

# ISO-managementsysteemmodel van de toekomst

Eind vorig jaar is door de *Joint Technical Coordination Group* van ISO de laatste hand gelegd aan de gemeenschappelijke structuur en de identieke basiseisen en -terminologie voor de toekomstige ISO-managementsysteem-normen. Hiermee wordt een belangrijke basis gelegd voor goed afgestemde normen met een identieke kern. Dit zal geïntegreerde toepassing gemakkelijker maken, maar ook bijdragen aan betere integratie van bijvoorbeeld kwaliteits- en milieumanagement in de 'governance' (het besturingsmodel) van organisaties. Eind februari 2011 heeft de ISO *Technical Management Board* besloten het document in stemming te brengen onder alle leden van ISO. Bij een positieve uitslag kan het nieuwe model de komende jaren worden geïmplementeerd in alle managementsysteemnormen. In dit artikel wordt stilgestaan bij uitgangspunten en inhoud van de zogenoemde 'High Level Structure'.

*Dick Hortensius, Clustermanager NEN Managementsystemen en secretaris van de Joint Technical Coordination Group van ISO*

## Achtergrond

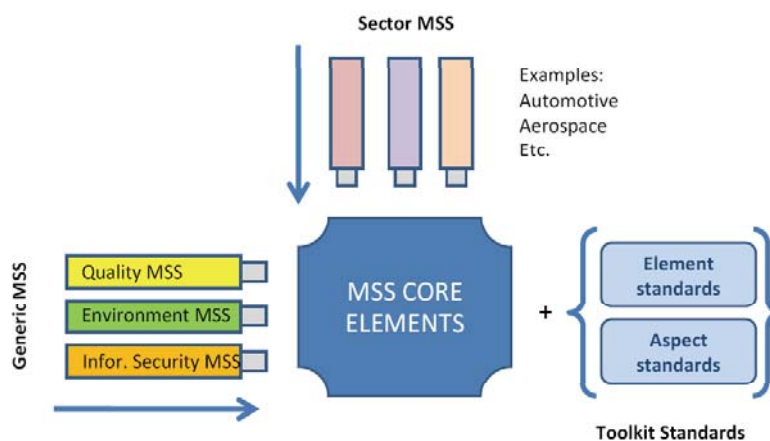
De discussie over betere afstemming van ISO-normen voor managementsystemen is niet van vandaag of gisteren. Toen begin negentiger jaren van de vorige eeuw de ontwikkeling van ISO 14001 (milieumanagement) op gang kwam, was de mate waarin kon worden aangesloten bij de al bestaande ISO 9001 (kwaliteitsmanagement) direct een issue. Sindsdien is er een hele reeks van advies- en coördinatiecommissies geweest die zeker hebben bijgedragen aan verbetering van de 'compatibiliteit' van de normen. Door het toenemende aantal managementsysteemnormen en de groeiende behoefte om die geïntegreerd toe te passen, werd het urgent om een volgende stap te zetten in het afstemmingsproces. Door de *Technical Management Board* (TMB) van ISO zijn daarom enkele jaren geleden twee commissies ingesteld. Ten eerste

een *Strategic Advisory Group* (SAG) met de opdracht een langetermijnvisie te ontwikkelen en ten tweede de *Joint Technical Coordination Group* (JTCG) voor verbetering van de afstemming op korte termijn.

## Het 'Plug-in model' en de High Level Structure

Door de SAG is aanbevolen in de toekomst de managementsysteemnormen te ontwikkelen volgens een zogenoemd 'Plug-in model' (zie figuur 1). Dat wil zeggen dat de 'kernelementen' die voor alle managementsysteemnormen identiek zijn, in een apart document worden vastgelegd. Onderwerp- en sectorspecifieke normen kunnen dan als modules worden ontwikkeld en in de kern worden ingeplugd. Door de JTCG is in 2010 feitelijk invulling gegeven aan de 'MSS core elements' van het plug-in model. De gemeenschappelijke structuur ('High Level Structure'), en de identieke basiseisen en -terminologie voor de managementsysteemnormen vormen het hart van het plug-in model en daarop kunnen onderwerp- en sectorspecifieke aanvullingen worden gegeven. De gemeenschappelijke structuur is weergegeven in het kader.

