

Van de kwaliteitsmanager naar de directie

DE VERSCHUIVING VAN LEIDERSCHAP IN ISO 9001:2015

Op 15 september jl. is de norm ISO 9001:2015 Kwaliteitsmanagement gepubliceerd. Gecertificeerde organisaties hebben vanaf die datum drie jaar de tijd om de overstap te maken naar de nieuwe versie van de norm. 'Om van de voordelen die de nieuwe norm biedt te profiteren raadt BSI aan om zo snel mogelijk te beginnen met de transitie. Daarnaast is de ervaring van BSI dat organisaties de overstap wel eens onderschatten en er (te) laat mee beginnen. Organisaties kunnen hierdoor in de knel komen met hun certificatie', vertelt André Gerhardus-van Hecke, Compliance & Risk manager bij BSI.

'De eerste stap voor een organisatie, of ze nu al gecertificeerd zijn of niet, is de aanschaf van de norm. In de norm staat exact aan welke voorwaarden organisaties moeten voldoen om gecertificeerd te kunnen worden of blijven', aldus André. 'Organisaties die al gecertificeerd zijn moeten zich daarbij natuurlijk focussen op de wijzigingen in de norm. Deze wijzigingen zijn aanzienlijk en hebben invloed op de opzet van het managementsysteem. Om de wijzigingen goed in beeld te brengen, stelt BSI diverse tools beschikbaar. Deze zijn te vinden op onze website www.bsigroup.com/ISO-9001-Revision.'

'De belangrijkste wijzigingen hebben betrekking op de context van de organisatie, de risicobenadering en het leiderschap', legt André uit. 'Organisaties moeten de context van de organisatie goed in kaart brengen. Wat is het bestaansrecht van de organisatie? In welke omgeving zit de organisatie? Wie hebben er invloed op de organisatie en op wie heeft de organisatie invloed? De meeste bedrijven hebben deze analyse wel gemaakt,

maar niet expliciet in hun kwaliteitsmanagementsysteem geborgd. Mede vanuit deze contextanalyse en de daaruit volgende behoeften en verwachtingen van belanghebbenden, moeten ook de risico's en kansen in kaart worden gebracht. Hierin zit de belangrijkste introductie van risicomanagement. De derde belangrijke wijziging heeft betrekking op leiderschap binnen de organisatie.'

Dit aspect wordt besproken in paragraaf 5 van de norm. In de 2015-versie is er een verschuiving van management naar leiderschap. De directie zelf is eindverantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het kwaliteitsmanagementsysteem. In de ISO 9001:2008 is dit minder expliciet benoemd.

