

Kunt u mij aan een certificaat helpen?

mr L.A.F.M. Kerklaan

24

- [Introductie](#)
- [Certificatie: wat is dat?](#)
- [Interpretatie van normen](#)
- [Maatschappelijke druk tot certificeren](#)
- [Vertrekpunt is certificering](#)
- [Hoe ging men verder?](#)
- [De auteur](#)




Introductie

Nadat Deming en Juran de Japanners de basispasjes van de kwaliteitszorg geleerd hadden en de resultaten merkbaar werden in betere produkten sloeg ook de westerse wereld massaal de weg naar kwaliteit in.

Wij gingen daarbij vaak nogal eng met het begrip kwaliteit om. Onder het motto 'meten is weten' beperkten onze inspanningen zich nogal eens tot de kwaliteit van produkten. Wij leerden de weerbarstigheden van de organisatie kennen omdat wij de factor mens vergaten. Liepen de mensen aanvankelijk nog wel warm na een 'zeepkist'-redevoering, later bleek het niet zo eenvoudig ze echt te motiveren. Om dat te bereiken is niet alleen aandacht voor de kwaliteit van het produkt nodig. Essentieel daarbij is het accent dat gelegd wordt op de kwaliteit van het proces en de kwaliteit van de organisatie.

Eén van de middelen om daaraan te werken is certificering van het kwaliteitssysteem. Voor een toenemend aantal bedrijven is dit blijkbaar actueel en interessant. Actueel is het voor die bedrijven/ toeleveranciers die zich geconfronteerd zien met afnemers die de eis opleggen dat men over een goedgekeurd kwaliteitssysteem moet beschikken. Interessant is het voor die bedrijven die via certificering hun concurrentiepositie denken te kunnen versterken. Zij kunnen hun cliënten immers - ongevraagd - laten weten over een dergelijk systeem te beschikken en aldus immateriële zekerheid aan hun produkt toevoegen.



Certificatie: wat is dat?

Wat is eigenlijk een certificaat. Brengen wij het tot de kern terug dan gaat het om een 'verklaring die opgemaakt wordt om tot bewijs te dienen'. Een objectieve buitenstaander, i.c. het certificatie-instituut, verklaart dat het door een bedrijf gehanteerde stelsel van regels om de gewenste kwaliteit zeker te stellen, aan bepaalde eisen voldoet. Certificering geschiedt niet alleen door buitenstaanders. Binnen de ISO-gemeenschap (h)erkent men de volgende certificeringsmogelijkheden.

1st Party Certification

Dit zijn certificaten die door het bedrijf zelf zijn gegeven. Het betreft in de praktijk enkel certificaten van de produktkwaliteit.

2nd Party Certification

Dit zijn certificaten die door afnemers aan hun leveranciers worden gegeven.

3rd Party Certification

Dit zijn certificaten die door een onafhankelijk instituut worden afgegeven.

De buitenwereld zou hier met redelijke zekerheid uit af mogen leiden dat de organisatie een bepaald kwaliteitsniveau bezit. Redelijke zekerheid, want garanties worden in deze niet gegeven. De eisen waaraan het certificatie-instituut toetst, zijn vastgelegd in normen. Een bekende norm is de NEN ISO-9000 serie. De verschillende niveaus liggen in afzonderlijke normen vast. Zo beschouwt men de ISO-9001 als de 'zwaarste'; de 9002 en 9003 zijn in die volgorde weer lichter. Deze normen kunnen beschouwd worden als verstandige bedrijfskundige regels, die in vrijwel alle organisaties van toepassing zijn. Ze zijn dus noodzakelijkerwijs enigermate vaag, maar zij geven wel het aan te tonen deelgebied weer.



Interpretatie van normen

De certificatie-instituten vertalen deze normen - via interpretatie - naar hun specifieke werkgebied. De waarde van het certificaat hangt in een specifiek geval dus mede af van de kwaliteit van de interpretatie van de betreffende onderzoekers. Dit is een reden waarom de Raad van de Certificatie weer toezicht houdt op de afzonderlijke certificatie-instituten. Er is zelfs een raad van beroep die de uitspraken van de Raad van de Certificatie weer kan beoordelen. Al met al mag het duidelijk zijn dat de maatschappelijke organisatie van certificering heel wat voeten in de aarde heeft en als zodanig zelfs voor enige werkgelegenheid kan zorgen. Voor de bedrijven zit er - of ze nou wel of niet besluiten zich te laten certificeren - altijd een commercieel kantje aan. Dit krijgt nog een extra accent omdat werkgeversorganisaties en het Ministerie van Economische Zaken duidelijk wijzen op het belang van certificatie voor onze nationale positie op de nieuwe Europese markt.



