

Handvat of schildje aan de muur?

28 Februari 2020, door: Ivonne Verkes

De discrepantie

Bij de bestuursvergadering van de Kwaliteitskring Noord-Holland waren we aan het nadenken over interessante onderwerpen voor de bijeenkomst. Omdat onze creativiteit niet helemaal op gang kwam vroeg ik aan een van mijn medebestuurleden waar hij in zijn huidige werk als kwaliteitsadviseur zoal tegenaan liep. Hij vertelde over de discrepantie die hij ervaart tussen de directie en de verschillende proceseigenaren. Het lijkt erop dat de directie het kwaliteitscertificaat voornamelijk belangrijk vindt omdat hij het schildje dan op de muur kan hangen en de (potentiele) klanten kunnen zien dat het bedrijf een certificaat heeft. De proceseigenaren echter beschouwen het meer als een handvat om voortdurend te verbeteren, alleen krijgen ze geen middelen om de uitgangspunten ook echt in hun processen te borgen.

Een ander bestuurslid herkent deze tweespalt en vertelt vervolgens dat hij de opdracht gekregen heeft om slechts een heel klein deel van de totale organisatie voor de ISO27001 gecertificeerd te krijgen. Daarbij mag het betrokken organisatieonderdeel zo weinig mogelijk last ondervinden, de verantwoordelijkheden moeten vooral niet bij de leidinggevende belegd worden (die heeft er namelijk geen zin in en geen affiniteit mee) en de middelen voor eventuele mitigerende maatregelen zijn er niet omdat er bezuinigd moet worden. Dat terwijl de organisatie veel bijzondere persoonsgegevens verwerkt en wettelijk verplicht is om deze met passende technische en organisatorische maatregelen te beschermen.

De toegevoegde waarde

Zolang een certificering voornamelijk gezien wordt als een mooi schildje aan de muur waarmee klanten een rad voor de ogen gedraaid kan worden in de zin van “kijk eens hoe goed we het doen, we hebben zelfs een certificaat” heeft het hele traject en het daarmee gemoeide geld geen enkele toegevoegde waarde. Dat is ook nooit de bedoeling van welke norm dan ook geweest. Mijn belangrijkste vraag is dan ook: hoe kunnen we de instelling van sommige directeuren veranderen, zodat zij in gaan zien dat de certificering niet het belangrijkste onderdeel van de norm is, maar de inhoud dit is. Die geeft namelijk handvatten aan een organisatie om:

- Voortdurend kritisch naar hun processen te kijken
- Innovatie als groeistrategie te gebruiken
- Risicobeheersing toe te passen tegen gerechtvaardigde kosten
- Zich aantoonbaar te onderscheiden
- Haar kroonjuwelen te laten schitteren
- Flexibel op te treden in deze VUCA-wereld

De kritische klant

De certificering geeft ook aan de klant een handvat. Dan moet hij zich wel kritisch opstellen. Want als hij alleen maar afgaat op het schildje aan de muur en geen interesse toont in dat waar het schildje voor staat schiet het ook niet op. De kritische klant vraagt altijd naar de scope van de certificering en daar waar toepasselijk naar de verklaring van toepasselijkheid. Als de scope betrekking heeft (gechargeerd gezegd) op het proces van koffiezetten voor een directievergadering, is het terecht dat de klant vraagtekens zet bij de te verwachte dienstverlening, de kwaliteit van een product of de bescherming van zijn gegevens. Want waarom zou een organisatie daar wel de nodige aandacht aan besteden, terwijl zij het niet belangrijk vindt om dáár de certificering voor te behalen? In de praktijk blijkt vaak dat de klant helemaal niet verder vraagt en min of meer aanneemt dat het certificaat betrekking heeft op alle relevante processen. Zolang de klant deze houding blijft aannemen zal een directie zich niet genoodzaakt voelen om de certificering meer dan een schildje te beschouwen.

Gelukkig

Hoewel bovenstaande een sombere invalshoek is, weet ik dat er ook andere voorbeelden zijn. Een mooi voorbeeld daarvan is een klant van mij. Dit is een kleine organisatie die een applicatie ontwikkeld heeft en die via een SAAS oplossing beschikbaar stelt aan professionals in de eerste lijn gezondheidszorg. VECOZO verplichtte het de partijen die met hun in de keten samenwerken enige jaren geleden om ISO27001/ NEN7510 gecertificeerd te zijn. Dat heeft een behoorlijke impact op een organisatie van 15 personen. Vooral omdat mijn klant een relatief snelle groei doorgemaakt heeft en derhalve weinig aandacht aan documentatie en procedures besteed had.

De eis van VECOZO leverde aanvankelijk ook enig gemopper op bij de directeur, maar omdat hij zijn bedrijfsvoering wilde doorzetten heeft hij daar geld en menskracht voor vrijgemaakt. Nu staan ze aan de vooravond van hercertificering en kan de directeur terugkijken op een heel succesvol traject dat de organisatie doorgemaakt heeft. Het heeft behoorlijk wat geld en inspanning gekost, maar het heeft meer opgeleverd. Er zijn onvolkomenheden in de facturatie aan het licht gekomen waardoor sommige klanten gratis gebruik bleken te maken van de diensten. De beheerprocessen zijn nu zodanig ingericht dat er nauwelijks incidenten zijn en zelfs grote wijzigingen in de applicatie binnen budget en tijd doorgevoerd kunnen worden. De rollen en verantwoordelijkheden zijn scherp afgebakend, waardoor het mogelijk is om ondanks de geringe bezetting functiescheiding toe te passen. De eindgebruikers nemen actief deel, met als gevolg dat de acceptatie als er toch iets misgaat veel groter geworden is. Kortom het hele traject heeft voor een zeer volwassen organisatie geleid, waarbij ze trots zijn op het bereikte resultaat en voortdurend verbeteren als mantra aangenomen is. Dat ze vervolgens ook nog een mooi schildje aan de muur krijgen vindt iedereen uit de organisatie van ondergeschikt belang.