DOELSTELLINGEN KWALITEITS-MANAGEMENTSYSTEEM

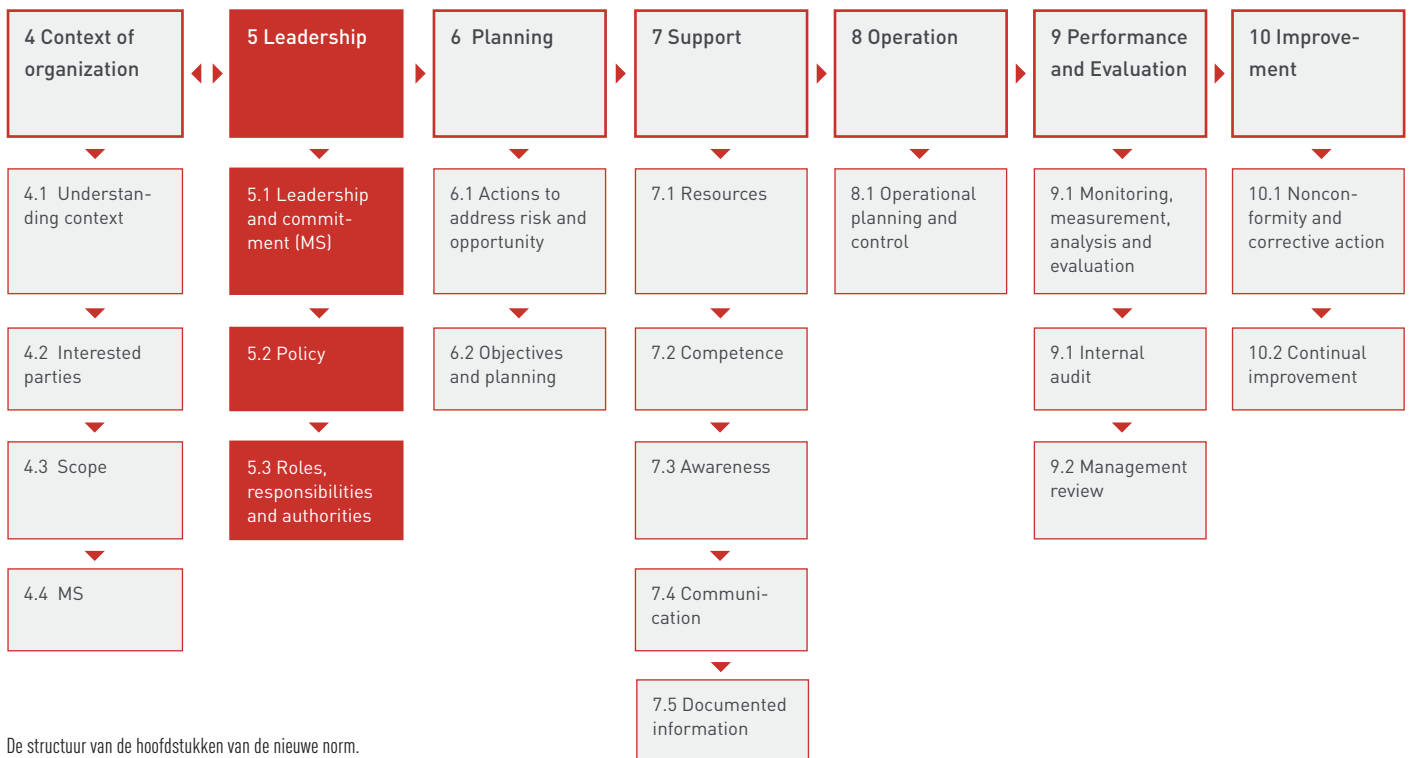
Een belangrijk gevolg hiervan is dat de directie moet zorgen dat de doelstellingen van de organisatie en van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) met elkaar in lijn

komen. De vereisten van het managementsysteem moeten worden geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Doordat de doelstellingen nu in één lijn moeten zijn, wordt het KMS ook daadwerkelijk een middel om de organisatiedoelstellingen te realiseren. André licht toe: 'Er worden geen activiteiten uitgevoerd omwille van de doelen van het KMS, maar omwille van de doelen van de organisatie. Zo heb ik wel eens gezien dat de doelstellingen van het KMS haaks stonden op die van de organisatie of dat de cyclus van het kwaliteitsjaar niet gelijk loopt met de cyclus van het financiële jaar. Dan kan er vaak geen budget meer worden vrijgemaakt om de kwaliteitsdoelstellingen te realiseren. Het is daarom aan te raden om de boekjaren synchroon te laten lopen. Wanneer men de doelstellingen goed op elkaar afstemt zal het onderhouden van het KMS eenvoudiger worden en significant meer bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen'.

UITVOERING KWALITEITS-MANAGEMENTSYSTEEM

De directie is niet alleen verantwoordelijk voor het opstellen van een goed KMS, maar moet ook zorgen voor een goede uitvoering. Daarvoor is het in eerste instantie noodzakelijk dat het KMS intern goed gecommuniceerd wordt en dat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd. De directie moet daarom inzicht hebben in hoe het gecommuniceerd wordt en hoe het begrepen wordt. Dit zorgt voor verdere betrokkenheid van de directie en voor meer prioriteit dan wanneer alleen de kwaliteitsmanager hiervoor verantwoordelijk is. Dit is ook één van de redenen waarom in de nieuwe norm meer nadruk is

