



Certiked

Bedrijfsbesturing in  
kennisintensieve dienstverlening

# Model 2009

Model voor het toetsen tegen  
de norm ISO 9001: 2008

<b>Inleiding</b>	3
Opbouw van het Certiked Model	4
Beoordelen en certificeren aan de hand van het Certiked Model	5
<b>Onderwerp: Beleid</b>	6
Beleid 1: Plannen	6
Beleid 2: Beleid realiseren	6
Beleid 3: Beleid evalueren	7
<b>Onderwerp: Organisatie</b>	8
Organisatie 1: Structureren	8
Organisatie 2: Processen vaststellen	8
Organisatie 3: Interne audits uitvoeren	9
<b>Onderwerp: Processen</b>	10
Processen 1: Klantafspraken maken	10
Processen 2: Opdracht uitvoeren	10
Processen 3: Leren van ervaringen	11
Processen 4: Innoveren van het producten- of dienstenaanbod	11
<b>Onderwerp: Resultaten</b>	13
Resultaten 1: Klanttevredenheid peilen	13
Resultaten 2: Medewerkertevredenheid peilen	13
Resultaten 3: Prestaties meten	14
<b>Onderwerp: Mensen</b>	15
Mensen 1: Werven en selecteren	15
Mensen 2: Professionaliseren	15
Mensen 3: Beoordelen	16
<b>Onderwerp: Hulpbronnen</b>	17
Hulpbronnen 1: Inkopen	17
Hulpbronnen 2: Samenwerken	17
Hulpbronnen 3: Beheren	18

*De auteursrechten op dit model behoren toe aan CERTIKED, Certificatie Kennisintensieve Dienstverlening, onderdeel van Lloyd's Register Nederland bv. CERTIKED behoudt zich alle rechten voor. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.*

Certiked richt zich op het stimuleren van verbetering van bedrijfsvoering en kwaliteitsmanagement in de kennisintensieve dienstverlening. Een hulpmiddel dat daarbij ingezet wordt, is de interactieve beoordeling. Deze beoordeling vindt plaats door professionals, die begrip hebben van en kunnen omgaan met de specifieke kenmerken van de opdrachtgever. De basis voor de beoordeling wordt gevormd door het Certiked Model: een op de kennisintensieve dienstverlening toegesneden vertaling van NEN-EN-ISO 9001:2008. Het Certiked Model, dat hierna wordt beschreven, is dus een richtlijn voor het beoordelen van een kwaliteitsmanagementsysteem in een kennisintensieve organisatie.

Het Certiked Model is van toepassing op alle organisaties die op het vakgebied van kennisintensieve dienstverlening werkzaam zijn. Kenmerken van deze organisaties zijn:

- professionele medewerkers die sterk bepalend zijn voor de kwaliteit en tegelijkertijd de 'productie-ductiemiddelen' en de 'uitrusting' van de organisatie zijn;
- een niet tastbaar product: de dienst. Deze wordt tegelijk geleverd en geconsumeerd; bij de totstandkoming van de dienst speelt de opdrachtgever een belangrijke rol;
- veelal projectmatig werken met de stadia van procesontwerp, klantafspraken, opdrachttuitvoering, evaluatie;
- kennismanagement, zowel op korte als lange termijn gericht op de lerende organisatie en het verkleinen van de risico's van bedrijfsvoering.

Het Certiked Model is ook bedoeld als hulpmiddel voor het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem. Meer nog dan ISO 9001, biedt dit model houvast voor invoering van een dergelijk systeem en verbetering van de bedrijfsvoering. In de loop van de tijd zal op de website van Certiked, [www.certiked.nl](http://www.certiked.nl), steeds meer informatie verschijnen over de toepassing en de interpretatie van ISO 9001 en het Certiked Model.

