

## 2Be in CONTROL

Tony Koeleman, 2Have Information Solutions BV, E-mail:tko@2-have.com

Verschillende grote en gerespecteerde ondernemingen zijn de afgelopen jaren negatief in beeld gekomen. In alle gevallen was er een gebrek aan controle in (delen van) de onderneming. Klanten stellen steeds hogere eisen. Maatschappelijke druk neemt toe. Een gebrek aan controle kan een onderneming ongewenst voorpagina nieuws maken. Controle is van groot belang binnen steeds groter wordende ondernemingen.

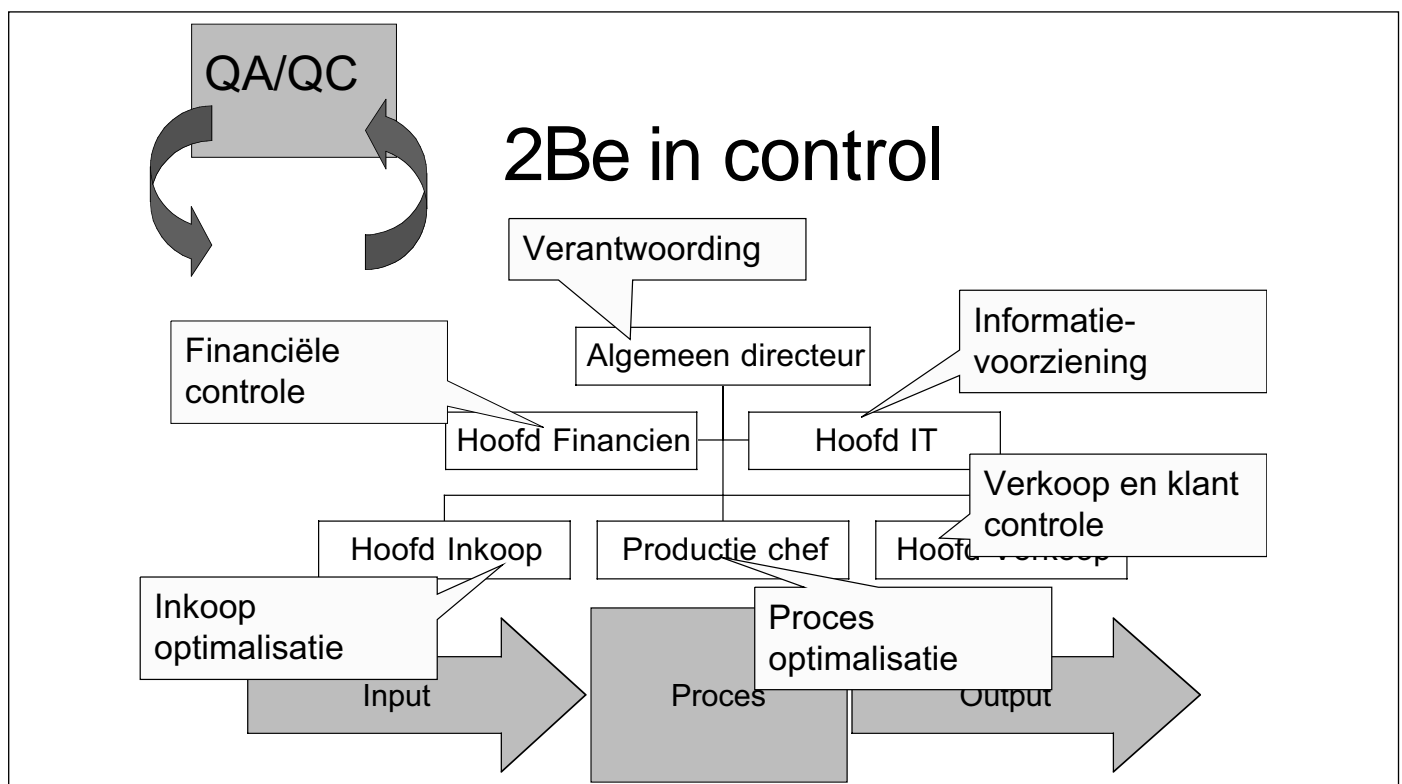
Het controle proces is volgens vele modellen beschreven. Wij hanteren de vier i's: Inrichten, Inspecteren, Interpretieren en Innoveren. Een nieuwe generatie software welke inspeelt op het controle proces laat zich vangen onder de noemer Enterprise Quality Systems. Dit artikel beschrijft zowel de noodzaak als de mogelijkheden om controle op de onderneming en haar omgeving te houden.

