



Nieuwe ISO normen

Februari 2016

Via het informatiebulletin van C+ certificering bv informeren we u over de nieuwe ISO normen. Wat kunt u verwachten en welke stappen zijn er te onderscheiden?

C+ wil meerwaarde leveren aan de bedrijfsvoering en het managementsysteem van onze klanten. Dit willen we bereiken door gericht invulling te geven aan klantgerichtheid en kwaliteit. Een goede audit wordt bepaald door het uiteindelijke resultaat, dat vaak niet op korte termijn te meten is. De audit is een momentopname van de status van het managementsysteem.

ISO 9001:2015

In het kort kunnen we zeggen dat de norm zich heeft ontwikkeld van borging en voldoen aan (compliance) naar beheersing en verbetering. Het is niet meer zo dat alleen het eindproduct belangrijk is. In de afgelopen 25 jaar is er steeds meer aandacht besteed aan andere factoren zoals wet- en regelgeving, de wensen en eisen van de klant, eigen visie/beleid en een effectieve verbeterstructuur. Deze laatst genoemde factoren bepalen de omgeving en de invulling van een organisatie. Dit noemen we *de context van de organisatie*. De 2015 versie wijdt hier een heel hoofdstuk aan.

HLS

De High Level Structure (HLS) is opgezet als model voor ISO managementsysteemnormen (plug-in model). Deze structuur zorgt voor managementsystemen die goed op elkaar afgestemd kunnen worden en die eenvoudig te integreren zijn. Zoals de naam aangeeft is een identieke hoofdstukstructuur vastgesteld, zodat alle managementsysteemnormen dezelfde volgorde en samenhang in de beschrijving van de systeemelementen hanteren. Vervolgens is deze structuur verder uitgewerkt naar (sub)paragrafen en zijn gemeenschappelijke kerneisen en termen en definities ontwikkeld. Sinds 2012 vormt de HLS de basis voor een aantal herziene ISO managementsysteemnormen.

Betekenis van de HLS

Belangrijk is dat HLS in paragraaf 5.1 vereist van het topmanagement dat zij zorgt voor koppeling van het managementsysteem met de strategische koers van de organisatie en dat de managementsysteemeisen worden geïntegreerd in de gewone bedrijfsvoering (business processes). Dit moet ervoor zorgen dat managementsystemen die slechts in de zijlijn van de 'echte' bedrijfsvoering bestaan, tot het verleden gaan behoren.

Toepassing van de HLS

Deze nieuwe structuur en kerninhoud is verplicht voor een aantal managementsysteemnormen. Wel mag een internationale normcommissie eisen toevoegen die zij voor het desbetreffende vakgebied noodzakelijk acht. Deze aanvulling mag echter niet in tegenspraak zijn met de identieke tekst, niet de intentie daarvan ondermijnen en/of geen negatief effect hebben op de beoogde harmonisatie. De HLS is toegepast bij de herzieningen van ISO 9001 (2015) en ISO 14001 (2015).

Vorm versus inhoud

In het verleden was 'het voldoen aan de norm' het doel van veel managementsystemen. De systemen voldeden qua opzet vaak aan de norm, maar de inhoud, diepgang en dus meerwaarde liet wel eens te wensen over. De focus lag altijd te veel op vorm. De nieuwe versie van de ISO norm geeft ons meer ruimte om ons te richten op de inhoud; wat vindt het management belangrijk.

Het management is nu onlosmakelijk onderdeel en moet input geven aan het managementsysteem. De norm spreekt nu voortdurend over *vaststellen* in plaats van *vastleggen*. Het moet worden vastgesteld maar de norm gaat niet in op de wijze waarop dit moet gebeuren. De norm blijft procesgericht en kijkt naar de interactie van processen.

In de norm ligt de focus op diverse managementvraagstukken die binnen uw bedrijf spelen. Die worden tijdens de audits behandeld. Het management zal bijvoorbeeld moeten aangeven wat ze belangrijk en relevant vinden. Veel voorkomende termen in de nieuwe versie zijn dan ook: relevantie, kansen, risico's en vaststellen van criteria. Allemaal aspecten die door het management bepaald dienen te worden.

Context van de organisatie

Nieuw is het vaststellen van alle aspecten die de context van een organisatie bepalen. Welke interne en externe factoren zijn van belang voor het bedrijf? Hoe past dit binnen het beleid van het bedrijf? Welke zijn echt relevant en waar wil het bedrijf de nodige energie in steken? Welke invloed heeft dit op bijvoorbeeld de organisatie, competenties en middelen? Hierbij worden externe partijen zoals klanten, leveranciers, gebruikers niet vergeten. Het management zal dus verwachtingen moeten uitspreken. De uitkomst hiervan kan bijvoorbeeld een overzicht met kansen en risico's zijn. Je zou het kunnen vergelijken met de uitkomst van bijvoorbeeld een SWOT-analyse.



