Operationeel Handboek [Organisatie]

[producttype of soort dienst]

**🡺 Stap 15**

**Instructie voor het opstellen van het Operationeel Handboek**

**Wanneer beginnen we?**

Het uitwerken van een Operationeel Handboek start pas nadat je in het Bedrijfshandboek een of meerdere processchema's hebt opgesteld. Dat is logisch - je moet eerst weten hoe je processen in elkaar zitten voordat je ze verder kunt uitwerken.

**Praktische voorbereidingen**

Vervang in de titel van dit document de geel gemarkeerde termen door de juiste benaming voor jouw organisatie en de producten en/of diensten die binnen dit Operationeel Handboek zullen vallen.

**Betrek de juiste mensen**

Dit is cruciaal: betrek zoveel mogelijk de mensen die daadwerkelijk betrokken zijn bij de activiteiten rondom [producttype of soort dienst]. Je kunt dit via één-op-één gesprekken doen, maar workshops zijn vaak praktischer.

**Tips voor succesvolle workshops:**

* Zorg dat deelnemers vooraf weten waar het over gaat
* Maak duidelijk wat je van hen verwacht
* Spreek af wie het proces begeleidt (iedereen moet evenredig kunnen bijdragen)
* Wijs iemand aan voor de aantekeningen (zodat anderen onbekommerd kunnen brainstormen)

**Templates en formulieren**

We gaan ervan uit dat templates, checklists en formulieren - voor zover nodig - al bestaan. Die maken vaak het verschil in operationele processen. Tijdens het uitwerken van dit Operationeel Handboek besteden we geen aandacht aan het opstellen daarvan.

Start in hoofdstuk 1.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc204269086)

[1 Onderwerp en toepassingsgebied 3](#_Toc204269087)

[2 Normatieve verwijzingen (optioneel) 3](#_Toc204269088)

[3 Termen en definities 4](#_Toc204269089)

[4 Procesdoelstellingen 4](#_Toc204269090)

[5 Regelaar 4](#_Toc204269091)

[5.1 Algemeen 4](#_Toc204269092)

[5.2 Maatregelen 5](#_Toc204269093)

[6 Processen voor het leveren van [producttype of soort dienst] 6](#_Toc204269094)

[6.1 [naam proces 1] 6](#_Toc204269095)

[6.2 Nazorg / helpdesk 10](#_Toc204269096)

[7 Meten 13](#_Toc204269097)

[7.1 Beheersing van (kwaliteit)registraties 13](#_Toc204269098)

[7.2 Monitoren van klanttevredenheid 14](#_Toc204269099)

Voorwoord

Dit document bevat de procesbeschrijvingen voor [producttype of soort dienst] (zoals vastgelegd in het bedrijfshandboek van [Organisatie].

Dit voorwoord kun je aanvullen als je wilt. Het ook volledig worden verwijderd.

# Onderwerp en toepassingsgebied

**Stap 16**

Het toepassingsgebied van dit document bestaat uit de activiteiten die worden uitgevoerd voor de levering van [producttype of soort dienst] van [Organisatie] zoals in onderstaande schema zijn weergegeven:

Vervang het onderstaande processchema door het eigen relevante processchema uit het Bedrijfshandboek.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, Graphics

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur ‑ Processen voor [producttype of soort dienst].

In dit Operationeel Handboek verdiepen we ons in hoe onze processen werkelijk in elkaar zitten. Het doel is simpel: begrijpen hoe ze werken, zodat we ze kunnen aansturen, bijsturen en regelen wanneer dat nodig is.

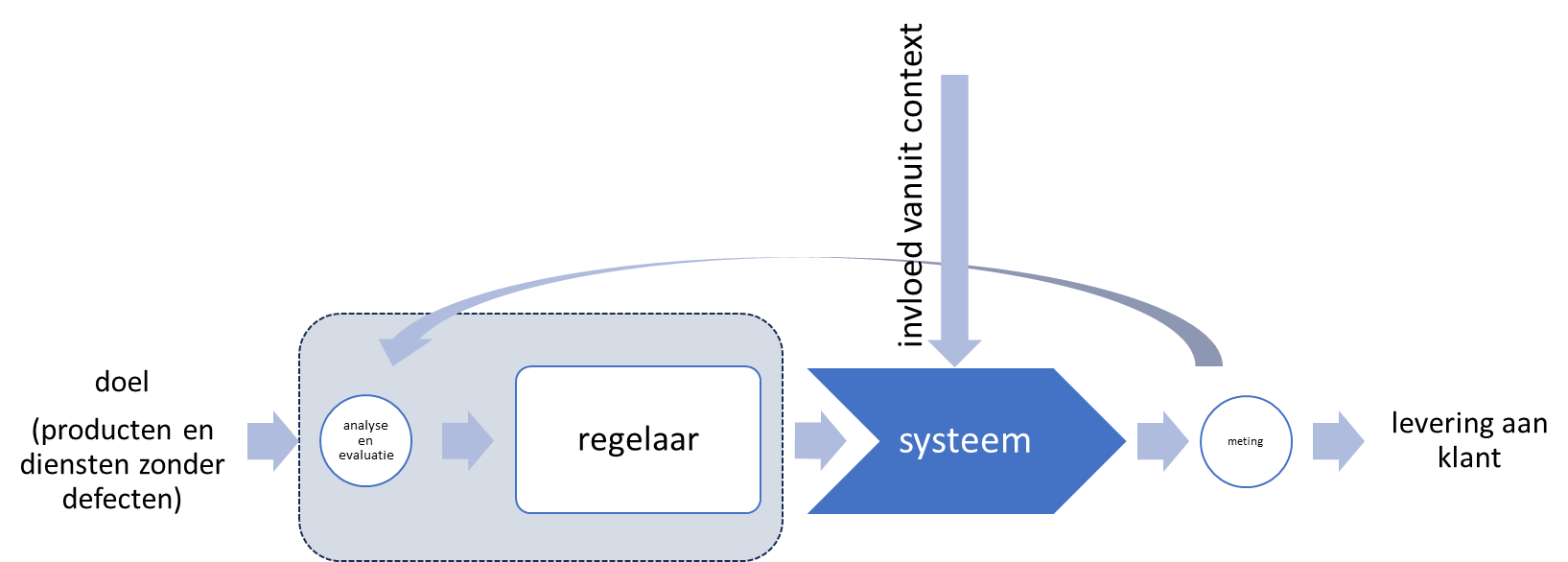
Het regelen doen we - zoals je inmiddels wel verwacht - met behulp van een regelkring. Niet omdat het moet van de ISO, maar omdat het werkt.