### Ondernemingen hebben behoefte aan Control

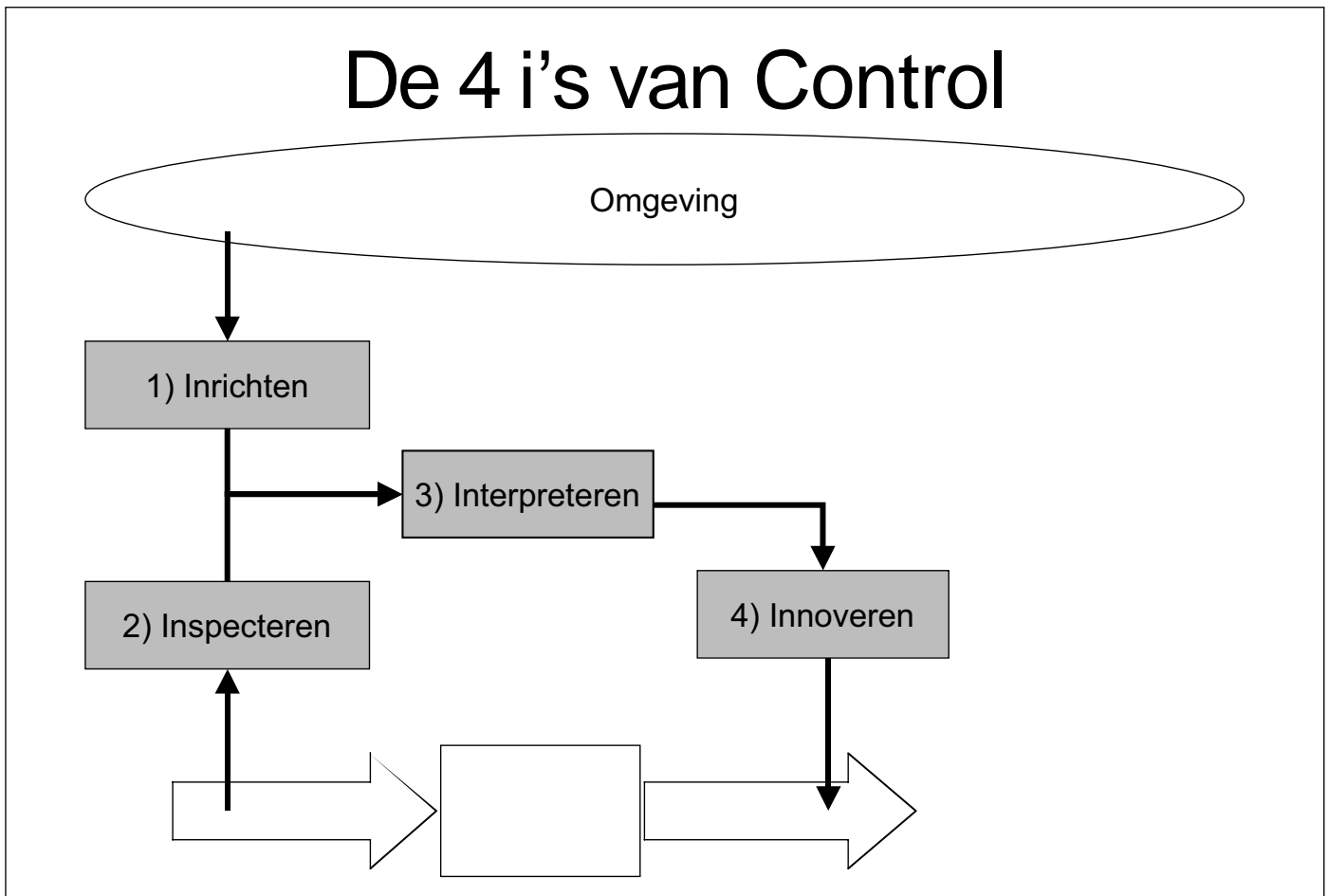
Onlangs mochten wij een presentatie geven aan een voedselproducerend bedrijf. In het jaarverslag van deze onderne-

ming zijn negen verwijzingen te vinden naar projecten of voornemens om meer Control te krijgen op de onderneming, haar producten en haar omgeving. Het gaat die organisatie om:

