

Kwaliteit en dienstverlening

Op 15 februari jl. werd een studieconferentie gehouden met als titel "Kwaliteit van Beroepsonderwijs". Managementtheorieën en -technieken uit het bedrijfsleven waren de trend. In de gangen van de jaarbeurs gonsde het van efficiency, van ISO-normen en van kwaliteitscirkels. Ook managers van hogescholen spelen graag leentjebuurt bij grote broers uit het bedrijfsleven, zeker als het gaat om kwaliteitszorg. Toch is het de vraag of we de ideeën uit het bedrijfsleven kunnen gebruiken, of productie in de profitsector te vergelijken is met het verzorgen van onderwijs. Onlangs hoorde ik een docent verzuchten: "Wij zijn toch geen chocoladefabriek !!"

Anders ligt het wanneer die management-technieken effectief gebleken zijn bij dienstverlenende bedrijven. Immers het verzorgen van onderwijs heeft zeker raakvlakken met dienstverlening. Daar komt bij dat hogescholen zich in het kader van "nieuwe taken" oriënteren op de markt van de maatschappelijke dienstverlening. Bovendien hebben de meeste hogescholen (en zeker de grotere) de afgelopen jaren een aantal centrale diensten in het leven geroepen ter ondersteuning van het dagelijkse onderwijs. Ik denk daarbij aan financiële administraties, mediacentra, diensten onderwijsontwikkeling e.d. En het is geen geheim dat deze centrale diensten niet altijd even effectief en efficiënt functioneren. Zie daar drie motieven om literatuur over kwaliteitsverbetering in de dienstverlening eens kritisch te bekijken, in dit geval 'Kwaliteit in diensten' van Boomsma en Van Borrendam en 'Dienen is verdienen' van Huub Vinkenburg.

Kosten en normen

"Kwaliteit in diensten" (waarvan de eerste oplage verscheen in 1987) is geschreven door S. Boomsma, directeur van de managementadviesgroep Broers en Partners en A. van Borrendam, hoofd van de kwaliteitsafdeling van de KLM. In het boek staat een

7M-model centraal, een model waarin de factoren worden weergegeven die van invloed zijn op een succesvol kwaliteitsbeleid. Deze zeven M's zijn: markt, mentaliteit, metingen, medewerkers, motivatie, management en methoden.

Boomsma en Borrendam analyseren zorgvuldig overeenkomsten en verschillen tussen industrie en dienstverlening. Vervolgens slagen zij erin (uitgaande van de specifieke kenmerken van dienstverlening) Amerikaanse en Japanse literatuur over kwaliteitsmanagement in de industrie te vertalen naar dienstverlenende bedrijven. Bruikbaar voor het hoger onderwijs is dan bijvoorbeeld het hoofdstuk 'kwaliteit en management'. Blijft het management op de meeste hogescholen buiten schot? Boomsma en Borrendam pleiten ervoor dat ook wat betreft het functioneren van het management diverse "klantengroepen" om een oordeel wordt gevraagd. Zo zouden docenten en ander personeel betrokken kunnen worden bij de evaluatie van studierichtingsleiding en sectordirectie.

Bruikbaar is zeker ook het hoofdstuk over kwaliteit en kosten, waarin kwaliteitskosten worden uitgedrukt in geldbedragen. Zo is soms aan te tonen, dat een investering in preventiekosten (neem didactische bijscholing van docenten) op termijn een besparing op andere kwaliteitskosten kan geven (minder herkansingen).

Overigens zijn deze begrippen al eerder voor het hoger onderwijs vertaald onder meer in het artikel "Kwaliteitskosten van onderwijs" van C. Ruijter, N. Smit en E. Vermeer in "Kwaliteitsbewaking van Hoger Onderwijs" (Van Berkel e.a. red.).

