

>>> CIIO Maatstaf 2016 toegelicht

In 2016 kwam CIIO met een nieuwe Maatstaf: onze interpretatie, geaccepteerd door de Raad voor Accreditatie, van de ISO 9001:2015 norm. Voor onze Maatstaf-klanten, maar ook voor organisaties die met een ander kwaliteitskeurmerk werken, leggen wij in deze toelichting uit hoe de Maatstaf 2016 is opgebouwd, wat de kernaspecten zijn en wat dit praktisch voor uw organisatie betekent. Ook worden de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de (eerdere) Maatstaf 2009 benoemd, zodat u kunt zien wat dit betekent nu en straks voor uw huidige managementsysteem. U hoeft niet bang te zijn voor bureaucratie: uw managementsysteem gaat voor ú werken; maatwerk, flexibiliteit en ‘eigen verantwoordelijkheid’ zijn de sleutelwoorden. De Maatstaf 2016 heeft als rode draad: beter presteren, door (meer dan de) verwachtingen van belanghebbenden te realiseren, kansen te benutten en op risico’s te anticiperen, door de inzet van competente professionals.

Onze visie op kwaliteitsmanagement: de CIIO Maatstaf

Professionele kennisintensieve dienstverleners hebben vaak een goede reden om ISO 9001 gecertificeerd te willen zijn. Soms gevoed vanuit externe eisen, maar ook vaak vanuit een intrinsieke motivatie om door middel van een externe toetsing hun kwaliteit aan te tonen en kansen te creëren om te verbeteren.

Echter, de formulering van de eisen uit de ISO 9001-norm is van oudsher altijd veel meer gericht op het primaire proces van een producerende organisatie en niet op dat van een dienstverlener. Daarom heeft CIIO al in 2006 de Maatstaf ontwikkeld: een vertaling van de ISO 9001-norm die houvast en inspiratie biedt voor het opzetten van een passend en voor professionals werkbaar managementsysteem. Door zich consequent de vraag te stellen wat een kennisintensieve dienstverlener nodig heeft om blijvend te voldoen aan de wensen en eisen van haar klanten¹.

Dit leidde tot criteria die voortkomen uit de praktijk, aangevuld met eisen uit de ISO-norm. In deze volgorde dus: eerst gezond en nuchter verstand, daarna de ISO.

¹ Met klanten worden ook cliënten, leerlingen, ouders/verzorgers, opdrachtgevers en andere ‘afnemers’ van de diensten van een organisatie bedoeld.

>>> Inhoud

Onze visie op kwaliteitsmanagement	1
De CIIO Maatstaf 2016 uitgelegd	2
Overgangsregeling	6
Uw managementsysteem (her)inrichten op de Maatstaf 2016	6
High Level Structure: plug-in model	7
Wat maakt werken met CIIO anders?	7
Samenvatting	9
Ons adres	9

Nieuwe ISO 9001 vereist een nieuwe CIIO Maatstaf

Er is in de afgelopen jaren het nodige veranderd in de ISO 9001 norm. In 2015 kwam ISO met een nieuwe versie, de ISO 9001:2015. Deze versie gaat - meer dan voorheen - uit van denken vanuit de wensen van klanten en andere belanghebbenden, om daarop je Plan-Do-Check-Act-cyclus te bouwen, risico's te beperken en kansen te zien. Organisaties worden gevraagd om stakeholders te identificeren, goed te kijken naar hun eisen en wensen en de totale context van de organisatie mee te nemen bij de beleidsvorming en de inrichting van de bedrijfsprocessen. Daaraan gekoppelde competentie- en kennismanagement vormen de basis voor kwaliteit en verdere kwaliteitsverbetering.

CIIO heeft op basis van uitgebreid onderzoek, overleg en veel feedback van klanten en andere betrokkenen in 2016 een nieuwe Maatstaf ontwikkeld. Daarin is de opbouw in zes aandachtsgebieden gebleven. Wel is er een aantal accenten verschoven en toegevoegd.



De zeven kwaliteitsprincipes (zie kader), passend bij het hedendaagse kwaliteitsdenken, zijn duidelijk terug te vinden in de Maatstaf 2016. De nadruk ligt op “laten zien wat er toe doet” in plaats van “beschrijven wat je doet”, en daarmee behoren dikke handboeken en uitgebreide procedures voorgoed tot het verleden.

