



Kwaliteitsmedewerkers: doen en laten

Positie kiezen met het Canvas-model

Kwaliteitsmedewerkers zien zich nog wel eens in een lastig dilemma geplaatst. Als geen ander zullen ze uitdragen dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij het management en de werkvloer ligt. Maar wanneer het er op aankomt – bijvoorbeeld bij een formele certificering – dan zijn het niet zelden toch de kwaliteitsmensen die zélf in actie komen om het allemaal voor elkaar te krijgen. Ze delen graag in de vreugde, maar érgens voelt het niet goed.

Door Ouke J. Pijl

Kwaliteitsmanagement is een ingewikkeld speelveld met verschillende rollen (zie ook De Vaal, 2014). Het komt de organisatie ten goede wanneer ook kwaliteitsmedewerkers daarin een duidelijke positie kiezen met een heldere rolopvatting. Waar moeten ze op de voorgrond treden en zélf faciliteren en waar moeten ze juist ánderen mobiliseren? In dit artikel laten we zien dat het populaire Canvas-model kan helpen het speelveld in kaart te brengen en de juiste keuzes te maken. We lichten het model eerst in grote lijnen toe en werken het vervolgens meer in detail uit met een praktijkvoorbeeld.

BUSINESSMODEL: CREËREN VAN MEERWAARDE

Alexander Osterwalder en Yves Pigneur hebben een handboek geschreven voor het ontwikkelen van businessmodellen. Hun *Business Model Generatie (2010)* is een fantastisch en inspirerend boek waarin businessmodellen van veel bekende bedrijven

aan de orde komen. Het boek is een bestseller: wereldwijd zijn er bijna een miljoen exemplaren van verkocht, waarvan 25.000 in Nederland.

Een businessmodel geeft aan hoe een organisatie haar missie en visie wil realiseren. Het *Canvas-model* dat Osterwalder en Pigneur in hun boek als basis gebruiken is weergegeven in figuur 1. Het model zet aan tot het vinden van antwoorden op verschillende vragen: Op welke klanten richt de organisatie zich? Welke meerwaarde wordt er geleverd? Hoe wordt de klant bereikt en wat is de aard van de relatie? Wat zijn de kernactiviteiten en wat is er nodig om goed te kunnen werken? Wat zijn belangrijke partners binnen en buiten de organisatie? En hoe ziet het financiële plaatje er uit?

Een dergelijk businessmodel is dus meer dan een verdienmodel: het beschrijft alle aspecten die invloed hebben op het creëren

van meerwaarde. Het model kan worden toegepast op een organisatie als geheel, maar ook op een onderdeel daarvan. Bijvoorbeeld op de bedrijfsfunctie kwaliteitsmanagement. Dat lijkt wat ongebruikelijk, maar we zullen zien dat het werkt.

VERBINDEN MET ORGANISATIE

Voor het effectief positioneren van kwaliteitsmanagement is het van belang altijd eerst de verbinding te leggen met de strategie en (kwaliteits)doelstellingen van de organisatie. Immers: de inrichting en werkwijzen van kwaliteitsmanagement dienen bij te dragen aan het realiseren van deze doelstellingen. Wouter Hart (2012) waarschuwt in dit verband voor 'verdraaide organisaties' wanneer het werk van medewerkers en systemen los komt te staan van de oorspronkelijke bedoeling. Daarnaast spelen ook de ontwikkelfase van de organisatie en kwaliteitsmanagement een rol van betekenis. Een ingevuld businessmodel heeft

daarom altijd een tijdelijk karakter: het zal moeten meebewegen met nieuwe ambities en ontwikkelingen.

