

Kwaliteit is geen kinderspel

ISO 9001

Voorschriften die je vrijheid op het werk aan banden leggen, een hoop extra papierwerk en stress omdat de auditeur op komst is: als dit je belangrijkste ervaringen zijn met het kwaliteitssysteem ISO 9001, dan is de invoering in je bedrijf wellicht niet op de juiste manier verlopen. Om van een kwaliteitssysteem een levend en werkbaar instrument te maken, moet een bedrijf zijn medewerkers volop bij de invoering ervan betrekken.

| christine.huyge@jobat.be

Zeggen wat je doet, doen wat je zegt en vervolgens ook bewijzen dat je doet wat je zegt. Dat is in een notendop wat de kwaliteitsnorm ISO 9001 voorschrijft. Het uiteindelijke doel is een organisatie te ontwikkelen die op elk moment in staat is om te realiseren wat ze aan de klanten heeft beloofd. Geen weldenkend mens kan tegen zo'n principe gekant zijn, want het zorgt voor tevreden klanten. Toch klinkt er in veel bedrijven gezocht en geklaag als het begrip 'ISO 9001' valt.

Het moet van de klant

Die weerstand is begrijpelijk, omdat er bij het opzetten van een kwaliteitssysteem heel wat kan misgaan. Er zijn dan ook veel voorbeelden van mislukte

invoeringen. Wat vaak voorkomt, is dat het systeem er in theorie wel is. Het werd beschreven en staat netjes in kisten in de kast. Maar in de praktijk blijft het dode letter: medewerkers kennen de vastgelegde procedures niet, ze verwateren, de mentaliteit om het beter te doen en de klantgerichtheid ontbreken. Vaak komt dit door 'gedwongen' invoeringen: bedrijven die hun ISO 9001-certificaat alleen als *window dressing* gebruiken. Ze hebben het 'diploma' bijvoorbeeld nodig, omdat het een voorwaarde is om ergens te kunnen leveren, maar ze zijn niet overtuigd van de meerwaarde van het certificaat. Sommige consultants spelen handig in op deze tendens en verkopen als het ware kant-en-klare kwaliteitshandboeken, waar de klant zelf weinig energie moet insteken. Deze praktijken hebben ISO in het verleden een slecht imago bezorgd. Dat is jammer, want wie met de juiste ingesteldheid het systeem invoert, kan zijn organisatie op een hoger niveau tillen.

Een 'dun' systeem

Een van de voorwaarden voor succes is de betrokkenheid van iedereen bij het project. "Veel implementaties lijken op een onemanshow en zijn dan ook gedoemd om te mislukken."

ISO 9001 en personeelsbeheer

Onder het deel 'mensen' behandelt Isomorphosis de eisen van ISO 9001 in verband met personeel. ISO 9001 vraagt dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedereen vastliggen. Staan het functie- en namenorganogram, de opleidings- en rekruteringsprocedures op punt? Iedereen die met zijn werk de kwaliteit van producten of diensten kan beïnvloeden, moet volgens ISO 9001 over de nodige competenties beschikken. De organisatie moet dus de tekorten inzake bekwaamheden kunnen bepalen. Die tekorten moet ze opvangen via een opleidingsplan. Ook vraagt de norm om na te gaan of de genomen maatregelen doeltreffend waren, of het tekort aan kennis of bekwaamheid met andere woorden effectief is weggevoerd.

ken", zegt Paul Beirens van Pro Consult, dat met de methode *Isomorphosis* bedrijven helpt om op een eenvoudige en duurzame manier ISO 9001 in te voeren. "Wie alleen geïnteresseerd is in het certificaat, is bij ons aan het verkeerde adres. We streven naar een betere organisatie. Wij zijn voorstander van een 'dun' systeem, waar iedereen met plezier zijn medewerking aan verleent." Een van de uitgangspunten van *Isomorphosis* is, dat het systeem zich aan de medewerkers moet aanpassen en niet omgekeerd. "We gaan zo veel mogelijk uit van bestaande structuren. Het kwaliteitsmanagementsysteem staat daardoor niet naast het bestaande systeem maar vormt er een geheel mee. Iedereen moet begrijpen waarover het gaat, moet zijn of haar taak in het geheel kunnen plaatsen en ook weten wat de klanten wensen. Dat versterkt de waarde en de logica van het geheel. Het systeem moet er voorts voor zorgen,

dat de activiteiten op het terrein probleemloos verlopen. De beschrijving ervan moet kort, bondig en zo eenvoudig mogelijk zijn, zodat iedereen het op alle niveaus kan begrijpen en toepassen."

Wie doet wat?

De tekst van de ISO 9001-norm is niet bepaald toegankelijke lectuur.

Paul Beirens, Pro Consult:

"Iedereen moet ISO op alle niveaus kunnen begrijpen en toepassen."

Verschillende eisen komen in verschillende hoofdstukken terug, en dat kan tot verwarring leiden. *Isomorphosis* herschikt de norm in negen 'mappen' of

deelprocessen, die samen het hele gebied van ISO 9001 dekken. De negen deelgebieden zijn: mensen, materiaal en uitrusting, leveranciers en inkoop, beheeren van interne documenten, beheeren van externe documenten, interne audit, verbeteren en meten, klanten en directie. De eindverantwoordelijkheid voor elke 'map' wordt aan één medewerker toegewezen. "We maken afspraken over wie wat doet tegen wanneer. We hangen een overzicht uit in het bedrijf, zodat iedereen de vooruitgang kan volgen. Door alles openbaar te maken, wil niemand achterblijven. We geven per deelproces de stand van zaken aan en gebruiken daarvoor bijvoorbeeld verschillende kleuren." Paul Beirens benadrukt, dat de eisen en de wensen van de klanten de motor van het kwaliteitssysteem vormen. "Als je gewoon gaat neerschrijven wat er altijd al was, riskeer je fouten te herhalen. Het is cruciaal om te weten wat de klant van het

proces verwacht, want dat is ook de eerste vraag die een goede certificeerder zal stellen."

