



## De kwaliteitsmanager

# “Procesmatig inzicht en onafhankelijkheid van groot belang”

*David Scheele is kwaliteitsmanager bij Ictro, het ICT-bedrijf van de rechterlijke organisatie. Scheele werkt aan het verbeteren van de processen en vertelt over zijn werk, over de eisen waaraan een goed kwaliteitsmanager moet voldoen en -heel belangrijk- hoe een organisatie zich moet opstellen om van kwaliteitsmanagement te kunnen profiteren.*

David Scheele heeft de post-HBO-opleiding Total Quality Management gevolgd en heeft vorig jaar een MBA afgerond. Ooit deed hij de Sociale Academie. “Die opleiding komt mij eigenlijk nog steeds goed van pas. Als kwaliteitsmanager moet je het

leuk vinden om met mensen om te gaan. Je moet een band kunnen opbouwen met medewerkers, van hoog tot laag. Dan word je werk namelijk een stuk gemakkelijker.” Scheele werkt bij Ictro, de organisatie die de applicaties en infrastructuur implemen-

teert en beheert voor het Openbaar Ministerie en alle rechtbanken in Nederland. Ictro beheert 12.500 werkplekken en heeft vierhonderd medewerkers. Scheele werkt bij de afdeling Kwaliteit, Standaardisatie en Architectuur, een stafafdeling. “Als kwaliteitsmanager moet ik ervoor zorgen dat er één geïntegreerd kwaliteitssysteem komt voor deze hele organisatie. Het ultieme doel is het verhogen van de kwaliteit van onze producten, dus de dienstverlening aan onze klanten.”

### Instructies en bijsluiters

Scheele werkt nu drie jaar bij Ictro. Daarvoor was hij als kwaliteitsmanager werkzaam bij 3M en als auditor bij Kema. Door dat werk is hij goed vertrouwd met de ISO-norm 9001. “Die kennis heb ik bij Ictro gebruikt als kader om een kwaliteitsmanagementsysteem op te zetten.” Toen hij begon waren er wel beschrijvingen van de procedures, maar die verschilden per afdeling en ook overleg hierover tussen de afdelingen ontbrak. “De ene afdeling noemde die beschrijving een handboek, de andere instructie of bijsluiter. Ze hadden wel bedacht wat ze van de andere afdelingen nodig hadden om hun werk goed te kunnen doen, maar hadden niet met hen overlegd wanneer ze wat van hen nodig hadden. Er zat geen enkele structuur in en mijn eerste taak was dan ook te zorgen dat die omschrijvingen op elkaar werden



*David Scheele: “Als kwaliteitsmanager moet je het leuk vinden om met mensen om te gaan. Je moet een band kunnen opbouwen met medewerkers, van hoog tot laag. Als je als een olifant rondloopt, krijg je natuurlijk niet veel voor elkaar.”*



afgestemd." Het verbaasde Scheele hoe weinig de afdelingen onderling met elkaar overlegden, dus zette hij ze vrijwel meteen bij elkaar aan tafel. "Dan komt er een dialoog op gang en begrip voor elkaar. Wanneer mensen dan iets in het eigen proces moeten veranderen omdat het beter uitkomt voor de productie als geheel, vindt men dat nog steeds lastig maar begrijpt men wel waarom het nodig is." Kwaliteitsmanagement zit soms in heel kleine dingen, zo blijkt. "De afdeling die releases invoert sprak vroeger met de klant af wanneer ze kwamen testen. Pas daarna werd de testafdeling gevraagd en dan bleek die wel eens niet te kunnen. Dat is lastig, zeiden ze dan. Waarop ik ze vroeg waarom ze niet éérst een afspraak maken met de testafdeling en pas daarna met de klant. Dan krijg je een 'oh ja'-reactie. Het is ook niet zo dat mensen niet willen, men is het gewoon niet gewend om procesgericht te denken."

### De onafhankelijke manager

Procesmatig inzicht, dat is een belangrijke vereiste voor een kwaliteitsmanager. Bovendien moet je onafhankelijk zijn. "Aanpassing van je processen is nooit leuk en dan helpt het mij om een verandering erdoor te krijgen als ik de afdelingen ervan kan overtuigen dat ik geen belang heb bij één bepaalde afdeling. Ik ben wat dat betreft objectief, ik doe het in het belang van het hele proces. Het is goed dat kwaliteitsmanagement hier is ondergebracht bij een stafafdeling." Een kwaliteitsmanager moet volgens Scheele goed met mensen kunnen omgaan. "Als je als een olifant rondloopt, krijg je natuurlijk niet veel voor elkaar. Als kwaliteitsmanager houd je je veel bezig met veranderen en daarvoor moet je mensen kunnen overtuigen en motiveren. Ik vind het bijvoorbeeld belangrijk om direct contact met mensen te hebben, niet alleen via de mail en telefoon. Zo wilde ik enige tijd geleden een klankbord-

groep samenstellen. Daarvoor zocht ik met de telefoonlijst in de hand een aantal mensen van diverse afdelingen uit en ben naar ze toegestapt. Ik kon meteen uitleggen wat ik wilde, men kon vragen stellen en als ze zelf niet konden, dan wisten ze wel een collega. Binnen twee uur had ik mijn groep bij elkaar. Dat lijkt veel tijd, maar als ik dit via e-mail had gedaan, dan had het mij meer energie gekost. Dat is vrijblijvender, mensen zeggen dan eerder af of ze reageren helemaal niet, zodat je er alsnog achteraan moet." Wat Scheele minder leuk vindt aan zijn werk is dat het doorvoeren van verbeteringen soms lang kan duren. "Ik ben van nature vrij ongeduldig. Ik zie zelf snel hoe dingen beter kunnen, maar als je in een proces zit heb je meer tijd nodig om dat te zien en te kunnen veranderen. Mensen zijn gewend om het werk zo te doen en het loopt toch prima? Ja, op die afdeling wel, maar in het gehele proces niet. Voordat je mensen dan zover hebt dat ze dat inzien, de nieuwe procedure is vastgelegd, besproken, geïmplementeerd.... Ik hou van een beetje opschieten, dus dat is niet altijd leuk!"

