

## 1. Kwaliteitsmanagement. p. 1-15

### 1.1. Wat is Kwaliteit? p. 1-5

De definitie van kwaliteit: **Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en externe klant.**

Kwaliteitsaspecten.

Kwaliteit als strategisch element.

Rationele en emotionele kwaliteit.

Technische, functionele en relationele aspecten.

Kwaliteit als strategisch instrument.

Een kwaliteitssysteem is een georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken.

De Deming-cirkel: Plan, Do, Check en Act met een kwaliteitsborging.

### 1.2. De vier kwaliteitsconcepten. p. 6-12

#### 1.2.1. De inspecties. p. 6-7

#### 1.2.2. De procesbeheersing. p. 7-8

Variatie door toevallige en niet-toevallige oorzaken.

SPC: Statistische procescontrole.

Technisch en statistische beheerste processen.

#### 1.2.3. Het kwaliteitssysteem. p. 9-10

Een **kwaliteitssysteem** is een organisatorische structuur, een geheel van verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

Een **kwaliteitsborging** is het geheel van geplande en systematische acties die nodig zijn om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen.

#### 1.2.4. De totale kwaliteitsbeheersing. p. 10-12

TKB: Totale kwaliteitsbeheersing.

Het is belangrijk aandacht te schenken aan de kwaliteit van de hele organisatie, niet alleen aan het primaire proces.

EFQM: European Foundation for Quality Management.

Het Europees model voor de toepassing van TKB bestaat uit drie elementen.

##### 1.2.4.1. De organisatiestructuur. p. 11

##### 1.2.4.2. De bedrijfsprocessen. p. 11-12

##### 1.2.4.3. De resultaten. p. 12

Kwaliteitsborging is niet gelijk aan TKB.

Kwaliteitssystemen moeten ingevoerd worden in een geest van continue verbetering.

TKB is het meest ruime concept van kwaliteitszorg.

### 1.3. De historie van de kwaliteitssystemen. p. 13-15

Fysieke inspectie.

Eenvoudige statistische technieken.

Militaire normen als voorlopers van actuele standaarden.

Nationale standaardisatie instituten.

Ontwikkeling van de ISO: International Standards Organization.  
Op dit moment erkend als de internationale normen voor kwaliteitssystemen.

Verskillende redenen voor het succes van ISO:

- De groeiende noodzaak aan standaardisatie.
- Het eenmakingproces van de Europese Unie.
- De mogelijkheid van certificatie door derde partijen.
- De eenvoud van de normen.

Toch zijn er ook verschillende opmerkingen:

- Te algemeen en te minimalistisch.
- Geen implementatierichtlijnen.
- ISO 9000 is statistische kwaliteitszorg.
- ISO 9000 is sterk procedureel.

De nieuwe norm ISO 9000-2000 voert een aantal verbeteringen in.

## **2. De ISO 9000 familie. p. 16-26**

### **2.1 Inleiding. p. 16**

### **2.2. Inhoud. p. 16-26**

#### 2.2.1. Wat is ISO 9000? p. 16-17

De ISO 9000 normen zijn **geen productnormen**, maar wel een **systemnorm**. Het stelt een aantal eisen aan het kwaliteitssysteem. Het wil fouten zoveel mogelijk vermijden.

#### 2.2.2. De ISO 9000 serie. p. 17-18

De oude ISO 9000 serie 1994.

ISO 9000 en ISO 9004 zijn enkel richtlijnen, certificatie is niet mogelijk.

ISO 9001, 9002 en 9003 kunnen wel gecertificeerd worden.

In ISO 9001 staat kwaliteitsborging centraal

De nieuwe ISO 9000 serie 2000.

ISO 9001 is enige certificeerbare norm met introductie van continue verbetering.

De eisen van een kwaliteitsmanagementsysteem betreffen zowel kwaliteitsborging als klantentevredenheid.

ISO 9004 geeft richtlijnen voor een breder scala aan doelstellingen.

ISO 9004 wordt aanbevolen als richtlijn voor organisaties die een stap verder willen gaan.

#### 2.2.3. Opbouw van het kwaliteitssysteem. p. 18

#### 2.2.4. De ISO 9001 certificering. p. 19

Een externe partij licht het bedrijf door in twee fasen.

Doorlichting van de documentatie.

Verificatie van de implementatie.

De geldigheid is 3 jaar met om de 6 maanden een opvolgingsaudit.

#### 2.2.5. Baten van certificatie. p. 19

Externe en interne baten.

2.2.6. Waarom starten met ISO 9001? p. 19-21

1. De klant.
2. Interne verbeteringen.
  - Kwaliteitsverbetering
  - Inkoopbeheersing
  - Organisatieverbetering
  - Klachtenbehandeling
  - Versnelde opleiding

2.2.7. Voordelen van ISO 9001. p. 20-21

- Betere afspraken met het personeel.
- Betere opvolging door de directie.
- Betere afspraken met klanten.
- Structuur voor het afhandelen van afwijkingen.
- Structuur voor het werken aan verbeteringen.
- Betere identificatie van producten.
- Meer orde en netheid.
- De aanwezige kennis wordt op papier gezet.
- Fierheid van het personeel.

2.2.8. De keerzijde van ISO 9001. p. 21

- Geen productcertificaat.
- Geen garantie voor niet leveren van foute producten.
- Beperkt geldig

2.2.9. Een overzicht van de belangrijkste eisen in ISO 9001. p. 21-23

2.2.9.1. ISO 9001 versie 1994. p. 21-22

Twintig rubrieken.

