

De kunst van het vastleggen

# BESCHRIJVEN EN BEWEGEN

Het staat er echt in ISO 9001:2015: 'Het is niet de bedoeling van deze internationale norm de noodzaak te suggereren van afstemming van documentatie op de opbouw in hoofdstukken van deze internationale norm'. Vrij vertaald: wellicht is het een idee om uw documentatie op een andere (lees: meer aansprekende) manier te structureren en te presenteren. Maar hoe? Scienta is samen met 'Procesvogel' William Ermens en Ouke Pijl van 2Reflect het project gestart om deze problematiek eens en voor altijd op te lossen.

Door Harmen Koopman

Het werd in het verleden veel gedaan: de ISO 9001-standaard van voor naar achter aflopen en vervolgens beschrijven hoe men er als organisatie aan voldeed. Met mooie volzinnen over het 'betrokken management'

een organisatie en haar processen een goed instrument is voor kwaliteitsmanagers, kleeft er steeds meer een naar smaakje aan het vastleggen met regels, protocollen en compliance. Ouke: 'Vastleggen is eigen-

foto van maken om vervolgens te zeggen: zo is het is en zo gaan we het doen. Terwijl we tegenwoordig ook willen nadenken over hoe het anders en beter kan. Het gaat ook om de film van ontwikkeling.'

'VASTLEGGEN IS EIGENLIJK EEN HEEL NAAR WOORD. EEN PROFESSIONAL DENKT METEEN: 'VASTLEGGEN? IK WIL HELEMAAL NIET VASTGELEGD WORDEN!'

en met gedocumenteerde procedures die eigenlijk een ideale situatie beschreven. Het werkt echter steeds minder goed op deze manier. Alhoewel het beschrijven van

lijk een heel naar woord. Een professional denkt meteen: 'Vastleggen? Hoezo vastleggen? Ik wil helemaal niet vastgelegd worden!' Ik zie vastleggen ook als ergens een

William vult aan: 'Ik kom dit dilemma eigenlijk steeds vaker tegen. In een tijd van steeds meer *Lean, agile* en wendbaar werken en organiseren – en dus met minder documenteren en vastleggen – bestaat er aan de andere kant wel een behoefte om ergens op terug te komen en om afspraken met elkaar te maken. En juist dát spanningsveld proberen we met dit project te ontzenuwen.

## DE IDEALE BESCHRIJVING

Het nut en de noodzaak van dit project (zie kader: 'Project... Standaard Handboek?') komt voort uit de hoeveelheid structuren van documentatie en de worstelingen daarover die alleen al binnen één organisatie kunnen bestaan. Ieder vakgebied kent zijn eigen documentatie: kwaliteitsmanagers hebben hun kwaliteitshandboek, HR-managers een personeelshandboek, er bestaat documentatie voor MVO, AO/IC of Arbo; allemaal beschrijven ze dezelfde organisatie vanuit een andere bril.

Ouke: 'Dit project houdt in dat we gaan beschrijven hoe een organisatie in elkaar zit en welke aspecten daar een rol spelen. Organisaties die hun processen willen documenteren, bieden we een basisstructuur met uitgewerkte voorbeelden van processen

## WAT ZEGT ISO 9001:2015 OVER VASTLEGGEN?

ISO 9001 staat vrijer in het verplicht documenteren van informatie voor de organisatie. In de norm staat op drie plekken interessante opmerkingen over het documenteren van informatie. Allereerst aan het begin (0.2), waarbij '[...] de norm niet de noodzaak suggereert van afstemming van documentatie op de opbouw in hoofdstukken van deze norm'. ISO heeft dus liever zelf óók niet dat ( de vervanger van?) uw kwaliteitshandboek dezelfde structuur heeft als de HLS. In hoofdstuk 4.4.2. lezen we dat een organisatie 'voor zover nodig' gedocumenteerde informatie moet onderhouden om haar processen te ondersteunen. En in hoofdstuk 7.5.1 staat dat uzelf (naast de verplicht gedocumenteerde informatie) gedocumenteerde informatie moet onderhouden als u dat 'nodig acht voor de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem'. Veel komt dus op uzelf aan. Met dit project proberen we u een basis te geven om hiermee aan de slag te gaan.



met extra informatie. Want er zijn een aantal zaken die je in iedere organisatie moet regelen. Of je nou duizend mensen in dienst hebt of dat je een ZZP'er bent; je zult altijd iets moeten doen met je strategie, je uitvoerings-

proces en je zult dingen moeten regelen als inkoop en de financiële administratie.

