



Implementatie van modellen gaat gepaard met meer papier

# Maken modellen waar wat ze beloven?

In de kwaliteitszorg vallen we graag terug op het INK-managementmodel, het EFQM-model, de systematiek van de Baldrige Award of op de ISO 9000-certificatie. Directeuren en managers adopteren deze modellen op gezag van de kwaliteitsdiscipline, maar gebruiken ook andere modellen als value based management, economic value added of de Balanced Scorecard. Een belangrijke vraag is natuurlijk: werken deze populaire standaardmodellen wel? Maken ze waar wat ze beloven, namelijk 'goed presteren', soms zelfs excelleren of 'kwaliteit leveren'?

In dit artikel zullen we eerst enige karakteristieken bespreken die samengaan met het werken met standaardmodellen. Dan komen we tot de vraag aan welke criteria een organisatie kan toetsen of zij voldoende profiteert van de gekozen modellen. Naar onze mening mag niet te gemakkelijk aangenomen worden dat een organisatie profiteert van het werken met een 'bekend' model. Ten slotte zullen we aangeven dat organisaties wel degelijk een alternatief hebben voor het adopteren van standaardmodellen, namelijk strategisch prestatie management. We beginnen met vier korte cases (zie kader).

De cases in het kader hebben gemeen dat steeds de vraag bovenkomt: werkt dit wel? Wegen de kosten tegen de baten op? Helpen deze modellen de organisaties succesvol te zijn? Blijkbaar vertrouwt de leiding erop dat de toepassing van deze standaardmodellen de organisatie voordeel oplevert en is zij bereid om stevig in de implementatie van de modellen te investeren. Maar is dit eigenlijk wel terecht?

Het werken met het INK-managementmodel verbetert de prestatie van de organisatie niet (Hoogendijk en Kerklaan, 2003; Kerklaan en Hoogendijk, 2004). John Seddon (2000) beweert dat het werken met de ISO 9000-normen helemaal niet leidt tot 'real quality'. Ook managementgoeroe Ken Merchant sluit zich hierbij aan. Hij zegt dat niet is gebleken dat value based management, economic value added, de Balanced Scorecard en de Baldrige Award een bijdrage aan het succes van de organisatie leveren (De Waal, 2005).

Er bestaat nauwelijks systematisch of wetenschappelijk onderzoek waaruit duidelijk is geworden dat de organisatie door een bepaalde modeltoepassing beter presteert. Het

#### In minder dan 50 woorden

1. Het toepassen van standaardmodellen leidt niet automatisch tot verbetering.
2. Toch pretenderen veel modellen dat wel en zullen organisaties die een model toepassen niet snel toegeven dat het onvoldoende werkt.
3. Onder welke voorwaarden werken modellen wel? Een pleidooi voor strategisch prestatie management.

is opvallend dat de 'modeldeskundigen' zelf juist naar dit aspect bijzonder weinig onderzoek verrichten. De Waal (2003) en Vinkenburg (2006) wijzen erop dat de implementatie van modellen maar weinig invloed heeft op de prestatiegerichtheid van het gedrag van mensen. Zonder verandering van gedrag mag echter niet verwacht worden dat de organisatie beter zal gaan functioneren.

Het beheersingsparadigma krijgt bij de implementatie ten onrechte meer aandacht dan het betrokkenheidsparadigma. Wij hebben echter ook nog andere min of meer universele kenmerken in het werken met de modellen gesignaleerd die tot nadenken moeten aanzetten. Hierna volgen ze puntsgewijs.

1. Organisaties worden overtuigd om het model toe te passen door het ten tonele voeren van succescases, of door een 'award'-aanpak, waarbij een hooggeplaatste gezagsdrager 'de prijs' uitdeelt aan de excellerende organisatie. Er is echter opvallend weinig systematisch onderzoek dat het positieve effect ook daadwerkelijk onderbouwt.
2. Er wordt gebruik gemaakt van 'zware' labels en beloften: 'excelleren', 'wapen in de concurrentiestrijd', 'internationale normen'. Deze labels werken mislei-

1. Een waterschap heeft in 2004 een visie en verbeterplan ontwikkeld. Het plan is erop gericht dat de organisatie zich in 2006 zal hebben ontwikkeld tot een fase 3-organisatie volgens het INK-managementmodel. Eind 2005 blijkt dat men niet voldoende op schema is. Niettemin verklaren bestuur en management gecommitteerd te blijven aan deze koers. Zij vertrouwen erop dat de aanpak zal leiden tot verbetering van de waterkwaliteit.

