



samen werkt.

Partos 9001

Sectorspecifieke Toepassing

ISO 9001:2015

Versie 2018



inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Opzet van Partos 9001	4
2 Termen en definities	6
3 Tabel met normen en handreikingen	8
4 Algemene eisen	8
5 Leiderschap	10
6 Planning	14
7 Ondersteuning	15
8 Uitvoering	21
9 Evaluatie van de prestaties	30
10 Verbetering	34
Colofon	35

Inleiding

Een van de onderdelen van het werk van branchevereniging Partos is het ondersteunen van haar lidorganisaties om hun werk zo effectief mogelijk te doen. Voor Partos is de organisatiekwaliteit van haar lidorganisaties een belangrijk aandachtspunt, op de eerste plaats vanwege de relatie met de effectiviteit en doelmatigheid van de sector voor mondiale ontwikkeling. Partos hecht daarnaast aan een kwaliteitskeurmerk vanwege de (directe en indirecte) invloed die dat heeft op de beeldvorming over de sector onder publiek, politiek en donoren. Partos kiest daarbij actief voor zelfregulering door de sector.

In dat kader heeft de Algemene Ledenvergadering in 2011 het verenigingsbureau gevraagd een praktische handleiding voor de implementatie van ISO 9001 in de ontwikkelingssector te ontwikkelen. Bij het schrijven van de handleiding moesten steeds keuzes gemaakt worden over wat wij als branchevereniging een goede toepassing vinden van de verschillende onderdelen van de ISO 9001 norm. Naast de handleiding werd er daarom een sectorspecifieke normatieve toepassing van ISO 9001: 2008 gemaakt, genaamd Partos 9001, die in 2012 samen met de handleiding werd aangenomen in de ALV van april 2012. Voor de effectiviteit van ons werk is het belangrijk dat een kwaliteitsnorm rekening houdt met de specifieke omstandigheden van ons werk en ons werkveld. Externe kwaliteits-toetsing is hierbij van belang: deze draagt enerzijds bij aan de kwaliteit van het werk en bevordert anderzijds het vertrouwen van het publiek. De Partos 9001 werd daarom zo opgesteld dat deze, indien de lidorganisatie dat wenst, door de certificerende instelling kan worden meegenomen in de reguliere externe toetsing van ISO 9001. Om stapeling van regels actief tegen te gaan en stroomlijning te bevorderen, werden in deze sector specifieke toepassing ook andere bestaande regels en normen betrokken (o.a. Erkenningsregeling Goede Doelen, ANBI, SBF Code Goed Bestuur, organisatietoets van het Ministerie van Buitenlandse Zaken).

Voor u ligt de Partos 9001:2015 (herziene versie

2018), de versie die gemaakt is bij het verschijnen van de ISO 9001:2015, met sinds 2018 een aantal belangrijke wijzigingen op het gebied van integriteit werden doorgevoerd (zie 7.1.4).

De Partos 9001:2015 wordt formeel erkend door het Ministerie en de huidige versie geeft vrijstelling voor de ORIA (Organisational Risk and Integrity Assessment, 2018), de nieuwe organisatietoets van het Ministerie.

Voor de inhoudelijke begeleiding bij de herziening van de Partos 9001 werd het verenigingsbureau bijgestaan door de Partos Werkgroep Kwaliteit bestaande uit kwaliteitszorgmanagers namens een divers aantal lidorganisaties. Ook zijn wederom in de sector werkzame certificerende instellingen geraadpleegd over de toetsbaarheid van de toepassing en heeft overleg plaatsgevonden met Goede Doelen Nederland, CBF en het Ministerie van Buitenlandse Zaken, als belangrijke donor. De huidige versie van de Partos 9001 werd formeel vastgesteld tijdens de Partos ALV november 2018.

De Partos 9001 is de voorkeurstoepassing van de ISO 9001, ontwikkeld door en voor leden van Partos. De Partos 9001 verklaring is daarom voorbehouden aan lidorganisaties van Partos. Partos registreert op haar website alle leden die een Partos 9001 verklaring hebben verworven.

I Opzet van Partos 9001

Dit document is een directe vertaling van de ISO 9001:2015 norm voor de toepassing door de sector ontwikkelings samenwerking. Aan het stuk ligt een analyse ten grondslag van een groot aantal kwaliteitskaders, normen en richtlijnen die in de sector gebruikt worden. Deze staan vermeld in de colofon. Uit de analyse blijkt dat deze kwaliteitskaders, normen en richtlijnen een groot aantal “common practices” bevatten voor de sector. Daar waar deze common practices een sterke relatie met de ISO 9001 norm hebben, zijn deze opgenomen in Partos 9001. Het gaat echter wel om een toepassing van de ISO-9001 norm en niet om een uitbreiding (“stapeling”) met elementen uit andere normen. Voldoen aan Partos 9001 betekent dus niet dat men volledig voldoet aan andere normen zoals de Erkenningsregeling Goede Doelen of de Istanbul Principles. Daar waar sprake is van overlap is er wel voor gezorgd dat de normen niet in strijd met elkaar zijn.

Er wordt gewerkt met twee kolommen:

Eerste kolom: Partos 9001, nadere specificatie van onderdelen van de ISO-norm, verplichte eisen

De eerste kolom bevat de sector specifieke toepassing (Partos 9001). Waar relevant is dit de rechtstreekse vertaling van bepaalde ISO-normen. Partos 9001 is een nadere specificatie van bepaalde onderdelen van paragraafteksten van de ISO 9001 norm. Als een organisatie naast een ISO-certificering ook aan de Partos 9001 wil voldoen, dan kunnen de specificaties in deze kolom als eisen voor de certificering worden beschouwd. Partos 9001 is dus te beschouwen als ISO+ Als voor een bepaalde paragraaf aan Partos 9001 voldaan wordt, moet dus altijd nog gekeken worden of ook aan alle vereisten in de bijbehorende ISO-paragraaf voldaan wordt. Voor veel teksten van de ISO 9001 norm voegt het overigens niets toe om een sectorspecifieke vertaling te maken. Op die plekken is de kolom waarin de teksten van Partos 9001 staan leeg. Hier kan de

organisatie haar eigen invulling van de ISO-norm hanteren. De wijze waarop men dit doet hangt sterk af van de eigen voorkeuren en kan zeer divers zijn.

Tweede kolom: Handreiking voor de invoering, zijnde een advies

De tweede kolom bevat handreikingen voor de invoering en kan beschouwd worden als een advies. De teksten in deze kolom zijn dus niet normstellend en de certificerende instelling zal dus ook niet toetsen of de organisatie aan deze handreikingen/adviezen voldoet. De organisatie is vrij om te kiezen voor een andere invulling van deze ISO-paragraaf, zolang maar wel aan de eisen die ISO en de Partos 9001 stellen voldaan wordt. Als in de 2e kolom het woord “moet” staat, dan is dit zo geformuleerd omdat dit een eis is van de ISO 9001-norm/Partos 9001.

Formulier voor zelfevaluatie ter voorbereiding op (her)certificering.

Partos heeft certificerende instellingen die werkzaam zijn in onze sector bereid gevonden om de Partos 9001 mee te nemen bij toetsing voor (her)certificering, wanneer Partos lidorganisaties daarom vragen. De instellingen beloven dat te doen zonder dat zij hiervoor meerkosten in rekening brengen, maar verwachten van organisaties wel een goede voorbereiding aan de hand van een schriftelijke zelfevaluatie. U kunt voor een dergelijke schriftelijke evaluatie gebruik maken van het formulier voor zelfevaluatie behorende bij de Partos 9001 dat te vinden is op de [Partos website](#). Een overzicht van de betrokken certificerende instellingen vindt u ook op de Partos website: [Partos 9001 - Partos](#).

Belangrijkste wijzigingen t.o.v. de Partos 9001 versie 2012

In deze paragraaf worden de belangrijkste wijzigingen van de ISO-9001:2015 norm besproken met de gevolgen daarvan voor de Partos 9001. ISO 9001:2015 kent een hele nieuwe indeling van

de norm, genaamd de “high level structure”, deze gaat gelden voor alle ISO-normen. Voor de Partos 9001:2015 betekent dit dat de hele indeling gewijzigd is t.o.v. de vorige versie. De tekstwijzigingen zijn echter beperkt gebleven. Het ISO-managementsysteem dient volgens de nieuwe ISO 9001 gekoppeld te worden aan de algehele strategie. De systeemeisen van ISO 9001 dienen daarbij zoveel mogelijk geïntegreerd te worden in de gewone bedrijfsvoering. Voor de nieuwe Partos 9001 was het niet nodig hiervoor een specifieke vertaling naar eisen te maken. Wel worden er in de Handreiking voor de invoering tips gegeven hoe dit opgepakt kan worden binnen een OS-organisatie. Ook vereist de nieuwe ISO dat de context en de stakeholders met hun wensen en eisen in kaart gebracht worden. Dit waren al eisen in de vorige Partos 9001. Een belangrijke nieuwe eis in ISO-9001 is de sterke focus op risicomanagement. Dit heeft in de nieuwe Partos 9001 geleid tot diverse aanpassingen. Tenslotte heeft de nieuwe ISO meer aandacht voor compliance management. Dit heeft niet geleid tot specifieke Partos 9001 eisen, maar wel

worden ook hiervoor in de Handreiking tips voor de invoering gegeven. Daarnaast is nog gekeken naar de wijzigingen in de organisatietoets van het ministerie van Buitenlandse Zaken, De Erkenning-regeling) en andere regelingen en best practices in de OS-sector. Dit heeft op diverse plaatsen geleid tot kleine aanpassingen in de Partos 9001.

2018: Belangrijkste wijzigingen t.o.v. de vorige versie van de Partos 9001:2015

In november 2018 besloot de ALV van Partos over een aantal belangrijke aanpassingen in de Partos Gedragscode en in de Partos 9001, veelal op het gebied van integriteit (zie paragraaf 7.1.4). Ter ondersteuning van de organisaties bij het werken aan een goed werkend integriteitssysteem werd een Handreiking Integriteitssysteem ontwikkeld, die zowel in het Nederlands als in het Engels is te downloaden van onze website.

2 Termen en definities

Contextanalyse: Een contextanalyse brengt de context binnen een land of regio op analytische wijze in kaart ter voorbereiding, uitvoering of aanpassing van een programma of project.

Belanghebbenden: Agentschappen, organisaties, groepen of individuen die een direct of indirect belang hebben in het ontwikkelingsproject, -programma of haar evaluatie..

Doelgroep: De specifieke personen of organisaties ten behoeve van wie het ontwikkelingsproject of -programma is uitgevoerd.

Doelmatigheid: Een maatstaf van hoe economische middelen/input (fondsen, expertise, tijd, etc.) worden geconverteerd naar resultaten.

Impact: Positief en negatief, primaire en secundaire lange-termijn effecten geproduceerd door een interventie, direct of indirect, bedoeld of onbedoeld.

Input: De financiële, personele en materiële middelen gebruikt voor de interventie.

Klant: Binnen de sector internationale samenwerking heeft een organisatie verschillende klanten. In de IS-sector wijken de leverancier-klantrelaties af van de meest gebruikelijke vorm waarbij de klant betaalt en de leverancier geld ontvangt. Partnerorganisaties hebben bijvoorbeeld zowel de rol van leverancier (uitvoeren van projecten en ontvanger van geld) als de rol van klant (ontvangt diensten in de vorm van capaciteitsontwikkeling zonder daarvoor te betalen). Ook de doelgroep is klant zonder dat zij hiervoor betaalt. De leverancier-klantrelaties staan in de onderstaande tabel nader toegelicht.

	Leverancier	Product	Klant
1.	IS Organisatie	▶ Capaciteitsontwikkeling, advies, financiering	▶ Partnerorganisaties
2.	Partnerorganisatie	▶ Ontwikkelingsprojecten, interventies, lobby door partnerorganisaties	▶ Doelgroep (bv. burgers in het Zuiden, IS Organisatie, (lokale) overheden, bedrijven en internationale (kennis)instituten (in het Zuiden)
3.	IS Organisatie	▶ Eigen ontwikkelingsprojecten, interventies, lobby	▶ Doelgroep (bv. burgers in het Zuiden), financiers, (lokale) overheden, bedrijven en internationale (kennis)instituten (in het Zuiden)
4.	IS Organisatie	▶ Voorlichting, bewustwording, draagvlak	▶ Donateurs, financiers, achterban, bedrijven, internationale (kennis)instituten
5.	IS Organisatie	▶ Makelaarsfunctie, verbinden van actoren met elkaar (Noord-Zuid, Zuid-Zuid)	▶ Donateurs, financiers, achterban, bedrijven, (kennis)instituten, doelgroep (burgers), (lokale) overheden



Kosten beheer en administratie: Zoals gedefinieerd conform de Richtlijnen 640 of 650 voor de jaarverslaggeving.

Outcome: De waarschijnlijke of gerealiseerde effecten van de outputs van een interventie op korte en middellange termijn.

Output: De producten, kapitaalgoederen en diensten die het gevolg zijn van een interventie. Outputs kunnen ook directe veranderingen zijn als gevolg van de interventies die relevant zijn voor het bereiken van de outcomes.

Partnerorganisatie / Partner: De personen en / of organisaties waarmee wordt samengewerkt om de onderling overeengekomen doelstellingen te bereiken.

Programma: Een samenhangend geheel van activiteiten / projecten. Een programma kan meerdere interventiestrategieën, landen of thema's bevatten.

Project: Verzameling van activiteiten op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, met een specifieke doelstelling, een aanvangsdatum en een vermoedelijke einddatum, die binnen een bepaald projectteam worden uitgevoerd en al dan niet extern worden gefinancierd.

Zuiden: De landen waar de ontwikkelingsprojecten en interventies uitgevoerd worden.

3 Tabel met normen en handreikingen

Partos 9001 (normatieve toepassing van delen van de paragraafteksten van ISO 9001)

Geen specificatie, zie ISO 9001

Handreiking voor de invoering (advies)

4 Context van de organisatie

4.1 Inzicht in de organisatie en haar context

Geen specificatie, zie ISO 9001

4 Context van de organisatie

4.1 Inzicht in de organisatie en haar context

Om de strategische richting van de organisatie vast te stellen en te communiceren is het van belang een strategisch meerjarenplan of beleidsplan op te stellen. Om binnen de OS-sector “externe en interne belangrijke punten (issues) vast te stellen” kan men bijvoorbeeld instrumenten gebruiken als een SWOT-analyse-, een krachtenveldanalyse en een contextanalyse. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities, en Threats, dus de sterke en zwakke punten van de interne organisatie en de externe kansen en bedreigingen die zich voor kunnen doen. Bij OPMERKING 2 in de normtekst van deze paragraaf staan diverse voorbeelden genoemd waar men rekening mee kan houden bij het maken van een SWOT. Bij een contextanalyse kijkt men ten aanzien van de landen/regio's waar de organisatie de komende jaren haar interventies wil laten plaats vinden naar de volgende factoren: problemen en behoeftes van de doelgroepen, sociale, culturele, economische en politieke factoren die van invloed zijn op de problemen van de doelgroepen, belanghebbenden die een rol spelen bij de instandhouding van het probleem of de oplossing ervan en andere actoren die zich met interventies op dezelfde doelgroepen richten. Bij de contextanalyse dient rekening gehouden te worden met de ontwikkelingen op lokaal, landelijk en internationaal niveau.

