

De hype is voorbij, de waarde blijft

Nog steeds ontdekken organisaties de ISO 9001-norm als het beste middel om gestructureerd aan kwaliteit te werken. Andere laten het certificaat vallen: de klanten blijken het toch niet te vragen en de uitstraling is er af.



Het ISO-kunstwerk van GET. Over het al dan niet doorgaan met ISO 9001-certificatie heeft het bedrijf uitvoering nagedacht.

In kwaliteitsland circuleren nu al geruime tijd geruchten over een dalend aantal ISO 9001-certificaten in ons land. De door **ISO (International Standards Organization)** verstrekte cijfers spreken dat tegen. Eind 2000 waren er in ons land 3.760 certificaten uit de 9000-reeks (9001/9002/9003) uitgereikt. Toen kwam de nieuwe ISO 9001:2000, waarvan er volgens de jaarlijkse *ISO Survey* 4.471 waren toegekend eind 2004 (zie kader: *Met de natte vinger*).

Toch hebben een aantal organisaties bij de overgang van de oude 9000-reeks naar de nieuwe 9001 afgehaakt: de waarde van het

certificaat woog niet op tegen het vereiste aanpassingswerk aan de nieuwe eisen. **Daniël Frickel**, verantwoordelijke België **LRQA (Lloyds Register Quality Assurance)**, spreekt over een daling op dat moment met drie procent. "Maar ik heb van andere certificatie-instellingen cijfers van tien tot vijftien percent gehoord. Maar na de overschakeling naar de nieuwe norm is er bij ons geen sprake van een daling, integendeel."

Van andere door ons gecontacteerde (grote) certificatie-instellingen krijgen we op onze vraag naar een recente dalende tendens antwoorden als "niet significant", "misschien een paar procentjes" en "neen, lichte stijging."

Guy Jacques, senior product manager **AIB-Vinçotte**: "Bij ons is het aantal ISO 9001-certificaten tussen 2003 en 2004 zelfs met tien percent gestegen, tussen 2004 en 2005 met zeven percent." Maar in die beoordelingen zijn ook nieuwkomers meegenomen, organisaties die voor de eerste keer een ISO 9001 hebben gehaald. **Frédéric Gadeyne**, commercieel directeur **BVQI**: "Ik raam het aantal organisaties dat stopt met ISO 9001 toch op tien tot vijftien percent."

Certibel (groepering van geaccrediteerde certificatie-intellingen) kan over de huidige totale stand van zaken geen harde cijfers vooropstellen: "Maar tijdens een recente bijeenkomst waren we het er toch over eens dat er nu zo'n 5.000 tot 5.500 ISO 9001-certificaten zouden moeten zijn," aldus voorzitter Guy Jacques.

Groeisectoren

Dat cijfer zou dus toch nog een verdere groei impliceren. Maar de certificatie-instellingen zijn het erover eens dat die stijging vooral te danken is aan nieuwkomers. Want in de klassieke industrie gaat de certificatie zeker achteruit. Lloyd's analyseerde voor De Kwaliteitskrant even

De kwaliteit van de audit staat of valt met de kwaliteit van de auditoren.

zijn database en zag een groei in de dienstensector, de groot- en kleinhandel, informatica en... garages. "Dat klopt," zegt **Geert Anciaux**, managing director van het certificatiebureau **Kiwa**. "We krijgen meer en meer aanvragen van merkdealers, ondanks het feit dat een **Ford** en een **GM** het niet langer als eis stellen aan hun dealers."

Frédéric Gadeyne van BVQI voegt daar ook de overheid aan toe, tot zelfs op gemeentelijk

WAAROM AFHAKEN?

- te veel en vooral te zware procedures
- klanten vragen het niet meer
- voor sommige sectoren vinden klanten het onvoldoende
- biedt geen antwoord op bekommernissen van het (top)management
- publicitaire waarde is grotendeels verdwenen
- zoveelste hercertificatie biedt geen meerwaarde meer
- certificatie kost geld en tijd

