

KAM-managementsystemen



ing. J. Villevoye

Allround Veiligheidsprofessional (MoSHE)

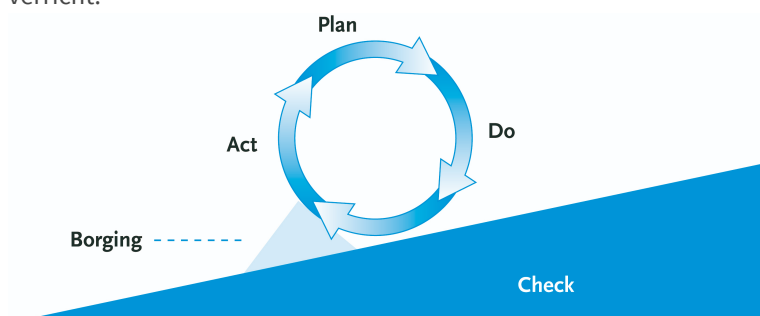
🕒 Bijgewerkt tot 30 november 2020

KAM-management is gericht op het als organisatie kunnen voldoen aan (wettelijk verplichte) eisen voor kwaliteit, arbo en milieu. Hoe zet je een succesvol, integraal KAM-managementsysteem op? Daarvoor zijn drie fasen belangrijk: (1) systeemontwikkeling, (2) opleiding en training en (3) organisatie en cultuur. Bekijk de aandachtspunten en praktische tips voor deze fasen. In de eerste fase is het opstellen van de systeemregisters een van de belangrijkste onderdelen van een managementsysteem. Systeemregisters geven inzicht in de voor het systeem geldende uitvoeringskaders en/of leggen (kruis)verbanden tussen systeemonderdelen. Het 'kruisregister' en het 'register wettelijke en overige eisen' komen uitgebreid aan bod. Bekijk de hulpmiddelen voor KAM-management, zoals de toetsingscriteria voor een systeemscan.

Definities en begrippen

KAM-management is de discipline van de beheersing van drie domeinen: kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu. De KAM-manager is niet per se een specialist binnen een van de genoemde domeinen, maar eerder een risicomanager met een sterke affiniteit en een brede kennis van (interactie tussen) de domeinen.

De PDCA-cyclus van Deming is een modelmatige weergave van het overkoepelende principe KAM-management. Kwaliteitsmanagement is de moeder van KAM-management en veel van de filosofieën, methodes en technieken zijn te herleiden naar het pionierswerk dat onder meer Taylor, Shewart, Deming, Juran en Ishikawa in het verleden hebben verricht.



Figuur 1

SPC (Statistical Process Control) is op zijn beurt de moeder van kwaliteitsmanagement. SPC draait om het minimaliseren van het aantal 'defecten' (vroeger was kwaliteit nog veelal productgerelateerd). Middels het monitoren van de verdeling van het aantal afwijkingen in productkenmerken binnen een productieproces, wordt gepoogd deze aan de hand van (kort-cyclische) feedback bij te sturen middels bijstelling van procesparameters.

Voor de komst van SPC was kwaliteitsmanagement niet meer dan 'inspectie', niet per se vergezeld door een gedachte van beheersing; het moest gewoon beter. Dit is wat we tegenwoordig nog Quality Control (QC) plegen te noemen. SPC is beginsel vergelijkbaar met wat we tegenwoordig Quality Assurance (QA) noemen.

In de jaren '80 van de vorige eeuw stak Total Quality Management (TQM) zijn kop op. Dit is het begin van kwaliteitsmanagement zoals we dit tegenwoordig kennen. Het kenmerkende verschil met QC en QA was dat TQM niet gericht was op het minimaliseren van 'defecten', maar het maximaliseren van 'potentieel'. TQM was niet zozeer een methode of techniek, het was een filosofie. Het 'bestaansrecht' van een organisatie vormt het start en eindpunt van de TQM-filosofie.

Tegenwoordig is TQM genormaliseerd en gevangen in onder meer de ISO 9001-standaard. Deze standaard gaat vooral sterk in op het WAT en het HOE en in mindere mate op het WAAROM van kwaliteitsmanagement. Hoewel de laatste editie van de ISO 9001 (2015) poogt de identiteit en strategie van een organisatie meer centraal te stellen, blijft dit een hoog normatief gehalte vertonen.

Veiligheidsmanagement en milieumanagement zijn in hoge mate geïnspireerd door de kwaliteitsgedachte en hebben een soortgelijke evolutie doorlopen.

Over het geheel genomen blijft technocratische benadering van KAM-management door de tijd gezien, ondanks de sterke invloed van de TQM-filosofie, de overhand behouden.

