

>>> de nieuwe CIIO Maatstaf

U heeft er ongetwijfeld al over gehoord: de nieuwe ISO 9001: 2015 norm is onlangs gepubliceerd. Ook de CIIO Maatstaf, onze vertaling van de ISO 9001 norm voor kennisintensieve dienstverleners, wordt daarom vernieuwd. Deze white paper gaat in op de belangrijkste wijzigingen en legt uit wat de gevolgen zijn voor uw organisatie. U kunt gerust zijn: u hoeft niet opnieuw te beginnen en de term bureaucratie behoort voorgoed tot het verleden. Uw managementsysteem gaat voor ú werken!

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 continu te verbeteren.

Echter, de formulering van de eisen uit de ISO 9001-norm was altijd veel meer gericht op het primaire proces van een producerende organisatie en niet op dat van een dienstverlener. Daarom heeft CIIO 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 kwaliteitsmanagementsysteem. Door consequent de vraag te stellen: wat heeft een kennisintensieve dienstverlener nodig om blijvend te voldoen aan de wensen en eisen van haar klanten? Dit leidde tot criteria die voortkomen uit de praktijk, aangevuld met eisen uit de ISO norm. In deze volgorde dus: eerst gezond verstand, daarna de ISO.

Nieuwe ISO 9001 vereist een nieuwe CIIO Maatstaf

Er is het nodige veranderd in de ISO 9001:2015 norm ten opzicht van de ISO 9001:2008 versie. De nieuwe norm gaat - meer dan hiervoor - uit van een procesbenadering, die de Plan-Do-Check-Act-cyclus en risico gebaseerd denken omvat. Ook wordt organisaties gevraagd om nadrukkelijker stakeholders te identificeren, goed te kijken naar hun eisen en wensen en de totale context van de organisatie mee te nemen bij de beleidsvorming.

>>> Inhoud

Onze visie op kwaliteitsmanagement	1
Nieuwe ISO = nieuwe Maatstaf	
De CIIO Maatstaf 2016 uitgelegd	2
Overgangsregeling	6
Uw managementsysteem voorbereiden op de Maatstaf 2016	
High Level Structure: plug-in model	7
Onze visie op certificering	
Management Summary	8
Ons adres	

CIIO heeft een eerste concept van de vernieuwde Maatstaf inmiddels klaar. Kritisch als we zijn, vinden we het nog niet goed genoeg. Tijdens het ontwikkelproces van de vernieuwde Maatstaf zijn we bevestigd in onze overtuiging dat het simpelweg vertalen van de vernieuwde ISO normen in Maatstaf-eisen niet een nieuwe Maatstaf oplevert waar we tevreden mee zijn. Ook stellen we onszelf nadrukkelijk de vraag of de gebruikte kernbegrippen, waaronder de namen van de zes domeinen, voldoende passend zijn bij onze interpretatie van de ISO norm en aansluiten bij het hedendaagse kwaliteitsdenken.

We willen daarom eerst praktijkervaring opdoen met het toetsen van klanten op de nieuwe normelementen in de vernieuwde ISO norm. Hiertoe hebben we een overzicht opgesteld dat nog niet de pretentie van de vernieuwde Maatstaf heeft, maar wel duidelijk aangeeft wat er gaat veranderen. Het resultaat voor de getoetste klant is een helder inzicht in de gewijzigde eisen, voor CIIO is het een belangrijke stap in de richting van een nieuwe Maatstaf. De komende tijd

zullen we het genoemde overzicht inzetten bij elke toetsing.

De CIIO Maatstaf 2016 uitgelegd

De CIIO Maatstaf 2016 gaat - net als de 2009 versie - uit van een zestal domeinen, die op logische wijze zijn geordend. Voor deze white paper wordt de structuur en naamgeving van de huidige Maatstaf aangehouden.