\*\* Achtergrond: Voor de meeste producten (en diensten) moeten ‘grondstoffen’ worden ingekocht. Volgens paragraaf 8.4 van de norm moet bij het inkopen van producten of diensten die onderdeel worden van de eigen producten of diensten zorgvuldig worden beoordeeld of de leverancier die wordt benaderd in staat **zal** zijn om de juiste kwaliteit te leveren. Uiteraard vooraf en niet achteraf. Bij het beoordelen van een beoogde leverancier moet eerst worden onderzocht of de producten of diensten die deze aanbiedt voldoen aan de eisen die [Organisatie] eraan stelt. Voor eenvoudige producten of diensten kan dit eenvoudig worden vastgesteld, voor complexere producten en diensten kan het meer moeite kosten. De moeite die wordt gedaan moet wel in verhouding staan tot de invloed die de ingekochte producten of diensten hebben op de kwaliteit van de producten of diensten van [Organisatie].

Als de producten of diensten zijn ‘goedgekeurd’, dan kunnen er ook altijd nog eisen worden gesteld aan de processen van de leverancier. Denk aan leverbetrouwbaarheid in de zin van constante kwaliteit en tijdigheid/stiptheid. En ook hier kan worden gevarieerd voor wat betreft de inspanning die wordt geleverd om de leverancier (vooraf) te beoordelen. Bijvoorbeeld middels een leveranciersaudit. Aangezien een leveranciersaudit aan beide zijden een tijdrovend, en dus kostbaar, instrument is, moet de tijd nuttig besteed worden. Richt de audit op de meest impactvolle onderdelen van het productieproces van het in te kopen product.

Achteraf beoordelen heeft namelijk niet zoveel zin, want dan zijn de ontoereikende producten en diensten al geleverd en hebben mogelijk al schade opgeleverd. Een beoordeling achteraf is alleen zinvol als [Organisatie] van plan is vaker hetzelfde product (of dezelfde dienst) af te nemen. Maar ook dan geldt dat resultaten uit het verleden geen garantie zijn dat het opnieuw goed gaat. Opnieuw het gehele proces doorlopen kan soms noodzakelijk zijn. \*\*

De regelkring op operationeel niveau is in de onderstaande figuur weergegeven.



Figuur ‑ Regelkring voor operationeel niveau

Er worden verschillenden metingen verricht aan het (productie) proces voordat levering plaatsvindt. De uitkomsten worden vergeleken met de oorspronkelijke doelstelling middels analyses en evaluaties en de tevredenheid van klanten. Op basis hiervan worden – als daartoe aanleiding is - maatregelen (door de ‘regelaar’) genomen opdat het productieproces beheerst blijft verlopen.

De regelaar wordt gevoed door de gemeten waarden en de doelstelling. De regelaar reageert op:

* Het actuele verschil tussen gemeten waarden en de doelstelling
* Het gemiddelde verschil tussen de gemeten waarden en de doelstelling
* De fluctuatie van het verschil tussen de gemeten waarden en de doelstelling.

Op basis van deze drie evaluaties wordt bepaald op welke wijze het proces moet worden bijgestuurd om (nog) beter aan de doelstelling te voldoen.

De doelstelling is afgeleid van first-time-right; hoe vaak lukt het (procentueel) om een te leveren product in één keer ‘vrij te geven’?

Ga verder met 6 Processen voor het leveren van [producttype of soort dienst]

# Normatieve verwijzingen (optioneel)

Zijn er specifieke 'productnormen' van toepassing op de producten of diensten binnen de scope van dit Operationeel Handboek? Voeg deze dan toe aan de onderstaande opsomming

De volgende normatieve documenten vormen de basis voor de in dit document beschreven processen:

* ISO 9001, Kwaliteitsmanagement - Eisen

# Termen en definities

Voor de toepassing van dit document gelden de algemene termen en definities zoals ISO 9000 gegeven. Daarnaast worden de onderstaande definities gehanteerd.

**Oorzaak van een afwijking**

* een of meer voorwaarden waar niet aan wordt voldaan en/of acties die (niet) plaatsvinden die resulteren in een afwijking

**Oorzaak van een klacht**

* de onderliggende reden/aanleiding voor een klant om niet tevreden te zijn met een geleverd product of geleverde dienst

**Proces**

* een geheel van activiteiten dat input gebruikt om tot een output te komen

**Procedure**

* een gespecificeerde werkwijze voor het uitvoeren van een proces of activiteit

**Werkinstructie**

* een gedetailleerde beschrijving van de handelingen voor het uitvoeren van een proces of activiteit waarbij in beginsel geen interactie bestaat tussen medewerkers  
  Opmerking: een werkinstructie kan een tekstuele uitleg van een activiteit zijn, een checklist, een template, een instructievideo of een combinatie hiervan.

# Procesdoelstellingen

\*\* normreferentie 6.2 \*\*

**Stap 37**

Voor ieder proces hanteren we een simpel uitgangspunt: first-time-right. In een ideale wereld zou iedere stap in het proces in een keer goed moeten gaan. Dat is natuurlijk niet altijd realistisch, maar het geeft wel richting.

Het setpoint (de procesdoelstelling) leiden we daarvan af. We stellen een streefpercentage vast, bepalen een ondergrens en eventueel een bovengrens - zowel voor het gehele proces als voor individuele stappen (zie 6**.**).

**Waarom een bovengrens?** Die is optioneel, maar geeft aan dat het proces (of een stap) beter presteert dan strikt noodzakelijk. Soms is dat een signaal dat je resources elders beter kunt inzetten.

Dit geldt voor het gehele proces, maar ook voor delen van het proces zoals beschreven in 6.1 [naam proces X] (en verder).

Voor het operationele proces gelden de volgende doelstellingen:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Proces | Ondergrens | Doelstelling | Bovengrens (optioneel) |
| Gehele proces |  |  |  |
| [proces 1] |  |  |  |
| [proces 2] |  |  |  |
| [proces 3] |  |  |  |
| … |  |  |  |

Ga verder met 7.1 Beheersing van (kwaliteit)registraties

# Regelaar

## Algemeen

\*\* Normreferentie 9.1.3 \*\*

**Stap 36**

De afwijkingen waar het in 5.2 Maatregelen over gaat, komen uit verschillende bronnen:

* Interne audits (beschreven in het Bedrijfshandboek)
* Resultaten van kwaliteitscontroles
* Extra support die klanten nodig hebben

**Interne audits** Op basis van het auditprogramma voeren we periodiek interne audits uit. Deze kunnen aantonen dat processen niet (meer) verlopen zoals bedoeld. Dan is ingrijpen noodzakelijk.

**Kwaliteitscontroles** De kwaliteitscontroles in de operationele processen zijn eigenlijk metingen waarmee we de mate van procesbeheersing bepalen. We vergelijken de uitkomsten periodiek met onze doelstellingen (zie hoofdstuk 4 Procesdoelstellingen). Zo kunnen we bespreken of de prestaties goed genoeg zijn, of dat we moeten ingrijpen.

Ingrijpen is noodzakelijk als we de procesdoelstellingen niet behalen. Dat klinkt logisch, maar in de praktijk wordt dit punt nog wel eens gemist.

**Supportaanvragen** Helpdesk-vragen kunnen veroorzaakt worden door de levering van 'slechte' producten of diensten. Deze kunnen weer het gevolg zijn van haperende processen.