## Opbouw van het Certiked Model



Het Certiked Model 2009 is opgebouwd uit een zestal onderwerpen. Deze onderwerpen zijn voor een belangrijk deel ontleend aan het INK-model. Elk onderwerp is vervolgens onderverdeeld in drie of vier facetten. Een facet is actief geformuleerd ('Beleid realiseren', of 'Leren van ervaringen') en vormt een schakel in een plan-do-check-act (PDCA) keten.

### Innovatie en ontwerp

In het Certiked Model wordt gesproken over "Innoveren van het dienstenaanbod", waar in ISO 9001 de term "Ontwerp en ontwikkeling" gebruikt wordt (paragraaf 7.3). Hierdoor wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het ontwerp van diensten voor de eigen portfolio enerzijds en het creatieve proces van het 'op maat' ontwerpen van diensten in opdracht van de klant anderzijds. In het laatste, bij kennisintensieve dienstverleners nagenoeg altijd voorkomende, geval is er binnen het Certiked Model geen sprake van ontwerp en ontwikkeling in de zin van ISO 7.3. In het Certiked Model is dit beschreven in facet P2. Paragraaf 7.3 van ISO 9001 is voor de kennisintensieve dienstverlening vertaald in facet P4, "Innoveren van het dienstenaanbod" vertaald in facet P4, "Innoveren van het dienstenaanbod". Dit facet is van toepassing bij organisaties die (geregeld) voor eigen rekening en risico de eigen dienstenportfolio uitbreiden.

### Beoordelen en certificeren aan de hand van het Certiked Model

Een kennisintensieve dienstverlener beoogt in deze benadering de PDCA-cirkel van de zes onderwerpen van het Certiked Model samen te sluiten. Een onderwerp wordt positief ingevuld wanneer:

- de organisatie duidelijke, compacte, toegankelijke informatie heeft over opzet en functioneren van de processen binnen het onderwerp en
- het onderwerp relevant is ingevuld voor het bereiken van behoeften van klanten en de geformuleerde doelen van de organisatie en
- de PDCA-cirkels van de eerste vier onderwerpen (beleid, organisatie, processen en resultaten) gesloten zijn en
- de drie of vier facetten binnen elk onderwerp positief beoordeeld worden.

De negentien facetten van het model zijn derhalve de basiscomponenten; een positieve beoordeling ervan leidt tot de conclusie dat de organisatie op certificeerbaar niveau is. Het Certiked Model is een interpretatie van ISO 9001. Dat betekent dat tijdens beoordelingen het taalgebruik en de ordening van het Certiked Model wordt aangehouden, maar dat bevindingen expliciet gebaseerd zijn op eisen uit ISO 9001:2008.

### Aantoonbaarheid

Het voldoen aan een facet kan blijken uit:

- resultaten van processen, die laten zien dat betreffend facet adequaat wordt ingevuld;
- een document of een bestand (bijvoorbeeld een plan, een beschrijving, een verslag, een presentatie, een database, een computerprogramma);
- aannemelijke toelichtingen op gevolgde werkwijzen, die door andere medewerkers worden bevestigd;
- consistent gedrag ten aanzien van werkwijzen (bijvoorbeeld projecten, innovatie, professionalisering);
- aannemelijk gemaakte kleinschalige samenwerkingspatronen (in kleine organisaties, units, projecten) waarin van nature planning en bijsturing plaatsvindt.

De bewijsvoering moet aansluiten op het noodzakelijke niveau van borging en mag kwaliteitsmanagement niet contraproductief maken door bureaucratie. In een efficiënt kwaliteitsmanagementsysteem is de bewijsvoering ingebed in de normale bedrijfsvoering.