2. Een adviesbureau heeft al drie keer zijn ISO 9001-certificaat weten te verlengen. Binnen het dagelijks bestuur van het bureau vraagt men zich af wat het nut kan zijn van een volgende verlenging. Hoewel het ISO-certificaat vooral in het begin positief werkte, omdat het bureau zich ermee kon onderscheiden van concurrenten, kost het instandhouden van het certificaat nu flink wat geld. Bovendien is niet gebleken dat het nog helpt om het kwaliteitsniveau van de organisatie verder te verhogen. Het bureau is ingespeeld op het auditritueel en kan met

relatief gemak de vereiste registratie en rapportages laten zien.

3. Een instelling voor hoger onderwijs heeft het bezoek van de visiterende en beoordelende instantie niet 'overleefd'. Men heeft een (fulltime) accreditatiemanager aangetrokken die een nieuwe zelfevaluatie gaat voorbereiden. De zelfevaluatie moet uitmonden in een nieuw informatiedossier waarmee kan worden aangetoond dat de opleiding aan de eisen van het wettelijk kader zal voldoen. Iedereen staat op scherp, vooral nu vergelijkbare instellingen ook 'gezakt' blijken te zijn (*Staatscourant*, nr. 28, 2006).

4. Een bouwbedrijf heeft de Balanced Scorecard opgesteld onder leiding van de controller. De scorecard bevat in verhouding veel financiële informatie en goed meetbare niet-financiële grootheden. Het management vraagt zich evenwel af of de juiste succesfactoren wel zijn geoperationaliseerd.

dend. Modellen die ontwikkeld waren voor een specifiek, beperkt doel – bijvoorbeeld om ‘afnemers het vertrouwen te geven in een goede procesbeheersing bij de leverancier’ (ISO) of ‘het maken van een organisatieanalyse’ (INK) – worden zo verward met prestatie-managementmodellen. Ze worden eigenlijk fout gebruikt.

3. Feitelijke introductie en implementatie van de modellen gaat gepaard met aanzienlijk meer bureaucratie, papierwerk, diagnostiek en overleg dan bij aanvang voorzien.
4. Er is overdreven aandacht voor de beheersing met behulp van het model en te weinig aandacht voor het mobiliseren van de denkkraft van medewerkers.
5. Er blijken steeds externe consultants (‘experts’) nodig te zijn om de organisatie bij de implementatie te ondersteunen.
6. Het toepassen van het model wordt een doel op zich en houdt zichzelf in stand. In de organisatie worden steeds beoordelingen en evaluaties uitgevoerd zonder duidelijk doel of duidelijke meerwaarde.
7. In plaats van dat het management leert te focussen op de eigen organisatiedoelstellingen leidt het werken met een model tot een veelheid van aan het model ontleende doelstellingen.
8. Steeds vaker wordt met intersubjectieve meningsvorming nagegaan of de organisatie aan de criteria van het model voldoet. Dit leidt ertoe dat de toetsers zich vrij voelen om zich een eigen oordeel over de kwaliteit van of wijze van werken in een organisatie te vormen. Nadat de toetsers zich een mening hebben gevormd, wordt die vervolgens gepresenteerd in de termen van het model (‘ISO eist dat ...’; ‘Het beoordelingskader van de NVAO brengt met zich mee dat ...’).
9. Er vormen zich groepen van deskundigen die het recht van ‘modelexegese’ claimen en op die wijze de criteria interpreteren of ‘oprekken’.
10. Als de leiding eenmaal heeft geïnvesteerd in een model is het psychologisch moeilijk om op deze beslissing terug te komen. Directies stellen dan eufemistisch vast: ‘We hebben grote slagen gemaakt maar we zijn er nog niet’. Ten slotte is er een andere veelgehoorde legitimatie om toch door te gaan als de resultaten tegenvallen, namelijk de veronderstelling ‘dat er geen alternatief is ...’.

