

## Factsheet ISO 9004, de vergeten norm

### Historisch perspectief

Vroeger was niet alles beter, maar veel ook onbegrepen en wanneer je het dan vanuit het huidige perspectief beziet was het misschien niet beter, maar wel goed en is dat wat er voor in de plaats komt, wellicht overbodig.

De ISO 9001 versie 1994 was zo'n onbegrepen werk. Door de focus in die periode op certificaten en daarmee op de toets norm ISO 9001 en niet op de motivatie van die norm in de ISO 9004-1994, hebben certificaathouders veel geleden. Hetgeen overigens ook hen zelf is aan te rekenen.

Het niet spreken van de taal van je doelgroep is voor verkopers en marketeers een garantie voor mislukking of op zijn zachtst leidt het tot een moeizame productintroductie.

Dat is nu precies wat er is gebeurd met de ISO 9001 versie 1994.

Maslow gaf met zijn pyramide mooi aan, dat zekerheid een basisbehoefte van een mens is. Zekerheid is daarmee een stress reducerende factor van belang. De zekerheid die we in relaties zoeken is een combinatie van factoren die samen te vatten is in het begrip betrouwbaarheid.

Honderd procent zekerheid bestaat niet, dus voor een deel zullen we op elkaar moeten vertrouwen. Dat leunen op vertrouwen willen we beperken tot het minimum. We zoeken dus maximale zekerheid als we een nieuwe relatie willen, of moeten aangaan. We zoeken dan naar de kenmerken van een betrouwbare partner.

Op een product kun je een echtheidscertificaat afgeven, stoffen kun je in een lab analyseren en vaststellen dat het is wat wordt aangeboden. Met organisaties kan dat niet, die zul je moeten laten beoordelen, logischerwijs door een mens, daar kom ik later op terug. Die beoordeling zal door ieder mens op zijn eigen wijze worden uitgevoerd als er geen richtlijnen zijn, waarlangs je een organisatie kunt beoordelen.

Dat is waar ISO 9001 over gaat. De grondslag van de ISO standaard voor managementsystemen gaat over de kenmerken van betrouwbaarheid van een organisatie. Aan het eind van dit betoog zal blijken dat die set kenmerken universeel toepasbaar is in elke vertrouwensrelatie tussen partijen of personen en in elke cultuur.

Het woord "Norm", is de eerste lettergreep van het woord "Normaal". Een norm is iets anders dan een standaard. Een vergelijking met een standaard leidt tot de conclusie of iets wel of niet voldoet aan de in de standaard geformuleerde voorwaarde. In de vergelijking met een standaard zit geen bandbreedte (productcertificering). Echter, een norm is situationeel interpretabel (organisatie- of managementsysteemcertificering).

Dat is het eerste misverstand begin jaren negentig van de vorige eeuw. De Engelse tekst "Requirements", werd vertaald in "Eisen te stellen aan kwaliteitsmanagementsystemen". Een eis klinkt als non interpretabel, terwijl het eerder de "Voorwaarden" zijn waaraan een managementsysteem zou moeten voldoen om een betrouwbare partner te kunnen zijn in de handelsketen.

Echter de nieuwbakken, zelfbenoemde consultants vatten het op als eis en zo ook de nieuwbakken auditoren en hun onwetende leiders eveneens. De twintig paragrafen werden eisen, met bijzondere procedures tot gevolg.

Een tweede misverstand ontstond, omdat die "eisen" pas gesteld werden in hoofdstuk 4. Dat leidde tot een fixatie op hoofdstuk vier en het vervolgens negeren van de inleiding en de daarin gegeven toelichting van 0.1 waarin het werkingsgebied werd gegeven namelijk de keten << leverancier-organisatie-afnemer >>. Het ketenbegrip werd genegeerd. De "Eisen" werden alleen gesteld aan de organisatie. Terwijl het document spreekt over een "Model voor Quality Assurance".

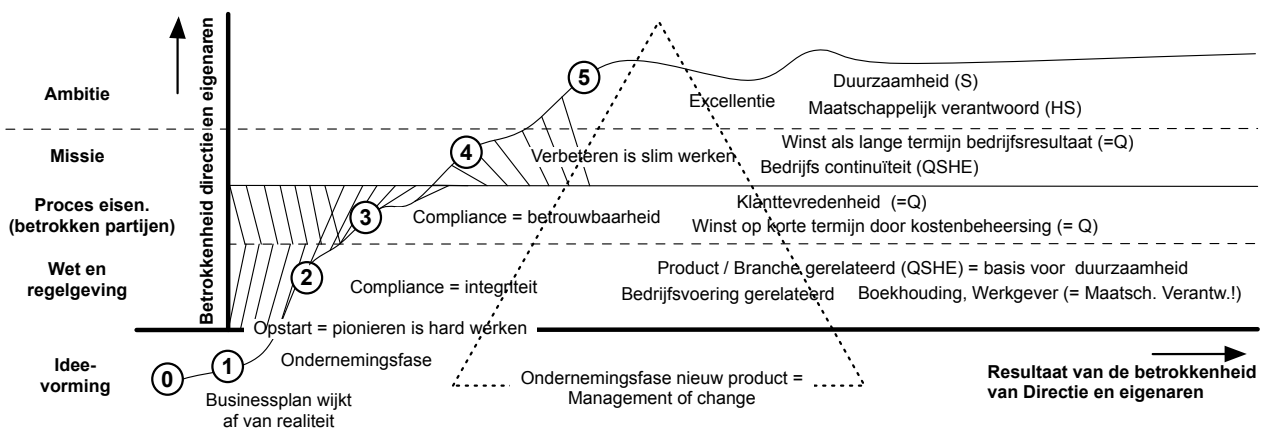
Wat ook niet meehielp, was de fixatie in die tijd, op Quality Control. Quality Assurance was een volledig andere manier van benaderen, van product kwaliteit naar organisatie kwaliteit, van procedures naar processen. De managementsysteem certificatieinstellingen zijn voortgekomen uit inspectieinstellingen, inspectie is QC. Als al die deskundigen en de afnemers van de te certificeren organisaties zich hadden verdiept in de Europese Norm ISO 9004 was het anders gelopen. We wisten wel dat die bestond, maar daartegen kon je niet certificeren dus lag de focus van de certificatie-instellingen op de abstracte teksten van de ISO 9001 waarmee ze vervolgens ook hun auditoren trainden. Auditoren, indertijd voor een groot deel met een Quality Control achtergrond. Die gaan geen QA dialoog aan met de MKB ondernemer, maar toetsen tegen de norm en niet of het proces van de klant leidt tot een betrouwbare partner voor de betrokkenen bij de scope. De MKB ondernemer drijft vervolgens verder weg van het gedachtengoed achter het hulpmiddel dat hem kan helpen zijn leven en dat van anderen beter te maken.

Het is de beste norm ooit geschreven en in combinatie met de 9004/1994 het universele gereedschap voor organisaties van welke aard ook om door introspectie en vervolgens reflectie tegen het "Normaal" naar betrouwbaarheid te kunnen groeien.

Daar heeft de markt van uitgevers natuurlijk niks aan dus hebben ze hun eigen markt gecreëerd door te beloven, dat ze de normen elke vijf jaar zouden reviseren. Briljant concept! Omzet verzekerd. De Certificatie-instellingen hebben daar, niet in het belang van hun klanten, niet tegen geageerd. Ook hun handel was op die manier verzekerd. Vanaf dat moment was de klant van een certificeringsinstelling een factuuradres, alle mooie praatjes ten spijt, het verdienmodel werd zoveel mogelijk uitgebouwd ten koste van, alweer het midden en kleinbedrijf. De rol die ze eigenlijk spelen in de samenleving, het bewaken van de betrouwbaarheid van de certificaathouders, hebben maar weinigen begrepen, laat staan gepraktiseerd.

Wat eveneens mee heeft gespeeld, is de instroom van vreemd kapitaal in de CI's. Immers, elke onderneming heeft een groei-doelstelling. Niet per se in kwaliteit, maar wel in omvang en natuurlijk, winstgevendheid. Dat lijkt een contradictie, om te groeien koopt men marktaandeel met lage prijzen, die zet de winstgevendheid onder druk, vervolgens gaat men in de kosten snijden en verward personeel met kosten. Maar een personeelslid ontslag je makkelijker, dan dat je een langlopend huurcontract opzegt etc. Heilloze weg. Begin tweeduizend kregen de grote Certificerings- en inspectie-instellingen te maken met de instroom van vreemd geld om die noodzakelijk geachte groei te kunnen financieren.

