

Leeswijzer

HLS HIGH LEVEL STRUCTURE

voor de Creatieve Industrie

INLEIDING

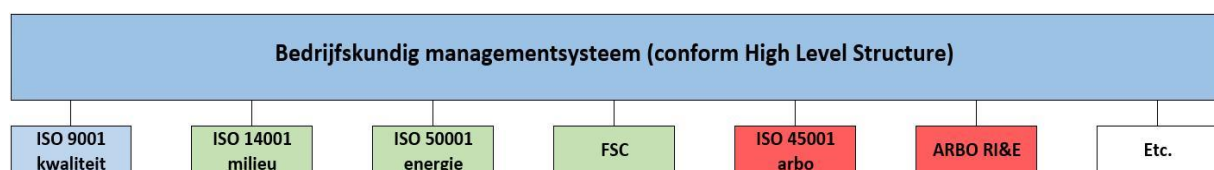
Steeds meer bedrijven worden geconfronteerd met vragen van hun klanten over Kwaliteit en Duurzaamheid. Dit zijn onderwerpen die onlosmakelijk verbonden zijn met het ondernemerschap.

Met de term *Kwaliteitsmanagement* kunnen we als sector eenvoudiger uit de voeten. Het is een onderwerp dat elke ondernemer in principe in zijn of haar genen zou moeten hebben om in staat te zijn het product of de dienst volgens vooraf vastgestelde specificaties aan haar klanten te kunnen aanbieden. En dat tegen minimale kosten en een goede verkoopprijs. Deze formule bepaalt de Profit van de organisatie. Uit sectorervaring blijkt dat je met het concept van LEAN Manufacturing verreweg het hoogste rendement haalt (15% - 25% hoger dan het reguliere ondernemerschap!). Productiefouten behoren dan nagenoeg tot het verleden. Zeer duurzaam.

Maar *Duurzaamheid* is een veel breder begrip en beslaat dan ook meerdere gebieden van het ondernemerschap. Het bekendste gebied is natuurlijk dat van Milieumanagement (Planet). Maar duurzaam ondernemen zegt ook iets over het veiligheid- en personeelsbeleid van de onderneming (People). Mensen maken tenslotte het verschil, omdat werknemers vaak een betere prestatie neerzetten als zij meer gemotiveerd zijn.

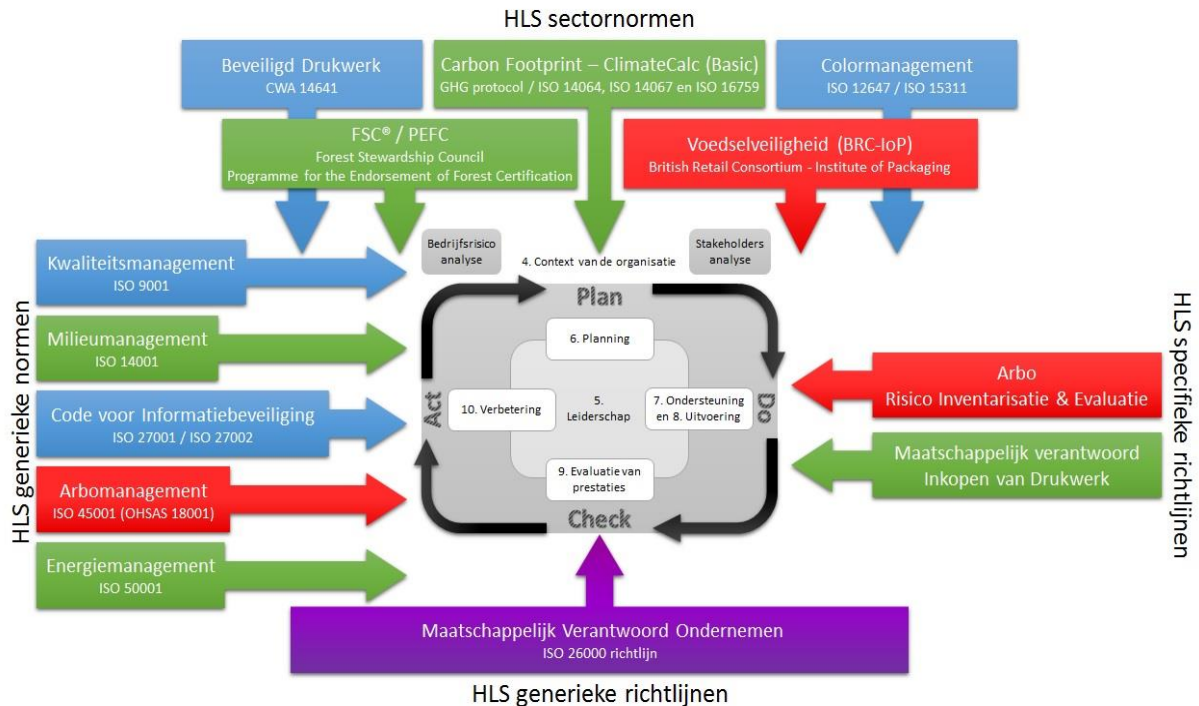
Kortom: steeds vaker wordt er integraal naar de term duurzaamheid gekeken. Duurzaam Produceren gaat niet alleen meer over het milieu of de arbeidsomstandigheden (arbo), maar ook over de effectiviteit van het productieproces (kwaliteit). Ook binnen de Creatieve Industrie is het bekend dat het hebben van een ISO managementsysteem een krachtig instrument is, een hulpmiddel om een organisatie te optimaliseren en continu te verbeteren. Welk ISO-certificering, oftewel welk type managementsysteem, het bedrijf invoert hangt sterk af van onder andere de visie en missie van de organisatie, de vraag uit de omgeving en/ of de scope van het bedrijf zelf.

Zo heeft elk ISO-managementsysteem zijn eigen focus. Denk bijvoorbeeld aan de normen waarbij 'het belang van de klant' voorop staat, zoals in de ISO 9001-norm (kwaliteit), of de 'overheid en omwonenden centraal staan' zoals de ISO 14001-norm (milieu), of de 'medewerkers centraal staan' zoals de ISO 45001-norm (arbo/hrm). Al deze systemen beschikken over een vaste managementbasis, om het thema naar behoren te kunnen effectueren tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Althans, zo zou het normaliter moeten gaan. Want in het verleden zijn de ISO-normen separaat van elkaar opgezet met ieder hun eigen hoofdstukindeling. Logischerwijs leverde dit veel verwarring op, omdat de paragraafindeling van de verschillende normen niet op elkaar aansloten. Hierin is structurele verandering gebracht door de introductie van de nieuwe High Level Structure, of kortweg HLS.



Schematische weergave van de verschillende normen en hun interactie via hun verbondenheid met de High Level Structure, het bedrijfskundig managementsysteem van de organisatie.

De High Level Structure (HLS) is het uitgangspunt voor alle nieuw uitgebrachte ISO-normen, zoals de ISO 9001 (kwaliteitsmanagement), ISO 14001 (milieumanagement) en de ISO 45001 (arbomanagement). De HLS bestaat uit een vaste hoofdstukindeling en een basistekst voor een managementsysteem, die gelden voor alle ISO-systemen. Door deze standaardisatie door te voeren is alle normen, moet het voor organisaties eenvoudiger maken om meerdere systemen te integreren. De HLS kan het beste gezien worden als een bedrijfskundig managementsysteem, die de algemene werking van de PDCA-cirkel van de organisatie beschrijft, wat moet leiden tot continue verbetering van de bedrijfsprestaties. Afhankelijk van het thema waar het bedrijf voor wil opgaan (zoals milieu of kwaliteit), wordt verder specifieke invulling hieraan gegeven.



Schematische weergave van het zogenaamde plug-in-model van de HLS. De HLS vormt het bedrijfskundig managementsysteem, waaraan de verschillende normen of specifieke richtlijnen zijn vastgeklikt.

