

# Anders ISO halen

Fonitel implementeerde de weinig klassieke Isomorphosis-methodiek en creëerde er een resultaatgericht en slank kwaliteitssysteem mee.



**Snelgroeier Fonitel met (vlnr): Freddy Vancoillie (gedelegeerd bestuurder), Steven Carlier (kwaliteitsverantwoordelijke), Charlotte Houthoofd (assistente) en Tom Van Acker (sales manager).**

**F**onitel, momenteel twintig medewerkers sterk, haalde in augustus van dit jaar zijn ISO 9001-certificaat. Het Torhoutse bedrijf, specialist in telecommunicatieoplossingen, verwierf drie jaar geleden een plaats in de Trends top 25 van snelst groeiende kleine ondernemingen in West-Vlaanderen. Onder meer het nieuwe, zelf ontwikkelde verpleegoproepsysteem heeft nog voor verdere uitbreiding gezorgd. "We wilden een managementsysteem implementeren om onze groei in goede banen te leiden", zegt gedelegeerd bestuurder **Freddy Vancoillie**. "Ons doel was niet enkel het behalen van een certificaat. We zochten een systeem dat ons op een hoger niveau van werken zou tillen en dat dus meer inhield dan het louter do-

cumenteren en formaliseren van onze manier van werken."

In de Isomorphosis-aanpak vond de kmo de eigen ambities terug. "We voelden ons erg aangesproken door de methode: Isomorphosis vertrekt niet vanuit de ISO 9001-norm, maar vanuit onze eigen toekomstvisie op de organisatie, die gestuurd wordt door de vragen en de wensen van de klant. Gecombineerd met een intensieve begeleiding en opvolging, die tegelijk van ons duidelijke engagementen vroeg, leek dit de ideale formule."

## Hertaling in negen mappen

Zoals de naam doet vermoeden, is de basis van Isomorphosis een 'hertaling' van de ISO 9001-norm. "De norm is niet meteen gemak-

kelijke lectuur", verklaart **Paul Beirens** van adviesverlener **Pro Consult**. "Verschillende eisen komen in verschillende hoofdstukken terug, wat tot verwarring kan leiden. Met Isomorphosis herschikken we de norm in negen 'mappen', negen thema's of kwaliteitsprocessen die samen het hele gebied van ISO 9001 dekken." De negen deelgebieden zijn: mensen, materialen en uitrusting, levering en inkoop, beheren van interne documenten, beheren van externe documenten, interne audit, verbeteren en meten, klanten en tot slot directie. Elke map heeft een eigen kleur. "Het is de bedoeling dat telkens één iemand in ons bedrijf de eindverantwoordelijkheid neemt over een of meerdere 'mappen' en dus de voortgang van dit thema bewaakt", legt kwaliteitsverantwoordelijke **Steven Carlier** van Fonitel uit.

In de map 'mensen' hoort het door ISO gevraagde competentie management thuis. "We zijn in detail gaan beschrijven wat de taken, de verantwoordelijkheden en de competenties zijn, verbonden aan elke functie. Dat was voor ons nieuw. Met name in het kader van onze groei en de daarbij horende sollicitaties zijn die functiefiches een erg handige tool gebleken. Wat we er zelf nog aan toegevoegd hebben, is een backup voor elke functie. Als er iemand ziek wordt, moet je het werk snel kunnen overnemen en dat geeft soms aanleiding tot discussies of problemen. Het vastleggen van die backup is een enorme verbetering gebleken, zowel inzake interne organisatie als voor de klant." Nog onder het thema 'mensen' zitten de opleidingsplannen. ISO 9001 vraagt dat je de doeltreffendheid van de opleidingen nagaat. "Wij laten iedereen die een opleiding heeft gevolgd de kennis doorgeven tijdens een bijeenkomst. De collega's kunnen vragen stellen. Als de betrokkene op veel vragen het antwoord schuldig moet blijven, betekent dat voor ons dat de opleiding zijn doel heeft gemist." De kwaliteitsverantwoordelijke registreert het resultaat van die kennisoverdracht.