AFHAKERS

Drukkerij **Euroset** (45 medewerkers) haalde in 1992 een ISO 9002-certificaat, maar haakte af in 1995 af. Als eerste reden geeft afgevaardigd bestuurder **Stefaan Vermeersch** ronduit de kostprijs van de certificatie op: "Voor een klein bedrijf is dat toch niet te onderschatten. Evenmin te onderschatten is het papierwerk dat erbij komt kijken. Wij hadden ons kwaliteitshandboek naar eigen behoefte geschreven. We hadden de hoofdstukken van de firma gevolgd, niet van ISO. En alles moest dus conform aan ISO herschreven worden." Het indertijd ontwikkelde kwaliteitssysteem draait bij Euroset nog steeds, zij het met aanpassingen. "Zo gaan we niet meer zo diep bij het traceren van de oorzaak van fouten. We beperken ons tot het afdelingsniveau, terwijl we vroeger doorgingen tot het niveau van het individu." Terugkijkend vindt Stefaan Vermeersch het belangrijkste pluspunt van ISO dat het systeem je verplicht ook naar de processen te kijken. "Daar waar wij vooral vanuit IKZ, vanuit de medewerkers waren vertrokken." Schildersbedrijf **Pattyn** (35 medewerkers) haalde ISO 9001 in 1996, maar ging in 2004 niet meer voor de versie 9001: 2000. Bedrijfsleider **Pedro Pattyn**: "ISO heeft zijn nut gehad, zeker op administratief vlak. Het heeft toegelaten het aantal formulieren te reduceren door standaardisatie. Maar bij het verschijnen van de nieuwe versie vonden we het een overdreven inspanning om alles te gaan herkneden. Bovendien is de hype een beetje voorbij: de angst dat de klanten het zouden eisen, een van onze motieven om het certificaat te halen, is onterecht gebleken."

niveau. Er is ook de sector sociale zekerheid, waarvan de instellingen eind dit jaar moeten gecertificeerd zijn om een erkenning te krijgen. "We krijgen nu ook veel aanvragen uit de sector openbaar transport, onder meer van firma's die aan de sporen werken."

Nieuwkomers kunnen ook uit heel onverwachte hoek komen. In een vorig nummer van De Kwaliteitskrant (nr. 1 - 2006, p. 9) brachten we al het verhaal van een oogartsenpraktijk die een ISO 9001 haalde. Dat was de eerste, maar niet de enige: **Amelior** is nog twee oogartsencentra naar ISO 9001 aan het begeleiden. **Immovision** (5 medewerkers) ontdekte dat chirurgische centra voor ambulante patiënten in Frankrijk de ISO 9001 gebruiken om hun kwaliteit te borgen. Dr. **Johan Blanckaert**: "Ook wij werken in feite met goed gedefinieerde processen. En bij het nader bekijken van de norm hebben we gezien dat ISO in feite een draaiboek aanreikt om die processen via procedures volledig te omschrijven en er zo meer controle over te krijgen. Die oefening zorgt ervoor dat je meer gaat nadenken over kwaliteit. Wat er toe heeft geleid dat we nu een derde kabinet installeren om wachttijden te verkorten."

De norm kan dus blijkbaar ook doordringen in een 'andere' wereld. Blanckaert: "In het begin dacht ik *wat is dat hier allemaal*. Al die managementtaal en dat kwaliteitsjargon waren echt een 'ver van mijn bed-show'. De voorschriften moeten echt aangebracht en uitgelegd worden vooraleer je beseft dat het naar je praktijk kan worden vertaald. En in het uitschrijven van de procedures kruipt enorm veel tijd. In mijn kennissenkring heb ik nogal wat

industriëlen. Die hadden mij daarvoor gewaarschuwd en zelfs gezegd dat ze het niet zouden doen moest het geen verplichting zijn."

Kannibalisme

Dat bedrijven niet langer een ISO 9001 kunnen voorleggen betekent niet dat ze geen (al dan niet certificeerbaar) kwaliteitssysteem meer hebben. Er is immers een duidelijke tendens om over te schakelen op meer sectorspecifieke systemen of systemen die in 'gevoelige' sectoren door de wetgever of de klant worden geëist. In die systemen zitten de ISO 9001-eisen grotendeels ingebakken. Het bekendste voorbeeld in ons land is de ISO/TS 16949 voor de automobielsector. Minder bekend zijn de ISO 90003 voor de ICT-sector, de ISO 17799 voor beveiliging van informatie en informaticasystemen, de AS EN 91100 voor de luchtvaart, de ISO 13485 voor de sector medische uitrusting. En voor de voeding is er sinds kort de ISO 22000, die ook wel aan ISO 9001 zal peuzelen zoals BRC en IFS al gedaan hebben (zie artikel 'ISO 9001 blijft kwaliteitsgeraamte' verder in dit dossier).