Aanvliegroute

De norm wil dus dat er eerst een holistische benadering wordt toegepast. Dus eerst de interne en externe aspecten (issues) vaststellen en ook nog vanuit de eigen missie en visie beschouwd. Misschien lijkt dit wat vaag en grijs, maar het is wel noodzakelijk. Hier hebben we het grootste verschil te pakken tussen oud en nieuw. Start globaal en eindig concreet. Na de 'vage' insteek worden de kansen en risico's vastgesteld. Let wel, deze worden vastgesteld door het *management*. Ook deze zullen concreet vertaald moeten worden in bijvoorbeeld parameters of indicatoren. Op deze manier kan er daadwerkelijk worden gemeten (SMART-principe is toepassing). Vervolgens kunnen de uitkomsten en beheersing gemonitord gaan worden. Zo is een organisatie in staat om goede uitspraken te kunnen doen over de mate van procesbeheersing en het behalen van eigen verwachtingen en doelen. In de praktijk gebeurt dit al, maar vaak op een minder systematische en structurele basis.

Denkwijze ondernemer

Het denken vanuit de context van een organisatie zal wellicht andere competenties vragen van zowel onze klanten als van de auditor. Het management zal naast de meer vertrouwde rollen van ondernemer en specialist ook meer de rol van manager moeten kunnen laten zien. Dit kan voor veel MKB bedrijven onwennig zijn. Dit is logisch, want veel ondernemers / DGA's zijn hun onderneming gestart vanuit hun specialisme. In geval van bedrijfsgroei krijgt hij/zij ook te maken met een organisatie die gemanaged dient te worden.

Andere rol kwaliteitsmanager / adviseur

In de praktijk blijkt dat het opzetten en beheer van een managementsysteem vaak bij een kwaliteitsmanager of adviseur is ondergebracht. De input, het vaststellen en het monitoren van het managementsysteem moet met de nieuwe norm worden verzorgd door de gehele organisatie/management. In plaats van uitvoerend (taak organisatie) en vaststellend (taak management) zal de kwaliteitsmanager/adviseur nu meer focus hebben op het voorbereiden, coördineren en monitoren.

De auditor als spiegel

Nu lijkt er meer gevraagd te worden van de ondernemer/directie, maar wat te denken van de auditoren. Ook de gemiddelde auditor heeft misschien niet direct de gewenste competenties op gebied van management. Bij een aantal zit de comfortzone in het aftikken of afvinken van normonderdelen en minder op de som der delen. Dit laatste is namelijk binnen managementsystemen van belang. We zijn namelijk steeds op zoek naar groei, verbeteringen en ontwikkeling. Dan zul je regelmatig het hogere doel centraal moeten stellen in plaats van het checken van losse puntjes. Een auditor moet dus ook meer als een ondernemer gaan denken dus vanuit kansen en lange termijn. De auditor zal zich dan ook voornamelijk moeten gaan richten op systeemdenken en niet te veel en te snel op de stoel van de ondernemer of vakman gaan zitten. We beoordelen alleen de weg naar het resultaat en niet het resultaat zelf. Dit vraagt een andere denkwijze van auditoren (spiegelen en op systeemniveau) maar ook de klanten en adviseurs zullen aan deze andere auditstijl moeten wennen.

Uitgangspunt auditoren C+

Voor auditoren zal het uitgangspunt om de nieuwe norm te toetsen niet langer alleen zitten in het toetsen van handboeken van een organisatie. Bij het vooronderzoek (fase 1) zal het vertrekpunt van het managementsysteem duidelijk moeten worden (bijvoorbeeld door een overzicht met kansen en risico's). Aan de hand van deze informatie stelt de auditor vervolgens het auditprogramma op. Hij zal toetsen in hoeverre de organisatie in staat is gebleken om de cirkels rond te kunnen maken. Dit door de verschillende aspecten van een cirkel aan de hand van concrete voorbeelden te gaan behandelen.

Binnen het auditprogramma zal de auditor nog bewustere keuzes gaan maken voor de te gebruiken audittechnieken* om informatie te verkrijgen. Er zal allereerst meer ruimte zijn om in gesprek te gaan met het management over de vaststelling van de context en de mening van het management. De verwachting is dat er minder gebruik zal worden gemaakt van registratie als audittechniek.

* Bestaande technieken zijn: registraties, observaties, interviews en remote.

C+ certificering bv
050-5011182
info@c-plus.nl

