



**BUREAU  
VERITAS**

## ISO 9001 GEBRUIKEN ZOALS HET BEDOELD IS

Dick Vries, kwaliteitscoördinator bij ECABO, kun je gerust een fan noemen van de ISO 9001 norm. 'We proberen bij ECABO om in de dagelijkse praktijk zo veel mogelijk te managen op basis van de norm en dat is toch hoe de opstellers van de kwaliteitsnorm het bedoeld hebben', klinkt het enthousiast uit zijn mond.

Dat enthousiasme was begin 2008 ver te zoeken. Het ISO-gecertificeerde managementsysteem was gedocumenteerd in een dik handboek met gedetailleerde procedures voor het uitvoeren van alle activiteiten. De procedures waren gerangschikt volgens de hoofdstukken uit de ISO 9001 norm. De aansluiting tussen het managementsysteem en de bedrijfsvoering dreigde verloren te gaan. Het kostte ECABO daardoor steeds meer moeite de externe auditors ervan te overtuigen dat de ISO norm werd nageleefd.

In 2008 heeft Dick Vries kwaliteitsmanagementnaar zich toe getrokken en van de directie ruimte gekregen voor de bouw van een nieuw managementsysteem. 'We hebben toen besloten alle bedrijfsprocessen bij ECABO in beeld te brengen en te beschrijven en op basis daarvan het managementsysteem in te richten.', beschrijft Dick deze periode. 'Ik ben in gesprek gegaan met alle afdelingsmanagers. Zij hebben zelf in deze gesprekken de inrichting van de procesdiagrammen bepaald, die van toepassing zijn op hun verantwoordelijkheidsgebieden. Hierbij zijn van alle processen die we onderscheiden de input, output, procesbeschrijving en beheersmechanismen benoemd. Het meest tijdrovend was de samenhang van de bedrijfsprocessen te bepalen'. Het voordeel van deze aanpak is geweest, dat de managers zich herkennen in de bedrijfsprocessen die in het nieuwe handboek zijn vastgelegd.

### **Kwaliteitscoördinator**

ECABO heeft 11 procesketens in kaart gebracht. Deze zijn onderverdeeld in beleid-, primaire- en ondersteunende processen en vormen een blauwdruk van de organisatie.

Deze blauwdruk biedt voor iedereen een helder beeld van de samenhang in activiteiten die ECABO uitvoert. 'ECABO heeft daarmee ook duidelijker voor ogen hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen.'

Van bepaalde bedrijfsprocessen realiseerde men zich bijvoorbeeld niet dat ze bestonden. En op een aantal plaatsen kwam men er achter dat bedrijfsprocessen elkaar overlaptten of de aansluiting tussen de processen gebrekkig was. Bij een bedrijfsproces is de output zelfs als 'black box' aangemerkt.

Door de herbouw van het managementsysteem werd ook inzichtelijk dat taken van afdelingen niet altijd synchroon liepen met de ketens van bedrijfsprocessen. De herstructurering heeft best discussie opgeroepen, maar vooral voor veel duidelijkheid gezorgd.

Tijdens de sessies met managers is dankbaar gebruik gemaakt van specifieke software voor de bouw van procesketens. Met behulp van deze software konden ze de processen tijdens de sessies visualiseren en



op basis van discussie ter plekke bijstellen. 'Ik had daarbij de onmisbare ondersteuning van ECABO-informatiemanager Annet Veen,' verteld Dick eerlijk.

'Ik werk al 24 jaar voor Ecabo en ken de organisatie dus aardig goed, maar ook voor mij heeft het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen zeer verhelderend gewerkt'. De bedrijfsprocessen bieden ECABO nu de structuur om nieuwe routines te ontwerpen voor het inrichten en monitoren van jaarplannen, het plannen van interne audits, het genereren van klachten- en klantenrapportages, het organiseren van leveranciersbeoordelingen en het traceren en volgen van verbetermaatregelen. 'Op deze manier managen we dus echt met de norm,' klinkt het haast verbaasd. 'Alle rapportages worden na de directiebeoordeling door Saskia van de Bijl, officemanager van het directiesecretariaat, op ons Intranet gepubliceerd. Saskia biedt mij trouwens in de volle breedte vitale ondersteuning bij de kwaliteitscoördinatie'. Het team wordt compleet gemaakt door 12 bevlogen auditoren. 'Zo zie je maar dat het allemaal teamwork is om een goed managementsysteem te handhaven'.

Om het managementsysteem niet alleen iets is van het kwaliteitsteam, heeft het een eigen plaats op intranet gekregen in een eveneens belangrijke samenwerking met ICT-beheerder Guus den Breeje. Daardoor zijn rapporten, inclusief directiebeoordelingen, en uiteraard het handboek zelf, voor iedereen in de organisatie op eenvoudige wijze toegankelijk.