**Beleid 1: Plannen**

De leiding zet een duidelijke richting voor de organisatie uit. Zij formuleert periodiek een toetsbaar uitgewerkt plan in lijn met de ambities, ontwikkelfase en omgeving van de organisatie.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie een ambitie (missie en/of visie) voor de langere termijn?
- Wordt de ambitie begrepen en gedeeld door de medewerkers?
- Zijn er (jaar)plannen in lijn met ambitie, ontwikkelfase van de organisatie en (veranderingen in) de omgeving?
- Geven zij aandacht aan klanten, medewerkers, innovatie, procesmanagement?
- Is het beleid gericht op continue verbetering?
- Worden de plannen uitgewerkt naar organisatieonderdelen (afdelingen, teams, sectoren, of individuen)?
- Zijn ze toetsbaar en specifiek (SMART) geformuleerd?
- Worden de benodigde middelen (zoals: kwantiteit en kwaliteit van medewerkers, huisvesting, ICT) benoemd?
- Zijn de voornemens binnen de plannen evalueerbaar (kan op enig moment worden vastgesteld of de plannen in meer of minder mate zijn gerealiseerd)?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 5.2 Klantgerichtheid
- 5.4.1 Kwaliteitsdoelstellingen
- 8.5.3 Preventieve maatregelen

**Beleid 2: Beleid realiseren**

De organisatie voert het beleid consequent en efficiënt uit en stuurt de uitvoering zo nodig bij op basis van de gemeten prestaties. Het is voor de medewerkers duidelijk welke rol zij spelen in het realiseren van de plannen. De leiding neemt haar verantwoordelijkheid in het kwaliteitsmanagementsysteem.

**Indicatievragen**

- Is de wijze van leiding geven in lijn met het nagestreefde beleid?
- Streeft de leiding expliciet na om de organisatie continu te verbeteren?
- Worden medewerkers door de leidinggevendenden gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan het bereiken van de doelstellingen?
- Streeft de leiding expliciet na om te voldoen aan relevante wet- en regelgeving?
- Worden de medewerkers door de leidinggevendenden aangesproken op en erkend om hun bijdrage aan het voldoen aan behoeften van klanten en het bereiken van de geformuleerde doelen van de organisatie?
- Beoordeelt de organisatie periodiek de voortgang van het beleid door de relevante resultaten (zie onderwerp "Resultaten") te toetsen aan de plannen?
- Neemt de leiding zo nodig actie om de resultaten weer in lijn te brengen met de plannen?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 5.1 Betrokkenheid van de directie
- 5.3 Kwaliteitsbeleid
- 8.5.1 Continue verbetering

**Beleid 3: Beleid evalueren**

De leiding verifieert periodiek de effectiviteit van beleid en beleidsuitvoering door het meten en evalueren van resultaten. Zij stelt het beleid op basis daarvan bij.

**Indicatievragen**

- Beoordeelt de leiding tenminste jaarlijks de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem?
- Verzamelt en aggregeert de organisatie regelmatig gegevens van de interne audits, ervaringen, de gegevens uit de onderwerpen “Resultaten” en “Mensen”, productkwaliteit en leveranciersprestaties?
- Beoordeelt de organisatie regelmatig of getroffen corrigerende en preventieve maatregelen effectief zijn gebleken?
- Zijn deze gegevens en (verwachte) interne en externe veranderingen onderdeel van die beoordeling?
- Wordt het resultaat van de beoordeling gebruikt voor bijsturing van beleid, organisatie en processen?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 5.6.1 Directiebeoordeling - Algemeen
- 5.6.2 Input voor de beoordeling
- 5.6.3 Output van de beoordeling
- 8.4 Analyse van gegevens

**Organisatie 1: Structureren**

De structuur van de organisatie met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden is vastgelegd en bij de medewerkers bekend. Noodzakelijke wijzigingen in de organisatie worden planmatig doorgevoerd.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie een structuur vastgesteld die past bij de ambities, het beleid, de omgeving en de processen?
- Zijn van elke medewerker de verantwoordelijkheden (en de taken en bevoegdheden) vastgesteld?
- Is duidelijk wie van de leiding specifiek verantwoordelijk is voor het kwaliteitsmanagementsysteem?
- Heeft de organisatie vastgesteld welk overleg en communicatie nodig is voor het goed functioneren van de organisatie?
- Gebeuren eventuele organisatiewijzigingen planmatig?
- Blijft de kwaliteit gewaarborgd gedurende de organisatiewijziging?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 5.5.1 Verantwoordelijkheid en bevoegdheid
- 5.5.2 Directievertegenwoordiger
- 5.5.3 Interne communicatie