>>> Zeven kwaliteitsprincipes

1. Klantgerichtheid.
2. Leiderschap.
3. Betrokkenheid van medewerkers.
4. Procesbenadering.
5. Verbetering.
6. Besluitvorming op basis van feiten.
7. Relatiemanagement.

De CIIO Maatstaf 2016 uitgelegd

De CIIO Maatstaf 2016 gaat uit van een zestal aandachtsgebieden, die op logische wijze zijn geordend. Onderstaand wordt per aandachtsgebied uitgelegd wat de belangrijkste thema's zijn waar een organisatie iets op 'moet' organiseren. Hoe de organisatie dat vorm geeft, is aan de organisatie zelf.

Koers

Om een koers te bepalen, zal de organisatie de blik naar buiten richten. Hier komen de eerste (cyclische) analyses in beeld: de organisatie benoemt wie haar stakeholders zijn en wat zij voor eisen en verwachtingen hebben. Ook wordt gekeken naar wat moet vanuit relevante wet- en regelgeving. Bovendien betreft de organisatie relevante

maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op zichzelf en haar diensten. Men onderzoekt dus wat er speelt, zowel binnen als buiten de organisatie. Uit deze analyses destilleert de organisatie de kansen en risico's en bepaalt zij vervolgens hoe zij deze benut dan wel afdekt. Dit vormt de basis voor missie, visie, ambities en consistent beleid. Vervolgens bepaalt de organisatie wat dit vraagt aan competenties van medewerkers. Leiderschap is hierbij een belangrijk element. De leiding laat in raad en daad eigenaarschap voor de organisatie zien, zet de koers uit en ontwikkelt een kwaliteitscultuur binnen de organisatie. Hierbij is het essentieel dat de leiding voorbeeldgedrag vertoont en medewerkers stimuleert en faciliteert in professioneel gedrag. De organisatie gaat bovendien beheerst om met ontwikkelingen en vernieuwingen en zorgt ervoor dat deze in lijn staan met de ambities van de organisatie en klanten verder helpen.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

De begrippen 'omgevingsanalyse', 'stakeholderanalyse' en 'risico & kansenmanagement' strekken zich uit over een breder gebied en gelden voor het hele managementsysteem. Beleid en doelstellingen dienen hierop te worden gebaseerd en worden door de hele organisatie gedragen, met de leiding in een voortrekkende rol. Leiderschap is in beeld.

Er zijn accenten toegevoegd op Vernieuwing.

Organisatie

De 'systeem-kant' van de organisatie wordt geregeld in het aandachtgebied Organisatie. De organisatie maakt afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers, en vertaalt dit naar de daarvoor benodigde competenties. Bepaald wordt wie, waarover, met wie en wanneer communiceert, zowel intern als extern. Op basis van de uitkomsten vanuit Koers richt de organisatie haar managementsysteem in, inclusief de processen en vereiste documenten, en maakt zij afspraken over de wijze waarop dit systeem wordt onderhouden. Tot slot wordt geregeld welke infrastructuur en hulpmiddelen nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en hoe men ervoor zorgt dat deze zaken naar behoren (blijven) functioneren.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

Meer focus op benodigde competenties, in plaats van sec op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De organisatie stelt ook voor externe belanghebbenden een passende communicatie vast. Het kwaliteitshandboek is niet meer perse nodig en verplichte procedures zijn vervallen. De basis voor het managementsysteem en de benodigde kwaliteitsdocumenten en -instrumenten is de kansen- en risicoanalyse.

Kernprocessen

Hoe regelt men dat een overeenkomst met de klant - of met een relevante belanghebbende - wordt gemaakt waarin vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd met duidelijk aangegeven grenzen? Er wordt gekeken wat er nodig is aan infrastructuur, capaciteit en competenties. Daarnaast is het van belang dat de organisatie documenteert hoe het proces van uitvoering verloopt, inclusief periodieke evaluatie en bijstelling en hoe men omgaat met eventuele afwijkingen tijdens de uitvoering. Ook maakt een organisatie afspraken over het beëindigen van de overeenkomst en het leveren van eventuele nazorg en service. En, niet onbelangrijk: de organisatie trekt lering uit elke opdracht: wat ging er goed, wat kon er beter en wat neemt men hiervan en van de ontwikkelde kennis en kunde mee om volgende opdrachten nog beter uit te voeren?