**Doel:**

Bereiken van klantentevredenheid  
Stadia: verkoop, inkoop, productie en operaties, opslag, aflevering, nazorg.

2.2.9.2. ISO 9001 versie 2000. p. 22-23

Uitgangspunt is procesmodel voor kwaliteitsmanagement.  
Naast de algemene eisen aan het kwaliteitsmanagementsysteem die vooral over procesbeheersing gaan zijn vier hoofdeisen te onderscheiden.

1. Directieverantwoordelijkheid.
2. Management van middelen.
3. Realiseren van het product of dienst.
4. Meting, analyse en verbetering.

**Doel:**

Klanteisen, klanttevredenheid en continu verbeteren.  
Verbreding van het kwaliteitssysteem.  
De klant komt nog meer in beeld.

### 2.2.10. Veel gehoorde vragen rond ISO 9001. p. 23-24

Wie gaat dat allemaal doen?

Kan het nog vlug eens deze maand?

Nooit meer klantenklachten...

Ja maar, hoeveel papier komt er dan bij?

Is er na het certificaat dan eindelijk rust?

En mijn flexibiliteit dan?

### 2.2.11. Een stappenplan voor de invoering van ISO 9001. p. 24-26

1. Beslissing door het management.

2. Voorbereidende activiteiten.

3. Opstellen van een werkplan.

Inhoudstafel van het kwaliteitssysteem.

Een tijdsplanning.

4. Uitvoeren van het werkplan.

5. Uitvoeren van een interne audit.

6. Initiële audit door een certificatie-instelling.

7. En daarna...

## **3. De oude ISO 9000 norm versie 1994 p. 27-36**

### **3.1. Algemene informatie. p. 27-28**

3.1.1. Achtergrond p. 27

3.1.2. Inhoud van ISO 9000 (1994) p. 27-28

3.1.3. Uitgangspunten van ISO 9000 (1994) p. 28

Doel.

Voorkomen van afwijkingen.

### **3.2. De ISO 9000 familie versie 1994 p. 28-30**

**ISO 9000:** Kwaliteitszorg en kwaliteitsborgingnormen. **Richtlijnen.**

**ISO 9001:** Kwaliteitssysteemmodel voor kwaliteitsborging in ontwerp, ontwikkeling, vervaardiging, installatie en nazorg.

**ISO 9002:** Kwaliteitssysteemmodel voor kwaliteitsborging in vervaardiging, installatie en nazorg.

**ISO 9003:** Kwaliteitssysteemmodel voor kwaliteitsborging in eindinspecties en –testen.

**ISO 9004:** Kwaliteitszorg en elementen van een kwaliteitssysteem. **Richtlijnen.**

**ISO 8402:** Kwaliteitszorg en kwaliteitsborgingwoordenschat.

**ISO 10011 -1, -2, -3:** Richtlijnen voor auditing.

Overzicht van de hoofdstukken.

### **3.3. Onderwerpen van ISO 9001/2 (1994) p. 31**

Het product.

De middelen en personeel.

De stadia.

De directie en het kwaliteitssysteem.

De integrale kwaliteitszorg werking. (IKZ).

### **3.4. Een overzicht van de belangrijkste eisen in ISO 9001 (1994) p. 32-36**

1. Directieverantwoordelijkheid.

De directie stelt een kwaliteitsbeleid op.

2. Kwaliteitssysteem.

Het kwaliteitshandboek.

De procedures.

De werkinstructies.

Zeer belangrijk is ook de kwaliteitsplanning.

3. Contractbeoordeling.

Een systeem om wijzigingen aan het contract op schrift te stellen.

4. Ontwerpbeheersing.

Duidelijke planning.

De input-eisen.

Een formele beoordeling van het resultaat.

Een validatie of het resultaat voldoet.

Een systeem om ontwerp wijzigingen door te voeren.

5. Document- en gegevensbeheer.

6. Inkoop.

Alle aangekochte goederen/diensten moeten aan de gestelde eisen voldoen.

7. Beheersing van de door de klant verstrekte producten.

8. Identificatie en naspeurbaarheid.

9. Procesbeheersing.

Duidelijke werkinstructies.

Goede beheersing en onderhoud van de uitrusting.

Inzetten van goed opgeleid personeel.

10. Keuring en beproeving.

11. Beheersing van keurings-, meet- en beproevingsmiddelen.

12. Keurings- en beproevingsstatus.

13. Beheersing van producten met afwijkingen.

14. Corrigerende en preventieve maatregelen.

15. Behandeling, opslag, verpakking, conservering en aflevering.

16. Beheersing van kwaliteitsregistraties.

17. Interne audits.

18. Opleiding.

Opleidingsbehoefte.

Voorzien van gepaste opleiding.

Registratie van gevolgde opleidingen.

19. Nazorg.

20. Statistische technieken.

### **4. De nieuwe norm ISO 9000 versie 2000. p. 37-57**

#### **4.1. Waarom een herziening? p. 37-38**

Integratie met het milieuzorgsysteem verhogen.

Integratie met veiligheidssystemen mogelijk maken.

Gemeenschappelijk structuur op basis van procesbenadering.

**Integratie van de drie zorgsystemen.**

**ISO 9001** gericht op doeltreffendheid.

**ISO 9004** gericht op doelmatigheid en doeltreffendheid.

**ISO 9004** moet helpen in het bereiken van voordelen voor alle partijen.

**ISO 9001** enkel nog certificeerbaar.

#### **4.2. Hoe ziet de ISO 9000 (2000) serie normen eruit? p. 38-41**

De norm van 1994 voor kwaliteitsborging valt nu onder de titel kwaliteitsmanagement.