### Wanneer werkt een model?

Laten we ons nu concentreren op de vraag hoe we kunnen nagaan of een standaardmodel ook echt ‘werkt’ in een organisatie. Daarvoor hebben we criteria nodig die de toegevoegde waarde van het werken met het model toetsen. We leggen de lezer drie criteria voor waaraan ons inziens de toegevoegde waarde van het model getoetst kan worden. We nodigen de lezer gaarne uit aan de hand van deze criteria de proef op de som te nemen.

1. Het toepassen van het model heeft het proces van waardecreatie verbeterd door het gemakkelijker realiseren van de strategische doelen en/of door het oplossen van vitale problemen van de organisatie.
2. Het toepassen van het model heeft het prestatiegericht gedrag van mensen vergroot door te bewerkstelligen dat medewerkers zich kunnen identificeren met de doelen van de organisatie en door het vergroten van de tevredenheid over het werk.
3. Het toepassen van het model heeft geleid tot het creëren van nieuwe kansen voor de organisatie, door bijvoorbeeld uit te lokken dat noodzakelijke innovaties of veranderingen op tijd hebben plaatsgevonden.

We hebben begrip voor de ‘fans’ van de modellen: die zullen aanvoeren dat het implementeren van een model een kwestie van lange adem is en dat ‘de kosten voor de baat uit gaan’. Hierin schuilt zeker een kern van waarheid. Maar het blijft natuurlijk de vraag of de organisatie, juist wanneer deze reeds enkele jaren met een model ‘werkt’, ooit de investeringen in tijd en geld in de implementatie van het model zal terugverdienen. Wij adviseren de lezer om ook wat dat betreft eens de proef op de som te nemen.

### Alternatief

Is er een alternatief voor de standaardmodellen dat wel leidt tot succes van de organisatie? Wij menen van wel. Wij adviseren af te zien van een complex ‘voorgecodeerd’ model en terug te gaan naar een in omvang beperkt, maar goed uitgedacht systeem van strategisch prestatie-management. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een dergelijk systeem (Kerklaan, 2003)?

- Het vertrekpunt van strategisch prestatie-management is de eigen strategie en doelen van de organisatie. Dus niet een model waarin algemene inzichten van alle deskundigen zijn samengeballd.
- De strategie wordt vertaald in kritieke succesfactoren en daarna geoperationaliseerd in specifieke prestatie-indicatoren per besturingsniveau van de organisatie. Zo ontstaat een duidelijk focus: een beperkte set prestatie-indicatoren op elk besturingsniveau van de organisatie maakt duidelijk wat ieders bijdrage is aan het geheel van de organisatiedoelen.
- Bij het vaststellen van de indicatoren voor een bepaald besturingsniveau worden de betreffende medewerkers nadrukkelijk betrokken door het hogere besturingsniveau. Zo ontstaat ‘ownership’ voor de indicatoren. De prestatie-indicatoren moeten op ieder niveau werkbaar, acceptabel en stimulerend zijn. Hierdoor wordt tevens de betrokkenheid bij de doelen van de organisatie op ieder niveau gecreëerd.

Organisaties hebben met deze aanpak een goed alternatief. Steeds meer onderzoek wijst uit dat het gebruik van

een prestatie-managementsysteem bevorderend werkt op het behalen van goede organisatieresultaten (Martinez, Kennerley en Neely, 2003). In figuur 1 worden de resultaten gegeven van een onderzoek onder 150 organisaties in Amerika, Europa en Azië, ingedeeld naar de mate waarin zij reeds prestatie-management toepassen.