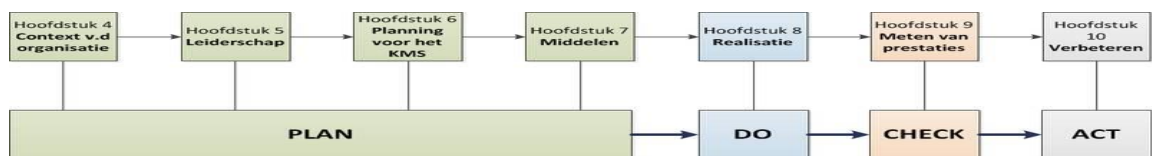
De 'centrale basis' van de HLS bestaat uit 7 kerneisen en vormt daarmee het bedrijfskundig managementsysteem van de organisatie. Het is dus een basisstructuur met kerneisen waaraan alle managementsysteemnormen moeten (gaan) voldoen. De eenduidige structuur vergemakkelijkt het integreren van de verschillende managementsystemen als kwaliteit (ISO9001:2015) en/ of milieu (ISO:14001:2015). Hierdoor wordt het mogelijk om de HLS te zien als een zogenaamd 'plug-in model'. De centrale basis met kernelementen en -eisen (HLS) kan door het bedrijf worden uitgebreid met de verschillende ISO-normen en richtlijnen (zie de bovenstaande figuur). Lees deze HLS-norm altijd goed door, samen met de toepasbare relevante modules-beschrijving als kwaliteit of milieu.

Hieronder vindt u de hoofdingeling van de HLS. In totaal beslaat deze 10 hoofdstukken, waarbij met name de hoofdstukken 4 t/m 10 de werkelijke basis van de HLS vormen. De eerste drie hoofdstukken zijn van algemene aard en derhalve veel minder relevant.

1. Onderwerp & toepassingsgebied (= de inleiding van de HLS)
2. Normatieve verwijzingen (= welke specifieke norm wordt gebruikt)
3. Termen en definities (= geeft uitleg over diverse technische woorden)
4. Context van de organisatie (= vanuit welke drive opereert de organisatie t.a.v. de gekozen thema's)
5. Leiderschap (= verantwoordelijkheid nemen en rolverdeling)
6. Planning (= inventariseren, evalueren en plannen)
7. Ondersteuning (= integratie van het thema in de bedrijfsvoering)
8. Uitvoering (= beheersing van de werkzaamheden)
9. Evaluatie van de prestaties (= interne auditing en directiebeoordeling)
10. Verbetering (= continue verbetering van de prestaties)

Zoals eerder aangegeven zijn met name de hoofdstukken 4 tot en met 10 relevant om serieus aandacht aan te schenken. Om hiermee op een adequate wijze aan de slag te gaan is het zinvol om de volgende drie hoofdstappen te doorlopen:

- 1) Zorg voor helderheid in de scope van de organisatie. Stel – na een goede omgevingsanalyse (DESTEP + aanbieder en afnemers) – je visie en missie vast. Ga daarna een Bedrijfsrisicoanalyse (BRA) uitvoeren (een soort SWOT) en bepaald in hoeverre de organisatie wel of niet klaar is om in te kunnen spelen op de wensen/eisen van haar (relevante) stakeholders, via het uitvoeren van een Stakeholdersanalyse (SA). Deze analyses moeten leiden tot een helder inzicht in de context van de organisatie en dus uiteindelijk het te voeren beleid.
- 2) Implementeer aantoonbaar de 7 verplichte HLS-kerneisen in de bedrijfsvoering van de organisatie. Dit staat beschreven in de HLS-norm hoofdstukken 4 t/m 10), te weten:
 Kern eis 1 (hoofdstuk 4): Het vaststellen van de scope van het managementsysteem
 Kern eis 2 (hoofdstuk 5): Leiderschap
 Kern eis 3 (hoofdstuk 6): Planning
 Kern eis 4 (hoofdstuk 7): Ondersteunende processen
 Kern eis 5 (hoofdstuk 8): Beheersing van de operationeel processen
 Kern eis 6 (hoofdstuk 9): Prestatiebeoordeling
 Kern eis 7 (hoofdstuk 10): Verbetermechanisme
- 3) Het bedrijf heeft de HLS- hoofdstukken geïmplementeerd gericht op de PDCA cirkels. In de onderstaande figuur is dit visueel gemaakt:



De Raad van Toezicht van de SCCI hoopt dat met deze leeswijzer, bedrijven binnen de creatieve industrie beter hun weg weten te vinden in de High Level Structure.

1. TOEPASSINGSGBIED HLS

Deze normbeschrijving geeft de lezer een vertaling van de officieel uitgebrachte ISO-norm aangaande de High Level Structure (HLS). Tevens levert dit de gebruiker van de norm extra handvatten op om op een gestructureerde wijze aan de slag te gaan met het implementeren van deze nieuwe ISO-standaard binnen de eigen bedrijfsvoering.

De High Level Structure (HLS) is het uitgangspunt voor alle nieuw uitgebrachte ISO-normen, zoals de ISO 9001 (kwaliteitsmanagement), ISO 14001 (milieumanagement) en de ISO 45001 (arbomanagement). De HLS bestaat uit een vaste hoofdstukindeling en een basistekst voor een managementsysteem die gelden voor alle ISO-systemen. Door deze standaardisatie door te voeren in alle normen, moet het voor organisaties eenvoudiger maken om meerdere systemen te integreren. De HLS kan het beste gezien worden als een bedrijfskundig managementsysteem, die de algemene werking van de PDCA-cirkel van de organisatie beschrijft, wat moet leiden tot continue verbetering van de bedrijfsprestaties. Afhankelijk van het thema waar het bedrijf voor wil opgaan (zoals milieu of kwaliteit), wordt verder specifieke invulling hieraan gegeven.

De officiële lancering van de HLS-structuur in september 2015 hoeft op zichzelf geen reden te zijn om het bestaande managementsysteem aan te passen. Primair hoef je als bedrijf alleen maar een 'gap-analyse' uit te voeren naar wat feitelijk mist in je bestaande systeem. Door middel van het ontwikkelen van nog missend materiaal, in combinatie met een verwijzings tabel tussen je bedrijfseigen systeem (bijvoorbeeld de ISO 9001:2008) en de nieuwe ISO 9001:2015 (HLS), kan ook het doel bereikt worden: voldoen aan de HLS.

Echter, zodra je meerdere systemen wilt gaan koppelen, is het aan te bevelen je systemen wel degelijk om te bouwen naar de nieuwe standaard. Door als eerste één bedrijfskundig managementsysteem te beschrijven – de High Level Structure – is het eenvoudiger om per norm specifiek te beschrijven wat voor die norm relevant is. Op die manier voorkom je onnodige dubbelingen in de systemen. De certificatie instituten van de Grafimedia en de Creatieve Industrie – de SCGM en de SCCI - zijn als sector-instituten verder gegaan op dit gedachtegoed. Nu is het bij hen mogelijk om alle systemen koppelbaar te maken aan de HLS, waardoor er een duidelijke eenheid in de normeringen is ontstaan. Om dit mogelijk te maken zijn de laatste onvolkomenheden in de HLS-structuur opgelost. Op basis van de nieuwe vaste HLS-structuur worden de ISO-managementsystemen opgebouwd volgens een vaste indeling.

Dit document verklaart de noodzakelijke aanvullingen uit aspectgerichte modules die samen met de HLS een complete norm vormen. De verklaring is geen herhaling van de onderliggende norm, maar belicht steeds voor de lezer het primaire doel van elk onderdeel van deze norm. Deze leeswijzer hanteert de(zelfde) uniforme paragraafnummering van de onderliggende ISO normen én de Leeswijzer HLS.

2. HLS NORMATIEVE WIJZIGINGEN

De in dit document beschreven norm beslaat de gehele scope/reikwijdte van de HLS-2015 van ISO. Het grote verschil tussen deze HLS-beschrijving en die van de originele ISO-normeringen is dat dit document de verschillen in de huidige ISO 9001:2015 en ISO 14001:2015 heeft weten op te heffen. Hierdoor is een document ontstaan, waarin een normbeschrijving is opgenomen ten aanzien van het opzetten en handhaven van een algemeen bedrijfskundig managementsysteem: HLS-2015 Creatieve Industrie.

