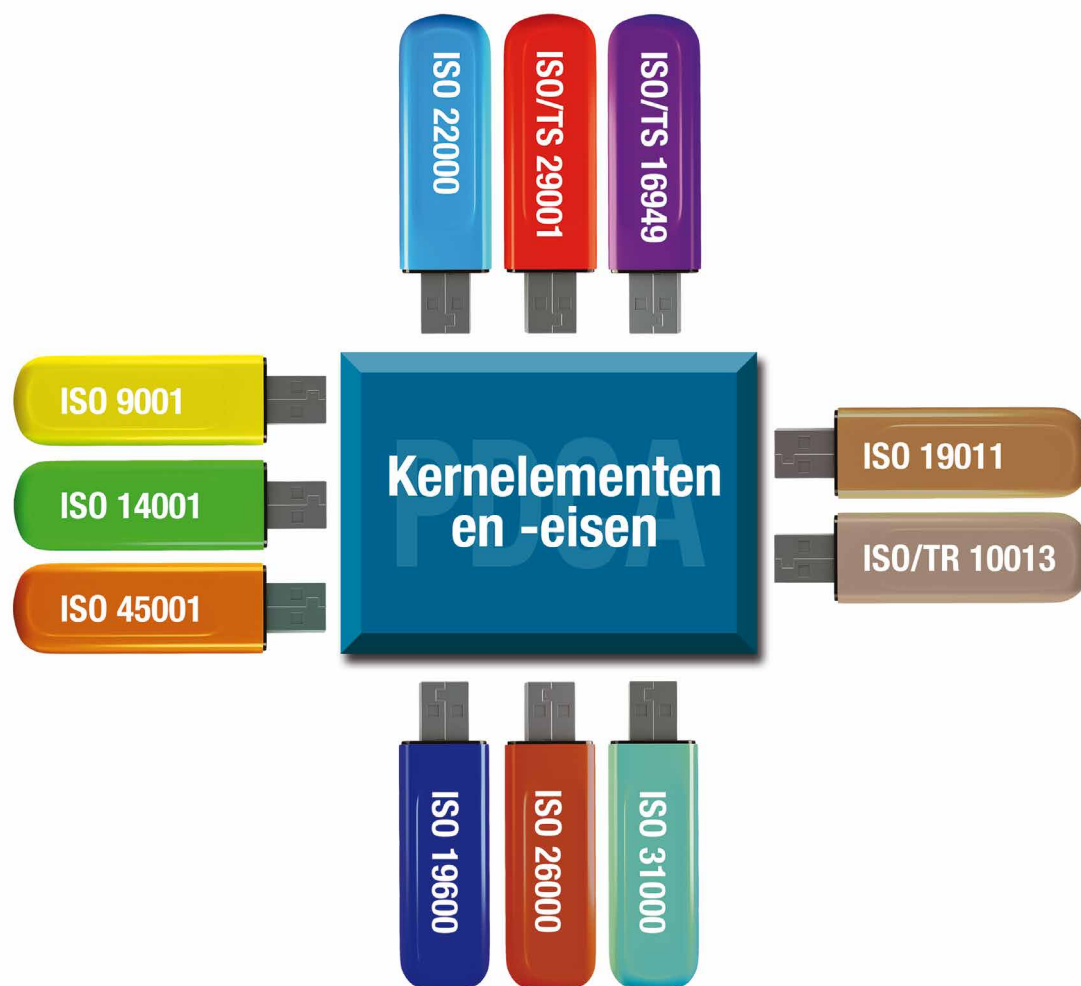


WHITEPAPER

Een uitgave van NEN | November 2018



HERZIENING VAN DE BASIS VAN ISO-MANAGEMENTSYSTEEMNORMEN OP HANDEN

HERZIENING VAN DE BASIS VAN ISO-MANAGEMENTSYSTEEMNORMEN OP HANDEN

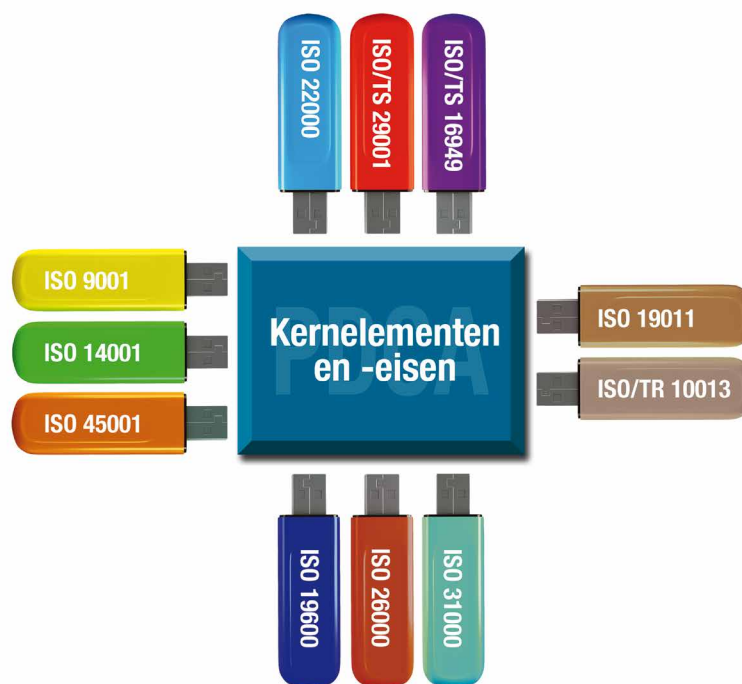
In 2012 heeft ISO de zogenoemde High Level Structure voor managementsysteemnormen geïntroduceerd. Dit betekent dat sindsdien normen, zoals ISO 9001 (kwaliteitsmanagement), ISO 14001 (milieumanagement) en ISO/IEC 27001 (informatiebeveiliging), dezelfde structuur hebben en zijn gebaseerd op dezelfde set van kerneisen voor de belangrijkste managementsysteemelementen. Zoals ISO-normen elke 5 jaar op toepassing en actualiteit worden beoordeeld, is ook de High Level Structure en de manier waarop die wordt toegepast aan een review onderworpen. Onlangs is besloten om aan een (beperkte) herziening te gaan werken. Dit artikel licht de eerste ideeën toe.

De High Level Structure (HLS) is ontwikkeld in reactie op signalen van gebruikers van managementsysteemnormen. Zij gaven aan behoefte te hebben aan beter op elkaar afgestemde normen om de geïntegreerde toepassing ervan in de eigen bedrijfsvoering te vergemakkelijken. Voor veel organisaties is het belangrijk dat zij intern en extern kunnen aantonen dat zij niet alleen de kwaliteit maar bijvoorbeeld ook de veiligheid en milieu-impact van hun activiteiten, producten