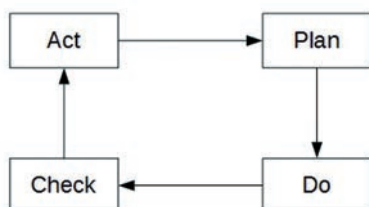


WAAR BEGINT EEN CIRKEL?

Je kent ze wel, die presentaties waarin de visie van een bedrijf op het security managementproces of beheerprocessen wordt gevisualiseerd in de vorm van een Deming cirkel. Je wordt door een presentator door zo'n plaatje geleid waarmee het duidelijk wordt dat er sprake is van een zichzelf herhalend proces en waarbij je steeds dichterbij het procesnirvana geraakt: het gaat steeds beter, de kwaliteit van de beheerde omgeving gaat vooruit, we zijn in control. En ja, dat is nu precies de doelstelling van de Deming werkwijze: kwaliteitsverbetering door permanente sturing: toetsing aan de planning en bijsturen bij afwijkingen: Je begint met het definiëren van een plan, vervolgens ga je het uitvoeren, toetsen en verbeteren. Daarna ga je opnieuw aan de slag met het maken van een plan, waardoor het hele proces wordt herhaald.



Figuur 1 - Basismodel

Dat zijn in het kort ook de stappen in het kwaliteits verbeteringsproces zoals die door Deming zijn verwoord en zoals die binnen heel veel procesmanagementprojecten worden uitgevoerd.

Nu heeft Deming dat natuurlijk niet voor niets opgeschreven. Hij heeft deze aanpak opgedaan door zijn betrokkenheid bij het opzetten van de kwaliteitssystemen die in Japan in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw werden opgezet om de industriële revolutie vlot te helpen; Japan wilde goede kwaliteit tegen een knappe prijs leveren. Begrippen als TQM, EFQM, INK etc. begonnen opgeld te doen en de hele wereld veranderde in een kwaliteitsbewuste hemel op aarde. En iedereen bouwt nu voort op de Deming Circle.

Het leuke van het model is dat het zo logisch is, het is een regelkring, net als bijvoorbeeld een thermostaat. En dat is een helder concept: Je stelt de temperatuur in. De thermostaat geeft dat signaal door naar de CV-installatie. De thermostaat



André Koot is security en IAM consultant bij Strict Consultancy in Vianen en redacteur van dit vakblad. Hij is per e-mail bereikbaar via a.koot@strict.nl.

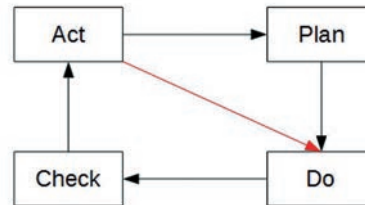
meet constant of de temperatuur in de ruit overeenkomt met de ingestelde waarde en als de temperatuur te laag wordt, geeft de thermostaat een bijstuursignaal naar de CV. Simpel, je stelt de norm en kijkt of die n bij.

Maar het bijzondere fenomeen doet zich voor dat de Deming Circle in de praktijk heel anders werkt dan zoals in deze theorie wordt beoogd. De cirkel is eigenlijk helemaal niet compleet en bovendien, waar begint dat proces nu eigenlijk? Waar begint de cirkel?

Die vraag is eigenlijk zo gek nog niet. Ik kan me namelijk al heel lang niet echt vinden in het hanteren van het model. Laat ik voorop stellen dat het concept prima is en dat Deming de wereld wel degelijk heeft verbeterd. Maar het is helemaal niet zo simpel om het model te projecteren op de werkelijkheid, of om de werkelijkheid te modelleren naar het model. Daar zijn verschillende redenen voor. De belangrijkste is dat een model niet meer is dan een versimpelde visuele weergave van een idee. En ideeën moet je niet letterlijk interpreteren. Daar moet je over nadenken en nagaan wat de implicaties voor jou zijn. Je moet zo'n idee niet in praktijk brengen. De praktijk is weerbarstig.