Wat is er nieuw of gewijzigd:

De Maatstaf 2016 vraagt om project- en procesbeheersing in het kernproces. Er mag niet méér worden beloofd dan wat kan worden waargemaakt. De organisatie stelt vast welke kennis en competenties benodigd zijn om doelen uit het kernproces te realiseren. En er vindt een duidelijke en aantoonbare afsluiting plaats.

Mensen

Bij Maatstaf-gebruikers zijn de medewerkers bepalend voor de kwaliteit die de klant ervaart en krijgt. De mate van kennis en professionaliteit is bij deze organisaties veelal de sleutel tot succes. Vanuit het aandachtsgebied Mensen gezien, gaat het dan ook in eerste instantie om de stappen die ervoor zorgen dat men de medewerkers aanneemt met de juiste competenties. Vervolgens zal de organisatie er ook voor zorgen dat deze nieuwe mensen doeltreffend geïntroduceerd worden in het managementsysteem en dat zij zich bewust worden van de eigen rol en bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie. Gekoppeld aan strategische ontwikkelingen en doelstellingen wordt voortdurend gekeken of kennis en competenties van medewerkers passend zijn of dat professionalisering wenselijk is. De organisatie kent tot slot een doelmatige gesprekkencyclus, waarbij criteria voor beoordeling helder zijn en er goed gekeken wordt wat de effecten zijn van professionaliseringsactiviteiten.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

Medewerkers worden goed ingewerkt, hebben kennis van het managementsysteem en zijn zich bewust van hun bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie. Bovendien heeft de leiding de verantwoordelijkheid om dit bewustzijn en de betrokkenheid te bevorderen en te delen binnen de organisatie.

Partners

In de omgevingsanalyse heeft de organisatie bepaald wie haar belanghebbenden zijn. Daarbij is het van groot belang in beeld te hebben welke andere partijen van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening en welke afspraken daarvoor wenselijk zijn. De Maatstaf maakt onderscheid tussen samenwerkingspartners, derden en leveranciers: allen dragen bij aan de uiteindelijke dienst die de klant ontvangt. Bij een samenwerkingspartner is er vaak sprake van wederkerigheid: samen wordt gewerkt aan de opdracht voor de klant, of aan de ontwikkeling van nieuwe diensten, in principe onder eigen naam en verantwoordelijkheid. Onder derden worden freelancers, inleners en interim medewerkers verstaan, die onder de verantwoordelijkheid van de inhurende organisatie in het kernproces actief zijn. Een leverancier levert een product dat of een dienst die nodig is om de opdracht te vervullen. Voor al deze partners maakt de organisatie afspraken over onder meer doelen en meerwaarde, verwachtingen en eisen, risico- en beheersmaatregelen. Daarnaast evalueert zij ook regelmatig en aantoonbaar of de samenwerking kansrijk en nuttig was.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

De rol van samenwerkingspartners en derden was eerder nogal verweven, dit is nu nadrukkelijker uit elkaar gehaald. Evaluaties, controles en beheersmaatregelen rondom partners worden ingezet op basis van een

risico- & kansanalyse. Ook wordt communicatie met partners een belangrijker onderdeel: dit zijn immers ook stakeholders.

Resultaten

Binnen alle aandachtsgebieden wordt op operationeel niveau om een werkende PDCA-cyclus gevraagd, waarbij op basis van plannen, tijdens en na uitvoering, regelmatig wordt geëvalueerd en bijgesteld. Deze PDCA-cyclus wordt echter ook 'een niveau opgetild', waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van de organisatie en haar dienstverlening. Met behulp van diverse meetinstrumenten zoals interne audits, klachten- en incidentenregistraties, prestatie-indicatoren, successen, opbrengstenanalyses en feedback van stakeholders kan de organisatie in beeld krijgen in hoeverre de verschillende processen effectief en efficiënt zijn, en of ze een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening: welke resultaten ze opleveren. De directiebeoordeling geldt als sluitstuk van reflectie: in deze review beoordeelt de leiding of het gevoerde beleid succesvol en effectief is geweest en of het managementsysteem, met al zijn processen, instrumenten en verbetermaatregelen, hier voldoende aan heeft bijgedragen. Eventuele maatregelen ten aanzien van bijsturing, aanpassing en verbetering van beleid en het managementsysteem worden zo snel mogelijk genomen.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

Het gaat in de Maatstaf 2016 niet alleen om reflecteren, maar ook om een follow-up van alle metingen en analyses: hoe wordt dit ingezet om te verbeteren. Daarnaast is er geen eis meer voor het vaststellen van preventieve maatregelen, vanuit de gedachte dat deze automatisch volgen bij een kans- en risicoanalyse. Maatregelen worden zonder onnodig uitstel genomen.