Op hoofdlijnen vormen de ISO 9001, ISO 14001 en ISO 45001 de kaders voor KAM-management. Dit zijn zogenoemde 'generiek normen' volgens het zogenoemde [plug-in model](#). Alle drie de normen zijn in de basis ingericht volgens de zogenoemde [High Level Structure](#) (HLS) die niet meer dan een nadere uitwerking van de PDCA-cyclus betreft.

Tabel 1

HLS thema	Beschrijving
Context van de organisatie	Wat is de missie van de organisatie en hoe verhoudt zich deze tot de verschillende stakeholders. Hoe draagt het managementsysteem hier aan bij?
Leiderschap en participatie van medewerkers	Hoe betrokken is het management bij de werkvloer en andersom. Wat is de organisatiestructuur en hoe draagt deze hier aan bij?
Planning	In welke mate heeft de organisatie zicht op wat haar te doen staat in termen van gevaren, doelstellingen, acties en maatregelen? Wordt hier aantoonbaar en gestructureerd aan gewerkt?
Ondersteuning	Welke middelen heeft de organisatie ter beschikking die ondersteunend zijn aan het primaire proces? Hoe wordt informatie vergaard, vastgelegd en gedeeld? Wat mag er van de medewerkers worden verwacht?
Uitvoering	Het beheerst uitvoeren van processen, activiteiten en taken op basis van vooraf vastgestelde criteria. Eventuele wijzigingen moeten worden gepland en beheerst worden doorgevoerd.
Evaluatie van prestaties	In welke mate is de organisatie in staat haar doelen te realiseren? Is er zicht op resultaten en hoe worden deze beoordeeld?
Verbetering	Welke correctieve acties en maatregelen worden genomen? Hoe wordt planmatig en continu verbetering doorgevoerd?

Sinds 2000 hebben verschillende 'nieuwe' stromingen en ontwikkelingen binnen KAM-management een vlucht genomen.

Dit onderwerp is bedoeld om het historische perspectief en de toekomstblik op KAM-management te verenigen. Het doel is 'oud' en 'nieuw' te verenigen in dienst van de alom gewilde continue verbetering.

Wet en regelgeving

De Nederlandse wetgeving doet in wezen geen uitspraken over de eisen aan KAM-management. Andersom wordt vanuit de ISO-normen van organisaties verwacht dat zij een zogenoemd [Register van wettelijke en andere eisen](#) opstellen en

bijhouden.

Er zijn twee uitzonderingen te benoemen: het [Besluit risico's zware ongevallen 2015](#) (Brzo 2015) en de per 2021 verwachte Wet kwaliteitsborging (Wkb).

Het Brzo 2015 stelt eisen en verplichtingen omtrent het voeren van een zogenoemd veiligheidsmanagementsysteem (VMS). De vigerende norm voor het ontwikkelen en implementeren voor een VMS voor de preventie van zware ongevallen is de NTA 8620 en valt buiten de scope van dit onderwerp.

Voor de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) is een aantal noemenswaardige passages op te voeren die raakvlak vertonen met de eisen uit de ISO 45001-norm.

‘De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden...’ ([art. 3 lid 1 Arbowet](#))

‘Ter uitvoering van het eerste lid draagt de werkgever zorg voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden...’ (art. 3 lid 3 Arbowet)

‘De werkgever toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft...’ (art. 3 lid 4 Arbowet)

Het aantal wettelijke kaders dat een organisatie in het kader van *compliance management* behoort te raadplegen en bewaken is van de andere kant enorm omvangrijk.

Normen

ISO 9001

NEN-EN-ISO 9001 specificeert eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie die:

- moet aantonen dat zij in staat is om consequent producten en diensten te leveren die voldoen aan de eisen van de klant en aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, en
- zich ten doel stelt om de klanttevredenheid te verhogen door het systeem doeltreffend toe te passen, met inbegrip van processen voor verbetering van het systeem alsmede de borging van het voldoen aan eisen van klanten en aan eisen uit van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Alle eisen in deze internationale norm zijn algemeen en bedoeld om toepasbaar te zijn op elke organisatie, ongeacht haar type of omvang of de producten en diensten die zij levert.

ISO 45001

NEN-ISO 45001 specificeert eisen voor een managementsysteem voor gezond en veilig werken (G&VW) en geeft richtlijnen voor het gebruik ervan om organisaties in staat te stellen in veilige en gezonde werkplekken te voorzien door werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen te voorkomen en door proactief hun G&VW-prestaties te verbeteren. In overeenstemming met het G&VW-beleid van de organisatie omvatten de met een G&VW-managementsysteem beoogde resultaten:

- continue verbetering van G&VW-prestaties;
- het voldoen aan wettelijke en andere eisen;
- het bereiken van G&VW-doelstellingen.

