

De externe auditor

“Je krijgt als bedrijf het management-systeem dat je verdient”

Menig kwaliteitssysteem werkt remmend op de organisatie en sluit niet aan bij de dagelijkse praktijk. Dat is de mening van Robert Klingens, adviseur, auditor en trainer bij Kiwa in Rijswijk. Prestatiemanagement heeft Klingens' speciale interesse. ISO-certificatie en methoden als het INK-model en Six Sigma kunnen van wezenlijk belang zijn bij het verbeteren van de bedrijfsprestaties, maar deze worden doorgaans onvoldoende benut, vindt hij.



Robert Klingens: “De ISO 9001-norm is niet louter een kale checklist, maar een set criteria voor goed ondernemerschap. Als je daar tijd in stopt, het afstemt op de organisatie, draagvlak ervoor maakt, dan heb je een heel krachtig tool om je processen te verbeteren.”

“Te veel bedrijven zien ISO-certificering als een kostenpost. Terwijl het een investering kan zijn. Want je kunt heel veel uit die certificering halen. De ISO 9001-norm is niet louter een kale checklist, maar een set criteria voor goed ondernemerschap. Als je daar tijd in stopt, het afstemt op de organisatie, draagvlak ervoor maakt, dan heb je een heel krachtig tool om je processen te verbeteren.” Klingens werkt bij Kiwa, een onafhankelijk bedrijf dat certificatie (onder meer voor ISO) en inspectie uitvoert, trainingen geeft en adviseert. De oorsprong van het bedrijf ligt in de waterbranche, waar een antiek stuk ijzeren waterleiding in de hal van getuigt. Inmiddels heeft Kiwa zijn werkterrein in alle richtingen uitgebreid, van bouwondernemingen tot verzekeringsmaatschappijen. Een interne integriteitscode moet de onafhankelijkheid van de instelling waarborgen (zo zal Kiwa niet bij hetzelfde bedrijf met dezelfde mensen advisering en certificering uitvoeren) en bovendien staat het, net als alle andere certificerende instellingen, onder toezicht van de Raad voor Accreditatie. Klingens studeerde bestuurskunde en bedrijfskunde, werkte als adviseur bij diverse consultancy- en certificeringsbureaus en houdt zich nu bezig met externe audits voor ISO- en VCA- (veiligheid in de bouw) certificatie. Ook geeft hij trainingen en doet hij advieswerk, onder meer over de balanced scorecard. Hij praat

enthousiast over zijn werk als externe auditor: "Je krijgt de kans om bij een organisatie in de keuken te kijken en ze een spiegel voor te houden. Ik wil alle organisaties aanraden om het bezoek van de auditor te gebruiken om te leren. Laat hem of haar naar de zwakke punten kijken, want de auditor kan helpen om die te verbeteren. Een verse blik en gerichte kritische vragen kunnen heel stimulerend werken bij het vinden van oplossingen."

Als trainer vindt Klingens het leuk om mensen enthousiast te krijgen en te voorkomen dat ze in dezelfde valkuilen stappen als hij. "Ik begon in 1991 met ISO en kreeg te horen dat het kwaliteitssysteem zo moest zijn opgezet dat een willekeurige persoon onmiddellijk waar dan ook in de organisatie aan de slag kon, omdat de betreffende processen volledig in procedures en werkinstructies waren omschreven. Als adviseur was ik toen dus vooral processen aan het beschrijven en als auditor lette ik daar op. Dat is gelukkig niet meer zo, de ISO-norm biedt steeds meer ruimte om op basis van risico's vast te stellen wat wel en niet beschreven moet worden." Als voorbeeld noemt hij een postkamer waar vier ervaren mensen werken. Daar hoeft geen uitgebreide procedure voor te worden vastgelegd. Dit in tegenstelling tot een postkamer waar alleen tijdelijke krachten werken en waar veel voor het bedrijf essentiële stukken doorheen gaan.

'Iets doen' met ISO

Er is bijna geen organisatie meer die niet 'iets doet' met ISO 9001, het INK-model of alleen het vastleggen van prestatie-indicatoren, zegt Klingens. "Vroeger was het een voordeel als je een ISO-certificaat had. Tegenwoordig is het vaak een nadeel als je het niet hebt." Hoe organisaties hiermee bezig



"Six Sigma werkt bij het vinden van de oorzaken van knelpunten en gecombineerd met ISO vormt het een instrument om actief de processen te verbeteren."

zijn varieert van het uitsluitend benoemen van omzet en winst als belangrijkste indicatoren, tot het in detail uitvoeren van het INK-model. Beide situaties kunnen onwenselijk zijn, zegt Klingens. Echt belangrijk zijn volgens hem drie hoofdcategorieën: "De strategische doelstellingen, klanttevredenheid en de financiële gezondheid van het bedrijf. Deze drie moet je omschrijven en meten. Waarom deze? Omdat ze belangrijk zijn en het beste te verdedigen zijn in de organisatie. En de medewerking van de hele organisatie is nodig om resultaten te behalen." Het meten van prestaties is volgens hem niet alleen een kwestie van het meten zelf, maar ook van eerlijke communicatie in de organisatie. Want alleen dan komen de echte cijfers naar boven.