Van elk bedrijf wordt overigens wel verwacht dat zij over de officiële ISO-norm(en) beschikken. Althans voor die normen waarvoor certificatie wordt aangevraagd. Deze normen zijn voor Nederland te bestellen bij de NEN (zie www.nen.nl).

3. TERMEN EN DEFINITIES

Voor de toepassing van dit hoofdstuk gelden de termen en definities gegevens in de betrokken modules. Dit onderwerp wordt in deze leeswijzer derhalve verder niet behandeld.

4. EERSTE HLS-NORM EIS: CONTEXT VAN DE ORGANISTIE

(Lees: het vaststellen van de scope van het managementsysteem)

Voordat een bedrijfsmanagementsysteem – de *high level structure* - constructief kan worden opgezet en gehandhaafd, moet eerst vastgesteld zijn binnen welke kaders dit systeem moet opereren. Daarvoor zal een omgevingsanalyse moeten plaatsvinden. Dit hoofdstuk gaat over deze externe oriëntatie (omgevingsanalyse) van het bedrijf in het licht van haar eigen missie en visie ('doel').

Het vaststellen van de reikwijdte/ scope van het bedrijfsmanagementsysteem, moet gezien worden als de fundering van het systeem. Afhankelijk van de organisatiecontext, de omgeving waarin de organisatie zich bevindt, maakt het bedrijf keuzes over hun missie, visie, het strategisch bedrijfsbeleid en de daaruit voortvloeiende doelstellingen.

Van het bedrijf wordt een vastgelegde scope van haar organisatie, en het daaraan verbonden bedrijfsmanagementsysteem, vereist (HLS-norm hoofdstuk 4.3). In de scope is terug te vinden dat naast het voldoen aan wensen en eisen van klanten, het verhogen van de klantgerichtheid, er ook een link is gelegd met de invloeden van interne en externe factoren en relevante stakeholders (HLS-norm hoofdstuk 4.1 en 4.2). In concreto betekent dit dat het bedrijf behoort te beschikken over een gedocumenteerde externe omgevingsanalyse, welke in lijn ligt met een DESTEP-analyse en de analyse van aanbieders en afnemers, zoals dat gebruikelijk is binnen strategische bedrijfskunde. Deze strategische aanpak heeft als voordeel, dat de opzet en handhaving van het bedrijfsmanagementsysteem bijdraagt aan de kwaliteit van het gevoerde bedrijfsbeleid.

Van het bedrijf wordt verwacht dat zij aantoonbaar de relevante registraties en documenten van dit normonderwerp kunnen laten zien. De organisatie draagt zorg dat de relevante registraties en documenten worden bewaakt en getoetst. Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

4.1 Inzicht in de organisatie en haar context

(Lees: Interne/ externe risico's en kansen in kaart brengen)

De organisatie van het bedrijf heeft de kansen en de risico's geïdentificeerd en vastgesteld, die relevant zijn voor de doelstellingen en strategische richting van het bedrijf en die van invloed zijn om het beoogde resultaat van het managementsysteem te realiseren. Deze kansen en risico's kunnen zich extern (buiten de organisatie) en intern (in de organisatie) voordoen. We hebben het dan over de BedrijfsRisicoAnalyse (BRA) van de organisatie. Deze generalistische analyse vormt het platvorm van het managementsysteem en de daaraan verbonden thema's en biedt tegelijkertijd de strategische informatie voor het management van het bedrijf om haar strategische keuzes op af te stemmen.

De verdere verdieping van de BRA vindt per onderwerp plaats middels thematische verdiepingsanalyses (zie HLS-norm hoofdstuk 6 en 8)

Van het bedrijf wordt verwacht dat zij aantoonbaar de interne/ externe risico's en kansen in kaart heeft gebracht en relevante registraties en documenten kunnen laten zien. De organisatie draagt zorg en toont aan dat de registraties/ documenten over deze kansen en risico's worden bewaakt en getoetst. Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

4.2 Inzicht in de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden.

(Lees: De eisen en verwachtingen van de stakeholders in kaart brengen)

Een organisatie kent veel stakeholders, die op een of andere wijze belang hebben in het bestaansrecht van het Grafimedia bedrijf. In veel gevallen wordt de 'klant' door het hoogst leidinggevende niveau als belangrijkste stakeholder gezien. Toch is dit maar ten dele waar, in het licht gezien van het thema waarvoor het Grafimedia bedrijf uiteindelijk gecertificeerd wil worden. Er bestaan meerdere stakeholders die van invloed kunnen hebben op het bedrijfsmanagementsysteem van de organisatie. Dit normelement vereist dat de organisatie de stakeholders en hun wensen en eisen identificeert, die relevant zijn om het beoogde resultaat van het managementsysteem te realiseren.

Het bedrijf moet de (relevante) stakeholders van de organisatie en hun eisen en verwachtingen vaststellen en vastleggen.

Tevens is de methode en het resultaat van de monitoring en de evaluatie van dit proces aantoonbaar aanwezig. Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

4.3 Het toepassingsgebied van het managementsysteem.

(Lees: De scope van het managementsysteem vaststellen)

De organisatie moet de grenzen en de toepasbaarheid van het managementsysteem bepalen om de scope ervan te kunnen vaststellen. Bij het bepalen van de scope, moet de organisatie de externe en interne factoren (als bedoeld in HLS-norm hoofdstuk 4.1) en de eisen/ verwachtingen van de (relevante) stakeholders (als bedoeld in HLS-norm hoofdstuk 4.2) betrekken.

Het Grafimedia bedrijf heeft de scope beschikbaar als aantoonbaar document en onderhoud deze ook. Minimaal is in de scope opgenomen:

- dat de scope van het managementsysteem aansluit bij de te beheersen risico's (zie HLS-norm hoofdstuk 4.1);
- dat de organisatie voldoet aan de eisen/ verwachtingen van stakeholders (zie HLS-norm hoofdstuk 4.2);
- welke producten en diensten onder het ingevoerde managementsysteem vallen, en
- een verklaring voor alle gevallen waarin een eis van de relevante HLS-norm en/ of relevante module niet kan worden toegepast (indoen nodig om een normelement uit te sluiten).

4.4 Managementsysteem

(Lees: Bedrijfsmanagementsysteem en de processen)

Van het bedrijf wordt verwacht een werkend managementsysteem te kunnen laten zien. Inzichtelijk zijn de processen en hun interacties die nodig zijn met betrekking tot inrichten, implementeren, onderhouden en continu verbeteren van het bedrijfsmanagementsysteem, in overeenstemming met de eisen van de HLS-norm en de relevante module.

De organisatie beschikt over (relevante) documenten die nodig zijn voor een goed werkend managementsysteem en de processen;

- Documenten voor zover noodzakelijk ter ondersteuning van de processen. Denk hierbij aan werkinstructies, procedures, templates, etc;
- Documenten die nodig zijn om aantoonbaar te maken dat de processen conform de verwachtingen worden uitgevoerd. Denk hierbij aan registraties die het bewijs leveren dat het proces/ de prestatie voldoet aan de verwachtingen/ de vereisten van de stakeholders.

5 TWEEDE HLS-NORM EIS: LEIDERSCHAP

Dit hoofdstuk gaat over leiderschap. Met expliciete de aandacht voor de koppeling met de algehele strategie en bedrijfsprocessen van de organisatie.

5.1 Leiderschap en betrokkenheid

(Lees: Leiderschap en commitment)

De directie van het Grafimedia bedrijf stelt zich aantoonbaar verantwoordelijk op voor de impact en de gevolgen van de besluiten en de activiteiten van de organisatie. Dit is zichtbaar door leiderschap en commitment te tonen voor het ingevoerde managementsysteem.

Dit normdeel vereist een (pro-)actieve rol van de directie. Dat betekent onder andere dat zij initiatieven neemt om de prestaties en/of managementsysteem te verbeteren.