1. **ISO 9000:** Kwaliteitsmanagementsysteem, grondbeginselen, termen en definities.
2. **ISO 9001:** Kwaliteitsmanagementsystemen, de eisen waaraan een systeem moet voldoen.
3. **ISO 9004:** Kwaliteitsmanagementsystemen, richtlijnen en aanbevelingen voor prestatieverbetering.
4. **ISO 19011:** Richtlijn voor auditing van kwaliteits- en milieumanagementsystemen.

**ISO 9000** is eigenlijk een soort **algemene inleiding over kwaliteitsprincipes**. Hierin worden de uitgangspunten van kwaliteitsmanagement uitgelegd. Het gaat hierin om integraal kwaliteitsmanagement.

**ISO 9001** zijn de **eisen** waaraan een organisatie moet voldoen om voor certificering in aanmerking te komen. De organisatie moet proberen de klanttevredenheid te verhogen door de effectiviteit constant te verbeteren. Het onderscheid tussen de oude ISO 9001-9002-9003 normen is hierbij verdwenen.

**ISO 9004** bevat een aanvullende richtlijn voor de invoering van een kwaliteitsmanagementsysteem en geeft **aanwijzingen gericht op prestatieverbetering**. Deze norm bevat ook aanwijzingen voor het groeien naar een 'business excellence' (EFQM). Deze norm is niet bedoeld voor certificatie.

#### **4.3. Managementprincipes van de ISO 9000:2000-serie normen. p. 41-45**

Kwaliteitsmanagement is een zaak voor het topmanagement.

De ISO 9000:2000-serie start met acht managementprincipes:

##### 4.3.1. Klantgerichtheid van de hele organisatie. p. 43

Een organisatie moet de behoeften van bestaande en toekomstige klanten kennen en begrijpen. Doelgerichte communicatie met de klant, het meten van klanttevredenheid en het op basis daarvan nemen van maatregelen zijn aspecten van klantgerichtheid.

##### 4.3.2. Leiderschap. p. 43

De directie moet duidelijk richting geven aan de organisatie.

##### 4.3.3. Inschakelen van alle medewerkers. p. 43

Het is belangrijk om betrokkenheid te creëren bij de uitvoering van de processen. Human Resource Management (HRM) aspecten en een goed functionerende overlegstructuur komen hierbij aan de orde.

##### 4.3.4. Procesmatige beheersing van de activiteiten. p. 43

Alle activiteiten moeten worden beheerst en bestuurd als een proces. De processen moeten zijn afgebakend.

##### 4.3.5. Systeembenadering bij het besturen van de organisatie. p. 44

De organisatie moet worden bestuurd als één systeem waarin onderling samenhangende processen bestaan.

#### 4.3.6. Voortdurende verbetering. p. 44-45

Continue verbetering moet een doelstelling van de organisatie zijn. Hiervoor past men meestal de Deming-cirkel toe.

In de planfase wordt het algemeen beleid en doelen vastgelegd, die worden vertaald naar concrete doelstellingen en stappenplan. Dit maakt het mogelijk om het resultaat te meten en eventueel verbetermaatregelen nemen.

#### 4.3.7. Besluitvorming op basis van feiten. p. 45

Beslissingen moeten op een analyse van feiten zijn gebaseerd en op objectieve informatie.

#### 4.3.8. Een voor beide partijen goede relatie met leveranciers.

Open communicatie en wederzijds vertrouwen en respect zijn van belang voor een vruchtbare relaties. Dit geldt voor alle vormen van inkoop.

### **4.4. Vocabulaire. p. 45-46**

Hoofdstuk 2 van ISO 9000:2000 bevat termen en definities.

### **4.5. Wat is er veranderd ten opzichte van ISO 9000:1994? p. 46-54**

Het procesmodel is de basis voor de beheersing van een kwaliteitsmanagementsysteem. Het gaat om de beheersing en de beoordeling van de doeltreffendheid van het proces.

Klanttevredenheid is een belangrijk criterium.

Het streven naar voortdurende verbetering is een eis.

Organisaties moeten aan alle eisen van de norm voldoen.

ARBO-aspecten maken deel uit van de norm. De werkomgeving speelt dus ook een rol.

#### **Nieuwe issues.**

##### 4.5.1. Procesmodel p. 47-48

Er wordt veel nadrukkelijker uitgegaan van procesdenken. Het voortbrengingsproces in zijn totaliteit is onderwerp van de norm. Zowel het primaire, deel- en ondersteunende processen staan centraal.

Per proces moeten de systeemgrenzen duidelijk worden aangegeven, dit is van belang omwille van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beoordeling, output,...

Elk systeem functioneert als een toeleversysteem en als een afnemersysteem.

##### 4.5.2. Primaire en secundaire processen. p. 48-50

Primaire processen zijn processen die direct bijdragen aan de doelstelling van de organisatie.

Secundaire processen zijn processen die het primaire proces voorzien van voldoende middelen en ondersteuning om dat proces goed te laten verlopen.

De belangrijkste ingrediënten voor procesbeheersing zijn:

- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
- Documentatie: het duidelijk vastleggen van gegevens en procedures.
- Doelstellingen en prestaties meetbaar maken.
- Beheersing: een proces voorspelbaar maken.
- Verbetering: de effectiviteit en efficiëntie van processen regelmatig beoordelen.

