

ISO 10018: de menselijke kant van een kwaliteitsmanagementsysteem

Een kwaliteitsmanagementsysteem functioneert op zijn best wanneer het gedragen wordt door de medewerkers. Helaas besteed geen enkele ISO norm expliciete aandacht aan deze menselijke kant. Alle ISO normen hebben betrekking op de structurele kant van managementsystemen, het ontwerp van een systeem. Om de menselijke kant meer te benadrukken heeft ISO op 1 september 2012 een nieuwe richtlijn gepubliceerd; de ISO 10018 norm- Guidelines on people involvement and competence.

Betrokkenheid

De richtlijn geeft een uitgebreide beschrijving van de factoren die van invloed zijn op het creëren van betrokkenheid en de benodigde competenties en de rol van de leiding. De basis voor de richtlijn zijn de acht kwaliteitsmanagementprincipes (leiderschap, klantgerichtheid, betrokkenheid medewerkers, win-win relatie leveranciers, procesbenadering, systeembenadering, besluiten op basis van feiten, continue verbeteren) die ook de basis vormen voor de ISO 9001:2008 norm. De richtlijn is met name een verdieping van het kwaliteitsmanagementprincipe "betrokkenheid van medewerkers".

Menselijke factoren

Drie zogenoemde *human factors* staan in de richtlijn centraal, namelijk leiderschap, competenties en betrokkenheid van medewerkers. De richtlijn geeft een theoretische uitleg over deze *human factors*. Leiderschap, gaat over de rol van de leidinggevende, cultuur en waarden, verandermanagement en kennismanagement. Competentie gaat over werving en selectie, opleiden en leren, creativiteit en innovatie, competentie, bewustzijn. Betrokkenheid gaat over communicatie, netwerken en samenwerken, teamwork, discipline, empowerment en verantwoordelijkheid, erkenning en beloning, onderzoek/studie.

Strategische procesbenadering

De richtlijn is gebaseerd op een strategisch procesbenadering voor het ontwikkelen van betrokkenheid en vaststellen van competenties. De leiding bepaalt de behoefte aan betrokkenheid en competenties in relatie tot de organisatiedoelstellingen. En bepaalt vervolgens de strategie en maakt afspraken om dit waar te maken. De mate van betrokkenheid van medewerkers en of het juiste niveau aan competenties nog aanwezig is wordt periodiek gemonitord. De resultaten van de periodieke monitoring zijn input voor de management review (directiebeoordeling).

Toegevoegde waarde van de richtlijn

Naast deze theoretische uitleg geeft de richtlijn ook aan hoe de *human factors* kunnen worden gebruikt in combinatie met de eisen uit de ISO 9001 norm. De richtlijn geeft *best practices* en noemt per ISO paragraaf specifieke acties die ondernomen kunnen worden om betrokkenheid te creëren. Hierin zit de kracht van de richtlijn.

Voorbeelden van genoemde de acties in de richtlijn

- Paragraaf 4.2.2. uit de ISO 9001 norm eist dat een organisatie over een handboek moet beschikken. De richtlijn geeft vervolgens aanbevelingen over het verminderen van de documentatie, het uitdragen van het beleid in een kwaliteitshandboek door het

management, de verhouding tussen bepaalde documenten en de omvang en complexiteit van de organisatie.

- Paragraaf 5.5.2 uit de ISO 9001 norm eist dat de organisatie een directievertegenwoordiger aanstelt. De richtlijn geeft vervolgens aan welke competenties van belang zijn voor het uitvoeren van deze rol.
- Paragraaf 5.5.3 uit de ISO 9001 norm eist dat de communicatieprocessen inzichtelijk zijn. Menig organisatie lost dit op door een matrix in het handboek te zetten met daarin een overzicht van de communicatiemomenten. De richtlijn vult dit aan door o.a. aan te bevelen het effect van de communicatie met vaste regelmaat te monitoren.
- Paragraaf 7.6 uit de ISO 9001 norm eist dat meetapparatuur onderhouden moet zijn. De richtlijn legt uit dat het voor medewerkers duidelijk moet zijn wat de kritische karakteristieken zijn van de producten of diensten, wanneer en hoe zij bepaalde meetapparatuur kunnen gebruiken, wat de gevolgen zijn van metingen uitgevoerd met onbetrouwbare apparatuur. Maar ook dat soms de problematiek van het 'kalibreren van mensen' besproken moet worden met de medewerkers.
- Paragraaf 8.2.2 uit de ISO 9001 norm eist de uitvoering van een periodieke audit. Er is vaak weinig draagvlak voor de audit. De richtlijn geeft aanbevelingen voor management waar op gelet moet worden bij het effectief uitvoeren van de audits.

Aan de slag

Wanneer een organisatie direct aan de slag wil bied de richtlijn de mogelijkheid om een self-assessment uit te voeren. De huidige situatie kan naast de richtlijn worden gelegd, om vervolgens het niveau van betrokkenheid vast te stellen. De richtlijn geeft vijf niveaus. Wanneer het huidige niveau is vastgesteld, kan meteen vastgesteld worden aan welke *human factors* nog gewerkt moet worden om met succes aan de menselijke kant van kwaliteitsmanagement te werken.

De richtlijn is te beschouwen als een stukje advisering en is overigens ook heel goed te hanteren voor het creëren van betrokkenheid bij andere managementsystemen.

mr drs B.J.M. (Bernadette) van Pampus
Prinsengracht 305b
1016 GX Amsterdam

T: 020-4230887

M: 06-21527543

b.van.pampus@bvp-organisatieadvies.nl