en diensten beheersen. Toepassing van daarvoor ontwikkelde managementsysteemnormen en het desgewenst behalen van daarop gebaseerde certificaten heeft wereldwijd een grote vlucht genomen. Daarom is het belangrijk dat die normen zo worden ontwikkeld dat ze in elke gewenste combinatie in 'het managementsysteem' van een organisatie kunnen worden toegepast. Op deze wijze dragen ze bij aan effectief en integraal management van alle facetten van de bedrijfsvoering die relevant zijn voor de maatschappelijke 'licence to operate' van een organisatie.

HLS als kern van het plug-in model

Met de ontwikkeling van nieuwe managementsysteemnormen volgens het 'plug-in' model (zie figuur) is ISO aan de genoemde behoefte van normgebruikers tegemoet gekomen. De HLS vormt de basis en kern van alle ISO-normen voor managementsystemen. De afzonderlijke normen vullen daarop aan wat specifiek en essentieel is voor het goed managen van bepaalde aspecten, zoals kwaliteit, milieu, informatiebeveiliging of gezond en veilig werken. Deze managementsysteemnormen pluggen in op de HLS. Een gebruiker kan vervolgens die normen inpluggen in zijn eigen managementsysteem. Verder kunnen ook sectoren voortborduren op de meer generieke managementsysteemnormen door aanvullende eisen die specifiek zijn voor een bedrijfstak (bijv. voedselindustrie, olie- en gasindustrie) in een norm vast te leggen.