Klingens komt in zijn werk het hele scala aan methodieken tegen: van ISO en Six Sigma tot EFQM. Deze pretenderen allemaal dat ze de hele bedrijfsvoering omvatten, maar dat is volgens hem een valkuil. "Je moet deze methoden niet klakkeloos overnemen, maar ze vertalen naar je eigen situatie. Bovendien is het nut-

tig om de sterke punten van deze methoden te combineren, dat kan beter werken dan één methode te omarmen." Een organisatie moet eerst invullen wat ze wil, uitgaande van de drie hoofdcategorieën die Klingens noemde. In dat traject en wat erna komt, zijn diverse methoden bruikbaar. Klingens: "Ik ben zelf erg geporteerd voor het INK-model voor de startfase. Het is een discussiemodel, er zit veel zelfevaluatie in: waar sta je, wat wil je? Als dat eenmaal duidelijk is, dan kun je de belangrijkste processen selecteren en invullen met behulp van de ISO 9001-checklist. Dan maak je kennis met de plan-do-check-act-cyclus die in alle procesverbeteringen heel belangrijk is. Hieruit komt ook een lijst met verbeterpunten. En die kan worden aangepakt met Six Sigma." Bij deze laatste stap laten veel organisaties het afweten en dat is volgens Klingens erg jammer. Want de bedrijfsresultaten zouden verbeterd kunnen worden als deze knelpunten in de organisatie werden opgelost. "Organisaties beschikken over heel veel informatie: door hun interne en externe audits, door klachten van klanten. Veel van de knelpunten die



“Jammer genoeg is er vaak wel veel geld voor de aanschaf van een prestatie-managementtool, maar weinig voor de implementatie. Dan creëer je niet bepaald veel draagvlak.”

hieruit naar voren komen, zijn te wijten aan maar een paar oorzaken. Zoals onvoldoende opleiding bij het personeel. Als organisaties hiernaar zouden kijken, dan zouden ze met enkele oplossingen in één klap veel knelpunten verhelpen. Ze zitten dus op een pot met goud.” Six Sigma werkt volgens Klingens bij het vinden van deze oorzaken; gecombineerd met ISO vormt het een instrument om actief de processen te verbeteren. “Je leert je sterke en zwakke punten en de kritische processen kennen. Met de balanced scorecard kun je deze vastleggen, monitoren en op een slimme manier bijhouden.” En zo is de cirkel van te gebruiken methoden rond.

Gecertificeerde organisaties verdeeld

Binnen gecertificeerde organisaties ontstaan vaak twee werelden, zo is de ervaring van Klingens. Aan de ene kant heb je de manager, die moet reageren op de realiteit van alledag.

Aan de andere kant staat de kwaliteitsfunctionaris, die ervoor moet zorgen dat het certificaat behouden wordt. Dat gaat meestal gepaard met een flinke administratieve druk en dat levert spanningen op. De kwaliteitsfunctionaris zegt dat de onderneeming zich aan de procedures moet houden, de manager wil snel een probleem oplossen. Om de schade enigszins te beperken, is het heel belangrijk dat men een goede manier van procesbeheersing kiest. Klingens: “En dat hoeft echt geen uitgebreide procesbeschrijving te zijn. Het kan ook een korte checklist zijn, of een heel goede opleiding voor de medewerkers zodat ze geen procedurebeschrijvingen nodig hebben, of een workflowmanagementsysteem dat de juiste procesgang afdwingt.” Het is één van de weinige keren dat Klingens praat over automatisering. Terwijl er toch tools zijn die prestatie-management vergemakkelijken. Wat vindt hij daarvan? “Veel managers schaffen deze tools aan in de hoop op

een snelle oplossing. Maar dat is niet voldoende, het gaat erom dat de organisatie als geheel prestatie-management ondersteunt. Jammer genoeg is er in dergelijke trajecten vaak wel veel geld voor de aanschaf van het tool, maar weinig voor de implementatie. En dan creëer je niet bepaald veel draagvlak.”

Klingens legt sterk de nadruk op het aansluiten van het kwaliteitssysteem bij de praktijk van alledag, zodat het een goed werkend managementsysteem wordt waarmee de prestaties verbeteren. Het overbruggen van de genoemde kloof tussen manager en kwaliteitsfunctionaris is hierbij cruciaal. “Er zijn vier stappen waarmee je dit kunt bereiken. Ten eerste moet de bedrijfsstrategie de basis zijn van wat je wilt meten. Want wat je wilt meten, zoals de klanttevredenheid, stop je in het kwaliteitssysteem. Daarnaast is de rol van de kwaliteitsmanager belangrijk. Die vormt in de praktijk vaak een eenmansafdeling waar de procedures worden onderhouden. Geef hem meer bevoegdheden, zodat hij in de organisatie kan gaan graven en verbeteringen kan zoeken. De vierde stap is doorlopende verbeteringen inbakken in de organisatie. En dan bedoel ik niet alleen een ideeënbus, maar structureel op de agenda van het werkoverleg knelpunten en mogelijke oplossingen bespreken.” Zo worden de doelstellingen van het bedrijf de uitgangspunten van het managementsysteem, en niet de procedures. En daar gaat het om, zegt Klingens. “Geen focus op een (ISO) norm, maar op de prestaties van het bedrijf. Dan wordt het certificaat dat de organisatie behaalt een soort by-product van goed management.”



Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.