'We hebben de hoofdindeling gemaakt op basis van *besturen, waarmaken* en *regelen*,

vervolgt Ouke. Omdat in elke organisatie dit soort dingen altijd moeten gebeuren. Welke kant gaan we op? Hoe maken we waar wat we beloven aan klanten of aan de maatschappij? Sommige bedrijfsfuncties,

## PROJECT... STANDAARD HANDBOEK?

Dit project heeft als werktitel het 'Project Standaard Handboek' (we staan open voor suggesties voor een definitieve naam!). Het doel van dit project is om organisaties handvatten te geven en te inspireren over documentatie, al dan niet in het kader van ISO 9001 of andere normen. Het beschrijven van een organisatie, inclusief haar processen, de aanwezige kennis en verdere instructies, is een krachtig instrument voor kwaliteitsmanagers om het kwaliteitsmanagementsysteem te communiceren en kwaliteitsbewustzijn te creëren. Niet alleen voor de manager zelf, maar juist ook om de professionals in

uw organisatie te ondersteunen in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Waar veel managers echter tegenaan lopen, is dat men niet weet waar men moet beginnen.

Met dit project hopen we hen goed op weg te helpen en verder te inspireren. In de eerste helft van 2016 wordt dit 'standaard handboek' gratis uitgegeven in Scienta voor iedereen die hier interesse in heeft. Op de hoogte gehouden worden? Meld u aan op [www.scienta.nl/standaardhandboek](http://www.scienta.nl/standaardhandboek).

zoals HR of financiën, heb je ook altijd nodig.'

William: 'We willen dit niet doen op een rigide, conservatieve manier. We willen niet zeggen: "je moet persé een verkoopproces hebben, je moet persé een inkoopproces

die meteen denkt aan documentatie en kwaliteitshandboeken als het over kwaliteitsmanagement gaat. Maar nu we ermee gestart zijn, zien we dat het wel heel goed mogelijk is een basisopzet samen te stellen. We kunnen daar veel van onze ervaring in kwijt en voor de uiteindelijke afnemer is

## HARDE EN ZACHT KANTEN

Want die 'hardere' kant van vastlegging blijft nodig, ook in deze tijd. Processen beschrijven is geen doel op zich – dat voorop gesteld – maar ze kunnen wél helpen om duidelijk te maken hoe taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld; om informatie en kennis over te brengen binnen een organisatie. En niet in de laatste plaats voor een auditor tijdens audits.

Die hardere kant is wel aan het verschuiven, aldus William. 'Auditors vroegen eerder of een checklist werd ingevuld en of er gedaan werd wat in de procesbeschrijving stond. Als dat niet zo was kreeg je een gele of rode kaart. Terwijl tegenwoordig de lijn wat subtieler en zachter is, met vragen als 'Wat vind je van dit proces? Heb je het druk? Zie je verbetermogelijkheden?' Het gaat dan eerder over de resultaten en het succes van een proces en minder over de weg er naar toe.'

Ouke: 'In het onderwijs is deze subtielere kant goed herkenbaar. Tegelijkertijd zie ik daar juist meer aandacht voor de hardere kant. Bij audits blijft het uitgangspunt het goede gesprek over de kwaliteit van het onderwijs, maar auditors – ik ben er zelf ook

## 'ALS KWALITEITSPROFESSIONAL BEN JE BEZIG MET HET ORGANISEREN VAN DYNAMIEK'

hebben", alhoewel het natuurlijk wel verleidelijk is om zulke standaard processen aan te bieden. Processen worden wel vaak te groot gemaakt met veel controles, of te moeilijk ingericht. Het is dan de kunst om je te beperken tot het vastleggen van het noodzakelijke en ik denk dat we die juiste balans hebben gevonden.'

### REFLECTEREN ÉN VASTLEGGEN

Dit project leidt tot méér dan alleen beschrijvingen; het leidt ook tot reflecteren, aldus Ouke. 'Ik was in het begin sceptisch over dit project. Ik ben sowieso niet iemand

die basisopzet ook meteen een reflectie op hoe je het doet. En het kan best zijn dat ze vervolgens denken: nee, zo gaan we het helemaal niet doen.'

William: 'Je kunt, denk ik, verschillende niveaus onderscheiden. Het begint met het aannemelijk, en desnoods aantoonbaar maken hoe je van A naar B komt. Hoe je die afspraken met elkaar hebt gemaakt. Het tweede niveau is het gesprek dat je daarmee op gang krijgt; dat je reflecteert en dat je zo met elkaar tot verbeteringen komt.'