Van de directie wordt minimaal verwacht dat zij op de hoogte is van de belangrijke risico's en kansen, de verwachtingen van stakeholders en de compliance status. De betrokkenheid van de directie bij het managementsysteem is expliciet gemaakt in onderstaande punten;

- het beleid en -doelstellingen is vastgesteld en aansluit aan bij de strategische richting en context van de organisatie. (zie ook HLS- norm hoofdstuk 4).
- de eisen van het managementsysteem zijn in de bedrijfsprocessen van de organisatie geïntegreerd en worden gewaarborgd (zie ook HLS-norm hoofdstuk 8).
- de middelen die nodig zijn voor het succesvol invoeren, en onderhouden van het managementsysteem zijn beschikbaar. (zie ook HLS-norm hoofdstuk 7)
- de communicatie over 'het belang van een doeltreffend managementsysteem' en 'het voldoen aan de (relevante) norm vereisten', staan hoog in het vaandel. (zie ook HLS-norm hoofdstuk 7)
- het managementsysteem realiseert het beoogde resultaat.(zie ook HLS-norm hoofdstuk 9)
- de mensen worden effectief aangestuurd en ondersteund om een bijdrage te leveren aan de doeltreffendheid van het managementsysteem. (zie ook HLS-norm hoofdstuk 7)
- continue verbetering van het managementsysteem wordt bevorderd (zie ook HLS-norm hoofdstuk 10)
- een kader is vastgesteld voor relevante managementfuncties om hun leiderschap te tonen (binnen hun verantwoordelijkheidsgebieden). (zie ook HLS-norm hoofdstuk 5.3)

5.2 Beleid

Het Grafimedia bedrijf dient haar eigen beleid te hebben geformuleerd ten aanzien van de doelen die worden nagestreefd én de wijze waarop het bedrijf deze doelen denkt te kunnen realiseren. Tevens wordt in het beleid inzichtelijk hoe het managementsysteem en de strategische richting van de organisatie zijn gekoppeld.

De directie van het bedrijf moet het beleid vaststellen dat;

- passend is binnen de vastgestelde context van de organisatie,
- passend is binnen de eisen van de HLS-norm en de relevante module,
- een kader biedt voor het vaststellen van de doelstellingen,
- een verbintenis bevat om te voldoen aan de geldende relevante eisen,
- het een verbintenis bevat tot continue verbetering van het managementsysteem.

Het geformuleerde beleid is;

- aantoonbaar beschikbaar en mag niet geblokkeerd kunnen worden door een eventueel aanwezige holdingbeleid. Het beleid is schriftelijk vastgelegd en ondertekend of geaccordeerd door de hoogst leidinggevende niveau van de organisatie.

- binnen de organisatie gecommuniceerd. Het beleid is op alle niveaus van de organisatie gekend, begrepen en toegepast. Indien binnen de organisatie een Ondernemingsraad (kortweg OR) of Personeelsvertegenwoordiging (kortweg PVT) aanwezig is, dient deze in kennis te zijn gesteld van het beleid te hebben en ingestemd zijn met het voorgestelde beleid.
- beschikbaar voor (relevante) stakeholders. Van het Grafimedia bedrijf wordt verwacht dat zij haar beleid aantoonbaar toegankelijk stelt voor de relevante stakeholders.

5.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie (Lees: Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie)

Zoals ook onder normdeel 5.1 is aangegeven, wordt binnen de HLS-norm veel nadruk gelegd op het belang van leiderschap. De norm vraagt om een directe betrokkenheid van de directie bij het managementsysteem. De directie kan haar verantwoordelijkheden niet delegeren maar wel haar taken. Om meer leiderschap te kunnen tonen op het gebied van het managementsysteem binnen de organisatie heeft de directie de mogelijkheid haar taken te verleggen naar leidinggevende/ sleutelfiguren van diverse afdelingen binnen het bedrijf. In de verantwoordelijkheden van de sleutelfiguren zijn minimaal opgenomen;

- dat zij zorgdragen dat het managementsysteem voldoet aan de eisen van de HLS-norm en de relevante module(s),
- dat zij rapporteren over de prestaties van het managementsysteem naar het topmanagement/ de directie,
- hoe de vervanging is geregeld van de niet-uitstelbare taken,
- wat de interactie is van de verschillende taken binnen het managementsysteem.

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector gebruikelijk dit wel te doen, denk bijvoorbeeld aan de Herindeling Functiewaardering van de Creatieve Industrie(H.I.F).

De directie moet ervoor zorgen dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de sleutelfiguren binnen het managementsysteem aantoonbaar zijn vastgelegd, toegewezen zijn en dat zij het gecommuniceerd heeft binnen de organisatie conform bovenstaande voorwaarden. Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

6. DERDE HLS-NORM EIS: PLANNING

In dit hoofdstuk wordt van het bedrijf een risico-inventarisatie gevraagd, waarbij wordt bepaald waar je als organisatie de meeste aandacht aan moet besteden. Zie dit als een uitwerking van de in HLS-norm hoofdstuk 4. Branche kennis, product kennis en proces kennis vormt een belangrijk aspect voor een goede inventarisatie.

6.1 Acties om risico's en kansen op te pakken

(Lees: Acties om risico's aan te pakken en kansen te benutten)

Met behulp van de risico-analyse bepaalt de organisatie op welke wijze zij de risico's willen aanpakken en de kansen wil benutten die vanuit HLS-norm hoofdstuk 4 zijn geformuleerd. De focus is voornamelijk gericht wat de impact van bovenstaand is op het primaire proces van de organisatie.

Bij het bepalen van de acties is het van belang rekening te houden met;

- dat het managementsysteem het beoogde resultaat behaalt
- ongewenste effecten worden voorkomen of te reduceren
- continue verbetering wordt bereiken.

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is dit binnen de Creatieve Industrielang gangbaar. Het Grafimedia bedrijf moet aantoonbaar kunnen maken;

a) dat de geplande acties zijn ingericht om deze risico's te voorkomen/ te reduceren en de kansen te benutten
b) hoe zij heeft gepland dat;

- de acties in haar managementsysteem worden geïntegreerd en geïmplementeerd.
- de doeltreffendheid van deze acties worden geëvalueerd.

6.2 Doelstellingen en de planning om ze te bereiken

(Lees: Doelstellingen en de planning om de doelen te realiseren)

Ten einde een goede invulling te kunnen geven aan bovenstaande HLS-norm eis 6.1, dienen er concrete doelstellingen te worden opgesteld en bijgehouden. De geformuleerde acties worden doorvertaald naar doelstellingen en de planning om de doelen te realiseren. Tot slot wordt de doeltreffendheid van deze acties beoordeeld.

Opmerking: De doorvertaling naar de praktijk vindt in de HLS-norm eis hoofdstuk 8 plaats.

De geformuleerde acties worden doorvertaald naar doelstellingen. Deze doelstellingen behoren;

- binnen de reikwijdte van het geformuleerde beleid te liggen en behoren als basis te dienen voor het continu verbeteren van de prestatie,
- *SMART* te zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) en altijd in een goede verhouding staan tot andere bedrijfscriteria van de organisatie, zoals technologische keuzes, financiële- en operationele doelen dan wel gezichtspunten van stakeholders,
- rekening te houden met de (relevante) eisen,
- aantoonbaar te worden bewaakt en indien nodig aantoonbaar worden bijgestuurd, (indicatoren moeten worden bepaald om de voortgang te kunnen beoordelen)
- aantoonbaar te worden gecommuniceerd naar relevante stakeholders,
- op passende wijze worden geactualiseerd. De frequentie en methode van de actualisatie is vastgelegd en aantoonbaar.

