

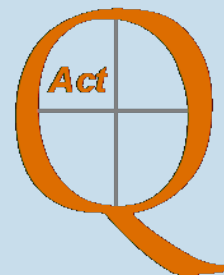


# Kluwer

a Wolters Kluwer business

## “Managen op duurzaam succes – een aanpak op basis van Kwaliteitsmanagement”

### ISO 9004:2009



Bob Alisic

**ActinQ**

consulting, training & auditing in Quality

Hoe zijn de beide normen ontworpen?

## ISO 9004:2000

- Als verbreding van ISO 9001:2000 richting alle belanghebbenden (interested parties)
- “Bottom-up” aanpak vanuit ISO 9001:2000
- Structuur identiek aan ISO 9001:2000 structuur
- Zelf-assessment met 2 – 3 vragen per subparagraaf

Hoe zijn de beide normen ontworpen?

## ISO 9004:2009

- Vertrekpunt: Hoe een organisatie managen richting duurzaam succes?
- Via ontwikkelen van strategie (Waar gaan we naar toe en waarom?) naar de realisatie (Hoe komen we daar?) en afsluiten met Innoveren en Leren.
- Eigen structuur.
- Twee zelf-assessment modellen, strategische en operationele met de gegeven situaties ter vergelijking met de eigen situatie.

# Uitgangspunten voor de nieuwe ISO 9004

Hoe een organisatie managen in de richting duurzame succes?

**Vraag 1:** Waar gaan we naar toe en waarom?

**Vraag 2:** Hoe komen we daar?

**Vraag 3:** Waar zijn we?

*Managing for sustained success of an organization – A quality management approach*

Managen op duurzaam succes – een aanpak op basis van Kwaliteitsmanagement

ISO 9004:2009 als een “integrator” van de verschillende aanpakken en tools op het gebied van kwaliteit.

*This International Standard provides guidance to organizations for achieving sustained success.*

*It is applicable to any organization, regardless of size, type and activity.*

*This International Standard is not intended for certification, regulatory or contractual use.*

Om de organisaties die al ISO 9001 norm gebruiken te ondersteunen bij het behalen van een langere termijn voordeel van de implementatie van een breed georiënteerde kwaliteitsmanagementsysteem met veel diepere impact op de organisatie.