Tenslotte zou ik voor wat betreft "Kwaliteit in diensten" de aandacht willen vestigen op het hoofdstuk, "waarin aandacht voor normen en metingen". Immers ook in het Hoger Onderwijs wordt nog veel geevalueerd zonder vooraf opgestelde normen. Boomsma en Borrendam zijn van mening, dat "meten zonder normen te stellen te vergelijken is met vergaderen zonder agenda". Ze zien daarbij reikhalzend uit naar de ISO 10004-normen van de Internationale Standard Organisation. Deze organisatie heeft een groot aantal normen ontwikkeld voor het bedrijfsleven en een werkgroep ingesteld om aangepaste ISO-normen op te stellen voor dienstverlening. Bedrijven die aan de normen voldoen krijgen een certificatie door de Raad voor Certificatie. Kan het hoger beroepsonderwijs haar voordeel doen met dergelijke ISO-normen? Op genoemde studieconferentie "Kwaliteit van beroepsonderwijs" betoogde de heer Gundlach, directeur van de Raad voor Certificatie van wel. Indien een opleiding aan de gestelde eisen voldoet, kan certificatie van de opleiding (vgl. accreditering) plaats vinden. Nieuw in dit verband is de certificatie van personen. Studenten van beroepsopleidingen zouden een vakbekwaamheidscertificaat moeten krijgen, "een document dat kenbaar maakt dat een gerechtvaardigd vertrouwen bestaat dat kennis en professionele vaardigheden van de persoon in overeenstemming zijn met een bepaalde norm". Een soort landelijk examen, dus. In tegenstelling tot de certificatie van producten zou het vakbekwaamheidscertificaat maar een beperkte tijd geldig zijn. In de argumentatie daarvoor blijkt dat een poging wordt gedaan om specifieke kenmerken van het onderwijs te integreren met verworvenheden uit kwaliteitsverbetering in het bedrijfsleven.

Dienen en verdienen

Veel minder interessant voor dienstverlening in het algemeen en voor het hoger onderwijs in het bijzonder is het boek 'Dienen is verdienen' van H. Vinkenburg. Het is de weerslag van een onderzoek naar dertien Nederlandse dienstverlenende bedrijven, waarvan de KLM, de NS, Nationale Nederlanden, ECI en Randstad de bekendste zijn. Aan het onderzoek hebben werknemers op allerlei niveau's in de organisatie een bijdrage geleverd. Het boek staat dan ook bol van de citaten, die zijn aangevuld met ervaringen van de auteur, organisatieadviseur bij Twijnstra Gudde N.V. en met theoretische notities. Wie echter theoretische diepgang verwacht komt bedrogen uit. De karakteristiek van twee managementfilosofieën, die in veel van de onderzochte bedrijven worden gehanteerd (Management Arbeid Nieuwe Stijl en Integrale Kwaliteitszorg), is uiterst summier. Toch schuwt Vinkenburg het niet om de zwakheden van beide stromingen bloot te leggen en te kiezen binnen dienstverlenende bedrijven voor "verbetermanagement". Net als professor Nummedal in "Nooit meer slapen" van W.F.Hermans ontdekt de auteur echter snel, dat deze eigen vondst al eerder elders was gedaan, namelijk in Japan door Imai, die zijn model Kaizen noemde. Kaizen en "verbetermanagement" hebben met elkaar gemeen, dat aandacht wordt besteed aan "de veranderkundige aspecten van kwaliteitszorg".

Waar hogescholen zich vanuit interne behoeften en/of externe druk met kwaliteitszorg bezig houden, zijn vragen naar implementatiestrategieën, het betrekken van de docenten bij de kwaliteitsverbetering, verhogen van de motivatie e.d. eveneens uiterst relevant. Voor wie echter wil gaan werken met "verbetermanagement" of Kaizen biedt "Dienen is verdienen" te weinig. Bovendien is het niet eenvoudig de rode draad in het boek vast te houden, ondanks allerlei schema's, tekeningen en structuuraanduiders.

Wat overblijft is een bonte mengeling aan soms voor het hoger onderwijs relevante, soms irrelevante uitspraken van individuen uit dienstverlenende bedrijven.

Everard van Kemenade

Boomsma S. en Van Borrendam A. Kwaliteit in diensten. Een zorg voor managers in de diensten en de industriële sector. Deventer Kluwer Bedrijfswetenschappen 1987 ISBN 90 267 12 33 2

Gundlach H.C.W. Toetsing en kwaliteit van (beroeps)onderwijs, æin de congresmap uitgegeven t.g.v. de studieconferentie 'Kwaliteit van beroepsonderwijs, Nederlands Studie Centrum, 15 februari 1990.

Vinkenburg H. Dienen en verdienen Deventer Kluwer Bedrijfswetenschappen 1988 ISBN 90 277 12 82 0