Een model is ook niet compleet. Het is een vereenvoudigde weergave van een werkelijkheid of van een gedachte. Dat zie je in het model van Deming ook. Bijvoorbeeld: De laatste fase van Plan-Do-Check-Act is een vreemde. Je zou verwachten dat in de Act-fase op grond van het resultaat van de toets in de voorgaande fase besloten wordt om al dan niet een aanpassing door te voeren. Maar wat dat feitelijk zou betekenen is dat je ofwel besluit om de Norm aan te passen (een wijziging van het Plan) of dat je de operatie aanpast (een wijziging van de Do). Die laatste actie zie je niet in het model. Als je de pijltjes letterlijk volgt, betekent een kwaliteitsfalen dat in de Check-fase wordt geconstateerd, dat je op grond van de Act-analyse besluit dat je het plan moet bijstellen, ofwel de norm moet aanpassen. Dat is mooi: als je niet aan de norm voldoet, verlaag je de norm. Wat dat betekent is misschien wel leuk voor compliance, maar niet voor meneer Deming. Zo werkt dat dus niet en zo heeft hij dat ook niet bedoeld. Ik zal het Act-Do pijltje dan ook maar toevoegen aan het model:

Ik heb ook regelmatig presentaties gezien waarbij Plan wordt verwoord door de term Beleid, of 'Wet- en regelgeving'. In dat geval betekent de pijl vanaf de Act dat je bij afwijking de wet maar moet wijzigen. Zo kan dat niet bedoeld zijn. Zo zit



Figuur 2 - De regelkring

volgordelijkheid in het model niet in elkaar. En is dat model wel bedoeld voor dergelijke gedachtegangen?

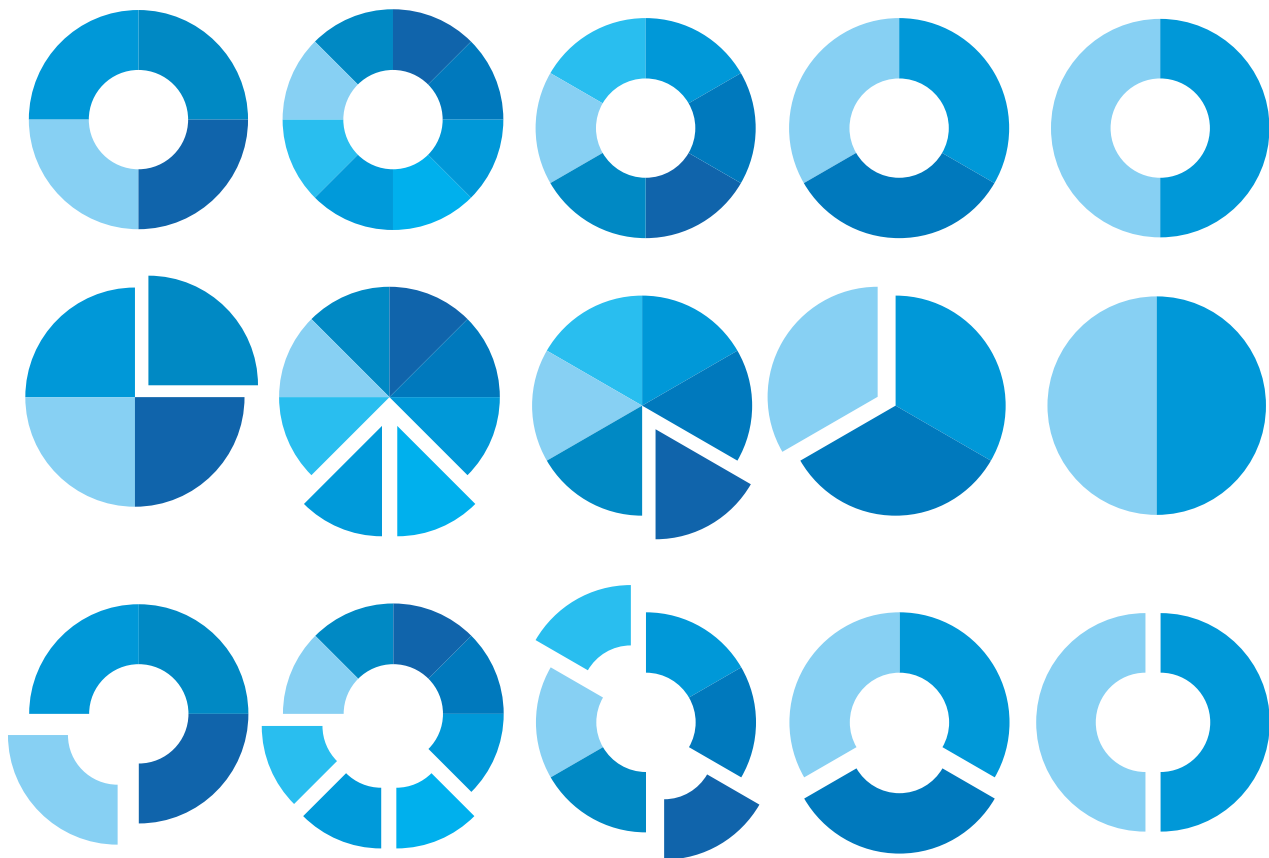
En wat doe je in een cirkelmodel als er eens geen afwijking wordt geconstateerd? Stopt alles dan? Op grond waarvan ga je dan Act'en of zelfs maar Plan'nen? Wat zou er gebeuren als er geen pijltje stond tussen Act en Plan? Is er dan niet gewoon sprake van een regulier sequentieel project? Waarom we altijd proberen de cirkel te sluiten is mij niet duidelijk, met name dat waar het op aankomt bij lange termijn programma's, zoals het uitleggen van een visie op bijvoorbeeld het security management proces.