Maatschappelijke druk tot certificeren

Het is voor bedrijven dus heel verleidelijk om ook aan 'certificatie' te gaan doen. Sommigen maken daarbij plannen om in twee jaar, of nog korter, het ISO-9001 certificaat te verwerven, terwijl ze daarvoor nog lang niet rijp zijn. Want de stap naar certificering is er een met vele consequenties, waaronder soms ingrijpende financiële effecten. In onze adviespraktijk ontmoeten wij nogal eens ondernemers die ons de vraag stellen hen in korte tijd 'aan een certificaat te helpen'.

Wanneer mag men nu in concreto het besluit nemen om een systeemevaluatie door een certificerende instelling aan te vragen? Mijns inziens mag dat pas wanneer voldoende aandacht is besteed aan een aantal aspecten die in de hierna volgende checklist staan genoemd. Als de vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden kan men het besluit nemen.

Aan de hand van een praktijkgeval zullen deze aspecten nader worden besproken. Voordat wij dit doen nog het volgende.

Dr J. Juran zei in 1989 in Wenen in zijn commentaar op het zojuist gehouden EOQC-congres dat hem de grote belangstelling voor het onderwerp certificering was opgevallen. Hij wees erop dat het Japanse kwaliteitssucces tot stand gekomen was zonder certificering. Duidelijker had hij het niet kunnen zeggen.



Vertrekpunt is certificering

Ik werd uitgenodigd bij de directie van een onderneming, een bestaande relatie, die een technisch hoogwaardig kunststofprodukt maakt. Deze onderneming was zich al wat langer aan het herbezinnen over haar kwaliteitsaanpak. Mede onder druk van de concurrentie zocht zij daarbij in feite naar een strategie om de kwaliteit over de gehele linie te verbeteren; een geenszins ongebruikelijke situatie. De directie zocht de oplossing in het binnen een jaar kunnen indienen van een aanvraag tot certificering volgens een ISO-9000 norm voor één van haar produktgroepen (produktgroep 'A'). De moederonderneming was het met deze gedachte geheel eens. Met deze opdracht wilde men een nieuw aan te stellen quality manager belasten. In de gesprekken die daarna volgden, hebben wij de mogelijkheden met de directie vanuit een strategisch perspectief nader geanalyseerd. Onderstaand volgen puntsgewijs de belangrijkste overwegingen. Deze punten samen vormen een redenering om tot een meerjaren kwaliteitsaanpak bij het bedrijf te komen. Dat was het eigenlijke vraagstuk dat beantwoord diende te worden.

Checklist certificering

1. Is het op dit moment nodig?
2. Wat zijn de voor- en nadelen?
3. Welke certificeringsvorm is geschikt c.q. vereist?
4. Met welke organisatorische consequenties dient men rekening te houden?
5. Is er voldoende commitment bij het managementteam?
6. Leg de benodigde infrastructuur aan
7. Maak de management bemoeienis zichtbaar
8. Kwaliteit als middel van 'customer satisfaction'
9. Ontwikkel een integraal kwaliteitssysteem

- 10. Leg documentatie naar drie abstractieniveaus vast
- 11. Kwaliteit als strategisch issue

1. **Certificering is nog niet direct nodig**

Aan de wens van de directie lagen met name concurrentieoverwegingen ten grondslag. In de markt van produktgroep 'A' van deze onderneming (laten wij haar 'X' noemen) opereren in Nederland echter slechts drie kwaliteitsleveranciers, waaronder 'X'. Indien één van deze aanbieders tot certificeren overgaat, zullen de anderen op den duur wel meegaan. Deze situatie biedt echter ook mogelijkheden om met betrekking tot certificatie tot een gezamenlijk standpunt te komen, namelijk wel of niet meedoen. Realistisch is het temporiseren en modifieren van het certificatieproces in de branche. 'X' zou wat dit betreft het initiatief kunnen nemen, vanwege het grote belang dat zij daarbij heeft.