Volgens **Pieter Weterings**, technical manager **SGS**, zal de tendens om sectorspecifieke of zelfs subsectorspecifieke modellen in te voeren alleen nog maar toenemen. "In Nederland is men al heel ver in het ontwerpen van modellen waarbij men enkel die velden van ISO 9001 inkleurt die voor de branche belangrijk zijn. Een typisch voorbeeld zijn de asbestverwijderaars. Maar onder meer ook de bakkers en de cateringbedrijven, om maar die te noemen, hebben hun eigen raamwerk."

Wat is de waarde?

Veel bedrijven hebben vroeger een ISO-kwaliteitscertificaat gehaald omdat de klanten het eisten of dreigden het te zullen eisen. Of omdat ze er als publicitair uithangbord mee wilden uitpakken. Beide motieven zijn nu grotendeels weggefallen. En dan kan men het nut om nog maar eens een certificatie-instelling te laten passeren natuurlijk sterk in vraag stellen. Dat gebeurde bij **GET** (120 medewerkers), actief in de automatisering van hr- en veiligheidsmanagement. **Leen Vermeulen**, verantwoordelijk voor kwaliteit en hr: "Toen we voor de nieuwe ISO 9001: 2000 moesten gaan, hebben we grondig nagedacht over de toegevoegde waarde. Uiteindelijk hebben we besloten verder te gaan. Het was een middel om onze snelgroeïende én snel wijzigende organisatie met veel nieuwe mensen in goede banen te leiden. Met dagelijkse processen, zoals de overdracht van een dossier van bijvoorbeeld sales naar operations, bleken nieuwe mensen het soms moeilijk te hebben. Het was dus nuttig onze manier van werken én elke wijziging consequent te verankeren. De aangestelde peters en meters konden bij opleiding naar die documentatie doorverwijzen."

GET haalde probleemloos de ISO 9001: 2000. Bij de certificatieaudit stelden de auditors van Vinçotte dat GET klaar was om verder te gaan in het procesmanagement, wat ondertussen gebeurde via de invoering van business process management en het vastleggen van key performance indicatoren (KPI's). Nu wordt ook aan een balanced scorecard gewerkt. Guy Jacques (AIB-Vinçotte): "We gaan niet puur de conformiteit met de norm na. We willen ook kijken of het systeem effectief is, geschikt dus om de gestelde bedrijfsdoelstellingen te halen. We signaleren verbeteringsop-

Certibel raamt het aantal ISO 9001-certificaten in België op 5.000 à 5.500.



Daniël Frickel (Lloyd's): "Er is wel een dipje geweest in het aantal certificaties bij het verschijnen van de nieuwe ISO 9001: 2000."



Francis Manās (Amelior): "Het diep inzicht in de processen ontbreekt nog vaak, zowel bij de bedrijven zelf als bij de auditoren."

portunities. En als er KPI's opgesteld zijn, gaan we na of die deskundig gekozen zijn en of de KPI-metingen wel betrouwbaar zijn. Is de steekproef groot genoeg en voldoende in de tijd gespreid?"

Value added auditing

Alle gereputeerde certificatie-instellingen, die niet op prijs als verkoopargument spelen, proberen nu meerwaarde te geven aan hun audits om zo hun klanten te overtuigen van het nut van hercertificatie. Ze schuwen daarbij ronkende namen niet zoals *Risk Based Certification* (DNV) of *Business Assurance* (Lloyd's). Voor een groot deel komt het erop neer dat men voor de eigenlijke audit met de klant gaat samenzitten om specifieke probleemgebieden te bepalen, waaraan dan tijdens de audit aandacht kan worden besteed. Dat laat toe om, als er bijvoorbeeld een informaticaprobleem is, een IT-specialist in het auditteam te zetten. Daarbij is het vooral de bedoeling het (top)management mee te krijgen. Want in feite bestrijkt een ISO 9001-audit niet altijd die elementen waar de directie vooral naar kijkt: bedrijfsstrategie, balanced scorecard...

Het is echter ook duidelijk dat certificatie-instellingen niet aan consultancy mogen doen. De accreditatie-instellingen, zoals **Belac**, zouden daar moeten tegen optreden. Daniël Frickel (Lloyd's): "Onze 'Business Assurance' is een nieuwe audit-aanpak: het heeft niets te maken met het helpen invoeren van managementsystemen bij klanten of het geven van advies. Het gaat over het vinden van de juiste onderwerpen en het meenemen van de aandachtspunten van het management in de audits.

Vooraf in de opvolgingsbezoeken kunnen we samen met de klant accenten leggen. Daarbij is natuurlijk het onderwerp waarmee de topdirectie bezig is een belangrijk gegeven. Naargelang we dit goed doen, zullen er vragen komen naar meer dagen audit of extra-trajecten voor bepaalde duur. Dat zien we nu al gebeuren. We hebben in het kader van de ISO 9001-audits ook een formeel 'Improvement log' ingevoerd.