De meetresultaten worden iedere [dag/maand/3 maanden/..] vergeleken met de doelstellingen. De binnengekomen supportaanvragen door klanten (zie proces support) worden geëvalueerd of daar een probleem uit blijkt. Er is sprake van een probleem als de gemeten waarde zich boven de bovengrens of onder de ondergrens bevindt.

**Bespreken van uitkomsten**

De uitkomsten moeten worden besproken in een of meerdere overleggen waar besloten kan worden of en hoe bijgestuurd moet worden. Zorg dat dit een vast agenda-onderwerp wordt.

Het bepalen van de werkelijke prestaties in een periode volgt voor alle ‘first-time-right’-doelstellingen dezelfde formule: aantal producten of diensten in 1x goed (door eindcontrole) / totaal aantal opgelev3erde producten of diensten en zou moeten worden uitgevoerd met dezelfde frequentie van het overleg waarin de meetresultaten worden besproken.

Als alle 'seinen' op groen staan, volstaan we met een bevestiging daarvan. Maar als uit de vergelijking tussen doelstellingen en meetresultaten blijkt dat we onder de maat hebben gepresteerd, moet het besproken worden. Of we actie ondernemen, is aan de deelnemers van het overleg.

Deze analyse is grotendeels een momentopname, waarbij soms direct ingrijpen noodzakelijk is. In paragraaf 8.2 van het bedrijfshandboek voeren we meer diepgaande analyses uit.

De uitkomst van deze vergelijkingen en evaluaties, en relevante externe of interne audits, worden besproken in het [naam overleg]. Indien nodig, neemt [Organisatie] passende maatregelen om de processen (zoals beschreven in het volgende hoofdstuk) te bij te sturen, en te zorgen dat er consequent [producten en/of diensten] worden geleverd die aan de eisen voldoen.

Ga verder met hoofdstuk 4 Procesdoelstellingen

## Maatregelen

\*\* Normreferentie 6.1.2, 10.2 \*\*

**Stap 35**

De maatregelen kunnen meer of minder nadruk leggen op preventie, detectie of correctie van mogelijke tekortkomingen. Beschikbare middelen hiervoor zijn beschreven in paragrafen 6.4 tot en met 6.9 in het bedrijfshandboek van [Organisatie].

Er zijn verschillende situaties waarin we moeten ingrijpen:

**Situatie 1: Fundamentele problemen** Als een product of dienst niet (meer) voldoet, of als een proces of onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem niet meer voldoet, moet het (ontwerp van) het product of de dienst worden aangepast. Of we moeten een proces herontwerpen.

**Situatie 2: Slijtage** Er is echter nog een ander soort ingrijpen. Namelijk als een product of dienst nog steeds voldoet en het proces in principe ook nog juist is, maar er 'slijtage' aan het proces is opgetreden. We zijn misschien ‘slordig’ geworden. Hierdoor leveren we te veel 'defecte' producten of diensten op.

**Een praktijkvoorbeeld** In een 'klassieke' fabriek moeten machineonderdelen na verloop van tijd worden vervangen. De machine is in principe nog bruikbaar, dus complete vervanging is niet nodig. We kunnen volstaan met een corrigerende maatregel.

Een corrigerende maatregel is noodzakelijk als blijkt dat bij de productie of het verlenen van een dienst een terugkerende fout ontstaat. Die slijtage van dat ene onderdeel is de oorzaak - en die moet worden weggenomen.

Het doel is het op beheerste wijze wegnemen van de oorzaak van afwijkingen (in processen). Dit proces is van toepassing op afwijkingen binnen (en structurele klachten te wijten aan) de operationele processen van [Organisatie].

Opmerking: wijzigingen aan andere onderdelen van het managementsysteem vallen onder hoofdstuk 8 uit het Bedrijfshandboek.

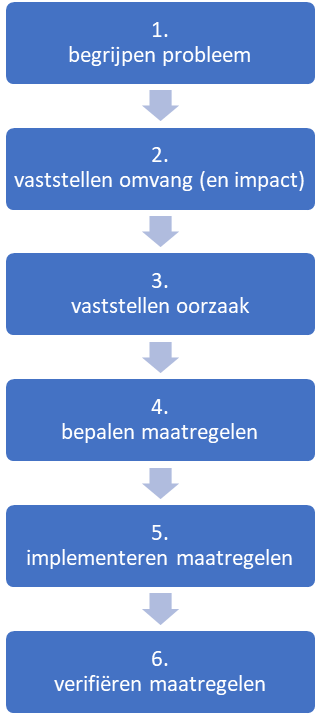
Het 'proces' voor corrigerende maatregelen ligt redelijk vast. Vul in eerste instantie de geel gemarkeerde delen in. Later kun je ervoor kiezen om het een en ander meer naar je eigen inzicht aan te passen.

De input voor deze activiteiten bestaat uit:

* Structurele afkeur van producten of diensten
* Afwijkingen (interne- of externe audits)
* Structurele (klant)klachten over de producten of diensten

Het gaat om klachten over de producten of diensten in ISO 9001. Dit zijn namelijk de klachten die er op wijzen dat producten of diensten niet aan de eisen voldoen. En mogelijk dat er structureel iets mis is in de processen.

De volgende activiteiten worden ondernomen:



Figuur ‑ Flowchart Doorvoeren van maatregelen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stap** | **Verantwoordelijke** | **Toelichting** |
| 1 | [te bepalen] | Er moet onder betrokkenen overeenstemming zijn dát er sprake is van een probleem dat moet worden aangepakt. |
| 2 | [te bepalen] | Onderzoeken of er sprake is van een structureel probleem of dat het een incident is. Er is sprake van een incident als wordt vastgesteld dat er geen andere vergelijkbare problemen zijn (geweest) en als vergelijkbare problemen zich in de toekomst niet kunnen voordoen. Op dezelfde locatie noch op een andere locatie.  Als er wel vergelijkbare problemen zijn geweest, dan moet daarvan voldoende informatie over worden verzameld.  Voor structurele klachten geldt dat deze allemaal afkomstig kunnen zijn van één order/project/batch. Het is dan van belang of ook andere orders/projecten/batches dezelfde problemen zouden kunnen bevatten. |
| 3. | [te bepalen] | Als er sprake is van een structureel probleem, wordt gezocht naar de achterliggende oorzaak  (zie toelichting). |
| 4. | [te bepalen] | Voor alle geïdentificeerde problemen (dus zowel het oorspronkelijke probleem, als de andere problemen die tijdens stap 2 zijn geïdentificeerd) worden herstelmaatregelen bepaald, als dit mogelijk is.  Als er sprake is van een structureel probleem, worden maatregelen bepaald om de achterliggende oorzaak weg te nemen.  De voorgenomen maatregelen worden in het [vul in meest geschikte bestaande overleg] besproken en vastgesteld. |
| 5. | [te bepalen] | Na vaststelling van de maatregelen, worden deze omgezet in concrete acties. |
| 6. | [te bepalen] |  |

Toelichting: twee invalshoeken voor oorzaken

Volgens de definitie "een of meer voorwaarden waar niet aan wordt voldaan en/of acties die (niet) plaatsvinden die resulteren in een afwijking" zijn er twee invalshoeken:

1. **Voorwaarden**: de voorwaarden die nodig zijn voor een goed verloop van het proces zijn niet meer vervuld
2. **Acties**: er worden acties uitgevoerd die niet nodig zijn, of juist nagelaten terwijl ze wel nodig zijn

Voorwaarden voor goed verloop:

* De gebruikte middelen zijn in goede staat
* De betrokken medewerkers zijn vakbekwaam
* De medewerkers zijn voldoende kwaliteitsbewust
* De benodigde (proces)informatie is beschikbaar voor de uitvoering
* Ondersteunende documentatie (in welke vorm dan ook) is beschikbaar

Het (tijdelijk) niet op orde zijn van één van deze punten kan de oorzaak zijn dat producten of diensten meermaals niet aan de eisen voldoen.

