



**In minder dan 50 woorden**

- Certificatie moet de sprong maken naar meer toegevoegde waarde creëren.
- In dit artikel worden vijf ideeën gepresenteerd die certificatie kracht bijzetten: derdenverklaring, aard van de verklaring, de norm, de auditor en het object.
- De invulling van deze vijf aangrijpingspunten bepaalt het karakter van het instrument.

Certificatie is populair. De charme van certificatie is de duidelijkheid van de normstelling en de consequentheid waarmee vervolgens getoetst kan worden. Toezichhouders, verzekeraars, brancheorganisaties en bijvoorbeeld inkopers leggen certificatie op en denken zo op eenvoudige wijze het 'kaf van het koren' te scheiden. Voor industriële bedrij-

om hun afnemers zekerheid over de systeemwerking te verschaffen, en werken bijvoorbeeld aan een sterke kwaliteitscultuur, een uitgekiend systeem van prestatie management, zetten mysteryshoppers en goed opgezette interne auditsystematieken in en werken niet in de laatste plaats systematisch aan jarenlange en vooral probleemloze klant-leveranciersrelaties.

Een systeemcertificaat geeft afnemers, anders dan vaak wordt gedacht, geen garantie voor produktkwaliteit, maar is een zogenaamde 'derdenverklaring' waarin door een onafhankelijke partij wordt verklaard dat het bedrijf aan de gestelde normen voldoet. Maar wat zegt dit over de kwaliteitsambities van het gecertificeerde bedrijf? En zou een afnemer er (bijvoorbeeld) niet meer aan hebben als een

## Als de topleiding nalaat de link te leggen tussen de eisen die certificatie stelt en de eigen bedrijfsdoelen, zal positief effect uitblijven.

ven en business-to-business organisaties is certificatie al jarenlang een must; ze zijn steeds beter toegerust op het leveren van *objective evidence* aan de certificerende instelling. Maar tegenwoordig wordt het instrument ook in dienstverlenende organisaties, binnen de overheid, in de zorgsector en het onderwijs (daar accreditatie genoemd) veel toegepast. Meestal hiertoe gestimuleerd of verplicht door wetgeving, financiers of toezichhouders. Vaak wordt de internationale ISO 9001-norm voor kwaliteitssystemen hiervoor gebruikt, of wordt een branche-specifieke norm ontwikkeld die qua beheersingsfilosofie en systematiek hierop lijkt.

Maar levert dit stelsel nu in de praktijk ook zekerheid op? Of investeren we veel geld en energie in goed verpakte schijnzekerheid. Want hoe werkt het in de praktijk? Veel organisaties zien het certificaat als een *commodity good*, een *ticket to ride* dat zo goedkoop mogelijk moet worden verkregen. De topleiding heeft meestal maar weinig affiniteit met certificatie; de normen uit het eisenstellend document worden vaak niet 'con amore' toegepast. Certificatie kan een trigger zijn de eigen werkprocessen te analyseren en te verbeteren en kan er toe bijdragen het businessconcept te versterken. Maar als de topleiding nalaat de link te leggen en te bewaken tussen de eisen die certificatie stelt en de eigen bedrijfsdoelen zal dit positieve effect uitblijven. Koploperbedrijven, die zich door een uitmuntende kwaliteit willen onderscheiden, zoeken andere manieren

onafhankelijke partij zou toetsen of die ambities kunnen worden waargemaakt?

Veel normen pretenderen universeel toepasbaar te zijn, maar sluiten daardoor niet echt aan bij de gecertificeerde organisaties. Meestal zijn de normen te ruim of juist te specifiek geformuleerd om de echte kritieke processen te borgen. En hoe goed zijn auditors in staat om dit echt te doorzien? En willen ze dit wel? Het komt voor dat commerciële belangen het echte kritische kijken van auditors in de weg staat. Ze willen hun klant immers behouden en willen die niet te veel voor de schenen schoppen.

En er komt nog iets bij. Het proces van certificatie draagt in veel gevallen bij aan gedrag dat eigenlijk haaks staat op een kwaliteitscultuur. Door de eis dat alles aantoonbaar moet zijn worden medewerkers aangespoord om in het kader van de certificatie verplichte documenten te produceren, vaak zonder dat duidelijk is of die documenten nut hebben voor het eigen proces, of dat ze ook echt gebruikt worden voor de verbetering en versterking van de eigen organisatie. Ook wordt het verdoezelen van fouten gestimuleerd. Niemand wil immers op zijn of haar geweten hebben dat het certificaat in gevaar komt! Terwijl je eigenlijk wil dat fouten zo veel mogelijk gesignaleerd worden, zodat ze kunnen worden opgelost en worden gebruikt om van te leren en te verbeteren. En daarmee kan het effect van certificatie zelfs contraproductief zijn.