# Verband tussen ISO 9001 en ISO 9004

## Performance

Duurzaam succes

Efficiënt en effectief

Effectief

<b>ISO 9001 (minimaal)</b>		

Klant gerelateerd



Alle relevante belanghebbenden

Realisatie processen



Alle processen

Impact op de belanghebbenden en de processen



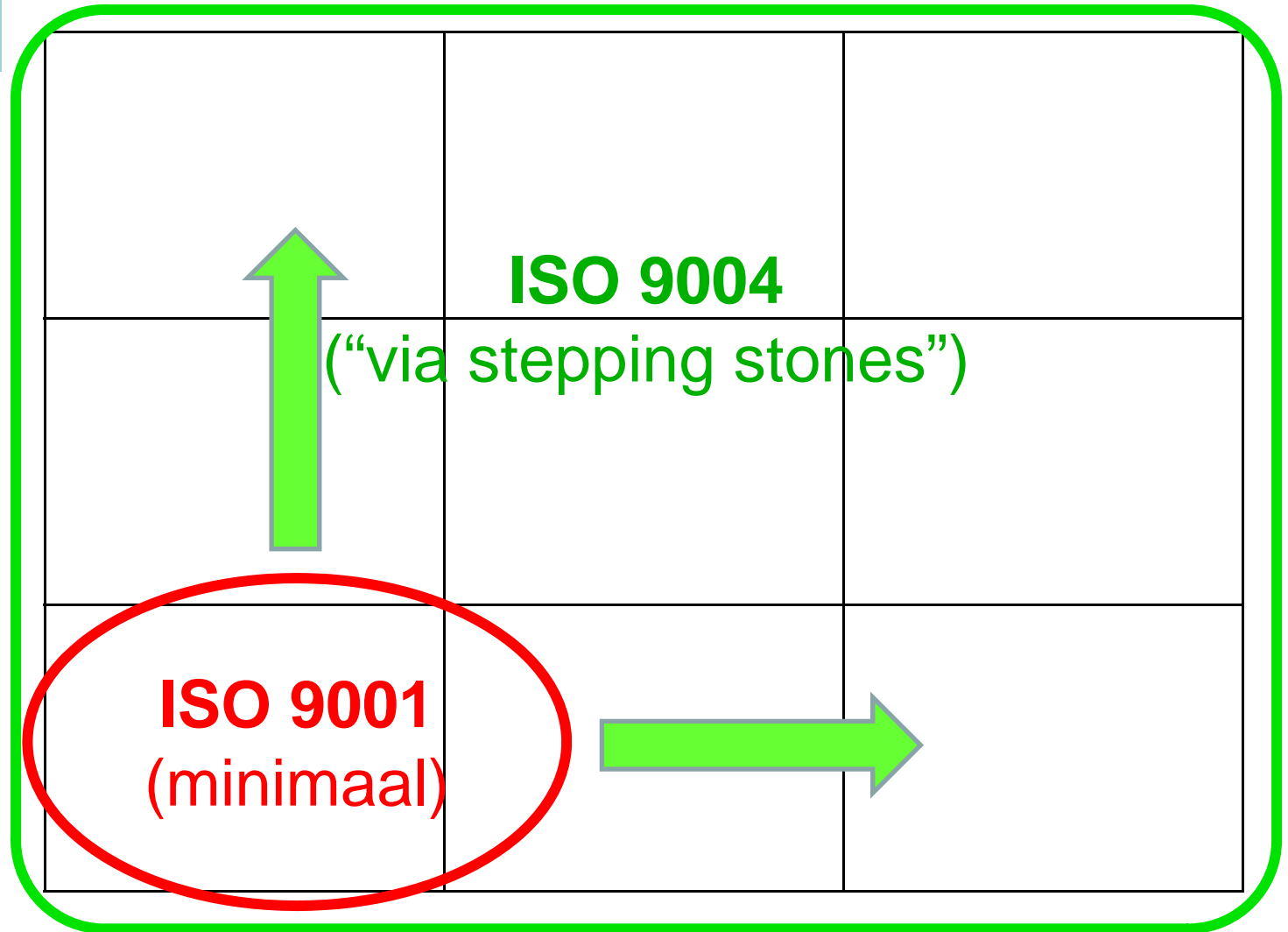
# Verband tussen ISO 9001 en ISO 9004

## Performance

Duurzaam succes

Efficiënt en effectief

Effectief



Klant gerelateerd



Alle relevante belanghebbenden

Realisatie processen



Alle processen

Impact op de belanghebbenden en de processen

# Doelstellingen van ISO 9004:2009

- Ondersteunen van de verbeteringen in het kwaliteitsmanagementsysteem van de gebruikers.
- Richtlijnen aan te bieden aan een organisatie voor het creëren van een kwaliteitsmanagementsysteem dat:
  - Waarde creeert voor haar klanten, via haar producten;
  - Waarde creeert voor alle relevante belanghebbende partijen;
  - Balanceert de standpunten van alle relevante belanghebbenden.

# Fundament: Kwaliteitsmanagementprincipes

- *Klantgerichtheid*
- *Leiderschap*
- *Betrokkenheid van medewerkers*
- *Procesbenadering*
- *Systeembenadering van managen*
- *Continue verbetering*
- *Besluitvorming op basis van feiten*
- *Win-win relaties met leveranciers*

# Wat is “duurzaam succes”?

**Het vermogen van een organisatie om haar performance voor een langere termijn te kunnen behouden of ontwikkelen:**

- Benadrukt de noodzaak voor een balans tussen de financieel-economische belangen van een organisatie en die van de maatschappij en de ecologische omgeving .
- Is gerelateerd aan de belanghebbenden van een organisatie (zoals klanten, aandeelhouders / eigenaars, medewerkers, partners en maatschappij).

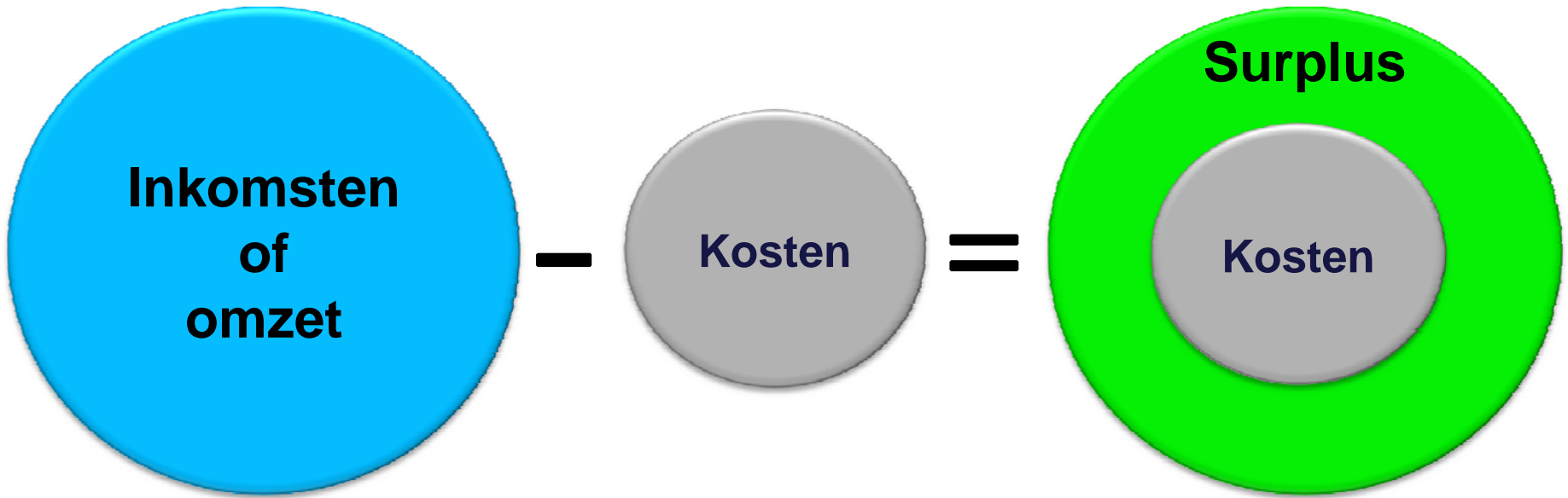
# Wat is “het succes” in dagelijkse praktijk?

