen op als kwaliteitsmanagement.

over gaswinning. Het gasbeleid van de afgelopen jaren 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. Daarbij is het kwaliteitsdoel zelf vaak aan onzekerheid onderhevig. Het aardbevingsvoorbeeld laat zien dat economische kwaliteit van de Neder-

aanpalende vakgebied risicomanagement tegen precies dezelfde grenzen oploopt. Ook risicomanagement is vaak te instrumenteel, met weinig oog en oor voor het subjectieve, niet meetbare en inherent onzekere. Hierdoor wordt risicomanagement vaak een papieren tijger.

Hoe nu verder? De oplossing ligt bij een andere manier van omgaan met risico's van kwaliteit. Dit start met het durven

hoek en benut het (ook) voor het realiseren van de kwaliteitsdoelen van je organisatie. Het risico van kwaliteit wordt hierdoor tijdig (h)erkend, en wellicht tot een acceptabel en realistisch niveau teruggebracht. Deze terug-naar-de-essentie-benadering kunnen we samenvatten als 'risicogestuurd werken'.

Recent verscheen bij Vakmedianet het boek 'Risicogestuurd Werken in de Praktijk', door dr. ir. Martin van Staveren MBA.