Als men beschikt over een SWOT en een contextanalyse is het van belang deze periodiek te updaten en op basis daarvan waar nodig het strategisch meerjarenplan of beleidsplan aan te passen. Een goed moment hiervoor kan de jaarlijkse evaluatie van de doelstellingen in het strategisch meerjarenplan of beleidsplan zijn.

4.2 Inzicht in de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden

Voor de definiëring van belanghebbenden wordt u verwezen naar het schema in hoofdstuk 2 Termen en definities bij de definitie van klant.

4.2 Inzicht in de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden

De organisatie dient vast te stellen welke belanghebbenden relevant zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem. In eerste instantie zijn dit alle personen of organisaties die als “klant” aangemerkt kunnen worden. Deze staan weergegeven in de figuur bij hoofdstuk 2 Termen en definities onder het begrip Klant. Per product en per klant dient dus bepaald te worden welke eisen zij stellen. Denk hierbij aan afspraken die in contracten en projectplannen worden vastgelegd. Ook de rapportage-eisen van institutionele donoren vallen hier bijvoorbeeld onder.

Daarnaast zijn hier de organisaties van belang die wet- en regelgeving opleggen en ook andere organisaties die richtlijnen en beleidskaders bepalen waaraan OS-organisaties moeten voldoen. Denk aan de Nederlandse overheid, overheden in het Zuiden, brancheverenigingen en het CBF.

De belanghebbenden en hun eisen dienen eenmalig vastgesteld te worden. Periodiek dient



	<p>de organisatie de stakeholderanalyse met bijbehorende eisen te herzien. Dit kan bijvoorbeeld meegenomen worden in de jaarplancycclus.</p>
<p>4.3 Het toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem vaststellen</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>4.3 Het toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem vaststellen</p> <p>De grenzen en het toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem dienen beschreven te worden, zijnde de scope. Dus welke activiteiten van de organisatie vallen onder het kwaliteitsmanagementsysteem. Een voorbeeld van de scope van een OS-organisatie is: Het werken aan een wereld zonder aids door middel van onderzoek, interventies, pleitbezorging en (internationaal) organisatieontwikkeling/ capaciteitsopbouw van organisaties. Wanneer ISO-paragrafen echt niet van toepassing zijn, kunnen deze worden uitgesloten. Bij OS-organisaties is dit regelmatig het geval bij par. 8.3 Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten en meestal bij par. 7.1.5.2 Naspeurbaarheid van metingen. Dit moet wel goed beargumenteerd worden en mag geen invloed hebben op het vermogen van de organisatie om kwaliteit te leveren en om aan de eisen van de klant te voldoen.</p>
<p>4.4 Kwaliteitsmanagementsysteem en de processen ervan</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>4.4 Kwaliteitsmanagementsysteem en de processen ervan</p> <p>Deze paraaf kan beschouwd worden als een samenvatting van de overige paragrafen met één uitzondering: namelijk dat de organisatie de inputs, de verwachte outputs en volgorde en interacties van de processen moet vaststellen. Het is aan te bevelen een schema te maken hoe de processen elkaar opvolgen en op elkaar ingrijpen. De nadere specificering van Partos 9001 is in de overige paragrafen te vinden.</p> <p>Het onderdeel bij punt f) over risico's en kansen is nieuw toegevoegd.</p> <p>4.4.2</p> <p>Het is niet verplicht procedures en/of werkinstructies op te stellen die beschrijven hoe bepaalde processen uitgevoerd moeten worden. Wat wel belangrijk is, is dat de organisatie moet borgen en het vertrouwen moet hebben dat de processen zo worden uitgevoerd als gepland. Ook bijvoorbeeld goede opleidingen, hoog opgeleide en ervaren medewerkers, prestatie-indicatoren, een workflow systeem en andere goede software kunnen hiervoor zorgen. Waar de borging of het vertrouwen nog niet voldoende is, is het raadzaam alsnog te werken met passende procedures en werkinstructies. ●</p>



5 Leiderschap

5.1 Betrokkenheid van de directie

Geen specificatie, zie ISO 9001

5 Leiderschap

5.1 Betrokkenheid van de directie

Betrokkenheid en commitment van de directie en het hoger management is een hele belangrijke factor voor het slagen van de invoering van het kwaliteitsmanagementsysteem. De wijze waarop de directie betrokken is bij het ontwikkelen, het functioneren en verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem moet worden aangetoond. Dat kan bijvoorbeeld door middel van notulen van vergaderingen, op de hoogte zijn van het kwaliteitsmanagementsysteem door de directie en aanwezigheid op bijeenkomsten waar kwaliteitsissues aan de orde komen.

- a) Zoals hierboven gesteld moet de directie aantonen dat zij haar verantwoordelijkheid neemt voor het goed functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem.
- b) De directie is ervoor verantwoordelijk dat het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsdoelstellingen vastgesteld worden. Zie voor een verdere toelichting 5.2 Beleid.
- c) De directie is ervoor verantwoordelijk dat het kwaliteitssysteem op alle niveaus in de organisatie ingevoerd wordt. Het is daarbij belangrijk dat alle kwaliteitsfuncties geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen en systemen. Er is bijvoorbeeld geen apart document met kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen, maar kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen zijn onderdeel van het reguliere meerjarenbeleidsplan en bijbehorende doelstellingen.
- d) De directie is ervoor verantwoordelijk dat er gedacht en gewerkt wordt vanuit het beheersen van risico's. Zie voor een verdere toelichting 6.1 Acties om risico's en kansen op te pakken. Bij de procesbenadering wordt de organisatie gezien als een verzameling processen. Een bedrijfsproces bestaat uit een geordende, opeenvolgende set activiteiten met een specifiek doel. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturende processen.
- e) De directie moet ervoor zorgen dat er voldoende middelen (o.a. mensen, geld, materialen, ICT, gebouwen) beschikbaar zijn om het met de klanten overeengekomen werk uit te kunnen voeren.
- f) De directie moet ervoor zorgen dat alle medewerkers doordrongen zijn van het feit dat aan de afgesproken kwaliteitsstandaarden voldaan wordt en de afgesproken werkwijzen om dit te bereiken gevolgd worden.
- g t/m j) Spreken voor zich.

5.1.2 Klantgerichtheid

De eisen van de primaire klant (burgers in het Zuiden) staan centraal.

De directie bewerkstelligt dat in aanvulling hierop de eisen van de volgende klantgroepen (afhankelijk van de diensten die geleverd worden) zijn bepaald:
achterban, donateurs, grote donoren/financiers, bedrijven, (kennis)instituten, overheden en partnerorganisaties.

Als specificatie sub a van deze ISO-paragraaf moet de organisatie minimaal aan de volgende eisen voldoen:

- l) Indien de organisatie substantieel fondsen werft onder het Nederlandse publiek of bedrijfsleven (>30%) is de organisatie:
 - a) in het bezit van de Erkenningregeling Goede Doelen

5.1.2 Klantgerichtheid

Allereerst is hier de vraag van belang wie de klanten zijn van OS-organisaties. Deze staan gedefinieerd onder het begrip "Klant" bij Termen en definities in dit document. Ook staan ze genoemd in de kolom links hiernaast (Partos 9001) De eisen van klanten worden bepaald door met hen in gesprek te gaan en eventueel onderzoek te doen. Eisen van de doelgroep kunnen bijvoorbeeld achterhaald worden door direct met vertegenwoordigers van de doelgroep te praten, met partnerorganisaties die direct in contact staan met de doelgroep of via het uitvoeren van een contextanalyse. Eisen en wensen van donateurs kunnen worden achterhaald door (markt)onderzoek of ook door eveneens met hen in gesprek te gaan. Eisen van andere klanten worden veelal achterhaald door overleg of het bestuderen van subsidievoorwaarden. Hou hierbij in gedachte dat brede steun van de achterban een (subsidie) voorwaarde is voor toegang tot diverse overheidsfondsen en andere institutionele donoren (zoals de Nationale Postcode Loterij).

Of aan klanteisen is voldaan kan worden vastgesteld door resultaten van de afgeleverde diensten/afgeronde projecten te vergelijken met wat aan resultaten beloofd is (in de contracten en communicatie met klanten). Project- en programma-evaluaties en



<ul style="list-style-type: none"> b) door de belastingdienst aangewezen als ANBI. II) Binnen de organisatie zijn de functie “toezicht houden” en “besturen” dan wel de uitvoering duidelijk gescheiden van elkaar conform de SBF Code Goed Bestuur. III) Beloningsrichtlijnen Goede Doelen Nederland (GDN) met de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OS-sector als maximum salaris. IV) Een MVO-beleid passend bij de organisatie en de maatschappelijke ontwikkelingen. V) Een genderbeleid VI) Richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen van Goede Doelen Nederland (regels t.a.v. verantwoord beheer financiële reserves en fondsen). VII) Een jaarverslag inclusief jaarrekening. VIII) In een accountantsverslag informeert de accountant belanghebbende interne partijen van de instelling over de uitkomsten van de controle. In het accountantsverslag wordt tenminste ingegaan op: <ul style="list-style-type: none"> a) het ‘in control statement’ en daarmee de risicobeheersing van de instelling; b) de (financiële) continuïteit van de instelling; c) de kwaliteit van de governance; betrouwbaarheid van aannames t.o.v. de onderliggende aannames bij meerjarenbeleid; d) de onderwerpen die tijdens de controle bijzondere aandacht hebben gevraagd. IX) Organisaties maken alleen gebruik van financiële derivaten (inclusief valutahedges etc.) om financiële risico’s (als rente- en valutarisico’s) af te dekken. X) Overige codes en normen die gebruikelijk zijn in de sector en voor de organisatie toegevoegde waarde hebben. (bv de Core Humanitarian Standard t.b.v. noodhulp of de ICRC-code t.b.v. noodhulp. 	<p>tevredenheidsonderzoek laten uiteindelijk zien of resultaten daadwerkelijk behaald zijn en op de juiste wijze bereikt zijn.</p> <p>De directie moet vervolgens de eisen van klanten en van toepassing zijnde wet- en regelgeving kenbaar maken binnen de organisatie, zorgen dat alle relevante personen deze begrijpen en dat hier blijvend aandacht voor is. Wet- en regelgeving die in ieder geval relevant is voor de OS-sector staat weergegeven in de kolom met Partos 9001. Bij IV wordt gesteld dat de organisatie een passend MVO-beleid dient te hebben. De ISO 26000 norm geeft hiervoor goede richtlijnen. Partos heeft hiervoor een document gemaakt met handreikingen (zie https://www.partos.nl/content/mvo-beleid-en-praktijk-handreiking-voor-partos-lidorganisaties).</p> <p>Bij paragraaf 6.1 wordt uitgelegd hoe om te gaan met risico’s en kansen. Hierbij is het ook van belang risico’s en kansen mee te nemen die van invloed zijn op de klanttevredenheid en het voldoen aan de eisen van producten en diensten.</p>
<p>5.2 Beleid</p>	<p>5.2 Beleid</p>



<p>5.2.1 Kwaliteitsbeleid</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>5.2.1 Kwaliteitsbeleid</p> <p>Het kwaliteitsbeleid geeft aan wat de uitgangspunten zijn ten aanzien van kwaliteit of visie op kwaliteit bij de organisatie. Kwaliteitsbeleid kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het invoeren en in stand houden van een kwaliteitsmanagementsysteem, verbeteren van de interne organisatie, verbeteren van producten en diensten, verbeteren van de tevredenheid van klanten, vergroten van de outcome en impact, evalueren en leren.</p> <p>Het kwaliteitsbeleid is bij voorkeur onderdeel van het meerjarenbeleidsplan en jaarplannen. Onderdeel hiervan zijn de missie en visie van de organisatie. De missie geeft aan waarom de organisatie bestaat, wat het doel van de organisatie is. De visie geeft aan hoe de missie gerealiseerd kan worden. De scope van het kwaliteitsmanagementsysteem (op welke activiteiten heeft het kwaliteitsmanagementsysteem betrekking) is daarom weer afgeleid of sterk gerelateerd aan de missie van de organisatie. Het kwaliteitsbeleid is tenslotte ondersteunend aan het algemene beleid van de organisatie. Dus wat moet je op het vlak van kwaliteit doen om de algemene doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren?</p> <p>Het kwaliteitsbeleid moet passen bij het doel waarvoor de organisatie is opgericht.</p>
	<p>Bij voorkeur is het kwaliteitsbeleid een passend onderdeel van het meerjarenbeleidsplan. De volgende aandachtspunten zijn hierbij van belang:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) De directie committeert zich aan het kwaliteitsbeleid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat het kwaliteitsbeleid wordt besproken, wordt uitgedragen en de voortgang wordt gemonitord. Onderdeel van het kwaliteitsbeleid is het continu verbeteren van de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verbeteren van de procedures voor werkprocessen of het systeem van het meten van de resultaten. 2) De kwaliteitsdoelstellingen geven heel concreet aan wat de organisatie wil bereiken op het gebied van kwaliteit. Deze moeten afgeleid zijn van het kwaliteitsbeleid. Dus door de kwaliteitsdoelstellingen te realiseren wordt eveneens het kwaliteitsbeleid gerealiseerd. 3) Het kwaliteitsbeleid moet blijven passen bij de organisatie. Dus periodiek, als bijvoorbeeld het meerjarenbeleidsplan aangepast wordt, moet ook het kwaliteitsbeleid aangepast worden waar nodig. Of als de organisatie sterk verandert (bv. reorganisatie) moet ook het kwaliteitsbeleid aan de vernieuwde organisatie aangepast worden.
<p>5.2.2 Het kwaliteitsbeleid kenbaar maken</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>5.2.2 Het kwaliteitsbeleid kenbaar maken</p> <p>Het kwaliteitsbeleid moet op schrift gesteld worden en toegankelijk zijn voor alle relevante personen. De directie moet zorgen dat alle medewerkers het kwaliteitsbeleid kennen en begrijpen en weten wat hun aandeel in het realiseren van dit kwaliteitsbeleid is. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het kwaliteitsbeleid op papier uit te reiken en het te laten bespreken op de werkoverleggen.</p>

5.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie

Voor de financiële functie gelden de volgende specificaties:

- I) De verantwoordelijkheden en bevoegdheden, inclusief autorisaties ten aanzien van de bestedingen (inclusief financiering en overdracht van middelen) zijn eveneens expliciet beschreven.
- II) De verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van het besturen van de organisatie en het toezichhouden zijn gescheiden in de geest van de SBF Code Goed Bestuur.
- III) De financiële functie is apart in taak en persoon belegd op bestuurs-/directieniveau.
- IV) De control-functie is onafhankelijk binnen de organisatie belegd. De controller wordt tijdig betrokken bij besluitvorming over strategie en uitvoering.
- V) Organisaties die gebruik maken van financiële derivaten hebben de:
 - a) bevoegdheden en mandatering;
 - b) interne controle;
 - c) interne verantwoording, rol en betrokkenheid externe accountant en;
 - d) rol en betrokkenheid van de Raad van Toezicht ten aanzien hiervan expliciet beschreven.