##### 4.5.3. Klanttevredenheid. p. 50

#### 4.5.4. Klantenwensen. p. 50-51

Impliciete klantenwensen zijn aspecten die de klant als vanzelfsprekend beschouwt.  
Expliciete klantenwensen zijn specifieke afspraken.  
Latente klantenwensen zijn niet bewust maar wel gewild. Dit is iets meer dan gevraagd.

#### 4.5.5. Koppeling verwachtingen en prestaties. p. 51

Klanttevredenheid wordt afgemeten aan het verschil tussen wat de klant verwacht en wat de klant krijgt. Specificaties moeten mede gebaseerd worden op klantenwensen en – verwachtingen. Een klanttevredenheidsonderzoek zal moeten uitgevoerd worden.

#### 4.5.6. Voortdurende verbetering. p. 51-53

De ISO 9000:2000 norm verlangt van de directie een duidelijk commitment ten aanzien van kwaliteit. Een duidelijk verhaal, voorzien van doel- en taakstellingen moet invulling geven aan deze eis. De verbeteringsdoelstelling moet onderdeel van het kwaliteitsbeleid.

#### 4.5.7. Meten is weten. p. 53

Relevante metingen moeten worden uitgevoerd. Om te kunnen meten zijn concrete en meetbare doelstellingen en prestatie-indicatoren nodig.

#### 4.5.8. Prestatie-indicatoren. p. 53

Prestatie-indicatoren zijn nodig om te kunnen meten.  
De indicator moet aansluiten bij de organisatiedoelstellingen.  
Metingen moeten makkelijk kunnen uitgevoerd worden.  
De indicator moet na verloop een trend weergeven.  
De scores moeten door de betrokken medewerkers of de leiding beïnvloedbaar zijn.  
De indicatoren moeten een stimulans bevatten.

### **4.6. Prestatie-indicatoren in ISO 9000:2000. p. 54-57**

#### 4.6.1. De ontwikkeling van de klanttevredenheid. p. 54

De organisatie moet beschikken over een vorm van periodieke tevredenheidsmeting.

#### 4.6.2. Afwijkingen van toegezegde dienstverlening. p. 54

#### 4.6.3. Offertekwaliteit.

Een offerte kan getoetst worden op volledigheid, informatiewaarde, duidelijkheid en responstijd.

#### 4.6.4. Klachten p. 54-55

De eerste doelstelling is het herstel van klanttevredenheid, ook registratie en interpretatie van klachten is van belang.

#### 4.6.5 Service. p. 55

De snelheid en voortvarendheid waarmee een organisatie op het verzoek om service ingaat, en de mate waarin de service het gewenste effect heeft gehad, zijn hier van belang.

#### 4.6.6. Opleiding p. 55-56

Het aantal opleidingsplannen die zijn gerealiseerd.

#### 4.6.7. Ziekteverzuim. p. 56



#### 4.6.8. Personeelsverloop. p. 56

Het aantal medewerkers dat een organisatie binnen een bepaalde termijn weer verlaat kan een indicator zijn.

#### 4.6.9. Budgetafwijkingen. p. 56

Overschrijdingen en onderschrijdingen worden afzonderlijk bijgehouden.

Een variant hierop is het aantal projecten dat binnen de geplande doorlooptijd wordt uitgevoerd.

#### 4.6.10. Bezettingsgraad. p. 56

#### 4.6.11. Commerciële doelstellingen. p. 56-57

De basis voor kwaliteitsverbetering ligt in het meten en registreren van procesgegevens en – resultaten.

Per organisatie moet de leiding zelf de kritische factoren aangeven die men gaat registreren en die men als indicator wil gebruiken.

## **5. De nieuwe norm ISO 9001:2000. p. 58-96**

### **5.1. Inleiding. p. 58**

De structuur van ISO 9001:2000 is gewijzigd ten opzichte van vorige versies.

### **5.2. De structuur van ISO 9001:2000. p. 58-59**

Naast de algemene eisen die vooral over procesbeheersing gaan, zijn vier hoofdelementen te onderscheiden:

- Directieverantwoordelijkheid.
- Management van middelen.
- Realiseren van het product of dienst.
- Meting, analyse en verbetering.

### **5.3. Doel van ISO 9001:2000. p. 59**

#### **ISO 9001 (1994)**

De gespecificeerde eisen zijn in de eerste plaats gericht op het bereiken van klanttevredenheid door het voorkomen van afwijkingen in alle stadia van ontwerp tot en met nazorg.

#### **ISO 9001 (2000)**

a) Consequent producten leveren die voldoen aan de eisen van de klant en aan van toepassing zijnde wettelijke voorschriften.

b) Voor klanttevredenheid zorgen door effectieve toepassing van onder meer processen, gericht op continue verbetering en het voorkomen van conformiteit.

### **5.4. De architectuur. p. 60-62**

Een kwaliteitsmanagementsysteem moet duidelijk beschreven zijn.

#### **5.4.1. Een kwaliteitshandboek. p. 60**

Een kwaliteitshandboek omvat:

- De reikwijdte van het kwaliteitsmanagementsysteem.
- Gedocumenteerde procedures.

- Een beschrijving van de opeenvolging van processen en de interactie tussen processen in het kwaliteitsmanagementsysteem.

#### 5.4.2. Documentatie. p. 60-61

Er zijn slechts zes verplichte procedures. De organisatie moet echter waarborgen dat ze het volledige proces beheerst.

