

KAM-management 2.0

Nieuwe structuur ISO-managementsysteemnormen is een feit

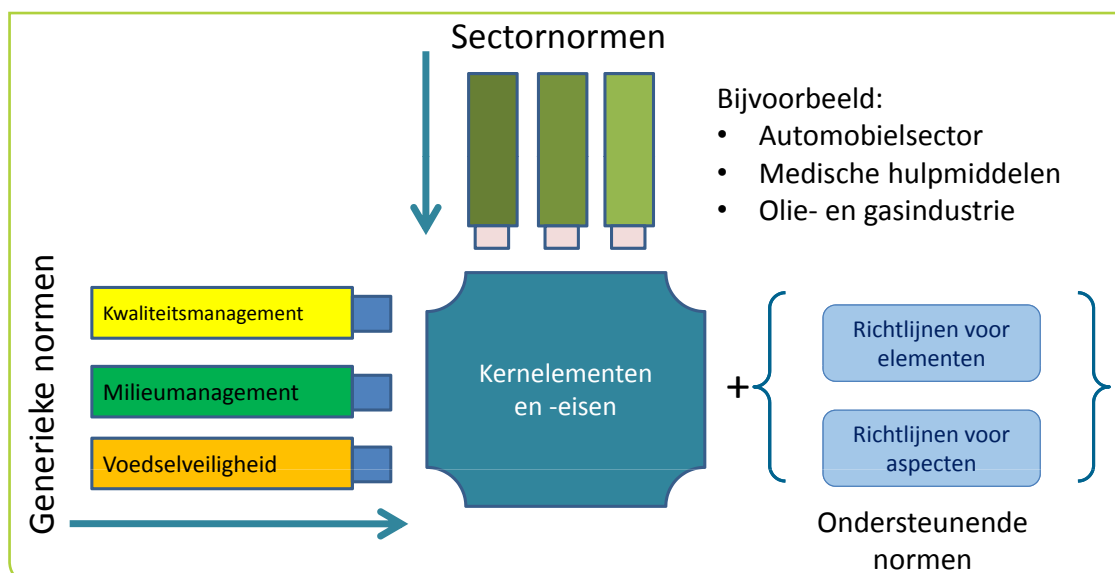
Door ISO is de afgelopen jaren gewerkt aan een gemeenschappelijke structuur, terminologie en kerneisen voor managementsysteemnormen, zoals ISO 9001 voor kwaliteitsmanagement, ISO 14001 voor milieumanagement en ISO 27001 voor management van informatiebeveiliging. Deze nieuwe structuur en inhoud wordt aangeduid als de *High Level Structure* (HLS) en is de basis van het zogenoemde plug-in model voor managementsysteemnormen. Dit houdt in dat alle managementsysteemnormen uitgaan van eenzelfde kern ('operating system') van een organisatie. In aanvulling op de HLS bevatten die normen dan alleen de eisen die nodig zijn om een voor het vakgebied/onderwerp (bijvoorbeeld kwaliteit, milieu, arbeidsomstandigheden) effectief managementsysteem te implementeren. Vorig jaar is de HLS in stemming gebracht onder alle leden van ISO in de vorm van draft ISO Guide 83. Een ruime meerderheid stemde hiermee in en medio februari 2012 heeft de *Technical Management Board* van ISO de uiteindelijke versie van HLS bekrachtigd. De komende jaren zullen gaandeweg alle ISO-managementsysteemnormen aan dit nieuwe model worden aangepast, zodat ingewikkelde kruisreferentietabellen tot het verleden gaan behoren en implementatie van geïntegreerde systemen (nog) gemakkelijker wordt. Dit artikel beschrijft de laatste stand van zaken.

Dick Hortensius, clustermanager NEN Managementsystemen

Achtergrond

Het is iets waar veel gebruikers van ISO-normen tegen- aan lopen en zich over verbazen: de moeilijk te verklaren verschillen in aard, volgorde en formulering van eisen aan managementsystemen in de diverse normen. "Het lijkt wel of ISO uit allemaal verschillende organisaties bestaat" of "ISO moet zichzelf eens normaliseren" zijn dan veel gehoorde uitspraken. Het eerste is misschien wel waar. ISO commissies opereren behoorlijk zelfstandig en het zijn de in die commissies vertegenwoordigde belanghebbenden

die bepalen wat de inhoud van een norm is, opdat die goed bruikbaar is in hun praktijk. En zo kan het dat in ISO 9001 een ander model wordt gehanteerd dan in ISO 14001. Het tweede punt heeft ISO enkele jaren geleden bij de kop gepakt. Door het toenemende aantal managementsysteemnormen en de groeiende behoefte om die geïntegreerd toe te passen, was het duidelijk dat nieuwe stappen in het afstemmingsproces moesten worden gezet. Door de *Technical Management Board* (TMB) van ISO zijn daarom twee commissies ingesteld. Ten eerste een *Strategic Advi-*