Ten einde een concrete invulling te kunnen geven aan de doelstellingen, dient de organisatie over een of meerdere actieplannen (programma's) te beschikken, welke minimaal de volgende onderdelen bevatten:

- het kader is gedefinieerd wat er gedaan moet worden
- helder is welke middelen daarvoor nodig zijn (zie ook HLS-norm 7.1)
- duidelijk is wie er verantwoordelijk is (zie ook HLS-norm 5.3)
- duidelijk is wanneer het afgerond is
- duidelijk is hoe de resultaten worden geëvalueerd

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Creatieve Industriel gangbaar. Het Grafimedia bedrijf dient over een of meerdere actieplannen (programma's) te beschikken.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

7. VIERDE HLS-NORM: ONDERSTEUNING

(Lees: Ondersteunende processen)

In dit hoofdstuk worden voorzieningen benoemd om zorg te dragen dat het managementsysteem op een gestructureerde wijze is ondersteund en geen eenmalige actie is maar blijvend is ingevoerd. De voorzieningen hebben betrekking op;

- de middelen,
- de competenties,
- het bewustzijn,
- de communicatie,
- en het documentenbeheer.

7.1 Middelen

7.1.1 Algemeen

Het bedrijf heeft geïnventariseerd welke middelen (7.1.2 personeel, 7.1.3 infrastructuur, 7.1.4 werkomgeving, 7.1.5 monitoring) beschikbaar en nodig zijn voor het inrichten, implementeren, onderhouden en continu verbetering van het ingevoerde managementsysteem. Het Grafimedia bedrijf heeft inzichtelijk welke mogelijkheden en beperkingen de bestaande inrichting heeft, danwel intern of extern verkregen moet worden. Hoewel de Europese ISO-norm niet om gedocumenteerde informatie vraagt, adviseert de Grafimedia sector dit in een overzicht in kaart te brengen.

7.1.2 Personeel

Het Grafimedia bedrijf heeft geïnventariseerd welke personen voor het uitvoeren en beheersen van processen van het managementsysteem nodig zijn en stelt deze beschikbaar. Hoewel de Europese ISO-norm niet om gedocumenteerde informatie vraagt, adviseert de Grafimedia sector dit in een overzicht in kaart te brengen.

7.1.3 Infrastructuur

Het Grafimedia bedrijf heeft geïnventariseerd welke ondersteunende diensten nodig zijn voor de borging van het managementsysteem en draagt hier zorg voor. Denk onder andere aan;

- Het gebouw waarin het bedrijf gehuisvest is, dient minimaal aan de eisen inzake goede staat van onderhoud, voldoende ruimte en voldoende beveiliging te voldoen.
- De inrichting van het gebouw dient zowel qua productie- als kantoorruimtes minimaal te voldoen aan de eisen inzake goede staat van onderhoud, voldoende ruimte en een logische/efficiënte indeling.
- In het algemeen dient elk bedrijf te beschikken over adequate installaties inzake de elektriciteitsvoorziening en interne/externe telecommunicatie.
- Indien er sprake is van DTP- en/of CTP-werkzaamheden dienen de betreffende productieruimtes te zijn voorzien van adequate bekabeling. Indien nodig dient het bedrijf tevens te beschikken over de juiste telecommunicatiemogelijkheden ten behoeve van de datatransmissie van en naar de klant/opdrachtgever.
- Indien nodig dient het bedrijf in de betreffende productieruimtes te beschikken over een passend en goed onderhouden klimaatbeheersingssysteem qua temperatuur en relatieve luchtvochtigheid.
- Elk bedrijf dient op tijd over de juiste productiemiddelen te beschikken om het gekozen assortiment aan producten te vervaardigen dat door de klant/opdrachtgever en/of het eigen bedrijf wordt gevraagd. De directeur/management dient dan ook voldoende op de hoogte te zijn van de recente technologische ontwikkelingen op het gebied van de productiemogelijkheden die voor het bedrijf van belang zijn.
- Indien het bedrijf zelf data bewerkt of beeld dragers vervaardigt, dient het bedrijf te beschikken over de juiste software voor het bewerken van tekst, beeld en/of pagina's. Deze software dient geschikt te zijn om de digitale gegevens te kunnen bewerken dat door de klant/ opdrachtgever en/of het eigen bedrijf wordt gevraagd. Tevens dient deze software afgestemd te zijn op de hardware om storingen te voorkomen.

Daarnaast dient geregeld te zijn dat op de juiste manier en met vaste regelmaat back-ups van zowel digitale bestanden als programmatuur worden gemaakt.

- Voor het bedrijf geldt dat zij de juiste middelen ter beschikking moeten hebben als het gaat om hardware, software, virusbeveiliging en back-up voorzieningen voor het veiligstellen van alle bestanden (data en programmatuur). Bij het gebruik van software voor het aansturen van de orderstroom dient deze software eveneens afgestemd te zijn op de hardware om storingen te voorkomen. Ook hiervoor geldt op de juiste wijze en met vaste regelmaat back-ups van zowel de bestanden als programmatuur worden gemaakt. En dat de back-ups periodiek worden getest door middel van het terugzetten van de bestanden.
- Het bedrijf dient te beschikken over voldoende gereedschappen en instructies om kleine storingen zelf te kunnen verhelpen, zodat machinestilstand zoveel mogelijk wordt beperkt. Deze gereedschappen dienen op de juiste wijze te worden beheerd en in een goede staat van onderhoud te verkeren.
- Indien het bedrijf de beschikking heeft over transportmiddelen voor intern en/of extern transport, mogen deze transportmiddelen niet leiden tot beschadiging van het product; tevens dienen de transportmiddelen op de juiste wijze te worden onderhouden.

Hoewel de Europese ISO-norm niet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector gebruikelijk dit in een overzicht in kaart te brengen. Daarbij verdient het de aanbeveling deze lijst niet als een inflexibele totaaloplossing te zien, maar juist de risico-gebaseerde aanpak ook te hanteren. Indien één van deze voorzieningen wegvalt, welke risico's gaan daarmee gepaard? Hoe snel dient een euvel opgelost te zijn?

7.1.4 Omgeving voor de uitvoering van processen (lees: werkomgeving)

Het Grafimedia bedrijf heeft geïnventariseerd welke werkmethoden en directe werkomstandigheden beschikbaar en nodig zijn, die positieve invloed hebben op de prestaties en draagt hier zorg voor. Denk onder ander aan;

- Elk Grafimedia bedrijf dient over de benodigde middelen inzake het gebouw en de inrichting daarvan, het machinepark inclusief apparatuur/installaties en de automatisering te beschikken. Tevens dienen deze middelen op de juiste wijze onderhouden en/of beheerd te worden, zodat de middelen nu en in de komende jaren aan de eisen voldoen. Er dient orde en netheid in de werkomgeving te heersen, om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Dit is een basisvoorwaarde voor het kunnen vervaardigen van het gevraagde product op de juiste wijze.
- Elk Grafimedia bedrijf dient in redelijkheid goede arbeidsomstandigheden te creëren voor de medewerkers om de welzijn en veiligheid binnen de onderneming te waarborgen. Tevens dient het bedrijf te kunnen waarborgen dat bij calamiteiten geen schade kan ontstaan voor haar stakeholders.
- Er dient orde en netheid in de werkomgeving te heersen. Tevens dient er voldoende en goede verlichting te zijn om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Hoewel de Europese ISO-norm niet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector gebruikelijk dit in een overzicht in kaart te brengen.

7.1.5 Middelen voor monitoring en meten

(lees: Beheersing meet-, keurings- en beproevingsmiddelen)

Het bedrijf heeft geïnventariseerd welke meting-, onderhoud en kalibratie nodig is voor de borging van het managementsysteem en draagt hier zorg voor.

- Metingen moeten juist zijn beheerd, gebruikt, gekalibreerd, identificeerbaar en geregistreerd.
- Van elk productiemiddel (machine of apparatuur) dienen de basisinstellingen volgens de richtlijnen van de leverancier te zijn – of conform interne richtlijnen welke duidelijk bekend zijn binnen het bedrijf en waarvan de redenen en beoogde effecten duidelijk in kaart gebracht zijn; tevens dienen deze basisinstellingen regelmatig gecontroleerd te worden. Er dient een onderhoudsplan aantoonbaar aanwezig te zijn. Aantoonbaar is dat er met voldoende regelmatig onderhoud wordt verricht aan de

productiemiddelen waarbij de verrichte onderhoudswerkzaamheden geregistreerd worden. Er mag geen sprake zijn van achterstallig onderhoud.