Een organisatie die duurzaam succes aan het bereiken is, is in staat te werken met alle relevante belanghebbenden en kan vervullen hun behoeftes en verwachtingen.

Mooie, lange zin, maar wat betekent dit echt?  
Wat moet ik, als **manager** doen?

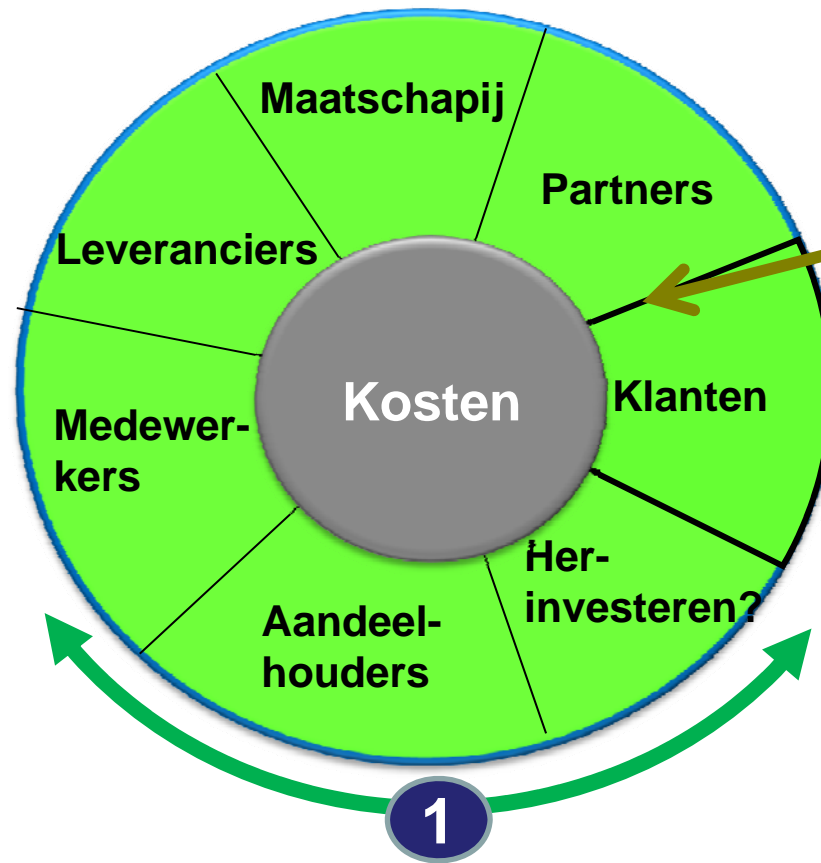
.....**U moet uw “koek” verdelen op een gebalanceerde wijze tussen al uw relevante belanghebbenden.....???**

# Wat is “het succes” in de dagelijkse praktijk ?



**Groene deel: Surplus, geld dat her-geïnvesteerd kan worden of “gegeven” kan worden aan een of aan meerdere belanghebbenden.**