Er is geen enkele reden een managementsysteemnorm voor het ordenen van het primaire proces en het verbeterproces daaromheen te wijzigen. De basisvoorwaarden voor de orderdoorloop van verkoop tot en met incasso zijn universeel en van alle tijden en zullen dat blijven. Je verkoopt iets, dan moet er gepland worden, mogelijk ingekocht, gemaakt en geleverd en gefactureerd waarbij het bewijs van voldoen aan de contractuele eisen moet kunnen worden overlegd (Naspourbaarheid). Het zelfde geldt voor het voldoen aan wet- en regelgeving. Ook voor non-profit of overheid gelden diezelfde betrouwbaarheidscriteria. In onderstaande figuur zijn de ontwikkelingsstadia van een managementsysteem geschematiseerd.



Alles staat of valt met de betrokkenheid van de Directie en de eigenaren/ financiers van de organisatie.

### Inspanning-resultaat modellen.

Een managementsysteem is een inspanning-resultaat model, kwaliteit komt niet vanzelf en het kost geld, je moet er een inspanning voor plegen. Zowel om het te leveren, maar nog meer om het te herstellen.

Met een norm kun je geen managementsysteem bouwen. Dat is bewezen in de certificatiehause tweede helft negentiger jaren. De twintig paragrafen handboeken in vier of zelfs vijf lagen waren niet aan te slepen. Nog zo'n misverstand, met zoek en vervang krijg je wel een certificaat aan de muur, maar heb je nog geen management systeem. De "Ondernemer" vond het prima, hij kon meeschrijven in aanbestedingen, succes.

Dat terwijl er in diezelfde periode uitstekend doordachte modellen waren opgezet die recht deden aan de essentie die in de figuur hierboven is geschematiseerd en een link hadden met het gedachtegoed zoals neergelegd in die ISO 9004/1994.

Een toonaangevend model was opgezet door de EFQM, de European Foundation of Quality Management Opgericht 1988/89.

Een inspanning-resultaat model met als kern het primaire proces en de definitie van een aantal belanghebbende partijen die een succesfactor zijn bij het slagen van een onderneming. Je personeel, natuurlijk de klanten, maar ook de omgeving/ maatschappij, werd als partij gezien waarop de organisatieactiviteiten een uitwerking hebben. De ISO 9004/1994 is te beschouwen als een vertaling van dat model naar de praktijk van de organisatie.

Tamelijk verbazingwekkend is dan ook de ontwikkeling van de certificatiernorm ISO 9001. In 2000 wordt een mislukte poging gedaan het begrip proces te introduceren, customer focus wordt opgevoerd. Het verwarrende "Planning van het managementsysteem", heeft echt niemand gesnapt. De plaatsing van ontwerp in het voortbrengingsproces is duidelijk, en de mogelijkheid het uit te sluiten ook, maar het is te wijd uitgesponnen.

Een gemiste kans is het enthousiasmeren van organisaties om die normelementen ook toe te passen op interne verbeterprojecten of projectmanagement in het algemeen. Dat had een beter begrip van en wellicht meer intuïtieve omarming van PDCA tot gevolg gehad. Met deze versie werd wel een overgang van Quality Control naar Quality Assurance ingeluid. Het meten van klanttevredenheid is een misser, alle betrokken partijen moeten tevreden zijn voor een goed "Bedrijfsresultaat", dat meer is dan winst alleen.

Helaas hebben de neo-liberale krachten (Winst maximalisatie, aandeelhouderswaarde) de overhand gehad in die tijd en is de marketing van het begrip "Total Quality Management" volledig mislukt. Vervang "Quality" door "Interested party" en iedereen had het begrepen. Wat zou de wereld mooi zijn geweest.

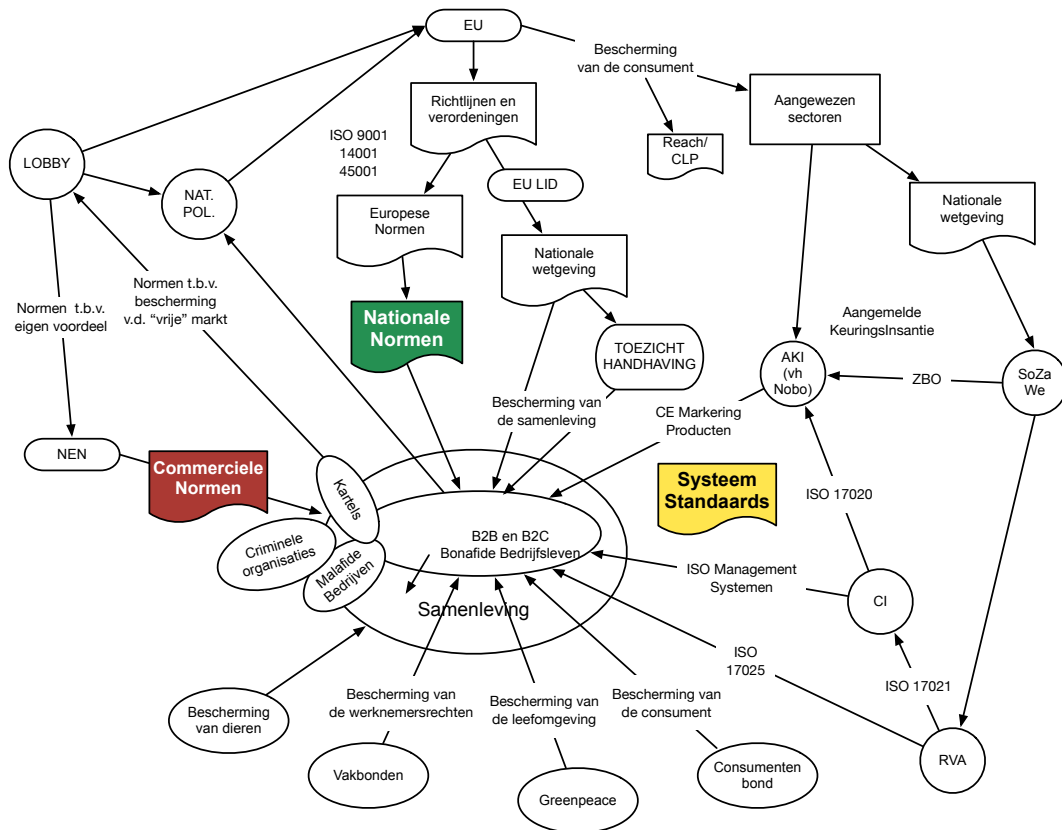
Wellicht lag de focus te sterk op JIT en de opkomst van de Japanse industrie en de automatisering en mechanisering van productieprocessen en de maakbaarheid van de samenleving, waarbij de werknemer geen eigen inbreng heeft (Japanse model, iemand verzint wat goed voor jou is en giet dat in betonnen procedures) en de snelheid van de band wordt geregeld door een boekhouder. Vakmanschap en intuïtie, procescompetenties (Wij denken dat we weten wat goed is voor de betrokken partijen) bij uitstek, hebben in die tijd het onderspit gedelft tegen checklijsten en procedures en de onmenselijke terreur van key performance indicatoren en dashboards, waar is de mens gebleven in het plaatje?

Vervolgens ontstaat er begin tweeduizend een trainings- en consultancy industrie die, uitgaande van een verkeerd begrip, die MKB ondernemer nog kopschuwer maakt ten opzichte van certificeringsproducten. Immers het certificaat is een resultaat. Die betrouwbaarheidsverklaring kan pas worden afgegeven als de organisatie dat proces van introspectie en zelfverwerkelijking heeft doorlopen. Dat is iets anders dan in een document beschrijven waar je de voor de klant de normelementen hebt gedekt. Die industrie produceert een pakhuis vol boeken, powerpoints, seminars en zelfhulpproducten die gretig aftrek vinden (Waarom zelf denken?).

Wanneer je de MKB'er iets wil verkopen dat hij niet begrijpt, begrijp je het als verkoper zelf niet. Maar dat hoeft geen bezwaar te zijn, als je gestuurd wordt door Certificatie-instellingen en consultancybureaus die sturen op financieel rendement en niet op klanttevredenheid, dan wel op de rol die ze spelen in de samenleving als bewakers van de betrouwbaarheid van partijen.

Tegelijk zijn er opdracht gevende partijen, waar inkopers de slimste van de klas willen zijn en lukraak elk mogelijk certificaat als selectie criterium opvoeren, weten zij veel, maar het bekt zo lekker. Zo ontstaat er een zichzelf instand houdend mechanisme van ontwerpers en uitgevers van normen, labels en keurmerken. Die vooral tot last zijn van de bonafide bedrijven die zich kwetsbaar op durven stellen en een onafhankelijke derde uitnodigen die betrouwbaarheid te toetsen.