- Kwaliteitsbewijzen bij de aankoop van grondstoffen;
- Het nemen van de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het te leveren eindproduct, waarbij de product ontwikkelaars, fabrieken, inspectie eenheden en verkoop in gezamenlijkheid betrokken zijn;
- De wijze waarop de consument de kwaliteit concipieert;
- Een constant bewustzijn van risico analyses, risico beoordeling, risico management en risico communicatie;
- Het verkrijgen van synergie over de landen heen teneinde een constante en gemeenschappelijke beleving van kwaliteit te krijgen;
- Het monitoren en verbeteren van interne en externe omgevingsfactoren, met thema's als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Het rapporteren van bedrijfsongevallen;
- Het opstellen van interne procedures en controles om de directie de benodigde management informatie te geven;
- Het afleggen van financiële verantwoording en voldoen



# De 4 i's van Control



aan financiële spelregels (corporate governance) volgens de nieuwe en strenge eisen die aan financieel verantwoordelijken worden gesteld.

Kortom, deze organisatie is overtuigd van het feit dat *Control* de winstgevendheid verhoogt, de kosten en afval vermindert, risico's minimaliseert en de veiligheid voor medewerkers en consumenten verhoogt.

Het is een onderwerp dat iedere manager in deze onderneming aanspreekt. En deze onderneming staat niet op zichzelf. Er zijn er vele in de voedingsindustrie, in de catering, op het gebied van facility management, of bijvoorbeeld in de retail.

## De 4 i's van Control

Voor het hebben van *Control* binnen ondernemingen zijn vele modellen beschikbaar, zoals de Plan-Do-Check-Act cirkel, het INK-model, Sqeme, de Balanced Score Card en de regelkringen volgens de systeemtheorie. De vier i's zijn gebaseerd op de regelkringen, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen een voorwaartskoppeling, de terugkoppeling en het zogenaamde 'toevoegen van het ontbrekende'.

Het gaat bij *Control* om het:

### 1. Inrichten

Hoe richt ik mijn bedrijfsprocessen en organisatie in? Essentieel bij het inrichten is het stellen van reële doelstellingen voor de onderneming in zijn geheel als wel voor ieder be-

drijfsonderdeel. Als gevolg van veranderingen in de omgeving hebben doelstellingen een beperkte houdbaarheid. De validiteit hiervan dient regelmatig vastgesteld te worden. Als doelstellingen zijn vastgesteld en actueel zijn, is het mogelijk normen op te stellen, waartegen we de bedrijfsonderdelen of bijvoorbeeld leveranciers kunnen toetsen. Uiteraard kunnen die normen soms ook door klanten en van overheidswege worden opgelegd. Deze normen zijn net als doelstellingen aan onderhoud onderhevig en kennen hun specifieke onderhouds- en communicatie problematiek.

### 2. Inspecteren

Doelstellingen en normen opstellen is één. We zullen echter moeten meten of en hoe we aan de normen en doelstellingen voldoen. Hierbij is de vraag: 'Waarom inspecteer ik?' bij nadere beschouwing minder een open deur dan het in eerste instantie lijkt. Ook ogenschijnlijke trivialiteiten als het 'Waar, Wat en Hoe' inspecteren kennen vele invalshoeken. Inspecteren we vooraf of achteraf? Kijken we naar het proces, of naar het product? In hoeverre integreren we de inspectie in het proces en de procedures zelf, of houden we het zelfstandig en onafhankelijk? Wie voert de inspectie uit en wie interpreteert de inspectie? Het doen van een inspectie is een zo objectief mogelijk data verzamelend proces.

