

# Introductie kwaliteitsmanagement

door Carl IJzerman en Karin van de Braak

**In een voorgaande aflevering ging het over kwaliteit en het belang van certificering van bedrijven. Wat moet er dan gecertificeerd worden? En op basis waarvan? Daarover nu.**

In de meeste gevallen wordt bij kwaliteitsmanagement meteen gedacht aan "ISO": ISO-normen zijn er echter in vele soorten en maten. De bekendste is wel ISO-9001 met eisen voor kwaliteitssystemen. Om er maar eens een paar andere te noemen: ISO 14001 (milieumanagement), ISO 18001 (arbo), ISO 16000 (energie), ISO 22000 (voedselveiligheid) en zo zijn er vele te noemen. ISO staat daarbij voor International Organization for Standardization. Deze internationale organisatie, gevestigd in Zwitserland, ontwerpt en beheert alle ISO standaarden. Zelfs de naam van de organisatie is gestandaardiseerd. De naam heeft namelijk niets te maken met de afkorting die zo voor de hand ligt. De naam is afgeleid van het Griekse "isos", wat zoveel betekent als "gelijk". Daarmee is de naam in alle talen gelijk en is verwarring door andere afkortingen in verschillende talen voorkomen.

ISO begon, geheel in lijn met de ontwikkelingen zoals geschetst in het vorige artikel, in 1926 met het uitbrengen van technische standaarden. Na de tweede wereldoorlog werd het werkgebied uitgebreid naar management systemen. Het merendeel van de standaarden is echter ook in 2013 nog steeds technisch van aard. Vandaag de dag is ISO een onafhankelijke organisatie

die bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende nationale standaardisatie instituten. Voor Nederland is dat bijvoorbeeld NEN. ISO ontwikkelt en beheert internationale standaarden (13.000 tot 15.000) in verschillende commissies. In deze commissies worden experts benoemd door de nationale standaardisatie instituten. Deze experts kunnen ook afkomstig zijn uit het bedrijfsleven. In deze commissies, waarvan er rond 2700 bestaan, worden de standaarden ontwikkeld en onderhouden.

## *Het proces*

Ieder lid dat belang heeft bij een bepaalde standaard heeft het recht om een commissielid te benoemen die de belangen van het betreffende land vertegenwoordigt namens de verkopers, producenten, consumenten, professionals en overheid. Het gehele proces is gericht op het bereiken van consensus.

Elke standaard kent een ontwikkelingsproces met 6 fasen, voordat publicatie plaatsvindt. De eerste fase is de voorstelfase, waarin de noodzaak voor de standaard wordt vastgesteld en belanghebbende deelnemers worden gezocht. Daarna komt de standaard in de voorstelfase, waarin een werkdocument wordt ontwikkeld,

zeg maar een kladversie. Hierna komt de standaard in de commissiefase terecht en wordt het voorstel net zolang rondgezien voor commentaar (en aangepast) tot consensus is bereikt. Uit deze fase komt de Draft International Standard (DIS). Deze DIS versie wordt in stemming gebracht bij de leden van ISO. Bij minder dan 75% van de stemmen gaat de standaard terug naar eerdere fasen. Bij meer dan 75% wordt de standaard vastgelegd als Final Draft International Standard (FDIS). Ook deze FDIS wordt weer in stemming gebracht en moet wederom minimaal 75% van de stemmen krijgen. Daarna vangt de publicatiefase aan en gaat het centraal secretariaat van ISO de standaard publiceren.

Het zal iedereen duidelijk zijn dat het ontwikkelen van een standaard een langdurig proces is waarin uiterste zorgvuldigheid vereist wordt. Nadat het proces doorlopen is echter, is er een standaard in de wereld die door vrijwel iedereen geaccepteerd wordt. Daarmee wordt in principe de vergelijkbaarheid en wereldhandel een stuk vereenvoudigd. Hieraan zitten in de praktijk echter ook wel wat haken en ogen, maar daarover in een volgende aflevering meer.