Ook De Waal (2003) signaleert drie positieve effecten van strategisch prestatie-management: een hogere productiviteit, een hogere kwaliteit van het werk en een hoger innovatiegehalte. Uit zijn onderzoek blijkt ook dat de verschillen in het gebruik van prestatie-management voor een deel verklaard kunnen worden door de gehanteerde managementstijl. Zo blijkt, in tegenstelling tot het procedurele ISO 9000-denken, dat een managementstijl die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en aanpassen de kwaliteit van het geleverde werk juist bevordert. Een verklaring voor de werkzaamheid van prestatie-management is dat alle niveaus van de organisatie zich gemakkelijker kunnen identificeren met de bedrijfsdoelstellingen. De Waal noemt nog een andere verklaring: de sterk toegenomen duidelijkheid (zie kader).

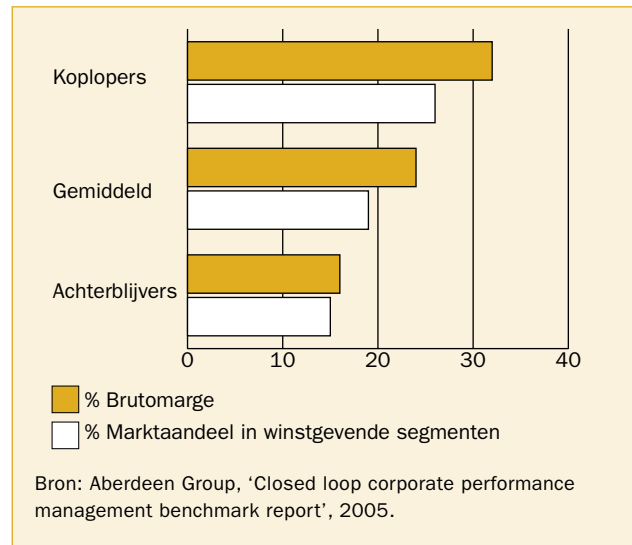
## Tot slot

Wij komen tot een afsluiting. Het werken met standaardmodellen verschilt wezenlijk van het werken met de door ons voorgestelde vorm van prestatie-management. Het management moet zich de verschillen tussen de beide aanpakken goed realiseren (zie tabel 1). Strategisch prestatie-management kost minder. Bij prestatie-management ga je namelijk direct aan het werk met de doelen en de strategie van de eigen organisatie. Bij het toepassen van standaardmodellen is het eerst nodig om je te verdiepen in de aannames en de (meestal verborgen) opvattingen over succesfactoren van een organisatie. Dit gaat gepaard met extra opleiding en training, en vaak ook met een externe beoordeling. Een externe beoordeling kan stimulerend zijn. Een spiegeling van een kritische buitenstaander kan zeker leiden tot verbetering. Te veel pottenkijkers echter, of een te grote invloed van buitenstaanders zonder dat je zelf goed je eigen richting en doelen hebt bepaald, werkt verlamdend en leidt te veel af van het primaire proces.

**Tabel 1. Verschillen tussen standaardmodellen en prestatie-management**

Modellen		Prestatie-management
Eerst training	vs	Direct aan de slag
Diagnose als resultaten	vs	Vertretpunt zijn feedback-vertretpunt
Meestal externen nodig	vs	Eigen mensen doen het
Model = doel	vs	Organisatiestrategie = doel
Acties modelfocused	vs	Acties strategy focused
Blauwdrukdenken	vs	Methodisch denken
Gegeven modellogica	vs	Continue reflectie causale verbanden

**Figuur 1. Zijn prestatiegedreven organisaties succesvoller?**



Strategisch prestatie-management levert meer op. Door je alleen te concentreren op de eigen doelen en de strategie zorg je ervoor dat een organisatie strategy focused is, en continu bezig is zich af te vragen welke doelen ze wil nastreven, wat daarvoor nodig is en hoe ver ze al gekomen is. Door de tussenstap van een model te gebruiken blijkt er in de praktijk veel tijd en energie verloren te gaan aan discussies over het 'juist toepassen' van het model. Bij de implementatie van een standaardmodel worden tevens de opvattingen over 'goed organiseren', die vaak impliciet aan de modellen ten grondslag liggen, geïmplementeerd. Terwijl het maar zeer de vraag of die ook ten goede zullen komen aan iedere organisatie die ze toepast.