**Organisatie 2: Processen vaststellen**

De processen die de organisatie in staat stellen de gestelde organisatiedoelen uit te voeren, zijn vastgesteld. Afbreukrisico's in de processen zijn geborgd.

**Indicatievragen**

- Is de reikwijdte van het kwaliteitsmanagementsysteem vastgesteld?
- Heeft de organisatie vastgesteld welke besturende, primaire en ondersteunende processen essentieel zijn voor het uitvoeren van haar doelstellingen?
- Is de interactie tussen die processen beschreven?
- Zijn de essentiële processen toegankelijk gedocumenteerd (bijvoorbeeld in een kwaliteitshandboek)?
- Zijn er afspraken gemaakt over het opstellen/wijzigen, goedkeuren en distribueren van die documentatie?
- Is duidelijk wat de output (in resultaat én in registratie) van de processen moet zijn?
- Is duidelijk met welke variabelen de prestatie van een proces gemeten wordt?
- Is de beheersing van uitbestede processen (zie: "Hulpmiddelen") gedefinieerd, in lijn met het afbreukrisico voor klanten?
- Is duidelijk welke registraties bewaard worden en hoe deze beheerd worden?
- Zijn de volgende zes processen beschreven: beheersing van documenten, registraties en afwijkende producten, interne audit, corrigerende maatregelen en preventieve maatregelen?
- Zijn eventuele uitsluitingen van de norm beargumenteerd vastgelegd?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 4.1 Algemene eisen
- 4.2.1 Documentatie-eisen - Algemeen
- 4.2.2 Kwaliteitshandboek
- 4.2.3 Beheersing van documenten
- 4.2.4 Beheersing van registraties
- 5.4.2 Planning van het kwaliteitssysteem
- 7.5.2 Geldigverklaring van processen voor het leveren van diensten
- 6.1 Beschikbaar stellen van middelen
- 6.4 Werkomgeving
- 8.1 Meting, analyse en verbetering – Algemeen

**Organisatie 3: Interne audits uitvoeren**

De organisatie onderhoudt haar kwaliteitssysteem onder meer via interne audits.

**Indicatievragen**

- Beoordeelt de organisatie periodiek en volgens plan haar volledige kwaliteitsmanagementsysteem?
- Houdt dat plan rekening met de status en het belang van de te auditen processen en gebieden?
- Beoordeelt zij daarbij de relevantie van de vastgestelde processen en de implementatie ervan, inclusief de daarvoor benodigde middelen?
- Borgt zij daarbij de onafhankelijkheid en kennis/ervaring van de beoordelaar?
- Is er verslaglegging van de beoordeling?
- Worden bevindingen vlot opgevolgd door oorzaakanalyses en verbeteracties en worden de oorzaken daarmee ook aangepakt?
- Wordt de opvolging van de verbeteracties bewaakt en wordt daarbij de effectiviteit van de getroffen maatregelen beoordeeld?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 8.2.2 Interne audit
- 8.5.2 Corrigerende maatregelen

**Processen 1: Klantafspraken maken**

De organisatie stelt vast wat de vraag van de klant is, welke capaciteit, producten en diensten zij daarvoor in kan zetten en tot welk resultaat dit zal leiden. De klant geeft opdracht.