In de figuur hieronder is globaal geschetst hoe die ordening van de aanbieders en de bescherming van de samenleving zich tot elkaar verhoudt.



In de versie van 2008 komen dan "De belanghebbende partijen" naar voren, waarbij de klant één van de belanghebbende partijen is.

In de 9004 van 2008 komt ook de duurzame relatie voor het voetlicht, maar het woord of het begrip betrouwbaarheid komt alleen voor in de context van gegevens, informatie en metingen, niet van (betrokken-)partijen.

### Zelfdenkzaamheid

De bijlage van de 9004/2008, met de zelftoets is goed bedoeld, maar blijft steken in het denken in niveaus en het idee dat je een organisatie met mensen in grafieken kunt vastleggen stamt nog uit de tijd van product Quality Control. De onbedwingbare neiging te labelen, terwijl je de dynamiek in een organisatie niet kunt labelen omdat je met mensen werkt in voortdurend veranderende omgevings, het is vergelijkbaar met de onzekerheid in de kwantummechanica, de waarneming beïnvloed het experiment en als je wegstijgt is de toestand zeker anders dan tijdens de waarneming.

Daarnaast houden de deelnemers je voor de gek en wordt je "meting" gebruikt in het politieke management-spel.

Moeten we dan maar niks doen? Zeker niet, maar bedenk zelf eens iets waarmee je de karaktertrekken en de culturele aspecten van de organisatie kunt verbeelden zonder kwantitatieve modellen, gebruik eens intuïtieve modellen. Laat de medewerkers individueel of in sessies, vrijuit vertellen in plaats van hen vragen voor te leggen die net niet passen op hun situatie. Zelfklever plaksessies met steekwoorden kunnen nuttige inzichten opleveren in wat er leeft in de organisatie. Echter, er zal altijd geprobeerd worden sturing uit te oefenen op de kwaliteitssysteembouwer, dus hoe vrijer de consultatie, hoe neutraler het systeem.

De oplossing wordt verrassend gegeven in hetzelfde document, in de bijlage met de Kwaliteitsmanagement-principes.

Deze bijlage is de ISO 9004/1994 (gedachtengoed end jaren tachtig vorige eeuw) in een modern jasje. Maar, het is nog steeds niet de toetsnorm, het is een (Citaat uit de norm) "referentiekader voor de Directie om haar organisatie naar betere prestaties te leiden".

Steekwoorden/zinnen die je dwingen na te denken over wat er staat en waar je die eigenschap van een "excellent" organisatie kunt vinden. Dat gaat je niet lukken met een zelftoets. Elke checklijst beperkt het denkvermogen van de gebruiker, alles afgevinkt? Klaar. Zo simpel is het niet. Dus dit document met "Open vragen" dwingt je zelf na te denken.

Win Win relaties met leveranciers (Leverbetrouwbaarheid), klantenbinding (Langdurige relaties), het meten van klanttevredenheid is een slippertje, evenals doelstellingen op dat gebied, wordt te snel kwantificatie verwacht.

Wat is uw doelstelling m.b.t. klanttevredenheid? Precies zoals u het zegt, wij streven klanttevredenheid na. Maar wat is de doelstelling dan? Dat zeg ik u toch, klanttevredenheid!  
Daar wordt een auditor dol van, zo voorgeprogrammeerd op meten, KPI's en dashboards dat hij hier geen raad mee weet. Hij voelt wel dat het kan, deze redenering maar is geconditioneerd en focust op kwantificatie.

Kwantificatie is een vluchtmiddel, je hoeft niet te begrijpen hoe het getal op het dashboard tot stand komt, je moet actie ondernemen als er een alarm afgaat. Het is zo Angelsaksisch, er zijn scenario's daarop wordt je geconditioneerd, als er zich een werkelijkheid buiten een scenario voordoet, weet men zich geen raad en daar verschuilt men zich dan weer achter. Intuïtie en Zelfdenkzaamheid zijn eruit gemanaged.

Klanttevredenheid is bij uitstek een intuïtief aspect van relatiemanagement, wat gelukkig ook als een kwaliteitsmanagementprincipe wordt gedefinieerd. Natuurlijk zijn er indicatoren die klant ontevredenheid kunnen uitdrukken zoals klachten, maar een klacht wil niet zeggen dat de klant ontevreden is, of een dispuutfactuur. In langdurige relaties (Kwaliteitsmanagementprincipe) is er vertrouwen gegroeid. Als een klant weggaat, is dat meestal omdat het elders goedkoper is.

Voor de klant ben je een leverancier waarover hij tevreden is of niet. Als hij niet van je af wil, of niet van je af kunt

Een inspanning/resultaat model impliceert dat de ondernemer energie moet steken in zijn relaties. Hoe langduriger de relatie, hoe minder inspanning je hoeft te plegen om die relatie te onderhouden en hoe groter het vertrouwen in elkaar zal worden.

Wat zou de wereld mooi zijn geweest als de aanbiedende partijen in de certificeringsbusiness dit hadden begrepen en aan hun auditoren, trainers en consultants hadden onderwezen.

Wat ik niet begrijp is dat er een hoofddocument 9004/2009 is. Immers, Bijlage B spreekt voor zich. Het gaat om de kunst van het weglaten. Wat zeker mist, is het voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving als betrouwbaarheidskenmerk in een relatie. Bijlage B wekt daarentegen wel Zelfdenkzaamheid op.

De norm van 2008 was een werkbaar document als toetsnorm, effectief zestien pagina's. Maar om de een of andere reden moet het altijd meer worden. De mens kan niet met onzekerheden omgaan en denkt de zekerheid te vergroten door meer toets-elementjes aan te brengen en smooit daarmee het beoogde procesdenken.

De 2015 versie is effectief dertig pagina's. Meer is niet beter. De toetsnorm ISO 9001/1994 was effectief negen pagina's en ging over hetzelfde.

De kenmerken van een betrouwbare handelspartner en wat we normaal vinden om aan procesbeheersing en naspeurbaarheid aan te treffen bij zo'n partner. Als je meer nodig hebt dan een A4 om het uit te leggen, snap je het zelf niet.

Echter, een belangrijk verschil is de uitbreiding van het werkingsgebied. Paragraaf 0.1 in de 2008 beschreef de noodzaak van kwaliteitsmanagement, het kennen van de omgeving van de organisatie, risico analyses etc. Alleen 0.1 hoort niet bij de norm, die begint pas bij paragraaf 1 hebben de opstellers gemeend.

Dat is rechtgezet in de 2015 versie. In die versie komt na een omzwerfing van pakweg vijftig jaar de ISO 9004/1994 tot zijn recht en wordt dan alsnog de toetsnorm.

Vele jaren van misverstanden, ideologische conflicten, miljarden euro's aan trainingen en seminars die de Zelfdenkzaamheid van ondernemers en directies van andere typen organisaties gesmoord hebben verder.

### **Wat zijn dan die kenmerken van een betrouwbare partner**

De vaststelling of een partij een betrouwbare partner kan zijn, hangt mede af van wat de omgeving van die partij voor idee heeft over de mate van betrouwbaarheid, wat men "normaal" vindt in die contreien.

Die mate van betrouwbaarheid hangt weer af van de gevolgen van mogelijke onbetrouwbaarheid. Een fabrikant van medische toepassingen werkt in een andere "context" dan een meubelfabrikant of een pizzabezorgdienst. Elke branche heeft dus zijn eigen normaal. Vergelijk je die branche tussen landen/ culturen stel je vast, dat ook elke cultuur zijn eigen normaal heeft.

Van een pizzabezorger in Pakistan wordt een andere punctualiteit getolereerd dan een pizzabezorger in pakweg Amsterdam. Dat geldt zelfs voor de leverancier van producten of diensten voor medische toepassingen. Elke cultuur heeft zijn eigen normaal.

Een elektricien in Kameroen kan in zijn context even betrouwbaar blijken als een elektricien in Den Haag. Zelfs in Nederland is de Randstad al een andere context dan Limburg. Vandaar dat een managementsysteemnorm geen standaard is. Hij is situationeel interpreteerbaar.

Wat wel als universele basisvoorwaarde voor betrouwbaarheid geldt, is het non discriminatie beginsel. Een artikel is geprijsd. In West Europa wordt in winkels niet onderhandeld over de prijs, wij gaan ervan uit dat het prijskaartje een faire prijs is (En een zekerheid voor de ondernemer). Buiten West Europa is dat geen vaststaand gegeven. De klant wordt beschouwd en gewaardeerd bij binnenkomst en op basis van die weging stelt de verkoper een prijs vast, vervolgens wordt er onderhandeld. Dan is de verkoper op voorhand geen betrouwbare partij, hoewel het in hun context normaal is. Feitelijk is dat zelfopgelegde onzekerheidsstress. Dat is niet handig.