Kern van de HLS is het beheersen van risico's en benutten van kansen (risicomanagement), en het naleven van wettelijke en andere relevante stakeholdereisen (compliance management). Daarvoor zijn inzicht in de context, goed leiderschap, proces-



Figuur - Plug-in model voor ISO-managementsysteemnormen

management, competente mensen en adequate middelen, monitoring, auditing en managementbeoordelingen belangrijke elementen.

Inmiddels zijn de meest toegepaste managementsysteemnormen (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 en ISO/IEC 27001:2013) in het format van de HLS gepubliceerd. De terugkoppeling die wij in Nederland van gebruikers krijgen is overwegend positief. De normen zijn beter dan ooit tevoren op elkaar afgestemd en maken het modulair opbouwen en uitbreiden van een geïntegreerd bedrijfsvoeringssysteem eenvoudiger. Ook met niet op ISO-niveau genormaliseerde systemen, zoals HRM of financial control is de afstemming vereenvoudigd. Daarnaast worden het risk-based karakter, de grotere aandacht voor leiderschap en commitment van het management en de meer strategische insteek gewaardeerd.

'NEN markeert de HLS-tekst in de vertalingen om de gebruiker te laten zien wat gemeenschappelijk is met andere ISO-managementsysteemnormen'

Review van de HLS

Binnen ISO is de Joint Technical Coordination Group (JTCCG) verantwoordelijk voor het onderhoud van de HLS. De JTCCG monitort de wijze waarop ISO-commissies de HLS toepassen

en de afgelopen jaren zijn soms kleine redactionele correcties in de HLS aangebracht. In het voorjaar van 2018 heeft de JTCCG twee enquêtes uitgezet om ervaringen met de toepassing van de HLS boven water te krijgen en wensen met betrekking tot een eventuele herziening daarvan. Eén enquête was gericht op de ISO-commissies die de HLS hebben toegepast bij ontwikkeling van managementsysteemnormen. De tweede is verstuurd naar de leden van ISO (zoals NEN voor Nederland). De vragen aan de ISO-commissies hadden met name betrekking op voordelen van de toepassing van de HLS, uitdagingen en lastige punten bij de toepassing en de daarvoor geldende spelregels. De vragen aan de ISO-leden gingen onder meer over de manier waarop de nationale inbreng in HLS-gerelateerde zaken is georganiseerd en de terugkoppeling van normgebruikers op de nieuwe generatie managementsysteemnormen. NEN heeft een belangrijke inbreng gehad in het formuleren van de vraagstellingen en heeft de uitwerking en samenvatting van de resultaten verzorgd.

De belangrijkste voordelen van de HLS zoals genoemd door de ISO-commissies:

- de vastgestelde structuur en basiseisen zorgden voor focus op de onderwerpspecifieke managementelementen (geen herkauwen van de bekende onderwerpen als document-beheersing, audits, corrigerende maatregelen, e.d.);
- goed uitgangspunt voor nieuwe managementsysteemnormen;
- goede nieuwe concepten, zoals contextanalyse, leiderschap en risk-based denken;
- beter afgestemde en geïntegreerd toe te passen normen.

De belangrijkste uitdagingen waren:

- het inpassen van vorige edities van de normen in de nieuwe structuur;
- integratie van risicomanagement en consistente toepassing van de begrippen risico's en kansen in relatie tot bijvoorbeeld kwaliteit van producten en diensten, milieuaspecten en arborisico's;
- het logisch inpassen van aanvullende systeemelementen die niet in de HLS voorkomen, zoals Management of Change en Emergency Preparedness.