Voor elke paragraaf in de High Level Structure (HLS) zijn basiseisen beschreven die gelden voor elk managementsysteem. Voor sommige paragrafen was dat relatief eenvoudig omdat het gemeenschappelijke concept de afgelopen jaren al goed is uitgekristalliseerd. Bijvoorbeeld de paragrafen met algemene eisen aan



Figuur 1 - Het 'plug-in model' voor managementsysteemnormen

beleid, documentbeheersing en uitvoeren van interne audits en management reviews. Voor andere paragrafen was dat lastiger, hetzij omdat eigenlijk een nieuw concept wordt geïntroduceerd, bijvoorbeeld de paragraaf over 'context van de organisatie', of omdat het onderwerp in de huidige normen heel verschillend wordt behandeld, zoals communicatie.

### High Level Structure voor managementsysteemnormen

- 4 Context of the organization
  - 4.1 Understanding the organization and its context
  - 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties
  - 4.3 Determining the scope of the management system
  - 4.4 Management system (general requirements)
- 5 Leadership
  - 5.1 General
  - 5.2 Management commitment
  - 5.3 Policy
  - 5.4 Organizational roles, responsibilities and authorities
- 6 Planning
  - 6.1 Actions to address risks and opportunities
  - 6.2 Objectives and plans to achieve them
- 7 Support
  - 7.1 Resources
  - 7.2 Competence
  - 7.3 Awareness
  - 7.4 Communication
  - 7.5 Documented information
- 8 Operation
  - 8.1 Operational planning and control
- 9 Performance evaluation
  - 9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation
  - 9.2 Internal audit
  - 9.3 Management review
- 10 Improvement
  - 10.1 Nonconformity and corrective action
  - 10.2 Continual improvement

### Risicomanagement als basis?

Een van de meest heikale onderwerpen bij het invullen van de HLS is het onderwerp risicomanagement. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste wordt risicomanagement in de huidige managementsysteemnormen heel verschillend benaderd. In ISO 9001 komt de term risico bijvoorbeeld niet voor en is ook niet heel expliciet vast te stellen hoe het risicomanagementproces er uit ziet om te voorkomen dat een product niet voldoet aan de door klant en wetgeving gestelde eisen. In ISO 14001 is dat al wat explicieter via de eis van identificatie, evaluatie en beheersing van milieuaspecten, maar ook in die norm wordt de term milieurisico's niet gehanteerd. Daarentegen wordt in normen als OHSAS 18001 (arbomanagement) en ISO 27001 (informatiebeveiliging) heel expliciet over risico's, risicobeoordeling en risicobeheersing gesproken. Een tweede reden waarom het lastig is om overeenstemming te krijgen over het concept van risicomanagement is het feit dat de manier waarop ISO 31000 (de algemene ISO-richtlijn voor risicomanagement) het begrip risico hanteert niet door alle in de JTCC deelnemende commissies wordt onderschreven. ISO 31000 definieert risico als het effect van onzekerheid op het bereiken van doelstellingen, in positieve en negatieve zin. Dit lijkt goed aan te sluiten op het concept managementsysteem, wat volgens de definitie in ISO 9000 een hulpmiddel is om doelen te stellen en te realiseren. Dus het gaat dan om kennis en beheersing van risico's. De onenigheid in de JTCC heeft echter te maken met onduidelijkheid over aan welke doelen van een organisatie moeten worden gerelateerd. Moet dit worden gerelateerd aan de met de toepassing van een norm beoogde algehele doelen, zoals met ISO 14001 het voorkomen van schade aan het milieu? Of (alleen) aan de door de organisatie zelf te bepalen (milieu)doelstellingen in engere zin, zoals vermindering energieverbruik met x % in 5 jaar? Afhankelijk van of de eerste of tweede benadering wordt gevolgd krijgt het begrip (milieu)risico een heel verschillende lading. Op zich lijkt dit conceptuele verschil in interpretatie wel oplosbaar, maar in de tijdsdruk waaronder de JTCC heeft gewerkt is het nog niet uitgekristalliseerd.