5.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie

Voor alle medewerkers in de organisatie moet bepaald zijn waarvoor hij of zij verantwoordelijk is en wat zijn of haar bevoegdheden zijn. Bevoegdheden hebben bijvoorbeeld betrekking op het uitgeven van geld, leidinggeven of het aannemen of ontslaan van mensen. Het verdient de voorkeur voor om één verantwoordelijke persoon aan te wijzen voor een specifieke taak. Dit om te voorkomen dat men zaken laat liggen omdat men denkt dat de ander het wel oppakt. Ook voor het kwaliteitsmanagement moeten de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bepaald. Een directievertegenwoordiger voor kwaliteit zoals gevraagd in de ISO 9001:2008 is niet meer vereist.

Om het kwaliteitsmanagementsysteem goed te laten werken is het van belang de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in de lijn te beleggen. Elke manager is verantwoordelijk voor de output van zijn of haar (deel)processen. Een eventuele kwaliteitsfunctionaris binnen de organisatie is ondersteunend aan de lijn en kan niet verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de output van processen die voor de klant bestemd is.

Conform Partos 9001 (I) moet ook vastgelegd worden wie bevoegd is om geld uit te geven, en dan met name ten behoeve van de financiering van projecten en partners. Met andere woorden: wie is bevoegd te beslissen aan welke partners en welke projecten geld uitgegeven gaat worden en wie mag de betreffende contracten tekenen.

(II) de organisatie heeft vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden t.a.v. besturen en toezichhouden zijn vormgegeven binnen de organisatie in de geest van de SBF Code Goed Bestuur. De organisatie kan deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden bijvoorbeeld in de volgende documenten vastleggen:

- 1) Statuten van de organisatie
- 2) Directiestatuut / Reglement Directie
- 3) Bestuursstatuut / Reglement Bestuur
- 4) Reglement Raad van Toezicht

De implementatie van de scheiding van de toezichhoudende en besturende functie blijkt mede uit de agenda's en notulen van de directievergadering, bestuursvergadering

of vergadering van de Raad van Toezicht.

De SBF Code Goed Bestuur is o.a. te vinden op <https://www.goededoelennederland.nl/sector/verantwoording-en-toezicht/codes-en-richtlijnen>. Op pagina 33 van dit document staan de verschillende modellen weergegeven waarop het besturen en toezichhouden binnen de organisatie kan worden vormgegeven, afhankelijk van de aard en omvang van de organisatie.

(III) De verantwoordelijkheid voor het financieel beleid en financiën moet op (dagelijks) bestuurs- of directieniveau liggen. (III) De persoon die de control-functie vervult moet onafhankelijk zijn of haar feedback kunnen geven op budgetten, het financieel beleid en financieel beheer door de organisatie. Deze persoon kan vrijelijk kritisch zijn t.a.v. de bestedingen van bijvoorbeeld programma- en projectgelden.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden over het algemeen vastgelegd in de functiebeschrijvingen, het organogram, procedures en een bevoegdheidentabel.



6 Planning

6.1 Acties om risico's en kansen op te pakken

6.1.1

De organisatie brengt minimaal de risico's en kansen in kaart bij:

- 1) het opstellen van het meerjarenbeleidsplan en jaarplan;
- 2) bij het formuleren of beoordelen van projecten en programma's;

6.1.2

Risicomanagement wordt beschreven in proces- en functiebeschrijvingen en wordt verankerd in de integrale bedrijfsvoering van de organisatie.

Indien de organisatie werkt met financiële derivaten heeft zij een beheersingsstructuur opgezet rondom de risico's verbonden aan het gebruik van deze financiële derivaten.

6.2 Kwaliteitsdoelstellingen en de planning om ze te bereiken

6.2.1

Geen specificatie, zie ISO 9001

6.2.2

Geen specificatie, zie ISO 9001

6.3 Planning van wijzigingen

Geen specificatie, zie ISO 9001

6 Planning

6.1 Acties om risico's en kansen op te pakken

6.1.1

Een analyse van de risico's en kansen dient plaats te vinden ten behoeve van het opstellen van het meerjarenbeleidsplan en de jaarplannen. Men kan daarbij voor de verschillende functies van de organisatie in kaart brengen wat de risico's en kansen zijn. Dus risico's en kansen voor projecten en programma's, fondsenwerving en communicatie, financiën, ICT, HRM, faciliteiten en kwaliteitsmanagement. Bij de risico-analyse is het van belang te kijken naar de aard van het risico, de kans dat het risico zich voor gaat doen en de mate waarin het acceptabel is dat het risico zich voordoet. Uit de risico-analyse komt dan een actieplan voort met maatregelen om de risico's te beheersen en te monitoren.

Het periodiek uitvoeren van de analyses van risico's en kansen dient vastgelegd te worden in procedures en werkbeschrijvingen. In de functiebeschrijvingen dient te worden opgenomen welke functionarissen verantwoordelijk zijn voor het risicomanagement. De beheersing en monitoring van de risico's en kansen kan bijvoorbeeld geïntegreerd worden in het bestaande management informatiesysteem en de organisatiebesturingsmechanismen die hierop gebaseerd zijn. ISO 31000 bijvoorbeeld, geeft diverse handvatten voor risicomanagement.

Deze risico-analyse moet periodiek te geüpdatet worden, bijvoorbeeld eens per jaar bij het maken van de jaarplannen.

Ook voor (grote) projecten en programma's dienen risico's en kansen in kaart gebracht te worden. Indien voor een project en programma geen risico's en kansen in kaart gebracht worden, dient uitgelegd te kunnen worden waarom dit geen toegevoegde waarde heeft voor dat specifieke geval. De beheersmaatregel en (wanneer nodig en relevant) en de monitoring van deze kansen en risico's kan geïntegreerd worden in de reguliere projectcyclus. Dus de risico-analyse bij het opstellen van het projectplan en de beheersing en monitoring bij de reguliere monitoring en evaluatie van de projecten of programma's.

6.2 Kwaliteitsdoelstellingen en de planning om ze te bereiken

6.2.1

De kwaliteitsdoelstellingen geven concreet aan wat de organisatie wil bereiken op het gebied van kwaliteit. Deze doelstellingen moeten meetbaar en tijdsgebonden zijn. De doelstellingen moeten geformuleerd worden (of beter nog van toepassing zijn) voor alle relevante processen, afdelingen en functies binnen de organisatie. Doelstellingen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het verhogen van de klanttevredenheid, verbeteren van de uitvoering van het werk, verbeteren van bepaalde processen, leren en verbeteren, verminderen van klachten. De doelstellingen moeten consistent zijn met het kwaliteitsbeleid. Dit betekent dat de kwaliteitsdoelstellingen moeten zijn afgeleid van het kwaliteitsbeleid. Dus door de kwaliteitsdoelstellingen te realiseren wordt eveneens het kwaliteitsbeleid gerealiseerd.

Het is wenselijk om de kwaliteitsdoelstellingen te integreren in de algemene organisatie-doelstellingen, dus onderdeel te maken van bijvoorbeeld het meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en afdelingsplannen en niet als een losstaand iets.

6.2.2

Door de kwaliteitsdoelstelling mee te nemen als onderdeel van de reguliere doelstellingen (o.a. meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en afdelingsplannen) kunnen ook zaken als uitvoering, monitoren en evalueren in de reguliere cyclus meegenomen worden.

6.3 Planning van wijzigingen

Net als bij een verhuizing of het omschakelen naar nieuwe software dienen wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem goed gepland en gecontroleerd uitgevoerd te worden. Er moet goed nagedacht worden over doelen, of de onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem nog wel goed op elkaar aansluiten, benodigde middelen (o.a. geld en opleidingen) en de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. ●



7 Ondersteuning

7.1 Middelen

7.1.1 Algemeen

Geen specificatie, zie ISO 9001

7.1.2 Personeel

Geen specificatie, zie ISO 9001

7.1.3 Infrastructuur

Geen specificatie, zie ISO 9001

7 Ondersteuning

7.1 Middelen

7.1.1 Algemeen

Bij middelen ten behoeve van het kwaliteitsmanagementsysteem kan gedacht worden aan geld, menskracht, software, kennis en apparatuur.

T.b.v. het kwaliteitsmanagementsysteem moet bepaald worden wat van de bovenstaande zaken nodig is. Er moet enerzijds bepaald worden wat er vanuit de interne organisatie nodig is. Anderzijds moet gekeken worden wat intern niet beschikbaar is en ingekocht moet worden bij derden. Denk bijvoorbeeld aan opleidingen, software of consultancy. Het meest voor de hand liggend is om dit in de jaarlijkse begroting op te nemen en in het formatieplan.

7.1.2 Personeel

Voor elk onderdeel (incl. kwaliteitsmanagement) van de organisatie dient men te bepalen hoeveel medewerkers hiervoor nodig zijn. Daarnaast moet men bepalen welke competenties deze medewerkers moeten hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren. Aan deze eis kan voldaan worden met een formatieplan of formatieoverzicht en competentieprofielen en functiebeschrijvingen. Bij personeelsverloop of uitbreiding van de organisatie dienen de benodigde medewerkers geworven te worden.

7.1.3 Infrastructuur

Bij een bestaande organisatie is de infrastructuur van de organisatie al bepaald. Via de jaarlijkse financiële begroting kunnen wijzigingen in de infrastructuur en het onderhoud van de infrastructuur aantoonbaar gemaakt worden. Daarnaast is het van belang dat taken en verantwoordelijkheden t.a.v. het onderhoud of vernieuwen van de infrastructuur toegewezen zijn aan medewerkers binnen de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld via de functiebeschrijvingen.

7.1.4 (vervolg)

De organisatie heeft een integriteitssysteem dat aan de volgende criteria voldoet:

- I) Omvat een gedragscode met daarin een expliciete beschrijving van de normen en waarden van de organisatie. De gedragscode maakt tevens duidelijk wat ontoelaatbaar gedrag is en geeft aan hoe potentiële slachtoffers beschermd worden en goede zorg krijgen. De gedragscode is goed vindbaar op de website gepubliceerd en heeft betrekking op de volgende aandachtsgebieden:

Machtsmisbruik

- a. Corruptie;
- b. Belangenverstrengeling en nepotisme;
- c. Manipulatie van of misbruik/lekken van (de toegang tot informatie;

Financiële schendingen

- d. Fraude;
- e. Oneigenlijk gebruik/misbruik van middelen; diefstal;
- f. Belastingontwijking en vermogensbeheer/belegingsbeleid in strijd met de doelstelling van de organisatie;

Interpersoonlijke schendingen

- g. Ongewenste intimiteit, seksuele intimidatie en seksueel geweld;
- h. Agressie, discriminatie en pestgedrag.

- II) De gedragscode is vertaald naar richtlijnen voor integer handelen voor partijen en personen die namens de organisatie werken (o.a. leveranciers van diensten en partnerorganisaties);

- III) Heeft een bestuurs- of MT-lid dat eindverantwoordelijk is voor integriteit en een lid van het toezichthoudend orgaan dat toezicht houdt hierop;

- IV) Heeft één of meerdere medewerkers die beleidsvormend, adviserend en uitvoerend werk op het gebied van integriteit op zich nemen en daarvoor toegerust zijn;

- V) Hebben voor het melden van schendingen:
 - a) Een meldpunt waar schendingen op laagdrempelige wijze, veilig en vertrouwelijk kunnen worden gemeld door medewerkers, vrijwilligers en anderen voor en met wie de organisatie werkt.
 - b) Daarnaast één of meer vertrouwenspersonen;
 - c) Aansluiting bij een extern klokkenluider-orgaan.

- VI) Heeft capaciteit en expertise beschikbaar of huurt deze in om:
 - a) Meldingen te onderzoeken;
 - b) Te adviseren over proportionele sanctiemaatregelen, inclusief eventuele juridische stappen;
 - c) Te adviseren over proportionele hulp of schade-loosstelling aan slachtoffers of gedupeerden;
 - d) Besluiten te nemen over maatregelen en deze uit te voeren;

7.1.4 (vervolg)

De ISO-9001 norm geeft bij deze paragraaf als toelichting: “Een geschikte omgeving kan een combinatie zijn van menselijke en fysieke factoren, zoals: a) maatschappelijk (bijv. niet-discriminerend, vreedzaam, niet-confronterend);” Partos heeft dit, tevens gezien de ontwikkelingen in de sector, ingevuld door te vragen om een goed werkend integriteitssysteem.

De praktische toepassing van het integriteitssysteem kan aangepast worden aan de aard en omvang van de organisatie. Zie voor meer informatie over de praktische toepassing de Handreiking Integriteitssysteem, opgesteld in opdracht van Partos en GDN.

Een organisatie is integer als zij handelt in overeenstemming met de gerechtigheid. D.w.z. het recht doen aan de personen en organisaties met wie en voor wie de organisatie werkt.

- I) Aan de basis van een integriteitssysteem ligt de gedragscode. Daarin wordt aan medewerkers expliciet uitgelegd welke handelingen binnen de organisatie niet geoorloofd zijn en als strafwaardig beschouwd worden. Tevens is het belangrijk een korte beschrijving op te nemen welke sanctiemaatregelen de organisatie heeft, in algemene zin, bij grensoverschrijdend gedrag. Sanctiemaatregelen zijn bijvoorbeeld: berisping, officiële waarschuwing, terugzetten in schaal of rang, andere financiële- of verlofsancties, overplaatsing en ontslag.

III en IV) De primaire verantwoordelijkheid voor de integriteit van een organisatie ligt bij directie en management. Vervolgens ligt die bij het toezichthoudende orgaan. Op de derde plaats ligt de verantwoordelijkheid voor de integriteit van de organisatie bij iedere medewerker. Het management delegeert die verantwoordelijkheid gedeeltelijk aan specifieke integriteit-organen (of één of meer integriteit-functionarissen) en mandateert aan die organen de noodzakelijke bevoegdheden om de praktische werkzaamheden uit te voeren.

V-b) Het meldsysteem kent een voorportaal. Dat zijn de vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen hebben als taak medewerkers die getuige waren of slachtoffer van een schending een eerste-lijn-opvang te bieden. Gesprekken met de vertrouwenspersoon zijn volstrekt vertrouwelijk. Het gesprek met de vertrouwenspersoon heeft meerdere doelen. De betrokken medewerker kan zijn verhaal kwijt, men kan vaststellen of het daadwerkelijk gaat om een integriteit-schending en wat de beste vervolgstappen zijn. Daarbij zijn de belangen van getuige en slachtoffer leidend. Een vertrouwenspersoon kan in geen geval tegelijk ook als meldpunt binnen het integriteitssysteem functioneren. Dan valt de mogelijkheid weg dat de medewerker besluit niet te melden en het wordt ook moeilijker naar anderen dan het integriteitssysteem te verwijzen.

V a en c) Het meldsysteem moet drie kanalen kennen waarlangs schendingen gemeld kunnen worden door medewerkers die getuige of slachtoffer zijn. Het eerste kanaal waar schendingen gemeld kunnen worden is het management. In het geval van een melding bij het management kan de identiteit van de melder niet beschermd worden. Het tweede kanaal is een directe melding bij het meldpunt van het integriteitorgaan (-functionaris). Wordt er rechtsreeks bij orgaan of functionaris gemeld dan kan de identiteit van de melder worden beschermd. Het derde kanaal moet buiten de organisatie gecreëerd worden. Het gaat dan om een extern klokkenluider-punt. Dat moet het mogelijk maken dat de betrokken medewerker een schending toch kan melden als hij geen vertrouwen heeft in management en integriteitorgaan. Klanten, begunstigden, participanten maar ook vrijwilligers en medewerkers van andere organisaties binnen een keten moeten schendingen ook kunnen melden. Dat kan zowel bij het meldpunt van het integriteitorgaan of functionaris als bij de externe klokkenluider.