AANBOD EN KLANTENGROEPEN

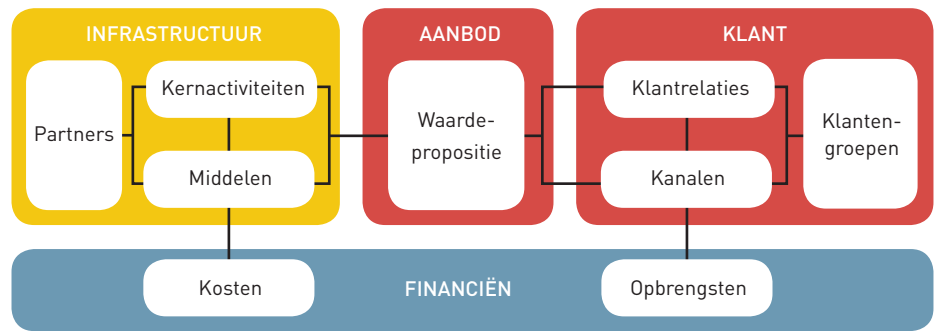
We beginnen in het Canvas-model met het aanbod van kwaliteitsmanagement: de *waardepropositie*, de toegevoegde waarde die kwaliteitsmanagement levert. Deze hangt uiteraard nauw samen met de onderkende klantengroepen. In de gesprekken met kwaliteitsmedewerkers ontstaat hier vaak meteen al discussie: zijn de klanten van de organisatie ook de klanten van kwaliteitsmanagement? Dat lijkt voor de hand te liggen. Maar juist in een scherpere positionering van kwaliteitsmanagement is dat meestal niet het geval. Immers: het is juist de werkvloer die relaties met de klant onderhoudt in het proces van bijvoorbeeld ontwikkeling, verkoop, levering en nazorg. Wat uiteraard niet wegneemt dat ook kwaliteitsmanagement (indirect) dient bij te dragen aan het toevoegen van waarde voor de klant.

RELATIES EN KANALEN

In het Canvas-model worden ook relaties en kanalen onderscheiden die het aanbod verbinden met de *klantengroepen*. Bij verschillende klanten kunnen ook verschillende soorten relaties en kanalen behoren. We beperken ons hier tot interne klanten.

Bij *relaties* gaat het om de verstandhouding tot de klant: hoe ga je met elkaar om? Rollen zijn bijvoorbeeld: informeren, adviseren, signaleren en escaleren. In deze volgorde zien we hoe de rol van kwaliteitsmanagement steeds dichter gaat raken aan die van verantwoordelijkheden in de lijn. Maar ook in de meest vergaande rol van 'escaleren' blijft kwaliteitsmanagement nadrukkelijk niet verantwoordelijk voor verbeteren. De kwaliteitsfunctionaris doet er alles aan de staande organisatie in beweging te krijgen, maar neemt geen verantwoordelijkheid over.

Bij *kanalen* gaat het om de ontmoetingen: daar waar aanbieder en klant elkaar tegenkomen of tegen willen komen. De kanalen hebben vaak te maken met geleverde diensten, maar het kan ook gaan om communicatiekanalen als overleg, bijeenkomsten, intranet, mail en social media.



Figuur 1 – Canvas-model met de hoofdvelden Aanbod, Klant, Infrastructuur en Financiën.

INFRASTRUCTUUR

De infrastructuur behelst alles wat kwaliteitsmanagement doet (*kernactiviteiten*) en nodig heeft (*middelen en partners*) om het aanbod voor de onderscheiden klantengroepen te kunnen leveren. Het gaat ook om de afweging of de middelen toereikend zijn om het werk te kunnen doen, nog afgezien van financiën, een aspect dat apart aan bod komt. De kunst zal zijn om met de beschikbare middelen zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren. Daarvoor is het niet alleen nodig de interne en externe partners te benoemen, maar er ook mee in gesprek te gaan om de samenwerking op te zoeken. Partnerschap moet van twee kanten komen...

FINANCIËN

Het onderste blok in het model heeft te maken de financiën: *kosten en opbrengsten*. Hoeveel middelen dienen er beschikbaar te zijn voor kwaliteitsmanagement, zowel voor personeel als voor systemen die de organisatie kunnen helpen de kwaliteitscyclus effectiever rond te maken? De opbrengsten van kwaliteitsmanagement zijn niet altijd

jaar (opnieuw) via audits hun accreditatie van overheidswege verwerven. Bovendien worden er eisen gesteld aan onder meer alumnitevredenheid, studenttevredenheid en studiesucces.

Hogeschool Utrecht is een ambitieuze hogeschool: alle honderd opleidingen dienen in 2020 goed of excellent te scoren bij hun accreditatie. Daarvoor is het ook nodig de kwaliteit van de interne dienstverlening verder te verbeteren, tegen geringere kosten zodat meer middelen beschikbaar komen voor het primaire onderwijsproces. Gevolg daarvan is dat veel ondersteunende functies worden samengevoegd, waaronder die voor kwaliteitszorg.

