

## **Overwegingen voor Test-, Inspectie- en Certificeringsbedrijven**

**Gebaseerd  
op 31 interviews  
met Captains of  
Inspection  
Industry**

Overwegingen voor Test-, Inspectie- en Certificeringsbedrijven

© 2011 Tony Koeleman | Mission Matters Management Consultants B.V.

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Indien u delen van dit boek wilt gebruiken of kopiëren, kunt u contact opnemen met de auteur.

Ir. Tony Koeleman  
Mission Matters Management Consultants B.V.

Postbus 17173  
2502 CD Den Haag

Tel: 070-3228991

[www.missionmatters.nl](http://www.missionmatters.nl)

ISBN/EAN: 978-90-818167-0-0  
NUR 801

## Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1. Het TIC-bedrijf</b>	<b>7</b>
<b>2. Samenvatting</b>	<b>11</b>
<b>3. Behoeftte aan meer controles</b>	<b>14</b>
<b>4. Schaalvergroting</b>	<b>19</b>
<b>5. Publiek-private samenwerking</b>	<b>24</b>
<b>6. Co-creation</b>	<b>31</b>
<b>7. Een excellente organisatie van de controlefunctie</b>	<b>40</b>
7.1 Cultuur en leiderschap	41
7.2 Arbeidsmarkt en arbeidstaken	50
7.3 Procesverbetering	52
7.4 ICT	58
<b>8. Overwegingen</b>	<b>64</b>
<b>Geïnterviewden</b>	<b>67</b>

## Voorwoord

---

### **Over private controlerende organisaties**

Over controleren en de controlefunctie is veel geschreven. Vaak gaan deze artikelen en boeken over óf toezichhouders en handhavers bij de overheid, óf over de interne controlefunctie bij ondernemingen, zoals de rol van de Raad van Commissarissen, of de financial controller. Zelden wordt de controlefunctie vanuit de privaat opererende controlerende bedrijven beschreven. Dit boek doet dat wel. Bij het schrijven van dit boek is uitgegaan van de veronderstelling dat de lezer bekend is met de controlewereld. De lezer is bijvoorbeeld manager, inspecteur, auditor, adviseur, of beleidsmedewerker bij een private certificerende instelling, bij een publieke toezichhouder, of werkt bij een kwaliteitsafdeling van een te inspecteren organisatie.

### **Doel van het boek**

Wij hopen dat dit boek de manager of adviseur van een private controlerende organisatie zal inspireren. Dat er voorbeelden, toepassingen en oplossingen geschetst worden die hij of zij kan toepassen binnen zijn of haar eigen organisatie. En wellicht dat interne toezichhouders, of publieke toezichhouders die met private controlerende organisaties van doen hebben, het interessant vinden om eens vanaf 'de andere kant' naar de samenwerking met en uitdagingen van het private controlerende bedrijf te kijken.

### **Mission Matters wil doelmatige doeltreffende controlerende organisaties**

Dit boek is geschreven door Tony Koeleman, partner bij Mission Matters. Mission Matters is een organisatieadviesbureau dat zich onder andere richt op private controlerende organisaties. Wij willen een bijdrage leveren aan het doelmatiger en doeltreffender maken van controlerende organisaties. We helpen controlerende organisaties hun cultuur te verbeteren. We optimaliseren processen en begeleiden automatiseringsprojecten. We denken mee met het management over de positionering naar de markt.

Controlerende organisaties zijn vanuit een organisatieadviesvraagstuk uiterst interessant. Ze hebben te maken met alledaagse efficiencykwesties. Tegelijkertijd acteren ze in een complexere wereld dan veel andere organisaties. Het houdt niet op bij rechttoe-rechtaan klanten, leveranciers en medewerkers. Klanten zijn tevens auditee of inspectee. Schema-eigenaren, de overheid, politiek en media kijken aandachtig mee. Zij verwachten dat zowel naar de letter als naar de geest van schema's en wet- en regelgeving wordt gekeken en gehandeld. En dat handelen dient adequaat, met mate, maar ook niet te zacht te geschieden. Een uitdaging om daar als organisatieadviseur je tanden in te mogen zetten.