## WILLIAM ERMENS, PROCESVOGEL

Onder de naam Procesvogel werkt William als adviseur proces- en kwaliteitsmanagement. Hij beschrijft en onderzoekt bedrijfsprocessen en zoekt daarbij naar een optimale werking. William heeft veel ervaring met procesmodellering en toepassing van lean-principes. Hij schuwt geen complexe situaties, beschrijft niets te veel, en is daarbij secuur en nauwgezet. Met het zoeken naar verspillings- en verbetering is hij graag creatief en past hij bij voorkeur een spelvorm toe. De laatste jaren was hij als zodanig onder meer werkzaam bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en Agentschap Telecom in Groningen. Voor Scienta werkt hij op dit moment aan de ontwerpen voor standaard processen. Voor hem vooral een uitdaging om eenvoudige en begrijpelijke standaarden te maken voor een grote bonte groep gebruikers van Scienta [die variëren in grootte en karakter van dienstverlening].



## OUKE PIJL, 2REFLECT

Ouke Pijl heeft een passie voor organiseren: het verbinden van mensen, inhoud en structuren. Zo eenvoudig als het kan en zo gestructureerd als het moet. Met oog voor de achterliggende bedoeling én de details die in de dagelijkse praktijk doorlaggevend kunnen zijn. Kwaliteitsmanagement is de rode draad in zijn loopbaan. Op dit moment is hij bij Hogeschool Utrecht met zijn team verantwoordelijk voor kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. Vanuit zijn eigen adviesbureau 2Reflect ondersteunt hij organisaties bij kwaliteitsmanagement, procesmanagement en documenteren. Ouke is lid van het bestuur van het *Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK)*. Hij is mederedacteur/ auteur van het succesvolle boek *Kwaliteitsmanagement in de Praktijk* en verzorgt regelmatig presentaties en publicaties over kwaliteitsmanagement.



één – nemen nu bijvoorbeeld ook steekproeven van beoordeelde afstudeerwerkstukken om een beeld te krijgen van de onderbouwing van het gegeven cijfer.’

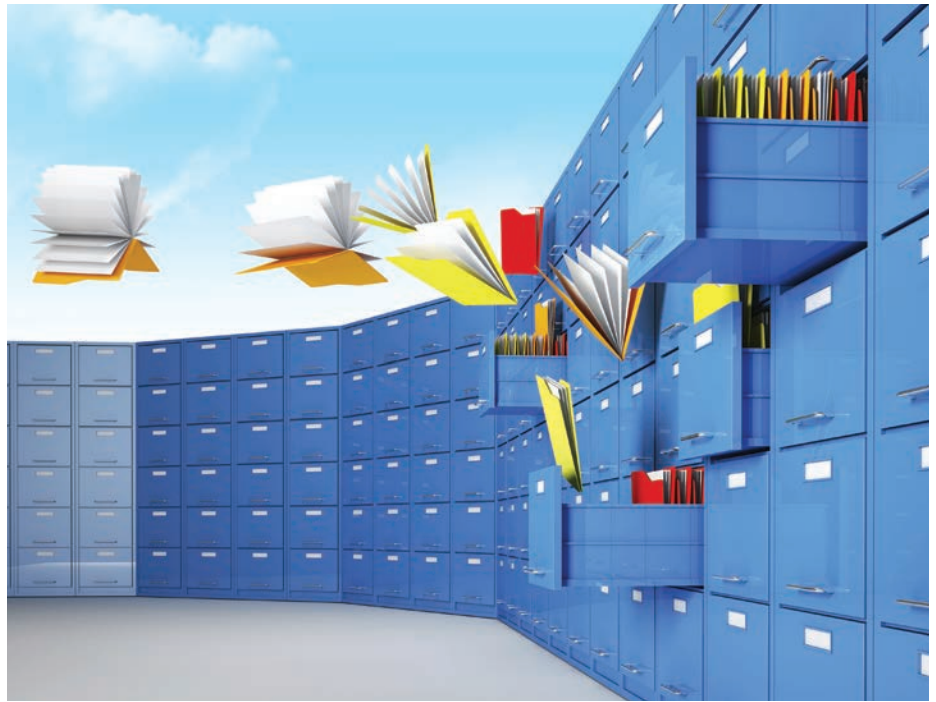
Het is de uitdaging van dit project om binnen dit uitdagende speelveld (niet te rigide, maar ook niet te los) standaarddocumentatie te ontwikkelen die organisaties kunnen gebruiken als startpunt, maar ook als spiegel. William: ‘We willen prikkelen en het gesprek aangaan. En daarbij geven we natuurlijk heel veel kennis en ervaring mee. Als je bijvoorbeeld het gesprek over het verkoopproces in jouw organisatie gaat voeren, dan adviseren we dat proces vast te leggen aan de hand van deze vijf standaard stappen. Het kán natuurlijk ook anders, maar als je het met deze vijf stappen doet, dan heb je in ieder geval de belangrijkste dingen die wij bij een verkoopproces zien, ook behandeld. En heb je een zesde, dan voeg je die gewoon toe.’