2. **Certificering heeft ook schaduwzijden**

Certificering biedt anders dan door velen thans gedacht wordt niet alleen maar voordelen. In de praktijk ziet men - ondanks alle goede voornemens - certificering nogal eens samengaan met bureaucratisering. Het kwaliteitssysteem wordt gedetailleerd vastgelegd onder andere in zogenaamde 'kwaliteitshandboeken'; het up-to-date houden daarvan en de eruit voortvloeiende procedures en instructies vragen veel tijd. Problematisch wordt het echter als er ook nog procedures en instructies op schrift staan die door niemand gebruikt worden, maar die er terwille van het systeem zijn.

3. **Er zijn verschillende vormen van certificering**

Systeemcertificering wordt toegepast omdat produktcertificering duur of onpraktisch is. Een certificaat is, zoals gezegd, niets anders dan een 'verklaring die wordt opgemaakt om tot bewijs te dienen'. Het gaat daarom om de inhoud van de verklaring. Deze verklaring houdt bij systeemcertificatie in dat ten tijde van de evaluatie ten genoegen van de evaluator aangetoond is dat het produktieproces beheerst verloopt. Dit nu geeft afnemers extra zekerheid of vertrouwen in het eindprodukt. In de huidige 'X'-praktijk wordt echter het produkt een groot aantal jaren gegarandeerd. In dat geval is er in feite sprake van een produktcertificaat. De vraag is dan ook gerechtvaardigd in hoeverre de afnemer daadwerkelijk extra zekerheden krijgt door systeemcertificatie.

4. **Over organisatorische condities moet niet gemakkelijk gedacht worden**

Alvorens men tot systeemcertificatie kan overgaan, moet het bedrijf aan een groot aantal randvoorwaarden voldoen. Je kunt het er niet zomaar even bij doen; en zou dat toch lukken, toekenning van het certificaat brengt voor het bedrijf een groot aantal 'verplichtingen' met zich mee. Het heeft ook te maken met een stijl van leidinggeven. Niet het improviseren wordt beloond, maar het zodanig organiseren dat er zich geen problemen voordoen. Managers moeten dan veel meer tijd besteden aan planning, het gedetailleerd uitwerken van bedrijfs- en afdelingsdoelstellingen, het organiseren van feed-back loops en aantonen dat dit geheel werkt. Op zich zelf allemaal nuttige zaken, welke men ook in gang kan zetten zonder dat men zich reeds heeft aangemeld bij een certificeringsinstantie.

5. **De inzet van het gehele managementteam is nodig**

Sterker nog, de primaire reden om een dergelijke stijl van leidinggeven te adopteren moet vanuit het inzicht van het zittende management komen, omdat men ziet dat het niet beheersen van het bestaande proces tot allerlei problemen leidt. Deze problemen zijn ook bij 'X' bekend: klachten, garantieclaims, uitval, afval, rework en eindprodukten die niet aan de specificatie voldoen, doch niettemin bruikbaar zijn. Het management moet inzien dat het zo niet langer meer kan; het moet structureel anders, beter. In de praktijk zien wij steeds weer dat het komen tot dit inzicht een hele moeilijke zaak is. Hoewel uitzonderingen denkbaar zijn, kan gesteld worden dat een fundamenteel andere aanpak alleen bereikt wordt als het hele managementteam zich wil inzetten. Je kunt het niet aan een paar enthousiastelingen overlaten.

6. Eerste stap: infrastructuur voor kwaliteitsbeheersing

De eerste stap is dus het aanleggen van de infrastructuur die nodig is om kwaliteit te kunnen beheersen. Er is geen theoretische reden om dit te beperken tot produktgroep 'A'; de andere produktgroepen zouden hieraan 'gewoon' kunnen meedoen. Wel ieder op eigen wijze, vertrekkend vanuit de bestaande knelpunten. Daarnaast is sterk aan te bevelen om ook op een meer structurele manier naar de huidige wijze van kwaliteitsbeheersing te kijken; juist ook omdat het bedrijf uit strategische overwegingen snel de stap naar systeemcertificering moet kunnen zetten. Daartoe zou men in dit stadium al met een - informele - audit tegen de ISO-9002 een 'foto' kunnen maken van de bedrijfsonderdelen in de produktie. Het is goed jezelf eens een spiegel voor te houden. Wij houden echter beslissruimte ten aanzien van de consequenties die de auditbevindingen zullen oproepen.