# “De koek” – hoe die te verdelen tussen de belanghebbenden?

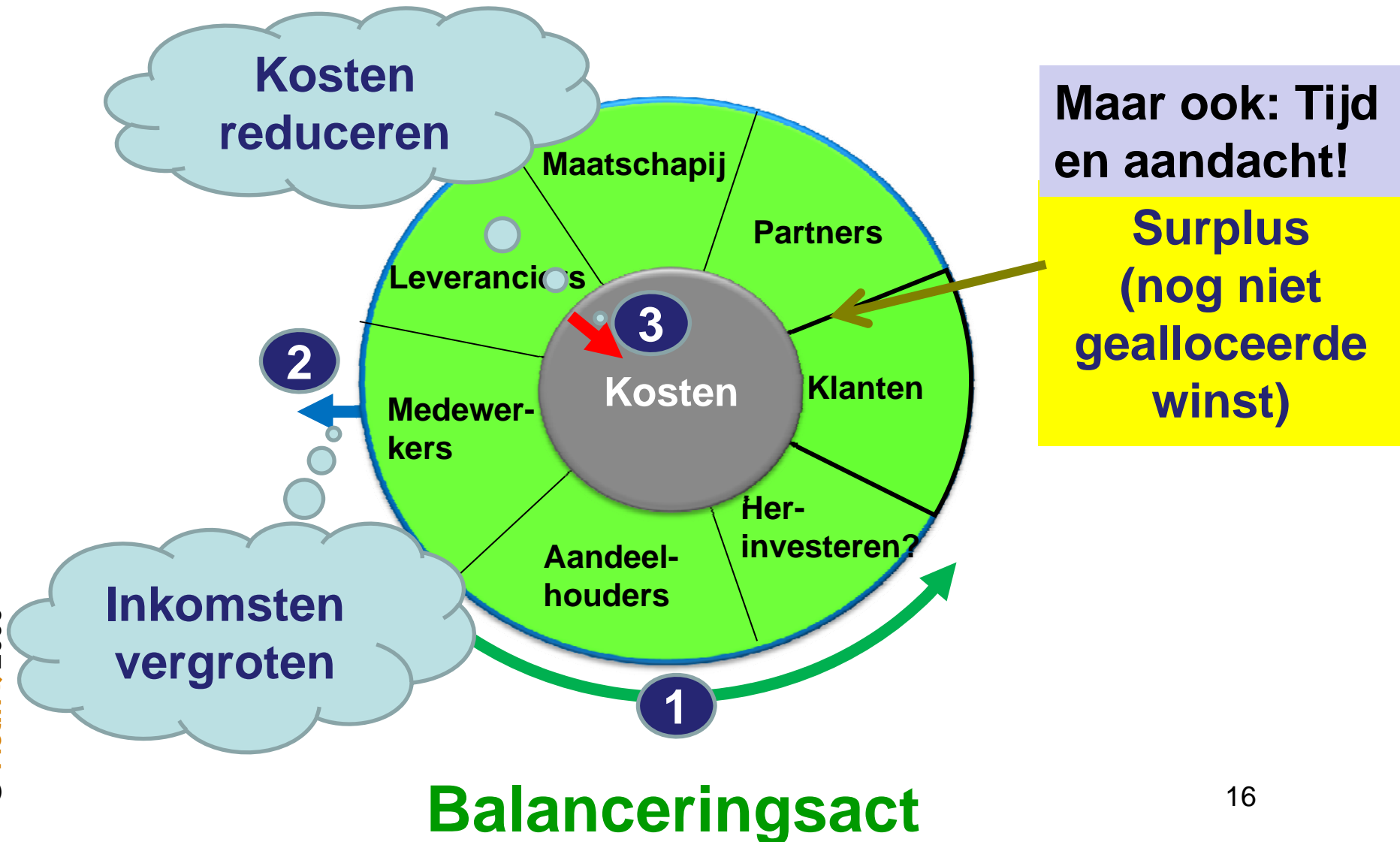


Maar ook: Tijd en aandacht!

**Surplus**  
(nog niet gealloceerde winst)

## Balanceringsact

# “De koek” – maar ook, hoe die te vergroten?





# Wat zijn “de essentials” van een succesvolle organisatie?

- ✓ Continue scannen van eigen externe omgeving.  
Continue scannen van eigen interne omgeving.  
Waarin zijn we goed, en waarin zijn we dat (nog) niet?  
In de spiegel kijken!
- ✓ Keuzes maken wat te betekenen voor welke van de belanghebbenden. Zoeken naar de balans in het tevredenstellen van de verschillende belanghebbenden.
- ✓ Ontwikkelen en invoeren van de strategieën om in lijn te brengen van eigen capabilities met de nieuwe behoeftes.
- ✓ Monitoren (kijken in de spiegel) en ontwikkelen van nieuwe capabilities, ontwikkelen van de capabilities voor het leren en voor implementeren van de veranderingen. Bouwen van “agility” (snelheid, innovatiekracht en flexibiliteit).

# Structuur van ISO 9004:2009

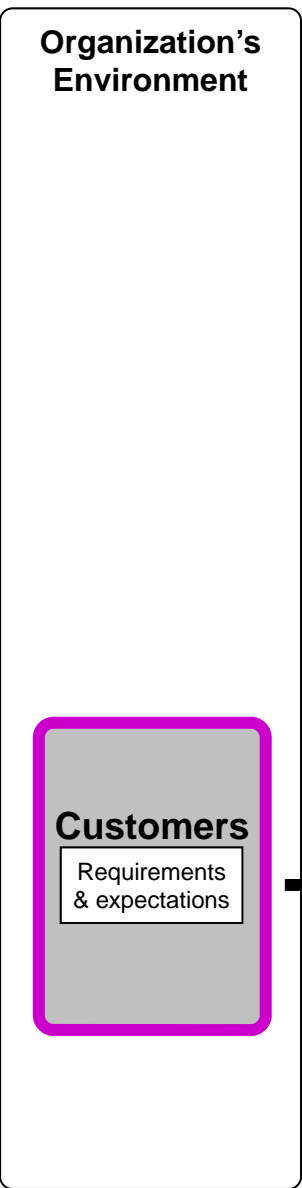
1. *Scope*
2. *Normative references*
3. *Terms and definitions*
- 4. *Managing for sustained success of an organization***
- 5. *Strategy and policy formulation, planning & deployment***
- 6. *Resource management***
- 7. *Process management***
- 8. *Monitoring, measurement, analysis and review***
- 9. *Improvement, innovation and learning***