Figuur 1 - Plug-in model voor managementsysteemnormen

sory 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. De gedachte hierachter is dat het managementsysteem van een organisatie werkt als het *operating system* van een computer, waarin specifieke programma's en *devices* kunnen worden geplugd, die ervoor zorgen dat bepaalde zaken goed worden gemanaged.

Onderwerpspecifieke normen zijn bijvoorbeeld ISO 9001 voor kwaliteitsmanagement, ISO 22000 voor voedselveiligheidsmanagement en ISO 27001 voor informatiebeveiliging. Een voorbeeld van een **sectorspecifieke** norm is ISO/TS 16949 voor kwaliteitsmanagement in de automobiel sector. Daarnaast kunnen richtlijnen worden ontwikkeld voor specifieke systeemelementen, zoals ISO 19011 voor auditing, of voor specifieke aspecten zoals watermanagement als onderdeel van milieumanagement.

De *Technical Management Board* van ISO heeft in 2010 dit advies van de SAG overgenomen en opdracht gegeven aan de *Joint Technical Coordination Group* om invulling te geven aan de kernelementen van het 'plug-in' model. Dit heeft in 2011 geresulteerd in draft ISO Guide 83 waarin de gemeenschappelijke structuur (High Level Structure) en de identieke basiseisen en -terminologie voor de managementsysteemnormen zijn vastgelegd. Na de stem- en commentaarronde op deze draft ISO Guide is eind 2011 de definitieve tekst vastgesteld en begin 2012 door ISO/TMB overgenomen. De definitieve structuur is weergegeven in het kader links.

Implementatie van de HLS

ISO/TMB heeft besloten dat toepassing van de HLS en de identieke tekst en terminologie in principe verplicht is voor alle managementsysteemnormen. Daarbij gelden bepaalde spelregels die door de JTCG zijn voorgesteld en door de TMB zijn overgenomen. Bijvoorbeeld dat een technische commissie eisen mag toevoegen die voor het betreffende vakgebied (ISO spreekt van 'discipline') noodzakelijk worden geacht. Zolang dat niet in tegenspraak is met de identieke tekst of de intentie daarvan ondermijnt en het geen negatief effect heeft op de beoogde harmonisatie. Als een technische commissie echt van mening is dat moet worden afgeweken van de HLS en/of identieke tekst, moet dat onderbouwd worden gemeld aan de TMB. In 2013 zal TMB

High Level Structure voor managementsysteemnormen

- 1 Scope (of the standard)
- 2 Normative references (if any)
- 3 Terms and definitions
- 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 Leadership and commitment
 - 5.2 Policy
 - 5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities
- 6 Planning
 - 6.1 Actions to address risks and opportunities
 - 6.2 Objectives and planning 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

evalueren hoe één en ander heeft uitgepakt. Hoe worden de normen die volgens de nieuwe structuur zijn opgesteld ontvangen door de markt? Hoe vaak en op welke gronden menen technische commissies te moeten afwijken van de identieke tekst? Hoe wordt in de praktijk in normen invulling gegeven aan de combinatie van identieke en vakspecifieke eisen en leidt dat tot de beoogde harmonisatie en gemakkelijker geïntegreerd gebruik?