- Alle meetmiddelen die nodig zijn om de productkwaliteit op de juiste wijze te kunnen controleren dienen aanwezig te zijn. Tevens dient het benodigde onderhoud (kalibratie) aan deze meetmiddelen te worden verricht, zodat het meetmiddel gebruikt kan worden voor het uitvoeren van een betrouwbare meting. Indien nodig dient het verrichte onderhoud (kalibratie) te worden geregistreerd.

Het bedrijf dient bovenstaand in een overzicht in kaart te brengen.

7.1.6 Kennis binnen de organisatie.

Het Grafimedia bedrijf heeft geïnventariseerd welke kennis nodig is om haar processen uit te voeren en te voldoen aan de wensen en eisen. Deze kennis wordt beschikbaar gesteld en op peil gehouden. Hoewel de Europese norm niet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector gebruikelijk dit in een overzicht in kaart te brengen. (denk bijvoorbeeld aan Herindeling functiewaardering-H.I.F.)

7.2 Competentie

Om zorg te dragen dat het managementsysteem op een gestructureerde wijze is ingericht beschikt het bedrijf over passende documenten/ registraties als bewijs van het beschikken van competente medewerkers door;

- *Het Grafimedia bedrijf heeft competenties vastgelegd en aanname beleid vastgelegd.*
De nodige competenties zijn vastgesteld en vastgelegd van de personen die onder gezag werkzaamheden verrichten die de prestaties van het ingevoerde managementsysteem beïnvloeden. De medewerkers beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden voor betreffende uitvoerende functie. De procedure van aanname personeel moet helder zijn vastgesteld. Tevens dienen de medewerkers voldoende geïnstrueerd te worden inzake de wijze waarop de werkzaamheden moeten worden verricht welke controles hierbij uitgevoerd moeten worden. Denk aan taakomschrijving, werkplekkaarten maar ook personeelsreglementen. Het dient de voorkeur om gemaakt afspraken schriftelijk vast te leggen.
- *Het bedrijf begeleidt de medewerkers.*
Het bedrijf zorgt ervoor dat de personen competent zijn op basis van de juiste opleiding, training en/of ervaring. De organisatie dient er voor te zorgen dat medewerker(s) toebedeelde taken naar behoren kunnen uitvoeren. Indien blijkt dat bij een medewerker, ten behoeve van de juiste uitvoering van zijn/haar taak, extra opleiding gewenst is, dient de organisatie hierin te voorzien. Van gevolgde seminars, cursussen, trainingen en opleiding dienen registraties (bijvoorbeeld deelnamecertificaten, diploma's) te worden bewaard in het personeelsarchief.
Tevens dient er periodiek beoordelings-/functioneringsgesprekken plaats te vinden, om de medewerkers in staat te stellen hun manier van functioneren bij te stellen opdat de toegewezen taken op de juiste wijze worden uitgevoerd.
- *Het bedrijf biedt passende opleiding aan.*
De directeur/management dient tijdig te onderkennen of en zo ja, welke behoefte aan opleiding van het personeel bestaat. Tevens dienen de benodigde opleidingen tijdig te worden geregeld en de opleidingsbehoefte vast te leggen in een opleidingsplan.
- *Het bedrijf werft benodigde competenties.*
Het Grafimedia bedrijf onderneemt (indien van toepassing) aantoonbaar acties om de nodige deskundigheid te verwerven. Denk daarbij aan het aannemen van competente medewerkers of het contracteren van competente personen of het (her)benoemen van de reeds beschikbare medewerkers. De doelmatigheid van de genomen acties worden aantoonbaar geëvalueerd.

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector gangbaar te werken met bedrijfseigen gemaakte documenten binnen de kaders van de Herindeling Functiewaardering (HIF) en de richtlijnen uit de Grafimedia Cao. Het Grafimedia bedrijf dient over relevante documenten over competenties van medewerkers te beschikken.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

7.3 Bewustzijn

Als derde voorziening om zorg te dragen dat het managementsysteem op een gestructureerde wijze is ondersteund, dient de organisatie het bewustzijn te bevorderen en te bewerkstelligen;

- alle medewerkers die voor of namens het bedrijf werken zijn op de hoogte van het gevoerde beleid,
- men is bewust van hun bijdrage aan de doeltreffendheid van het managementsysteem, inclusief de voordelen van de verbeterprestaties.
- men kent de consequenties, indien men afwijkt van de gemaakte afspraken van de normen en de procedures/ werkinstructies met betrekking tot het ingevoerde managementsysteem

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector wel gebruikelijk. Het Grafimedia bedrijf dient over relevante documenten over competenties van medewerkers te beschikken.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

7.4 Communicatie

7.4.1 Algemeen

De vierde voorziening is zorgdragen dat de organisatie de communicatie die van belang is, voor de doeltreffendheid van het managementsysteem, in kaart brengt. Hierbij heeft het bedrijf onderscheidt gemaakt tussen interne en externe communicatie. Helder moet zijn waarover, wanneer, door wie (en met wie) en hoe gecommuniceerd wordt.

7.4.2 Interne communicatie:

De organisatie dient interne afspraken te hebben vastgesteld, waarin duidelijk naar voren komt op welke wijze de communicatiestructuur is georganiseerd. Het hebben van een goede interne communicatiestructuur (overlegstructuur) is dan ook een vereiste. Met andere woorden, elk bedrijf dient voldoende mogelijkheden voor overleg te hebben; dit overleg moet tussen de juiste personen plaats vinden. Daarnaast is het van belang dat er voldoende gecommuniceerd wordt over het managementsysteem zelf en de wijze waarop dit op peil en bij de tijd moet worden gehouden.

Het Grafimedia bedrijf dient over relevante documenten over interne communicatie te beschikken. Hierbij kan gedacht worden aan de inhoud van de beleidsverklaring, het actieplan, de resultaten van prestaties en de doorlichting van het managementsysteem. Daarnaast is het aan te bevelen om de resultaten van het overleg waarin belangrijke beslissingen zijn genomen inzake de doeltreffendheid van het managementsysteem schriftelijk vast te leggen.

Kortom de interne communicatiestructuur van het bedrijf dient geschikt te zijn voor het doeltreffend functioneren van het managementsysteem. Van belang is dat aantoonbaar is vastgesteld;

- wat het bedrijf communiceert,

- wanneer het bedrijf communiceert,
- met wie het communiceert,
- en hoe (Waaronder: door wie) het bedrijf communiceert.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

7.4.3 Externe communicatie:

Het leveren van de juiste prestatie kan uitsluitend in samenspraak met de stakeholder. Het is dan ook een vereiste dat op een zorgvuldige manier met de stakeholder wordt gecommuniceerd (ook op procesniveau).

Het Grafimedia bedrijf dient over relevante documenten over externe communicatie te beschikken. Indien er sprake is van een tekortkoming of klacht, dient hierover altijd schriftelijk gerapporteerd te worden naar de relevante stakeholders.

Kortom de externe communicatiestructuur van het bedrijf dient geschikt te zijn voor het doeltreffend functioneren van het managementsysteem. Van belang is dat aantoonbaar is vastgesteld;

- wat het bedrijf communiceert,
- wanneer het bedrijf communiceert,
- met wie het communiceert,
- en hoe (Waaronder: door wie) het bedrijf communiceert.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

7.5 Gedocumenteerde informatie

(Lees: Documentenbeheer)

7.5.1 Algemeen

(lees: Algemene documentenbeheer)

Bij de certificeringsaudit van het managementsysteem wordt rekening gehouden dat de omvang van de gedocumenteerde informatie kan verschillen per organisatie. De normcriteria geven zo exact mogelijk de eisen aan waaraan deze maatregelen en voorzieningen moeten voldoen; de concrete invulling hiervan blijft altijd een keuze van het bedrijf zelf.

De Creatieve Industriekent diversiteit in bedrijven ten aanzien van de bedrijfsgrootte, het karakter van het productieproces (aantal en soort bewerkingen) en de product-, dienst-, /marktcombinaties die door het bedrijf worden gehanteerd. Ook de complexiteit van de processen en hun interacties kan een rol spelen eveneens bekwaamheid van personen.