Problematische acties: Ook als acties - al dan niet geautomatiseerd - worden overgeslagen terwijl ze wel noodzakelijk zijn, kan dit leiden tot producten of diensten die niet aan de eisen voldoen. Dit kan gaan om het geheel overslaan van stappen, maar ook om stappen die 'te routinematig' worden uitgevoerd.

Hetzelfde geldt voor acties die niet nodig zijn, maar op een of andere wijze wel onderdeel zijn geworden van de werkwijze, en die een negatief effect kunnen hebben op de kwaliteit. Dit komt minder voor, maar is toch een mogelijke oorzaak.

Ga verder met 5.1 Algemeen

# Processen voor het leveren van [producttype of soort dienst]

**Stap 17**

Dit hoofdstuk is gerelateerd aan paragrafen 8.2, 8.4, 8.5, 8.6 & 8.7 uit ISO 9001:2015.

In dit hoofdstuk maken we de processen inzichtelijk die nodig zijn om onze producten en diensten te leveren. Dit zijn de processen die we willen verbeteren om altijd onze beloften aan klanten na te kunnen komen.

Selecteer alle onderdelen van paragraaf 6.1 (inclusief alle subparagrafen, tot de aanduiding [\*\* EINDE 6.1 \*\*]). Kopieer en plak deze paragraaf meerdere keren hier onder zodat er genoeg zijn om alle stappen van Figuur 1‑1 uit te werken.

Daarna: CTRL-A en dan F9 (velden bijwerken)

Ga verder met 6.1 [naam proces X]

## [naam proces 1]

**Stap 18**

De namen van de processen moeten overeenkomen met de blokken in Figuur 1‑1

Ga verder met 6.1.1 Toepassingsgebied van proces

### Toepassingsgebied van proces

**Stap 19**

Als er binnen [Organisatie] processen zijn die op elkaar lijken, leg dan uit wat het exacte bereik van elk proces is, zodat verwarring wordt voorkomen. Dit kan ook uit de naam blijken. Een alternatief is om na te gaan of de procesnamen al duidelijk genoeg zijn. (Let op de leesbaarheid van Figuur 1‑1 en de vergelijkbare figuur uit het Bedrijfshandboek).

Het bereik kan te maken hebben met specifieke producten, diensten, omstandigheden of iets dergelijks.

Het exacte toepassingsgebied kan te maken hebben met specifieke producten of diensten, maar ook specifieke omstandigheden of iets dergelijks.

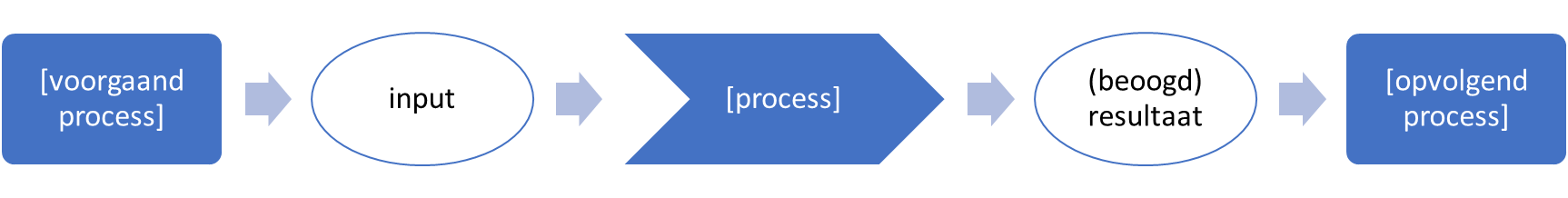
Het toepassingsgebied van dit proces bestaat uit [producttype of soort dienst]

Ga verder met 6.1.2 Context van het proces (optioneel)

### Context van het proces (optioneel)

**Stap 20**

Een proces staat niet op zichzelf. Het proces is onderdeel van de keten van processen die nodig zijn om het product of de dienst te kunnen leveren. Om dit beter te begrijpen, laten we zien hoe de verschillende processen met elkaar samenwerken. Pas de onderstaande figuur aan zodat deze overeenkomt met Figuur 1‑1.



Figuur ‑ context van [proces]

Ga verder met 6.1.3 Verantwoordelijke of proceseigenaar

### Verantwoordelijke of proceseigenaar

\*\* Normreferentie 5.3 \*\*

**Stap 22**

Iemand binnen [Organisatie] is verantwoordelijk voor de inrichting van dit proces en de kwaliteit van wat eruit komt. Als het kan, moet degene die verantwoordelijk is voor de kwaliteit ook kunnen bepalen hoe het proces is ingericht.

De verantwoordelijke (proceseigenaar) van dit proces is [rol of functie].

Ga verder met 6.1.4 Input voor het proces

### Input voor het proces

**Stap 23**

De input bestaat uit de ‘grondstoffen’ die omgezet worden in de output van het proces.

De input voor dit proces bestaat uit het volgende:

* [Materiele zaken]
* [Informatie in de vorm van eisen]
* …

Ga verder met 6.1.6 Beoogde resultaten van het proces

### Activiteiten

**Stap 25**

Een proces is een geheel van activiteiten die samenwerken. Ze gebruiken input om tot output te komen. We beschrijven in welke stappen de input van dit proces wordt omgezet in de output.

In deze fase beschrijven we de 'happy path' van de processen. Dit betekent dat we uitgaan van een ideale situatie: er gaan geen onverwachte dingen gebeuren en er worden geen fouten gemaakt. Controlestappen komen later aan de orde. Daarom kunnen we het aantal stappen nu nog beperkt houden.

Ook al gaan we uit van de 'happy path', het moet wel realistisch blijven. Beschrijf geen stappen die niet 'altijd' worden gezet. Het gaat erom de werkelijkheid goed (maar niet te gedetailleerd) te beschrijven.

Je kunt de activiteiten op drie manieren beschrijven. Geen van deze opties is altijd de beste. Kies de manier die het beste bij [Organisatie] past. Verwijder de twee opties die je niet kiest. Dit kan per proces verschillen.