Bij iedere klant willen we minstens één verbeterproject zien en opvolgen, waarbij de klant van onze kant de belangrijkste stakeholder moet zijn. Ook dat kadert in onze 'Business Assurance' aanpak. Binnen afzienbare tijd zullen we dan ook aantoonbare verbeteringen kunnen rapporteren aan onze klanten en andere stakeholders, die soms het nut van ISO-certificatie in twijfel trekken."

Inzicht in processen

Op welke manier een audit ook aangepakt wordt, de kwaliteit van de audit staat of valt met de kwaliteit van de auditoren. Echte sector-specialisten kennen bijvoorbeeld op den duur de beste praktijken van de sector en kunnen die aan hun klanten signaleren.

Joerdi Roels, production manager/auditor BVQI: "We trainen onze auditoren in procesmatig auditeren. Als we bijvoorbeeld het departement onderhoud auditen gaan we ons niet beperken tot die dienst, maar ook de paragrafen rond aankoop meenemen omdat ze een rol spelen in het onderhoudsproces. Door die aanpak merken we vaak dat het fout loopt bij de

overgang tussen de processen, met als typisch voorbeeld de overgang tussen het verkoopproces en het productieplanningsproces. Of tussen productie en uitlevering. Zo kun je meedenken met de klant, zonder advies te geven. We beperken ons dus tot het signaleren van *opportunities for improvement*. Ook de rapportage gebeurt nu procesmatig, terwijl het rapport vroeger begon met de eerste paragraaf

van de norm en eindigde met de laatste. Die procesaanpak verhoogt de herkenbaarheid voor het management. We sporen onze mensen ook aan om meer vragen te stellen dan vereist door de ISO-norm. Over de eisen met betrekking tot human resources stellen we onder meer extra vragen rond persoonlijke ontwikkelingsplannen en de aanpak

van functionerings- en evaluatiegesprekken. Dit kadert in de filosofie om de efficiëntie van de processen na te gaan."

Volgens **Francis Manās**, manager consulting van Amelior, knelt juist daar het schoentje: "De nieuwe ISO 9001: 2000 vraagt dat de processen bewaakt zouden worden. Qua filosofie zit dat goed, maar daar houdt de eis ook op. Terwijl je, om echt aan die filosofie te beantwoorden, een diep inzicht zou moeten hebben in welke processen het belangrijkste zijn en die in kaart brengen. En ik durf stellen dat dat inzicht bij de certificatie-auditoren vaak nog ontbreekt. Dat is trouwens bij de organisaties zelf ook het geval."

Frank Edelynck

MET DE NATTE VINGER?

ISO zet zelf wat vraagtekens bij de jaarlijkse imposante Survey, die wereldwijd de stand van zaken weergeeft over ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949 (automotive) en ISO 13485 (medische toestellen). "We zijn volledig afhankelijk van de goodwill van de certificatie-instellingen. Ze zijn niet verplicht gegevens door te geven. En bij diegenen die het wel doen durft de kwantiteit en kwaliteit wel eens verschillen. Soms moeten we dan ook ramingen maken."

Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de survey verrassingen opdoemen. Zoals het feit dat in Nederland het aantal certificaten gedaald zou zijn van 9.917 in 2003 naar 6.402 in 2004. Een intrigerend cijfer, dus even polsen bij de noorderburen.

Annemarie de Jong van **NEN**, het Nederlands normalisatie instituut: "We hebben het bekeken en achterhaald op welke manier aan de survey input bezorgd is. De cijfers in de survey kloppen niet. Dat komt omdat er in Nederland geen instantie is die het aantal certificaten bijhoudt (*dat is evenmin het geval in België nvdr*). Naar ons idee is het aantal certificaten gedaald op het moment dat de certificaten tegen de oude norm vervielen. Dat is een groep geweest die het niet meer de moeite waard vond of te moeilijk om over te stappen op de nieuwe ISO 9001: 2000. Het einde van de overgangperiode was 31 december 2003. Het aantal certificaten zal sindsdien weer gewoon gestegen zijn. Het is onze indruk dat een kwaliteitsmanagementsysteem volgens ISO 9001: 2000 nog steeds waarde heeft en bovendien weer opnieuw ontdekt wordt als een prima manier om systematisch kwaliteit in de organisatie te borgen en te verbeteren."

www.iso.org