**De  
“essentials”**

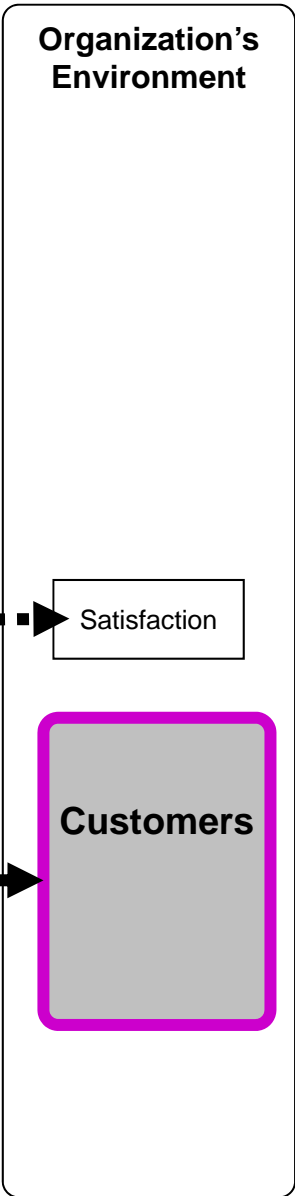
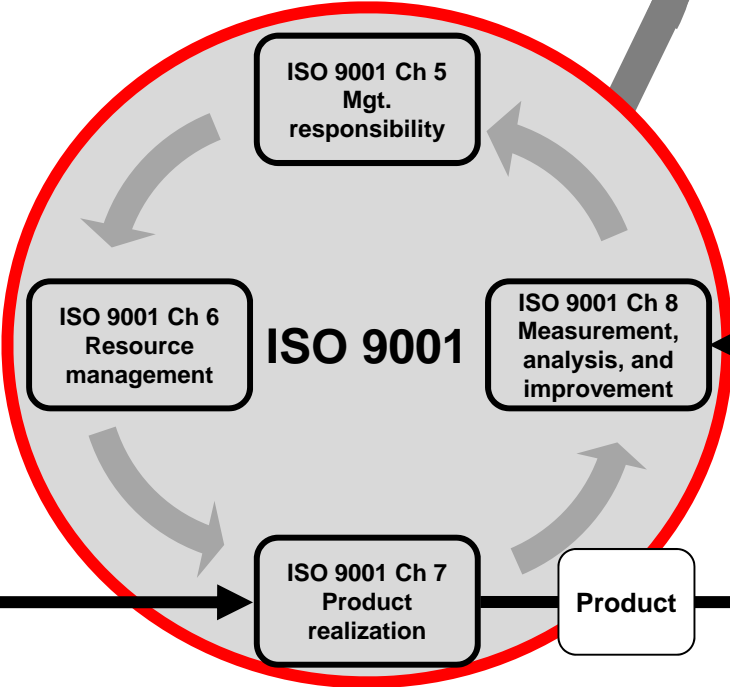
***Annex A A self-assessment tool***

***Annex B Quality management principles***

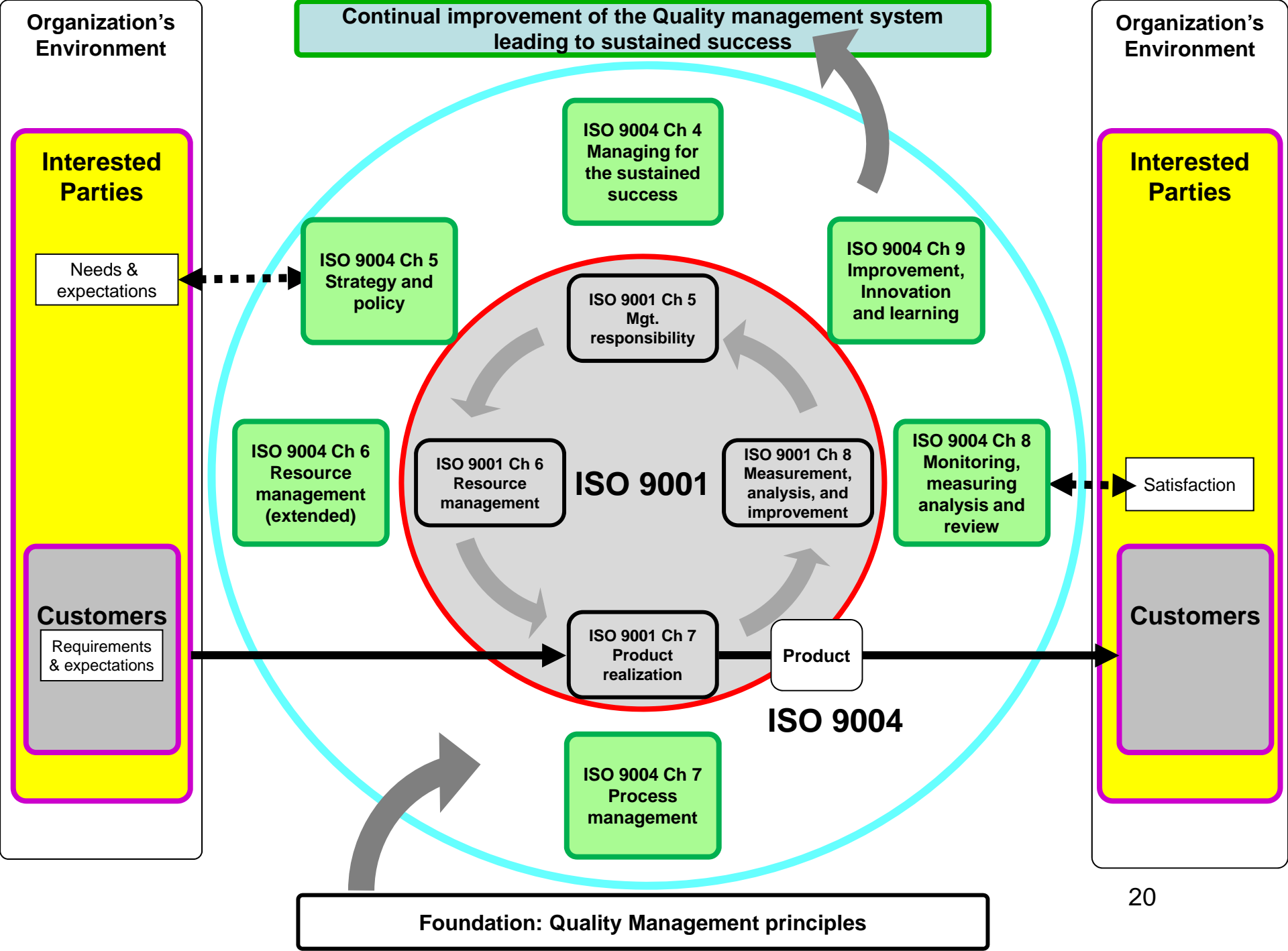
***Annex C Correspondence between ISO 9004 and 9001***