Business to Business gebeurt dat evengoed in West Europa. Als een partij wil onderhandelen, vertrouwd hij kennelijk de aanbieding niet. Dat is geen goede basis voor een langdurige relatie waarin het vertrouwen kan groeien en de acceptatie dat nul fouten niet bestaat, of zelfs wenselijk is.

Een tandwielkast waarbij de speling nul is, zal niet gaan draaien. Er moet ruimte zijn voor de smeerolie om zijn werking te doen. Precies pas, past niet. Hetzelfde geldt voor normen, waarbij de smeerolie de cultureel bepaalde omgangsvormen zijn.

Daarmee komen we aan het vaststellen van de kenmerken van een betrouwbare organisatie. De International Standardisation Organisation heeft via de nationale normalisatie instituten in de jaren tachtig van de vorige eeuw, onderzoek laten doen in hun landen, naar wat de daar gevestigde partijen in de samenleving, beschouwden als kenmerken van een betrouwbare partner (Primair in de handelsketen).

Verrassend genoeg bleken die kenmerken, ongeacht nationaliteit, soort organisatie of bedrijf, geografische ligging of cultuur gelijklopend te zijn.

Die universele waarden zijn als volgt samen te vatten:

1. De partij moet willen investeren in een lange termijn relatie. In zo'n relatie kan vertrouwen groeien is de gedachte. De continuïteit van beide organisaties moet dan geborgd zijn. De basis voor die continuïteit is het voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving. Zowel de ten aanzien van de diensten of producten, als ook de financiële wet- en regelgeving die van toepassing is op de bedrijfsvoering (Belastingen, lonen, afdrachten etc.).
2. De organisatie moet mensen en middelen hebben, passend voor de leveren diensten of producten.
3. De organisatie moet een procesvermogen hebben, idem.
4. De organisatie moet een administratief vermogen hebben, zowel ten aanzien van de technische documentatie i.c. de naspeurbaarheid van de overeengekomen levering en de financiële administratie m.b.t. het vervaardigen van een factuur en het afdragen van belastingen en pensioenen etc.
5. De organisatie moet over een verbetervermogen beschikken, zodat op de lange termijn er steeds minder incidenten of afwijkingen zijn van de overeenkomst.
6. Automatiseringscapaciteit.

Als je 1 t.e.m 5 beschrijft heb je een kwaliteitshandboek, als je 5 praktiseert in een PDCA type loop, heb je een kwaliteitsmanagementsysteem. Op 6 kom ik later terug.

### **Van procedure naar proces**

In die jaren negentig ontstond ook het fenomeen "terugtrekkende overheid". Wet- en regelgeving was zo complex voorschrijvend geworden dat het onwerkbaar werd. Dat heeft geleid tot het fenomeen Kaderwet. Het basis uitgangspunt voor een kaderwet is de preventie hiërarchie.

En in die periode deden het ook begrip Total Quality Management en het EFQM model opgang zoals eerder beschreven. Geweldige inspanning/resultaat modellen, maar op en top voorbeelden van slechte marketing door de Management Goeroes en gekaapt door adviseurs, die ego en publicaties net even belangrijker vinden dan de daadwerkelijke ondersteuning van het midden en kleinbedrijf, de motor van de economie en de grootste werkgever en belastingbetaler van dit land.

Het Midden en kleinbedrijf treft evengoed blaam. Immers, zij hebben zich laten verdoven met Powerpoints, "Management boeken", seminars en one liners en hebben zich een lui publiek getoond (Waarom zelf denken?). De grootste belanghebbende partij (!) is het minst vertegenwoordigd in de markt van certificeringsproducten en keurmerken en heeft geen medicijn tegen de diarree van certificaten en labels en stempels die van hen geëist worden. Fraude is dan een mogelijke uitweg.

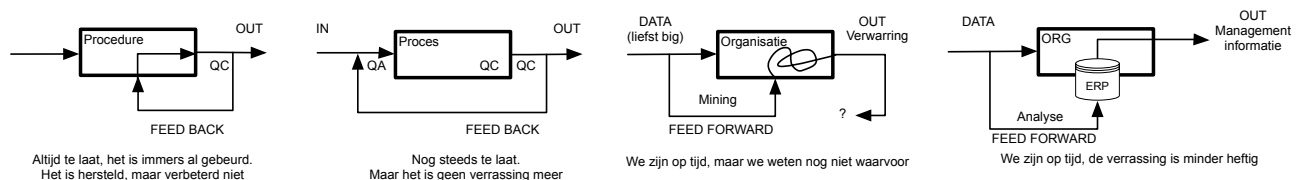
Met die terugtrekkende en gelijk bezuinigende overheid is het toezicht namens de samenleving uitgehold waardoor het die fraudeurs makkelijker gemaakt wordt. De Pavlov reactie is dan doorgaans een nieuw label, of certificeringsregeling in de hoop dat het tij gekeerd kan worden. De keizer krijgt steeds meer kleren aan.

De derde ontwikkeling is automatisering. Automatisering schakelt het denkvermogen van de data typisten uit. Maar automatisering biedt ook mogelijkheden tot betere en snellere analyse van trendbreuken in de omgeving van de organisatie.

Die toename van snelheid, hield in dat procedure gestuurde organisaties altijd te laat reagerden op marktveranderingen. Organisaties moesten reageren op de veranderende omstandigheden door proces gestuurd te gaan werken. In processen heb je Zelfdenkende medewerkers nodig, die situationeel kunnen bepalen wat, binnen bandbreedten, het antwoord op een verandering van omstandigheden moet zijn.

In die tijd zie dat gamechangers zoals Richard Branson en Steve Jobs de gevestigde orde doet wankelen. Latere gamechangers zijn zeker Easy Jet baas Stelios Haji-loannou, die met zijn gedachte over het bezitten van vliegtuigen of het leasen van vliegtuigen de budget maatschappij introduceerde en de meest recente en meest ingrijpende is natuurlijk Tesla baas Elon Musk die in minder dan tien jaar tijd, honderd jaar gevestigde auto industrie dwong over te schakelen naar elektrische voortstuwing en een webshop verkoop i.p.v. dealer-netwerk introduceerde.

Hoe reageer je als organisatie op veranderingen of verstoringen? Of beter nog, kun je hem zien aankomen? In de jaren tachtig met de IBM's, AT&T's en in eigen land Phillips meende men meerjarenplannen te kunnen maken. Productiebedrijven van consumentengoederen moeten een inschatting maken van de marktomvang. Als de productie eenmaal draait, is er geen weg terug. Typisch procedure gestuurd. Een verstoring van de productie omdat er end of pipe een afwijking is gevonden leidt tot bijstelling van de productie. Procedure gestuurde organisaties zijn productkwaliteitsverbetering gericht en zijn altijd te laat omdat er op feedback gestuurd wordt.



Proces gestuurde organisaties met een systeem verbetermechanisme hebben de focus op het proces als voortbrengingsproces, maar nog niet op het proces als deel van een groter samenhangend geheel en zijn dus nog steeds te laat maar de verrassingen nemen af door de leercurve.

In een dashboard management structuur zonder goede samenhang, krijg je verwarring en twijfel over de juistheid van de reacties die ingrijpen in trends. De beslissers zien niet de samenhang maar de individuele trends. Je ziet een afwijking of verstoring zich aankondigen en door feed forward probeer je organisatie alert te maken op de eerste signalen. Je wilt hoe dan ook tijd, het is een overgang van reactie naar pro-actie.

Pas in het vierde model, met een ERP systeem dat de samenhang tussen de processen volgt, wordt samenhangende management informatie gegenereerd. De verandering zie je aankomen, maar het blijven kwantitatieve modellen.

De intuïtie is er uit geautomatiseerd. Artificial Intelligence zal daar mogelijk verandering in gaan brengen.

Automatisering is daarmee een belangrijk kenmerk (6) geworden van een betrouwbare partner. De kenmerken 3, 4 en 5 zijn er mee in samenhang gebracht.