Domein Beleid

In het domein Beleid worden missie en visie gekoppeld aan strategie en beleidsplannen. Hier komen de eerste analyses in beeld: de organisatie dient te identificeren wie haar stakeholders zijn en wat zij voor eisen en verwachtingen hebben. Men moet onderzoeken wat er speelt binnen en buiten de organisatie, welke kansen en risico's zich kunnen voordoen. Ook wordt gekeken naar wat moet vanuit wet- en regelgeving. Op basis daarvan kan de organisatie beleid ontwikkelen en bepalen hoe zij dit gaat realiseren met haar medewerkers; leiderschap is hierin een belangrijk element. De organisatie dient bovendien systematisch om te gaan met ontwikkelingen en vernieuwingen.



Wat is er nieuw of gewijzigd:

De begrippen 'contextanalyse', 'stakeholder-analyse' en 'risicomanagement' strekken zich uit over een breder gebied en gelden voor het hele managementsysteem. Beleid en doelstellingen dienen hier op te worden gebaseerd en worden door de hele organisatie gedragen, met het management in een voortrekkende rol.

Domein Organisatie

De 'systeem-kant' van de organisatie wordt geregeld in het domein Organisatie. Hier maakt de organisatie afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de wijze van interne en externe communicatie. Op basis van een kans- en risicoanalyse richt de organisatie haar managementsysteem in inclusief de processen en vereiste documenten en de wijze waarop dit systeem wordt onderhouden. Tot slot wordt hier geregeld welke infrastructuur en hulpmiddelen nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en hoe men er voor zorgt dat deze zaken naar behoren (blijven) functioneren.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

De organisatie dient ook voor externe belanghebbenden een passende communicatie vast te stellen. Het kwaliteitshandboek is niet meer perse nodig en verplichte procedures zijn vervallen. De basis voor het systeem is de kans- en risico analyse.

Domein Kernproces

In het Kernproces regelt men op welke wijze een overeenkomst met de klant wordt gemaakt waarin vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Daarnaast documenteert de organisatie hoe het proces van uitvoering verloopt inclusief periodieke evaluatie en bijstelling en hoe men omgaat met eventuele afwijkingen tijdens de uitvoering. Ook worden er afspraken gemaakt over leveren van nazorg en service. En, niet onbelangrijk: de organisatie dient lering te trekken uit elke

opdracht: wat ging er goed, wat kon er beter en wat neemt men hiervan mee om volgende opdrachten nog beter uit te voeren?

Wat is er nieuw of gewijzigd:

De nieuwe Maatstaf vraagt om project- en procesbeheersing in het kernproces. Bovendien moet de organisatie vaststellen welke kennis nodig is om doelen uit het kernproces te realiseren.

Domein 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. In het domein Mensen worden dan ook in eerste instantie de stappen bepaald die er voor zorgen dat men de medewerkers aanneemt met de juiste competenties. Vervolgens zal de organisatie er ook voor moeten zorgen dat deze mensen geïntroduceerd worden in het managementsysteem en zich bewust worden van de eigen rol en bijdrage aan de doelstellingen van het bedrijf. Gekoppeld aan strategische ontwikkelingen en doelstellingen dient voortdurend te worden gekeken of kennis en competenties van medewerkers passend zijn of dat professionalisering nodig is. De organisatie kent 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 moeten - nog meer dan in de huidige Maatstaf - kennis hebben van het managementsysteem en zich bewust zijn van hun bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie. Bovendien heeft de leiding de verantwoordelijkheid om dit bewustzijn en de betrokkenheid te bevorderen.

