

A photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hands are visible, one holding a green pencil and pointing at a document on a table. Another blue pencil lies on the table to the left. In the background, other people in business attire are seated around the table, and a white coffee cup is visible. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

*Impressie  
Managementsysteem  
'In de nieuwe generatie ISO  
normen'*



**CertificeringsAdvies**

**N E D E R L A N D**

advies, opleiding & outsourcing

## In deze whitepaper

Wie aan certificeren denkt, denkt vaak aan dikke handboeken, procedures en werkinstructies. De introductie van de nieuwe generatie ISO-normen laat zien dat het ook anders kan. In de nieuwe ISO-normen wordt enkel nog gevraagd om een managementsysteem dat je vraagt om als organisatie de zaken te beschrijven die je echt belangrijk vindt.

### In deze whitepaper:

- Vertellen we je over de contextanalyse; de basis van de nieuwe generatie ISO-normen
- Leggen we de rol van het managementsysteem binnen ISO uit
- Vertellen we hoe je een managementsysteem binnen de nieuwe generatie ISO-normen in kunt richten
- Zoomen we in op de doorvertaling van de context van je organisatie naar continue groei

4

5

8

1. De nieuwe generatie ISO normen
2. Van handboek naar systeem met toegevoegde waarde
3. Vanuit de context naar continue kwaliteitsverbetering



## Impressie managementsysteem in de nieuwe generatie ISO-normen

**De kwaliteit van je organisatie managen volgens ISO-richtlijnen dient te leiden tot verbetering. In het verleden hebben we maar al te vaak gezien dat er voor een dergelijk ISO-traject door bedrijven dure consultants werden ingehuurd die de organisatie vervolgens achterlieten met een dik handboek vol uitgebreide procedures, of erger nog werkinstructies. Aan het einde van het traject werd er door de consultant een map overhandigd die vertelde hoe de organisatie moest werken. En dat was het dan: de ISO-certificering. Succes en tot ziens. Bij de factuur achteraf vroegen veel bedrijven zich dan ook terecht af waar ze nu eigenlijk voor hadden betaald? Die dikke map?**

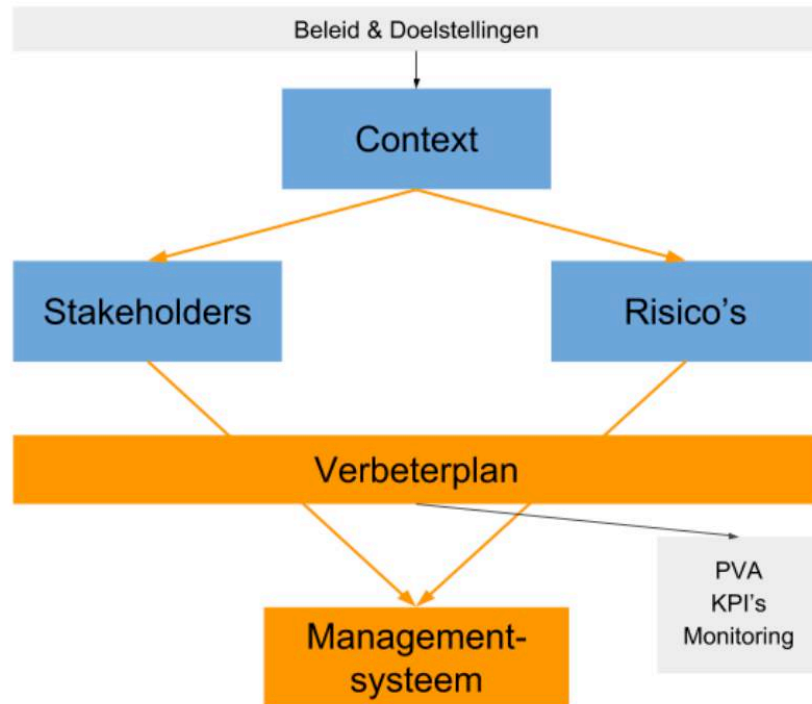
### Het handboek als belemmering

De ISO-richtlijnen op deze wijze in je organisatie implementeren leidt niet tot verbetering. Dat goed bedoelde kwaliteitssysteem in de vorm van een dik handboek met procedures belemmert juist de groei en ontwikkeling van een organisatie. Gelukkig is het vastleggen van processen in de vorm van een kwaliteitshandboek in de nieuwe generatie ISO-normen niet meer verplicht.

De nieuwe norm vraagt enkel nog om een managementsysteem waarin je zaken vastlegt die je als organisatie belangrijk vindt. Het managementsysteem helpt je de organisatie te structureren en rekening te houden met de context waarin de organisatie functioneert. Het uiteindelijke doel van een dergelijk managementsysteem is dat het ondersteunend is aan het bedrijfsbeleid en de -doelen waardoor je de organisatie naar een hoger niveau tilt.