De norm vermeldt expliciet:

Documentatie door de organisatie vereist om een doeltreffende planning uitvoering en beheersing van processen.

Werkinstructies beschikbaar stellen.

#### 5.4.3. Procedures. p. 61

Er zijn zes gedocumenteerde procedures verplicht:

- Documentbeheer.
- Kwaliteitsregistraties.
- Interne audits.
- Producten met afwijkingen, non-conformiteit.
- Corrigerende maatregelen.
- Preventieve maatregelen.

#### 5.4.4. Registraties. p. 61-62

### **5.5. De normtekst. p. 62-96**

\*De schuin gedrukte tekst is tekst uit de norm, de gewone tekst is commentaar bij de norm. \*

\*De nummering is dezelfde als in de norm, met echter 5.5. voorgeplaatst. \*

#### 5.5.1. Onderwerp en toepassingsgebied. p. 62-63

##### 5.5.1.1. Algemeen. p. 62-63

*Deze internationale norm specificeert eisen:*

- *Men moet aantonen in staat te zijn om op consistente wijze producten te leveren die voldoen aan de eisen van de klant.*
- *Men moet zich tot doel stellen de klanttevredenheid te verhogen.*

*Product verwijst enkel op het product dat is bedoeld voor, of vereist door een klant.*

##### 5.5.1.2. Toepassing. p. 63

*Alle eisen in deze internationale norm zijn algemeen en bedoeld om van toepassing te zijn voor alle organisaties.*

*Wanneer één of meer eisen niet kan worden toegepast kan overwogen worden deze uit te sluiten.*

*Wanneer eisen worden uitgesloten kan geen aanspraak worden gemaakt op overeenkomstigheid met deze norm.*

#### 5.5.2. Normatieve verwijzing. p. 63

#### 5.5.3. Termen en definities. p. 63-64

*Ten behoeve van deze internationale norm zijn de termen en definities gegeven in ISO 9000 van toepassing.*

#### 5.5.4. Kwaliteitsmanagementsystemen. p. 64-70

##### 5.5.4.1. Algemene eisen. p. 64-65

*De organisatie moet het kwaliteitsmanagementsysteem opzetten, documenteren, invoeren en onderhouden, alsmede de doeltreffendheid ervan continu verbeteren.*

*De organisatie moet:*

- *De processen die nodig zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem van de hele organisatie opstellen.*
- *De volgorde en interacties van deze processen vaststellen.*
- *Criteria en methoden bepalen die nodig zijn om te bewerkstelligen dat zowel de uitvoering als de beheersing van deze processen doeltreffend zijn.*
- *De beschikbaarheid bewerkstelligen van middelen en informatie nodig voor de uitvoering en bewaking van deze processen.*
- *De processen bewaken, meten en analyseren.*
- *Maatregelen doorvoeren om geplande resultaten en continue verbetering van deze processen te bereiken.*

*Het beheersen van uitbestede processen moet worden vastgesteld binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.*

### **Wat is een kwaliteitsmanagementsysteem?**

In een kwaliteitsmanagementsysteem worden eisen van klanten, overheidsmaatregelen, bedrijfsbeleid, procedures en werkinstructies overzichtelijk vastgelegd en uitgewerkt naar duidelijke afspraken voor betrokken functionarissen. Een goed managementsysteem moet ook duidelijk maken:

- Welke verantwoordelijkheden functionarissen in de organisatie hebben.
- Wanneer zaken geregeld moeten zijn.
- Hoe het resultaat bewaakt moet worden.

#### 5.5.4.2. Documentatie-eisen. p. 65-70

##### 5.5.4.2.1. Algemeen. p. 65-66

*De documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem moet omvatten:*

- *Gedocumenteerde verklaringen van een kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen.*
- *Een kwaliteitshandboek.*
- *Vereiste gedocumenteerde procedures.*
- *Documenten die nodig zijn voor het bewerkstelligen van een doeltreffende planning, uitvoering en beheersing van haar processen.*
- *Vereiste registraties.*

*Opmerking 2: De omvang van de documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem kan per organisatie verschillen.*

Meestal is een piramidale structuur aangewezen:

- Het kwaliteitshandboek.
- De procedures.
- De werkinstructies.
- Kwaliteitsregistraties.

U moet zelf beslissen welke mate van detaillering voor u vereist is, U moet alleszins kunnen motiveren dat uw kwaliteitssysteem efficiënt functioneert.

5.5.4.2.2. Kwaliteitshandboek. p. 67-68.

*De organisatie moet een kwaliteitshandboek opzetten en bijhouden. Hierin moeten zijn opgenomen:*

- *Het onderwerp en toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem.*
- *De vastgestelde gedocumenteerde procedures.*
- *Een beschrijving van de interacties tussen de processen.*

5.5.4.2.3. Beheersing van documentatie. p. 68-69.

*Documenten die zijn vereist moeten worden beheerst.*

*Er moet een gedocumenteerde procedure worden vastgesteld om te definiëren welke beheersmaatregelen nodig zijn om:*

- *Documenten goed te keuren op geschiktheid.*
- *Documenten te beoordelen en indien nodig te actualiseren.*
- *Veranderingen en actuele revisiestatus van documenten te identificeren.*
- *Relevante versies beschikbaar te maken op de werkplek.*
- *Documenten leesbaar en gemakkelijk herkenbaar te maken.*
- *Documenten van externe oorsprong herkenbaar maken en de distributie beheersen.*
- *Onbedoeld gebruik van vervallen documenten te voorkomen en geschikte identificatie toepassen als ze toch worden bewaard.*

Het komt erop neer dat u er moet voor zorgen dat de documenten en de eventuele wijzigingen goedgekeurd en correct verspreid zijn. Men moet vooral goed de eisen van deze norm analyseren.