**Projectkennis, visie en interviews bundelen in boek**

Nadat wij enkele jaren voor private controlerende organisaties en kwaliteitsafdelingen van grote, vaak internationale organisaties hebben gewerkt, hebben wij ook projecten uitgevoerd voor de publieke toezichthouders. De kennis en ervaring die je bij de ene klant opdoet, neem je als bagage mee naar je volgende project. Deze specialisatie geeft je als organisatieadviseur toegevoegde waarde. Maar de kennisdeling tussen onze klanten onderling blijft beperkt. Met een boek gaat kennisdeling sneller en met het gebruik van social media nog sneller. 31 captains of inspection industry en hoogleraren op het gebied van toezicht hebben via interviews hun bijdrage aan dit boek geleverd. Doordat we deze interviews direct na goedkeuring hebben gepubliceerd<sup>1</sup>, kregen we al reacties en dus input voor het boek nog voor de publicatie. Deze inbreng vindt u in dit boek ook terug. Ook de leden van de LinkedIn-groep 'Toezicht, opsporing en handhaving' hebben middels levendige discussies waardevolle input geleverd.

**Dankwoord**

Dank aan de sponsors: VIDE, de Inspectieraad en de Raad voor Accreditatie voor het geslaagde Captains of Inspection Industry Dinner in december 2010. Dank aan de geïnterviewden en alle anderen die een bijdrage aan dit boek hebben geleverd. Dank ook aan mijn collega's bij Mission Matters, die met eindeloos geduld aan de uitwerking van de interviews en dit boek hebben bijgedragen. Een speciaal woord van dank aan mijn inmiddels oud-collega Coby Zuidema. Ook na haar vertrek bij Mission Matters heeft zij dit boek getransformeerd in een voor de lezer taalkundig leesbaar stuk. Ten slotte dank ik Jan van der Poel en Robert van Dorp voor het lezen en kritisch becommentariëren van het boek. Hun bijdrage is de kwaliteit en de leesbaarheid van het boek zeer ten goede gekomen.

Tony Koeleman, Den Haag, 2011

---

<sup>1</sup> Interviews boek. <http://www.missionmatters.nl/interviewverslagen-boek-tic-bedrijf/>

## 2. Samenvatting

---

<b>Perfecte samenleving</b>	Willen we niet allemaal dat de producten en diensten die we leveren of ontvangen van goede kwaliteit zijn? En dat het proces waarmee we deze producten en diensten maken en gebruiken efficiënt en doelmatig is? En dat we door ons handelen of met onze producten geen onnodige of onherstelbare schade aanrichten? Ja, natuurlijk willen we dat allemaal. Welnu, als we dat met zijn allen gewoon afspreken en doen, dan kan dit boek nu dicht.
<b>We maken fouten</b>	Maar we falen af en toe. We zijn niet in staat om altijd kwaliteit te leveren zonder verspilling en fouten. En we berokkenen anderen en de omgeving onnodige schade. We introduceren risico's. Gelukkig zijn we vaak voorspelbaar in ons falen, zodat we op de risico's kunnen anticiperen, controleren en corrigeren. We kunnen systemen bouwen bestaande uit mensen, middelen en procedures om deze risico's zo goed mogelijk te beheersen.
<b>Beter dan ooit, maar toch onzeker</b>	Het is in West-Europa aantoonbaar nog niet eerder in de geschiedenis zo veilig en welvarend geweest <sup>5</sup> . We worden ouder dan ooit en zijn langer gezond. We beschouwen goederen en voorzieningen tot primaire levensbehoeften die decennia geleden nog niet eens bestonden, of als luxe voor de happy few werden ervaren. En toch geven we aan dat we in een onzekere wereld leven <sup>6</sup> . Zou dat komen doordat we meer te verliezen hebben?
<b>Samenwerkende toezichhouders</b>	De verwachting is dat de samenwerking tussen private controlerende organisaties en de controlerende overheid zal toenemen. Welke regelkring moet ontworpen worden zodat private certificaten de publieke toezichhouder echt gaan helpen? Hoe kunnen private controlerende organisaties een partnerschap aangaan met het interne toezicht van haar klanten en aanvullende toegevoegde waarde bieden?