De eerste norm die volgens de HLS en met gebruikmaking van de identieke tekst is opgesteld, is ISO 30301:2011 *Information and documentation - Management systems for records - Requirements*. Daarin is ook een visualisering van de HLS opgenomen, wat een combinatie heeft opgeleverd van het procesmodel uit ISO 9001 en de PDCA-cyclus uit ISO 14001 (zie figuur 2). Een aantal andere normen die de HLS als basis hebben genomen zit in de pijplijn, zoals FDIS 22301 voor Business continuity management, ISO/CD 55001 voor Asset management en de herziening van ISO 27001 voor management van informatiebeveiliging. De grootste impact van de HLS komt natuurlijk als die onderdeel wordt van de meest toegepaste managementsysteemnormen, namelijk ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001. De herziening van ISO 14001 is begin dit jaar gestart (zie artikel op pagina 12), de herziening van ISO 9001 zal later dit jaar ter hand worden genomen en OHSAS 18001 zal naar alle waarschijnlijkheid starten als duidelijk is waar het

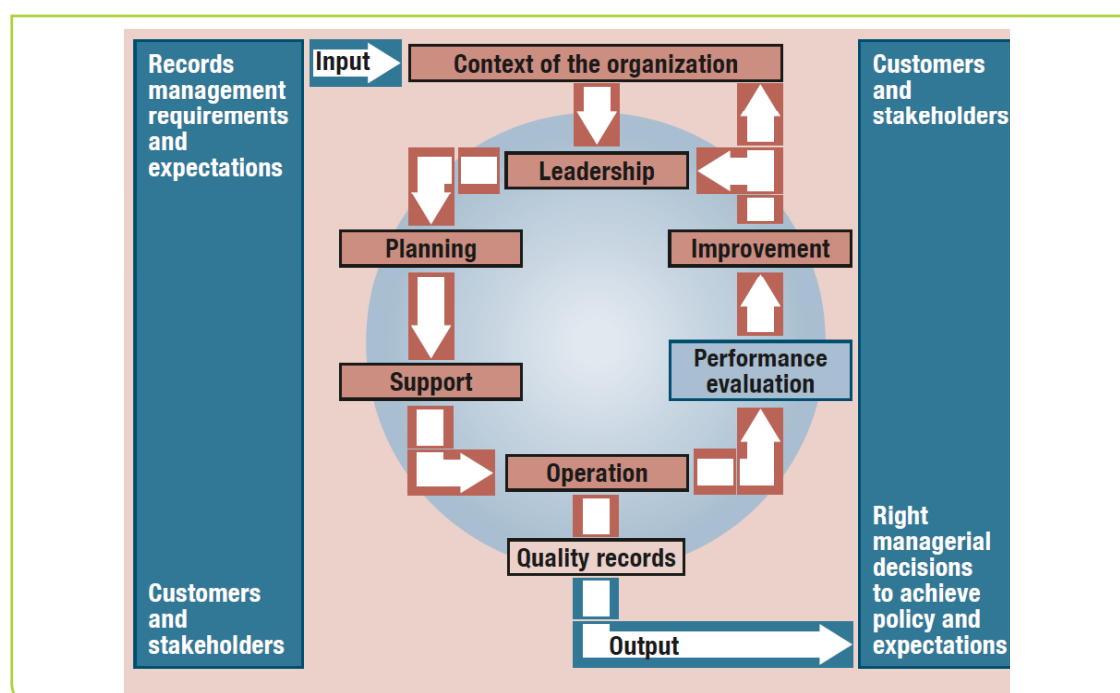
met ISO 14001 naar toe gaat. Dat betekent dat gebruikers van deze normen vanaf 2015 te maken zullen krijgen met de nieuwe structuur. Die heeft als voordeel dat de normen gemakkelijker geïntegreerd kunnen worden toegepast. Maar het is ook een structuur die de integratie van KAM-management in de corporate governance, het échte managementsysteem van de organisatie, moet verbeteren.

Tot besluit

De HLS, identieke tekst en terminologie zullen niet afzonderlijk als definitieve ISO Guide 83 worden gepubliceerd, maar worden opgenomen in een bijlage van de ISO Directives, de spelregels van ISO voor het opstellen en redigeren van normen. Daarmee wordt duidelijk dat het niet bedoeld is als een zelfstandig implementeerbaar kernsysteem, maar alleen kan functioneren als er ten minste één module aan is gekoppeld. Enerzijds is dat misschien jammer, maar gezien de beknoptheid en het abstractieniveau van de kerneisen wel een begrijpelijke keuze. Anderzijds verhindert het organisaties natuurlijk niet om de kerneisen als ruggengraat van het managementsysteem te gaan hanteren. Zij zijn daarmee goed voorbereid op hun toekomst.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Dick Hortensius, telefoon (015) 2 690 115, e-mail dick.hortensius@nen.nl.



Figuur 2 - Structuur van het managementsysteem voor records volgens ISO 30301