VI) Als een melding binnenkomt bij de integriteitfunctionaris (langs een van de drie kanalen) doet zij een vooronderzoek. Doel van dat onderzoek is om vast te stellen of er naar deze melding een disciplinair onderzoek gedaan moet worden of dat een andere



- e) Te adviseren over passende communicatie over eventuele schendingen.
- VII)** De gedragscode, richtlijnen en meldingsprocedures zijn bij medewerkers, vrijwilligers en personen die namens de organisatie werken bekend. Zij zijn alert op de toepassing hiervan;
- VIII)** Identificeert met passende regelmaat de integriteitsrisico's op alle relevantie onderwerpen;
- IX)** Heeft een moreel leerproces ingericht, dat wil zeggen dat er regelmatig moreel beraad plaats vindt over lastige morele kwesties met en door de medewerkers;
- X)** Besteedt in het jaarverslag aandacht aan de integriteit van de organisatie en dit onderdeel bevat in elk geval informatie over:
- De wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het bovenstaande in dit artikel;
 - Het aantal en de aard van meldingen van schendingen en de afhandeling daarvan.
 - Een reflectie op het eigen integriteitsbeleid;
- opvolging noodzakelijk is. Als de i-functionaris concludeert dat een onderzoek geboden is, legt zij een voorstel (voor eigen onderzoek of door derden) voor aan de directeur of het directielid dat verantwoordelijk is voor integriteit. De directeur neemt het uiteindelijke besluit over het eventueel opleggen van straf.
- VII)** Het vaststellen van de gedragscode, het bekendmaken van die code en het bespreken van de code hebben in zichzelf al een preventief effect. Ze stellen de norm(en). In de bespreking van de code kan bovendien al veel onwetendheid die tot schendingen zou kunnen leiden worden weggenomen. Het gaat dan vooral om het verhelderen wat er precies verboden wordt en om het verwoorden van de onderliggende redenen van de verboden.
- VIII)** De organisatie moet inzicht hebben in de specifieke kwetsbaarheid van processen en functies voor bepaalde schendingen. Op basis van het inzicht in kwetsbaarheid moeten er binnen een organisatie regelmatig risico-analyses plaatsvinden. In deze analyses wordt op basis van interviews, observaties en dossieronderzoek de werkelijke gang van zaken op de werkvloer in beeld gebracht, de directe risico's op schendingen die met die werkelijke gang van zaken samenhangen en de factoren van meer algemene aard die de risico's vergroten. Op basis van die analyse worden er aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van de inrichting van processen, controles, training van medewerkers en managers.
- IX)** De inrichting van een moreel leerproces in een organisatie ondersteunt medewerkers en managers in het nemen van belangrijke, lastige en twijfelachtige beslissingen. De organisatie traint daarvoor alle medewerkers en managers in morele oordeelsvorming. De training stelt de deelnemers in staat zich de vraag eigen te maken of beslissingen en handelingen in overeenstemming zijn met de gerechtigheid. De kern hiervan is het nauwkeurig tegen elkaar afwegen van de rechten en belangen van alle betrokkenen. Het is die nauwkeurige afweging die zeker stelt dat de beslissing en de handeling die daarop volgt in overeenstemming zijn met de gerechtigheid.
- X)** Organisaties moeten een lange termijn communicatie-strategie ontwikkelen rond integriteit. Daarbij is het belangrijk te rapporteren over de langzaam-maar-zeker voortgang van het opbouwen van een werkend integriteit-systeem. Ze moeten van tevoren duidelijk maken dat een beter integriteit-systeem op den duur zal leiden tot minder schendingen, maar in eerste instantie tot meer meldingen. Als die meldingen vervolgens daadwerkelijk tot stand komen moet de organisatie dat als succes verwoorden. Tenslotte is het belangrijk dat de organisatie waarheid en gerechtigheid leidend maakt in haar communicatie rondom integriteit. Dat betekent onder andere dat ze de voortgang die ze boekt niet moet overdrijven, tegen- en terugslagen net zo eerlijk melden als successen, onterechte of onevenredige reputatieschade voor individuen voorkomen, etc.

<p>7.1.4 Omgeving voor de uitvoering van processen</p> <p>De organisatie brengt de risico's in kaart voor medewerkers die uitgezonden worden naar het Zuiden. De organisatie neemt passende maatregelen om de risico's zoveel mogelijk te beperken.</p> <p>Binnen het (MVO-)beleid van de organisatie wordt aandacht besteed aan arbeidsomstandigheden, inclusief veiligheid, van partnerorganisaties en leveranciers.</p>	<p>7.1.4 Werkomgeving</p> <p>Bij OS-organisaties kan voor de Nederlandse situatie goed aan dit criterium voldaan worden door te voldoen aan de Arbo-eisen.</p> <p>Risico's t.a.v. werkomstandigheden liggen vooral bij medewerkers die worden uitgezonden naar het Zuiden. Daarom is het van belang goed in kaart te brengen welke risico's deze medewerkers lopen. Dit kan variëren van het oplopen van ziektes tot in het ergste geval ontvoering of fysiek geweld. De organisatie moet passende maatregelen nemen om deze risico's zoveel mogelijk te beperken. Hierbij kunt u denken aan het opstellen van een travel policy, health & safety beleid en/of security beleid. Zie http://www.opensecuritydocs.org/ voor voorbeelden. Onderdeel hiervan kan zijn dat medewerkers die uitgezonden worden een passende training volgen.</p> <p>Daarnaast stelt de organisatie zich op de hoogte van de arbeidsomstandigheden van partnerorganisaties en leveranciers. De organisatie maakt bijvoorbeeld een lijst met minimale uitgangspunten zoals geen kinderarbeid, een eerlijk loon, etc. (de Nederlandse Arbo-norm is wellicht wat hoog gegrepen in diverse omstandigheden).</p>
<p>7.1.5 Middelen voor monitoring en meten</p> <p>7.1.5.1 Algemeen</p> <p>De organisatie heeft een passend meetsysteem voor het uitvoeren van 0-metingen, het meten en monitoren van outputs en outcomes van projecten en programma's en het uitvoeren van evaluaties.</p>	<p>7.1.5 Middelen voor monitoring en meten</p> <p>7.1.5.1 Algemeen</p> <p>Meten heeft hier betrekking op het uitvoeren van 0-metingen voor aanvang van projecten en programma's, het meten en monitoren van outputs en outcomes van projecten en programma's en het uitvoeren van evaluaties. Het is hiervoor van belang dat de organisatie een passend M&E-systeem heeft. Veelal worden er hierbij doelstellingen geformuleerd met passende indicatoren op zowel financieel als inhoudelijk gebied. Van belang is dat er kwaliteitscriteria voor de meting en monitoring vastgelegd zijn. Denk hierbij aan criteria op het gebied van tijdigheid, betrouwbaarheid, volledigheid, etc. Verder is het belangrijk dat de medewerkers van de eigen organisatie en de partners in het Zuiden die de metingen uitvoeren voldoende opgeleid zijn. De resultaten van de metingen, het monitoren en de evaluaties worden doorgaans vastgelegd in rapportages.</p>
<p>7.1.5.2 Naspeurbaarheid van metingen</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>7.1.5.2 Naspeurbaarheid van metingen</p> <p>Het advies is deze paragraaf uit te sluiten. Deze paragraaf is vooral bedoeld voor organisatie die meetapparatuur gebruiken voor het meten van bv. maten en de conditie van fysieke producten. Het doel van deze paragraaf is te zorgen dat deze meetapparatuur in stand gehouden wordt en de juiste meetwaarden aan blijft geven.</p> <p>Deze paragraaf kan worden uitgesloten bij de ISO-certificering door dit aan te geven bij de scope van het kwaliteitsmanagementsysteem. De uitsluiting van deze paragraaf moet schriftelijk gemotiveerd worden.</p>
<p>7.1.6 Kennis binnen de organisatie</p> <p>De organisatie moet systematisch lessen uit project- en programma-evaluaties delen en toepassen in de ontwikkeling van nieuw beleid, nieuwe programma's en projecten.</p>	<p>7.1.6 Kennis binnen de organisatie</p> <p>Bij OS-organisaties wordt de belangrijkste kennis verkregen door opleidingen, trainingen, bijeenkomsten, conferenties en "training on the job". Externe kennis die de OS-organisatie binnen halen en die gedeeld moet worden heeft vooral betrekking op nieuwe interventie-strategieën voor projecten en programma's, technieken op het gebied van monitoring & evaluatie, projectmanagement en fondsenwerving.</p> <p>Deze ISO-paragraaf heeft met name toegevoegde waarde als het gaat om kennisdeling van geleerde lessen op basis van evaluaties van projecten en programma's. Het gaat hierbij om geleerde lessen binnen de eigen organisatie, tussen de eigen organisatie en partners in het Zuiden en tussen de eigen organisatie en collega-organisaties (bv. organisaties die deel uitmaken van hetzelfde consortium). Goede kennisdeling op dit vlak kan zorgen voor veel efficiëntere en effectievere programma's en projecten.</p> <p>Het is raadzaam in het meerjarenbeleidsplan en/of jaarplan op te nemen hoe met kennismanagement omgegaan wordt als middel om de organisatie-doelstellingen te realiseren.</p>



<p>7.2 Competentie</p> <p>In aanvulling op de eisen in deze ISO-paragraaf wordt voldaan aan de onderstaande eisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> I) De eisen die deze ISO-paragraaf stelt t.a.v. bekwaamheid, training en bewustzijn voor personeel gelden ook voor vrijwilligers. II) Indien een organisatie werkt met financiële derivaten dient de organisatie te beschikken over voldoende competente medewerkers op dit onderwerp dan wel deze professionaliteit in te kopen (zie 8.4) ; 	<p>7.2 Competentie</p> <p>Personeel dat werk uitvoert dat een relatie heeft met het eindproduct dat aan de klant geleverd wordt, moet bekwaam zijn om zijn of haar taken goed uit te voeren. In de praktijk zijn dit bijna altijd alle medewerkers in de organisatie.</p> <p>Deze eisen houden het volgende in:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De organisatie moet voor elke functie bepalen welke opleiding, training, vaardigheden en ervaring nodig zijn om deze functie goed uit te kunnen voeren. Deze eisen worden over het algemeen vastgelegd in de functiebeschrijvingen. b) Als een medewerker (nog) niet voldoet aan de eisen t.a.v. de competenties moet de organisatie zorgen dat deze medewerker de betreffende competenties alsnog verwerft. Dit kan door het geven van een opleiding of training of door het treffen
	<p>van andere maatregelen om de noodzakelijke competenties te verwerven (bv. training on the job, of begeleiding door een ervaren medewerker). Het is aan te raden jaarlijks een opleidingsplan te maken. Dit kan door een A4tje te maken met daarop welke medewerkers welke opleidingen gaan volgen. Nog beter is het om te kijken wat er aan opleiding en training nodig is om de strategische doelen voor de komende jaren te realiseren. Op basis hiervan kan een opleidingsplan geschreven worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Als een medewerker een opleiding, training of andere dingen gedaan heeft om competenties te verwerven, moet de organisatie beoordelen of de medewerker als gevolg hiervan daadwerkelijk in staat is de taken naar behoren uit te voeren. Het meest voor de hand liggend is om dit te doen tijdens het functionerings- of beoordelingsgesprek door de leidinggevende. d) De organisatie moet aantonen dat medewerkers de juiste opleiding, training, vaardigheden en ervaring hebben. Dit kan door CV's op te vragen van medewerkers en in het (digitale) personeelsdossier een overzicht bij te houden welke medewerkers welke training, opleiding, etc. gedaan heeft. Sommige organisaties vragen ook alle diploma's en getuigschriften van opleidingen en trainingen op, maar dit blijkt in de praktijk lastig en tijdrovend te zijn. <p>Bij OS-organisaties hebben vrijwilligers ook meestal invloed op de kwaliteit van het eindproduct. Daarom gelden de bovenstaande eisen ook voor onbetaalde medewerkers. De maatregelen voor vrijwilligers t.b.v. competenties, training en bewustzijn dienen wel passend te zijn voor de taken en rollen die deze vrijwilligers vervullen en wijken daarom meestal af van wat geregeld is voor betaalde krachten.</p>
<p>7.3 Bewustzijn</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>7.3 Bewustzijn</p> <p>De medewerkers moeten zich bewust zijn dat de uitvoering van hun taken een bijdrage levert aan de kwaliteit van het eindproduct en het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen en kwaliteitsbeleid. Dit kan door het onderwerp "kwaliteit" regelmatig te agenderen op bijvoorbeeld werkoverleg. Medewerkers dienen zich ook bewust te zijn van de gevolgen van het niet voldoen aan de eisen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Dit kan leiden tot ontevreden klanten, maar ook tot het verlies van het ISO-certificaat en daarmee niet meer voldoen aan eisen van donoren/donateurs.</p>



<p>7.4 Communicatie</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>7.4 Communicatie</p> <p>Het ligt het meest voor de hand om een overlegstructuur binnen de organisatie vast te stellen als deze nog niet geformaliseerd is. Dus op welke niveaus vinden welke overleggen plaats. Denk aan MT-vergaderingen, afdelingsoverleggen, overleggen tussen afdelingen, bilateralen, etc. Hierbij dient kwaliteit(smanagement) periodiek op de agenda meegenomen te worden. Dit kan als apart agendapunt, maar beter nog, geïntegreerd in de reguliere onderdelen/agendapunten.</p>
<p>7.5 Gedocumenteerde informatie</p>	<p>7.5 Gedocumenteerde informatie</p>
<p>7.5.1 Algemeen</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>7.5.1 Algemeen</p> <p>In tegenstelling tot de vorige ISO-9001 norm is de organisatie niet meer verplicht op schrift gestelde procedures vast te leggen (zie onderdeel b) en te onderhouden. Op schrift gestelde procedure kunnen echter wel degelijk nodig zijn om doeltreffend te kunnen werken. Dit om bijvoorbeeld te zorgen dat iedereen het werk op belangrijke onderdelen op dezelfde wijze uitvoert, kwaliteitscontroles juist uitgevoerd worden of werkzaamheden goed overgedragen kunnen worden. Desalniettemin staat het de organisatie vrij om de goede werking van de processen op een andere wijze te borgen. Denk hierbij aan een geautomatiseerd workflowsysteem, andersoortige software die de processen ondersteunt, filmpjes of gedegen opleiding en training. Naarmate medewerkers beter opgeleid en getraind zijn, hoeft er doorgaans minder in procedures vastgelegd te worden.</p> <p>Naast eventuele procedures moeten er diverse andere zaken wel verplicht vastgelegd worden zoals bijvoorbeeld het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen, scope van het kwaliteitssysteem en resultaten van metingen, benodigde competenties en verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken (zie onderdeel a).</p>
<p>7.5.2 Creëren en actualiseren</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>7.5.2 Creëren en actualiseren</p> <p>Voor de beheersing van documentatie is het raadzaam goede afspraken te maken en deze bijvoorbeeld vast te leggen in een procedure. Met “gedocumenteerde informatie” worden in deze normparagraaf alle documenten bedoeld die onderdeel vormen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Denk hierbij aan procedures, werkinstructies, formats en formulieren. De eisen zijn de volgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> Het moet duidelijk zijn wat de aard en versie is van een kwaliteitsdocument (minimaal titel, versienummer en/of datum uitgifte. Dit moet helpen te voorkomen dat medewerkers met verouderde versies van documenten werken. De organisatie moet zorgen voor passende formats voor documentatie. Denk hierbij aan een gelijksoortige opmaak van papieren en elektronische documenten dat zorgt voor herkenbaarheid en terugvindbaarheid van bepaalde informatie (titel, versie, gebruiksdoel). Een bevoegd persoon moet de kwaliteitsdocumenten goedkeuren voordat ze mogen worden uitgegeven en verspreid. <p>Om het overzicht te behouden helpt het een inhoudsopgave te maken met daarin alle documenten die tot het kwaliteitsmanagementsysteem behoren. De inhoudsopgave bevat minimaal alle namen en versienummers van de kwaliteitsdocumenten.</p>



8 Uitvoering

8.1 Operationele planning en beheersing

Voor a in deze ISO-paragraaf geldt de volgende aanvullende specificering:

- a1) bij projecten en programma's worden in ieder geval evalueerbare doelstellingen op output- en outcomeniveau vastgelegd. Waar mogelijk worden ook doelstellingen op impactniveau vastgelegd;
- a2) projecten en programma's zijn onderbouwd door een veranderstrategie die aangeeft hoe de beoogde outcomes en impact bereikt gaan worden;
- a3) beleid t.a.v. capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties is gericht op zelfstandigheid;
- a4) waar de kosten van een nulmeting in verhouding staan tot de kosten van het project of programma wordt deze uitgevoerd, er wordt gewerkt met periodieke monitoring tijdens de loop van het project of programma en een evaluatie na beëindiging van het project of programma.