Hoge ambities met een nieuw kwaliteits-team dat efficiënter wordt ingezet. Al met al een goede aanleiding de positie van kwaliteitszorg nader te verkennen en aan te scherpen. In het voorjaar van 2014 vond een eerste teambijeenkomst plaats, waarbij het Canvas-model werd gebruikt als kapstok. Duidelijk werd dat de zorg voor kwaliteit

'EEN INGEVULD BUSINESSMODEL HEEFT ALTIJD EEN TIJDELIJK KARAKTER'

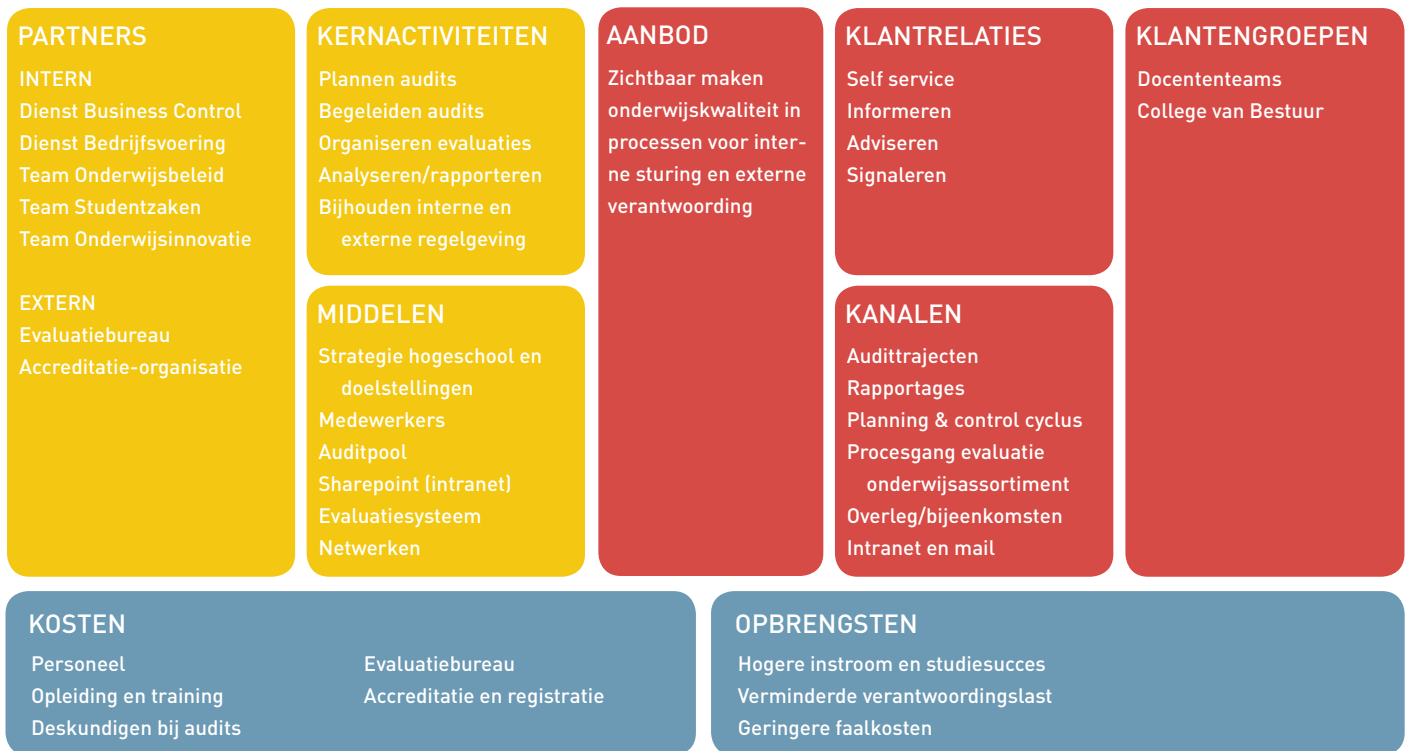
exact te kwantificeren (in geld), maar de voordelen kunnen wel worden benoemd.

KWALITEITZORG ONDERWIJS HOGESCHOOL UTRECHT

We geven hier een voorbeeld van de toepassing van het Canvas-model door het team kwaliteitszorg onderwijs van Hogeschool Utrecht. Deze kwaliteitszorg richt zich op de bijna honderd bachelor- en masteropleidingen van de hogeschool die eens in de zes

al voor een belangrijk deel was belegd bij het lijnmanagement en de ondersteunende dienst *Business Control*. Die laatste dienst faciliteert de planning & control cyclus binnen de hogeschool. Dat maakte het mogelijk de positie van kwaliteitszorg aan te scherpen (zie figuur 2).