Alle documenten die in uw kwaliteitshandboek vermeld staan moeten op de een of andere manier beheerd worden.

5.5.4.2.4. Beheersing van registraties. p. 70

*Kwaliteitsregistraties moeten worden vastgesteld en bijgehouden om het bewijs te leveren van het voldoen aan de eisen en van de doeltreffende werking van het kwaliteitsmanagementsysteem.*

Kwaliteitsregistraties hebben wel degelijk belang:

- *Ze worden opgevraagd bij de certificatie audit.*
- *U moet gebruik maken van relevante kwaliteitsregistraties.*

*Ze vormen de basis van uw inspanningen om de kwaliteit te verbeteren.*

5.5.5. Verantwoordelijkheid van het management. p. 71-74

5.5.5.1. Betrokkenheid van de directie. p. 71

*De directie moet bewijs leveren van haar betrokkenheid bij het ontwikkelen en invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem en bij het continu verbeteren ervan.*

- *Belang voor voldoen aan klanteisen en wet- en regelgeving kenbaar maken.*
- *Kwaliteitsbeleid vaststellen.*
- *Kwaliteitsdoelstellingen vastleggen.*
- *Directiebeoordelingen uitvoeren.*
- *Beschikbaarheid van middelen voorzien.*

Het kwaliteitsbeleid omvat de overkoepelende intenties en koers van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.

Het kwaliteitsbeleid vormt een element van het bedrijfsbeleid en wordt door de hoogste leiding geautoriseerd.

#### 5.5.5.2. Klantgerichtheid. p. 71

*De directie moet bewerkstelligen dat de eisen van de klant zijn bepaald en dat eraan voldaan is met het doel klanttevredenheid te verhogen.*

#### 5.5.5.3. Kwaliteitsbeleid. p. 71

*De directie moet bewerkstelligen dat het kwaliteitsbeleid:*

- *Geschikt is voor het doel van de organisatie.*
- *Een verbintenis inhoudt te voldoen aan de eisen van het kwaliteitsmanagementsysteem en de doeltreffendheid continu te verbeteren.*
- *Een kader biedt voor het vaststellen en beoordelen van de kwaliteitsdoelstellingen.*
- *Kenbaar en begrepen wordt binnen de organisatie.*
- *Beoordeeld wordt op geschiktheid.*

#### 5.5.5.4. Planning. p. 72

##### 5.5.5.4.1. Kwaliteitsdoelstellingen. p. 72

*De directie moet bewerkstellingen dat kwaliteitsdoelstellingen zijn vastgesteld voor relevante functies en niveaus binnen de organisatie.*

*De kwaliteitsdoelstellingen moeten meetbaar zijn.*

##### 5.5.5.4.2. Planning van het kwaliteitsmanagementsysteem. p. 72

*De directie moet bewerkstellingen dat:*

- *De planning van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt uitgevoerd.*
- *De werking en samenhang van het kwaliteitsmanagementsysteem behouden blijft wanneer veranderingen worden gepland en ingevoerd.*

#### 5.5.5.5. Verantwoordelijkheid, bevoegdheid en communicatie. p. 72-73

##### 5.5.5.5.1. Verantwoordelijkheid en bevoegdheid. p. 72-73

*De directie moet bewerkstellingen dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd en kenbaar gemaakt binnen de organisatie.*

*Verantwoordelijkheid: De plicht om een taak of activiteit uit te voeren en rekenschap af te leggen aan een overste over de activiteiten en resultaten.*

*Bevoegdheid: Het mogen of moeten nemen van beslissingen.*

##### 5.5.5.5.2. Directievertegenwoordiger. p. 73

*De directie moet een lid van het management benoemen die de verantwoordelijkheid en bevoegdheid moet hebben om:*

- *Te bewerkstelligen dat processen zijn vastgesteld, ingevoerd en worden onderhouden.*
- *Te rapporteren aan de directie over de prestaties van het kwaliteitsmanagementsysteem.*
- *Te bewerkstelligen dat het bewustzijn van de eisen van de klanten binnen de gehele organisatie wordt bevorderd.*

De kwaliteitsmanager hoeft niet te fungeren als directievertegenwoordiger.

5.5.5.3. Interne communicatie. p. 73

*De directie moet bewerkstellingen dat geschikte communicatieprocessen worden vastgesteld.*

5.5.5.6. Beoordeling door het management. p. 74

5.5.5.6.1. Algemeen. p. 74

*De directie moet het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie beoordelen.*

*Registraties van de beoordelingen moeten worden bijgehouden.*

5.5.5.6.2. Input voor de beoordeling. p. 74

*De input voor de directiebeoordeling moet informatie bevatten over:*

- *Resultaten van audits.*
- *Terugkoppeling van klanten.*
- *Procesprestaties en productconformiteit.*
- *Status van preventieve en corrigerende maatregelen.*
- *Vervolgmaatregelen van vorige directiebeoordelingen.*
- *Veranderingen die van invloed kunnen zijn op het kwaliteitsmanagementsysteem.*
- *Aanbevelingen ter verbetering.*

5.5.5.6.3. Output voor de beoordeling. p. 74

*De output voor de directiebeoordeling moet bestaan uit de besluiten en maatregelen met betrekking tot:*