---

<sup>5</sup> Een veiliger Europa in een betere wereld, <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIINL.pdf>

<sup>6</sup> Institute for the Future <http://www.iftf.org/>

**Innoverend  
vermogen**

Wat is het innoverend vermogen van de controlerende organisatie? Deze organisaties kenmerken zich door te werken conform vastgestelde regels, zoals accreditatienormen. Afwijken van de standaard is per definitie verdacht. En toch is innovatie gewenst. Gaan de accreditatie-instellingen, de schema-eigenaren, of de wetgever hierin mee? Wat zijn de zegeningen van risicogebaseerd inspecteren? Wat kan *Asset Management* betekenen voor de proposities van verschillende controlerende organisaties naar hun klanten? Biedt de controlerende organisatie straks nog wel inspecties aan, of verkoopt hij de borging van de waarde en bezittingen van zijn klanten? Is er sowieso niet een trend waarneembaar dat inspecties, gebonden aan plaats en tijd, het veld gaan ruimen voor *continuous monitoring*? Waarom zou men periodiek de temperatuur van de koelkast opnemen als de koelkast dat continu zelf kan doen en automatisch gaat signaleren zodra hij buiten de vastgestelde norm komt? Een fenomeen dat niet beperkt blijft tot enkelvoudige technische apparaten, maar dat ook in de controle van managementsystemen voorzichtig zijn entree heeft gedaan.

**Groeiemarkt en  
prijstdruk**

Er is een toenemende behoefte aan controle. Aandelen van beursgenoteerde TIC-bedrijven zijn in trek. Beursanalisten en investeerders geloven in langetermijninvesteringen in controlerende organisaties. Ondanks de groeiende markt is er sprake van een prijstdruk bij private controlerende organisaties. Het is dus belangrijk om de organisatie van de controlefunctie zo doelmatig en doeltreffend mogelijk in te richten. Controlerende organisaties kunnen wat dat betreft van elkaar leren.

**Processen en ICT**

Om een gemeenschappelijk kader te creëren voor de organisatie van de controlefunctie wordt een generieke waardeketen van een controlerende organisatie beschreven<sup>7</sup>. Welke primaire, besturende en ondersteunende processen kent een controlerende organisatie? Vanuit deze waardeketen is het mogelijk om processen te optimaliseren. Welke ICT-systemen zijn beschikbaar? Het aanbod van standaard ICT-systemen, al dan niet speciaal geschreven voor controlerende functies, blijkt iedere keer weer de verwachtingen van controlerende organisaties te overtreffen.

**Mensenwerk**

Maar een excellente organisatie van de controlefunctie blijft niet beperkt tot de *hardware*, bestaande uit processen en ICT. De *software*, bestaande uit het management, de organisatie, de mens, het gedrag van de inspecteur en zijn managers en de cultuur binnen controlerende organisaties, speelt een net zo belangrijke rol. Op welke kritieke succesfactoren drijft een controlerende organisatie? Hoe meet je de cultuur van een controlerende organisatie en welke handvatten zijn aanwezig om deze cultuur te veranderen waar nodig? Hoe creëert men naast een compliancecultuur ook een performancecultuur en flexibiliteit? Hoe boeien en binden controlerende organisaties nieuwe medewerkers?

<sup>7</sup> Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Waardeketen van Michael Porter [http://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain)

## Overwegingen voor Test-, Inspectie- en Certificeringsbedrijven

We leven in een wereld die steeds meer om controles vraagt en tegelijkertijd op controles wil bezuinigen. Controleren minimaliseert risico's en geeft zekerheid. Toch? Of niet altijd?

Over controleren is al veel geschreven. Vaak wordt dan de interne controle functie van ondernemingen besproken, of het toezicht van de overheid. In dit boek staat de private controlerende organisatie centraal. Ondernemingen die hun geld verdienen met het zo efficiënt mogelijk testen, inspecteren en certificeren. Deze organisaties zijn op zoek naar aanvullende toegevoegde waarde voor hun klanten zonder daarbij hun onafhankelijkheid als controleur te verliezen.

Dit boek geeft een blik in de keuken van private controlerende organisaties. 31 interviews afgenomen met *Captains of Inspection Industry* en hoogleraren op het gebied van toezicht hebben ter inspiratie gediend. Dit boek geeft overwegingen aan medewerkers van controlerende organisaties, aan de toezichhoudende overheid die steeds meer gaat vertrouwen op 'derden', en aan een ieder die regelmatig met externe controles te maken heeft.

Over de auteur: ir. Tony Koeleman is partner bij Mission Matters Management Consultants B.V. Mission Matters voert sinds 2003 projecten uit bij een grote diversiteit aan controlerende organisaties. Mission Matters creëert flow bij private en publieke controlerende organisaties op het gebied van bestuur, cultuur en structuur.

Mission Matters Management Consultants B.V.

Postbus 17173  
2502 CD Den Haag

Tel: 070-3228991  
Email: [info@missionmatters.nl](mailto:info@missionmatters.nl)  
[www.missionmatters.nl](http://www.missionmatters.nl)

