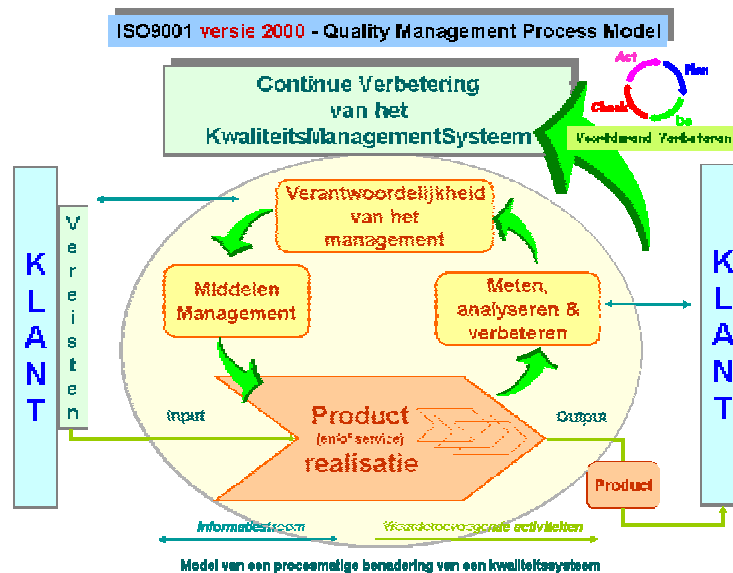


TQM: Wat is ISO 9001: versie 2000?

Het uitgangspunt van de ISO 9001- norm is een **procesmodel voor kwaliteitsmanagement** (zie hieronder). In het model worden de bedrijfsprocessen en de bedrijfscyclus weergegeven. Klanteisen, klanttevredenheid, en continu verbeteren zijn hierbij de sleutelwoorden. De onderdelen 'verantwoordelijkheid van het management', 'management van middelen' en 'meten, analyseren en verbeteren' geven de randvoorwaarden aan die nodig zijn om het product (en/of de dienst) gerealiseerd te krijgen én om continu te kunnen verbeteren.



Wat betreft **klanteisen en -tevredenheid**: het model begint en eindigt bij de klant. Immers het is de klant die aangeeft wat hij wil hebben, wat zijn verwachtingen zijn en waar het product aan moet voldoen. Vervolgens wordt het product en/of de dienst gemaakt en afgeleverd aan de klant (het realisatieproces). De mate van tevredenheid van de klant geeft aan in hoeverre aan zijn eisen is voldaan. Het **meten van de klanttevredenheid** is een must! De terugkoppeling van deze resultaten intern de organisatie (management, medewerkers etc.) is dan een noodzakelijke volgende stap zodat indien nodig, de gewenste verbeteringen kunnen getroffen worden naar de uitvoering van de volgende aanvraag/opdracht.

Continu verbeteren neemt in deze gehele norm een primordiale plaats in. De organisatie moet aangeven hoe zij voortdurend met verbeteren bezig is. Hoe zorgt zij ervoor dat fouten niet alleen hersteld worden, maar dat er ook van geleerd wordt? Bovendien worden fouten niet alleen gereduceerd, maar daar waar mogelijk is ook geëlimineerd. Wat doet de organisatie eigenlijk om te voorkomen dat dezelfde fouten niet nog een keer plaatsvinden? Hoe stimuleert zij medewerkers om mee te denken over hoe de bedrijfsvoering beter kan? Is er bijvoorbeeld een luisterend oor bij de leidinggevenden of een ideeënbuis? En wordt er ook wat gedaan met de aangedragen verbeteringen?

Om ervoor te zorgen dat een organisatie na het verbeteren niet terugvalt, maar de verbetering vasthoudt, zijn er zekerheden nodig: de borging. In de norm wordt **kwaliteitsborging** omschreven als: 'het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het geven van vertrouwen dat aan kwaliteitseisen zal worden voldaan'.

Dit betekent ongeveer dat er een minimum kwaliteitsniveau van de werkzaamheden in de organisatie moet worden afgesproken en zichtbaar nageleefd, zodat het zeer waarschijnlijk is dat voldaan zal worden aan de verwachtingen van de klant (zie ook [Wat is een kwaliteitsmanagementsysteem?](#)).

Hoe die kwaliteitsborging geregeld moet worden, is niet beschreven. Het is aan de organisatie zelf om dit te bepalen. Daarbij zijn veel situaties denkbaar waarin het zinnig is formulieren te gebruiken zoals checklists ed. (bijvoorbeeld om te borgen dat alle stappen in een proces worden doorlopen). En er zijn veel situaties denkbaar waarin het zinnig is een handtekening te zetten (bijvoorbeeld om aan de volgende persoon in het proces te laten zien: 'mijn stukje proces is af'). Echter de documenten zijn geen doel op zich maar wel een hulpmiddel in het borgingsproces. Er zijn minstens evenveel situaties denkbaar waarin het niet zinnig is om een formulier te hebben of een handtekening te zetten. Bij de begeleiding door The Productivity Factory wordt er altijd gestreefd naar "maximale kwaliteitsborging met een minimum aan formulieren".

De eisen van de norm zijn van toepassing op alle organisaties. In tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd, schrijft de norm inhoudelijk niets voor! Bij het lezen van de norm valt op dat er maar heel weinig 'moet'. Wat er wel in de norm staat is dat er nagedacht moet worden over de organisatie, waaronder de taakverdeling (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden), en het duidelijk maken ervan aan alle medewerkers. En dat de procesbeheersing, ofwel de kwaliteitsborging, vastgesteld moet worden.