**Optie 1: Tekstuele beschrijving** Schrijf in gewone taal welke activiteiten plaatsvinden. Geef ook aan wie de activiteiten uitvoert.

Activiteit 1: …

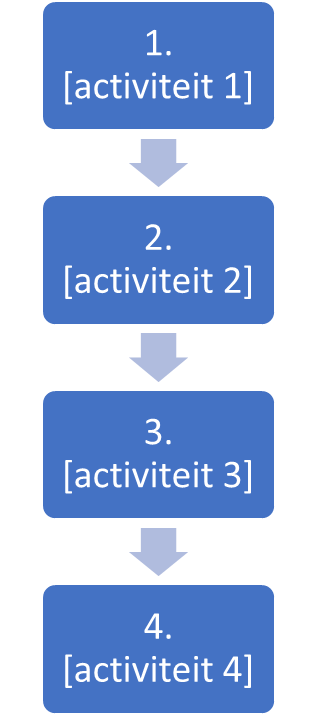
Activiteit 2: …

**Optie 2: SIPOC tabel** In de middelste kolom staan de activiteiten/stappen. Links en rechts staat wat erin gaat en wat eruit komt per activiteit. De input linksboven moet dezelfde zijn als in Figuur 6‑1. De output rechtsonder moet de output van Figuur 6‑1 zijn.

Tabel ‑ Toelichting activiteiten proces [naam proces X]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Input** |  | **Activiteit** |  | **Output** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Optie 3: een globale flowchart inclusief toelichting**



Figuur ‑ Flowchart [proces]

Tabel ‑ Toelichting activiteiten proces [naam proces X]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stap** | **Uitvoerende** | **Toelichting** |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |

Ga verder met 6.1.7 Risico’s en kansen (opportuniteiten)

### Beoogde resultaten van het proces

**Stap 24**

De gewenste resultaten of output van het proces staan waarschijnlijk al in de eerder aangepaste figuur voor dit proces. Maar misschien bestaat de output uit nog andere elementen. Benoem deze in de onderstaande lijst. Zorg dat de belangrijkste in de bovenstaande figuur staat.

De output van dit proces bestaat uit:

* [Materiele zaken]
* [Informatie (ook besluiten of statuswijziging)]
* …

Een statuswijziging kan zijn dat een object is goedgekeurd of verplaatst.

Alle (belangrijke) outputs moeten "goed" zijn. "Goed" betekent dat ze aan eisen voldoen. Deze eisen staan ergens opgeschreven. Dit kan in een checklist, specificatie, template of wat dan ook zijn. Probeer in onderstaande lijst aan te geven waar de eisen aan de outputs zijn vastgelegd.

De eisen aan deze output is vastgelegd in:

* [titel van document/bestand/etc. waarin eisen zijn vastgelegd]
* ..

Ga verder met 6.1.5 Activiteiten

### Risico’s en kansen (opportuniteiten)

**Stap 26**

Risico's zijn het effect van onzekerheid. In elk proces bestaan onzekerheden. Dit kan gaan over:

• De eigenschappen van input

• De omstandigheden waarin activiteiten worden uitgevoerd

• De uitvoering van de activiteiten zelf

Deze onzekerheden kunnen de eigenschappen van de output beïnvloeden. Hierdoor voldoet de output niet aan de eisen. Een afwijkend product of dienst mag niet zomaar aan een klant worden geleverd.

In paragraaf 4.2.2 (in het Bedrijfshandboek) zijn problemen benoemd die mogelijk invloed hebben op het vermogen van [Organisatie] om consequent 'goede' producten of diensten te leveren. Als deze problemen echt relevant zijn, leiden ze tot concrete risico's of kansen. De gevolgen van de risico's moeten gerelateerd worden aan wat de klant ervaart. Een klant zou mogelijk een product ontvangen met een specifieke beschadiging.

Hetzelfde geldt voor de belanghebbenden uit de supply chain (Bedrijfshandboek, paragraaf 4.2.3). Deze kunnen een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de producten of diensten van [Organisatie].

Geef in de onderstaande tabellen de drie belangrijkste risico's voor dit proces. Meer mag ook (kopieer dan een van de tabellen). Minder mag ook, maar liever niet bij elk proces.

De scores voor ernst gebruiken we vooral om de verschillende risico's te prioriteren. Het toekennen van de scores is ter indicatie. Je kunt er ook voor kiezen om 'waarschijnlijkheid' te gebruiken.

De maatregelen zijn de acties die al gedaan zijn of nog gedaan moeten worden om het risico tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Waar we eerder het proces hebben beschreven als een 'happy path' keren we nu terug naar de realiteit. We houden rekening met wat er mis kan gaan. En vooral wat we doen om:

1. te voorkomen dat het misgaat
2. tijdig te ontdekken dat het mis dreigt te gaan
3. te ontdekken dat het misgegaan is
4. iets te doen als het misgegaan is

Manieren om risico's te beperken:

* Gebruik maken van 'betere' middelen, zoals geavanceerdere gereedschappen, softwareapplicaties of kennis
* Medewerkers (beter) opleiden of trainen
* Medewerkers meer kwaliteitsbewust maken door regelmatig over kwaliteit te communiceren
* Zorgen dat er geen belemmeringen zijn voor informatie-uitwisseling tussen medewerkers
* Gestandaardiseerde werkwijzen gebruiken door middel van procedures, protocollen, werkinstructies etc.

Binnen dit proces zijn de volgende ‘effecten van onzekerheid’ (risico’s) geïdentificeerd:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 1 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **Waarschijnlijkheid (optioneel)** | 1 (zeer onwaarschijnlijk)  2 (voorstelbaar)  3 (zeer waarschijnlijk) |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **Score**  **(optioneel)** | [bereken waarschijnlijkheid x ernst] |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 2 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **Waarschijnlijkheid (optioneel)** | 1 (zeer onwaarschijnlijk)  2 (voorstelbaar)  3 (zeer waarschijnlijk) |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **Score**  **(optioneel)** | [bereken waarschijnlijkheid x ernst] |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 3 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **Waarschijnlijkheid (optioneel)** | 1 (zeer onwaarschijnlijk)  2 (voorstelbaar)  3 (zeer waarschijnlijk) |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **Score**  **(optioneel)** | [bereken waarschijnlijkheid x ernst] |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

Je kunt kiezen om deze risico's hier in het document te laten staan, of om deze later voor alle processen in een bijlage op te nemen. In dat geval moet de titel van deze paragraaf worden aangepast naar 'kansen'.

Kansen (opportunities) zijn momenten of omstandigheden die het mogelijk maken om iets te doen. Bepaal of er voor dit proces momenten of omstandigheden zijn die het mogelijk maken om een betere prestatie te leveren. Momenten van 'wind in de rug' of 'alle seinen op groen'.