Kortom: er zijn met rede vraagtekens bij certificatie te plaatsen. Bij toezichhouders, beleidsmakers en inkopers maar ook bij de gecertificeerde organisaties zelf, wordt in toenemende mate de toegevoegde waarde van certificatie betwijfeld. Certificatie is toe aan een nieuwe fase in haar levenscyclus en moet de sprong naar meer toegevoegde waarde maken. Hierna doen wij enkele suggesties om aan

door een derde. Maar als deze 3rd party certification wordt aangevuld of vervangen door 1st party certification, dus gebaseerd wordt op verklaringen van de gecertificeerde zelf, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. Als een dergelijke eigenverklaring toetsbaar wordt geformuleerd, kan hij voor de afnemer van grote waarde zijn.

## Wat zegt een systeemcertificaat over de kwaliteitsambities van het gecertificeerde bedrijf? Zou een afnemer er (bijvoorbeeld) niet meer aan hebben als een onafhankelijke partij zou toetsen of die ambities kunnen worden waargemaakt?

de bezwaren tegemoet te komen. Wij zien vijf aangrijpingspunten waarmee een nieuwe aangepaste vorm van certificatie vorm kan ontstaan. Deze aangrijpingspunten zijn: de derdenverklaring, de aard van de verklaring, de norm, de auditor en het object van toetsing. De invulling van deze aangrijpingspunten bepaalt het karakter van het instrument. Aan de huidige invulling zijn we in een reeks van jaren langzaam gewend geraakt. Door een andere invulling te geven, wordt het karakter van het instrument anders, en naar ons gevoel flexibeler, krachtiger en eigentijdser.

### 1. Derdenverklaring

Idee: Laat de organisatie zelf de prestatieclaim formuleren die door een certificerende instelling wordt getoetst. Bijvoorbeeld 'de eerste tien jaar ondervindt u geen problemen met dit apparaat'. 'Maximaal een week na deze heupoperatie verlaat u lopend het ziekenhuis'.

- De certificerende instelling toetst of deze claim gerechtvaardigd is. Het geeft een verklaring af waarbij prestaties uit het verleden meetellen.
- Het toegepast principe is *truth inducing*. De organisatie moet zelf bewijs 'opsparen' dat achteraf makkelijk op waarheid beoordeeld kan worden; als de auditor vaststelt dat het niet klopt, raak je het certificaat kwijt.
- In essentie gaat het hier dus om een opgeharde *1st party certification*.

Toelichting: Een certificaat is een schriftelijke verklaring die wordt 'opgemaakt om tot bewijs te dienen'. Daarom hechten we hierbij aan een onafhankelijke instelling die door systematische observatie en toetsing nagaat of de intern gemaakte afspraken aan een aantal eisen voldoen, en of die afspraken ook worden nageleefd. We gaan er gemakkelijk vanuit dat certificering alleen waarde heeft als de claim (de inhoud van de verklaring) wordt geformuleerd

### 2. Aard van de verklaring

Idee: Richt de verklaring niet op de aantoonbare aanwezigheid van alle aspecten uit een universele norm, maar op het besturingsmodel van de organisatie.

- Laat de organisatie hun besturingsfilosofie verwoorden en aantonen dat die goede resultaten voor de klant oplevert.
- Toets of de condities voor besturing goed geborgd zijn, bv. of ieder niveau van de organisatie over de relevante informatie beschikt.
- Toets of het systeem fundamentele risico's terugdringt, bijvoorbeeld de voor de handliggende vervolgschade van een gebrekkige ontwerp of uitvoering elimineert (*coping with consequential damage*).
- Betrek in het oordeel – indien relevant – ook het functioneren in een netwerk (afspraken in kwaliteitsconvenanten).
- Beoordeel de eenduidigheid en capaciteit van het besturingsmodel.

Toelichting: Voor de afnemer is het in veel gevallen relevanter om te weten hoe prestaties worden aangestuurd dan om te weten of het bedrijf aan de universele kwaliteitsnormen voldoet. Die vraagt zich af hoe het uitvoeren van een order wordt aangestuurd en geborgd en met welke risico's, die voor de klant problemen op kunnen leveren, rekening wordt gehouden.

### 3. De norm

Idee: Ontwikkel branchespecifieke normen, gebaseerd op de risico's die de afnemer potentieel loopt.

- Verhoog het realiteitsgehalte van de norm door financiële en juridische toetsen in te bouwen.
- En/of bouw sector- of branche eisen in, zodat benchmarking mogelijk wordt.

- Dus: versmalling en verdieping van de scope, gebaseerd op de risico's die de afnemer potentieel loopt.