7. Zichtbaar maken van managementbemoeyenis is essentieel

Met deze stap moet ook bereikt worden dat men ziet dat bedrijfsdirectie en management verder gaan met kwaliteit, dus zichtbaar maken dat kwaliteit een topzorg is. De onderneming is al gestart met kwaliteitskringen, nu gaat ze verder. Daarom moet de inventarisatie onder punt 6 zichtbaar worden gemaakt, bijvoorbeeld in het kwaliteitsplan 1991. Dit kwaliteitsplan moet voldoende gedetailleerd worden uitgewerkt op afdelings- en groepsniveau, maar het moet simpel en haalbaar blijven. Als het goed gebeurt, zouden drie gevolgen/ effecten moeten optreden.

- 7.1 De kwaliteitsbeheersing verbetert; effect is kostenreductie.
- 7.2 Meer en relevantere onderwerpen voor de bedrijfskringen; effect meer kringen en meer animo.
- 7.3 Uitstraling door middel van voorlichting, brochures en rapportages binnen het moederbedrijf en bij (potentiële) klanten; effect een beter kwaliteitsimago.

Ook de commerciële mogelijkheden van 7.3 moeten niet uitgevlakt worden. Als er tastbare bewijzen zijn dat 'X' serieus aan kwaliteit werkt, moeten wij dat uitdragen. De klant gaat niet alleen op certificaten af, maar ook op overtuigende informatie. Terzijde zij opgemerkt dat al deze zaken prima passen binnen de gedachte van de ISO-normen, doch géén bureaucratie met zich meebrengen.

8. In tweede fase aandacht voor preventie en 'customer satisfaction'

Al doende krijgen wij dus een infrastructuur die opgebouwd is uit de volgende componenten.

- 8.1 daadwerkelijke bemoeyenis van het management
- 8.2 structurele beheersing van de produktieprocessen

8.3 een systeem van bedrijfskringen.

In de tweede fase gaat het er om dat deze componenten niet alleen correctief (bij ontsporingen), doch ook preventief optreden. Dit alles ook nog in onderlinge samenhang. Dat impliceert voor de bedrijfskringen dat zij niet langer in een zeker isolement werken, doch dat zij aansluiting vinden bij de ernstige bedrijfsproblemen. Het management moet anders naar kwaliteit leren kijken. Behalve kwaliteit als middel van kostenreductie is kwaliteit tevens middel van 'customer satisfaction'. Wordt in fase 1 alleen (vooral) gewerkt aan een goede kwaliteitsbeheersing, in fase 2 komt daar kwaliteitsverbetering bij. Daarom moeten in deze fase marketing, ontwikkeling en produktievoorbereiding zeer nadrukkelijk betrokken worden. Kwaliteitsverbetering moet primair benaderd worden vanuit de klant. In deze fase zal ook veel met projecten moeten worden gewerkt. De staande organisatie is niet altijd bij machte alle consequenties van mogelijke verandering te overzien en te doordenken. Het leren werken met kwaliteitsprojecten (en het succesvol afronden) wordt een essentiële vaardigheid op managementniveau.

9. Certificeren brengt vastlegging documentatie met zich mee

Het resultaat van deze fase moet een integraal, goed onderling afgestemd kwaliteitssysteem voor de gehele onderneming zijn. Zo'n systeem wordt ook bedoeld in de (nog zwaardere) ISO-guideline 9004. Pas nu wordt de keuze opportuun of 'X' zich daadwerkelijk voor een systeemcertificaat gaat aanmelden, en zo ja, voor welk. Indien men zich aanmeldt, komt natuurlijk de gehele vastleggingsproblematiek van het kwaliteitssysteem weer boven tafel.

Het documenteren van het kwaliteitssysteem is in feite een onderdeel van het opzetten en invoeren van een managementinformatiesysteem (MIS). Zo'n managementinformatiesysteem is in ons geval dan een kwaliteitsmanagementinformatiesysteem (KWIS).

Het KWIS is bedoeld om zowel bestuurlijke informatie als verantwoordingsinformatie tot stand te laten komen en toe te passen. Enerzijds komt daarbij de betrokkenheid van het management meer tot uiting (zie punt 5) en anderzijds wordt door het afleggen van verantwoording zowel be- als bijsturing mogelijk. Het gedocumenteerde kwaliteitssysteem krijgt dan iets dynamisch en kan tevens flexibel op de veranderingen in de onderneming inspelen. Het KWIS zal, zeker als het proces van voortdurende kwaliteitsverbetering erin is opgenomen, zelfs in bepaalde gevallen de voortrekkersrol voor veranderingen en verbeteringen spelen.