# 1. De contextanalyse in de nieuwe generatie ISO-normen



Wil je meer weten over de contextanalyse in de nieuwe ISO-9001 norm?

Download dan onze whitepaper: 'De contextanalyse in de nieuwe norm' met handig stappenplan.

## 1.1. De contextanalyse

Alles wat je als organisatie doet om kwaliteitseisen aan je product of dienst vast te stellen, te bereiken en te behouden valt onder de noemer kwaliteitsmanagement. Als organisatie probeer je processen zoveel mogelijk te beheersen, zodat de prestaties van de organisatie verbeterd kunnen worden om aan de eisen van de klanten te blijven voldoen. En één ding is zeker: De kwaliteit is pas goed genoeg als je klant dat ook vindt.

Het in kaart brengen van de eisen die je klanten aan je producten of diensten stellen, is een belangrijke eis in de nieuwe generatie ISO-normen. Het maakt onderdeel uit van de zogenaamde contextanalyse, welke de basis van deze nieuwe generatie normen vormt. Onder de context van de organisatie verstaan we de omgeving waarin je organisatie zich bevindt. Het analyseren en managen van de risico's en stakeholders vormt de contextanalyse.

Vanuit jouw organisatiebeleid en doelstellingen wordt gekeken naar de context van je organisatie. Wat is voor jouw organisatie relevant? Op strategisch niveau kan er vervolgens beleid worden vastgesteld op basis van de eisen en wensen van je stakeholders en de risico's en kansen in de omgeving van je organisatie. Het vertalen van dat beleid naar strategische, tactische en operationele acties tilt de organisatie uiteindelijk naar een hoger niveau.

## 2. Van handboek naar een systeem met toegevoegde waarde

### 2.1. Het managementsysteem als borgpen

Nadat je de context van de organisatie in kaart hebt gebracht is het zaak om te gaan kijken naar de verbetermogelijkheden. Voordat je concreet de stap naar een verbeterplan gaat maken, is het allereerst van belang om vast te stellen hoe je verbetering in je organisatie kunt (blijven) borgen. Gedurende het proces van verbetering dient per slot van rekening voorkomen te worden dat je terugvalt. Om dat te kunnen garanderen sla je als het ware een borgpen onder je verbeterplan. Die borgpen noemen we je managementsysteem. Met behulp van dat managementsysteem ga je jouw verbeteracties managen. Daarmee is het systeem dus ondersteunend aan je organisatiebeleid en -doelen.

### 2.2. De inrichting van het managementsysteem

Hoe ga je een dergelijk managementsysteem inrichten? Het uitgangspunt van de nieuwe generatie ISO-normen is dat je daarbij zo dicht mogelijk bij je eigen organisatie blijft zoals die nu is ingeregeld. Iedere organisatie wordt namelijk al op een bepaalde wijze gemanaged. Het is veel handiger om afspraken en zaken te borgen op plaatsen en manieren zoals de organisatie die nu al gewend is in tegenstelling tot dat je iets compleet nieuws moet opzetten. In hetgeen dat je reeds hebt opgebouwd zit immers waardevolle informatie. Alles overboord gooien zou zonde zijn.

“We zijn blij verrast met het resultaat. We hadden niet verwacht dat het mogelijk was om te certificeren zonder handboeken.”

Thijs Baars - Fastned

**FASTNED**

Gooi zaken die belangrijk zijn binnen je organisatie dus nooit zomaar weg omdat ISO dat zou willen, want dat is niet het geval. Sterker nog, dit is de basis voor je managementsysteem. Een managementsysteem kan namelijk op allerlei manieren ingericht worden. Dit hoeft in de nieuwe generatie ISO-normen niet per definitie gedaan te worden in de vorm van een handboek. Gedetailleerde procesbeschrijvingen en een overvloed aan werkinstructies zijn daarmee verleden tijd. De nieuwe generatie ISO-normen vraagt namelijk niet om het proces vast te leggen, maar focust op de uitkomst van de input. Voldoet deze output aan de eisen van de klant?

Het hele pallet aan zaken dat je intern hebt ingeregeld en opgezet vormen samen jouw managementsysteem. Het managementsysteem is daarmee als het ware een weergave van je hele organisatie. Een managementsysteem kan bijvoorbeeld bestaan uit:

- Automatiseringssoftware waarin processen zijn geborgd
- Vastgelegde afspraken binnen de organisatie
- Interne overlegstructuren op basis van een agenda
- Een rapportagestructuur waarmee periodiek gerapporteerd wordt over bepaalde onderwerpen

Mits juist toegepast leidt een dergelijk managementsysteem tot continue verbetering en beheersbare processen die daaraan ondersteunend zijn, houvast geven en gemaakte afspraken inzichtelijk maken. Kortom, een managementsysteem dat op deze manier is ingericht biedt toegevoegde waarde voor jouw organisatie.



