

ISO

Managementsystemen: meer normen nodig dan alleen ISO 9001

De ISO, *International Organization for Standardization*, is vooral bekend om zijn normen voor managementsystemen, zoals ISO 9001 (kwaliteitsmanagement) en ISO 14001 (milieumanagement). De ISO heeft echter meer dan 18.000 andere normen gepubliceerd en dit aantal groeit nog steeds. Dit artikel legt uit hoe dergelijke andere normen kunnen bijdragen aan kwaliteitsmanagement.

Trefwoorden

ISO
Normen
Kwaliteitsmanagementsysteem

Auteur

Henk de Vries



Normen voor een betere werking van het kwaliteitsmanagementsysteem

In dit artikel gaan we ervan uit dat dat ISO 9001 al wordt toegepast. Hoe ondersteunen andere normen het functioneren van het ISO 9001-systeem?

Heldere eisen

Een kernelement van ISO 9001 is de klantgerichtheid. De organisatie levert producten (het productconcept in ISO 9000-concept omvat ook diensten) die worden geleverd aan de klant, wat moet leiden tot tevredenheid bij deze klant. Deze tevredenheid vloeit voort uit de overeenstemming van het product met de eisen van de klant. De organisatie moet daarom communiceren met de klant over zijn of haar behoeften die vervolgens moeten worden omgezet in eisen. Deze eisen vormen input voor het productrealisatieproces. De organisatie probeert de verwachtingen van de klanten zelfs te overtreffen, wat de kans op vervolgttransacties verhoogt.

De eisen kunnen in overleg tussen klant en leverancier tot stand komen. In veel gevallen hoeven zij niet vanuit het niets te beginnen, maar kunnen ze verwijzen naar normen. Dergelijke normen geven eisen voor producten en verschaften begrippen en terminologie die de partijen helpen bij het formuleren van de eisen. Daarnaast worden door normen testmethoden gedefinieerd die gebruikt kunnen worden om het voldoen aan de eisen te toetsen. Dit laatste kan ook worden gerelateerd aan het onderdeel 'meting, analyse en verbetering' van ISO 9001.

'Vanzelfsprekende' eisen

De klant kan zijn eisen expliciet maken, maar sommige eisen zijn zo vanzelfsprekend dat ze juist niet worden uitgesproken. Toch zijn ze noodzakelijk voor het gebruik van het product. Dergelijke eisen kunnen tot verwarring leiden, of zelfs tot geschillen. Daarom is het belangrijk te kunnen bouwen op internationale of nationale normen. Hiern is vastgelegd wat als 'normaal' wordt gezien in de samenleving, omdat deze normen tot stand gekomen zijn in een proces waarin alle belanghebbenden vertegenwoordigd kunnen zijn en waarin besluitvorming plaatsvindt op basis van consensus.

Wettelijke eisen

In de ISO 9001-aanpak is het voldoen aan wettelijke eisen één van de doelstellingen van het systeem voor kwaliteitsmanagement. In sommige gevallen kunnen normen worden gebruikt om te voldoen aan deze eisen. In, bijvoorbeeld, de Europese 'Nieuwe Aanpak' zijn wettelijke eisen voor (vooral) de veiligheid van het product vastgelegd in Europese Richtlijnen ('Wetten' op Europees niveau). Deze moeten worden geïmplementeerd in het nationale wettelijke systeem van de lidstaten van de Europese Unie en de Europese Vrijhandelsassociatie. Deze 'essentiële eisen'

In minder dan 50 woorden

Naast de bekende ISO-managementsystemen, heeft de ISO ook vele normen gepubliceerd.

Normen dragen bij aan verbetering van het concurrentievoordeel in de markt en aan verbetering van de organisatie. Dit vereist wel een structurele inbedding in de organisatie en aandacht van het topmanagement.

zijn geformuleerd in algemene zin. Europese normen geven gedetailleerde eisen voor specifieke producten of testmethoden. Het voldoen aan de normen geeft dan een 'vermoeiden van overeenstemming' met de essentiële eisen in de Richtlijnen.

Procesmanagement

ISO 9001 vereist een procesgerichte benadering. De organisatie is vrij in hoe zij haar processen vormgeeft. Toch zijn deze processen niet noodzakelijk in alle aspecten uniek – er kunnen overeenkomsten zijn met processen in andere organisaties. Dan kunnen gemeenschappelijke normen relevant zijn, niet alleen voor de kwaliteit, betrouwbaarheid en veiligheid van de processen, maar ook voor de samenwerking en interactie met andere bedrijven in de voortbrengingsketen.

Management van middelen

De ISO 9001-paragraaf 'Management van middelen' (resource management) bevat zowel eisen voor het managen van medewerkers (human resources) als eisen voor het managen van andere middelen zoals informatietechnologie (IT-systemen). Personeelsmanagement kan normen voor de kwalificatie van werknemers gebruiken. Voor effectief gebruik van andere middelen zijn normen beschikbaar voor onder andere interoperabiliteit, kwaliteit en veiligheid.

Normen voor meting, analyse en verbetering

Voortdurende verbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem is een essentieel onderdeel van ISO 9001. Meten hoe input wordt omgezet in output en het meten van klanttevredenheid, gevolgd door analyse van de gegevens is de basis voor deze verbeteringen. Normen kunnen methoden bieden voor sommige van deze meetmethoden.