### 3. Interpreteren

We transformeren data tot informatie en kennis bij een juiste interpretatie van een inspectie en het vergelijken van de inspectie tegen de gestelde doelstellingen en normen. Dit is vaak gespecialiseerd werk waarbij een juiste mix gezocht moet worden tussen enerzijds het formaliseren en eventueel automatiseren van een interpretatie, bijvoorbeeld door

middel van scoring logica en anderzijds het genuanceerd beoordelen van een inspectie door bijvoorbeeld een lead-auditor. Deze combinatie van formalisatie en nuance geldt niet alleen voor een enkelvoudige inspectie, maar wordt nog interessanter bij het interpreteren van meerdere inspecties. Waarbij gedacht kan worden aan tientallen tot vele honderdduizenden. Met de inzet van de juiste business intelligence tools zijn vele trend analyses en benchmarks te maken. Waarbij de vraag rond de relevantie van de analyses en vergelijkingen belangrijker wordt dan de vraag of er wel voldoende data voorhanden is. Tenslotte kan worden vastgesteld wie we met welke informatie bestoken. Niet te veel informatie, maar zeker ook niet te weinig.

#### 4. Innoveren

Als in de interpretatie fase de inspecties tegen de doelstellingen en normen zijn aangehouden, kunnen verbeteracties worden uitgezet. Hier geven de regelkringen van de systeemtheorie voldoende houvast bij het zoeken naar mogelijke oplossingsrichtingen. Tevens speelt hier een heldere en efficiënte communicatie en voortgangsbewaking een cruciale rol. Deze verbeteracties en de wijze waarop ze geïmplementeerd zijn, worden bij volgende inspecties meegenomen. Een goede verbeteractie geeft op korte termijn duidelijk zichtbare en blijvende resultaten, is goed uitvoerbaar en onderhoudsarm. Innovatie op uitvoerbaar operationeel niveau, is minder eenvoudig dan een strategische beleidsbepaling op papier, waarmee de legitimiteit van het laatste geenszins gebagatelliseerd wordt.

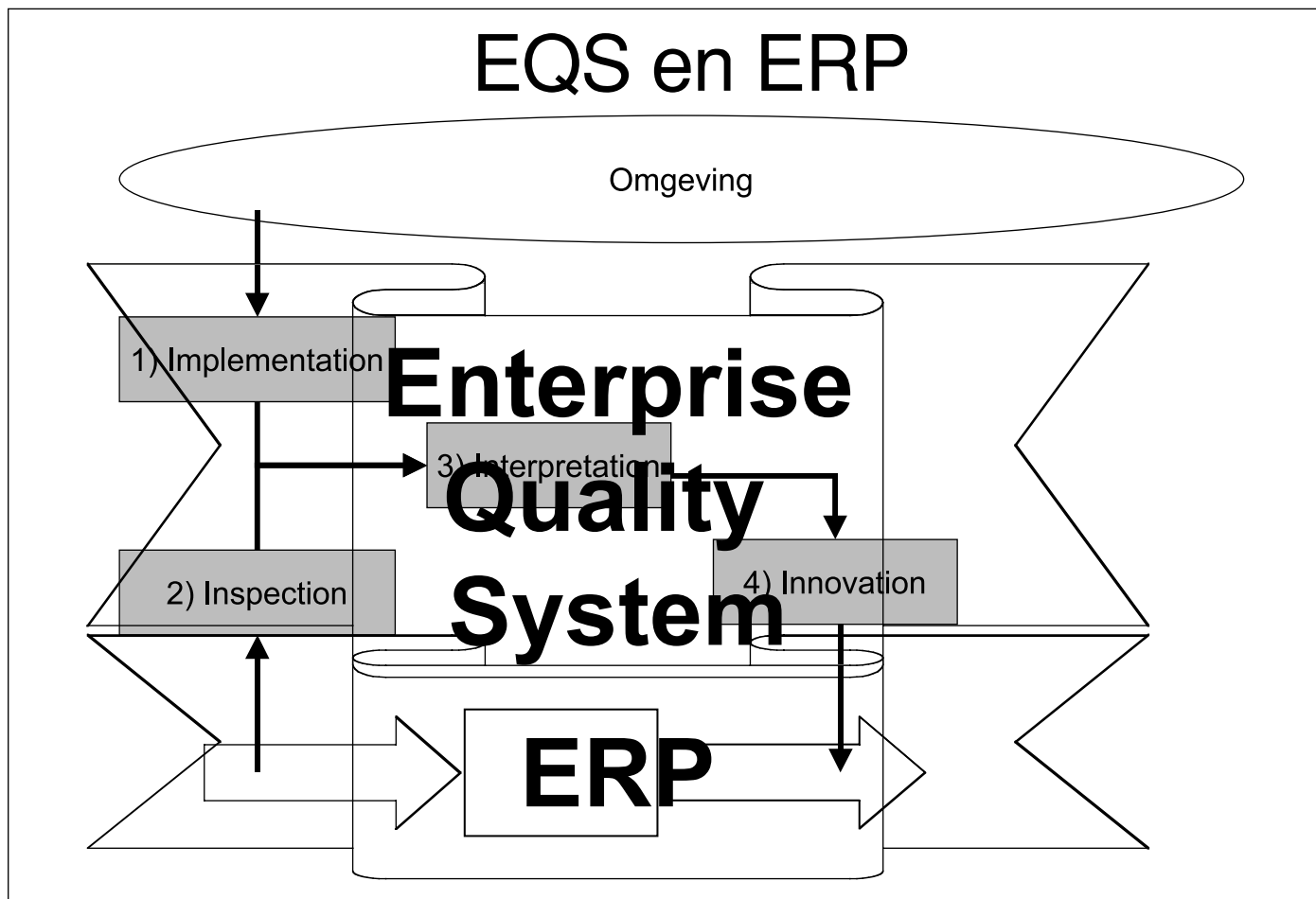
Op alle i's zijn in het algemeen verbeteringen te behalen. Bij