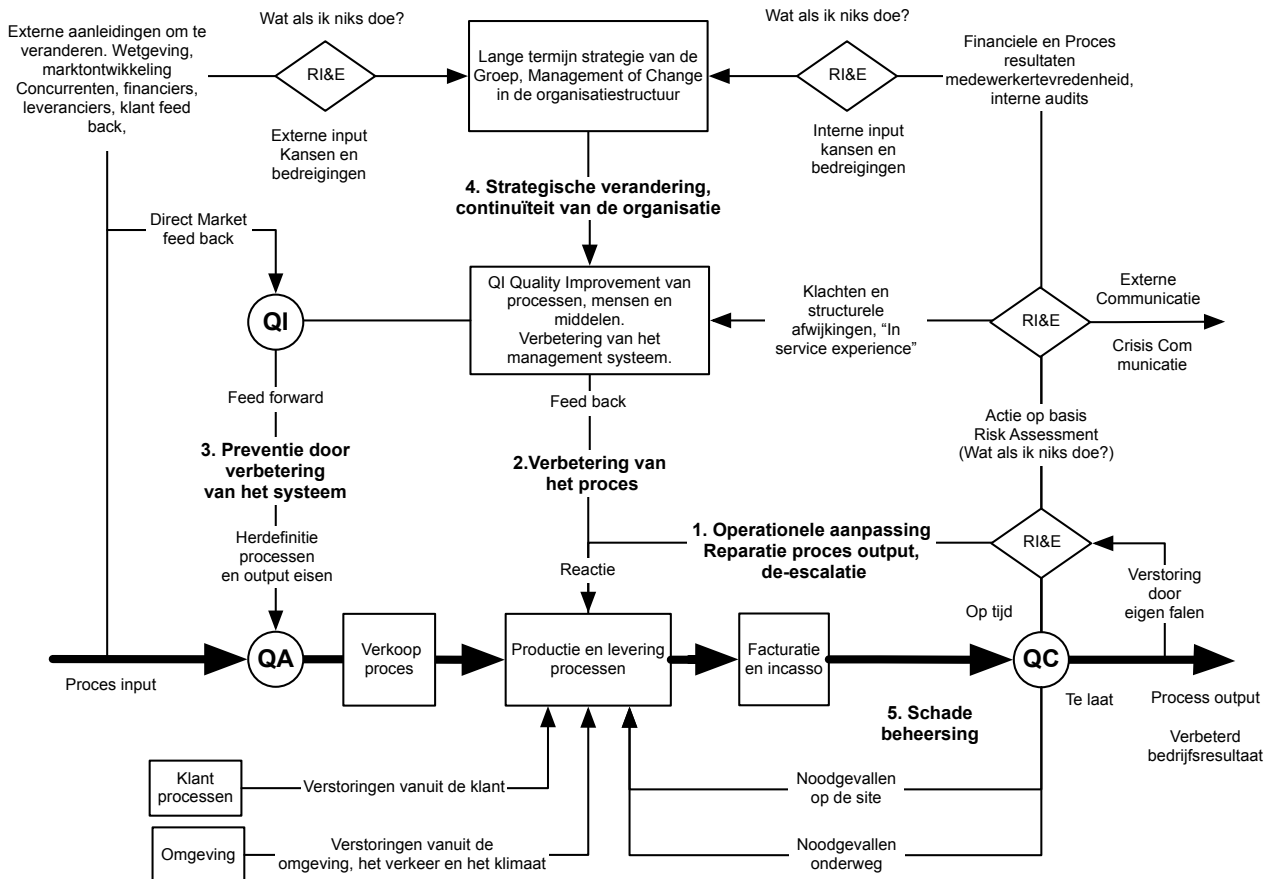
Daarmee komen we gelijk aan de in de inleiding aangehaalde methode voor het beoordelen van de kwaliteit van organisaties. In de inleiding stel ik nog, dat het logischerwijs mensen zijn die een organisatie moeten

beoordelen, tegenover de productcertificering omdat mensen intuïtie kunnen gebruiken in de beoordeling. Een Software applicatie niet.

Tenzij er AI toegepast kan worden en er een "Remote" audit uitgevoerd kan worden met camera inspecties en Teams meetings. De toekomst zal het leren.

Wat in ieder geval goed bewaakt moet worden is de Zelfdenkzaamheid van de Auditor. Ik voorzie een grote markt voor trainingsinstituten.

Het systeem dat 1 t.e.m. 5 omvat, is als volgt te schematiseren:



Loop 1 is de procedure die bijgesteld wordt, loop 2 is het proces dat verbeterd wordt, loop 3 is het systeem dat verbeterd wordt en loop 4 zijn de veranderingen die doorgevoerd moeten worden.

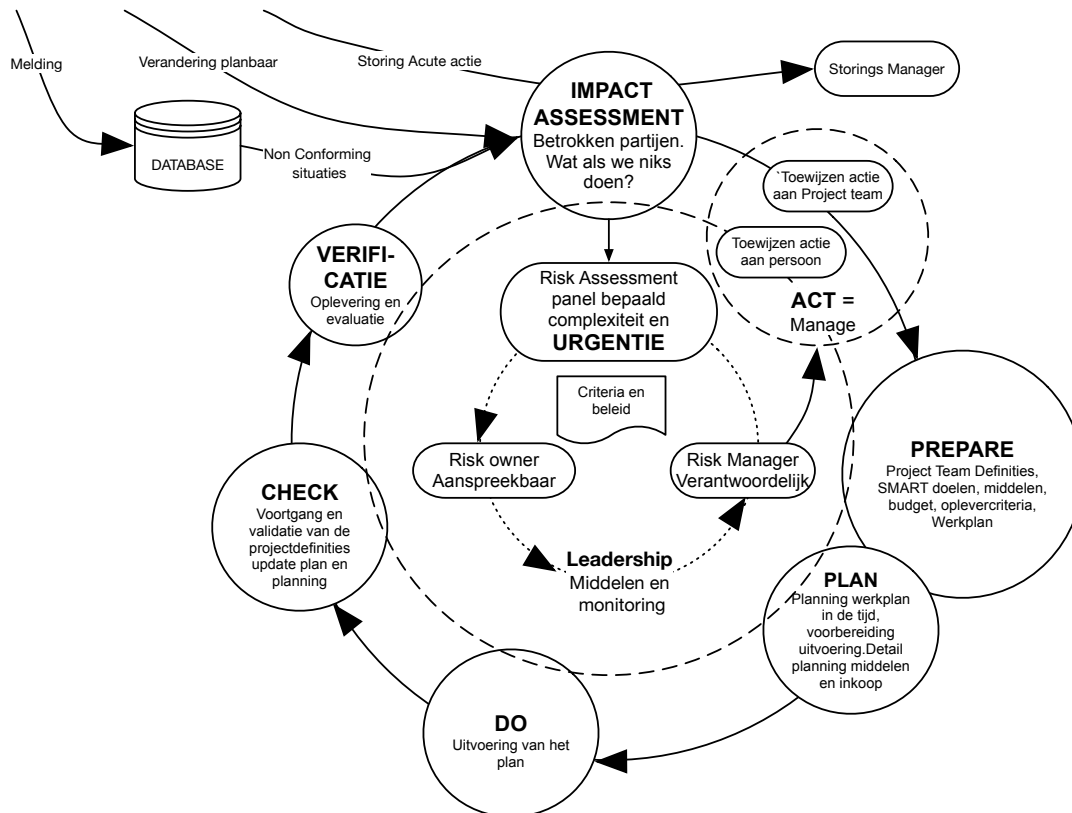
Van nature is de mens lui en zal altijd een risico inschatting maken in de trant van, "Wat als ik niks doe?". Dat is een uitstekende manier om je eigen werkdruk te managen. Die benadering leidt er in ieder geval toe, dat er eerst nagedacht wordt voordat er gehandeld wordt.

In de klassieke PDCA loop zit geen nadenk stap, we gaan gelijk een verbetering plannen. Die ingebouwde denkfase leidt tot een impact analyse van de gevolgen van het instandhouden van de afwijkende situatie en vervolgens een urgentiebepaling.

Ook voor die urgentiebepaling wordt snel naar kwantitatieve modellen gegrepen. Ook hier geldt, dat kwantitatieve modellen de denkracht van de betrokkenen uitschakelt. Een participatieve benadering, met consultatie van de betrokken partijen neemt wat meer tijd in beslag, maar leidt tot een beter doordachte maatregel, door de participatie tot een breder draagvlak met een duurzamer resultaat.

In de onderstaande figuur is het ACT, het handelend optreden bij een afwijking, een mooie gelegenheid voor het tonen van leiderschap en niet pas achteraf ACT' en op basis van de uitkomsten van een evaluatie, dan ben je te laat. We hebben het immers over een verbeterproces! Een proces wordt aan de inputzijde gestuurd.