### Prioriteiten

Het management moet de kwaliteit van de processen willen verbeteren. Pas dan kan een kwaliteitsmanager zijn werk goed doen. "Ik kan signaleren wat er mis is, mensen in een werkgroep bij elkaar zetten om een betere procedure te maken, maar vervolgens is het de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement om die nieuwe procedure te implementeren." Ictro is onlangs gereorganiseerd en gefuseerd met de eerstelijns ondersteuning op de arrondissementen en dat vergde alle aandacht. "De prioriteit lag niet bij het verbeteren van de kwaliteit en dat kon ik heel duidelijk mer-



*"Aanpassing van je processen is nooit leuk en dan helpt het mij om een verandering erdoor te krijgen als ik de afdelingen ervan kan overtuigen dat ik geen belang heb bij één bepaalde afdeling. Ik ben wat dat betreft objectief, ik doe het in het belang van het hele proces."*

ken. Als ik mensen nodig had voor een bepaald project of het beschrijven van een proces, dan ging dat niet of heel moeizaam. Het afgelopen half jaar is die houding gelukkig veranderd. Ik merk nu dat het verbeteren van de kwaliteit een speerpunt is van de directie."

Enkele dagen nadat dit interview heeft plaatsgevonden zal het hele managementteam zich terugtrekken voor een tweedaagse sessie om een INK-scan uit te voeren. Scheele: "Iedereen vult vooraf onafhankelijk van elkaar de vragenlijsten in en tijdens de sessie moet er consensus worden bereikt over waar we staan. Aan het eind van de sessie gaan we prioriteiten vaststellen van wat er moet verbeteren, punten beleggen en uitvoeren. De uitvoering ervan ligt bij het managementteam, ik doe de ondersteuning en de bewaking." Het is een goed teken dat Ictro het INK-model nu zo vol overgave omarmt, vindt Scheele. Hij weet echter niet hoe zijn organisatie gaat scoren. "Ik kan wel vinden dat de processen nu fantastisch lopen, maar een manager van een productiefunctie kan daar wel anders over denken. De uitkomst wordt dus wel een verrassing."

## Objectieve controle

Momenteel werkt Scheele, behalve aan deze INK-toetsing, ook aan het verbeteren van het releasetraject. "Dat is leuk, omdat het iets is waar de klant direct iets van gaat merken. Tot nu toe zijn we vooral intern bezig geweest en, laten we eerlijk zijn, het zal de klant natuurlijk worst wezen of wij hier ons werk met elf of met drie afdelingen doen." In het releasetraject geeft de klant aan welke wensen hij verwezenlijkt wil zien in een bepaalde applicatie. Ictro doet die aanpassingen zelf of besteedt deze uit,



*"Minder leuk aan het werk is dat het doorvoeren van verbeteringen soms lang kan duren. Ik ben van nature vrij ongeduldig. Ik zie zelf snel hoe dingen beter kunnen, maar als je in een proces zit heb je meer tijd nodig om dat te zien en te kunnen veranderen."*

maar is wel de gesprekspartner van de klant. "De opdracht van de klant moet dus helder zijn. Nu is het nog zo dat we soms al beginnen met werken terwijl de opdracht nog niet duidelijk is. Dat zullen we in de toekomst dus niet meer doen. Ook zijn er diverse bekende controlemomenten in het traject, die echter door verschillende mensen met elk hun eigen criteria worden uitgevoerd. Vanuit kwaliteitsmanagementtoegpunt is dat niet wenselijk, omdat het subjectief is. De kwaliteit van een product is dan afhankelijk van wie de testen uitvoert." Scheele heeft nu dus een project gestart om dit in kaart te brengen en te stroomlijnen. Dat doet hij met behulp van Microsoft Visio, of gewoon op papier. "Ik heb een werkgroep samengesteld die zich buigt over vragen als waaraan moet een opdracht voldoen en welke criteria hanteren wij voor vrijgave? We zijn dit jaar begonnen met het project en het gaat

behoorlijk snel. Dan merk je dat de afdelingshoofden dit belangrijk vinden. Die werkgroep gaat straks documenten opleveren met een nieuwe procesbeschrijving, die die hoofden gaan implementeren. Het management is nu al met mij aan het overleggen hoe ze dat het beste kunnen doen. Die betrokkenheid maakt mijn werk een stuk gemakkelijker, en leuker!" Waarbij Scheele benadrukt dat het omschrijven en verbeteren van processen niet een doel is. "Kwaliteitsmanagement is een middel. Het is heel goed als de procedures op papier staan, maar als niemand zich daaraan houdt heb je er niks aan. Omgekeerd kan ook: het werk kan perfect gaan, zonder dat er een letter op papier staat. Uiteindelijk gaat het om een goede kwaliteit van je product."

**Marieke Vos**

*Marieke Vos is freelance journaliste.*