'ISO hoopt dat de nieuwe ISO 9001:2015 voldoet aan de wensen van bestaande gebruikers en additionele voordelen biedt. Dit maakt het ook aantrekkelijk voor nieuwe gebruikers. Daarnaast geeft ISO 9001:2015, door gebruik te maken van de Annex SL structuur, organisaties de mogelijkheid om elementen van andere normen, zoals milieumanagement, MVO of good governance te integreren in hun managementsysteem. Dit helpt hen om transparanter te werken, wat voor iedereen voordelen biedt'



De structuur van de hoofdstukken van de nieuwe norm.

gelegd op de rol van de directie. Het zorgt voor een groter intern draagvlak.

Uit (interne) audits, klachtenafhandeling, communicatie met klanten en andere input moet blijken of de organisatie het kwaliteitsbeleid begrijpt en eenduidig uitvoert. Het KMS moet beoordeeld worden op continu geschiktheid, doeltreffendheid en toereikendheid. ‘Geschiktheid’ verwijst naar hoe het managementsysteem bij de organisatie, haar werkzaamheden, de cultuur en de bedrijfssystemen past. ‘Toereikendheid’ verwijst naar of het managementsysteem voldoet aan de eisen van deze internationale norm en of deze op een geschikte wijze wordt geïmplementeerd. ‘Doeltreffendheid’ verwijst naar of het managementsysteem de gewenste resultaten behaalt.

Voor een goed werkend KMS moet de directie ervoor zorgen dat de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het KMS worden toegewezen aan de juiste personen. Deze personen moeten vervolgens ook de benodigde ondersteuning, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie krijgen. De eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het KMS blijft echter bij de directie.

In de vorige norm kwam het erop neer dat het kwaliteitsbeleid in praktijk vaak gedelegeerd werd aan de kwaliteitsmanager. In de

huidige norm wordt meer betrokkenheid en een actieve rol van de directie verwacht. Voor kwaliteitsmanagers is het daarom noodzakelijk om het gesprek aan te gaan met de directie en hen te wijzen op de veranderingen in de norm en op wat dit voor hen betekent. Speciaal hiervoor is een 2,5 uur durende training (Senior Management Briefing) ontwikkeld die gericht is op het informeren en overtuigen van de directie. Bezoek de website van BSI voor meer informatie.

GEDOCUMENTEERDE INFORMATIE

In de oude norm stond expliciet beschreven waarvoor procedures verplicht waren en waarvoor registraties moesten worden bijgehouden. In de nieuwe norm is dat vervangen door de term ‘gedocumenteerde informatie’. Deze informatie moet voldoende gegevens

bevatten om onderbouwd een uitspraak te kunnen doen over de geschiktheid, doeltreffendheid en toereikendheid van het systeem. Feitelijk wordt in de nieuwe norm op meer plaatsen om deze informatie gevraagd. Het voordeel is dat organisaties meer vrijheid hebben over de vorm van de documentatie, zodat dit beter kan worden afgestemd op de organisatie. Vergelijk het met een maatpak. Het kost misschien meer tijd en moeite om het te maken, maar eenmaal klaar past het veel beter.

Samenvattend vertelt André: ‘Bedrijven die willen beginnen met overstappen naar ISO 9001:2015 kunnen het beste beginnen met het aanschaffen van de norm. Het systeem zal aangepast moeten worden aan de vereisten van de nieuwe norm. De belangrijkste wijzigingen zijn: context van de organisatie, risicobenadering en meer focus op leiderschap. Doorgaand op de laatste, is het goed om te weten dat de directie een actieve rol wordt toebedeeld. Stem de doelstellingen van de organisatie en het KMS op elkaar af en zorg voor een goed functionerend KMS door de vereisten te integreren in de bedrijfsprocessen en middelen ter beschikking te stellen. Kwaliteitsmanagers zouden zo snel mogelijk in gesprek moeten gaan met de directie om hen te informeren over de nieuwe norm en de nieuwe eisen die aan de rol van de directie worden gesteld.’ **Q**



André Gerhardus-van Hecke, Compliance & Risk Manager bij BSI.