Normen voor bedrijfsresultaten

Het bovenstaande laat zien hoe normen op een aantal manieren het functioneren van een ISO 9001-systeem kunnen ondersteunen. Echter, een kwaliteitsmanagementsysteem is geen doel in zichzelf, het dient zakelijke doelstellingen. Andere normen dan ISO 9001 kunnen dezelfde doelstellingen verder ondersteunen. Meestal zijn deze doelstellingen te groeperen in twee categorieën:

1. het bereiken van een concurrentievoordeel in de markt;
2. verbetering van het functioneren van de organisatie – wat natuurlijk ook gunstig is voor de concurrentiepositie.

Succes in de markt

Normen kunnen bijdragen aan marktsucces op de volgende manieren.

- Normen maken het mogelijk toegang te verkrijgen tot de markt omdat voldaan wordt aan in normen vastgelegde eisen die belangrijk zijn voor klanten. Dit kan worden getoetst met behulp van testmethoden die ook zijn vastgelegd in normen.
- Normen maken het eenvoudiger te voldoen aan wettelijke eisen, omdat conformiteit met de normen in veel gevallen een eenvoudige weg is voor het aantonen van overeenstemming met abstracter geformuleerde wettelijke vereisten.
- Normen maken het mogelijk nieuwe markten te betreden waar dezelfde – internationale – normen worden toegepast.
- Normen vergroten de interoperabiliteit van producten met andere producten, of binnen systemen die worden gebruikt door klanten.
- Een snellere marktintroductie van nieuwe producten wordt bevorderd door meer efficiënte processen.
- Er is minder risico op ongevallen vanwege verbeterde veiligheid van producten. En, mocht er toch nog iets misgaan, het bedrijf heeft een sterkere aansprakelijkheidspositie als het zich aan erkende normen heeft gehouden.
- Normen verbeteren de prestaties op milieugebied en maken deze prestaties aantoonbaar.

Verbetering van de organisatie

Intern kunnen normen voor managementsystemen worden aangevuld met andere normen.

- Het wiel hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden; er kan gebruik gemaakt worden van bestaande en succesvolle oplossingen die vastgelegd zijn in normen.
- De ontwerpkosten zijn lager door gebruik te maken van standaardcomponenten.
- Het brengt procedures in lijn met wat elders gebruikelijk is zodat de samenwerking eenvoudiger wordt.
- Er wordt efficiënter gewerkt, door herhaaldelijk gebruik van dezelfde oplossing.
- Uitbesteding wordt eenvoudiger dankzij gemeenschappelijke of compatibele processen.
- Goedkopere inkoop dankzij schaalvoordelen en meer transparantie in de markt; dit resulteert in meer prijsconcurrentie.
- De voorraadkosten dalen omdat er gestandaardiseerde onderdelen zijn.
- Er is sprake van een meer efficiënte logistiek door de fysieke stroom te koppelen met de informatiestroom, met behulp van gestandaardiseerde identificatiesystemen, zoals barcodes en RFID; en met behulp van gestandaardiseerde verpakking, handeling, opslag en vervoer, inclusief gestandaardiseerde vrachtcontainers en pallets.
- Gebruik van erkende eisen, bijvoorbeeld voor kwaliteit,

en testmethoden voor onderdelen en grondstoffen.

Minder problemen op het gebied van gezondheid, veiligheid en het milieu.

Verminderde kwetsbaarheid van de organisatie door afwezigheid van personeel (ziekte, vakantie, jobrotatie, enz.) dankzij in normen vastgelegde kennis.

Integratie van normmanagement en kwaliteitsmanagement

Veel organisaties gebruiken normen slechts hap-snap. Een gestructureerde aanpak ontbreekt. Een eerste vereiste daarvoor is een goede organisatorische inbedding van aan normen gerelateerde activiteiten. Enkele grote ondernemingen hebben een normenspecialist of zelfs een normalisatieafdeling. Voor veel middelgrote ondernemingen en voor bijna alle kleine ondernemingen is dit niet haalbaar. Een optie is dan om normmanagement te integreren met kwaliteitsmanagement in de zin dat de kwaliteitsmanager ook verantwoordelijk is voor verschillende taken die met normen te maken hebben. Een optie is de volgende taakverdeling:

1. **Directie:** strategie; prioriteiten stellen; directiebeoordeling.
2. **Productontwikkeling/engineering:** uitzoeken, welke normen relevant zijn voor de organisatie; waar nodig aanvullende technische bedrijfsnormen ontwikkelen; toepassen van de normen; deelname in externe normalisatie (bijvoorbeeld via commissies van NEN)
3. **Kwaliteitsmanagement:** ontwikkelen van procedurele normen voor de organisatie (procedures, instructies); informatie verschaffen over de procedurele bedrijfsnormen; beheer en onderhoud van de normencollectie; controle op naleving van de normen.

Normen: een managementissue

ISO 9001 benadrukt de rol van het topmanagement. Het zou het kwaliteitsbeleid moeten formuleren en nagaan of de doelstellingen zijn bereikt. Het bovenstaande laat zien dat ook andere normen dan managementsysteemnormen de aandacht verdienen van het topmanagement. Deze aandacht zal meer moeten zijn dan een eenmalig agendaspunt in de directievergadering. Een structuur is nodig waarin de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken zo worden bepaald dat de juiste mensen de juiste dingen doen, inclusief het nemen van managementbeslissingen over de normen.

Auteur

Hank de Vries is Universitair Hoofddocent Standaardisatie en Normalisatie, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. E-mail: hvdries@rsm.nl. Zie ook: <http://www.rsm.nl/hvdries.nl>