**Indicatievragen**

- Is duidelijk wie binnen de organisatie de aanspreekpunten zijn voor klanten en ook bij eventuele klachten?
- Zorgt de organisatie ervoor dat de vraag van de klant duidelijk geformuleerd wordt?
- Achterhaalt de organisatie “de vraag achter de vraag”?
- Stelt de organisatie eventueel voorwaarden aan de klant om aan de eisen te kunnen voldoen?
- Heeft de organisatie criteria voor het accepteren of afwijzen van opdrachten (bijvoorbeeld solvabiliteit klant, verwachtingen van klant, complexiteit van de vraagstelling)?
- Bevatten offertes alle voor de klant relevante aandachtspunten?
- Worden offertes beoordeeld door de (voor klant en opdracht) relevante verantwoordelijken?
- Zijn de bijdrage van de organisatie en de te behalen resultaten toetsbaar omschreven in de offerte?
- Is er overeenstemming tussen organisatie en klant voordat aan de opdrachtn uitvoering begonnen wordt?
- Worden contractwijzigingen goed bijgehouden en gecommuniceerd?
- Zijn er afspraken over vertrouwelijkheid van het intellectueel eigendom en persoonsgegevens van klanten (elektronisch of op papier)?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 7.2.1 Bepaling van producteisen
- 7.2.2 Beoordeling van producteisen
- 7.2.3 Communicatie met de klant
- 7.5.4 Eigendom van de klant

**Processen 2: Opdracht uitvoeren**

De organisatie plant de uitvoering van de werkzaamheden, voert ze uit op zo'n manier dat tenminste aan de afspraak met de klant voldaan wordt en stuurt ze zo nodig bij.

**Indicatievragen**

- Worden verantwoordelijkheden toegewezen?
- Wordt een plan van aanpak gemaakt op basis van de afspraak met de klant?
- Is er een duidelijke fasering in de opdrachtn uitvoering?
- Wordt de uitvoering bewaakt ten opzichte van het plan en de afspraken met de klant?
- Wordt de voortgang van de opdracht geregeld besproken met de klant?
- Worden klantsignalen adequaat behandeld?
- Is er een effectieve dossiervorming, conform de richtlijnen van de organisatie en/of de klant?
- Hebben medewerkers de beschikking over de relevante documenten, sjablonen, formulieren, normen, etcetera?
- Worden op te leveren producten beoordeeld door de (voor klant en opdracht) relevante verantwoordelijken?
- Wordt tussentijds geëvalueerd waar nodig (intern of met de klant)? Hebben personen die contact hebben met klanten voldoende regelmogelijkheden om problemen op te lossen?
- Wordt nazorg bij de klant beheerst uitgevoerd?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 7.1 Planning van het realiseren van het product
- 7.5.1 Beheersing van het leveren van diensten
- 7.5.3 Identificatie en naspeurbaarheid
- 7.5.5 Instandhouding van het product (indien van toepassing)
- 8.2.4 Bewaking en meting van producten
- 8.3 Beheersing van afwijkende producten

**Processen 3: Leren van ervaringen**

De organisatie gebruikt kennis en ervaring die is opgedaan bij het uitvoeren van processen tijdens volgende opdrachten en voor het verbeteren van haar processen.

**Indicatievragen**

- Stelt de organisatie vast welke kennis en ervaring (ontstaan en gebruikt tijdens opdrachten) vastgehouden moet worden?
- Stelt de organisatie vast welke kennis en ervaring (ontstaan en gebruikt tijdens de uitvoering van andere processen) vastgehouden moet worden?
- Worden opdrachten structureel geëvalueerd?
- Trekt de organisatie lering uit de positieve en negatieve ervaringen?
- Wordt al deze informatie terugvindbaar opgeslagen?
- Wordt kennis en ervaring gedeeld met andere medewerkers?
- Worden kennis en ervaring structureel teruggevoerd en gebruikt in processen?
- Wordt beoordeeld of dit effect heeft?
- Worden leerervaringen van medewerkers daar waar zinvol terugvindbaar opgeslagen (bijvoorbeeld in CV's of competentiematrices)?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 8.5.2 Corrigerende maatregelen

**Processen 4: Innoveren van het producten- of dienstenaanbod**

Interne ontwikkeling van producten of diensten die worden vernieuwd of uitgebreid, wordt beheerst uitgevoerd.