William vervolgt: ‘De nieuwe ISO 9001 is er eigenlijk heel expliciet over: “De uitgebreidheid van de gedocumenteerde informatie voor het managementsysteem, kan per organisatie verschillen door: de omvang, complexiteit, competentie van medewerkers...” Ze zeggen het eigenlijk zelf al: ga niet te veel beschrijven. Dat is interessant.’ Ouke vult aan: ‘In die zin geven ze wel behoorlijk wat meer ruimte om zelf meer verantwoordelijkheid te nemen, maar uiteindelijk moet er toch wel heel veel aantoonbaar zijn.’

## FOTO EN FILM

Met de nieuwe ISO 9001 is het goed om de interne documentatie en beschrijvingen onder de loep te nemen, maar veel organisaties vinden het lastig om te starten met het in kaart brengen van processen. Het helpt als er iets klaar ligt, zodat organisaties niet helemaal vanaf nul het wiel opnieuw moeten uitvinden. Natuurlijk bestaat het gevaar met dit project dat organisaties het klakkeloos overnemen, maar we proberen het zo te verwoorden dat het juist de reflectie op je organisatie kan vergroten; om het te spiegelen aan dat wat er binnen een organisatie gebeurt.

Want: als kwaliteitsprofessional ben je bezig met het organiseren van dynamiek.



Met de nieuwe ISO 9001 is het goed om de interne documentatie en beschrijvingen onder de loep te nemen, maar veel organisaties vinden het lastig om te starten met het in kaart brengen van processen.

‘Doen we nog steeds de goede dingen voor de klant en doen we dat ook goed? En kan het ook beter? In die zin is vastleggen goed om een beeld te krijgen van hoe je dingen hebt geregeld. Maar als het daarin blijft steken, is het niet goed. PDCA is niet voor niets een cyclus’, aldus Ouke.

William: ‘De metafoor van een foto maken aan het begin van dit gesprek is een mooie gedachte. Want we maken nu meer films, daar waar we vroeger veel meer foto’s maakten. We vinden de ontwikkeling veel interessanter dan het uiteindelijke product. En met

een film leg je die beweging vast.’ Ouke: ‘Ik vind ‘gestold’ een mooier woord dan vastgelegd. Iets was eerst vloeibaar, en je bevriest het even om te kijken hoe het er nu uitziet.’

‘Mensen hebben ook altijd de behoefte om even de discussie af te sluiten, iets vast te stellen en vast te leggen. En dan gaan we het zo doen. Gewoon plan-do-check-act. En kijk of het in de praktijk zo echt werkt’, besluit William. ‘Met dit project willen we documentatie leuk houden en het laten swingen binnen een organisatie. En dat is heel leuk om te doen.’ **Q**

## DE OPDRACHTGEVER VAN DIT PROJECT

Dit project is gestart vanuit Scientia. Lisette Noorderijk, adviseur bij Scientia en voorzitter van dit project, vertelt. ‘Het is belangrijk voor elke organisatie dat de medewerkers snel de juiste informatie kunnen vinden, zodat ze hier niet veel tijd aan kwijt zijn en ook actief mee kunnen denken. Om deze organisaties op weg te helpen, is Scientia gestart met een project om standaard content digitaal gratis aan te bieden. Want: het blijft voor organisaties een enorme worsteling om een structuur op te stellen die écht werkt, en om eenduidige documentatie te schrijven die toegankelijk is én blijft. We willen met dit project organisaties helpen niet het wiel opnieuw te laten uitvinden, en de kennis en ervaring die we hebben te delen.’ De documentatie wordt naar verwachting in de eerste helft van 2016 gratis via Scientia uitgeleverd.

Op de hoogte gehouden worden? Meld u aan op [www.scientia.nl/standaardhandboek](http://www.scientia.nl/standaardhandboek).