

Kwaliteitsadviseurs in de non profit

Een bestaan in de de bedrijfsvoering

Vlak voor de zomer heeft Rijnconsult — in samenwerking met het INK — een enquête gehouden onder kwaliteitsadviseurs in de non-profit sector. De respondenten waren evenredig verdeeld over Gezondheidszorg, Onderwijs en Overheid. Het onderzoek had tot doel het functioneren van kwaliteitsadviseurs in de non-profit in beeld te brengen.

Door Pieter Rop, senior organisatieadviseur Rijnconsult, kennispartner INK

Een opvallende uitkomst uit de enquête is dat de meerderheid van de kwaliteitsadviseurs (82%) bijna nooit een adviesvraag op papier krijgt. Waar externe adviseurs in deze sector geconfronteerd worden met enorme aanbestedingsprocedures met een bestek van gemiddeld 20 A4-tjes, is dit interessant om te constateren. Verder geven de geënquêteerden aan dat er lang niet altijd een strak tijdsplan wordt afgesproken en dat maar in 35% van de gevallen een kwaliteitstraject wordt gestart met een gezamenlijke brainstorm tussen MT en adviseur. Daarnaast geven de respondenten aan niet altijd alle informatie te ontvangen die ze nodig hebben voor hun adviesrol. Dit is extra opvallend omdat het bij de aard van de vragen van het MT aan de interne adviseurs in meerderheid om tactische thema's gaat. Het lijkt me dan van belang voor de organisatie dat de adviseur wel over de juiste informatie beschikt. In meerderheid geven de respondenten aan dat hun taak gekarakteriseerd wordt

	Ja	Nee
Opdracht schriftelijk?	18%	82%
Helder tijdsplan?	40%	60%
Brainstorm start?	35%	65%
Regelmatig evalueren?	52%	48%
Altijd informatie ontvangen?	8%	92%
Expertise bekend?	82%	18%
Informatie over status door adviseur?	91%	9%
Cijfer samenwerking	7,0	

vertragend gezien, MT neemt geen verantwoordelijkheid voor kwaliteitsdossiers, adviseur moet eraan sleuren, veranderde wetgeving is grootste aanleiding voor adviesopdrachten'.

Achtergrond onderzoek

De vraag die ik graag wilde onderzoeken, is het verschil tussen kwaliteitsadviseurs in

de werkelijkheid ook daar soms weerbarstig is. Een hoog kwaliteitsniveau is essentieel voor de omzet en de marge. Mijn hypothese was dat zonder winst oogmerk het belang van kwaliteit wel eens minder groot zou kunnen zijn. De burger heeft immers geen keuze voor zijn vergunningsaanvraag, paspoort of verpleegtehuis.

Het lijkt er op dat mijn veronderstelling ondersteund wordt door de hierboven indicatief beschreven resultaten. Misschien is marktwerking in de non-profit echt noodzakelijk om kwaliteit steviger op de managementagenda te krijgen? In de zorg en het onderwijs is deze ontwikkeling nu gaande, voor de overheid ontbreekt deze externe motivatie. Hoe krijg je de samenwerking tussen adviseur en opdrachtgever in de non-profit sector naar een hoger niveau? Kan de non-profit iets leren van de profitsector? In het vervolg van dit artikel ga ik op deze twee vragen in.

Samenwerking opdrachtgever en intern adviseur

Een gevleugelde uitspraak van een manager waarvoor ik werkte als intern kwaliteitsadviseur was: 'kwaliteit is niet te meten, en als het wel te meten is wordt het kwantiteit'. Tja. Ook een benadering nietwaar? Als de opdrachtgever in essentie niets met kwaliteit te maken wil hebben, dan blijft het voor de adviseur sleuren aan een dood paard. Voor dit artikel ga ik uit van positieve intenties van opdrachtgever en adviseur.

Een paar adviezen aan de opdrachtgevers:

'Misschien is marktwerking in de non-profit echt noodzakelijk om kwaliteit steviger op de managementagenda te krijgen?'

door: 'u vraagt, wij draaien' in plaats van adviseren. In de open antwoorden komt de teleurstelling van de kwaliteitsadviseur nog duidelijker aan het licht. Een paar citaten: 'andere zaken zijn belangrijker dan kwaliteitszorg, kwaliteitszorg wordt als

de profit en in de non-profitsector. Uit dit onderzoek komt naar voren dat kwaliteit geen hoge prioriteit heeft in de non-profit sector. Frustrerend voor de adviseurs en jammer voor de klanten. In de profit sector staat kwaliteit hoog in het vaandel, hoewel

marge van



In meerderheid geven de respondenten aan dat hun taak gekarakteriseerd wordt door: 'u vraagt, wij draaien' in plaats van adviseren.

1. Wees je bewust van je rol richting de interne adviseur. Geef een scherpe adviesvraag, anders weet je zeker hoe het adviesproces verloopt: garbage in, garbage out (GIGO).
2. Zorg voor een goede overlegstructuur. Professionals hebben ook aandacht en sturing nodig.
3. Faciliteer met alle informatie die nodig is om de adviseur optimaal zijn werk te laten doen. Houdt geen stukken achter en betrek de adviseur tijdig, dat wil zeggen voor de besluitvorming en niet tijdens of achteraf.
4. Hanteer een projectmatige aanpak bij grotere adviesopdrachten: projectde-

finitie, een helder tijdspad, mijlpalen, evaluaties, et cetera.