Al met al vragen wij ons af of we niet toe zouden moeten naar een tijdperk waarin meer nadruk wordt gelegd op het zelf nadenken over wat het succes van de organisatie bepaalt. We hechten wat minder geloof aan het werken met standaardmodellen. Om met Jeffrey Pfeffer (2006) te spreken: 'It makes sense that when managers act on bet-

### Prestatie-management - sterk toegenomen duidelijkheid ...

- Duidelijkheid over te bereiken doelen
- Duidelijkheid over verantwoordelijkheden
- Duidelijkheid over wat iedereen moet doen
- Duidelijkheid over de resultaten
- Duidelijkheid over de consequenties van niet-halen
- Duidelijkheid over te verwachten 'hulp'

Bron: Waal, A.A. de, 'Welke mogelijkheden biedt het INK-model voor het sturen van organisaties?'. Presentatie op congres 'Het INK-managementmodel: Haarlemmerolie voor organisaties?', Franeker, januari 2005.

ter logic and strong evidence, their companies will beat the competition.'

**Literatuur**

Hoogendijk, M. en L.A.F.M. Kerklaan, 'Het INK-managementmodel: Haarlemmerolie voor organisatieproblemen?'. In: *Sigma*, februari 2003.

Kerklaan, L.A.F.M. en M. Hoogendijk, 'Het INK-model als zinsbegoocheling'. *www.managementsite.net*, augustus 2004.

Kerklaan, L.A.F.M., *De Cockpit van de organisatie. Prestatiemanagement met behulp van scorecards*. Kluwer, Deventer 2003.

Martinez, V., M. Kennerley en A. Neely, *Impact of PMS on business performance: a methodological approach*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Bedfordshire 2003.

Pfeffer, J. en R.I. Sutton, 'Evidence-based management'. In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, iss. 1, Boston, januari 2006.

Seddon, J., *The case against ISO 9000, how to create real quality in your organisation*. 2nd edition, Oak Tree Press, Dublin 2000.

Staatscourant, 'Onderwijs beeft voor 'te strenge' accreditatie'. In: *Staatscourant*, nr. 28, 2006.

Vinkenburg, H.H.M., 'Kwaliteitskunde voor dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's'. In: *Kwaliteit in Praktijk*, B1-5, februari 2006.

Waal, A.A. de, *Prestatiegericht gedrag*. Kluwer, Deventer 2003.

Waal, A.A. de, 'Vergeet VBM en de BSC! Een interview met prof. Ken Merchant'. In: *Management Control & Accounting*, 2005/1.

**Auteurs**

Leo Kerklaan (kerklaan@euronet.nl) is partner van Holland Consulting Group en adviseert over kwaliteits- en prestatie management; Marjan Hoogendijk (m.hoogendijk@kwaliteit.com) is zelfstandig organisatieadviseur en begeleidt vanuit haar bureau Kwaliteit.com Organisatieadvies, organisaties op het gebied van kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling.



# IN KWALITEITSKRINGEN

In elk nummer presenteert een kwaliteitskring zich.  
In dit nummer gaat het over de aangepaste missie van  
kwaliteitskring Zeeland

‘Voor alleen de kwaliteitsnorm komt niemand meer’, is de mening van voormalig voorzitter Henk Hamelink, initiator van het eerste uur Wout Treurniet en de huidige voorzitter Jan Stolwijk. Kwaliteitskring Zeeland paste daarom begin 2005 zijn missie aan. Een verschuiving van uitwisseling van kennis en informatie over kwaliteitsmanagement naar de integratie van kwaliteit in de hele organisatie.

In Zeeland ontwikkelde zich in de jaren negentig een enorme interesse voor de ontwikkeling van kwaliteitsnormering. Een onontgonnen gebied voor veel MKB-bedrijven en organisaties in gezondheidszorg of publieke dienstverlening. Toch ligt de basis voor de Zeeuwse Kwaliteitskring begin jaren tachtig.