het zoeken van al dan niet geautomatiseerde oplossingen is het dus essentieel dat alle facetten van het controle proces worden ondersteund en dat de oplossing flexibel genoeg is voor zowel inkoop, verkoop, de fabriek, de HR-manager, de KAM-manager etcetera.

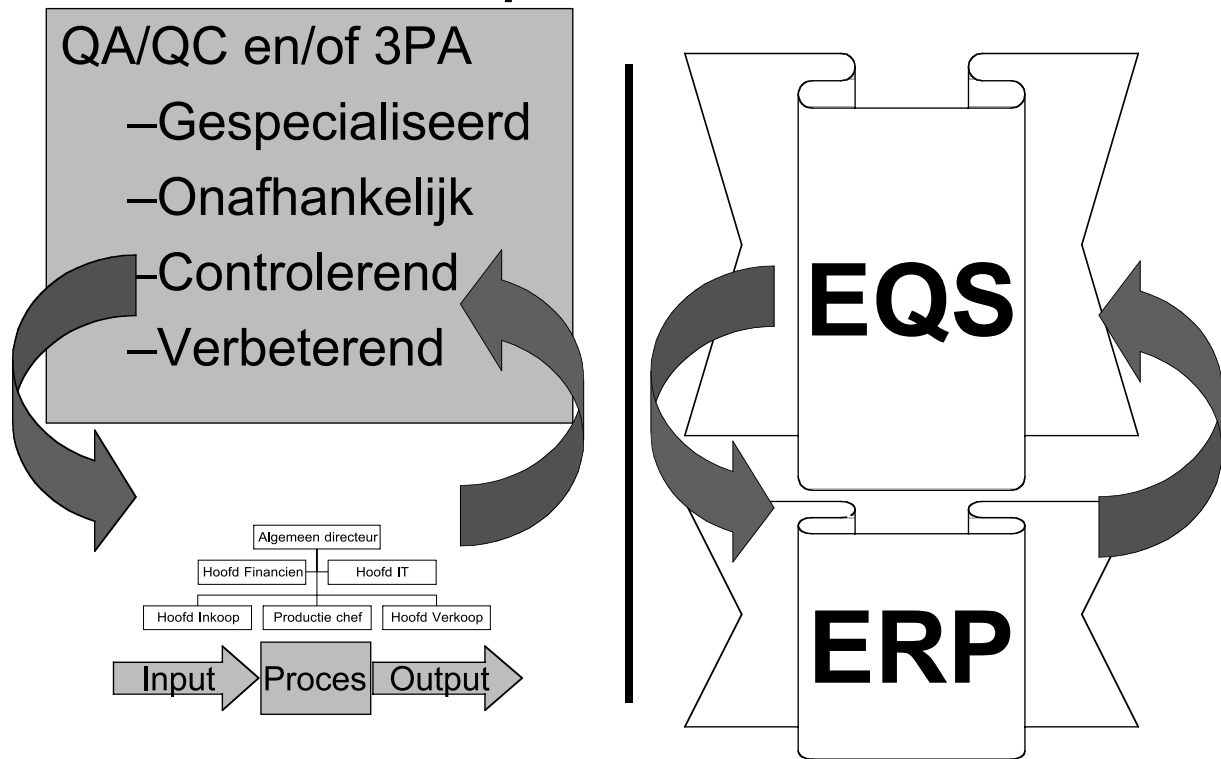
### Enterprise Quality Systems

Als een duidelijk beeld bestaat over de gewenste vormen van *Control*, waarbij de te controleren bedrijfsonderdelen en de omgeving van de onderneming zijn bepaald, kan middels de inzet van Enterprise Quality Systems een volgende verbetering worden gerealiseerd. Het lijkt in eerste instantie opmerkelijk dat er nog ruimte is voor een relatief nieuw begrip als Enterprise Quality Systems in de ICT-landschapsarchitectuur van ondernemingen. We hebben namelijk onze ERP, CRM, HRM, T&T, BI en inter-, intra- en extranet toepassingen al. Toch lijken hier verschillende verklaringen voor:

Als hierboven reeds geschetst staat het controleproces hernieuwd in de belangstelling. De holistische benadering ervan geeft de mogelijkheid om op zoek te gaan naar structurele oplossingen. Verder moet het controle proces onafhankelijk kunnen opereren van de te controleren regelende, besturende en ondersteunende processen. En aangezien informatiesystemen een afspiegeling horen te zijn van de onderliggende reële systemen (de te automatiseren 'echte wereld') is het dus voor de handliggend dat de informatiesystemen ook onafhankelijk van elkaar moeten kunnen opereren. Concreet betekent dit dat het ERP systeem vele



# Een aparte QA/QC



primaire en secundaire processen in de onderneming geautomatiseerd heeft en dat het Enterprise Quality System daar als onafhankelijk systeem bovenop ligt.

Om deze reden is vaak ook de Quality Assurance/Quality Control functie als onafhankelijke, gespecialiseerde, controlerende en verbeterende afdeling in organisaties gepositioneerd. Zij vormen als het ware de controlerende macht binnen de onderneming, waarbij het bestuur als de regelge-

vende macht en het management als de uitvoerende macht kan worden beschouwd.

## De Steton Quality Suite

De Steton Quality Suite is een goed voorbeeld van een Enterprise Quality System. Deze software ondersteunt alle i's van het Controle proces en werkt samen met verschillende ERP systemen. Het heeft de benodigde flexibiliteit om inge-