8 Uitvoering

8.1 Operationele planning en beheersing

Dit criterium gaat over de planning, implementatie en beheersing van processen t.b.v. de projecten en activiteiten die uitgevoerd worden voor de klant. Allereerst moeten de processen (zoals fondsenwerven, subsidies aanvragen, uitvoeren van projecten) gepland en ingevoerd worden. Dit is het geval bij bestaande organisaties. De organisatie moet het volgende vaststellen/plannen bij de uitvoering van deze processen.

- a) Leg vast aan welke eisen (tijd, output, outcome, impact, kwaliteit, geld) van de klant en algemene kwaliteitseisen projecten en programma's moeten voldoen. Dit wordt o.a. vastgelegd in projectplannen en contracten met subsidieverstrekkers en partners.
 - a1) Partos 9001 vereist hierop aanvullend dat er in projectplannen e.d. doelstellingen op output- en outcomeniveau vastgelegd worden. Waar mogelijk moeten de doelstellingen ook op impact niveau vastgelegd worden.
 - a2) Om de kans significant te vergroten dat daadwerkelijk de geplande outcomes behaald worden, is het van groot belang een veranderstrategie te ontwikkelen die aangeeft hoe en op basis van welke aannames de input, activiteiten, outputs en outcomes met elkaar in verband staan. Hiervoor kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de Theory of Change methodiek (zie <http://www.theoryofchange.org>).
 - a3) Deze eis uit de Partos 9001 spreekt voor zich.
 - b1) De organisatie moet vaststellen wanneer processen goed functioneren. Dit is met name van belang als het resultaat van de projecten/programma's (output/outcome) niet direct aantoonbaar is.
 - b2) De organisatie moet processen of activiteiten plannen die aantonen dat het project of de activiteit aan de (kwaliteits)eisen voldoet. Er moeten dus (bv. via het projectplan) monitorings- en evaluatieactiviteiten gepland worden (zie Partos 9001 hiernaast). Ook moet er volgens Partos 9001 een nulmeting uitgevoerd worden als de kosten van deze nulmeting in verhouding staan tot de kosten van het project of programma.
 - c) Voor de uitvoering van de projecten en programma's dient een begroting opgesteld te worden (incl. benodigd personeel).
 - d) De processen of activiteiten die aantonen dat het project of de activiteit aan de (kwaliteits)eisen voldoen moeten geïmplementeerd worden (de monitorings- en evaluatieactiviteiten).
 - e) Het resultaat van de monitoring en evaluatieactiviteiten moet vastgelegd worden in de vorm van (digitale) verslagen of rapportages met daarin de resultaten en conclusies.

De output (resultaat) van de bovenstaande stappen bestaat veelal uit een projectplan/activiteitenplan met bijbehorende begroting en eventueel een contract met de financier. Daarnaast kan er ook nog een monitorings- en evaluatieplan gemaakt worden als dit niet of onvoldoende in het projectplan meegenomen is.

Als planningen niet gehaald worden kan uiteraard in overleg met financiers en partners de aanpak of tijdsplanning bijgesteld worden. Hierbij is het van belang dat de nieuwe afspraken schriftelijk worden bevestigd of het contract wordt aangepast.

Activiteiten binnen het project of programma die door partners uitgevoerd worden, moeten gemonitord worden en waar nodig bijgestuurd.

<p>8.2 Eisen voor producten en diensten</p> <p>8.2.1 Communicatie met de klant</p> <p>De organisatie communiceert in ieder geval met alle klantgroepen/belanghebbenden (indien voor hen relevant) over:</p> <ol style="list-style-type: none"> I) De kosten beheer en administratie. II) Verantwoording over de financiële en inhoudelijke voortgang van resultaten van projecten en programma's. III) De wijze waarop de organisatie leert van fouten en mislukkingen. IV) Besteding van middelen aan de doelen waarvoor deze geworven zijn. V) Een 'in control statement' van het bestuur m.b.t. opzet, bestaan en werking van de risicobeheersing- en controle-systemen alsmede inzicht in en evaluatie van risico's, opgenomen in het jaarverslag (zie 6.1.2 risicomanagement); <p>Indien gevraagd door belanghebbenden of wanneer de organisatie subsidies van ministerie van Buitenlandse Zaken van € 250.000,- of meer, maakt de organisatie hierbij gebruik van de IATI open data standaard. Hierbij worden de regels gevolgd die vastgelegd zijn in het document "How to use the IATI Standard, Publication Guidelines for Partners, Contractors and Suppliers of the Netherlands Ministry of Foreign Affairs".</p>	<p>8.2 Eisen voor producten en diensten</p> <p>8.2.1 Communicatie met de klant</p> <p>De organisatie moet bepalen hoe zij adequaat wil communiceren met haar klanten over haar activiteiten, projecten en programma's. Bij financiers, opdrachtgevers en partners kan dit door periodiek te overleggen en/of regelmatig over de voortgang en resultaten te communiceren en te (laten) rapporteren. Met de doelgroep wordt veelal via de partnerorganisaties in het Zuiden gecommuniceerd. Als de organisatie zelf uitvoerder in het Zuiden is van de projecten en programma's kan bv. in het projectplan opgenomen worden hoe de communicatie met de doelgroep plaats vindt. Met de achterban en donateurs kan bv. gecommuniceerd worden via (e-mail) nieuwsbrieven, de internetsite, onderzoek en mensen die zelf contact opnemen.</p> <p>Partos 9001 stelt een aantal eisen waarover gecommuniceerd moet worden met de klant. Informatie over "de kosten beheer en administratie" kan hier worden gevonden. Gebruikelijk is om informatie hierover in de jaarrekening en het jaarverslag op te nemen. Dat geldt ook voor II t/m V. Over de financiële en inhoudelijke voortgang van resultaten van projecten en programma's en de wijze waarop de organisatie leert van fouten en mislukkingen wordt bv. ook gecommuniceerd via overleg met en rapportages aan financiers, de internetsite en nieuwsbrieven voor donateurs en de achterban.</p> <p>IATI is de internationale standaard voor het openbaar beschikbaar maken van projectinformatie in de OS-sector. Het is een internationaal initiatief waarbij donor organisaties, overheden en ngo's samenwerken om de transparantie en openheid van OS te verbeteren. Grote donoren zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken stellen IATI verplicht bij subsidies boven de € 250.000,-.</p>
<p>8.2.2 Het vaststellen van de eisen voor producten en diensten</p> <p>Aanvullend op punt a2: cruciale eisen voor de kwaliteit van het eindproduct zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> I) contextanalyses en veranderstrategieën vormen de basis voor het definiëren van programma's en projecten; II) de aanpak van projecten en programma's is afgestemd met de doelgroepen en sluit aan bij de wensen en behoeften van deze doelgroepen; III) De organisatie stelt zich op de hoogte van andere organisaties die zich met soortgelijke of aanvullende programma's of projecten op dezelfde doelgroep richten en stemt af waar nodig; IV) waar relevant en mogelijk wordt samengewerkt met andere belanghebbenden; V) projecten en programma's worden in overleg met partners en andere belanghebbenden ontwikkeld; VI) projecten en programma's zijn gericht op blijvende verbetering of projecten en programma's kunnen zelfstandig voortgezet worden door partners en/of doelgroepen (zijnde duurzaam); VII) bij capaciteitsontwikkeling wordt gestreefd naar duurzame capaciteitsontwikkeling bij partners. 	<p>8.2.2 Het vaststellen van de eisen voor producten en diensten</p> <p>De organisatie moet alle eisen achterhalen die van belang zijn voor een goede uitvoering van projecten en programma's. Deze eisen hebben betrekking op de volgende 3 categorieën:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Eisen die de klanten stellen. Deze worden veelal vastgelegd in contracten en projectplannen. Hierbij moeten ook de inkoop-eisen zoals gesteld door (grote) donoren niet vergeten worden. Hierbij kunt u denken aan eisen op het gebied van rapportage, kwaliteitsmanagement en de organisatie. b) De organisatie moet bij de uitvoering van projecten en programma's voldoen aan de eisen vanuit wet- en regelgeving die hierop van toepassing is. Denk hierbij ook aan regelgeving vanuit branche-organisaties en lokale wetgeving van het land waar het project of programma uitgevoerd wordt. c) Naast eisen die klanten expliciet stellen, zijn er nog een groot aantal eisen die de klant mogelijk niet expliciet stelt, maar die wel cruciaal voor de kwaliteit van het eindproduct zijn en ook veelal gebruikelijk zijn in de OS-sector. Een groot aantal hiervan zijn opgenomen in Partos 9001 hiernaast. Daarnaast kunnen er nog andere specifieke eisen zijn die van belang zijn voor een specifiek project of programma, maar die niet in Partos 9001 staan. Die moeten ook worden meegenomen. Bij III in de Partos 9001-kolom worden zowel Nederlandse als ook buitenlandse en lokale organisaties bedoeld. Mogelijk zijn er daarnaast nog extra eisen die door de organisatie zelf noodzakelijk worden geacht. <p>De organisatie moet kunnen waarmaken wat zij in haar communicatie uitingen en contracten richting donateur en donoren beweert en vastgelegd heeft.</p>
<p>8.2.3 Beoordeling van de eisen voor producten en diensten</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>8.2.3 Beoordeling van de eisen voor producten en diensten</p> <p>8.2.3.1 De organisatie moet zeker weten dat zij aan alle eisen van de klant kan voldoen voordat zij zich contractueel vastlegt om een project of programma uit te gaan voeren. Vooraf moeten dus alle eisen in het contract, projectplan, subsidieaanvraag, ect. getoetst</p>



worden op haalbaarheid. Bij projecten en programma's is het van belang dat de project- of programmaverantwoordelijke bij de uitvoerende partijen (medewerkers, andere afdelingen, partners in Nederland en in het Zuiden) checkt of de planning, resultaten en financiële begroting haalbaar zijn. Hierbij moet niet vergeten worden dat het ook gaat om de haalbaarheid in relatie tot andere projecten en programma's die ook uitgevoerd moeten worden.

De organisatie moet:

- a) Alle eisen (resultaten, wijze van uitvoering, planning, kosten, etc.) beoordelen die door de klant gesteld worden aan het project of programma.
- b) Alle eisen beoordelen die niet expliciet door de klant gesteld worden, maar wel noodzakelijk om de beoogde doelen te halen en ook veelal gebruikelijk zijn in de OS-sector. Een groot aantal hiervan zijn opgenomen in de Partos 9001 eisen onder 8.2.2.
- c) Alle eisen beoordelen (resultaten, wijze van uitvoering, planning, kosten, etc.) die door de organisatie zelf gesteld worden aan het project of programma.
- d) Eisen beoordelen vanuit wet- en regelgeving.
- e) Alle eisen beoordelen uit het contract, projectplan, subsidieaanvraag, etc. die afwijken, van de eisen die de klant in een eerder stadium kenbaar gemaakt heeft.

De organisatie moet met de klant in overleg gaan en een oplossing vinden voor eisen uit het contract, projectplan, subsidieaanvraag, etc. die afwijken, van de eisen die de klant in een eerder stadium kenbaar gemaakt heeft. Mondeling gecommuniceerde eisen moeten ook worden vastgelegd, beoordeeld en meegenomen worden in contracten e.d.

8.2.3.2

De conclusies van deze check of toets moeten worden vastgelegd. Dit kan bv. doordat contracten ondertekend worden en vervolgens uitvoerenden hun akkoord geven op de planning en/of het projectplan dat daarvan afgeleid wordt (bv. via de mail of via een projectvergadering die genotuleerd wordt).

Ook tussentijdse wijzigingen die overeengekomen worden met de klant moeten worden vastgelegd in bijvoorbeeld addenda bij contracten en aanpaste en door de klant goedgekeurde projectplanningen. Bijvoorbeeld als wijzigingen in de context een andere projectaanpak nodig maken.

8.2.4 Wijzigingen in eisen voor producten en diensten

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.2.4 Wijzigingen in eisen voor producten en diensten

Als tijdens de loop van een project of programma deze wordt aangepast, is het van belang dat alle documentatie die betrekking heeft op dit project of programma ook wordt aangepast. Denk hierbij aan contracten, projectplannen, plannings, M&E-informatie en trainingsdocumentatie. Alle betrokkenen dienen op de hoogte gesteld te worden. Denk hierbij aan de klant, projectmedewerkers binnen de eigen organisatie en partnerorganisaties in Noordelijke en Zuidelijke landen.

Wijzigingen kunnen optreden door bijvoorbeeld voortschrijdend inzicht in t.a.v. de gehanteerde interventie, wijzigingen in de context of wijzigingen in wet- en regelgeving. Van deze laatste wijzigingen kan men bijvoorbeeld op de hoogte blijven via een abonnement op een nieuwsbrief hierover van het betreffende ministerie of een organisatie die dit op commerciële basis doet.