Laten we liever een gebeurtenis definiëren op grond waarvan we het proces gaan starten, bijvoorbeeld de start van een jaarcyclus. Dat maakt het opeens veel interessanter, want dan wordt het herijken van security management onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.

Ik constateer twee knelpunten:

- **het model kun je niet hanteren om jouw visie op bijv. het security management proces te presenteren;**
- **het model is niet bedoeld als visualisatie van een lange termijn proces.**

En wanneer begint de cirkel? Kun je pas Act'en als je eerst de hele Plan-Do-Check fase achter de rug hebt en kun je pas nieuwe plannen maken als de oude zijn bijgesteld? De vraag stellen is hem beantwoorden. Je stuurt niet één keer, je stuurt permanent. Het is dan ook niet zo dat je in het proces één keer de norm stelt en vervolgens één keer stuurt en controleert. Er is sprake van een opeenvolging van gebeurtenissen die ieder voor zich maken dat je, voordat de cyclus helemaal is doorlopen, meteen een nieuwe procescyclus moet starten. Als je uitgaat van dat uitgangspunt, dan is er geen sprake van een



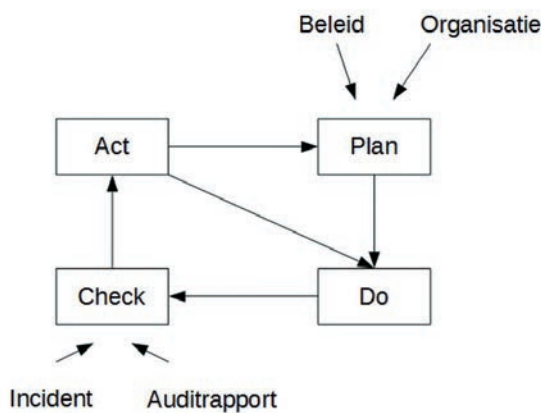
iteratief proces, maar van een flow, een voorgedefinieerde, voorgeprogrammeerde werkwijze, waardoor op een gestructureerde manier gestuurd wordt. Er is eigenlijk helemaal geen sprake van volgordeelijkheid. Er is geen begin van een cyclus. Niet dat zo'n cyclus nooit begint, sterker nog, deze cyclus begint constant. En dat lijkt dan verdraaid veel op Case Management... Maar het begint niet uitsluitend daar waar je denkt dat het op grond van PDCA begint.

Laten we dit eens verder exploreren. Waar begint deze cirkel, of beter, waar kan dit proces starten? Zoals het er nu bij staat, is het een erg intern gericht proces. De triggers die we vinden zijn de pijlen vanuit de PDCA-fasen zelf. En dat betekent dat als er geen output vanuit de ene fase is, er ook geen trigger is om de vervolgfase te beginnen. Dat kan niet de bedoeling zijn. Er moet ook een externe trigger zijn. Laten we per fase eens onderzoeken of er naast de interne trigger ook een externe trigger kan worden onderkend.

- **Plan:** kan er een externe reden bestaan om een plan te maken of aan te passen? Ja. Wijzigingen van of binnen de externe omgeving kunnen leiden tot plannenmakerij. Denk aan een beleidswijziging, een reorganisatie of een wijziging van externe wetten en regels. Dergelijke wijzigingen zullen moeten leiden tot het maken of bijstellen van plannen.
- **Do:** kan er buiten de Plan-trigger een andere reden bestaan om de operatie te starten of bij te stellen? Ja, maar die staat al eerder vermeld: als een norm niet gehaald wordt, kan dat de aanleiding zijn om de operatie bij te sturen, zonder het plan zelf te raken. Andere triggers zouden feitelijk ongewenst zijn, aangezien die buiten het kwaliteitsmodel vallen om in zouden grijpen. Mijn premisse is dat externe triggers om een operatie te starten/wijzigen ongewenst zijn, die verhinderen ook de kwaliteitsborging die je juist met procesinrichting beoogt.
- **Check:** De output van de Do-fase zal beoordeeld moeten worden ten opzichte van de norm. Die beoordeling vindt niet plaats binnen het PDCA-proces zelf, maar die vloeit voort uit de operatie, waarin (als het goed is) toetsing plaatsvindt. Maar er kunnen ook andere redenen zijn om te controleren of de operatie wel werkt volgens plan. Denk aan een gesignaleerd incident, of een andere auditrapportage die leidt tot de constatering dat er iets aan de hand kan zijn.
- **Act:** Je gaat niet zomaar een besluit nemen, dat kan alleen op grond van de juiste inputs. De Check-fase levert die input. Het ligt niet voor de hand dat we een besluit nemen zonder afdoende waarborg omtrent de informatievoorziening die binnen dit model gerealiseerd