De rol in de handelsketen, het belang van de continuïteit van de onderneming, voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving (Er zijn nog steeds auditoren die niet begrijpen dat als je niet voldoet aan de eisen van alle op de organisatie van toepassing zijnde wet- en regelgeving, je mogelijk een criminele of ten minste malfide organisatie certificeert!). De basis eisen voor de procesinrichting liggen in wet- en regelgeving, elke organisatie moet dus een register van wet- en regelgeving hebben, daar heb je geen norm eis voor nodig.

### De bruikbaarheid

In de ISO 9004/1994 werden handvatten gegeven voor, in eerste instantie ondernemingen, om gestructureerd na te denken vanuit succesfactoren over het zekerstellen van de continuïteit van de onderneming door het voorkomen van verlies door uitval, claims, herstelwerk etc. en het streven naar lange termijn relaties. Kwaliteitsmanagement zou moeten gaan over kosten en baten, voldoen aan de overeengekomen eisen van de klant en borging van de continuïteit van de organisatie, de life cycle van een product.

Immers, onderweg tussen verkoop en incasso wordt veel geld, creativiteit, motivatie en reputatie verbrand om uiteindelijk een voornamelijk in geld uitgedrukte winst te realiseren. Die financiële winst gaat ten koste van bovengenoemde immateriële verliezen.

Het staat er in 1994 allemaal in, maar men heeft het niet willen zien.

### De maatschappelijke context

Voor 1994 was de maakbaarheid van de markt door planning en control voor grote spelers nog onbetwist, vijfjarenplannen, zelfs toekomst visies en procedureel gestuurde organisaties waren de weerspiegeling van dat geloof. Die markt werd wreed verstoord door de opkomst van "Entrepreneurs" zoals Richard Branson, Bill Gates, Steve Jobs en vele anderen. Procedureel gestuurde organisatie zijn inflexibel, zijn dinosaurussen en sterven dus uit.

Procesbesturing werd het toverwoord, de "Cybernetica" werd aan boord getakeld, je houdt het niet voor mogelijk wat goeroes ons willen doen geloven.

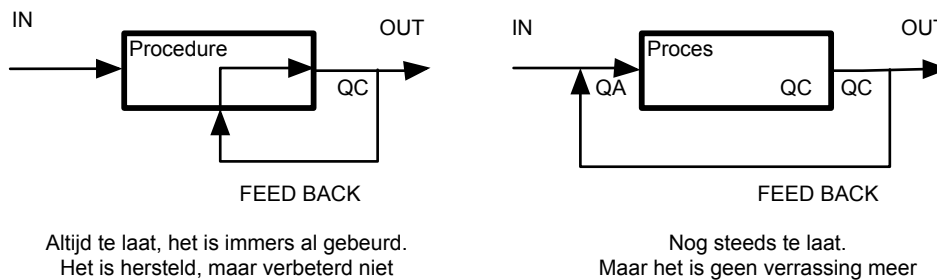
De organisatie en de informatiestromen daar door heen als digitale schakeling met de mens als PLC, Programmable Logical Controller.

Echter, de meest onbetrouwbare schakelaar is een mens. Niet in een procedure of bureaucratisch gestuurde organisatie, daar doet de mens letterlijk wat hem is opgedragen, een gewetensvolle boekhouder of omdat

het zo moet vanuit de procedure, een beroepseed of afgedwongen door software. Maar in een proces is het gedrag van een mens situationeel onvoorspelbaar.

De mens als schakelaar in AND en OR combinaties met WHAT IF scenario's, planning en control verschuift van de maakbaarheid van de markt vanuit boekhoudkundig oogpunt naar de vormbaarheid van de organisatie om zich aan te kunnen passen aan de veranderende omgeving. Dus precies het omgekeerde! Van de maakbaarheid van de omgeving naar de maakbaarheid van de organisatie en haar "bedrijfsprocessen", het liefst nog adaptief (.....).

Met droge ogen vertellen dezelfde goeroes dat nu. In de eerste zetting hadden ze het niet begrepen en in de tweede setting ook niet. Waar gaat het dan wel om?



Markten worden gemaakt door marketeers, nadat de naoorlogse honger naar consumentengoederen was gestild vanuit de aanbod gedreven productiebedrijven moesten behoeften worden geschapen, nieuwe markten "aangeboord", lees: "gemaakt" door de consument of bang te maken (Life style, zorg, verzekeringen) of lekker te maken, beleggen in tweede huis en in te spelen op hebberigheid met glossy magazines en miljonairsfairs.

Het maken van een markt is als het gooien met een maatschappelijke boomerang. Overheden zijn er als de kippen bij om met subsidies te strooien als er zich ergens een markt ontwikkeld (succesvolle lobbies of politieke idealen). "Start up" is het nieuwe toverwoord. Die moet je vooral niet subsidiëren, daar worden ze lui van en over het paard getild. Een start up is nog geen onderneming. De belastingbetaler faciliteert dus de ontwikkeling van de markt.

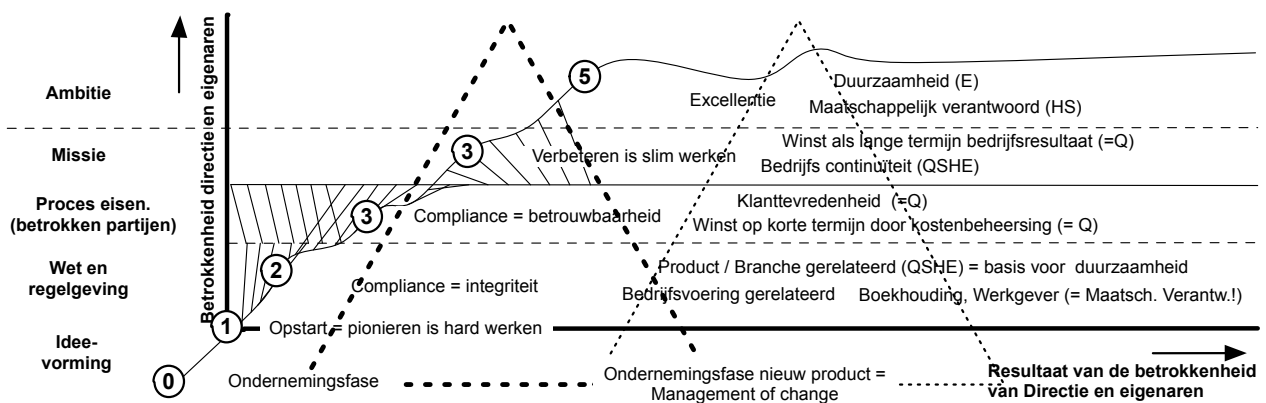
Branson, Jobs, Wozniak, Gates, Zuckerberg, onze man van Facebook, ze werden niet gesubsidieerd maar zijn wel vervelende game changers geweest voor de logge procedure gestuurde organisaties die na hun ondernemingsfase terugvielen op hun grotgedrag.

Wat over het hoofd wordt gezien, is dat de start up ook verplichtingen aangaat en rekeningen krijgt van leveranciers en financiers. Volgens de nieuwe goeroes moeten start ups failliet kunnen gaan. Het moet niet gekker worden, we subsidiëren ze, ze benadelen door hun onkunde hun leveranciers en vervolgens krijgen we de schade die ze aanrichten als kosten verhoging weer gepresenteerd.

Lekkere goeroes, ik hoop dat ze tijdig bukken als die boomerang terugkomt naar het beginpunt van de worp.

De behoefte piramide van Maslow past prima op de ontwikkelingsfasen van een organisatie. Met dien verstande, dat er een fase voor de pioniersfase is, de fase waarin de ideevorming plaatsvindt. Eigenlijk is iemand alleen in die fase een ondernemer in de betekenis van het woord. Men kijkt buiten zijn grot, het is mooi weer geworden en kan naar buiten.

Dat kan dus ook zijn bij de introductie van een nieuw product of een nieuwe dienst. Men wordt dan weer even ondernemer.



Overleeft iemand de start, dan is hij geen ondernemer meer, maar is bedrijfsleider geworden, Geschäftsführer. Er is een vraag gecreëerd en er zijn mensen die toehappen, de pioniersfase vangt aan. Hard werken en uiteindelijk slim werken (procesbeheersing en optimalisering met PDCA achtige ontwikkelingen) en je bedrijf onder controle krijgen. Zodra je "In control" bent wil je stabiliteit, geen verstoringen graag.

Stabiliteit verkrijgt je vooral door anderen te ontmoedigen en politiek te lobbyen. Het lijkt een soort interne tegenstrijdigheid. Je zit veilig in je grot maar in plaats van introspectief je organisatie te benaderen om te optimaliseren (Niet hard laten werken maar slim laten werken) ga je vooral naar buiten kijken om daar de verklaring van je falen te zoeken.