### **ISO 9001**

ISO 9001 is de eerste systeemstandaard die door ISO is uitgegeven. De eerste versie is in 1987 gepubliceerd als ISO 9001:1987. De historie van deze standaard gaat terug naar de AQAP standaard van de NAVO uit de jaren '50. In 1987 was de technische achtergrond van de standaardmakers nog heel goed zichtbaar in ISO 9001. Een verschijnsel wat heden ten dage nog steeds een sterke invloed heeft op het imago van ISO 9001. Destijds was ISO 9001 nog steeds sterk gericht op het opstellen en vastleggen van procedures en specificaties en het vullen van grote hoeveelheden papier. Nog steeds zijn veel mensen van mening dat een kwa-

liteitssysteem in principe niets borgt, want daarin stelt de organisatie de eigen normen op. Daarmee had men in 1987 beslist een punt. Fameus is het "betonnen zwemvest". Onder de standaard van 1987 was het mogelijk om zwemvesten te produceren volgens een interne specificatie, bijvoorbeeld beton. Wanneer dat vervolgens keurig volgens de vastgelegde specificaties en procedures gebeurde, van beton dus, dan was het proces een ISO 9001 certificaat waardig. Dat klanten vervolgens met een onbruikbaar product zaten is duidelijk, maar het was wel 'ISO'. In de kwaliteitswereld is van dit fenomeen veel geleerd. Met tussenstappen in 1993, 2000 en 2008 is kwaliteitszorg (produceren volgens vaste procedures en specificaties) sindsdien doorontwikkeld naar kwaliteitsmanagement: ervoor zorgen dat het product voldoet aan de wensen van de klant. Met deze visie is het in 2013 niet meer mogelijk om het "betonnen zwemvest" onder ISO 9001 te produceren.

### **Andere standaarden**

Sinds ISO 9001 zijn door ISO al vele andere systeem standaarden uitgegeven. De visie daarachter is gelijk. Het gaat om kwaliteitsmanagement, of het nu energiebeheer betreft of voedselveiligheid.

### **Kwaliteitssystemen**

Met de verandering in visie op kwaliteitsstandaarden is ook de visie op kwaliteitssystemen veranderd. Het imago van kwaliteitssystemen is bij veel mensen nog steeds die van een meter papier op de boekenplank. Tegenwoordig gaat het erom dat je levert wat de klant wil en dat je dat zodanig doet dat je er zeker van kunt zijn, dat datgene wat de poort verlaat ook daadwerkelijk voldoet aan de eisen die je van tevoren met de klant hebt afgestemd. Hoe je dat vervolgens allemaal beheerst is eigenlijk grotendeels vrij te bepalen. Alle systeemstandaarden zijn doelgericht: ze

schrijven het te bereiken doel voor. Hoe je dat doel moet bereiken is maar in beperkte mate voorgeschreven. Deze ontwikkeling is goed te zien in ISO 9001. Daar waar in de versie van 1993 nog tientallen procedures werden vereist, worden in de versie van 2008 nog slechts een zestal vereist. Daardoor hebben gecertificeerde bedrijven veel meer vrijheid om te bepalen wat in hun specifieke geval belangrijk is voor de beheersing van de kwaliteit van hun product. De kwaliteitssystemen zijn navenant gewijzigd: van logge bureaucratische boeken naar overzichtelijke digitale systemen waarin slechts het absoluut noodzakelijke geregeld is en de rest aan het vakmanschap van de organisatie wordt overgelaten.

### **Prestatie indicatoren**

Deze veranderde visie heeft ook nog een ander gevolg: Hoe houd je namelijk in de

gaten of je product ook werkelijk voldoet? Er bestaan namelijk weinig tot geen grote formulieren meer waaraan je kunt zien dat iedereen zijn werk netjes heeft uitgevoerd. Dat is immers een kwestie van vakmanschap. Daarom is het tegenwoordig van groot belang dat een bedrijf de eigen prestaties goed in beeld heeft om op die manier vroegtijdig veranderingen (in bijvoorbeeld de kwaliteit van het product of de mening van de klant) te kunnen ontdekken en hierop actie te kunnen ondernemen.

### **Tot slot**

Met dit laatste verschijnsel is de cirkel rond: wanneer je als bedrijf, zonder dat er boze klanten op de stoep staan, al gaat bijsturen op basis van grote algemene ontwikkelingen kun je eigenlijk niet meer spreken van kwaliteitszorg; dan is er sprake van kwaliteitsmanagement.

## **Gratis studienamiddag**

# **RIVIERKREEFTEN**

**ecologie – aquaristiek – aquacultuur**

### **Wanneer:**

vrijdag 17 mei 2013  
van 13.00-17.00 uur

### **Locatie:**

KAHO Sint-Lieven Campus waas  
Hospitaalstraat 23  
9100 Sint-Niklaas  
België

### **Info en inschrijving:**

thomas.abeel@kahosl.be

### **Programma:**

#### **Lezingen**

*Rivierkreeften: Wat is er aan de hand?*  
De ecologische problematiek in Nederland en België, door Bram Koese (EIS)

*Rivierkreeften in de aquariumhobby*  
door Xavier Vermeersch

*Astacicultuur: de teelt van rivierkreeft*  
door Thomas Abeel (KAHO)

#### **Debat**

Welzijn bij schaaldieren