De aanscherping begon met het geformuleerde aanbod voor een beperkt aantal klantengroepen. Het idee van 'wij zorgen



Figuur 2: het Ingevulde Canvas-model voor kwaliteitszorg onderwijs bij Hogeschool Utrecht.

voor verbeteren, de kwaliteitscyclus rondmaken' maakte plaats voor het aanbod 'wij zorgen voor het zichtbaar maken van onderwijskwaliteit in processen voor interne sturing (planning & control cyclus) en externe verantwoording (accreditatie)'. Dat leidde vooral tot discussies over de te onderscheiden klantengroepen, de te hantieren rollen (relaties) en het mobiliseren van partners binnen en buiten de organisatie. In de maanden daarna werd het model verder

een vaste rol hebben – zowel in de lijn als bij andere stafafdelingen. Dat vergroot het draagvlak voor kwaliteitsmanagement in de organisatie en vermindert ook de kwetsbaarheid. Het Canvas-model is voor elke kwaliteitsafdeling of (stand alone) -functionaris een praktisch hulpmiddel om de verschillende posities scherp te krijgen.

Voor kwaliteitsmanagement is met name de relatie in het businessmodel van grote

aanhouden.' Voor de kwaliteitsmedewerker zijn daarbij overigens de principes van procesregie (Bruijn e.a. 2012, Oosterhout 2010) onontbeerlijk. **Q**

OVER DE AUTEUR

Drs. ing. Ouke J. Pijl is werkzaam als teamleider kwaliteitszorg onderwijs bij Hogeschool Utrecht en ondersteunt vanuit zijn adviesbureau 2Reflect organisaties bij kwaliteitsmanagement, procesmanagement en documenteren. 2Reflect verzorgt een workshop 'positioneren kwaliteitszorg' met het Canvas-model waarbij ook procesregie aan bod komt.

LITERATUUR EN VERWIJZINGEN

Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't (2012). Procesmanagement – over procesontwerp en besluitvorming. Den Haag: Academic Service.
Hart, W. (2012). Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling. Deventer: Kluwer.
Oosterhout, Dees van (2010). Procesregie. Culemborg: Van Duuren Management, 2010.
Osterwalder, A. en Pigneur, Y. (2010). Business Model Generatie. Deventer: Kluwer.
Vaal, K. de, Pijl, O. en Schijndel, B. van (2013). Kwaliteitsmanagement in de praktijk. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
Vaal, K. de, Pijl, O. en Schijndel, B. van (2014). 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk - kwaliteitsdimensies, procesregie en verbeteren. Sigma, nr. 1, p. 38-42.
Vaal, K. de (2014). 'De rol van de moderne kwaliteitsmanager – over telkens veranderende kennis en vaardigheden'. Kwaliteit in Bedrijf, nr. 3, p. 28-32. www.2reflect.nl/businessmodellen/ www.2reflect.nl/procesregie/

'VOOR KWALITEITSMANAGEMENT IS MET NAME DE RELATIE IN HET BUSINESSMODEL VAN GROTE BETEKENIS'

gevuld. Het vormt nu de basis voor het activiteitenplan van kwaliteitszorg voor de komende periode. De belangrijkste uitdaging is de rolvastheid: lossen we het zelf op voor de korte termijn óf zetten we anderen goed in hun rol en maken we daarmee de organisatie op de langere termijn sterker?

ROLKEUZE EN ROLVASTHEID

Een kwaliteitssysteem kan alleen goed werken wanneer meerdere partijen buiten de groep kwaliteitsmedewerkers daarin

betekenis. Welke rol wordt gekozen? En kan die rol ook worden vastgehouden om dát te doen en juist níet te doen wat nodig is, zonder verantwoordelijkheden in de staande organisatie over te nemen: 'De teamleider van de verkoopafdeling moet bij zijn manager aangeven wat er met de uitkomsten van de audit is gedaan. En wanneer dat niet adequaat blijkt te zijn, is de manager aan zet. De kwaliteitsmedewerker kan signaleren en verantwoordelijkheden op scherp zetten, maar gaat niet achter de verbeterin-