## Sandwichvergadering

In map zeven, verbeteren en meten, past de eis tot registratie van fouten en verbetervoorstellen. Isomorphosis koppelt deze eis aan de doelstelling om bij iedereen betrokkenheid te genereren voor het verbeterproject en lanceert daarom het idee van sandwichvergaderingen. "We komen één keer per maand met iedereen samen om de kwaliteitsnota's te

**Bij ISO komen  
verschillende eisen in  
verschillende  
hoofdstukken terug,  
wat tot verwarring  
kan leiden.**



overlopen en te bespreken. Kwaliteitsnota's zijn opmerkingen of verbeteringsvoorstellen. Iedereen kan die vanop zijn computer in een centrale database posten. Isomorphosis heeft hiervoor een standaardtool, maar wij hebben voor het registreren en opvolgen van de voorstellen een eigen instrument ontwikkeld."

Van de klanttevredenheidsenquêtes, gelanceerd in het kader van map acht 'klanten', heeft Fonitel naar eigen zeggen veel opgestoken. "We leerden dat onze klanten veel producten of aspecten van onze dienstverlening nog niet kenden", zegt sales- en marketingmanager **Tom Van Acker**. "We hebben ons marketingproces in functie daarvan kunnen verbeteren." Met het invullen van de eisen rond het beheer van documenten, map vier en vijf, heeft Fonitel dan weer veel tijdswinst gerealiseerd. "Gedaan met zoekwerk, want elke documentatieset en elke handleiding kreeg een vaste plaats. Iedereen weet waar wat te vinden is."

### Schema voor inplanting

Alle thema's en projecten uit de mappen met kwaliteitsprocessen worden door het Isomorphosis-systeem overgezet en opgelijst in een uitgekend chronologisch inplantingschema, dat de consultant mee opvolgt. De projecten worden gerangschikt naargelang ze thuishoren in de conceptuele fase, de deploymentfase of de managementfase van het project (zie illustratie). Een verwijzing naar de ISO-paragrafen is opgenomen. "Onze consultant raadde ons aan om dit schema in ons bedrijf te affichereren, en dat is geen slechte zaak", vindt directieassistent **Charlotte Houthoofd**. "De verantwoordelijken zien wat hun aandeel is in het geheel en op welk zij moeten aantreden. Iedereen kan de voortgang volgen, want op het schema wordt aangeduid welk onderdeel klaar is of waar we daarentegen nog een tand moeten bijsteken. Je ziet je systeem stap voor stap vooruitgaan, wat erg motiverend is."

Elk kwartaal organiseert Fonitel met de verschillende eindverantwoordelijken voor de mappen een zogenaamde 'classersvergadering'. "Dat bevordert de teamgeest en het zorgt ervoor dat de implementatie niet slabakt. We bespreken immers de voortgang van alle mappen. Niemand wil achterblijven."

### Doelstellingen per deelproces

Naast het invullen van de kwaliteitsprocessen, die voor alle bedrijven identiek zijn, vraagt Isomorphosis om voor de bedrijfseigen processen en deelprocessen *goal achievements* of doelstellingen te formuleren en te

## WAT ZEGT DE CERTIFICATIE-AUDITOR?

"Isomorphosis is een originele en doeltreffende manier om een managementsysteem te bouwen", zegt **Jean-Marie Ponsard**, coördinator quality management systems bij **Kiwa Belgium**. Na onderzoek van het managementsysteem dat Fonitel op basis van Isomorphosis bouwde, gaf hij positief advies voor certificatie. "De meeste organisaties vertrekken voor het concipiëren van hun systeem vanuit de norm zelf, ze kopiëren het ISO 9001-patroon. Dat is geen verplichting. Voor ISO ben je vrij om te kiezen hoe je de verschillende elementen van de standaard in je managementsysteem verwerkt. Isomorphosis zorgt voor een toegankelijke herschikking van de normvereisten. Die hertaling maakt dat de betrokkenen niet echt inzicht verwerven in de norm zelf. Maar in een bedrijf hoef je ook geen ISO 9001-specialisten te hebben. Als auditor is het even wennen en moet je vanuit Isomorphosis terug de vertaalslag maken naar ISO 9001."

implementeren. "Die doelstellingen zijn in functie van wat onze externe klanten, maar ook de andere afdelingen in het bedrijf van ons verwachten", zegt **Steven Carlier**. Discussierondes in het bedrijf zijn hieraan voorafgegaan. Elk team ondertekent zijn goal achievements. "Voor de certificatieaudit van augustus hebben we voor twee afdelingen de doelstellingen volledig uitgewerkt, namelijk voor verkoop en voor projectmanagement. Voor de andere afdelingen, namelijk magazijn, innovatie, financiële administratie, technische dienst, directie en operations management hebben we de doelstellingen al formuleerd, maar nog niet gedocumenteerd

en geïmplementeerd. De planning hiervoor ligt wel vast."