Voorbeeld: het maaien van het gras wordt gedaan als de weersomstandigheden gunstig zijn (droog weer). De 'grasmaaiorganisatie' moet dus voorbereid zijn op de momenten dat het gunstig weer is én de buienradar in de gaten houden. Dit is een slecht voorbeeld, maar het gaat om zaken die ervaren medewerkers weten en gebruiken om hun werk beter te kunnen doen. Deze ervaringskennis is waardevol om te borgen in de organisatie. ‘Als je het zo doet, gaat het beter’.

Als er echt niets te verzinnen is én de rijen 'kans' in de bovenstaande tabellen zijn leeg, dan moet de blauw gemarkeerde regel blijven staan. (In andere gevallen verwijderen).

Voor dit proces zijn de volgende ‘momenten of geheel aan omstandigheden ‘die het mogelijk maken voor [Organisatie] om (tijdelijk) betere producten of diensten te leveren, geïdentificeerd.

Tabel ‑ Overzicht kansen (opportuniteiten) voor proces [naam proces X]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Omschrijving momenten of omstandigheden** | **(mogelijke) gevolgen** | **Eventuele maatregelen** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Voor dit proces zijn geen specifieke momenten of omstandigheden geïdentificeerd die een positief effect hebben op de kwaliteit van de producten en diensten van [Organisatie].

Ga verder met 6.1.8 Randvoorwaarden

### Randvoorwaarden

\*\* Normreferentie 7.1 \*\*

**Stap 27**

Om het proces te kunnen uitvoeren, zijn verschillende ondersteunende middelen nodig. Stel voor elke stap, beschreven in 6.1.5 [Activiteiten], vast welke 'gereedschappen' (hardware, software etc) en specifieke kennis (naslagwerken/interne & externe experts/ChatGPT) benodigd en toegestaan is voor medewerkers.

Speciale aandacht voor eventuele meetinstrumenten die worden gebruikt bij de controle-activiteiten. Het gaat om controle die kunnen leiden tot het goedkeuren of afkeuren van een product of dienst. De nauwkeurigheid van de meetinstrumenten die hiervoor worden gebruikt behoort bekend te zijn. Ofwel,

Medewerkers hebben voor de uitvoering van dit proces de beschikking over de volgende middelen:

|  |
| --- |
| **Middel** |
|  |
|  |
|  |

Medewerkers hebben voor de uitvoering van dit proces de beschikking over de volgende kennisbronnen:

|  |
| --- |
| **Kennisbron** |
|  |
|  |
|  |

*De medewerkers die de activiteiten binnen het proces uitvoeren moeten vakbekwaam zijn. Bepaal voor elke stap binnen het proces wat de uitvoerder moet 'kunnen en kennen'.*

De volgende rollen en functies zijn betrokken bij dit proces. In onderstaand overzicht staande belangrijkste competenties die nodig zijn om deze rollen en functies te vervullen binnen dit proces.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rol/ functie** | **Benodigde kennis en kunde** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

\*\* EINDE 6.1\*\*

Ga verder met 6.2 Nazorg / helpdesk

## Nazorg / helpdesk

\*\* normreferentie 8.5.5 \*\*

**Stap 28**

In ISO 9001 wordt niet expliciet vereist dat een organisatie een proces voor klachtenbehandeling heeft. Echter, uitgaande van de definitie voor klacht: 'uitdrukking van ontevredenheid door een klant over een product of dienst waarbij impliciet of expliciet een oplossing wordt verwacht' kan het verhelpen van storingen worden gezien als de activiteit die hiermee overeenkomt. Het melden van een storing is niets anders dan het doorgeven van ontevredenheid over een product of dienst.

Naast storingsmeldingen zijn er hulpvragen van klanten. Een hulpvraag kan worden beschouwd als dat een product of dienst niet functioneert volgens de verwachtingen van de klant. Dit kan dus worden geïnterpreteerd als een soort klacht.

Los van de manier van afhandelen, leveren dit soort vragen zeer nuttige informatie over de bruikbaarheid van producten en de tevredenheid van klanten.

Ga verder met 6.2.3 Verantwoordelijke

### Toepassingsgebied van proces

Het toepassingsgebied van dit proces bestaat uit [producttype of soort dienst]

### Context van het proces (optioneel)



Figuur ‑ context van nazorg / helpdesk

### Verantwoordelijke

\*\* Normreferentie 5.3 \*\*

**Stap 29**

De verantwoordelijke (proceseigenaar) van dit proces is [rol of functie].

Ga verder met 6.2.4 Input voor het proces

### Input voor het proces

**Stap 30**

De input bestaat uit de 'grondstoffen' die worden omgezet in de output van het proces. In dit geval gaat het om meldingen van klanten waarin zij aangeven dat een product of dienst is geleverd dat niet voldoet aan de eisen. Dit wordt ook wel een klacht genoemd (waarbij moet worden gerealiseerd dat er ook wel eens klachten worden ingediend die geen betrekking hebben op geleverde producten of diensten).

De input voor dit proces bestaat uit het volgende:

* Melding door klant (‘klacht’)
* [Informatie in de vorm van eisen]
* …

Ga verder met 6.2.6 Beoogde resultaten van het proces

### Activiteiten

**Stap 32**

Een proces is een geheel van activiteiten die samenwerken en input gebruiken om tot output te komen. We beschrijven in welke stappen de input van dit proces wordt omgezet in de output.

In deze fase beschrijven we de 'happy flow' van de processen. Dit betekent dat we uitgaan van een ideale situatie: er gebeuren geen onverwachte dingen en er worden geen fouten gemaakt. Controlestappen komen later aan de orde. Daarom kunnen we het aantal stappen nu nog beperkt houden.

Ook al gaan we uit van de 'happy path, het moet wel realistisch blijven. Beschrijf geen stappen die niet 'altijd' worden gezet. Het gaat erom de werkelijkheid goed (maar niet te gedetailleerd) te beschrijven.

Je kunt de activiteiten op drie manieren beschrijven. Geen van deze opties is altijd de beste. Kies de manier die het beste bij [organisatie] past. Verwijder de twee opties die je niet kiest. Dit kan per proces verschillen.

Optie 1: Tekstuele beschrijving Schrijf in gewone taal welke activiteiten plaatsvinden. Je kunt aangeven wie de activiteiten uitvoert.

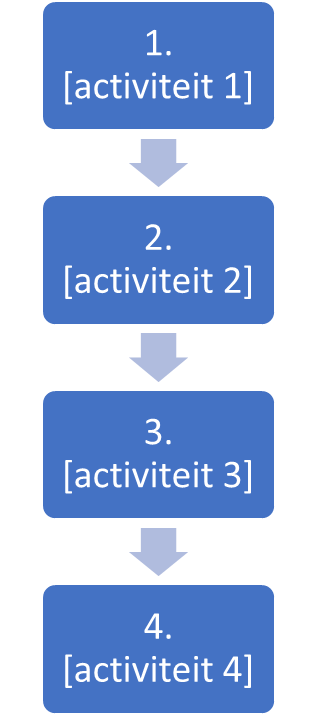
Activiteit 1: …

Activiteit 2: …

Optie 2: SIPOC tabel In de middelste kolom staan de activiteiten/stappen. Links en rechts staat wat erin gaat en wat eruit komt per activiteit. De input linksboven moet dezelfde zijn als in Figuur 6 1. De output rechtsonder moet de output van Figuur 6 1 zijn..