8.3 Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten

8.3.1 Algemeen

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.3 Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten

8.3.1 Algemeen

Deze paragraaf met sub paragrafen kan gemakkelijk uitgesloten worden. Deze paragraaf is oorspronkelijk bedoeld voor organisaties die een research & development afdeling hebben. Dus voor organisaties die producten ontwikkelen die compleet nieuw zijn. OS-organisaties voeren projecten en programma's uit die telkens weer anders zijn. Desalniettemin hebben



deze projecten en programma's grote overeenkomsten in de aanpak en de aard van de interventies. Als OS-organisaties regelmatig voor hen compleet nieuwe interventies ontwerpen en uitvoeren (met bijbehorende nieuwe processen) kan het nuttig zijn deze ISO-paragraaf wel in te vullen en hier een procedure voor te schrijven. Een ander voorbeeld waarop deze paragraaf van toepassing zou kunnen zijn, is als samengewerkt gaat worden met nieuwe partijen die sterk afwijkende eisen hebben van wat gebruikelijk is voor de organisatie (bv. bedrijfsleven).

Deze paragraaf kan worden uitgesloten bij de ISO-certificering door dit aan te geven bij de scope van het kwaliteitsmanagementsysteem. Er moet nu wel een beargumenteerde onderbouwing van de uitsluiting gegeven worden.

8.3.2 Planning van ontwerp en ontwikkeling

Indien paragraaf 8.3 Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten wel van toepassing is:

De OS-organisatie moet de ontwikkeling van voor haar organisatie compleet nieuwe interventies of nieuwe typen projecten/programma's de stappen en beheersmaatregelen vaststellen.

8.3.3 Inputs voor ontwerp en ontwikkeling

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.3.3 Inputs voor ontwerp en ontwikkeling

Hier wordt bepaald wat de input voor de ontwikkeling van deze nieuwe interventies of nieuwe typen projecten/programma's is. De input moet bestaan uit:

- a) functionele en prestatie-eisen, denk hierbij aan output, outcome en impact;
- b) evaluaties en andere informatie die verkregen is bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld nieuwe interventies;
- c) van toepassing zijnde eisen uit wet- en regelgeving;
- d) normen en gedragscodes van Partos en bijvoorbeeld organisaties als Goede Doelen Nederland.
- e) wanneer van toepassing, informatie afgeleid van eerdere, vergelijkbare interventies, projecten of programma's; en
- f) de organisatie moet in ieder geval nadenken wat te doen met de gevolgen voor de doelgroep als de outcome en impact van het project of programma niet behaald worden.

Al het bovenstaande moet toereikend zijn, tegenstrijdigheden worden opgelost en digitaal of schriftelijk worden vastgelegd.

8.3.4 Beheersmaatregelen voor ontwerp en ontwikkeling

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.3.4 Beheersmaatregelen voor ontwerp en ontwikkeling

Tijdens het ontwerp- en ontwikkelproces moet, in overeenstemming met de planning, regelmatig beoordeeld worden of de nieuw te ontwikkelen interventie, het project of programma in staat is te voldoen aan de eisen. Kan hiermee bijvoorbeeld de gewenste output, outcome en impact gerealiseerd worden? Daarnaast moeten eventuele problemen vastgesteld worden. Als die er zijn moeten maatregelen genomen worden om deze problemen op te lossen. Deze beoordelingen moeten mede uitgevoerd worden door functionarissen die bij het ontwerp en de ontwikkeling betrokken zijn. Het resultaat van deze beoordelingen moet schriftelijk of digitaal worden vastgelegd.

Onder c) staat dat er "verificatieactiviteiten" uitgevoerd moeten worden. Dit is een beoordeling waarbij getoetst wordt of de output, zijnde de ontwikkelde interventie, het project of programma voldoet aan de inpuiseisen van het ontwerp. Kortom, is het resultaat in overeenstemming met het ontwerp. Bij een OS-interventie kan bijvoorbeeld getoetst worden of bij het pilotproject ook daadwerkelijk 1.000 mensen binnen 4 weken bereikt kunnen worden zoals in het projectontwerp/plan is vastgelegd. Het resultaat van deze verificatie (beoordeling)



moet schriftelijk of digitaal worden vastgelegd.

Onder d) staat dat er activiteiten voor “validatie” moeten worden uitgevoerd van het ontwerp en ontwikkeling van de interventie, het project of programma. Met validatie wordt bedoeld dat de ontwikkelde interventie, het project of programma ook daadwerkelijk geschikt is voor gebruik in de praktijk. Bij een OS-interventie kan bijvoorbeeld getoetst worden of bij het pilotproject ook daadwerkelijk de output (bv. opgedane kennis door de doelgroep) of outcome (bv. gedragsverandering) gerealiseerd worden.

8.3.5 Ontwerp- en ontwikkelingsoutputs

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.3.5 Ontwerp- en ontwikkelingsoutputs

De output, zijnde het ontwerp van de nieuw ontwikkelde interventie, project of programma moet worden bepaald en vastgelegd. Deze vastlegging moet zodanig zijn, dat getoetst kan worden of de output voldoet aan de inpuiseisen. Een bevoegde functionaris moet de output aantoonbaar beoordelen en goedkeuren. Het resultaat van deze beoordelingen en goedkeuring moet schriftelijk of digitaal worden vastgelegd.

8.3.6 Wijzigingen met betrekking tot ontwerp en ontwikkeling

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.3.6 Wijzigingen met betrekking tot ontwerp en ontwikkeling

Als er tijdens het traject van ontwerp en ontwikkeling wijzigingen worden doorgevoerd, moeten deze schriftelijk of digitaal worden vastgelegd. Alle wijzigingen moeten worden beoordeeld. Bij de beoordelingen moet ook rekening gehouden worden met de nadelige gevolgen, c.q. de invloed die wijzigingen op andere stappen en onderdelen van de interventie, het project of programma hebben. Wat is bijvoorbeeld de invloed van het wijzigen van het cursusmateriaal op de training van de docenten die de cursus moeten gaan geven? Het resultaat van de beoordelingen van de wijzigingen en maatregelen die hieruit voortkomen, moet schriftelijk of digitaal vastgelegd worden.

8.4 Beheersing van extern geleverde processen, producten en diensten

8.4 Beheersing van extern geleverde processen, producten en diensten

8.4.1 Algemeen

In aanvulling op de eisen in deze ISO-paragraaf hanteert de organisatie:

- I) t.a.v. partnerorganisaties een partnerselectieprocedure;
- II) selectiecriteria en toetsingscriteria voor partnerorganisaties;
- III) een periodieke partner beoordelingsprocedure.

8.4.1 Algemeen

De organisatie moet ervoor zorgen dat alle producten en diensten voldoen aan de eisen die hieraan gesteld worden. De producten of diensten die ingekocht, c.q. door derden uitgevoerd worden voor de (indirecte) klanten van de eigen organisatie hebben vaak (grote) invloed op de uitvoering en/of het resultaat van activiteiten, projecten en programma's. Daarom is het van belang hier eisen aan te stellen. De mate waarin eisen gesteld worden moet afhangen van de mate van de invloed op uitvoering en/of het resultaat van activiteiten, projecten en programma's. Bij bv. partners, uitvoerende partijen en evaluatoren is het van groot belang goede eisen te stellen en de selectie zorgvuldig conform de procedures uit te voeren. Anderzijds is het bv. voor kantoorspullen niet zo van belang daar de inkoopprocedures op toe te passen omdat deze niet worden opgenomen in de eigen producten en diensten van de organisatie.

Als derden meewerken aan de uitvoering van projecten of programma's of hiervoor diensten of producten leveren, moet de organisatie:

- a) Leveranciers/partners in Nederland of in het Zuiden aan wie de uitvoering van projecten uitbesteed wordt, beoordelen of ze in staat zijn producten of diensten te leveren die aan de eisen voldoen. Per type leverancier/partner dienen hiervoor vooraf schriftelijk of digitaal selectiecriteria vastgelegd te worden. Denk aan criteria als goede referenties, productkwaliteit, prijs, ervaring in de sector en levertijd. Als de organisatie een leveranciers/partnerbeoordeling heeft gedaan, moet deze schriftelijk of digitaal worden vastgelegd.

Omdat invloed van de partnerorganisaties zo groot is, stelt Partos 9001 dat er speciaal voor partners een partnerselectieprocedure opgesteld en gebruikt moet worden. Dit is een uitwerking van a en b, maar dan speciaal voor partners. Het is verstandig om



in deze procedure de selectiecriteria en toetsingscriteria voor partnerorganisaties op te nemen.

- b) Om te voorkomen dat telkens opnieuw dezelfde leveranciers/partners bij de selectie beoordeeld moeten worden, kan de organisatie een lijst aanleggen met “goedgekeurde leveranciers”. Dit zijn de leveranciers/partners die in het verleden beoordeeld en goed bevonden zijn of waarmee in het verleden (voordat het kwaliteitsmanagementsysteem ingevoerd is) goede ervaringen opgedaan zijn. Als met een dergelijke lijst gewerkt wordt, moeten de leveranciers op deze lijst wel jaarlijks beoordeeld worden of ze nog aan de eisen voldoen. Zo niet, dan moeten deze van de lijst af of er moeten afspraken gemaakt worden voor verbetering met deze leveranciers.

8.4.2 Soort en mate van beheersing

De organisatie hanteert een financieel toezichtstelsysteem voor organisaties aan wie geld of middelen overgedragen worden.

Als de organisatie bij haar partners projectbezoeken wil afleggen of financiële of inhoudelijke audits uit wil voeren, dient zij dit in het partnercontract vast te leggen.

8.4.2 Soort en mate van beheersing

Voordat een fysiek product bij aflevering geaccepteerd of gebruikt wordt, dient vastgesteld te worden of het aan de inkoop-eisen voldoet. Zo niet, dan moet actie ondernomen worden. Bij diensten (projecten en programma's) dient tijdens de uitvoering (monitoring, bv. via bezoeken, skype-overleg en rapportages) en achteraf (evaluatie) bepaald te worden of datgene geleverd is wat werd gevraagd.

Partos 9001 eist dat de organisatie een financieel toezichtstelsysteem hanteert voor organisaties aan wie geld of middelen overgedragen worden. Dit betekent o.a. ten behoeve van partnerorganisaties dat financiële monitoring toegepast moet worden die past bij het risico en grootte van het bedrag. Bij kleine risico's en kleine bedragen is mogelijk een schriftelijke verantwoording achteraf voldoende. Bij grote risico's en grote bedragen kan gedacht worden aan regelmatige financiële voortgangsrapportage, controle van bonnetjes, financiële controle bij de partner ter plaatse en een accountantscontrole. Als de organisatie bij haar partners projectbezoeken c.q. formele inspectiebezoeken wil afleggen of financiële of inhoudelijke audits uit wil voeren, dient zij dit in het partnercontract vast te leggen. Dit om te voorkomen dat de partner hierdoor verrast wordt en dit in kan plannen.

8.4.3 Informatie voor externe aanbieders

Contracten met partnerorganisaties bevatten heldere beoogde resultaten, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties en kwalificaties van in te zetten personeel, de wijze van monitoring en evaluatie en condities en voorwaarden.

8.4.3 Informatie voor externe aanbieders

De organisatie moet schriftelijk of digitaal vast (laten) leggen waaraan de in te kopen producten of diensten (door partners) moeten voldoen. Dit wordt gedaan via offertes, inkoopbonnen, opdrachtbevestigingen of contracten. Hierin moeten worden opgenomen:

- a) Eisen die maken dat een product of dienst voldoet aan de eisen die eraan gesteld worden t.a.v. uitvoering, vorm, kwaliteit, werkwijze, etc.
- b) De wijze waarop producten en diensten goedgekeurd worden. Denk bij projecten en programma's aan goedkeuringen van voortgangs- en eindrapportages, goed bevonden bezoeken en audits van projecten en evaluatierapporten.
- c) Eisen die gesteld worden aan opleiding en ervaring van personeel dat ingezet wordt t.b.v. de dienstverlening door de leverancier.
- d) De wijze waarop contact onderhouden wordt met bv. partners tijdens de uitvoering van projecten en programma's. Denk aan telefonische en skypecontacten, bezoeken, bijeenkomsten t.b.v. ondersteuning, capaciteitsopbouw, monitoring en evaluatie.
- e) Eisen t.a.v. monitoring en evaluatie dienen kenbaar gemaakt te worden.
- f) Bezoeken aan projecten en audits die de organisatie uit wil (laten) voeren bij partners.

De organisatie moet eerst controleren of de inkoop-eisen correct en dusdanig zijn dat ze datgene opleveren dat voor de uitvoering van de activiteit, het project of programma nodig is, voordat deze aan de leverancier gecommuniceerd worden. Hou er rekening mee dat de donor ook eisen op kan leggen die doorvertaald moeten worden naar uw eigen inkoop-eisen.



8.5 Productie en het leveren van diensten

8.5.1 Beheersing van productie en het leveren van diensten

De organisatie beschikt in ieder geval over een:

- I) adequate financiële en administratieve organisatie;
- II) een sluitende meerjarenbegroting (minimaal T+3) met onderliggende aannames, gebaseerd op het meerjaren- beleidsplan;
- III) planning- en controlcyclus, inclusief passend budgetbeheer;
- IV) financieel toezicht systeem voor organisaties aan wie geld of middelen overgedragen worden;
- V) verantwoordingscyclus, inclusief inhoudelijke en financiële rapportages;
- VI) anti-corruptie- en fraudebeleid;
- VII) sanctiebeleid t.a.v. partijen aan wie geld of middelen overgedragen worden;
- VIII) gedragscode inzake interne regels en omgangsvormen waaronder integriteitsbeleid en diversiteitsbeleid;
- IX) professionele werkwijzen en methoden voor het uitvoeren van contextanalyses, veranderstrategieën en monitoring & evaluatie;
- X) Een systematiek om te zorgen dat bij de uitvoering van projecten en programma's aan de inkoop-eisen zoals gesteld door de donoren voldaan wordt.
- XI) Gegevens die conform de IATI standaarden worden gepubliceerd, worden voorafgaand aan publicatie getoetst op kwaliteit, betrouwbaarheid, veiligheid en privacy risico's. De toetsing van deze gegevens is vastgelegd in en/of geborgd via het kwaliteitssysteem.