Continual improvement of the Quality management system



Foundation: Quality Management principles



# Waar naar toe en waarom?

**Continual improvement of the Quality management system leading to sustained success**

**ISO 9004 Ch 4  
Managing for  
the sustained  
success**

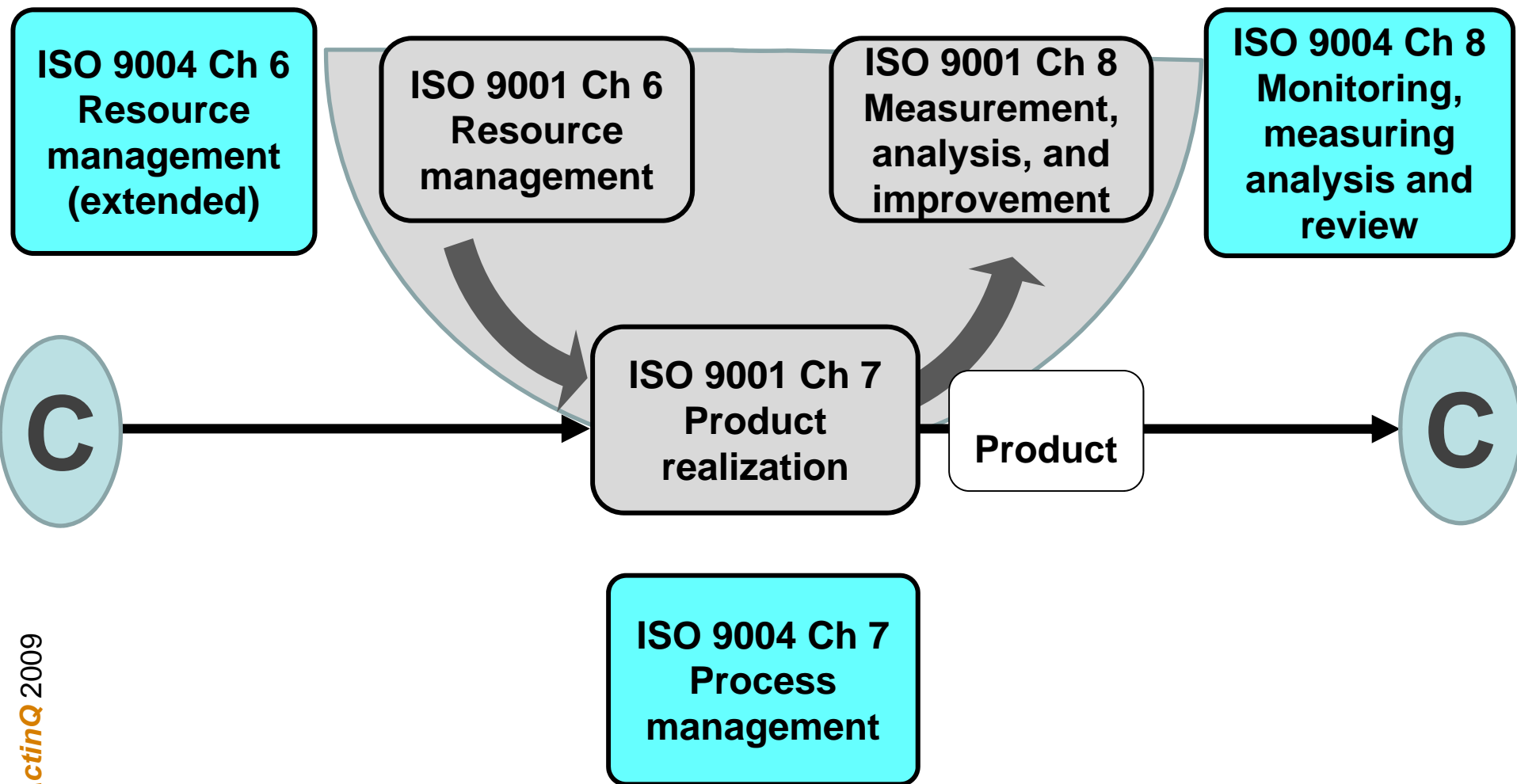
**ISO 9004 Ch 5  
Strategy and  
policy**