Als je innerlijk uiteindelijk toch dichtbij komt, ga je reorganiseren zonder plan, of fuseren zonder plan. De statistieken geven de succesratio van deze goeroe aanpak aan. Het krankzinnige verschijnsel dat "Ondernemers" zich laten adviseren door roofridders van de grote zakenbanken omdat dat hun ego streelt en zo bijdragen aan hun onmaatschappelijk grote winsten.

Tijdelijke stabiliteit kan verkregen worden door bescherming te creëren, door voor elk technisch detail een patent aan te vragen onder het mom van het veilig stellen van de investering. Hoezo vrije markt, hoezo ondernemen? Flauwekul, de stichters van dat wereldbeeld zijn zelf de grootste barrière bouwers, het zijn immers mensen die in hun evolutionaire stadium nog steeds het holbewonerschap niet ontgroeid zijn, even buiten kijken en dan snel weer veilig naar binnen, brrrrr het is eng daar buiten. Klanten? Vooral web enquête, geen contact, dat is te dichtbij.

De idee vormende fase voorafgaand aan de start up is semi anarchistisch, voor het creatieve proces kan dat, maar voor de boekhouding en het conformeren aan wet- en regelgeving is vanaf het begin bureaucratie nodig en een intern geweten. In de pioniersfase tekent zich dit al af. Na verloop van tijd beland men in de procesfase en wordt de drang om te consolideren sterker, al dan niet aangewakkerd door de financiers, want dat zijn ook mensen op zoek naar zekerheid! De ondernemer wordt geremd door de bank....

Stabiliteit is eigenlijk oersaai maar het levert geen stress op. Sterker nog in stabiele organisaties kan een flow ontstaan van op het juiste moment samenvallen van ambities en kwaliteiten van de bij het proces betrokken partijen, succes verzekerd.

Nu zijn er stuntvliegers in uiterst instabiele vliegtuigjes, die echter altijd nog conservatief zijn ontworpen, je moet hard aan de knuppel trekken om het toestel uit evenwicht te brengen. Een uit balans gebracht vliegtuig zal, als je de knuppel loslaat uit zichzelf weer in zijn uitgangsstabiliteit terugkomen. De procedure gestuurde organisatie, aanpassingen aan de veranderende omgeving gaan traaaaaaaag, sterker nog, "De organisatie" wil niet uit balans gebracht worden.

In de snel veranderende omgeving van een jachtvlieger in een dog fight heb je een jachtvliegtuig nodig dat d.m.v. fly by wire en computersturing inherent instabiel ontworpen kan worden. Het vliegt alleen omdat er een heel grote motor in zit en computers reageren op de verstoringen. Maar als je dan de knuppel loslaat zwabbert het alle kanten op, ongrijpbaar voor de achtervolger want onvoorspelbaar.

Goed, we maken dus een markt met onze proces gestuurde organisatie. Dat gaat goed zolang je in dat proces betrokken en taakvolwassen medewerkers hebt die bevoegdheden hebben om situationeel bij te sturen op veranderingen in de omgeving en dat vervolgens achteraf te borgen in het bedrijf opdat er op enig

moment een factuur gestuurd kan worden die ook nog zonder gezeur wordt betaald. Maar je bent nog steeds reactief en dus te laat.

Die medewerkers kun je managen. Echter, het merendeel van de medewerkers wil, sterker nog, moet gewoon leiding krijgen, er moet hun gezegd worden wat ze moeten doen, dat willen ze ook, duidelijkheid. Het merendeel van de managers weet niet hoe dat moet omdat ze niet op de hoogte zijn van wat er zich werkelijk afspeelt in hun proces waar ze tijdelijk eigenaar van zijn. Men weet niet wat hun medewerkers zouden moeten doen. We hebben immers geen procedures meer, we doen aan Job rotation, we hebben nog slechts globale procesbeschrijvingen met kwantitatieve doelen en natuurlijk software met regels.

Procesbesturing is juist gericht op het bijsturen van bewegende doelen binnen marges. En dat is wat moderne ondernemingen zijn, zelf voortdurend in beweging om de bewegingen van concurrenten te volgen of voor te blijven. En dat is heel tegennatuurlijk voor de mensen die deze organisatie bevolken, die zijn op zoek naar stabiliteit en de veiligheid van hun grot. Dan verzinnen we ook nog zoiets als een matrix aansturing. Dan wordt het heel moeilijk in een flow te komen.

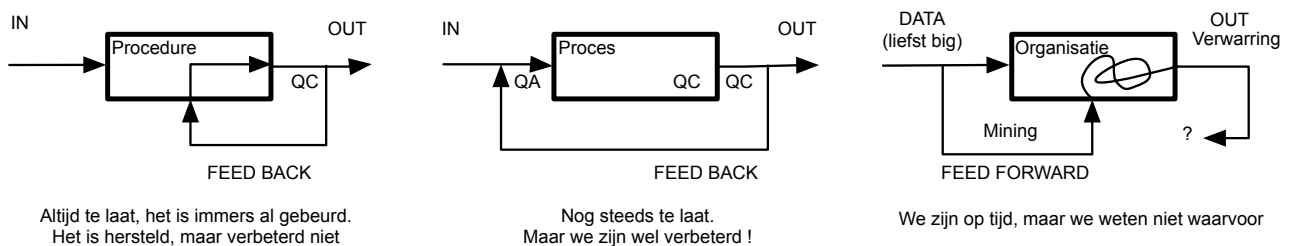
Dan valt de manager terug op de Taak Functie Omschrijving. Die beschrijft weer in detail, vaak op basis van cao afspraken, wat de medewerker zou moeten doen om in een bepaalde salarisschaal te passen. Dat is dus niet wat de medewerker in het proces uitvoert. Werving en selectie zullen dus op de verkeerde kandidaat uitkomen. Als die dan ook niet ingewerkt wordt .....

De organisatie is dan feitelijk inherent instabiel geworden en wordt bevolkt door leden die juist op zoek zijn naar stabiliteit. Succes.

Waren Branson en zijn tijdgenoten game changers door stabiele organisaties het nakijken te geven, in een tussen tijd speelden de Ryan Airs en Easy Jets deze rol en recent is dit overgenomen door de Ubers en Airbnb's en bijvoorbeeld Elon Musk. De laatste resten van zichzelf beschermende markten zijn in totale verwarring.

De film en muziekindustrie is wakker geworden in een wereld waarin gestreamd wordt. De Telecoms gaan gestreamde TV en muziek aanbieden, de Ziggo's in verwarring, die gaan dan maar telefonie aanbieden. De automobiellindustrie wordt links en rechts ingehaald door Tesla, Apple en Google die geen honderd jaar ballast van werktuigbouwkundige, thermodynamische en emotionele beperkingen met zich meetorsen. Deze bedrijven zitten in een loopgraaf uit 14-18 en worden bestookt met een drone uit 2021. Complete ontreding.

Dus vluchten we in "Big data" en de "Data mining" om proberen te voorspellen wat er gaat gebeuren.



Teun Hardjono heeft dit ooit in het vier fasen model heel mooi beschreven, de management laag ontwikkeld zich ver voor de troepen uit en verliest zo het contact met de werkelijkheid, namelijk de naar stabiliteit en vertrouwen hunkerende mens als personeelslid, die weerstand biedt tegen veranderingen omdat de dagelijkse operationele zaken in het heden nog niet eens goed lopen.

Het organisatiemodel is voorbijgegaan aan de menselijke beperkingen. Als we het dan niet meer weten vluchten we in een reorganisatie of in een fusie.

Tot zover het goeroebeeld. De werkelijkheid is echter dat, zodra een ondernemer gevestigd is, het ondernemerschap stil valt en zich een beschermingsreflex ontwikkelt, gericht op kartelvorming, marktverdeling, prijsafspraken, lobbying en ook certificeringen en brancheverenigingsvormen om toetreding van nieuwkomers te beperken of zelfs tegen te houden. Dat is zo menselijk, Gates en Jobs zijn dus gewoon mensen, niks voetstuk, niks verafgoding, gewoon mensen met bijzondere creatieve eigen schappen of zakelijke instincten. Zuckerberg en Elon Musk het zijn mensen.

Ook de succesvolle start up wil zo snel mogelijk cashen door zich te laten opkopen door bedrijven die zich in een onwinbare rat race hebben gestort en daarom nog slechts één doelstelling hebben, de grootste worden en blijven, steeds harder lopen tot je voorover valt, de massa traagheid van je lijf gaat voort en je benen malen in het luchtledige.