8.5 Productie en het leveren van diensten

8.5.1 Beheersing van productie en het leveren van diensten

De organisatie moet de activiteiten, projecten en programma's onder "beheerste omstandigheden" uitvoeren. (de uitvoering moet onder controle zijn). Beheerste omstandigheden bestaan uit:

- a) De beschikbaarheid van informatie die de kenmerken van het product beschrijft en de te behalen resultaten. Denk aan projectvoorstellen, projectaanvragen of projectplannen met daarin de doelen en output, outcome en eventuele impact van het project. Partos 9001 vraagt in dit kader (V) een verantwoordingscyclus, inclusief inhoudelijke en financiële rapportages. Denk hierbij aan inhoudelijke en financiële rapportages van projecten en programma's. Ook de jaarverslaggeving valt hieronder.
- b) De beschikbaarheid en het gebruik van geschikte middelen voor monitoren en meten. Partos 9001 vraagt in dit kader (II) een sluitende meerjarenbegroting voor het huidige jaar en 3 opvolgende jaren. Hierbij worden tevens de aannames (met onzekerheden) beschreven waarop bepaalde posten gebaseerd zijn zoals verwachte toekenningen van subsidies of een bepaalde groei van de organisatie. Voor eventuele tekorten kan een reserving op basis van de continuïteitsreserve worden gemaakt.
- c) (III) een planning- en controlcyclus, inclusief passend budgetbeheer en (IV) financieel toezicht systeem voor organisaties aan wie geld of middelen overgedragen worden (zie handreiking bij 8.4.2). Denk daarnaast aan de tools en systematiek van monitoring en evaluatie.
- d) De uitvoering van monitoring- en meetactiviteiten op passende momenten. De 0-meting, monitoringsmomenten en evaluatie van projecten en programma's moet op daarvoor geschikte momenten uitgevoerd worden.
- e) Het gebruik van geschikte infrastructuur en omgeving. Partos 9001 vraagt in dit kader (I) een adequate financiële en administratieve organisatie. Denk daarnaast aan ICT of als bv. zelf mensen uitgezonden worden voor hulpverlening de juiste transportmiddelen, en medische uitrusting.
- f) De projecten en programma's dienen uitgevoerd te worden door goed gekwalificeerde medewerkers.
- g) Extra validatie-activiteiten uitvoeren bij projecten of programma's waarbij bij beëindiging niet vastgesteld kan worden of het gewenste resultaat (denk aan outcome en impact) bereikt is. Als dit niet vastgesteld kan worden bij beëindiging, dan moeten er maatregelen genomen worden die aantonen dat de uitvoering van een activiteit, project of programma dusdanig is dat het gewenste eindresultaat hoogstwaarschijnlijk bereikt gaat worden. Dit kan door:
 - I) Tussentijdse inhoudelijke en financiële rapportages op te stellen, te beoordelen en goed te keuren, evenals eindrapportages. Hieruit moet blijken dat alles uitgevoerd is conform planning en tussentijdse doelen gehaald zijn.
 - II) De uitrusting (ICT, transportmiddelen, medische uitrusting, etc.) en opleiding en ervaring van personeel moet dusdanig zijn dat de gewenste resultaten gehaald kunnen worden. Hierin moet het projectplan voorzien.
 - III) Gebruik van specifieke methoden en procedures zoals vastgelegd in procedures en werkinstructies.
- h) De invoering van maatregelen om menselijke fouten (en misdragingen) te voorkomen. Partos 9001 vraagt in dit kader om (V) anti-corruptie- en fraudebeleid, (VI) sanctiebeleid, (VII) een gedragscode inzake interne regels en omgangsvormen waaronder integriteitsbeleid en diversiteitsbeleid en (VIII) professionele werkwijzen en methoden voor het uitvoeren van contextanalyses. Tenslotte vraagt de Partos 9001 ook (IX) een systematiek om te zorgen dat bij de uitvoering van projecten en programma's aan de inkoop-eisen zoals gesteld door de donoren voldaan wordt. Dit kan door in de procedures met betrekking tot projectuitvoering een extra controle ten aanzien hiervan op te nemen. Tenslotte kan het goed zijn procedures en werkinstructies te



gebruiken voor het uitvoeren van projecten en programma's.

- i) De invoering van activiteiten op het gebied van vrijgave, aflevering en nazorg. Denk hierbij aan de officiële overdracht van het project aan de partners in het Zuiden die het vervolgens zelfstandig voortzetten. Of de formele afsluiting van het project met eindrapportage aan de financiers en partners.

Zie par. 8.5.1 ISO 9001:2015 punt e, f

Geen specificatie, zie ISO 9001

Zie par. 8.5.1 ISO 9001:2015 punt e, f

8.5.2 Identificatie en naspeurbaarheid

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.5.2 Identificatie en naspeurbaarheid

Om aan de identificatieplicht te voldoen kunnen bijvoorbeeld alle documenten en materialen die aan een bepaald project gekoppeld zijn, gecodeerd worden met een projectcode.

Een alternatief is om alle (digitale) mappen een projectcode te geven en alle documenten die hierbij horen in deze (digitale) mappen op te bergen. Dan hoeven niet alle afzonderlijke documenten de betreffende projectcode te krijgen.

8.5.3 Eigendom van klanten of externe aanbieders

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.5.3 Eigendom van klanten of externe aanbieders

In deze paragraaf gaat het om zaken die de klant (financier, sponsor of partnerorganisatie) beschikbaar stelt voor de uitvoeringen van een activiteit, project of programma en die fysiek of intellectueel eigendom blijven van de klant. Denk hierbij aan transportmiddelen, gebouwen of adressenbestanden. De organisatie moet hier zorgvuldig mee omgaan (hiervoor maatregelen treffen) zodat fysieke eigendommen van de klant na gebruik ongeschonden kunnen worden teruggegeven. Bij intellectuele eigendommen moeten bv. regels ten aanzien van privacy (adressenbestand) en copyrights gerespecteerd worden.

Als er iets misgaat met eigendommen van klanten, moet dit organisatie dit communiceren met de klant en dit registreren.

Als deze ISO-paragraaf van toepassing is, betreft het meestal middelen die voor een project of programma gekocht zijn van donorgeld. Denk bijvoorbeeld aan een auto die voor het project ingezet wordt. Als dit nog niet is vastgelegd in het contract dient aan eind van het project met de donor overlegd te worden wat er met deze middelen (de auto) moet gebeuren.

8.5.4 In stand houden

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.5.4 In stand houden

Deze paragraaf is vooral ontwikkeld voor het in stand houden van fysieke producten die bijvoorbeeld tijdelijk in een magazijn opgeslagen worden of in een fabriekshal staan. Bij de Nederlandse OS-organisaties bestaat het product vooral uit de overdracht van kennis, informatie en (digitale) documenten. De organisatie moet maatregelen treffen om digitale informatie in stand te houden via back-ups, virusprotectie en toegangsbescherming. Voor de bescherming van papieren documenten (denk aan de juiste plek waar ze opgeslagen worden, niet in een natte kelder) zijn maatregelen getroffen in de archiefprocedure.

Verder kan bij noodhulp gedacht worden aan de hele logistiek omtrent hulpgoederen.

8.5.5 Nazorgactiviteiten

Geen specificatie, zie ISO 9001

8.5.5 Nazorgactiviteiten

Nazorg zal bij projecten en programma's van OS-organisaties vooral bestaan uit het beantwoorden van vragen en nog verlenen van wat extra diensten als een project of programma zelfstandig voortgezet wordt door partnerorganisaties.



<p>8.5.6 Beheersing van wijzigingen</p>	<p>8.5.6 Beheersing van wijzigingen</p>
<p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>Door veranderende eisen van een donor, veranderingen in de context van een project of programma of als interventies niet het gewenste effect hebben, kunnen zich wijzigingen voordoen in een project of programma. Deze wijzigingen, in de vorm van een aangepast projectplan, moeten beoordeeld worden. Het resultaat van de beoordelingen van de wijzigingen en maatregelen die hieruit voortkomen, moet schriftelijk of digitaal vastgelegd worden. Als er tijdens de uitvoering van projecten of programma's wijzigingen worden doorgevoerd, moeten deze eveneens gecommuniceerd worden met de donor/financier. Veelal in de vorm van een aangepast contract of addendum hierop.</p> <p>Nadat de wijzigingen zijn beoordeeld en goedgekeurd, moeten ze zorgvuldig worden geïmplementeerd. Dat betekent ook dat de wijzigingen op de juiste wijze vertaald moeten worden richting de partners, ook via nieuwe afspraken en contracten. In partnercontracten wordt vaak een clausule opgenomen dat bij wijzigingen in een donorcontract, wijzigingen in de context of veranderende wet- en regelgeving, deze doorvertaald mogen worden naar het partnercontract.</p>
<p>8.6 Vrijgave van producten en diensten</p> <p>De organisatie moet haar projecten en programma's monitoren en op passende wijze evalueren.</p>	<p>8.6 Vrijgave van producten en diensten</p> <p>De organisatie moet aantonen dat de output van een proces (bv. de uitvoering van een project of programma) voldoet aan datgene wat is afgesproken en/of gepland.</p> <p>Partos 9001 stelt als eis dat de organisatie haar projecten en programma's monitort en op passende wijze evalueert. Op passende wijze evalueren betekent bijvoorbeeld voor een project van enkele miljoenen Euro's dat er evaluatieonderzoek gedaan wordt door onafhankelijke evaluatoren die onderzoeken wat er veranderd is t.o.v. de beginsituatie (0-meting). Een dergelijk onderzoek kan enkele tienduizenden Euro's kosten. Gebruikelijk is om tot 5% van het totale budget te besteden aan monitoring en evaluatie. Bij grotere projecten en programma's ligt dit gemiddeld rond de 2%. Bij een project van 5.000 Euro kan bijvoorbeeld volstaan worden met een overleg waarin de resultaten en leerpunten besproken worden met de belangrijkste betrokkenen en genotuleerd.</p> <p>Een project wordt pas definitief afgesloten nadat de evaluatie gerapporteerd is en de klant de rapportage hiervan heeft geaccepteerd.</p>
<p>8.7 Beheersing van afwijkende outputs</p> <p>Geen specificatie, zie ISO 9001</p>	<p>8.7 Beheersing van afwijkende outputs</p> <p>Deze paragraaf is met name bedacht om te voorkomen dat fysieke producten die fouten of afwijkingen bevatten, uitgeleverd worden aan de klant. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat een nieuwe fiets met krassen op de lak aan de fietswinkel afgeleverd wordt.</p> <p>Bij OS-organisaties die projecten en programma's uitvoeren worden afwijkingen en problemen in de loop van het project opgelost. Als bij de uitvoering of uit rapportages blijkt dat bijvoorbeeld projectdoelen niet gehaald worden bij ongewijzigde aanpak, worden er direct maatregelen genomen om bij te sturen als dat mogelijk is. Als dit niet mogelijk is wordt de planning bijgesteld en worden de wijzigingen afgestemd met de klant (financier). ●</p>

9 Evaluatie van de prestaties

9.1 Monitoren, meten, analyseren en evalueren

9.1.1 Algemeen

Ten behoeve van de uitvoering van programma's en projecten beschikt de organisatie over een passend systeem van planning, monitoring en evaluatie (PM&E). Dit PM&E-systeem voldoet aan de volgende criteria:

- 1) het genereert bruikbare en valide data;
- 2) het geeft inzicht in de input, output, outcome en waar mogelijk impact van projecten en programma's;
- 3) waar de kosten van een nulmeting in verhouding staan tot de kosten van het project of programma wordt deze uitgevoerd;
- 4) waar nodig wordt gezorgd voor bijsturing van projecten en programma's;
- 5) projecten en programma's worden op passende wijze geëvalueerd;
- 6) project- en programmadoelstelling worden evalueerbaar geformuleerd;
- 7) het PM&E-systeem is in staat te voldoen aan de eisen van de donor.

De organisatie:

- I) hanteert en stuurt op normen voor doelmatigheid, zowel ten aanzien van de interne organisatie als bij projecten en programma's;
- II) hanteert en stuurt op normen voor de kosten "beheer en administratie" zodat deze in redelijke omvang staan tot de bestedingen aan programma's en projecten ten behoeve van de doelstelling;
- III) hanteert en stuurt op normen voor de kosten "fondsenwerving" zodat deze in redelijke omvang staan tot de bestedingen aan programma's en projecten ten behoeve van de doelstelling;

9.1.2 Klanttevredenheid

Geen specificatie, zie ISO 9001 en de definitie van "Klant" bij Termen en definities.

9 Evaluatie van de prestaties

9.1 Monitoren, meten, analyseren en evalueren

9.1.1 Algemeen

Hier wordt vereist dat de organisatie de benodigde monitorings-, meet- en analyseprocessen plant en invoert. Denk hierbij bijvoorbeeld aan monitoring en evaluatie van projecten, bijhouden van de inkomsten t.a.v. fondsenwerving, het effect van communicatie met donateurs, de tevredenheid en resultaten van gegeven trainingen. Monitoren kan in dit kader ook betekenen dat de uitvoering van processen regelmatig geobserveerd wordt of dat via bilaterale gesprekken met medewerkers een goede indruk verkregen wordt of een proces goed verloopt. Meten heeft betrekking op het verzamelen van getallen.

Partos 9001 stelt hier nog een aantal specifieke eisen ten aanzien van meten, monitoren, analyseren en verbeteren. Als eerste stelt Partos 9001 een aantal belangrijke specifieke eisen aan het PM&E-systeem, dus hoe er gemeten en bijgestuurd moet worden. (zie criterium 1 t/m 7 hiernaast).

Daarnaast stelt Partos 9001 nog een aantal extra eisen ten aanzien van wat er in ieder geval gemeten moet worden. Hieronder staat het e.a. toegelicht:

- I) De organisatie moet sturen op doelmatigheid, of te wel efficiency. Dit moet zowel voor de interne organisatie als voor projecten en programma's. Bij sturen op efficiency kan gedacht worden aan overhead (kosten beheer en administratie), kosten voor reizen en voor communicatie
- II) De organisatie heeft vastgesteld welk percentage van de totale kosten, kosten voor "beheer en administratie" mogen zijn. (zie de richtlijn 650 voor het opstellen van de jaarrekening) Dit ligt in de praktijk veelal tussen de 6 en 9 procent. Voor kleinere organisaties is dit soms niet haalbaar, zodat dit percentage hoger ligt. Dit moet de organisatie dan wel goed uit kunnen leggen. De organisatie moet periodiek uitrekenen (bijvoorbeeld jaarlijks bij het opstellen van de jaarrekening) wat de kosten "beheer en administratie" zijn. Als deze hoger zijn dan de vastgestelde norm moeten er maatregelen genomen worden om de kosten naar beneden te brengen.
- III) De organisatie moet bepalen welk percentage van de opbrengsten van de fondsenwerving uitgegeven mogen worden aan kosten fondsenwerving. Het CBF hanteerde hiervoor tot eind 2015 de 25% norm. Partos zegt dat de kosten "fondsenwerving" in redelijke omvang moeten staan tot de bestedingen aan programma's en projecten ten behoeve van de doelstelling. Als dit bijvoorbeeld meer dan 25% is, moet de organisatie wel uit kunnen leggen waarom dit redelijk is. De organisatie moet periodiek uitrekenen (bijvoorbeeld jaarlijks bij het opstellen van de jaarrekening) wat de kosten "fondsenwerving" zijn. Als deze hoger zijn dan de vastgestelde norm moeten er maatregelen genomen worden om de kosten naar beneden te brengen.

9.1.2 Klanttevredenheid

De organisatie moet in kaart brengen hoe tevreden alle klantengroepen zijn over de diensten die de organisatie levert en de wijze waarop deze tot stand komen (zie termen en definities en ook 5.1.2). Het in kaart brengen van de klanttevredenheid kan bijvoorbeeld op de volgende wijze gebeuren:

- a) Bij donateurs & achterban: grootschalig kwantitatief onderzoek met behulp van een schriftelijke, telefonische of online vragenlijst; kwalitatief panelonderzoek (groepsdiscussies met een aantal groepen). Hiervan worden rapportages gemaakt.
- b) Bij bedrijven en instituten, grote donoren: via persoonlijke gesprekken, eventueel als onderdeel van een gesprek over meerdere onderwerpen. Het werkt vaak het beste om open vragen te stellen over hoe de resultaten, samenwerking en relatie ervaren wordt, en niet met een soort van enquête vragenlijst te werken. Hiervan



dient dan een (kort) verslag gemaakt te worden. Als er meerdere van dit soort gesprekken geweest zijn kan hier de grote lijn uitgehaald worden.