Toch zijn in de HLS diverse elementen van risicomanagement opgenomen, al is dat veelal impliciet. In 4.1 wordt bijvoorbeeld vereist dat een organisatie de interne en externe issues bepaalt die effect hebben op het behalen van de doelen die met de toepassing van het

managementsysteem worden beoogd (dat zijn dus risicofactoren). Volgens 4.2 moeten de stakeholders van de organisatie en hun eisen en verwachtingen worden vastgesteld (ook dat leidt tot inzicht in risico-aspecten en acceptabele risiconiveaus). In 6.1 wordt verder vereist dat de organisatie de risico's (en kansen) analyseert die samenhangen met de geïdentificeerde issues en eisen van stakeholders en dat zij bepaalt hoe die risico's in het managementsysteem worden behandeld. Volgens 8.1 moeten risicobeheersingsmaatregelen worden getroffen waarvan de effectiviteit volgens 9.1 moeten worden gemonitord en geëvalueerd. Dit zijn allemaal basiselementen van risicomanagement die ook in ISO 31000 worden beschreven. De komende jaren zal moeten blijken of de hier beschreven kern van alle ISO-managementsystemen gaandeweg explicieter het karakter van risicomanagement gaat krijgen.

#### Integratie in 'governance' van de organisatie

Belangrijke gedachte achter de HLS is dat die beter moet aansluiten bij de in organisaties gangbare besturingsmodellen, ofwel de wijze waarop 'corporate governance' vorm krijgt. Met het PDCA-model van ISO 14001 en het procesmodel van ISO 9001 is dat onvoldoende gelukt; de vraag is of de HLS in dit opzicht een verbetering zal zijn. Hiertoe in vogelvlucht de verschillende paragrafen in de HLS: Paragraaf 4 gaat over de externe oriëntatie van een organisatie in het licht van haar missie/visie ('purpose' in de terminologie van de HLS).

Paragraaf 5 gaat over leiderschap en paragraaf 6 over de analyse van de externe context en gekoppeld daaraan de vertaalslag naar te realiseren doelen en daarvoor benodigde programma's.

De volgende paragrafen gaan over ondersteunende processen, beheersing van de operationele processen, prestatiebeoordeling en verbetermechanismen. Daarmee beschrijft de HLS alle belangrijke elementen van het besturen van een organisatie. Belangrijk is dat volgens paragraaf 5.2 van de HLS van het topmanagement wordt vereist dat die zorgt voor koppeling van het managementsysteem met de strategische richting van de organisatie en dat de managementsysteemeisen worden geïntegreerd in de gewone bedrijfsvoering (de 'business processes'). Dit moet ervoor zorgen dat managementsystemen die slechts in de 'zijlijn' van de bedrijfsvoering bestaan, tot het verleden gaan behoren.

#### Betekenis en perspectief van de HLS

De impact van de HLS op de bekende management-systeemnormen zoals ISO 9001 en ISO 14001 zal groot zijn. De structuur en indeling veranderen en de basiseisen worden anders geformuleerd. Dat zal even wennen zijn. De voordelen zijn echter groot. Geïntegreerde toepassing van verschillende management-systeemnormen in de gewone bedrijfsvoering (in het managementsysteem van de organisatie) zal veel eenvoudiger worden. Ook certificatie kan efficiënter worden en effectiever worden gericht op de 'onderwerpspecifieke' aanvullingen op het basismanagementsysteem. Ook moet de HLS ervoor zorgen dat ISO-managementsystemen beter aansluiten op de strategie en 'governance' van organisaties en onderdeel gaan uitmaken voor 'normale' bedrijfsvoering. Hiermee kunnen de ISO-managementsysteemnormen van de toekomst werkelijk bijdragen aan de uitdagingen waar organisaties mee te maken hebben, zoals bleek uit de analyse en het advies van de SAG MSS. Veel zal echter afhangen van de verdere uitwerking en implementatie van de HLS de komende jaren.

#### Meer informatie

Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u contact opnemen met Dick Hortensius, telefoon (015) 2 690 115 of e-mail [dick.hortensius@nen.nl](mailto:dick.hortensius@nen.nl).



*JTCG tijdens laatste vergadering in Wenen*