



Hoera

Column Van Kesteren

voor de nieuwe ISO-normen!

„Wat bezielt die Van Kesteren nou?,” zal het handjevol lezers dat trouw mijn columns leest zich afvragen bij de titel van deze column. Zij weten immers dat ik nogal kritisch sta tegenover allerlei certificeringsprogramma's vanwege de schijnzekerheid die aan dergelijke certificeringen wordt ontleend. Het meest saillante en tegelijk meest tenenkrommende bewijs hiervan was de affaire rond de dementerende moeder van staatssecretaris Van Rijn bij wie 'de urine langs de enkels droop'. Een keurige mevrouw uit de raad van toezicht van de zorginstelling bagatelliseerde de misstanden doodleuk bij Pauw door er herhaaldelijk op te wijzen dat de zorginstelling wel twee (!) keurmerken had. Wat een gotspe! Zouden de auditoren tijdens hun controle op de naleving van de eisen hebben zitten suffen? Dat zou kunnen, maar ik denk van niet. Ik vermoed eerder dat er sprake was

van twee bewust perfect gescheiden werelden: de echte wereld en een schaduwwereld. De dagelijkse praktijk versus die van het dikke handboek dat aangepast is op de afvinklistjes van de auditor en waarin nooit iemand echt keek. Die tweedeling is ook de voedingsmiddelenbranche niet vreemd. Ook in onze sector zijn er bedrijven die uitsluitend gaan voor het 'papiertje'; waar de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en milieu een zaak is van een KAM-functionaris annex directievertegenwoordiger, zonder echte betrokkenheid van leidinggevend en directie.

Maar nu zijn er dan de nieuwe versies van ISO-normen voor kwaliteits- en milieumanagementsystemen. En ja, ik ben er enthousiast over. Een vernieuwing die mij als strategieconsultant enorm aanspreekt, is dat een organisatie haar beleid, doelstellingen en werkwijze vorm moet geven op basis van een omgevingsanalyse (met aandacht voor relevante omgevingsfactoren en de behoeften van alle stakeholders) in combinatie met een analyse van kansen en bedreigingen. Op die manier wordt strategie vertaald naar concrete actie. Een bedrijf dat dit concept serieus hanteert, werkt vanuit een bedrijfskundig perspectief als het ware vanzelf aan continue verbetering en is verzekerd van concurrentievoordeel. Externe en interne communicatie, leiderschap en betrokkenheid zijn in de nieuwe versie verankerd. Elke leidinggevende is als het ware een directievertegenwoordiger die de richting van de organisatie voor zijn verantwoordelijkheidsterrein kent en antwoord kan geven op vragen die zijn medewerkers hebben over de manier van werken. Het 'waarom' is in de ISO-2015 gelukkig veel belangrijker dan het 'hoe'. Daarom zijn er veel minder regeltjes over wat je als organisatie allemaal exact moet doen en moet documenteren. Maar, gemaakte keuzes moet je wel kunnen onderbouwen. Dit leidt tot focus op kernzaken en voorkomt dat ISO een duizenddingendoekje wordt. IFS en BRC zouden hier van mij een voorbeeld aan mogen nemen.

De vernieuwingen stellen ook andere eisen aan de auditor. Omdat de documentatie beperkt is, kan een auditor niet langer volstaan met het doorsnuffelen van lijvige, stoffige handboeken. Hij zal voornamelijk via andere wegen tot zijn oordeel moeten komen. Bijvoorbeeld door attitudes, kennis, competenties en gedrag van personen van hoog tot laag in de organisatie te meten; door zich te richten op beschikbare tools voor en communicatie tussen organisatieleden. Dat betekent dat een auditor zich, nog meer dan voorheen, branchekennis eigen zal moeten maken. Daartegenover staat dat zijn werk interessanter wordt en hij meer waardering krijgt omdat zijn toegevoegde waarde aantoonbaar is. Win-win in optima forma.

GERT-JAN VAN KESTEREN IS MANAGEMENT CONSULTANT BIJ CONDOR CONSULTANCY | GERT-JAN@MEAT-CO.NL