## Voorbeeld

Uit de contextanalyse blijkt dat het belangrijk is dat offertes beter worden nagebeld. Er wordt afgesproken dat ze binnen twee werkdagen worden nagebeld. Je kunt een procedure uitschrijven, maar je kunt er ook voor kiezen om uit je automatiseringssysteem een automatische trigger te laten komen na twee dagen. Door op die manier te werken, borg je beter dat de actie wordt opgevolgd.

Kortom, er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, als je de informatie maar boven water kunt halen. Een software-tool die taken genereert is prima. Niet alles hoeft in een procedure te worden uitgeschreven.

## 2.3 Het handboek als hulpmiddel

In de nieuwe generatie ISO-normen is het gebruik van een handboek dus niet meer verplicht. Dat neemt echter niet weg dat je als organisatie nog altijd prima gebruik kunt maken van een handboek. Een dergelijk handboek wordt dan alleen niet ingezet omdat het een eis vanuit de ISO-norm is, maar vooral omdat je het als organisatie prettig vindt werken. Een handboek en/of procedures is functioneel, als dit de organisatie houvast biedt. Daarnaast kan een handboek natuurlijk ook handig zijn voor het inwerken van nieuwe medewerkers.



## 3. Vanuit de context naar continue kwaliteitsverbetering

### 3.1 van context naar concrete acties

Veel organisaties hebben moeite met het omzetten van de inzichten uit de eerdergenoemde contextanalyse naar concrete acties die daadwerkelijk tot verbetering leiden. Zodra je intern inzichtelijk hebt hoe jouw managementsysteem waarmee je de verbeteringen gaat managen eruit komt te zien, ga je aan de slag met het daadwerkelijk verbeteren. Dat verbeteren is een steeds weer terugkerend proces wat kan blijven draaien door gebruik te maken van een handig hulpmiddel, namelijk de kwaliteitscirkel van Deming.

Het Deming wheel bestaat uit het Plan-Do-Check-Act concept (PDCA). Het Deming wheel is de basis van procesmanagement en kwaliteitsmanagementsystemen. Het is een mechanisme om processen te beheersen en verbeteren, zodat zaken volgens de juiste specificaties worden geleverd. Zodra je verbeteracties hebt bepaald, daar Key Performance Indicators (KPI's) aan hebt gehangen, verantwoordelijken hebt aangewezen en een actieplanning hebt opgesteld, kan de PDCA-cirkel beginnen te draaien.





### 3.2 Borg je verbeterproces

Om resultaat te behalen is het cruciaal dat planning en uitvoering goed zijn ingeregeld binnen je organisatie en dat kan alleen als je goed inzichtelijk hebt hoe je dat doet. Dat is immers het startpunt van het continue verbeterproces waarmee je de groei van je organisatie gaat realiseren. Door het proces goed te borgen til je jouw organisatie naar een steeds hoger niveau en daarmee is kwaliteitsverbetering een feit.



# CERTIFICERINGSADVIES NEDERLAND JOUW PARTNER IN CERTIFICEREN

Ben je benieuwd naar de manier waarop je jouw managementsysteem zodanig in kunt richten dat het structuur geeft en uiteindelijk bijdraagt aan de realisatie van je doelen? Of kun je wel wat hulp gebruiken bij het uitvoeren van de contextanalyse? Neem dan gerust contact met ons op. Onze adviseur helpt je graag!

Deze whitepaper is geschreven door CertificeringsAdvies Nederland. Als Partner In Certificeren helpen wij organisaties met advies, opleiding en outsourcing binnen de thema's Kwaliteit, Arbo en Veiligheid, Milieu en MVO, Informatiebeveiliging en Voedselveiligheid.

Wij richten ons op pragmatische oplossingen met focus op directe winst voor jouw organisatie. Daarbij maken we het niet moeilijker dan het is. In onze aanpak nemen we daarom niet de norm, maar jouw organisatie als uitgangspunt. Samen met jou en je mensen komen we tot het beste resultaat.

## WIL JE MEER INFORMATIE?

W. Kijk op [www.certificeringsadvies.nl](http://www.certificeringsadvies.nl)

T. 085 - 4879972

E. [info@certificeringsadvies.nl](mailto:info@certificeringsadvies.nl)