Communicatiemiddel

Voor elk deelproces worden daarom in *Isomorphosis* de eisen en de verwachtingen scherp gesteld: waaraan moet dit proces voldoen, wat verwachten de klanten, de andere afdelingen en de directie van ons? Welke maatregelen treffen we om aan die vereisten tegemoet te komen? Wie is hier de eigenaar van? Hoe meten we dit? Wat zijn de resultaten? Per deelproces bundelt de eindverantwoordelijke de rapporten en opvolging in één overzichtelijk document, met als basis een *enneagram*- of *kringloopstructuur*. Het *enneagram*, een geometrische figuur met negen punten, beschrijft de optimale wisselwerking tussen de 'cellen'. Het laat toe om, via een vergelijking van de bestaande en de gewenste toestand, te meten en bij te sturen. Deze overzichtsdokumentatie zijn ook voor de directie een handige manier om de stand van zaken bij te houden en om het systeem verder te verbeteren. "Een bijkomend voordeel is, dat medewerkers over verschillende afdelingen heen samen gaan praten over het proces, en dat zwengelt de interne communicatie aan", besluit Paul Beirens. "Isomorphosis is daarom niet alleen een *tool* voor kwaliteit, maar ook een uitstekend communicatie-instrument."

www.isomorphosis.be

SIGMAKALON DECO BELUX

Niemand wil achterblijven

"Ons bedrijf na de reorganisatie een sterk fundament mee te geven, besloten we op voorspraak van onze Nederlandse zusterorganisatie om een kwaliteitssysteem volgens ISO 9001 in te voeren", zegt Geert Janssens, algemeen directeur van SigmaKalon Deco Belux in Hasselt, het vroegere Sigma Coatings. "Niet het certificaat aan de muur interesseerde ons. We wilden wel vrij snel een werkbaar systeem, een waarmee ik mijn medewerkers kon motiveren." De logische, wiskundige aanpak van *Isomorphosis* - voor het ontleden van de bedrijfsstructuur gebruikt deze methode bijvoorbeeld concepten uit de fractaalwiskunde - interesseerde de ingenieur Geert Janssens



Geert Janssens

wel. "Bovendien vond ik bij de consultant dezelfde gedrevenheid die wij in het bedrijf nastreven." Geert Janssens vindt de indeling in negen mappen een prima manier om de vrij hermetische ISO 9001-norm toegankelijk te maken. "Door voor elk deelproces telkens de verbanden met de andere afdelingen te zoeken, leer je je bedrijf erg goed kennen op een objectieve manier. Je merkt verbanden die je anders niet zou zien. Daardoor kan je je werking verfijnen. Alle verbeteringsacties krijgen structuur en betekenis, want je ziet meteen hun plaats en belang in het grotere geheel. Bovendien kan je in je organisatie mensen met potentieel erkennen, door ze de verantwoordelijkheid over één onderdeel in handen te geven. Dat werkt enorm motiverend. Door de verantwoordelijken van de verschillende onderdelen geregeld samen te zetten, creëer je een soort competitie. Niemand wil achterblijven en zo gaat het enorm goed vooruit."

Wat is ISO 9001?

■ ISO staat voor *International Organization for Standardization*. ISO verenigt de nationale normeringsinstellingen in 156 landen. De kwaliteitsnormen uit de ISO 9000-reeks vormen slechts een klein deel van een enorm normenarsenaal, dat vandaag 15.649 standaarden telt.

■ Een bedrijf dat werkt volgens ISO 9001 heeft zich zo georganiseerd, dat het zijn beloften aan de klanten ook kan realiseren. Daarom noemt men ISO 9001 een 'kwaliteitsborgingssysteem'.

■ ISO 9001 invoeren, betekent in essentie: de verschillende processen - ontwikkeling, aankoop, productie, facturatie, dienst-na-verkoop - én hun samenhang in kaart brengen, er minimale vereisten voor uitwerken, de indicatoren meten en opvolgen, én de processen verbeteren. Dat gebeurt altijd in functie van de klantenwensen.

■ Afspraken over de manier van werken, kan men vastleggen in procedures en werk-instructies. Die zorgen voor duidelijkheid. Er zullen zich minder fouten voordoen en fouten zullen zich ook minder herhalen.

■ Als een bedrijf een ISO 9001-certificaat kan voorleggen, heeft een onafhankelijk bureau het kwaliteitssysteem van het bedrijf nagekeken en goed bevonden.

■ Een bedrijf met een goed werkend ISO 9001-systeem zal minder afgekeurde producten en minder klachten hebben. De baten compenseren normaal gezien ruimschoots de kosten.

■ Het duurt ongeveer één jaar om een ISO 9001-kwaliteitssysteem te implementeren. Dit kan met of zonder externe hulp. Over het algemeen gaat het vlotter als je een beroep doet op ervaren mensen.

www.iso.org