Dit document is van toepassing op elke organisatie. Het is van toepassing op de G&VW-risico's onder het gezag van de organisatie, waarbij rekening wordt gehouden met factoren als de context waarin de organisatie actief is en de behoeften en verwachtingen van haar medewerkers en andere belanghebbenden.

ISO 14001

NEN-EN-ISO 14001 specificeert de eisen van een milieumanagementsysteem dat een organisatie kan gebruiken om haar milieuprestaties te verbeteren. In overeenstemming met het milieubeleid van de organisatie omvatten de beoogde resultaten van een milieumanagementsysteem:

- het verbeteren van de milieuprestaties;
- het voldoen aan compliance verplichtingen;
- het bereiken van milieudoelstellingen.

Deze norm is van toepassing op elke organisatie en is van toepassing op de milieuaspecten waarvan de organisatie bepaalt dat zij deze kan beheersen of beïnvloeden, uitgaande van een levenscyclus-perspectief.

Praktische toepassing

In veel managementboeken wordt gesproken over de uitrol van een integraal KAM-managementsysteem in termen van 'stappen' en 'fasen'. Het voordeel hiervan is dat het de lezer overzicht en houvast kan bieden. Het nadeel is dat elke schrijver zijn of haar eigen stappen kiest en verwoord en de lezer daardoor verward kan achterlaten. Verder doet de chronologie die de stappen en fasen lijken te impliceren de werkelijkheid geen recht aan. Veel werkzaamheden en processen lopen parallel en hebben een hoog iteratief gehalte.

Ook over de looptijd van de uitrol van een integraal KAM-managementsysteem valt niets concreets te zeggen. Een managementsysteem is in de regel nooit 'af' en heeft jaren (vijf tot tien) nodig om tot 'volwassenheid' te komen. Afhankelijk van de omvang van een organisatie en de beschikbare resources kan de projectmatige uitrol gemakkelijk één tot twee jaar in beslag nemen. Het kan ook zo zijn dat de looptijd voor verschillende onderdelen en afdelingen binnen een organisatie meer of minder tijd vraagt.

Dit onderwerp hanteert dan ook geen chronologische stappen en fasen om je als lezer aan de hand te nemen. Om je toch iets van een structuur te bieden maken we gebruik van 'vraaggestuurde' paragrafen:

- Welke vragen moet een organisatie zichzelf stellen?
- Wat moet een organisatie organiseren?
- Waarvan moet een organisatie doordringen zijn?

Dit zijn vragen die van begin tot einde relevant blijven, met antwoorden die helpen focus en richting te geven tijdens het verloop van de uitrol van een managementsysteem.

Welke vragen moet een organisatie zichzelf stellen?

‘Een goede vraag voor iedereen in het bedrijfsleven is: welk bedrijf zijn wij?’ – W. Edwards Deming.

‘Bedrijven zijn er om sociale doeleinden te dienen en bezitten enkel legitimiteit op korte termijn en bestaansrecht op lange termijn zolang ze aan deze doeleinden beantwoorden.’ – John Kay.

Stakeholderanalyse

Wie hebben welk belang bij het succes van de organisatie?

Iedereen die ooit een krachtenveldanalyse heeft uitgevoerd, weet dat elke organisatie tegenspelers, tegenstanders, vrienden en coalitiegenoten kent. Dit zijn partijen die een bepaald belang hebben bij de prestaties van jouw organisatie; de Engelse term voor deze partijen is: *stakeholders* (niet te verwarren met *shareholders*). Het is goed om te weten wie die partijen zijn en wat ze willen.

Eisenanalyse

Wat verwachten de stakeholders van de organisatie?

Voordat enige vorm van ontwikkeling gestart kan worden, is het van belang op een rijtje te zetten en helder te krijgen welke eisen aan het ‘product’ van deze ontwikkeling worden gesteld. Wettelijke eisen, prestatie-eisen, kwaliteitseisen, duurzaamheidseisen, gebruikseisen, onderhoudseisen, compatibiliteitseisen, flexibiliteitseisen en ga zo maar door.

Raakvlakkenanalyse

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende eisen?

Zoveel eisen, zoveel belangen. Het is een hele klus om alle eisen ‘aan elkaar te knopen’ en de belangen van alle stakeholders te dienen. Het is onvermijdelijk dat veel van de afzonderlijke eisen elkaar beïnvloeden. Soms lijkt de ene eis de ander in de weg te staan. Soms brengt de combinatie van twee, op het eerste oog relatief eenvoudige eisen een groter belang teweeg. Soms lijken eisen dubbelop.