Concreet betekent dit dat het bedrijf die maatregelen en voorzieningen gedocumenteerd moet hebben en ingevoerd moet hebben die door het bedrijf zelf, de stakeholder, het soort product en de productieprocessen worden gevraagd. Denk aan de registraties, die nodig zijn om inzicht te krijgen in de effectiviteit en eventuele verbetermogelijkheden van het systeem. Of aan klachten, interne tekortkomingen en suggesties/ideeën van stakeholders en/ of de ordergebonden registratie van controle/ milieuresultaten tijdens het proces, de registraties van onderhouds- en kalibratiewerkzaamheden.

In de praktijk geldt vaak, hoe groter het bedrijf, hoe meer eisen gesteld worden aan de schriftelijke vastlegging. Maar minimaal moet het ingevoerde managementsysteem van de organisatie beschikken over;

- documenten en registraties die deze HLS-norm vereist en de relevante module(s)

- documenten en registraties die de organisatie nodig acht voor de doeltreffendheid van het managementsysteem.
- indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures

7.5.2 Creëren en actualiseren

(lees: Ontwerpen en actualiseren van documenten)

Ook worden eisen gesteld aan het ontwerp en de actualisatie van documenten. De organisatie draagt zorg dat de documenten (zowel fysieke als digitaal) een passende;

- identificatie en beschrijving bevatten (bijvoorbeeld een titel, datum, auteur en/ of referentienummer),
- format (bijvoorbeeld taal, softwareversie, afbeeldingen) en media (fysiek op papier of digitaal) betreft,
- aantoonbare beoordeling bevat en goedgekeurd van geschiktheid en toereikendheid van documenten.

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, is het binnen de Grafimedia sector wel gangbaar. Het Grafimedia bedrijf dient de afspraken omtrent ontwerpen en actualiseren van documenten eenduidig vastgelegd te hebben.

7.5.3 Beheersing van gedocumenteerde informatie

(lees: Beheersing van documenten)

Voor een transparante beheersing van de documenten heeft het Grafimedia bedrijf de documenten, die de HLS-normen en de module(s) minimaal vereisen, in een overzichtslijst vastgelegd en zijn beschikbaar en geschikt voor gebruik, waar en wanneer dat nodig is. Tevens kan het bedrijf aantoonbaar maken dat de informatie afdoende is beveiligd (bijvoorbeeld tegen verlies van vertrouwelijkheid, oneigenlijk gebruik, of imago schade).

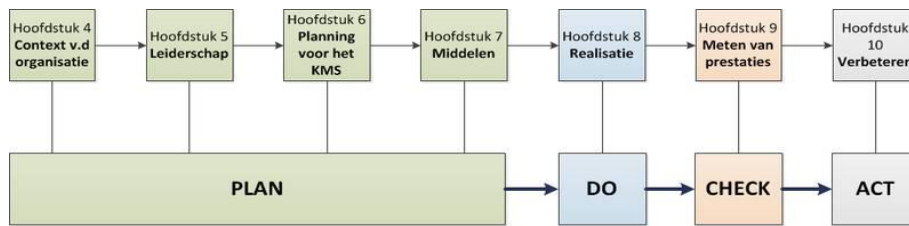
Voor het beheersen van documenten heeft het bedrijf aantoonbaar invulling gegeven aan;

- distributie, toegang*) , en het terugvinden alsmede het gebruik,
- de opslag en bescherming (lees; behoud), inclusief het behoud van de leesbaarheid
- beheersing van wijzigingen (bv versiebeheer)
- het bewaren en vernietigen

**) Denk aan de toestemming om de gedocumenteerde informatie alleen in te zien, en/ of de toestemming te geven om de documenten ook te mogen wijzigen.*

Ook de documenten van externe bron-oorsprong die de organisatie nodig acht voor het doeltreffend functioneren van het managementsysteem, zijn geïdentificeerd en beheerst.

De volgende paragrafen van de HLS-norm (Hoofdstukken 8 t/m 10) gaan over de beheersing van de operationele processen, prestatiebeoordeling en verbetermechanisme. Daarmee beschrijft de HLS-norm alle belangrijke elementen van het besturen van een organisatie.



8. VIJFDE HLS-NORM EIS: UITVOERING (Lees: *Beheersing van de operationele processen*)

In dit hoofdstuk vindt een doorvertaling plaats van de in hoofdstuk 6.1 vastgestelde acties om risico's aan te pakken en kansen te benutten, die van toepassing zijn voor het operationele proces (of primaire proces **)*; op deze wijze is de risicobeheersing ingebouwd in de processen. De organisatie beschikt over aantoonbaar bewijs van een doeltreffende uitvoering van het operationele proces en de beheersing van de onbedoelde wijzigingen.

**)* Houd hierbij de uiteindelijke doelstelling van het ingevoerde managementsysteem nauwlettend in de gaten! Focus op 'kwaliteit' bij de invoering van de ISO9001, of op 'milieu' bij de invoering van ISO14001.

8.1 Operationele planning en beheersing

Om te voldoen aan de eisen voor het leveren van producten en diensten en om de in hoofdstuk 6.1 vastgestelde acties te implementeren, moet de organisatie de benodigde processen, zoals uiteengezet in hoofdstuk 4.4 plannen, implementeren en beheersen. Verwacht wordt dat het bedrijf de;

- KPI's voor de processen heeft geformuleerd en vastgelegd,
- Processenbeheersing waarborgt in overeenstemming met de KPI,
- relevante registraties beschikt ter bewijs dat de processen zijn uitgevoerd zoals gepland.
- PDCA-cirkel van het primaire proces inzichtelijk kan overleggen aan de auditor.

Daarnaast kan het bedrijf aantonen dat zij de geplande wijzigingen beheersen. Ook kan zij aantonen dat de consequenties van onbedoelde wijzigingen zijn beoordeeld en vastgelegd heeft welke maatregelen zijn getroffen om nadelig effect te reduceren/ te voorkomen.

Ook zorgt het Grafimedia bedrijf ervoor dat uitbestede processen of processen op andere locaties maar waar het bedrijf wel verantwoordelijk voor is, worden gecontroleerd. De (uitbestede) processen dienen aantoonbaar en met regelmaat beoordeeld te zijn, met als doel te komen tot verbetering van prestaties. Het bedrijf heeft vastgelegd welke beoordelingscriteria zij hanteert betreffende het uitbestedeproces, de methode, de beoordeling en de evaluatie.

8.1 t/m 8.7

Deze paragrafen zijn te specifiek en vallen buiten de generieke HLS-norm. De paragrafen zijn terug te vinden in de losse Modulebeschrijving(en).

9. ZESDE HLS-NORM EIS: EVALUATIE VAN DE PRESENTATIES

(Lees: Prestatiebeoordeling)

9.1 Monitoren, meten, analyseren en evalueren

(Lees: Bewaking, meting, analyse en evaluatie)

Voor het bepalen van de doeltreffendheid van de processen van het managementsysteem, inclusief de vastgestelde preventieve maatregelen, vereist dit normelement dat de organisatie vaststelt met welke methode, welke indicatoren en met welke frequentie procesresultaten worden bewaakt, gemeten, geanalyseerd en geëvalueerd.

9.1.1 Algemeen

De organisatie moet de prestaties en de doeltreffendheid van het managementsysteem aantoonbaar evalueren. Om dit te bewerkstelligen heeft het bedrijf in kaart gebracht;

- wat moet worden gecontroleerd en gemeten
- welke methoden worden toegepast voor het, bewaken, meten, analyseren en evalueren van processen, om te zorgen voor betrouwbare resultaten.
- wanneer de bewaking en meting worden verricht
- wanneer de resultaten van de controles en metingen worden geanalyseerd en geëvalueerd.

De organisatie ziet er op toe dat bewaking- en meetactiviteiten worden uitgevoerd conform de vastgestelde vereisten en beschikt over het bewijs van de resultaten.

Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

9.1.2

Deze paragraaf is te specifiek en valt buiten de generieke HLS-norm. De paragraaf is terug te vinden in de losse Modulebeschrijving(en).