Wout Treurniet was in die tijd werkzaam als Rijksnijverheidsconsulent. ‘Werf De Schelde in Vlissingen en De Vitrite in Middelburg waren bedrijven die volgens AQAP’s (NATO-voorschriften) werkten. Met de bouw van COVRA (opslag en verwerking van nucleair afval) nam ook de interesse in kwaliteitssystemen toe’, legt Wout uit. ‘Toeleveranciers dienden te voldoen aan de kwaliteitscertificering voor de bouw van COVRA, om mee te kunnen dingen in de aanbestedingen.’ In samenwerking met de Kamer van Koophandel, Hogeschool Zeeland en KEMA startte Wout Treurniet met voorlichtingsbijeenkomsten. Met de vestiging van een Innovatiecentrum in Vlissingen kwam er professionele ondersteuning voor deze activiteiten. De oprichting van Kwaliteitskring Midden- en Noord-Zeeland volgde en de voorlichtingsbijeenkomsten werden uitgebreid naar Zeeuws-Vlaanderen.

‘Hier in Zeeuws-Vlaanderen was bij de MKB-bedrijven veel behoefte aan informatie over certificering’, vertelt Henk Hamelink. ‘ISO-certificering was een actueel item en de vraag naar informatie was groot. We twijfelden eerst nog aan de levensvatbaarheid, maar binnen het jaar werd Vereniging Kwaliteitskring Zeeuws-Vlaanderen opgericht. Dat was in 1995. De eerste bijeenkomsten trokken zo’n vijftig tot zestig deelnemers.’

‘Vooral in de transportsector en het vervoer werd certificering al snel een must’, valt Jan Stolwijk bij. ‘De combinatie van theorie en praktijk maakte de bijeenkomsten aantrekkelijk zoals excursies naar bedrijven in Nederland en België, waar men het certificeringsproces kon laten zien. Kwaliteitsmanagers hebben anno 2006 geen tijd meer voor deze dagtochten, maar voor bedrijfsbezoeken is er nog steeds erg veel animo.’

Na de intensieve beginperiode begin jaren negentig nam de vraag naar informatie rondom certificering en kwaliteitsnormen af. De aandacht verschuift naar kwaliteitsmanagement en de factoren milieu en veiligheid kwamen steeds prominenter naar voren. De bijeenkomsten in Zeeuws-Vlaanderen en Midden- en Noord-Zeeland begonnen elkaar te overlappen. Er ontstonden toenaderingspogingen om tot een Zeeuwse Kwaliteitskring te komen. De komst van de Westerscheldetunnel, in maart 2003, smeedde de Zeeuwse regio’s definitief tot een geheel.

## Samen verder

Henk: ‘Om de samenvoeging van beide kringen goed te laten verlopen, werden de leden gevraagd naar hun interesses en een geschikt tijdstip van de bijeenkomsten. Organisatorisch gezien was dit een belangrijk punt. Een beleidsnota werd opgesteld met een visie op de Kring van 2002 tot 2007. Jan: ‘Als toenmalig vice-voorzitter was ik vrijwel vanaf de start betrokken bij Kwaliteitskring Zeeuws-Vlaanderen. De sfeer was goed, er was veel enthousiasme. Toch vroegen de ontwikkelingen binnen Zeeland en de gewijzigde informatiebehoefte van onze leden om actie. ‘Voor de huidige Kwaliteitskring Zeeland moeten de programma’s veel breder zijn. Beheersing en risicomanagement zijn de sleutelwoorden. De integratie van kwaliteitssystemen moet leiden tot een in- en externe kwaliteitsbeleving. Hierop is door Kwaliteitskring Zeeland ingespeeld met de vernieuwde missie. Ook op onze succesvolle Kwaliteitsdag, die in november 2005 voor de zevende maal werd gehouden, vertalen we de kwaliteitsgedachte veel breder en richten we ons op een brede groep managers. Ook de website [www.kwaliteitskringzeeland.nl](http://www.kwaliteitskringzeeland.nl) neemt een belangrijke plaats in als doorlopende ontmoetingsplaats voor onze kring. Sinds september 2005 is de website volledig vernieuwd en voldoet deze aan de eisen van deze tijd. Voor leden van Kwaliteitskring Zeeland is dit netwerk niet meer weg te denken. Samen met de huidige actualisering van de missie is Kwaliteitskring Zeeland gericht op de 21ste eeuw.’

## Auteur

Annet van de Ree is werkzaam voor Textcase.