Risicoanalyse

Wat zijn de gevolgen van het niet-naleven van de eisen?

De vraag voor iedere organisatie is: wat kan ‘misgaan’ en in welke mate beïnvloedt dat de continuïteit van onze bedrijfsvoering, projecten, producten en diensten? Wat kan afbreuk doen aan de missie en de doelstelling van de organisatie?

Een afbreukrisico kan te maken hebben met het ‘gemist’ hebben van een eis. Het andere risico kan te maken hebben met het verkeerd hebben ingeschat van de implicaties van een eis. Weer een ander risico kan samenhangen met het niet goed hebben afgestemd van de interactie tussen twee eisen. Het startpunt is eigenlijk altijd wel hetzelfde: gebrek aan OF verlies van effectieve beheersing. Anders verwoord: een onderliggend gevaar krijgt vrij spel OF er wordt een gevaar gecreëerd.

Wat moet een organisatie zoal organiseren en inrichten?

Rolverdeling

Binnen een integraal KAM-managementsysteem kun je drie rollen onderscheiden:

1. Gebruikers

Medewerkers die de informatie en middelen die het managementsysteem te bieden heeft raadplegen en gebruiken bij de uitvoering van hun dagelijkse werk. In wezen zijn alle medewerkers binnen een organisatie gebruikers van het managementsysteem.

2. Sleutelgebruikers (Engels: key users)

Een bijzondere groep gebruikers die naast hun uitvoerende taken een aanvullende taak hebben in het onderhouden van bepaalde delen van het systeem, zoals documenten, registers en/of tekeningen. Vaak wordt deze groep gebruikers onderverdeeld in 'eigenaren' en 'autorisatoren'. Sleutelgebruikers hebben een meer dan gemiddelde (en op delen zelfs specialistische) kennis van het managementsysteem.

3. Beheerders

Een bijzondere groep sleutelgebruikers die zowel in functie als rol kunnen worden aangesteld. Beheerders bewaken de logische samenhang van de systeemelementen en overzien veranderingen binnen de verschillende delen van het systeem. Beheerders bezitten veelal een coördinerende rol en hebben een signaalfunctie (functioneel/applicatie).

Opleiding, voorlichting en instructie

De verschillende rollen vragen ieder specifieke competenties die nodig zijn om hun taken binnen het integrale KAM-managementsysteem goed uit te voeren en moeten hierin worden getraind.

Gebruikers

Gebruikers moet je onder meer trainen in:

- Snel kunnen vinden en raadplegen van de in het managementsysteem opgenomen informatie. Het begrijpen van de gekozen opzet en indeling van een managementsysteem is hierbij van wezenlijk belang. Een goed handboek kan daarbij helpen. Het handboek reikt de instructies voor het bedoelde gebruik van het managementsysteem aan met een duidelijk link naar het beleid (KAM-beleid en beleidsvorming) en bedrijfsprocessen.
- Verbanden kunnen leggen tussen de verschillende onderdelen van een managementsysteem. Zo is het goed kunnen lezen van procedures een belangrijk voorwaarde om werkprocessen correct en volledig te doorlopen. Veel procedures zijn onderling met elkaar verweven door ingangen en uitgangen. De MOC-procedure is hier een sprekend voorbeeld van. Deze procedure kan in potentie verbanden leggen met bijna alle verplichte systeempcedures van een integraal KAM-managementsysteem.
- Doelmatig kunnen toepassen van de beschikbare informatie bij de uitvoering van de (dagelijkse) werkzaamheden. Een trainingsmatrix, waarin naast de standaardtaken ook alle arbo- en veiligheidseisen per functie worden opgenomen, helpt hierbij. De trainingsmatrix geeft onder meer aan waarom, wie, waarin getraind moet worden en hoe vaak dit moet worden herhaald.

Sleutelgebruikers

Sleutelgebruikers krijgen in principe ook de basistraining als gebruikers, maar hebben daarnaast vaak nog aanvullende training nodig op het gebied van onder meer documentbeheer en/of schrijf- en communicatietechnieken.

Sleutelgebruikers zijn 'het visitekaartje' van het systeem en kunnen met de juiste ondersteuning van directie en management het draagvlak bij gebruikers aanzienlijk beïnvloeden. Sleutelgebruikers moeten maximaal in de gelegenheid worden gesteld de belangen van de gebruikers te behartigen om zodoende het doel van het managementsysteem kracht bij te zetten.