**Indicatievragen**

- Ontwikkelt de organisatie met enige regelmaat nieuwe producten of diensten?
- Sluiten innovatieprojecten aan bij het beleid van de organisatie?
- Worden deze projecten beheerst qua verantwoordelijkheden, planning, capaciteit, budget, doelstelling, verslaglegging, evaluatie, wijzigingen?
- Worden eisen aan de input vastgelegd en beoordeeld voordat tot realisatie wordt overgegaan?
- Wordt geverifieerd of de output aan de inpuiseisen voldoet?
- Wordt het resultaat van innovatieprojecten intern en extern getest voor definitieve vrijgave?
- Worden resultaten van beoordelingen en gekozen maatregelen geregistreerd?
- Is duidelijk wie bevoegd is tot vrijgave van het resultaat?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 7.3.1 Planning van ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.2 Input voor ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.3 Output van ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.4 Beoordeling van ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.5 Verificatie van ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.6 Geldigverklaring van ontwerp en ontwikkeling
- 7.3.7 Beheersing van wijzigingen in ontwerp en ontwikkeling

**Resultaten 1: Klanttevredenheid peilen**

De organisatie peilt de mening van klanten en gebruikt de resultaten om beleid en processen bij te stellen.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie een duidelijk beeld van wat voor haar relevante klantsignalen zijn? Voorbeelden van klantsignalen zijn: al dan niet-gehonoreerde offertes, besprekingen tijdens offertetraject of projectuitvoering met de klant, mondelinge of schriftelijke opmerkingen over de dienstverlening, formele evaluaties tussentijds of aan het eind van een opdracht, een ingevuld enquête formulier van een klant, betalingsgedrag, klachten.
- Heeft de organisatie een duidelijk beeld hoe deze klantsignalen geschikt op te vangen zijn?
- Worden de relevante opgevangen signalen (zowel positieve als negatieve) vastgehouden?
- Wordt er - wanneer dit nodig is - snel gereageerd op signalen van klanten?
- Worden dergelijke signalen gebruikt bij het evalueren van het beleid (zie: 'Beleid Realiseren')?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 8.1 Meting, analyse en verbetering - Algemeen
- 8.2.1 Klanttevredenheid
- 8.5.2 Corrigerende maatregelen

**Resultaten 2: Medewerkertevredenheid peilen**

De organisatie peilt de mening van medewerkers en gebruikt de resultaten om beleid en processen bij te stellen.

**Indicatievragen**

- Creëert de organisatie een klimaat waarin de motivatie, tevredenheid, ontwikkeling en prestaties van medewerkers gestimuleerd worden?
- Heeft de organisatie een duidelijk beeld van wat voor haar relevante gegevens zijn met betrekking tot medewerkertevredenheid? Voorbeelden van dergelijke gegevens zijn: tevredenheid van medewerkers over middelen, werksoorten, leidinggevend, organisatie, tools, collega's, ontwikkelingsmogelijkheden.
- Heeft de organisatie een duidelijk beeld hoe deze gegevens op te vangen zijn?
- Worden de relevante opgevangen signalen vastgehouden?
- Wordt er - wanneer dit nodig is - snel gereageerd op signalen van medewerkers?
- Worden dergelijke signalen gebruikt bij het evalueren van het beleid (zie: 'Beleid Realiseren')?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 6.4 Werkomgeving
- 8.1 Meting, analyse en verbetering - Algemeen
- 8.5.2 Corrigerende maatregelen