Overgangsregeling

Veel organisaties hebben nog een kwaliteitscertificaat op basis van de Maatstaf 2009 en/of ISO 9001:2008. Dit is geldig tot de datum die erop vermeld staat (uiterlijk 15 september 2018). Vóór deze datum zult u uw managementsysteem dus moeten aanpassen naar de nieuwe norm. Klanten van CIIO kunnen dit laten aansluiten bij een regulier vervolgonderzoek (start van een nieuwe certificatiecyclus) of ervoor kiezen dit te combineren bij een tussentijds of extra onderzoek. Uw teamleider bij CIIO kan u hierover informeren. Bent u geen klant van CIIO? Neem dan contact op met ons.

Uw managementsysteem (her)inrichting volgens de Maatstaf 2016

Of u nu al gecertificeerd bent of nog helemaal niet over een kwaliteitskeurmerk op basis van de Maatstaf beschikt: met de zelfevaluatie van CIIO kunt u in beeld brengen in hoeverre u klaar bent voor

certificering. Aan de hand van een aantal stellingen per aandachtsgebied kunt u uw organisatie en managementsysteem beoordelen en vaststellen waar nog werk aan de winkel is.

Denk bijvoorbeeld aan de impact wanneer blijkt dat u meer of andere stakeholders heeft geïdentificeerd. Mogelijk zult u wijzigingen moeten aanbrengen in uw processen of communicatiestructuur. Het management zorgt ervoor dat de maatregelen aansluiten op de strategie en plannen; medewerkers worden betrokken en hebben hun eigen rol daarbij in beeld. Integreer het managementsysteem in uw bedrijfsvoering: daar hoort het thuis! Identificeer welke hulpmiddelen en documenten u nodig heeft om de risico's te beheersen en kansen te benutten: mogelijk kunt u toe met een stuk minder - of minder uitgebreide - kwaliteitsdocumenten.

Na implementatie van de maatregelen, meet u op enig moment of deze doeltreffend zijn en voldoen aan alle nieuwe eisen, door bijvoorbeeld een interne audit uit te voeren. Daarna kunt u tijdens de directiebeoordeling het totale systeem grondig analyseren en toetsen of het de gewenste prestaties levert.

Zodra u zover bent, kunt u contact opnemen met CIIO om afspraken te maken over (her)certificering. Ook kunt u CIIO vragen om een extra onderzoek uit te voeren in de vorm van een nulmeting. Wij helpen u graag verder!

High Level Structure: het nieuwe Plug-In model van ISO

Veel organisaties hebben niet alleen een kwaliteitsmanagementsysteem, maar ook een systeem voor arbomanagement, milieumanagement of informatiebeveiliging. Ook gelden er soms (branche-) specifieke normen of richtlijnen waartoe de organisatie zich moet of wil houden. Vaak komt het voor dat organisaties de eisen uit al die normen in verschillende systemen geregeld hebben. In 2015 introduceerde ISO, de International Standard Organization, de zogeheten High Level Structure (HLS). Hiermee wil ISO het organisaties makkelijker maken om deze systemen op logische wijze te integreren. De ISO 9001:2015 en ISO 14001:2015 zijn de eerste normen die volgens het 'Plug In model' zijn vormgegeven. Ook voor de CIIO Maatstaf 2016 geldt dat u deze kunt integreren met andere managementsysteem. Wilt u meer hierover weten, neem dan contact op met uw CIIO-teamleider.

Wat maakt het werken met CIIO anders?

Werken in een professionele organisatie vraagt enerzijds om ruimte voor ontwikkeling en maatwerk en anderzijds om kaders, die zorgen voor professionele bandbreedte, overzicht, verantwoording en support. Een passend kwaliteitssysteem heeft aandacht voor deze beide kanten van de medaille. Van beoordelaars van CIIO mag u hetzelfde verwachten.