9.2 Interne audit

9.2.1 Algemeen

Om de werking van het managementsysteem te waarborgen is het van belang dat het managementsysteem periodiek wordt doorgelicht. Juist uit deze interne controles (de interne audits of systeemcontrole/ praktijkcontrole genoemd) komt naar voren in hoeverre de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk in praktijk worden nageleefd dan wel functioneel zijn.

Aantoonbaar is dat de organisatie met geplande tussenpozen (minimaal eenmaal per jaar), systeemcontroles heeft uitgevoerd ter bewijs dat het ingevoerde managementsysteem;

- in overeenstemming is met de eigen wensen/ eisen van de organisatie wat betreft het managementsysteem,
- in overeenstemming is met de eisen van de HLS-norm en de eisen van de relevante ISO-norm(en),
- en dat het ingevoerde managementsysteem doeltreffend is geïmplementeerd en onderhouden wordt.

De organisatie voert zo vaak als nodig (minimaal eenmaal per jaar), de praktijkcontroles uit ter bewijs dat het ingevoerde managementsysteem ten aanzien van het onderdeel „good housekeeping“ op alle niveaus binnen de organisatie:

- wordt gekend, begrepen en nageleefd;
- in overeenstemming is met de actuele bedrijfssituatie;
- effectief is.

9.2.2 Interne auditprogramma

Ten bate van de kwaliteit van de uitvoering van de interne audit(s) dient de organisatie aantoonbaar rekening te hebben gehouden met:

- een gedegen auditprogramma en planning; het programma moet minimaal rekening houden met significantie van de betrokken processen (de relevante veranderingen die van invloed zijn op de organisatie), de resultaten van de eerdere audits de doelen en de stakeholders tevredenheid. Inclusief de methode, planning, frequentie en rapportage en archiverings-eisen.
- de definitie van de auditcriteria, de reikwijdte van de af te nemen audit en de inhoudelijkheid van de interne controle (de gebruikte beoordelingscriteria);
- een duidelijke taakverdeling, waarbij waar nodig competenties, objectiviteit en onpartijdigheid van de auditor is gewaarborgd;
- het beschikken van bewijs van de implementatie van het auditprogramma en de auditresultaten.

9.3 Directiebeoordeling

9.3.1 Algemeen

Om de continue geschiktheid, adequaatheid en doeltreffendheid van het managementsysteem te garanderen dient de directie minimaal eenmaal per jaar het managementsysteem te evalueren/ beoordelen. Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de directie om vast te stellen of het managementsysteem doelgericht leidt tot het voorkomen van risico's en het benutten van kansen.

9.3.2 Inputs voor de directiebeoordeling

In de directiebeoordeling dienen minimaal de veranderingen in kansen en risico's die zich extern en intern voordoen en van belang zijn voor het managementsysteem, en de strategische richting van de organisatie, aan de orde komen.

De directie dient zo vaak als nodig - minimaal eenmaal per jaar - vast te stellen, in welke mate het managementsysteem geschikt en doeltreffend is gebleken, rekening houdend met;

- de resultaten en status van de acties van voorgaande directiebeoordelingen;
- veranderingen in externe en interne aspecten die relevant zijn voor het managementsysteem (inclusief haar strategische richting)
- informatie over de prestaties en trendanalyses van;
 - afwijkingen en corrigerende maatregelen;
 - resultaten van monitoren en meten;
 - auditresultaten;
- evaluatie beleid en doelstellingen;
- kansen voor continue verbetering.

9.3.3 Output van de directiebeoordeling

In de directiebeoordeling dient de doeltreffendheid van de genomen maatregelen in het kader van risico's en kansen te worden beoordeeld. In de resultaten van de directiebeoordeling moeten beslissingen en acties omvatten met betrekking tot;

- kansen voor verbetering
- de noodzaak voor wijzigingen in het management systeem.

Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om een agenda en verslag van de directiebeoordeling vraagt, is het binnen de Creatieve Industrie gebruikelijk dit fysiek te hebben. De organisatie moet registraties en relevante documenten bewaren als bewijs van de resultaten van de directiebeoordeling. De resultaten en aanbevelingen van deze directiebeoordeling dienen schriftelijk te zijn vastgelegd en naar alle relevante stakeholders binnen de organisatie gecommuniceerd en/of gerapporteerd te worden. Indien het bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

10. ZEVENDE HLS-NORM EIS: VERBETERING (Lees: *Verbetermechanisme*)

Dit hoofdstuk richt zich op het verbeteren van de doeltreffende werking van het ingevoerde managementsysteem. De organisatie moet zorgdragen voor continu verbeteren m.b.t. de geschiktheid, adequaatheid en doeltreffendheid van het managementsysteem.

10.1 Algemeen

Deze paragraaf is te specifiek en vallen buiten de generieke HLS-norm. De paragraaf is terug te vinden in de losse Module-beschrijving(en).

10.2 Afwijkingen en corrigerende maatregelen

Er kan pas gesproken worden van systematische aandacht als het ingevoerde managementsysteem een vast onderdeel is gaan uitmaken van de dagelijkse bedrijfsvoering. Het integreren in de bedrijfsvoering is zelfs effectief, omdat in bedrijfsinterne problemen niet meer op ad hoc basis worden opgelost, maar juist systematisch waardoor de directie niet meer achter de feiten aan hoeft te lopen.

De optimalisatie van de prestaties kan dan ook het beste gewaarborgd worden door middel van de invoering en handhaving van het managementsysteem. In elk managementsysteem behoort dan ook een systeem van continue verbetering ingebouwd te zijn, anders kan er niet echt van een effectief managementsysteem gesproken worden, waardoor de (bedrijfs)processen (ook in de toekomst) niet optimaal beheerst zullen zijn. Het model van Deming, de zogenaamde Demingcirkel, geeft deze „continue verbetering“ op een pakkende wijze aan. In de praktijk geldt dat wanneer zich een afwijking voordoet, de organisatie kan aantonen dat zij:

- op de afwijking heeft gereageerd, en indien van toepassing:
 - de maatregelen getroffen (om de afwijking te beheersen, te corrigeren of te reduceren),
 - de consequenties aangepakt.
- de getroffen maatregelen heeft geëvalueerd, om zorg te dragen dat de afwijking zich niet herhaalt en/ of zich elders voordoet. Aantoonbaar is:
 - dat de afwijking is beoordeeld;
 - dat de oorzaak van de afwijking is vastgesteld;
 - de analyse of zich gelijksoortige afwijkingen (kunnen) voordoen.
- de benodigde maatregel heeft geïmplementeerd;
- de doeltreffendheid van de getroffen corrigerende maatregelen heeft beoordeeld;
- welke wijzigingen zijn aangebracht in het managementsysteem.
- de corrigerende maatregelen passend zijn voor de doeltreffendheid van de opgetreden afwijkingen.

De organisatie heeft minimaal de registraties bewaard als bewijsmateriaal van:

- de aard van de afwijkingen en de vervolgens genomen maatregelen;
- de resultaten van corrigerende maatregelen.

Indien het Grafimedia bedrijf in onvoldoende mate middels mondelinge procedures de handhaving van dit normonderdeel kan waarborgen, wordt verwacht dat zij deze afspraken verder formaliseren middels gedocumenteerde procedures.

10.3 Continue verbetering

Het bedrijf beschikt over relevante documenten waarbij zij kan aantonen, dat de organisatie continu de geschiktheid, adequaatheid en doeltreffendheid van het managementsysteem verbetert. Hoewel de Europese ISO-norm niet expliciet om gedocumenteerde informatie vraagt, adviseert de Grafimedia sector dit wel te doen.

Van het Grafimedia bedrijf wordt verwacht dat zij in haar managementsysteem het aspect continue verbetering heeft ingebouwd, het model van de Demingcirkel begrijpt en toepast binnen het bedrijf. Tevens volgt door continue verbetering opnieuw een dialoog met relevante stakeholders om het managementsysteem binnen het bedrijf steeds verder te verbeteren.