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Input** |  | **Activiteit** |  | **Output** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Optie 3: een globale flowchart inclusief toelichting



Figuur ‑ Flowchart Nazorg/helpdesk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stap** | **Uitvoerende** | **Toelichting** |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |

Ga verder met 6.2.7 Risico’s en kansen (opportuniteiten)

### Beoogde resultaten van het proces

**Stap 31**

De gewenste resultaten of output van het proces staan waarschijnlijk al in de eerder aangepaste figuur voor dit proces. Maar misschien bestaat de output uit nog andere elementen. Benoem deze in de onderstaande lijst. Zorg dat de belangrijkste in de bovenstaande figuur staat.

De output van dit proces bestaat uit:

* [Materiele zaken]
* [Informatie (ook besluiten of statuswijziging)]
* …

Een statuswijziging kan zijn dat een object is goedgekeurd of verplaatst.

Alle (belangrijke) outputs moeten "goed" zijn. "Goed" betekent dat ze aan eisen voldoen. Deze eisen staan ergens opgeschreven. Dit kan in een checklist, specificatie, template of wat dan ook zijn. Probeer in onderstaande lijst aan te geven waar de eisen aan de outputs zijn vastgelegd.

De eisen aan deze output is vastgelegd in:

* [titel van document/bestand/etc. waarin eisen zijn vastgelegd]
* ..

Ga verder met 6.2.5 Activiteiten

### Risico’s en kansen (opportuniteiten)

\*\* Normreferentie 6.1 \*\*

**Stap 33**

Risico's zijn het effect van onzekerheid. In elk proces bestaan onzekerheden. Dit kan gaan over:

* De eigenschappen van input
* De omstandigheden waarin activiteiten worden uitgevoerd
* De uitvoering van de activiteiten zelf

Deze onzekerheden kunnen de eigenschappen van de output beïnvloeden. Hierdoor voldoet de output niet aan de eisen. Een afwijkend product of dienst mag niet zomaar aan een klant worden geleverd.

In paragraaf 4.2.2 zijn problemen benoemd die mogelijk invloed hebben op het vermogen van de organisatie om consequent 'goede' producten of diensten te leveren. Als deze problemen echt relevant zijn, leiden ze tot concrete risico's of kansen. De gevolgen van de risico's moeten gerelateerd worden aan wat de klant ervaart. Een klant zou mogelijk een product ontvangen met een specifieke beschadiging.

Hetzelfde geldt voor de belanghebbenden uit de supply chain (4.2.3). Deze kunnen een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de producten of diensten van [organisatie].

Geef in de onderstaande tabellen de drie belangrijkste risico's voor dit proces. Meer mag ook (kopieer dan een van de tabellen). Minder mag ook, maar liever niet bij elk proces.

De scores voor waarschijnlijkheid en ernst gebruiken we vooral om de verschillende risico's te prioriteren. Het toekennen van de scores is ter indicatie.

De maatregelen zijn de acties die al gedaan zijn of nog gedaan moeten worden om het risico tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Waar we eerder het proces hebben beschreven als een 'happy flow' keren we nu terug naar de realiteit. We houden rekening met wat er mis kan gaan. En vooral wat we doen om:

1. te voorkomen dat het misgaat
2. tijdig te ontdekken dat het mis dreigt te gaan
3. te ontdekken dat het misgegaan is
4. iets te doen als het misgegaan is

Manieren om risico's te beperken:

* Gebruik maken van 'betere' middelen, zoals geavanceerdere gereedschappen, softwareapplicaties of kennis
* Medewerkers (beter) opleiden of trainen
* Medewerkers meer kwaliteitsbewust maken door regelmatig over kwaliteit te communiceren
* Zorgen dat er geen belemmeringen zijn voor informatie-uitwisseling tussen medewerkers
* Gestandaardiseerde werkwijzen gebruiken door middel van procedures, protocollen, werkinstructies etc.

Binnen dit proces zijn de volgende ‘effecten van onzekerheid’ (risico’s) geïdentificeerd:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 1 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **Waarschijnlijkheid** | 1 (zeer onwaarschijnlijk)  2 (voorstelbaar)  3 (zeer waarschijnlijk) |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **Score** | [bereken waarschijnlijkheid x ernst] |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING IS] |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 2 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **Waarschijnlijkheid** | 1 (zeer onwaarschijnlijk)  2 (voorstelbaar)  3 (zeer waarschijnlijk) |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **Score** | [bereken waarschijnlijkheid x ernst] |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING IS] |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nummer** | 3 |
| **Oorzaak** | [omschrijving van de onzekerheid] |
| **Gevolg** | [omschrijving van het effect ten gevolge van de onzekerheid, gerelateerd aan de perceptie van de klant] |
| **~~Waarschijnlijkheid~~** | ~~1 (zeer onwaarschijnlijk)~~  ~~2 (voorstelbaar)~~  ~~3 (zeer waarschijnlijk)~~ |
| **Ernst** | 1 (niet merkbaar voor de klant)  2 (merkbaar voor klant, maar acceptabel)  3 (onbruikbaar/onacceptabel voor de klant) |
| **~~Score~~** | ~~[bereken waarschijnlijkheid x ernst]~~ |
| **Maatregelen** | [geef aan welke maatregelen – zie opsomming hiervoor - zijn genomen] |
| **Geplande maatregelen** | [geef aan welke maatregelen zullen worden ingevoerd, en wat de streefdatum hiervoor is. INDIEN VAN TOEPASSING IS] |
| **Kans (opportuniteit)** | [Indien de score niet 1 is en geen verdere maatregelen worden gepland: geef aan wat het ‘voordeel’ is dat het niet volledig elimineren van het risico oplevert] |
| **Gerelateerd issue** | [Geef hier aan met welke issue uit 4.2.2 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |
| **Gerelateerde belanghebbende** | [Geef hier aan met welke belanghebbende uit 4.2.3 van het Bedrijfshandboek een relatie bestaat, indien van toepassing] |

Je kunt kiezen om deze risico's hier in het document te laten staan, of om deze later voor alle processen in een bijlage op te nemen. In dat geval moet de titel van deze paragraaf worden aangepast naar 'kansen'.

Kansen zijn momenten of omstandigheden die het mogelijk maken om iets te doen. Bepaal of er voor dit proces momenten of omstandigheden zijn die het mogelijk maken om een betere prestatie te leveren. Momenten van 'wind in de rug' of 'alle seinen op groen'.

Voorbeeld: het maaien van het gras wordt gedaan als de weersomstandigheden gunstig zijn (droog weer). De 'grasmaaiorganisatie' moet dus voorbereid zijn op de momenten dat het gunstig weer is én de buienradar in de gaten houden.