**ISO 9001 Ch 5  
Mgt.  
responsibility**

**ISO 9004 Ch 9  
Improvement,  
Innovation  
and learning**

**Foundation: Quality Management principles**

# De gekozen weg ingaan



**Foundation: Quality Management principles**

# Ch 4. *Managing for the sustained success of an organization*

- **Organizational behavior:**  
*focus, leadership, involvement*
- **Organizational framework:**  
*process and system approach*
- **Organizational tools:**  
*continual improvement, decisions based on facts*
- **Organization's relationships:**  
*suppliers and partners, mutual benefits*

**Management verantwoordelijkheid!**

# Eisen en verwachtingen?

<b><i>Interested party (examples):</i></b>	<b><i>Requirements &amp; expectations:</i></b>
<b><i>Patients</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Successful treatment</i></b></li><li>• <b><i>Security</i></b></li><li>• <b><i>One visit and short stay</i></b></li></ul>
<b><i>Insurance companies</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Reliability of information</i></b></li><li>• <b><i>Cost reductions, speed</i></b></li></ul>
<b><i>Government</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Impact on the health of the people</i></b></li><li>• <b><i>Effective management</i></b></li><li>• <b><i>Cost reductions, speed</i></b></li></ul>
<b><i>Employees</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Remuneration, recognition</i></b></li><li>• <b><i>Safety at work,</i></b></li><li>• <b><i>Opportunities for development</i></b></li></ul>
<b><i>Suppliers &amp; partners</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Mutual benefits and continuity</i></b></li></ul>
<b><i>Society</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Responsible behavior (waste of materials, energy, contribution to prevention)</i></b></li></ul>



## *Ch 5. Strategy and policy formulation, planning and deployment*

- *Create the right strategy (long term response to the interested parties needs and expectations)*
- *Formulate the right policy (principal guidelines for the organization)*
- *Evaluate different scenarios*
- *Deploy (realization)*
- *Communicate*

**Management verantwoordelijkheid!**

## Ch 7. Process management

- *Managing the organization's processes*
- *Process planning*
- *Process responsibility and authority*
  
- *Processes and their interrelations should be managed as a system! (networks!)*
- *Network described in a "map of processes".*
- *Process planning including the needs to acquire new technologies.*

## Ch 8. Monitoring, measurement, analysis and review

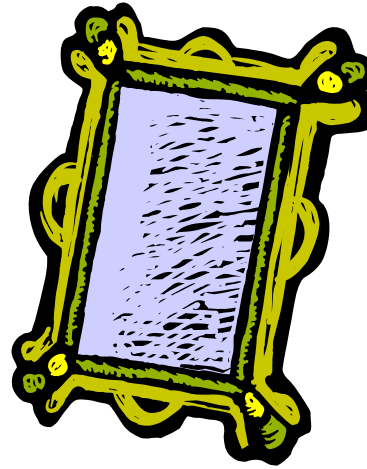
### **“Output matters”**

- *Measure what matters – systematically!*
- *Gather **suitable** information.*
- *Monitor what is going on around you. Trends?*
- *Deliver facts to support decision making.*
- *Monitor progress towards objectives.*
- *Use of benchmarking.*
- *Check the effectiveness of the actions taken.*

*Should be applied to:*

- *Products,*
- *Processes and their interfaces,*
- *Organizational structures,*
- *Management system,*
- *Human aspects and culture*
- *Infrastructure, work relations & technology*
- *Organization's relations with its interested parties.*

# Kijken in de spiegel, maar wat zie ik daar?



# Kijken in de spiegel, maar wat zie ik daar?



# A1 Key elements self-assessment

## Five levels:

<b>1. Basic</b>	<b>2. Proactive</b>	<b>3. Flexible</b>	<b>4. Progressive</b>	<b>5. Achieving sustained success</b>
---------------------	-------------------------	------------------------	---------------------------	---

## Nine key elements:

- Focus?
- Leadership?
- Strategy?
- Resources?
- Processes?
- Results?
- Monitoring?
- Improvement?
- Learning?

# Voorbeeld van Strategische self-assessment

	<b>Maturity Level:</b>				
<b>Key element:</b>	<b>1. Basic</b>	<b>2. Proactive (Basic + ...)</b>	<b>3. Flexible</b>	<b>4. Progressive</b>	<b>5. Achieving sustained success</b>
<b>What triggers improvement?</b>	Complaints and financials	Customer satisfaction data and key performance indicators	Input from suppliers, partners and own people	Inputs from other interested parties and analysis of social, environmental and economic issues and trends.	Inputs from emerging interested parties.