### **Wat is dan het toekomstperspectief**

De ISO 9001 somt de kenmerken van een betrouwbare organisatie op. Dat is een ideaalbeeld. Als een organisatie de elementen zoals beschreven op een passende wijze meeneemt in haar bedrijfsvoering behartigd ze de belangen van de onderscheiden partijen en werkt ze aan de continuïteit van de onderneming, beperkt ze haar milieubelasting en draagt ze bij aan de ontwikkeling van de samenleving door belastingen te betalen.

Laten de kenmerken zoals opgesomd in de ISO 9001 nu overeenkomen met hoe dit we intuïtief, als blij en positief ingesteld mens zouden benaderen.

Veel bedrijfsvoerders werken zo, intuïtief. En intuïtief komt men in Technical Committees over de hele wereld op een set kenmerken die universeel blijken te zijn voor elk type organisatie.

In het eerste decennium van deze eeuw kwamen ook non profit organisaties in beeld voor certificering. Omdat deze universele uitgangspunten niet goed werden begrepen door de non profit sector (het grote verschil is, dat men niet met eigen geld werkt maar met premies en subsidies) zijn er sectorspecifieke invullingen ontstaan, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg.

Het leiden van een bedrijf of het besturen van een organisatie laat een wezenlijk verschil zien in de motivatie met betrekking tot de noodzakelijkheid van klantgerichtheid, kostenbewustzijn en de houding ten opzichte van betrokken en belanghebbende partijen.

“Wij zijn een stichting zonder winstoogmerk”, nee, maar ook niet met een kostenbeheersingsoogmerk! Dat is het wezenlijke verschil tussen een bedrijf en een organisatie, de drang naar kostenbeheersing versus inkomstenbescherming.

Een tweede verschil is dat de directeur van een bedrijf zelf het beleid bepaald en de bewegingsrichting aangeeft. Een bestuurder bedient zich van beleidsmedewerkers en houdt de kerk in het midden.

### **Nog meer certificaten en keurmerken**

Een certificaat is een betrouwbaarheidsverklaring. Uitgegeven door een onafhankelijk, als zodanig erkend instituut. Product certificaten zijn “Integer”. Het is goud of niet, er zit oplosmiddel in deze verf of niet, dit is radio actief of niet, een erkend laboratorium bepaald dit aan de hand van overeengekomen standaards. Organisatie certificaten zijn dat niet. Van een organisatie moet een beeld geschetst worden met een norm als referentie.

Er zijn een miljoen inschrijvingen in de Kamer van Koophandel. Dat was ten tijde van de ISO 9001/1994 ook zo. De markt voor certificatie werd toen op honderd duizend geschat. Van die honderdduizend voelden echter slechts dertigduizend bedrijven zich genoodzaakt om te certificeren. Veel bedrijven boeit het kennelijk niet of weten het niet of zien de toegevoegde waarde niet.

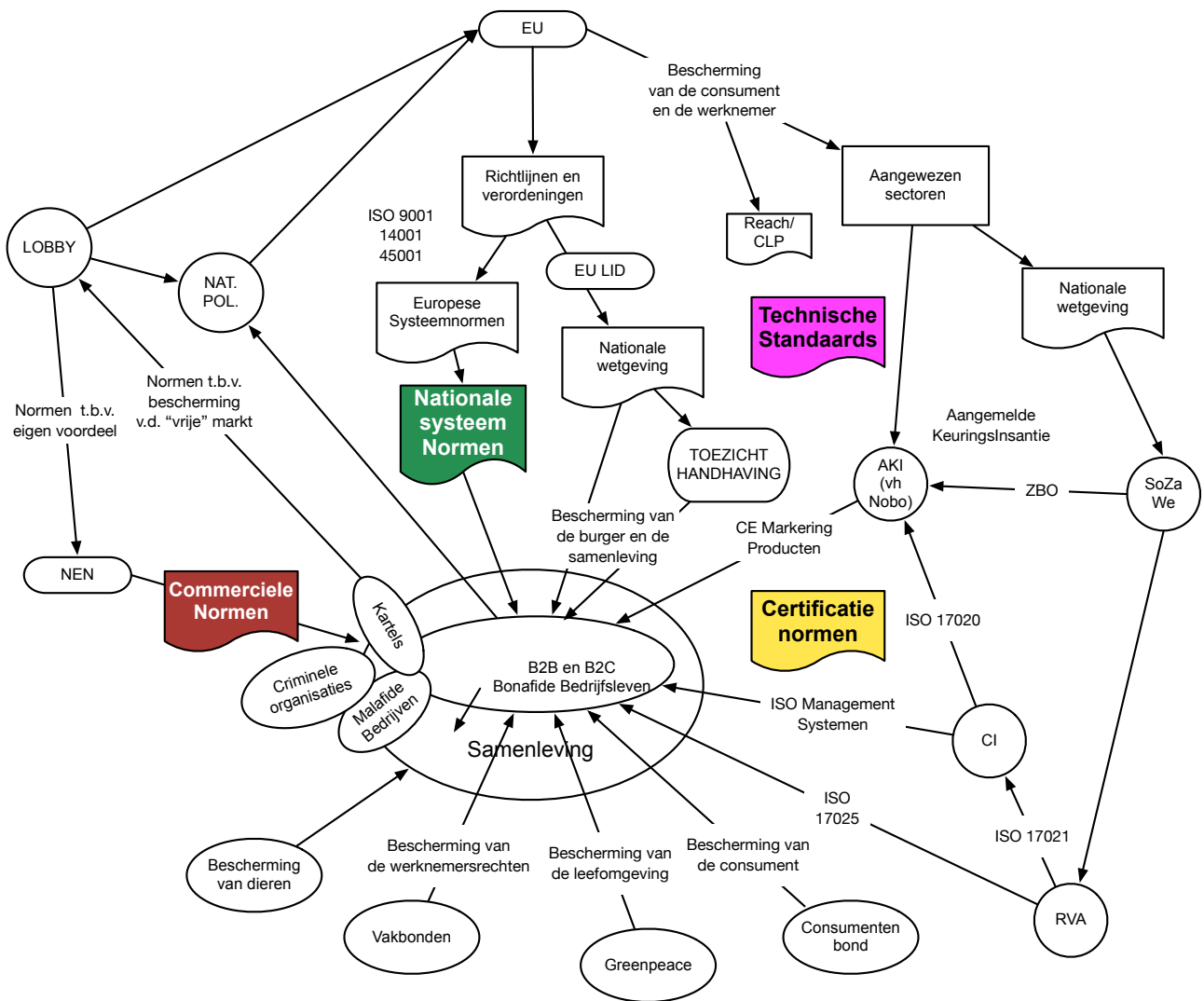
De samenleving vraagt aan de door haar erkende haar overheid om bescherming. Middels vertegenwoordigers in de politiek wordt de overheid gevoed met initiatieven om groepen in de samenleving te beschermen tegen alle onheil en onrechtvaardigheid.

Ook zijn er lobbygroepen die wet- en regelgeving naar hun hand willen zetten omwille van het eerder beschreven grotgedrag, bescherming van hun markt, beperking van toetreding van nieuwkomers. In onderstaande sterk vereenvoudigde figuur is schematisch weergegeven hoe deze wereld in elkaar zit.

De basis van de EU is de bescherming van de inwoners van de gemeenschap, als burger, als consument en als werknemer. Er zijn twee stromingen vanuit de EU. Een technische kant die voorkomt dat we ongelukken maken en een politieke kant die de burger moet beschermen.

De technische kant is het minst in zicht bij de inwoner van de EU, maar draagt het meeste bij aan de verhoging van de levensverwachting. Alle technische standaards en de via het middentraject afgedwongen toepassing daarvan in nationale wetgeving dragen bij aan de veiligheid en de gezondheid van de inwoners. Bedrijven vinden dat vervelend (Zie REACH) en verzetten zich daartegen via de linkerzijde, de lobbymacht om die wetgeving af te zwakken, of om te buigen, als dat niet lukt kunnen ze nog samenspannen.

Het paradoxale is natuurlijk dat deze bedrijven wel een ISO 9001 certificaat kunnen hebben voor hun betrouwbaarheid in de B2B handelsketen, maar de afnemer van het product of de dienst ernstige lichamelijke of psychische gezondheidsschade kunnen toebrengen in de B2C relatie.



Dat beeld van een organisatie kunnen we op basis van een steekproef vergelijken met een norm en als uitkomst spreken we de verwachting uit dat het beoordeelde organisatie de eigenschappen heeft van een betrouwbare partner.