ISO 9001 bevat vijf hoofdstukken, die zijn weergegeven in het model, met aandachtspunten. Volgens die vijf hoofdstukken moet onder meer nagedacht worden over (kijk [hier voor een uitgebreide opsomming](#)):

- **Kwaliteitsmanagementsysteem.**

Hoe verlopen de processen en hoe kunnen ze worden beheerst? Zijn hierbij documenten nodig? Zo ja, hoe wordt ervoor gezorgd dat de juiste documenten (voor productie, dienstverlening of werkwijze) op het juiste moment op de juiste plaats zijn?

- **Directieverantwoordelijkheid.**

Wat zijn het beleid en de doelstellingen van de onderneming? Op welke manier wordt hier invulling aan gegeven? Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld? Hoe toont de directie haar betrokkenheid bij de opzet en het onderhoud van het kwaliteitssysteem (zie ook [de directiebeoordeling](#))?

- **Management van middelen.**

Hoe zorgt de onderneming tijdig voor de juiste middelen en faciliteiten (zoals werkruimte, uitrusting, software)? Welke opleiding en ervaring zijn nodig voor de verschillende functies en hoe wordt hierin voorzien?

- **Realiseren van het product.**

Verstaat de organisatie wat de klant vraagt? Kan dat geleverd worden? Hoe wordt getoetst of het ontwerp steeds aan de eisen voldoet? Hoe zorgt de onderneming ervoor dat zij datgene geleverd krijgt wat ze wil hebben? Hoe wordt het feitelijke productie- of dienstverleningsproces beheerst? Bijvoorbeeld: Op welke wijze moet er gewerkt worden en is dit, waar nodig, vastgelegd? Zijn de producten uniek herkenbaar en worden ze zorgvuldig behandeld (en hoe worden goede producten onderscheiden van afkeur)?

- **Metten, analyseren en verbeteren.**

Op welke manier wordt de klant(on)tevredenheid bewaakt en wordt gecontroleerd of de processen en de producten aan de eisen (blijven) voldoen? Op welke wijze worden opgetreden fouten (in het proces of in het product) zó afgehandeld dat herhaling van diezelfde fout onwaarschijnlijk is (reactie)? Hoe kan het optreden van fouten worden voorkomen (proactief)?

In de vijf hoofdstukken van ISO 9001 is vooral aandacht voor het primaire proces (ofwel de productie van goederen / het tot standkomen van diensten), de wisselwerking met de klant en het continu verbeteren. Onderwerpen als personeels-beleid en financiën komen niet, of slechts zijdelings, aan de orde. Evenmin wordt ingegaan op de methode van produceren. ISO 9001 is dus een model dat uitstekend gebruikt kan worden bij de kwaliteitsborging van de primaire processen van zowel productie- als van dienstverlenende bedrijven.

Wat is het verschil van de al eerder genoemde norm 'ISO 9001' met 'ISO 9000' en 'ISO 9004'?

De norm ISO 9000 bevat de grondbeginselen van kwaliteitsmanagement en een lijst met kwaliteitsdefinities. De term ISO 9000 wordt ook gebruikt om de hele serie aan te duiden die met 900.. begint. ISO 9004 bevat aanwijzingen voor het laten groeien van een kwaliteitsmanagementsysteem naar Integrale kwaliteitszorg. Deze norm is bedoeld voor organisaties die verder willen gaan dan ISO 9001 en de totale prestaties van een organisatie willen verbeteren. Overigens is de ISO 9004 geen norm waar tegen gecertificeerd kan worden, maar is bedoeld om als richtlijn te dienen. ISO 9001 is dus de enige van deze normen die eisen bevat voor een kwaliteitsmanagementsysteem en die gebruikt wordt voor certificatie.

Wat is het verschil met de vorige versie uit 1994?

De eisen van de norm uit 1994 zijn beschreven in een 20-tal paragrafen. Deze indeling is in de huidige norm veranderd; de eisen staan nu beschreven in vijf hoofdstukken die de bedrijfsprocessen van een organisatie beter volgen. De eisen zelf van de norm uit 1994 zijn (bijna) allemaal terug te vinden in de hoofdstukken van ISO 9001:2000. Echter de onderwerpen: klanteisen en -tevredenheid, continu verbeteren, communicatie en middelenmanagement hebben nu meer aandacht gekregen.

Waarom starten met ISO 9001?

ISO 9001 is een hele goede start met kwaliteit in een organisatie. Het introduceert namelijk de kwaliteitsborging in een organisatie. Daarnaast is er een expliciete koppeling met klantenwensen en -tevredenheid. En wordt een organisatie gestuurd om continu te verbeteren. Beheersing van alle processen, medewerkers(on)tevredenheid en financiën zijn enkele van de zaken die wel aan bod komen bij de complete benadering van kwaliteitszorg: Total Quality Management (in het Nederlands: Integrale kwaliteitszorg). Voor een uitgebreide uitleg daarover, zie [Wat is Total Quality Management?](#)

Conclusie

ISO 9001 is dus geen uitnodiging tot het bedrukken van enorme stapels papier, of tot het bedenken van allerlei activiteiten die totaal niets aan de kwaliteit van de organisatie of aan het kwaliteitsmanagementsysteem toevoegen, maar wel een goede start op weg naar integrale kwaliteitszorg. Ook de uitspraak "dat moet van ISO" kan in de prullenbak. Ook bij ISO 9001 gaat het er uiteindelijk om dat een organisatie effectiever en efficiënter gaat presteren. Iedereen (interne organisatie, leveranciers en klanten) moet er beter van worden en dat is uiteindelijk de grote verdienste van een ISO-traject.

Voor meer info mail naar eddy.houben@tpfeuro.com