wordt. Bijstuuracties mogen in een kwaliteitssysteem niet spontaan elders plaatsvinden, dus externe triggers voor de ACT-fase zijn niet wenselijk.

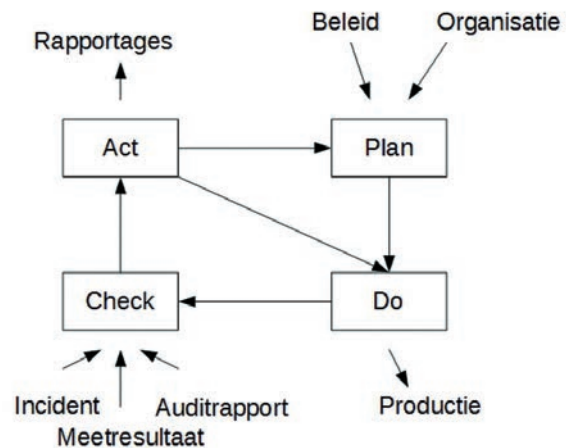
Op grond van deze analyse kan de cirkel dus op twee plaatsen beginnen: namelijk in de Plan-fase en in de Check-fase.



Figuur 3 - Het begin van de cirkel

De vervolgvraag kan dan zijn of de cirkel wel eens eindigt? Dat ligt eigenlijk niet voor de hand, we streven immers naar permanente verbetering van kwaliteit?

Je kunt wel zien dat er resultaten naar buiten komen. En het ligt voor de hand dat die in de beide overgebleven fase tot output leiden: De Do-fase is eigenlijk helemaal geen feitelijke operatie. Als dat zo is, dan is er in beginsel helemaal geen sprake meer van functiescheiding: de uitvoerende (Do) kan immers zijn eigen plan trekken, uitvoeren en zal constateren dat alles goed gaat. Dat kan niet echt de bedoeling van het model en concept daarachter zijn. Nee, de Do-fase is het initiëren van de operationele uitvoering van activiteiten en het initiëren van wijzigingen van de operatie. De output is dus feitelijk de planning, de instructies gericht op de daadwerkelijke productie. De Act-fase levert de dashboards en rapportages: de resultaten van de Check-fase en de op grond hiervan genomen besluiten. Verschillende modellen van de PDCA-cyclus bezitten ook een 'Control' fase. Dat is het proces waarbinnen de



Figuur 4 - Ja, volmaakt...

procesbeheersing plaatsvindt. En dat is dan weer een bijzondere aanvulling op het model. Het PDCA model is een kwaliteits beheersingsmodel in zichzelf. Control op dat vlak is bijzonder. Eigenlijk willen we dat niet, want het loopt dwars door het proces heen. En heeft daarmee een versturende invloed op het besturingsmodel.

De PDCA-cyclus is feitelijk een besturingsmodel. En het interessante fenomeen doet zich voor dat het eigenlijk ook niet tot zijn eigen dimensies beperkt hoeft te worden. Onbevredigend in het model is namelijk de modellering van de daadwerkelijk operatie, de echte Do. Vindt de Do nu plaats binnen het model zelf, of is de Do de sturing van de operationele uitvoering. Als we een verdiepingsslag uitvoeren, dan kunnen we daar echter wel mee uit de voeten.

Dit gezegd hebbende, moeten we dan de Deming Circle maar overboord zetten, of actualiseren? Nee, het zij verre van mij om hierop aan te sturen. Ik pleit alleen voor relativiseringsvermogen als het gaat om het gebruik van dit model. Het model is een idee om kwaliteit gestructureerd te kunnen verbeteren. Het is nooit bedoeld geweest als model voor procesinrichting of procesmanagement. Het is al helemaal niet bedoeld om een visie uit te dragen. Doe dat dan ook niet.