5. Interne adviseurs kosten (net als externe) serieus geld. Onderbenutting van deze mensen is verspilling van middelen en extreem demotiverend voor de adviseurs zelf.

Uiteraard heeft een samenwerkingsrelatie twee kanten. Dus wat kan de adviseur anders doen, zodat zijn positie anders wordt en zijn werk meer impact heeft op de bedrijfsvoering? In de gehouden enquête konden de respondenten kiezen uit 12 competenties voor de adviseur. Hiernaast het resultaat:

Adviseurs top 3	Laagste 3
1. Probleemanalyse	1. Assertiviteit
2. Organisationsensitiviteit	2. Optreden
3. Luistervaardigheid	3. Klantorientatie

Een paar adviezen aan de kwaliteitsadviseurs:

1. Profileer je duidelijker als adviseur van het MT. Wacht niet af, kom met eigen analyses en observaties, wees niet te bescheiden en ben je bewust van je optreden en je toegevoegde waarde.
2. Wees assertiever: plan elke 2-3 weken een uur in de agenda van al je op-

drachtgevers om bij te praten, af te stemmen, te brainstormen. Je adviezen worden hierdoor ook eerder overgenomen omdat ze hun eigen ideeën herkennen in jouw advies.

3. Werk projectmatig, ook bij mondelinge adviesvragen. Leg de (grotere) adviesvraag vast in een projectplan en leg die ter vaststelling voor aan je opdrachtgever; is dit wat je wil? In feite ben je dan aan het contracteren, dat wat de opdrachtgever bij een extern adviseur heel normaal vindt.
4. Een kwart van de respondenten koos voor klantoriëntatie als belangrijke competentie voor adviseurs. Voor de andere respondenten ligt hier nog ruimte voor verbetering. Verplaats je in je opdrachtgever. Wat zou jou bezighouden als je zijn rol had? Waar zou jij de focus leggen?

'De belangrijkste les voor de non-profit sector is dat kwaliteit in het primair proces verankerd moet zijn'

5. Hoe kan jij als kwaliteitsadviseur bijdragen aan het succes van jouw opdrachtgever? Wanneer je jouw opdrachtgever kan laten scoren, dan wordt jouw positie ook beter en heb je meer impact!

Kan non-profit iets leren van profit?

Een spannende vraag ter afronding. Ik wil zeker niet beweren dat de wijsheid in de handen van de profit ligt. Wederzijds kunnen er lessen geleerd worden, ik denk voor de profit aan ethiek en aandacht voor arbeidsomstandigheden bij leveranciers in ontwikkelingslanden. In het kader van ons onderzoek is de belangrijkste les voor de non-profit sector naar mijn mening dat kwaliteit in het primair proces verankerd moet zijn. Zodra het een eigen proces wordt binnen een organisatie, wordt het al snel een persoonlijk project van de intern adviseur. Een project dat een paar dagen per jaar in de aandacht staat als de externe auditors langskomen en hun oordeel uitspreken. De weken ervoor wordt er hard gewerkt om alles op orde te krijgen. Het management heeft het thema 'belegd' en



*Ga in gesprek met de werkvloer.
Welke verbetermogelijkheden zien zij?*

gaat ervan uit dat ze er niet meer naar om hoeven te kijken. Zolang de kwaliteitsadviseur hard blijft rennen, hebben ze daarin ook gelijk. Wellicht is dat nog wel het moeilijkste as-

kwiteit, maar door de medewerkers die met en voor de klant aan de slag zijn. Ga in gesprek met de werkvloer. Welke verbetermogelijkheden zien zij? Redeneer vanuit de klant en pas daar de interne processen op aan en niet andersom. Op die manier kom je vanuit de marge naar het hart van de bedrijfsvoering van jouw organisatie. Veel plezier! **Q**

pect van deze les: loslaten. Laat het dossier kwaliteitszorg los zodat het niet meer jouw dossier is, maar maak het tot het thema van de hele organisatie door het te verbinden aan het primaire proces. Kwaliteit wordt niet geleverd door de adviseur

Mr. Pieter Rop, senior organisatieadviseur Rijnconsult werkte onder andere als interim kwaliteitsmanager en verzorgt regelmatig incompany trainingen voor interne adviseurs aan de hand van het boek van Hannah Nathans, Adviseren als tweede beroep. Zie ook <http://tinyurl.com/8bp3ncn>.

Seminar 'De positie van de kwaliteitsadviseur in de non-profit sector'

Het INK organiseert — in samenwerking met kennispartner Rijnconsult — een praktisch seminar over de positie van de kwaliteitsadviseur in de non-profit.

Tijdens dit seminar gaan de deelnemers praktisch met elkaar aan de slag rond praktijkcases die we verzameld hebben na 20 jaar ervaring met de leergang 'Adviseren als Tweede beroep'. Uiteraard is er volop ruimte voor uw eigen dilemma's.

Na dit seminar hebt u concrete handvatten om uw eigen positie als kwaliteitsadviseur te versterken binnen het krachtenveld van uw organisatie.

Datum en locatie

Dinsdag 13 november 2012 van 13.30 - 17.00 uur,
Groot Kievitsdal, Baarn

Prijs

De prijs van dit seminar bedraagt € 350,-- exclusief BTW.

Inschrijven

Inschrijven via www.ink.nl/seminars.