Als er echt niets te verzinnen is én de rijen 'kans' in de bovenstaande tabellen zijn leeg, dan moet de blauw gemarkeerde regel blijven staan. (In andere gevallen verwijderen).

Voor dit proces zijn de volgende ‘momenten of geheel aan omstandigheden ‘die het mogelijk maken voor [Organisatie] om (tijdelijk) betere producten of diensten te leveren, geïdentificeerd.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Omschrijving momenten of omstandigheden** | **(mogelijke) gevolgen** | **Eventuele maatregelen** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Voor dit proces zijn geen specifieke momenten of omstandigheden geïdentificeerd die een positief effect hebben op de kwaliteit van de producten en diensten van [Organisatie].

Ga verder met 6.2.8 Support

### Randvoorwaarden

\*\* Normreferentie 7.1 \*\*

**Stap 34**

Om het proces te kunnen uitvoeren, zijn verschillende ondersteunende middelen nodig. Stel voor elke stap, beschreven in 6.1.5 [Activiteiten], vast welke 'gereedschappen' (hardware, software etc) en specifieke kennis (naslagwerken/interne & externe experts/ChatGPT) benodigd is..

|  |
| --- |
| **Middel** |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
| **Kennisbron** |
|  |
|  |
|  |

De medewerkers die de activiteiten binnen het proces uitvoeren moeten vakbekwaam zijn. Bepaal voor elke stap binnen het proces wat de uitvoerder moet 'kunnen en kennen'.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rol / functie** | **Benodigde kennis en kunde** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Ga verder met 5.2 Maatregelen

# Meten

## Beheersing van (kwaliteit)registraties

\*\* Normreferentie 7.5 \*\*

**Stap 38**

In de vorige stap hebben we de procesdoelstellingen geformuleerd. Nu moeten we zorgen dat de gegevens die nodig zijn om te bepalen of de doelstellingen worden behaald, beschikbaar zijn.

De kwaliteitsregistraties zijn 'speciale' documenten die gegevens bevatten over het verloop van de processen. Deze gegevens zijn nodig om de prestaties te analyseren en te evalueren.

Registraties kunnen in verschillende vormen bestaan en zijn een soort 'polaroid'-foto van een proces. Het gaat om de gegevens die zijn geregistreerd. Dit kan **in** een document zijn, maar ook in een database, Excel sheet, PowerPointpresentatie, e-mail of wat dan ook. Allemaal goed, op voorwaarde dat alle gegevens voldoende beschermd en opvraagbaar zijn. Een analyse is weinig zinvol als een deel van de gegevens ontbreekt.

In de basis gaat het voor elke procesdoelstelling om: hoeveel kwaliteitscontroles zijn uitgevoerd en hoeveel daarvan hebben in 1x geleid tot een positieve uitkomst (first-time-right). Aan de hand van de volledige set "polaroids" kan het verloop van een proces worden gereconstrueerd als dat nodig is.

De benodigde registraties worden afgeleid van de benodigde gegevens voor de verschillende doelstellingen (zie alle 5.1.x.9 paragrafen)

Geef voor alle procesdoelstellingen de registraties die nodig zijn om te meten. Geef aan waar ze worden bewaard en wat de bewaartermijn is.

De volgende documenten worden beschouwd als kwaliteitsregistraties:

Tabel ‑ Overzicht kwaliteitsregistraties

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Procesdoelstelling** | **Registratie(s)** | **Bewaarlocatie** | **Bewaartermijn** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Ga verder met 7.2 Klanttevredenheid (optioneel)

## Monitoren van klanttevredenheid

\*\* normreferentie 9.1.2 \*\*

**Stap 39**

*Klanten zijn tevreden als ze de perceptie hebben dat ze een product of dienst geleverd hebben gekregen dat voldoet aan hun eisen. Dit is veelal een subjectieve beoordeling. Voor de duidelijkheid, vanuit ISO 9001 gaat het primair of klanten tevreden zijn met de producten of diensten, niet om hun mening over de processen van [Organisatie] of [Organisatie] als geheel.*

*In de meeste organisaties is het heel gewoon om tijdens of vlak na het leveren van een product of dienst te vragen aan de ontvanger of 'alles in orde' is. Hiermee controleren we of de klant vindt dat hij heeft ontvangen wat was afgesproken. Dit is een geschikt moment om te monitoren of klanten tevreden zijn. Als dit een methode is die past bij de producten of diensten van [organisatie], dan kan dat in deze paragraaf worden beschreven.*

*Het kan echter ook zijn dat de klant pas op een later moment echt kan beoordelen of het ontvangen product of de ontvangen dienst voldoet (“kwaliteit ontstaat daar waar object en subject elkaar raken”). Bijvoorbeeld omdat dit pas blijkt als het product in gebruik wordt genomen. Dan moet iets worden bedacht om de mening van de klant over geleverde producten of diensten te achterhalen.*

*Benoem in deze paragraaf de momenten in de processen waarop de 'alles in orde'-vraag wordt gesteld. Geef ook aan of hiervan notities worden gemaakt.*

*Als de momenten nog niet benoemd zijn in de beschrijvingen van de processen, maar je realiseert je nu dat ze er wel zijn, geef ze dan aan in hoofdstuk [6].*

*Als ze er eigenlijk niet zijn, of niet structureel, bekijk dan welke contactmomenten met klanten er al zijn. Welke momenten lenen zich om impliciet of expliciet aan klanten te vragen hoe ze de ontvangen producten of diensten ervaren. Belangrijk is om af te spreken dat na een dergelijk contactmoment een korte notitie wordt gemaakt, met simpel de relevante opmerkingen van een (contactpersoon van een) klant. Geschikte momenten kunnen zijn het moment waarop een (volgend) product of dienst wordt geleverd.*

*Dit vergt wat discipline, maar levert na wat langere tijd zeer waardevolle informatie op over hoe klanten over de producten of diensten oordelen. Uiteindelijk is het voor iedere organisatie nuttig om inzicht te krijgen óf klanten tevreden zijn met de geleverde producten of diensten, maar vooral ook waardoor ze tevreden zijn. Zeer waardevolle informatie en het mag best wat moeite kosten om die te verkrijgen.*

Binnen de processen wordt op de volgende momenten gemonitord of klanten tevreden zijn met de geleverde producten of diensten:

* In [procesnaam] wordt …

Geef aan op welke andere manieren [Organisatie] in de gaten houdt of klanten tevreden zijn.

[Organisatie] monitort de tevredenheid van klanten met [producttype of soort dienst] door middel van geplande en ongeplande telefonische gesprekken /videogesprekken / gesprekken op locatie met (vertegenwoordigers van) klanten. Dergelijke gesprekken kunnen door iedere medewerker van [Organisatie] worden gevoerd.

Tijdens ieder gesprek kunnen – impliciet – vragen aan de orde komen die betrekking hebben op het vervullen van de behoefte van de klant en/of het product/de dienst zonder tekortkomingen is geleverd.

Ga verder met hoofdstuk 8 uit het bedrijfshandboek (of start met een volgend Operationeel Handboek voor een ander product of dienst).