- *Verbetering van de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem en bijhorende processen.*
- *Verbetering van het product met betrekking tot eisen van klanten.*
- *Behoeften en middelen.*

5.5.6 Management van middelen. p. 75-76

5.5.6.1. Beschikbaar stellen van middelen. p. 75

*De organisatie moet vaststellen welke middelen nodig zijn en er voor zorgen dat deze middelen aanwezig zijn om:*

- *Het kwaliteitsmanagementsysteem in te voeren, te onderhouden en de doeltreffendheid ervan continu te verbeteren.*
- *De klanttevredenheid te verhogen.*

5.5.6.2. Personeel. p. 75

5.5.6.2.1. Algemeen. p. 75

*Personeel moet bekwaam zijn, gebaseerd op passende opleiding, training, vaardigheden en ervaring.*

5.5.6.2.2. Bekwaamheid, bewustzijn en training. p. 75

*De organisatie moet:*

- *Bepalen welke bekwaamheden het personeel nodig heeft.*
- *In training voorzien.*
- *De doeltreffendheid van de getroffen maatregelen beoordelen.*
- *Bewerkstelligen dat haar personeel zich bewust is van de relevantie en het belang van haar activiteiten.*
- *Geschikte registraties bijhouden.*

5.5.6.3. Infrastructuur. p. 75

*De organisatie moet de infrastructuur bepalen, beschikbaar stellen en onderhouden die nodig is om te voldoen aan producteisen.*

5.5.6.4. Werkomgeving. p. 75

*De organisatie moet de werkomgeving die nodig is vaststellen en beheren.*

Opleiding. p. 76

5.5.7. Productrealisatie. p. 77-90

5.5.7.1. Planning van het realiseren van het product. p. 77

*De organisatie moet de processen die nodig zijn voor het realiseren van het product plannen en ontwikkelen. Bij het plannen moet de organisatie het volgende bepalen:*

- *Kwaliteitsdoelstellingen en eisen voor het product.*
- *De noodzaak om processen vast te stellen.*
- *De vereiste productspecifieke verificatie, geldigverklaring, bewaking, keurings- en beproevingsactiviteiten, en de aanvaardingscriteria voor het product.*
- *De nodige registraties.*

5.5.7.2. Processen die verband houden met de klant. p. 77-79

5.5.7.2.1. Bepaling van producteisen. p. 77-78

*De organisatie moet het volgende bepalen:*

- *Door de klant gespecificeerde eisen.*
- *Eisen die niet door de klant zijn gesteld, maar die wel nodig zijn.*
- *Eisen vanuit wet- en regelgeving.*
- *Alle aanvullende eisen die door de organisatie zijn vastgelegd.*

*Concentreer uw inspanningen op de processen betreffende de productie, de installatie en de nazorg die een directe invloed uitoefenen op de kwaliteit.*

- *De processen voor het vervaardigen, installeren en nazorg identificeren en plannen.*
- *Deze processen onder beheerste omstandigheden uitvoeren.*
- *Criteria voor keuring en aanvaarding.*
- *Registratie bijhouden.*

5.5.7.2.2. Beoordeling van producteisen. p. 79

*De organisatie moet de producteisen beoordelen en bewerkstelligen dat:*

- *De producteisen zijn gedefinieerd.*
- *Er een oplossing wordt gevonden voor afwijkende eisen.*
- *De organisatie over het vermogen beschikt om te voldoen aan de gedefinieerde eisen.*

5.5.7.2.3. Communicatie met de klant. p. 79

*De organisatie moet doeltreffende regelingen vaststellen en invoeren om te communiceren met de klanten met betrekking tot:*

*Productinformatie.*

*Aanvragen, contracten of opdrachtbehandeling.*

*Terugkoppeling van klanten.*

Er zijn procedures voor de contractbeoordeling.

Een overeenkomst moet beoordeeld worden vooraleer deze te aanvaarden.

Registraties bijhouden.

Nodige communicatiekanalen tot stand brengen.

5.5.7.3. Ontwerp en ontwikkeling. p. 80-83

5.5.7.3.1. Planning van ontwerp en ontwikkeling. p. 80

*De organisatie moet het ontwerp en de ontwikkeling van het product plannen en beheersen.*

*De organisatie moet:*

*Ontwerp- en ontwikkelingsstappen bepalen.*

*Geschikte beoordeling, verificatie en geldigverklaring bepalen.*

*De verantwoordelijkheden en bevoegdheden bepalen.*

Er moeten procedures zijn om ervoor te zorgen dat het productontwerp voldoet aan de gespecificeerde eisen.

Elke ontwerp- en ontwikkelactiviteit wordt gepland.

De plannen definiëren de verantwoordelijkheden.

Voor deze activiteiten moeten gekwalificeerde medewerkers en middelen beschikbaar zijn.

De plannen moeten worden aangepast naarmate het ontwerp.

De organisatorische en technische raakvlakken zijn gedefinieerd.

5.5.7.3.2. Input voor ontwerp en ontwikkeling. p. 80-81

*De input moet bestaan uit:*

- *Functionele en prestatie-eisen.*
- *Van toepassing zijnde eisen uit wet- en regelgeving.*
- *Informatie afgeleid van eerdere vergelijkbare ontwerpen.*
- *Andere eisen essentieel voor ontwerp en ontwikkeling.*



5.5.7.3.3. Output van ontwerp en ontwikkeling. p. 81

*De output moet:*

- *Voldoen aan de inpuiseisen.*
- *Voorzien in geschikte informatie.*
- *Aanvaardingscriteria voor het product bevatten.*
- *De producteigenschappen en –kenmerken specificeren.*

5.5.7.3.4. Beoordeling van ontwerp en ontwikkeling. p. 82

*Op geschikte momenten moeten systematische beoordelingen van het ontwerp en de ontwikkeling worden uitgevoerd.*

- Bij deze beoordelingen worden alle relevante functies en specialisten betrokken.
- Registraties worden bijgehouden.