Domein Partners

De stakeholderanalyse strekt zich ook uit tot partners van de organisatie. Veel van de Maatstaf-klanten kennen een vorm van ketensamenwerking. Daarbij is het van groot belang in beeld te hebben welke partijen van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening en welke afspraken daarvoor nodig zijn. De Maatstaf maakt onderscheid tussen samenwerkingspartners en leveranciers: beiden 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. Een leverancier levert slechts een product dat of een dienst die nodig is om de opdracht te vervullen. Afspraken met beide type partners dienen periodiek geëvalueerd te worden en ook hier is risicobeheersing weer het sleutelwoord.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

Evaluaties, controles en beheersmaatregelen rondom partners worden ingezet op basis van een risicoanalyse, waarbij het eigen managementsysteem van de partner een rol

kan spelen. Ook wordt communicatie met partners een belangrijker onderdeel: dit zijn immers ook stakeholders.

Domein Reflectie

In alle domeinen wordt op operationeel niveau om een werkende PDCA-cyclus gevraagd, waarbij op basis van plannen, tijdens en na uitvoering regelmatig wordt geëvalueerd en bijgesteld. In het domein Reflectie wordt deze PDCA-cyclus een niveau opgetild en de nadruk gelegd op het verbeteren van de organisatie en haar dienstverlening. Met behulp van diverse meetinstrumenten zoals interne audits, klachten- en incidentenregistraties, opbrengstenanalyses en tevredenheidsmetingen onder stakeholders kan de organisatie in beeld krijgen in hoeverre de verschillende processen effectief en efficiënt zijn, en een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening. 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. Zo nodig worden maatregelen genomen ten aanzien van bijsturing, aanpassing en verbetering van beleid en het managementsysteem.

Wat is er nieuw of gewijzigd:

Het gaat in de nieuwe Maatstaf niet alleen om reflecteren, maar vooral om follow-up van alle metingen en analyses: hoe wordt dit

ingezet om te verbeteren. Daarnaast is er geen eis meer voor preventieve maatregelen, vanuit de gedachte dat deze automatisch volgen bij een kans- en risicoanalyse.

Overgangsregeling

Zodra er een nieuwe norm is gepubliceerd, kunnen organisaties zich hierop laten certificeren. In de praktijk zullen de meeste organisaties deze overgang laten aansluiten op hun eigen certificatiecyclus van drie jaar. Daarmee heeft u voldoende tijd om uw bestaande managementsysteem aan te passen aan de nieuwe eisen.

Kort samengevat komt de overgangsregeling op het volgende neer:

- ISO9001:2008 / Maatstaf 2009 certificaten blijven geldig tot de datum die er op vermeld staat (uiterlijk 15 september 2018).
- Voor het omzetten van ISO 9001:2008 / Maatstaf 2009 certificaten naar ISO 9001:2015/Maatstaf 2016 certificaten is een 'overgangs-onderzoek' nodig waarbij oude en nieuwe eisen worden meegenomen. Klanten van CIIO kunnen dit laten aansluiten bij een regulier vervolgonderzoek (start van een nieuwe certificatiecyclus) of er voor kiezen dit te combineren bij een tussentijds of extra onderzoek.
- CIIO kan ISO 9001:2015/Maatstaf 2016 certificaten uitgeven vanaf het moment dat CIIO daarvoor geaccrediteerd is door

de RvA. CIIO is met dit accreditatietraject gestart.

Bent u nieuwe klant en / of heeft u nog geen gecertificeerd (kwaliteits-)management systeem? Tot 1 januari 2017 kunt u er voor kiezen om nog een certificaat te halen op basis van ISO 9001:2008/ Maatstaf 2009.

Uw managementsysteem voorbereiden op de Maatstaf 2016

CIIO zal op basis van de huidige conceptversie van de Maatstaf 2016 een overzicht publiceren van de belangrijkste wijzigingen, waarbij de compatibiliteit met de ISO 9001:2015 al is bepaald. Ondanks dat de uiteindelijke normtekst nog door de Raad voor Accreditatie getoetst dient te worden, kunt u hiermee al een eerste aanpassing doorvoeren. Ook werkt CIIO aan een zelfevaluatiescan waarmee u de verschillen met uw huidige systeem in kaart kunt brengen, of u nu al gecertificeerd bent of nog niet.