Toelichting: Veel certificatienormen zijn universeel. Ze maken geen onderscheid tussen een bepaald type organisatie, soms ook niet tussen profit en non-profit. Grote integrale normen of modellen, zoals ISO 9001 en het INK-managementmodel, gebruiken 'vague concepts' ofwel ze zijn te weinig specifiek om de afnemers echt zekerheid te verschaffen. In theorie kloppen de mazen van het certificatenet wel, alleen deze mazen kunnen voor auditdoelen veel te ruim zijn geformuleerd. Dit verlaagt de zekerheid voor de gebruiker van het certificaat.

#### 4. De auditor

Idee: Zorg dat de auditor meer toegevoegde waarde levert doordat hij als gesprekspartner van het management kan opereren. Een andere idee is om auditors in complementaire teams te laten werken.

- De auditor moeten over een brede bedrijfskundige kennis beschikken die veel verder gaat dan het beheersen van technieken voor borging en controle.
- De auditor moet zich niet beroepen op de norm, maar meedenken over de relevantie van zijn verklaring vanuit het perspectief van afnemers en stakeholders; maar ook de organisatie op haar verantwoordelijkheid en risico's voor de afnemers en stakeholders wijzen.
- Dus: Certificatieinstellingen zouden de intrinsieke kwaliteit van de auditors moeten verhogen.

Toelichting: De waarde van de verklaring schuilt in de combinatie van de inhoud van de verklaring en de persoon van de verklarende auditor. Het subjectieve van de factor mens wordt door certificerende organisaties gezien als een bedreiging van de (vermeende) objectiviteit van de verklaringen die de instelling verstrekt. Ook de Raad voor de Accreditatie is deze mening toegedaan. Het gevolg is dat er pogingen worden gedaan om auditors te 'kalibreren' zodat een andere auditor in dezelfde situatie eenzelfde verklaring geeft als zijn collega. In de praktijk is dit evenwel slecht uitgewerkt. Er zijn nauwelijks certificatieinstellingen die 'jurisprudentie' opbouwen voor de grijze gevallen. Er zijn ook andere mogelijkheden om de toegevoegde waarde van het certificatieproces te verhogen, namelijk door uit te gaan van de individuele sterkten van auditors en het bundelen van kwaliteiten in teams.

#### 5. Het object

Idee: Richt de verklaring niet op het systeem maar op de kwaliteit van het management.

- Leer managers af om (schijn)zekerheid te zoeken bij modellen en registratiesystemen, maar om het eigen leiderschap te ontwikkelen en de modellen en systemen ondergeschikt te maken aan de waarden, strategie en

doelen van de organisatie.

- Combineer deze aanpak met de eerder genoemde *first party certification*.
- Dus: verklaringen in relatie tot outputsturing.

Toelichting: De huidige filosofie is: 80% problemen vinden hun oorzaak in systeemfouten. Verbeteren dus van de kwaliteit van het systeem. De nieuwe filosofie zou zijn: 80% managers maken hun verantwoordelijkheid niet waar om hun organisatie goed te besturen. Dit is mogelijk de meest principiële verandering die denkbaar is. De verklaring richt zich traditioneel op het systeem; en daarmee wordt de kwaliteit van het management en het leiderschap ernstig onderschat. Er zou ook een verklaring ontwikkeld kunnen worden voor de mate waarin managers in staat zijn om een business concept of een strategie te ontwikkelen en te implementeren. Het is denkbaar dat hier een goede match te maken is met de eigen verklaring van de manager zelf.

#### Conclusie

Het past in de beste traditie van kwaliteitszorg om het motto 'onderzoek alles en behoudt het goede' ook toe te passen op het eigen instrumentarium. Als certificatie meer toegevoegde waarde krijgt is dat winst; voor de gecertificeerde bedrijven en organisaties die daarmee een beter middel hebben om zich te onderscheiden in de markt en hun interne verbeterprocessen aan te jagen, maar ook voor de toezichthouders en beleidsmakers die door een verbeterde versie van certificatie beter hun doelen kunnen realiseren. En tenslotte ook voor de certificatie-instellingen die voortbouwend op hun expertise meer toegevoegde waarde kunnen leveren en daarmee hun bestaansrecht kunnen verzekeren en hun positie kunnen verbeteren.

#### Auteurs

Marjan Hoogendijk is zelfstandig organisatieadviseur, teamcoach en oprichter van Kwaliteit.com Organisatieadvies. Zij begeleidt organisaties in de professionele dienstverlening die met inspirerend kwaliteitsmanagement hun organisatie willen versterken. Ze heeft diverse publicaties op haar naam en geeft een eigen e-zine uit 'lessen in kwalisofie'. E-mail: m.hoogendijk@kwaliteit.com

Leo Kerklaan is organisatieadviseur, partner van Holland Consulting Group en directeur van de Franeker Management Academie. Hij begeleidt organisaties bij het realiseren van kwaliteits- en prestatie management. Hij heeft diverse publicaties op zijn naam staan, waaronder 'De cockpit van de organisatie' (Kluwer). E-mail: framac@xs4all.nl