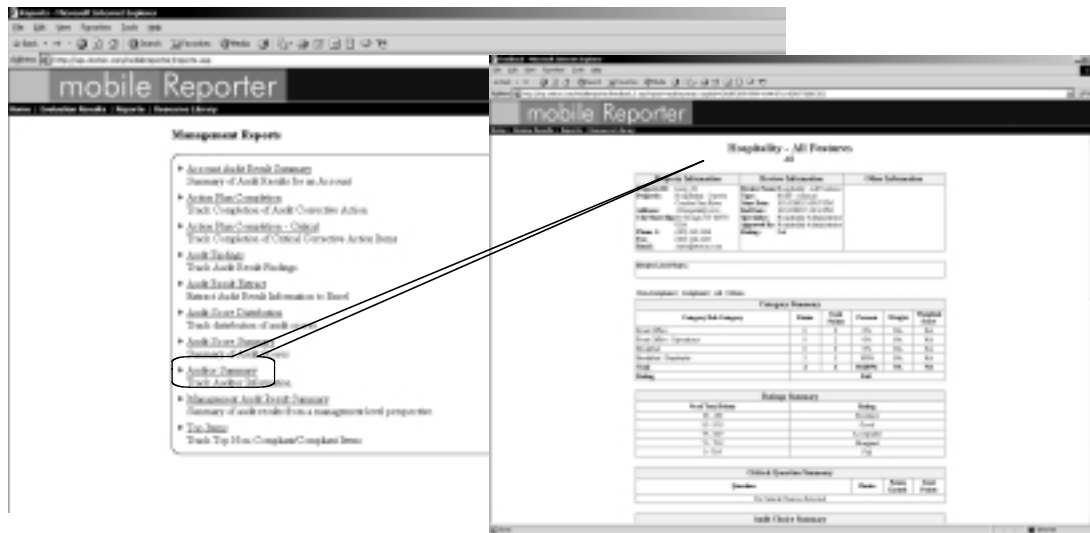
SQS-1



SQS-2



# Rapportage



zet te worden voor alle hierboven genoemde bedrijfsprocessen.

Er zijn nogal wat efficiency en effectiviteitsverbeteringen te behalen als we de vier i's van *Control* nauwkeurig beschouwen. Bij het inrichten leent het onderhouds- en communicatieproces zich uitstekend voor automatisering. Vragenlijsten kunnen centraal onderhouden worden en middels automatisering veel flexibeler en consistentier worden ingevuld, waarbij input van barcodescanners, temperatuurmeters en digitale camera's automatisch bij inspecties worden opgeslagen.

Middels score logica worden lead-auditoren ondersteund in het formele interpretatie proces. Managers, klanten, of leveranciers krijgen alleen die rapportages via internet, email of fax die gewenst zijn. Door gebruik te maken van automatische vertalingen is het mogelijk in meerdere talen te inspecteren en in één taal te rapporteren, of omgekeerd.

Audits en verbeteracties zijn inplanbaar en de voortgang is controleerbaar. Inspecties, interpretaties en rapportages kunnen elkaar direct opvolgen, ondanks dat de mogelijkheid tot het scheiden van verantwoordelijkheden aanwezig is.

De basis van de Steton Quality Suite is een centrale database, die via internet te benaderen is, als Application Service Providing dienst. Vanzelfsprekend is deze internetdienst volledig geïntegreerd met off-line mobiele Windows gebaseerde apparaten. Het synchroniseren van gegevens van en naar deze PDA's is mogelijk zodra een connectie met het internet tot stand is gebracht. Dat kan zijn via een mobiele telefoon, of via een cradle, of dockingstation.

## De toekomst is onder *Control*

Inmiddels worden meer dan een miljoen audits per jaar uitgevoerd met de Steton Quality Suite. De hoogste penetratie van het gebruik ligt in de Verenigde Staten, de bakermat van de Steton Technology Group. Ook in Azië en Europa wordt de software echter al intensief gebruikt. Sinds eind 2003 heeft Steton middels 2Have Information Solutions BV een direct aanspreekpunt gekregen in Europa. De komende jaren zal in Europa aan de uitbouw van een select distributienetwerk gewerkt gaan worden.

Laten we de verwachting uitspreken dat ondernemingen, ondanks hun mondialisering en toenemende eisen van overheidswegen en klanten, tenminste in *Control* kunnen blijven. Dat moet een geruststellende gedachte zijn voor managers, aandeelhouders en de consument.

## Referenties en websites

- Procesmanagement en de SqEME-benadering. Kluwer. R. van Velzen e.a., ISBN 90 13 01755x
- Analyse van organisatie problemen. Elsevier. J. in 't Veld. ISBN 90 10 04676 1
- <http://www.efqm.org/>
- <http://www.europeanevaluation.org/>
- <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.openerpage>
- <http://www.worldfoodsafety.org/>
- <http://www.steton.com/>
- <http://www.2-have.com/index.htm>
- <http://www.ink.nl/>
- <http://www.stichtingkdi.nl/>
- <http://www2.nen.nl/>
- <http://www.eoq.org>