Zodra u helder heeft waar de verschillen zich bevinden, kunt u vaststellen wat dit voor uw organisatie betekent en welke maatregelen u hier op wilt nemen. 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 moet er voor zorgen dat de maatregelen aansluiten op de strategie en plannen; medewerkers dienen te worden betrokken en hun eigen rol daarbij in beeld te hebben. Integreer het managementsysteem in

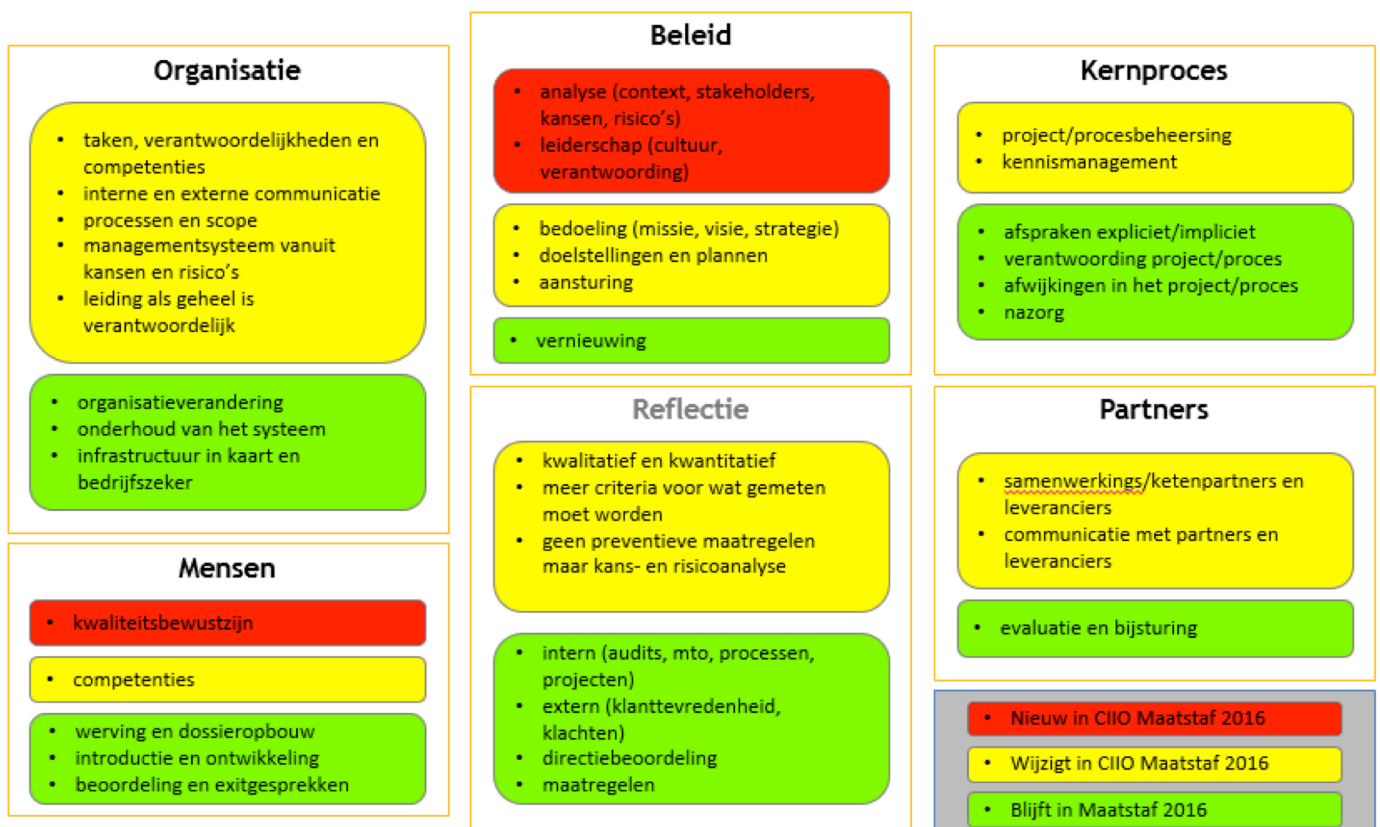
uw bedrijfsvoering: daar hoort het thuis!
Identificeer welke hulpmiddelen en documenten u nodig heeft om de risico's te beheersen: mogelijk kunt u toe met een stuk minder - of minder uitgebreide - kwaliteitsdocumenten.