De procesbeschrijvingen bij Fonitel volgen de afdelingen zoals ze in het organogram van het bedrijf zijn weergegeven. "In de toekomst zullen we ook voor afdelingsoverschrijdende processen, bijvoorbeeld de overdracht tussen verkoop en technisch team, doelstellingen bepalen. Dat zal nog meer toegevoegde waarde geven." Een sterk onderdeel van Isomorphosis is het overzichtsdokument dat per deelproces op één pagina oplijst wat de doelstellingen van dat proces zijn, dus wat de interne en de externe klant ervan verwachten, welke acties er worden ondernomen om aan

die vereisten te voldoen, op welk niveau die acties liggen, wie er de eigenaar van is, hoe dit gemeten wordt en wat de resultaten van de meting zijn. In dit overzichtsdokument, dat een enneagramstructuur heeft, wordt onder meer de link gelegd tussen de bedrijfs- en de kwaliteitsprocessen. Zo is een eis van het inkoopproces dat een bestelbon altijd door de zaakvoerder wordt ondertekend. Het overzichtsdokument geeft aan op welk niveau die eis geborgd wordt. In dit geval is dat door een instructie "hoe een inkooporder aanmaken" in de map 'levering en inkoop', of nog via de instructies in de werkmappen van de betrokken medewerkers. Om het systeem slank te houden, heeft Fonitel per functie één map gemaakt waarin alleen de documenten, instructies en procesbeschrijvingen zitten die voor die functie noodzakelijk zijn.

Het overzichtsdokument is voor de directie een handige manier om de stand van zaken bij te houden en om het systeem verder te verbeteren. "Ook de auditor kan meteen zien of en hoe we aan de klantenverwachtingen tegemoet zijn gekomen."

**Christine Huyge**

		OPENING			BESTUUR & STRATEGIE			BEHEER & PLANNING		
		1. 1.1	1. 2.2		1. 2.3		1. 3.1	1. 3.2		1. 3.3
		Behandeling van de aanvraag	BENENEN		Organiseren		START	Levenscyclus		Levenscyclus
I. NIEUW PRODUCT	1	81 75/9476 83	4	881 882	7	74 741 742 743				
	2	82 821 822 823 824	5	821 822 823	8	81 731 82				
	3	83 831 832 833 834	6	84	9	81 82 83 84				
		QUALITY CONCEPT			INVENTARIS			TOEPASSING		
		2. 1.1	2. 2.2		2. 2.3		2. 3.1	2. 3.2		2. 3.3
		PDC	A.S.K.		Analyse		VOP	VOP		VOP
II. NIEUW PRODUCT	10	85 851 852	13	87 871 872 873	16	7147/8078 818/824 819/825 841/8				
	11	86 861 862 863	14	87 871 872 873	17	7147/8078 818/824 819/825 841/8				
	12	88 881 882 883	15	89 891 892 893	18	819 820 821 822				
		OPSTELLEN			BEWAKEN			VERBETEREN		
		3. 1.1	3. 2.2		3. 2.3		3. 3.1	3. 3.2		3. 3.3
		Staten	Controle		V.O.P.		FINALE	FINALE		FINALE
III. NIEUW PRODUCT	19	90 901 902 903	22	91 911 912 913	25	822 823 824 825				
	20	92 921 922 923 924	23	93 931 932 933	26	842 843 844 845				
	21	94 941 942 943	24	95 951 952 953	27	846 847 848 849				

**Alle thema's en projecten uit de mappen met kwaliteitsprocessen worden door het Isomorphosis-systeem overgezet en opgelijst in een chronologisch inplantingschema.**

www.fonitel.be; www.isomorphosis.be