**Resultaten 3: Prestaties meten**

De organisatie meet prestaties van processen en gebruikt de resultaten om beleid en processen bij te stellen.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie vastgesteld welke prestatiegegevens inzicht geven in de uitvoering van haar processen en de voortgang van haar beleidsplan? Voorbeelden zijn: offerte hit-rate, % terugkerende klanten, offerte doorlooptijd, proces doorlooptijd, meerwerk, budgetoverrealisatie of -onderrealisatie, marktaandeel, productiviteit, winst, verzuim%, verloop, opleidingsniveau.
- Meet de organisatie de noodzakelijke gegevens op betrouwbare wijze?
- Wordt beoordeeld of het resultaat van de processen en opdrachten aan de afspraak voldeed?
- Worden dergelijke bronnen gebruikt bij het evalueren van het beleid (zie B2: 'Beleid Realiseren')?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 8.1 Meting, analyse en verbetering - Algemeen
- 8.2.3 Bewaking en meting van processen
- 8.5.2 Corrigerende maatregelen

**Mensen 1: Werven en selecteren**

De organisatie zorgt voor voldoende instroom van vaste en tijdelijke medewerkers met relevante kennis en ervaring.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie een duidelijk beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte?
- Is er een concreet plan voor de invulling van die behoefte?
- Is er een beleid met betrekking tot vaste en tijdelijke medewerkers?
- Is duidelijk aan welke eisen de binnenkomende medewerkers dienen te voldoen?
- Zijn die eisen in lijn met het beleidsplan?
- Bewaakt de organisatie de privacy van de kandidaten afdoende?
- Worden de kandidaten beoordeeld volgens een van te voren afgesproken procedure en tegen de vastgestelde eisen?

**Relevante eisen in ISO 9001**

6.2.1 Personeel, Algemeen

**Mensen 2: Professionaliseren**

De organisatie zorgt ervoor dat haar medewerkers de kennis en ervaring hebben om hun taken uit te voeren op een niveau dat in lijn ligt met de ambities van de organisatie.

**Indicatievragen**

- Worden nieuwe mensen, zowel vast als tijdelijk, zorgvuldig geïntroduceerd in de organisatie?
- Is er een aanspreekpunt of mentor aangewezen?
- Is er aandacht voor het kwaliteitsmanagementsysteem tijdens de introductie?
- Heeft de organisatie een ontwikkelingsplan voor zichzelf en haar mensen, in lijn met het beleid?
- Is duidelijk aan welke opleidings- en ervaringseisen de medewerkers moeten voldoen, zowel nu als in de toekomst?
- Wordt periodiek beoordeeld of de nagestreefde ontwikkeling van de medewerkers gerealiseerd wordt?
- Wordt de uitvoering van opleidingsplannen (inclusief het opdoen van ervaring) bewaakt?
- Wordt het effect van opleidingen gemeten en worden opleidingen daarop beoordeeld?
- Gebruikt de organisatie goede instrumenten voor doorstroom, uitstroom en retentie?

**Relevante eisen in ISO 9001:**

6.2.2 Bekwaamheid, training en bewustzijn

**Mensen 3: Beoordelen**

De organisatie beoordeelt medewerkers periodiek op hun bijdrage aan de prestatie van de organisatie en bevordert hun ontwikkeling.

**Indicatievragen**

- Wordt het functioneren van de vaste en tijdelijke medewerkers tenminste jaarlijks beoordeeld?
- Zijn de eisen waartegen beoordeeld wordt duidelijk?
- Wordt met vast en tijdelijk personeel tenminste jaarlijks een functioneringsevaluatie gehouden?
- Wordt de uitvoering van de functioneringsevaluatie bewaakt?
- Wordt de functioneringsevaluatie uitgevoerd op basis van expliciete gegevens?
- Is er sprake van een zekere mate van tweezijdigheid in de functioneringsevaluatie?
- Worden er duidelijke afspraken gemaakt en worden deze bewaakt en opgevolgd?
- Worden naar aanleiding van die evaluatie opleidings- en ontwikkelingsplannen gemaakt?
- Wordt een afrondend gesprek met vertrekkende medewerkers gehouden?
- Worden de resultaten van de functioneringsevaluatie en de afrondende gesprekken gebruikt als input voor (personeels)beleidsvorming?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 5.4.1 Kwaliteitsdoelstellingen
- 6.2.2 Bekwaamheid, training en bewustzijn