Het hele bouwtraject is door Dick Vries ontworpen en aangestuurd. Hij coördineert nu de instandhouding van managementsysteem, 'ik noem me zelf bewust geen kwaliteitsmanager. Ik coördineer de werking en toepassing van het systeem; de directie en de afdelingsmanagers zijn er de eigenaren van.' Tijdens de opbouw is ECABO bijgestaan door een externe adviseur. Deze heeft over de schouder meegekeken en vooral de relatie met de ISO 9001 norm in het oog gehouden. 'We hebben nooit overwogen om de norm de deur te wijzen en daar ben ik tot op de dag van vandaag erg blij om. Dit traject heeft ons zo ontzettend veel opgeleverd.

## **Functiebeschrijvingen**

Dick Vries is duidelijk trots op het dunne handboek dat voor hem ligt. 'Hier in staan de scope, de procesoverstijgende procedures en de bedrijfsprocessen. In het handboek zijn ook de beheersmechanismes benoemd, de actuele versies staan op Intranet.' Het aantal beheersmechanismes, zoals instructies, reglementen, handleidingen, formats etc. is tot de essentie beperkt. 'Bij een kennisintensieve organisatie als ECABO is de goede werking van bedrijfsprocessen namelijk vooral afhankelijk van de competenties waarover de medewerkers beschikken'.

In een parallel-traject met de bouw van het managementsysteem zijn dan ook alle functies bij ECABO opnieuw beschreven onder aansturing van de afdeling P&O/HR. De beschrijvingen zijn resultaatgericht opgesteld en zo veel mogelijk gerelateerd aan de output van de bedrijfsprocessen. Het is misschien wat overdreven gesteld maar een scholingsplan kan hier als het ware zo uit rollen.



## Werkbaar

Het verschil met het 'oude' managementsysteem is dat het bedrijf nu vertaald is naar de norm in plaats van de norm naar het bedrijf.' Vroeger werd er gekeken wat de eisen van de norm waren en daar bedacht je dan wat op zodat het bedrijf weer voldeed aan de norm. In de nieuwe situatie hebben we gekeken wat het bedrijf doet en hoe we dit kunnen vertalen naar de norm.' Gevolg is dat het systeem veel herkenbaarder en werkbaarder is.

Bij ECABO zijn private en publieke werkzaamheden in het managementsysteem geïntegreerd. De onderwijsinspectie houdt toezicht op het publieke deel van het bedrijf en eist dat de geleverde prestaties kunnen worden gespecificeerd, aangetoond en onderbouwd met bijvoorbeeld klantenrapportages. Deze eisen sluiten aan bij het managementsysteem. 'Ook deze aansluiting vormt een impuls om echt met het systeem te managen'.

De opbouw periode is afgerond, maar dat wil niet zeggen dat Dick Vries en ECABO rustig achterover kunnen leunen. 'De basis is gelegd maar de goede werking van het systeem moet prikkelen tot het aanbrengen van verbeteringen in de bedrijfsvoering en dat bepaalt de dynamiek van het managementsysteem. Risico-analyse en –management zijn dan ook nog volop in ontwikkeling. Daarnaast zijn er ook nog steeds cultuurstappen te zetten om het systeem echt te benutten bij het benaderen van vraagstukken. Dat zit nog niet volledig in de routine van het denken binnen de organisatie,' vertelt Dick. De neiging om puur gevoelsmatig en ad hoc keuzes te maken zit diep geworteld en ook valt het niet altijd mee om over de grenzen van afdelingsbelangen te kijken.

Managementrapportages worden soms als lastig ervaren en niet altijd gezien als kansen om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit alles trekt dan ook een behoorlijke wissel op de oplettendheid en overtuigingskracht van de directievertegenwoordiger in het MT.' Maar een ding is zeker: 'de ISO 9001 norm heeft ons als bedrijf al heel veel opgeleverd.'

En bijkomend voordeel is dat ECABO de komst van auditors van Bureau Veritas tegenwoordig met nieuwsgierigheid in plaats van met spanning tegemoet ziet.

## ECABO

- ECABO is het kenniscentrum voor de economische- administratieve, ict- en veiligheidsberoepen, waar jaarlijks ongeveer 83.000 MBO-ers voor worden opgeleid.
- Bij ECABO werken circa 220 mensen
- Er zijn in Nederland 17 kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven die verantwoordelijk zijn voor de kwalificaties (=exameneisen) van MBO-opleidingen en voor circa 450.000 stageplaatsen.
- Daarnaast verrichten zij private activiteiten, zoals examinering, leermiddelen, trainingen etc.
- In de jaren negentig hebben kenniscentra met elkaar afgesproken om de bedrijfsvoering te baseren op ISO 9001.