- c) Partnerorganisaties: bij voorkeur persoonlijke gesprekken. Als er heel veel partners zijn, kan het via een schriftelijke, telefonische of online vragenlijst.
- d) De doelgroep indien de organisatie rechtstreeks met hen in contact staat. Groot-schalig kwantitatief onderzoek, storytelling (wat vertellen leden van de doelgroep over wat ze ervaren hebben) of kwalitatief panelonderzoek. Uiteraard moet de wijze van onderzoek wel passen bij de doelgroep (let op geletterdheid, begrip van vragen, sociaal wenselijke antwoorden, etc.). Als de organisatie niet direct met de doelgroep werkt, verdient het de aanbeveling als de organisatie haar partners vraagt ook de tevredenheid van de doelgroep in kaart te brengen.

9.1.3 Analyse en evaluatie

Geen specificatie, zie ISO 9001

9.1.3 Analyse en evaluatie

De organisatie moet bepalen welke gegevens gemeten moeten worden en deze verzamelen. Daarnaast moet de organisatie deze analyseren en hieruit conclusies trekken. Deze analyses moeten enerzijds aangeven in hoeverre het kwaliteitsmanagementsysteem (inclusief alle werkprocessen) goed functioneert. Anderzijds moet helder worden waar verbeteringen mogelijk zijn om het kwaliteitsmanagementsysteem (en de werkprocessen) nog beter te laten functioneren.

In ieder geval moeten de volgende gegevens geanalyseerd worden:

- a) Het voldoen aan producteisen: hierbij is het belangrijk vast te stellen of monitorings- en evaluatierapporten aantonen dat aan de eisen in de subsidieaanvraag/ het contract/het projectplan voldaan wordt.
- b) Klanttevredenheid (zie 9.1.2): hierbij gaat het om vaststellen op welke punten de klanten tevreden zijn over de organisatie en haar projecten en programma's en op welke punten ze graag verbeteringen zien.
- c) Hierbij gaat het er om of het kwaliteitsmanagementsysteem doet wat het moet doen. Dus worden kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen gerealiseerd? Tonen audits aan dat er conform afgesproken werkwijzen gewerkt wordt? (bv. via procedures en werkinstructies). Worden projecten en programma's juist gemonitord, geëvalueerd en bijgestuurd? Worden projecten en programmaresultaten behaald? etc.
- d) Hierbij kan gedacht worden aan de implementatie van beleidsplannen, project- en programmaplannen en plannen t.b.v. het verbeteren van de organisatie. De monitoringssystemen geven hier informatie over.
- e) Bij de risico's gaat het om de beheersmaatregelen om de gevolgen van risicosituaties te beperken of te voorkomen. Bij kansen gaat het om de plannen en maatregelen om kansen op te pakken. Monitoringssystemen geven hier informatie over (zie 6.1).
- f) De prestaties van externe aanbieder (leveranciers en partners) (waarmee regelmatig gewerkt wordt) moeten periodiek geanalyseerd worden (zie 8.4). Leveren ze de juiste kwaliteit, op tijd, met de vereiste service, etc. Als leveranciers of partners onvoldoende presteren, moeten afspraken gemaakt worden voor verbetering. Zie ook de inkoopprocedure.
- g) Daar waar het kwaliteitsmanagementsysteem niet (optimaal) functioneert, dienen plannen gemaakt te worden voor de verbetering hiervan. Dit kan blijken bijvoorbeeld uit de directiebeoordeling, auditresultaten, klanttevredenheid en de monitoring en evaluatie van projecten en programma's.

9.2 Interne audit

Geen specificatie, zie ISO 9001

9.2 Interne audit

Een interne audit is een toetsing door een medewerker (auditor) of het kwaliteitsmanagementsysteem werkt en er o.a. volgens de (afspraken) gewerkt wordt. Een audit vindt plaats doordat de auditor (hiervoor opgeleide medewerker) een andere medewerker interviewt



en daarbij naar bewijs vraagt dat bepaalde verplichte zaken ook hebben plaatsgevonden. De auditor controleert via (digitale) documenten en hoor-wederhoor of datgene wat de medewerker vertelt ook klopt. De auditor stelt vast of het kwaliteitsmanagementsysteem zoals de organisatie dat ontwikkeld en ingevoerd heeft goed werkt. Daarnaast moet de auditor vaststellen of het kwaliteitsmanagementsysteem dat de organisatie ontwikkeld heeft, aan de ISO-norm voldoet.

De organisatie moet een auditplanning maken waarin aangegeven staat wat er precies geaudit gaat worden. Meestal is die voor de periode van een jaar. Processen die heel belangrijk zijn (bv. projectuitvoering) worden vaker geaudit dan processen die weinig risico's met zich meebrengen (documentatiebeheer). Als een proces of afdeling relatief veel afwijkingen heeft van wat het kwaliteitsmanagementsysteem vereist, moet deze ook vaker in de auditplanning opgenomen worden dan processen of afdelingen die goed conform het kwaliteitsmanagementsysteem werken.

De kwaliteitsfunctionaris moet aangeven wat, wanneer en hoe er geaudit moet gaan worden.

LET OP: in elk geval is het van belang dat het functioneren ten aanzien van de Code Wijffels binnen de organisatie op jaarlijkse basis intern geaudit wordt (in het kader van de bestuurlijke processen) en dus in de auditplanning meegenomen wordt.

Een auditor mag geen werkzaamheden auditen waarvoor deze zelf verantwoordelijk is. Dus bij voorkeur niet zijn of haar eigen afdeling.

Het is aan te raden om een procedure te hebben voor het uitvoeren van audits. Deze moet gaan over het plannen, uitvoeren en rapporteren van wat er geaudit is en de geconstateerde afwijkingen ten aanzien van hoe er volgens het kwaliteitsmanagementsysteem gewerkt moet worden.

Als er afwijkingen geconstateerd zijn, moeten de verantwoordelijke managers ervoor zorgen dat er verbetermaatregelen doorgevoerd worden. Vervolgens moet er nog een keer getoetst worden of deze maatregelen effectief zijn.

9.3 Directiebeoordeling

9.3 Directiebeoordeling

9.3.1 Algemeen

9.3.1 Algemeen

Geen specificatie, zie ISO 9001

Regelmatig (één tot twee keer per jaar is gebruikelijk) moet de directie het kwaliteitsmanagementsysteem beoordelen om vast te stellen of het kwaliteitsmanagementsysteem nog goed functioneert. Daarnaast dient de directie vast te stellen of het kwaliteitsmanagementsysteem de realisatie van het meerjarenbeleidsplan nog voldoende ondersteunt.

De kwaliteitsmedewerker of kwaliteitsmanager is vaak degene die deze beoordeling voorbereidt. Dit doet hij of zij door analyses te maken van gegevens van de afgelopen periode zoals die hierna bij 9.6.2 genoemd staan. Denk hierbij aan tellingen, tabellen en grafieken. De directiebeoordeling zelf wordt veelal gedaan in een bijeenkomst met de directieverantwoordelijke, kwaliteitsmedewerker/manager en bij voorkeur andere directie- of MT-leden.

Nog beter is het om alle agendapunten van de directiebeoordeling in andere vergaderingen of bijeenkomsten aan de orde te laten komen zodat het kwaliteitsdenken meer geïntegreerd wordt in de organisatie in plaats van dat het een losstaande functie is. Denk hierbij aan bijeenkomsten t.b.v. de evaluatie van jaarplannen en meerjarenbeleidsplannen, de jaarverslagcyclus, planning & control of monitoring & evaluatie.



9.3.2 Inputs voor directiebeoordeling

Geen specificatie, zie ISO 9001

9.3.2 Inputs voor directiebeoordeling

Belangrijke input voor de verschillende punten staat hieronder weergegeven:

- a) Hoe staat het met de maatregelen die bepaald zijn n.a.v. de vorige directiebeoordelingen.
- b) Wijzigingen: denk hierbij aan grote organisatorische veranderingen zoals een verhuizing, reorganisatie, opstarten of stoppen van activiteiten van de organisatie, invoeren van nieuwe software of grootschalige veranderingen t.a.v. hardware.
- c) Doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem:
 - 1) Klanttevredenheidsonderzoek, projectevaluaties met klanten, rapportages van gesprekken over tevredenheid met de diverse klantgroepen, verslagen van interviews met klanten, klachten, ideeën en andere feedback van klanten en belanghebbenden.
 - 2) Zijn de kwaliteitsdoelstellingen gehaald.
 - 3) Worden project- en programmaresultaten behaald, inhoudelijk, financieel en qua planning? etc.
 - 4) Afhandeling van klachten, algemene maatregelen n.a.v. klachten en verbeterplannen.
 - 5) Resultaten van monitoren en meten.
 - 6) Auditresultaten van interne- en externe audits
 - 7) Prestaties en het functioneren van leveranciers en (Zuidelijke) partners.
- d) Stelt de directie voldoende middelen t.b.v. het kwaliteitsmanagementsysteem beschikbaar zoals uren van de kwaliteitsfunctionaris en auditoren, opleidingen, geld, inhuur van derden, ICT-middelen, etc.
- e) De status en effectiviteit van beheersmaatregelen n.a.v. risico-inventarisaties en identificatie van kansen.
- f) Kansen voor verbetering.

9.3.3 Outputs van directiebeoordeling

Geen specificatie, zie ISO 9001

9.3.3 Outputs van directiebeoordeling

Het is de bedoeling dat er van de directiebeoordeling (of bijeenkomsten waar de punten aan de orde komen) notulen gemaakt worden. De conclusies en maatregelen t.a.v. elk van de items bij 9.3.2 dienen genotuleerd te worden. Hierdoor worden a. en b. afgedekt. T.a.v. c. is het van belang te bepalen welk budget de komende periode t.b.v. kwaliteit nodig is, en of er bv. extra behoefte is aan menskracht (denk aan kwaliteitsmedewerkers of interne auditoren). Ook opleidingen t.b.v. de kwaliteitsfunctie of extern advies kunnen hieronder vallen.

Belangrijk is het om hier ook conclusies te trekken of het kwaliteitsmanagementsysteem naar behoren functioneert en of men tevreden is over het kwaliteitsmanagementsysteem. Daar waar het beter kan, moeten acties bepaald worden.



10 Verbetering

10.1 Algemeen

De organisatie heeft systemen en methoden om te leren op project-, programma- en organisatieniveau. Het leren vindt plaats binnen de organisatie, in uitwisseling met partnerorganisaties en tussen OS-organisaties. Nieuwe projecten en programma's zijn gebaseerd op lessen uit het verleden.

10.2 Afwijkingen en corrigerende maatregelen

De organisatie heeft ten behoeve van klachten een klachtenprocedure. Onderdeel van deze procedure is een onafhankelijke commissie. Bij deze commissie kan de klager laten toetsen of de procedure om de klacht af te handelen goed is uitgevoerd.

10.3 Continue verbetering

Geen specificatie, zie ISO 9001

10 Verbetering

10.1 Algemeen

De organisatie moet continu de doeltreffendheid (effectiviteit) van het kwaliteitsmanagementsysteem (en alle werkprocessen die daar onder vallen) verbeteren.

Partos 9001 vereist in dit kader dat er continu verbeterd en geleerd wordt op project-, programma- en organisatieniveau. Hierbij moet ook uitgewisseld worden met partnerorganisaties en collega OS-organisaties. Dit kan bijvoorbeeld via leerbijeenkomsten of het digitaal/schriftelijk uitwisselen van evaluaties en geleerde lessen.

Het is de bedoeling dat bij nieuwe projecten en programma's helder is dat geleerde lessen uit het verleden verwerkt zijn. Dit betekent dat aantoonbaar moet zijn welke lessen uit het verleden de organisatie allemaal heeft geleerd. Er moet dus organisatie brede uitwisseling plaats vinden omdat anders alleen sprake is van leren op persoons- of afdelingsniveau. Daarnaast moet aantoonbaar zijn dat nieuwe projecten en programma's op deze onderdelen anders opgezet zijn.

10.2 Afwijkingen en corrigerende maatregelen

De organisatie moet een systeem hebben om zaken die verkeerd gaan in de organisatie te registreren, beoordelen en analyseren en maatregelen te nemen die zorgen dat dergelijke problemen in de toekomst worden voorkomen.

Dit geldt ook voor klachten van klanten. Hiervoor is het raadzaam een klachtenprocedure te gebruiken (Klachtenprocedure.xls).

Daarnaast kunnen er ook door medewerkers afwijkingen, fouten en problemen geconstateerd worden. Deze kunnen bijvoorbeeld via een procedure preventieve en corrigerende maatregelen afgehandeld worden. Hierin komen de stappen a) t/m f) aan de orde.

Naast afwijkingen, fouten en problemen die zich al voorgedaan hebben, moet de organisatie ook een systeem (procedure) hebben om te voorkomen dat mogelijke afwijkingen, fouten en problemen zich in de toekomst voordoen. Er zijn verschillende manieren om aan deze eisen te voldoen. Een goede manier is om periodiek, een risico-inventarisatie te houden of deze te actualiseren.

10.3 Continue verbetering

Zie 10.1, 9.1 en 9.3



Colofon

Partos heeft Partos 9001 ontwikkeld met ondersteuning van adviesbureau Change-up. Voor de inhoudelijke begeleiding van dit proces werd het verenigingsbureau bijgestaan door een hiervoor ingerichte werkgroep van kwaliteitszorg en integriteitsmedewerkers namens een divers aantal lid organisaties. In wisselende samenstelling waren de volgende organisaties vertegenwoordigd in de werkgroep:

2012: Partos, MCNV, Oxfam Novib, Hivos, ICCO Cooperation, ZOA, Cordaid, Woord en Daad

2015: Partos, MCNV, Oxfam Novib, Hivos, ICCO Cooperation, Woord en Daad

2018: Partos, Oxfam Novib, Hivos, ICCO Cooperation, KIT, Dokters van de Wereld en Wo=Men,

Voor de totstandkoming van Partos 9001 zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

2018

1. *Handreiking Integriteitssysteem (2018, Governance & Integrity, GDN en Partos)*
2. *Erkenningsregeling Goede Doelen, 2018*
3. *SBF Code Goed Bestuur 2015*
4. *ORIA, Organisatietoets van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2018*

2015

1. *Erkenningsregeling als opvolger van het CBF-keur.*
2. *COCA van BuZA, versie april 2016*
3. *Subsidiekaders waaronder Strategische partnerschappen en SRGR.*
4. *Regeling bezoldiging topfunctionarissen OS-sector*
5. *Richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen van Goede Doelen Nederland (GDN, voorheen VFI)*

2012

1. *Beloningsrichtlijnen VFI*
2. *Bond's Effectiveness Tools*
3. *CBF-Keur*
4. *Code Wijffels*
5. *Directeur Partos*
6. *Istanbul Principles*
7. *Nidos effectiveness tool*
8. *O-toetsen Ministerie van Buitenlandse Zaken*
9. *Partos "Toekomst in ontwikkeling"*
10. *Partos Gedragscode*
11. *Partos Streefwaarden*
12. *Standaard Subsidiekader Ontwikkelingssamenwerking*