Op een schaal van 1 tot 7 scoort de 'algehele ervaring' van ISO-commissies met de HLS voor het overgrote merendeel 5 of hoger. Als het gaat om de vraag of de HLS tot verbetering van de consistentie tussen de normen heeft geleid scoren verreweg de meeste commissies 4 of 5 op een schaal van 1 tot 5. De uiteindelijke hamvraag 'wat moet er nu met de HLS gebeuren?' wordt nogal wisselend beantwoord. De opties 'bevestiging', 'beperkte herziening', 'uitgebreide herziening' en 'geen eenduidige mening', krijgen ongeveer evenveel stemmen.

Reacties van de ISO-leden

Verreweg de meeste ISO-leden die hebben gereageerd op de enquête zijn van mening dat de HLS tot verbetering van de afstemming tussen de normen heeft geleid. Net als NEN hebben veel landen een aparte vertaling van de HLS in hun eigen taal gemaakt; slechts een klein deel daarvan voert die ook ongewijzigd door in alle vertalingen van de managementsysteemnormen. NEN is de enige onder de respondenten die daarbovenop de HLS ook nog markeert in de vertalingen om de gebruiker meteen te laten zien wat gemeenschappelijk is met andere normen. Voor zover ISO-leden terugkoppeling hebben van gebruikers van normen, wijst die er op dat de gelijktijdige toepassing van managementsysteemnormen eenvoudiger is geworden. Alleen vanuit de Verenigde Staten kwam het signaal dat dat juist moeilijker is geworden. Door diverse ISO-leden worden zorgen geuit over het toenemende aantal managementsysteemnormen wat leidt tot versnippering en overlap en keuzeproblemen voor organisaties.

Herziening van de HLS

De resultaten van de enquêtes zijn medio september 2018 door de JTCG besproken. Op basis hiervan is besloten een herziening van de HLS te initiëren. Daarvoor is een zogenoemde Project Specification opgesteld. Daaruit blijkt dat de herziening zich moet richten op verduidelijking van de HLS en niet op een grootscheepse wijziging daarvan. Dit is logisch gezien de uitkomsten van de enquêtes, die wijzen op een positief effect van de HLS en niet op grote problemen bij de toepassing ervan. Bij de herziening wordt daarom in eerste instantie gekeken of de richtlijnen met toelichting op de HLS verbeterd kunnen worden en pas in tweede instantie of de tekst zelf moet worden aangepast.

Onderwerpen die in de herziening elk geval aan de orde zullen komen zijn onder meer:

- toepassing van risk-based denken en risicomanagement, waaronder definiëring van de concepten risico's en kansen, de verschillende niveaus van risico in de HLS (strategisch, tactisch en operationeel) en de plaatsing van risicobeoordeling en risicobeheersing in de HLS;
- overweging van systeemelementen die niet in de HLS zijn ondergebracht, maar wel in meer managementsysteemnormen zijn opgenomen, zoals 'management of change' (MoC), kennismanagement, 'emergency preparedness' en 'outsourcing'.
- consistent en eenvoudig taalgebruik en toepassing van bepaalde termen. Denk aan het begrip 'issues' (in de contextanalyse) en gebruik van Engelstalige termen als 'as applicable' en 'as appropriate';
- de termen en definities, waaronder het begrip 'documented information' in relatie tot de werkwoorden 'onderhouden' (documenten) en 'bijhouden' (registraties).

Voor het voorbereiden van de herziening wordt een taakgroep onder de JTCG ingericht waarvoor alle ISO-commissies die managementsysteemnormen ontwikkelen maximaal twee experts kunnen afvaardigen. Als alle commissies van die mogelijkheid gebruik maken bestaat de taakgroep uit vele tientallen experts. Daarmee wordt de herziening van de HLS waarschijnlijk een omvangrijker en complexer proces dan de initiële ontwikkeling ervan. Het is de bedoeling dat dit project begin 2019 start en medio 2021 is afgerond. Vanaf 2022 zou de vernieuwde HLS dan moeten worden toegepast bij de herziening van bestaande managementsysteemnormen.