# A2 Self-assessment on detailed level

## Five levels:

<b>1. Basic</b>	<b>2. Proactive</b>	<b>3. Flexible</b>	<b>4. Progressive</b>	<b>5. Achieving sustained success</b>
---------------------	-------------------------	------------------------	---------------------------	---

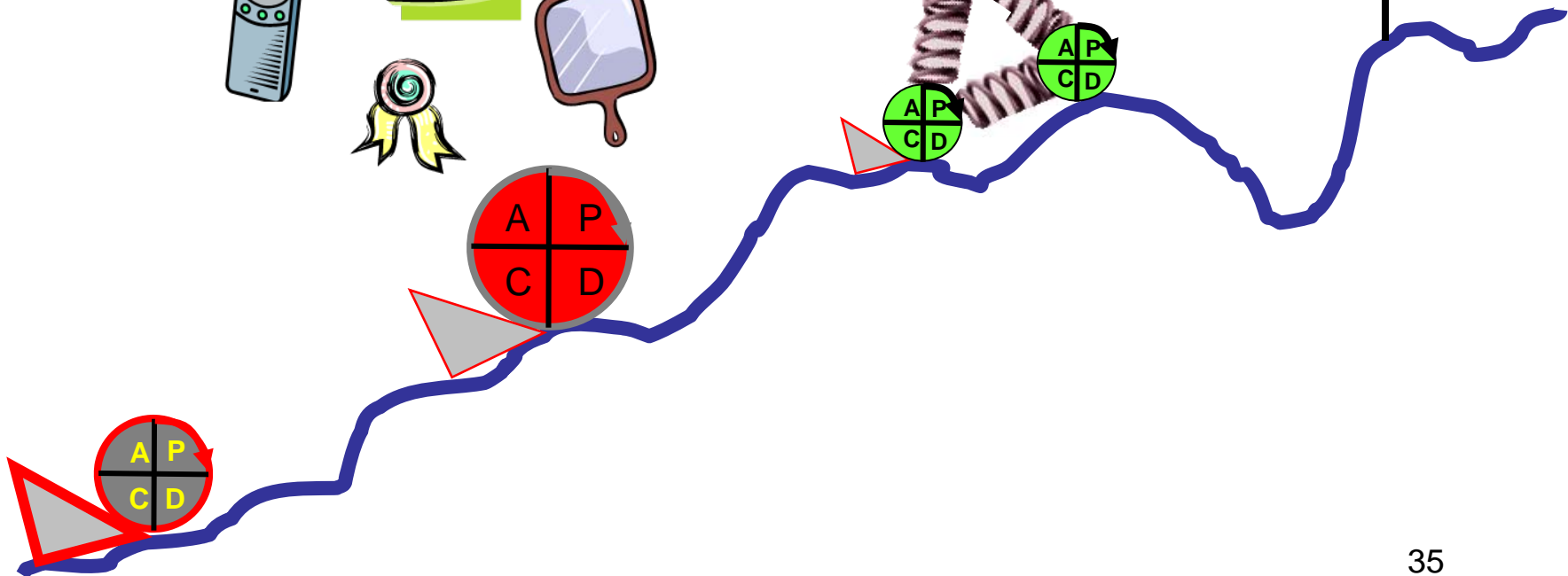
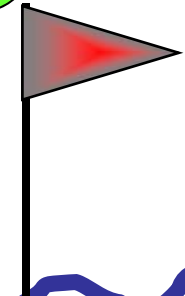
## Six focus areas (main chapters of 9004):

- 4. Managing for the sustained success of an organization**
- 5. Strategy and policy formulation, planning & deployment**
- 6. Resource management**
- 7. Process management**
- 8. Monitoring, measurement, analysis and review**
- 9. Improvement, innovation and learning**

# Voorbeeld van Operationele self-assessment

	<b>Maturity Level:</b>				
<b>Clause:</b>	<b>1. Basic</b>	<b>2. Proactive (Basic + ...)</b>	<b>3. Flexible</b>	<b>4. Progressive</b>	<b>5. Achieving sustained success</b>
<b>9.4 Learning</b>	Some lessons are learned arising from complaints. Learning is on individual basis, without the sharing of knowledge.	Learning is generated in a reactive way from systematic analysis of problems, and other data.	There are mechanisms and forums for sharing information. A system for recognizing positive results from suggestions or lessons learned, is in place. Learning is addressed in the strategy and policies.	Learning is recognized as a key issue and networking, connectivity and interactivity is stimulated by top management to share knowledge. Management supports initiatives for learning, and leads by example.	The culture of learning appreciates creativity, supports diversity, and the use of weaknesses as opportunities for improvement. There are external engagements for the purpose of learning.

# Wat betekent dit in de eenvoudige woorden?





Contact informatie:

Bob Alisic

***ActinQ***

consulting, training & auditing in Quality

Mobiel: +31 621 227 354

E-mail: [bob.alisic@ActinQ.nl](mailto:bob.alisic@ActinQ.nl)

Website: [www.ActinQ.nl](http://www.ActinQ.nl)