**Hulpbronnen 1: Inkopen**

De organisatie koopt hulpmiddelen die haar prestatie beïnvloeden en de door haar uitbestede processen gespecificeerd in, bij leveranciers waarvan de kwaliteit van dienstverlening vaststaat.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie vastgesteld welke in te kopen hulpmiddelen en processen kritiek zijn voor het primaire proces?
- Heeft de organisatie vastgesteld welke specificaties haar hulpmiddelen en uitbestede processen nodig hebben om haar doeleinden te bereiken?
- Heeft de organisatie vastgesteld welke leveranciers in aanmerking komen om welke hulpmiddelen bij in te kopen?
- Vindt periodiek een evaluatie met de leveranciers plaats waarbij de gehele dienstverlening getoetst wordt?
- Worden aankopen gespecificeerd en bij binnenkomst gecontroleerd?
- Worden de controleresultaten ingezet bij de beoordeling van de leveranciers?
- Worden uitbestede processen gemanaged op basis van vooraf vastgestelde risico's?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 7.4.1 Inkoopproces
- 7.4.2 Inkoopgegevens
- 7.4.3 Verificatie van het ingekochte product

**Hulpbronnen 2: Samenwerken**

De organisatie werkt zodanig samen met andere partijen - waarvan de kwaliteit van de dienstverlening vaststaat - dat voor de klant duidelijk is wie verantwoordelijkheid draagt voor het eindresultaat.

**Indicatievragen**

- Is er beleid met betrekking tot zelf doen of uitbesteden?
- Is duidelijk wie de organisatie als samenwerkingspartners ziet?
- Zijn de wederzijdse rechten en plichten expliciet geregeld?
- Zijn er afspraken gemaakt over het intellectueel eigendom van samen ontwikkelde producten en van ervaringen uit gezamenlijk uitgevoerde projecten?
- Is de samenwerking aan betrokken klanten kenbaar gemaakt?
- Wordt de samenwerking periodiek beoordeeld aan de hand van afgesproken uitgangspunten?
- Hoe wordt de "flexibele schil" van ingehuurde medewerkers betrokken gehouden?
- Hoe borgt de organisatie dat deze "flexibele schil" de werkwijzen van het kwaliteitssysteem kent en volgt?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 7.2.1 Bepaling van producteisen
- 7.4.1 Inkoopproces
- 7.4.2 Inkoopgegevens

**Hulpbronnen 3: Beheren**

De organisatie stelt vast welke hulpmiddelen de prestatie van de processen kunnen beïnvloeden en beheert ze zodanig dat ze hun taak in de procesgang naar behoren blijven vervullen.

**Indicatievragen**

- Heeft de organisatie haar relevante hulpmiddelen geïdentificeerd? Voorbeelden zijn: hardware, software, databestanden, meetapparatuur, kennissystemen, audiovisuele hulpmiddelen.
- Worden er acties ondernomen om bedrijfszekerheid te bewerkstelligen?
- Heeft de organisatie maatregelen genomen waardoor de hulpmiddelen hun taak in de processen naar behoren blijven vervullen?
- Is duidelijk waar de gebruiker terecht kan met vragen, klachten en in geval van storingen?
- Wordt beoordeeld of de hulpmiddelen aan de eisen voldoen?
- Als het beheer van sommige hulpmiddelen is uitbesteed: wordt dit beheerst zoals beschreven bij 'Inkopen'?

**Relevante eisen in ISO 9001**

- 6.3 Infrastructuur
- 7.6 Beheersing van bewakings- en meetuitrusting