Functionele beheerders

Functionele beheerders zijn ideale auditoren bij interne audits, omdat zij in de regel het meest bekend zijn met achterliggend beleid en onderliggende normen. In het ideale geval hebben beheerders stevige kennis van en praktische ervaring met managementtechnieken. Dit maakt hen een goede begeleider van audits door certificerende instanties (externe audits) en de juiste gesprekspartner tijdens de directiebeoordeling. In veel bedrijven zijn KAM-coördinatoren tevens systeembeheerders en maakt 'systeembeheer' ook onderdeel uit van hun functieprofiel.

Waarvan moet een organisatie (blijvend) doordrongen zijn?

Bij de uitrol van een integraal KAM-managementsysteem is enkel inzetten op vakkennis en praktische vaardigheid op de lange termijn niet afdoende. Veel managementboeken wijzen op de noodzaak van iets wat 'eigenaarschap', 'intrinsieke motivatie' en 'cultuur' wordt genoemd. Zonder verder op de validiteit van deze claims en de mate van impact van deze factoren in te gaan, kun je wel zeggen dat de achterliggende gedachte de basis voor lange termijn resultaat vormt. Kort gezegd: aandacht voor de mens achter de professional.

Mensen maken of breken elk systeem. Vertrouwen in het systeem (ook al is dat vals vertrouwen) blijkt altijd weer een krachtige stempel te drukken. Vertrouwen kun je verdienen en verliezen.

Wat elke gebruiker zich in beginsel afvraagt is: what's in it for me? Natuurlijk is het bedrijfsbelang in ieders belang, maar dat is in beginsel toch te hoog over en te anoniem.

Het systeem is geen entiteit en beschikt niet over een eigen intelligentie. Het systeem werkt prima binnen de systeemgrenzen en biedt uitkomsten voor vraagstukken die binnen deze grenzen vallen. Het is over het algemeen de inventiviteit van de mens – als onderdeel van het systeem – die (complexe) vraagstukken buiten de systeemgrenzen beslecht.

Ervaring over de jaren leert: biedt mensen comfort. Comfort kan in vele vormen worden geboden en ervaren: vertrouwen, herkenning en (keuze)vrijheid (om er maar een paar te noemen).

De grote verleiding van managers is het systeem in te richten met meting en monitoring op een manier die hun taak verlicht. Vaak is meting en monitoring dan ook het uitgangspunt voor het ontwerp en staat het dan helaas ook niet altijd in dienst van de lerende organisatie. Meting en monitoring heeft in de regel een compliance-luchtje. Vragen om persoonsgegevens, verplichte velden, vaste keuzelijsten, voorwaardelijke volgordes en onderhuidse logbestanden. Dit zijn veelal grote bronnen van frustratie en achterdocht bij gebruikers. Daarmee is niet gezegd dat deze zaken geen plaats hebben in een KAM-managementsysteem, integendeel zelfs. Meting en monitoring moet alleen op het juiste moment met de juiste bedoeling worden geïntroduceerd:

1. Zorg eerst voor een logische structuur.
2. Help mensen door de structuur te navigeren.
3. Zorg voor interactie met het systeem.
4. Meet en monitor het geheel.

Voor deze opsomming geldt: het impliceert een volgordelijkheid, maar dat is zeker niet de bedoeling. Het idee achter deze volgorde is aan te duiden dat meting en monitoring een doel heeft en dat is: de effectiviteit van structuur, navigatie en interactie onderzoeken en evalueren.

Laat medewerkers meedenken over structuur, navigatie en interactie. Betrek in ieder geval de proceseigenaren bij de uitwerking van 'hun' proces. Er bestaat echter altijd een kans dat de proceseigenaar zelf (als gevolg van bijvoorbeeld specialisatie, promotie of reorganisatie) in de loop van de tijd de praktijk ontgroeit is. Het uitnodigen van een (on)ervaren gebruiker kan hier het nodige tegenwicht in bieden. Ook gebruikers zien een proces mogelijk als 'hun' proces, niet omdat ze het per se zelf bedacht hebben, maar omdat ze er dagelijks intensief mee werken (betrokkenheid).

Train alle medewerkers binnen je organisatie in competenties die maken dat ze ook vraagstukken buiten de systeemgrenzen het hoofd kunnen bieden. Het gebruiken van een KAM-managementsysteem kan nooit het doel zijn, maar is het middel om een bovenliggend doel te behalen. Wanneer het systeem geen uitkomst kan bieden, moet je terug kunnen vallen op de inventiviteit van de mensen binnen je organisatie (veerkracht).

(AI-37)

KAM-managementsystemen (Practice Note en verdiepingen) vervangt het Sdu Arbo-informatieblad en praktijkinformatie Arbozone.nl Kammanagementsystemen.