Er is nog een andere reden waarom ik het in deze tijd essentieel vind dat het documenteren van het kwaliteitssysteem in de vorm van een MIS of KWIS plaatsvindt. We spreken zo graag over 'integrale kwaliteitszorg'; we zetten dan een reeks documenten op, die naast alle andere documenten van een bedrijf gaan bestaan. Integreer we dan?

Naar verwachting is dit dan een levend systeem, zodat het zowel beschrijfbaar als herkenbaar zal zijn. Via een relatief eenvoudige methode, die overigens vaak veel werk met zich brengt, is vastlegging zeer wel te realiseren. Er bestaan externe cursussen waarin medewerkers zich deze methode eigen kunnen maken.

10. Documentatie naar drie abstractieniveaus vastleggen

De mate van gedetailleerdheid waarin men terecht komt bij het inkijken van documentatie of instructies is vaak overrompelend; de gebruiker zoekt tevergeefs naar aanknopingspunten om zijn probleem op te lossen. In vele gevallen is hij niet geïnteresseerd in details, maar wil hij de algemene gang van zaken weten. De man op de vloer is daar weer minder in geïnteresseerd en vraagt juist om een duidelijke instructie voor niet-routine gevallen. Het ideaal (tevens 'de eis') is dat de gebruiker zelf doelgericht kan inzoomen op zijn specifieke vraagstelling. Daarom worden bedrijfsdocumentatiesystemen opgezet naar verschillende abstractieniveaus. Voor 'X' zou

men kunnen denken aan drie niveaus: bestuurlijk niveau, beheerniveau en uitvoerend niveau. Binnen elk niveau kan men weer een horizontale indeling maken. Zo ontstaat een matrix waarin elk document zijn plaats (en nummer!) vindt.

11. Een bedrijfsplan met kwaliteit-issues

Na deze fase is er in principe een derde fase denkbaar, namelijk die waarin kwaliteit eerst een strategisch issue wordt voor 'X'. In het kader van deze serie gesprekken met de directie is een verdere uitwerking nog niet zinvol. Ik wil volstaan met op te merken dat fase 2 als het ware vanzelf in fase 3 kan overlopen als men grote kwaliteitszorgprojecten ter hand neemt die (meestal) een directe relatie hebben met het middellange c.q. lange termijn bedrijfsplan.

Kort samengevat: de route naar het certificaat

- Stel eerst orde op zaken; ruim knelpunten op
- Ga aan kwaliteit werken met het hele managementteam en een goed achterliggend plan
- Doe het in kleine, maar weloverwogen stapjes; houd het simpel
- Maak de resultaten zichtbaar; presenteer ze
- Betrek in de tweede fase ook de niet-productieafdelingen
- Optimaliseer dan het klantgericht denken
- Beslis vervolgens over al dan niet certificeren
- Leg het kwaliteitssysteem op een praktische manier vast

Hoe ging men verder?

Ik gaf in overweging om de kwestie uitvoerig in het managementteam te bespreken. Bij deze bespreking was ik aanwezig om een en ander te kunnen toelichten.

Het is niet verstandig om 'met kwaliteit' verder te gaan voordat er in het managementteam voldoende draagvlak is. Een workshop van één of anderhalve dag was daarom een goed vervolg, maar die was dan ook voorbereid. De doelstelling van zo'n workshop is heel concreet: het ontwikkelen van een gedetailleerd plan van aanpak voor het komend jaar. De deelnemers moesten tevoren enig 'huiswerk' maken, terwijl een vooraf uitgevoerde (snelle) audit tegen ISO-9002 ook goede input leverde.

Het spreekt vanzelf dat het verwerven van een certificaat een nastrevenswaardig doel is. Onze eerste zorg is echter een goed plan van aanpak. Ik hoop dat het bovenstaande dat duidelijk heeft gemaakt.

mr L.A.F.M. Kerklaan,
firmant.



De auteur

Bedrijfskundige. Brede praktijkervaring met vraagstukken op het gebied van kwaliteitszorg, onder andere bij enkele internationale industriële ondernemingen. Heeft veel te maken gehad met doorlichting van toeleveranciers. De laatste jaren werkzaam in de externe adviespraktijk, onder meer op het gebied van preventieve bedrijfsdoorlichting, invoeren van integrale kwaliteitszorg bij industriële ondernemingen en ondernemingen actief op het gebied van de professionele dienstverlening.