De andere insteek

De bureaucratische check-beoordelingen hebben wij ver achter ons gelaten. Kwaliteitssystemen uit de vorige eeuw gingen vooral over structuur en procedures, gericht op meer beheersing. Dit is inperkend en nauwelijks uitdagend voor kennisprofessionals. CIIO kiest een interessanter vertrekpunt. Hoe kunnen we de kwaliteit van dienstverlening ontwikkelen middels de kunst en kunde van professionals? Bij deze vraag gebeurt er iets

bijzonders: professionals zijn ineens aanspreekbaar. En vooral: ze raken geïnspireerd.

De andere vraag

Wij beschouwen het als onze plicht om prikkelende vragen te stellen. De juiste vragen stellen lukt alleen als je je écht verdiept. In mensen, in processen, in organisaties. De juiste (2^e orde) vragen stellen heeft alleen zin als je écht luistert naar het antwoord; elk antwoord levert weer nieuwe vragen op. Dit proces leidt tot beoordelingen met gemotiveerde standpunten. Standpunten waarvan wij verwachten dat ze een proces van voortdurende zelfreflectie stimuleren, zodat de organisaties die wij beoordelen kunnen excelleren: intern en naar hun klanten toe.

De andere wijze van werken

CIIO is een netwerkorganisatie van bevolgen mensen die zelf ook werken in de professionele kennisintensieve dienstverlening. Dat houdt ons scherp. Omdat de organisaties die wij beoordelen ons uitgangspunt vormen, hebben wij CIIO daar om heen georganiseerd. Klantcontacten onderhouden, intake gesprekken voeren en beoordelingen uitvoeren doen de beoordelaars zelf, daar komt geen accountmanager aan te pas.

De overige zaken als eigen professionalisering, backoffice, contacten met derden en directievoering hebben we onderling verdeeld en beschouwen we als prettig 'corvee'. Wij delen onze kennis en ervaring onderling en zien dat als het nieuwe vermenigvuldigen van expertise. Zo opereren we ook bij voorkeur met onze klanten, met als kerntaak: het leveren van een essentiële bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van haar klanten, door middel van het 'nieuwe beoordelen'.



Management summary

Uw organisatie heeft een managementsysteem - of wil dit implementeren. Wat regelt u daarvoor? De Maatstaf 2016 heeft als rode draad: beter presteren, door (meer dan de) verwachtingen van belanghebbenden te realiseren, kansen te benutten en op risico's te anticiperen, door de inzet van competente professionals.

Als leidinggevende neemt u uw verantwoordelijkheid: door nadrukkelijk strategie en uitvoering te verbinden, door uw medewerkers te betrekken, te sturen en te ondersteunen. U hebt goed in kaart wie uw stakeholders zijn, en dat kan per proces verschillend zijn: wie kunnen uw proces of plan (positief of negatief) beïnvloeden of worden erdoor beïnvloed? Wat kunt u dan doen om dit risico te vermijden of te beheersen, dan wel of deze kans te grijpen? Welke kennis, capaciteit en competenties hebben uw medewerkers nodig?

Al dit soort vragen kunt u regelen in uw managementsysteem. Veel daarvan heeft u mogelijk al opgeschreven in uw huidige documentendatabase en kwaliteitshandboek. Het mooie is: ook voor de nieuwe Maatstaf heeft u daarmee al een uitstekende basis. Er gelden alleen een stuk minder verplichtingen qua documentatie. U kunt grotendeels op basis van uw eigen inzicht bepalen wat u documenteert en hoe u dit doet. CIIO verwacht van u dat u dit kunt uitleggen, kunt laten zien dat de gekozen werkwijze effectief is en dat uw medewerkers dit weten en bevestigen. Leiderschap en kennis- en competentie management zijn essentieel: u en uw medewerkers bepalen samen de kwaliteit van uw dienstverlening. Door middel van een effectieve Plan-Do-Check-Act cyclus verbetert u uw organisatie, uw processen en uw prestaties continu.

Ons Adres

CIIO
Reeweg 146
3343 AP Hendrik Ido Ambacht

t: 088 - 444 6 333
e: info@ciio.nl
w: www.ciio.nl

Meer informatie kunt u vinden op www.ciio.nl, met onder andere de complete Maatstaf 2016, de beknoptere 'publieksversie', een overzicht van verschillen tussen Maatstaf 2009 en Maatstaf 2016 en een handreiking voor de directiebeoordeling.