Nederlandse inbreng

Binnen NEN wordt al nagedacht over de wijze waarop vanuit Nederland een effectieve inbreng bij de herziening kan worden geleverd. Daarbij wordt geprobeerd Nederlandse experts via de ISO-commissies in de taakgroep te krijgen en een op nationaal vlak een commissie/platform op te zetten om de inbreng vanuit

de verschillende 'disciplines' (milieu, kwaliteit, veiligheid, assetmanagement, business continuity management e.d.) te stroomlijnen. Op maandag 26 november 2018 zal daarover een overleg plaatsvinden met vertegenwoordigers van de diverse normcommissies en overige belangstellenden.

WAT GEBEURT ER INTUSSEN MET ISO 9001 EN ISO 14001?

De transitieperiode voor de omzetting van certificaten voor kwaliteits- en milieumanagement naar ISO 9001:2015 en ISO 14001:2015 is per 15 september jl. verstreken. Het beeld is dat de overgrote meerderheid van organisaties deze deadline heeft gehaald. Het lijkt wat vroeg om nu al na te gaan denken over een volgende editie van deze twee wereldwijd meest toegepaste managementsysteemnormen. Toch vinden daarover al de eerste gedachtewisselingen plaats binnen de betrokken commissies.

ISO 14001

Door de internationale commissie ISO/TC 207/SC 1 'Environmental management systems' zijn twee taakgroepen ingesteld die voorbereidende werkzaamheden gaan verrichten voor de volgende herziening van ISO 14001. De ene taakgroep, onder leiding van Lisa Greenwood uit de Verenigde Staten, gaat een wereldwijd onderzoek onder gebruikers van ISO 14001 houden om ervaringen met de toepassing van ISO 14001:2015 op te halen en te inventariseren wat de wensen voor verbetering van deze norm zijn. De andere taakgroep, onder leiding van Dick Hortensius van NEN, gaat een verkenning uitvoeren naar de veranderende context waarin organisaties milieumanagement toepassen (zoals toenemende schaarste van grondstoffen, de overgang naar een koolstofarme economie, circulair economisch denken) en wat daarvan mogelijke consequenties zijn voor de inhoud van een nieuwe versie van ISO 14001. De bedoeling is dat de rapportages van deze twee taakgroepen in 2020 worden vastgesteld. Daarnaast is vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam een internationaal netwerk van academici geïnitieerd dat wetenschappelijk onderzoek wil gaan uitvoeren en coördineren naar bijvoorbeeld factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van toepassing van ISO 14001. Al deze activiteiten moeten ervoor

zorgen dat er een goede basis wordt gelegd voor een komende herziening van ISO 14001, die naar verwachting niet eerder dan 2021 zal aanvangen.

ISO 9001

Binnen de Nederlandse normcommissie Kwaliteitsmanagement is een 'Werkgroep 2020' actief die nadenkt over voor Nederland belangrijke thema's bij een komende herziening van ISO 9001. Voorlopig wordt gedacht aan de volgende onderwerpen:

- verbetering van de geschiktheid van ISO 9001 voor dienstverlenende organisaties;
- betere verankering van risk-based denken en risicomanagement in ISO 9001;
- verbetering van de begrijpelijkheid en concretisering van de eisen in de norm: verduidelijking moet leiden tot minder interpretatiegeschillen zonder dat de norm een keurslijf wordt;
- beschrijving van de eisen voor ontwerp- en ontwikkelingsprocessen op een minder bureaucratische manier;
- verbetering van de integratie van kwaliteitsmanagement in de algehele bedrijfsvoering.

De bedoeling hiervan is dat de normcommissie zich goed voorbereidt op de komende herziening en onder meer een strategie ontwikkelt wat het beste moment is om bepaalde onderwerpen in te brengen. De verwachting is dat tijdens de vergadering van de internationale commissie ISO/TC 176 'Quality management and quality assurance' in november 2018 ook op dat niveau eerste voorbereidingen voor een komende herziening van ISO 9001 worden geïnitieerd.



VOOR MEER INFORMATIE

NEN

Postbus 5059
2600 GB Delft

Vlinderweg 6
2623 AX Delft

Telefoon 015 2 690 391
klantenservice@nen.nl

nen.nl/managementsystemen