Na implementatie van de maatregelen, dient u op enig moment te meten 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!

Samenvatting Maatstafwijzigingen (onder voorbehoud)



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

Veel organisaties hebben niet alleen een kwaliteitsmanagementsysteem, maar ook een systeem voor Arbo management, milieumanagement of informatiebeveiliging. Ook gelden er (branche-) specifieke normen of richtlijnen waaraan de organisatie zich dient te houden. Vaak komt het voor dat organisaties de eisen uit al die normen in verschillende systemen geregeld hebben. Door het introduceren van de zogeheten High Level Structure (HLS) wil ISO, de International Standard Organization, het organisaties makkelijker maken om deze systemen op logische wijze te integreren. De onlangs gepubliceerde ISO 9001:2015 en ISO 14001:2015 zijn de eerste normen die volgens het 'Plug In model' zijn vormgegeven.

Onze visie op certificering van professionele dienstverleners

Van certificeren naar inspireren

Als het gaat over certificeren van professionele dienstverleners, maakt CIIO het verschil. CIIO vindt dat certificeren een inspirerend proces kan zijn. Vanzelfsprekend vinden wij certificeren geweldig interessant; het is ons vak. Maar het is vooral de manier waaróp we dat vak uitoefenen, waardoor mensen aangenaam verrast zijn. Hoe waardevol het proces van certificeren kan zijn. En vooral: wat certificeren een organisatie kan opleveren.

Inspirerend gesprek

Certificeren met CIIO betekent vooral een inspirerend gesprek. Geen gesprek over het dicht timmeren met procedures. Wél een gesprek over het vinden van leidende principes. Principes waar je als organisatie houvast aan hebt. Tijdens dit gesprek stimuleren wij een proces van zelfreflectie en verbetering. Elke keer weer ervaren klanten hoe onze reflecterende werkwijze hen helpt om processen in de organisatie te verbeteren. En hoe dit kan zorgen voor een excellerende

organisatie: een organisatie die het verschil maakt.

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 omheen 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. 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.

Management summary

Uw organisatie heeft een managementsysteem - of wil dit implementeren. Misschien bent u al gecertificeerd en prijkt trots het ISO 9001 of CIIO Maatstaf keurmerk aan de muur in uw kantoor. Het heeft de nodige investeringen in tijd en geld gekost om zo ver te komen. Moet u nu weer helemaal opnieuw beginnen?

Nee, integendeel. De nieuwe ISO, en daarmee ook de Maatstaf 2016, heeft als rode draad: *risicogericht denken vanuit processen*. Risicogericht denken is essentieel voor het realiseren van een effectief managementsysteem. Bovendien dient u als *leidinggevende uw verantwoordelijkheid* te nemen: door nadrukkelijk strategie en uitvoering te verbinden, door uw *medewerkers te betrekken*, te sturen en te ondersteunen. U moet goed in kaart hebben wie uw *stakeholders* zijn, en dat kan per proces verschillend zijn: wie kunnen uw proces of plan (positief of negatief) beïnvloeden of worden er door beïnvloed? Wat kunt u dan doen om dit risico of deze kans te vermijden, te beheersen of aan te grijpen?

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 risicoanalyse 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. En, net als in de huidige versie: dat u door middel van een effectieve Plan-Do-Check-Act cyclus, uw organisatie en uw processen continue verbetert.

Ons Adres

CIIO
Reeweg 146
3343 AP Hendrik Ido Ambacht

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