5.5.7.3.5. Verificatie van ontwerp en ontwikkeling. p. 82

*Verificatie moet worden uitgevoerd om te bewerkstelligen dat de output van het ontwerp en de ontwikkeling heeft voldaan aan de inpuiseisen.*

Specifieke activiteiten bij ontwerpverificatie kunnen zijn:

- Alternatieve berekeningen uitvoeren.
- Het nieuwe ontwerp vergelijken met een vorig, vergelijkbaar, werkend ontwerp.
- Proeven en demonstraties opzetten.
- Beoordelen van de documenten van het ontwerpstadium.

5.5.7.3.6. Geldigverklaring van ontwerp en ontwikkeling. p. 83

*Geldigverklaring moet worden uitgevoerd om te bewerkstelligen dat het resulterende product in staat is om te voldoen aan de eisen voor gespecificeerde toepassingen of beoogd gebruik waar dat bekend is. Waar praktisch uitvoerbaar moet de geldigverklaring worden uitgevoerd voorafgaand aan de levering of toepassing van het product.*

Het product moet in overeenstemming worden verklaard met de gedefinieerde behoeften, vereisten van de gebruiker.

5.5.7.3.7. Beheersing van wijzigingen in ontwerp en ontwikkeling. p. 83

Wijzigingen en aanpassingen worden door bevoegde medewerkers vastgesteld, vastgelegd, beoordeeld en goedgekeurd, voordat ze worden geïmplementeerd.

5.5.7.4. Inkoop. p. 83-85

5.5.7.4.1. Inkoopproces. p. 83-84

*De organisatie moet bewerkstelligen dat ingekocht producten voldoen aan de gespecificeerde inkoopseisen.*

*De organisatie moet leveranciers beoordelen en kiezen op basis van hun vermogen een product te leveren overeenkomstig de eisen van de organisatie. Criteria voor keuze, beoordeling en herbeoordeling moeten worden vastgesteld.*

5.5.7.4.2. Inkoopgegevens. p. 84-85

*Inkoopgegevens moeten het in te kopen product beschrijven. De organisatie moet de geschiktheid van gespecificeerde inkoop-eisen garanderen alvorens deze kenbaar te maken aan de leverancier.*

Uw inkoopdocumenten moeten het bestelde product op ondubbelzinnige wijze beschrijven.

5.5.7.4.3. Verificatie van het ingekochte product. p. 85

*De organisatie moet de keuring of andere activiteiten vaststellen en invoeren die nodig zijn om te bewerkstelligen dat ingekochte producten voldoen aan de gespecificeerde inkoop-eisen.*

Wanneer het bedrijf bepaalt dat verificaties uitgevoerd zullen worden bij de leverancier, dan zal dit worden gespecificeerd in de inkoopdocumenten.

5.5.7.5. Productie en het leveren van diensten. p. 85-88

5.5.7.5.1. Beheersing van productie en het leveren van diensten. p. 85

*De organisatie moet de productie en het leveren van diensten plannen en onder beheerste omstandigheden uitvoeren.*

5.5.7.5.2. Geldigverklaring van processen voor productie en het leveren van diensten. p. 86

*De organisatie moet alle processen voor productie en het leveren van diensten geldig verklaren wanneer de resulterende output niet kan worden geverifieerd door aansluitende bewaking of meting. Dit is van toepassing voor alle processen waar gebreken pas aan het licht komen nadat het product in gebruik is genomen of de dienst is verleend.*

*Geldigverklaring moet het vermogen van deze processen aantonen om de geplande resultaten te bereiken.*

5.5.7.5.3. Identificatie en naspeurbaarheid. p. 86-87

*De organisatie moet, voor zover van toepassing, het product op geschikte wijze gedurende de gehele productrealisatie identificeren.*

Identificatie: Een middel gebruiken waarmee u een bepaald product van andere producten onderscheidt.

Naspeurbaarheid: De geschiedenis van een product kunnen terugvinden.

5.5.7.5.4. Eigendom van de klant. p. 87-88

*De organisatie moet zorgvuldig omgaan met eigendom van de klant wanneer dit door de organisatie wordt beheerd of gebruikt. De organisatie moet eigendom van de klant dat is geleverd voor gebruik, of om deel uit te maken van het product, identificeren verifiëren, beschermen en bewaren. Indien enig klanteigendom verloren gaat, beschadigd wordt of anderszins ongeschikt geacht wordt voor gebruik, dan moet dit worden gerapporteerd aan de klant en registraties daarvan worden bijgehouden.*

In een procedure kan worden beschreven:

- Welke producten of diensten door de klant worden verstrekt.
- Welke methode organisatie gebruikt om deze producten te verifiëren, op te lsaan, te onderhouden en te registreren.
- Hoe beschadigingen of verlies worden geregistreerd en vermeld.

#### 5.5.7.5.5. Instandhouding van het product. p. 88

*De organisatie moet tijdens de interne behandeling en aflevering op de beoogde bestemming het voldoen aan producteisen in stand houden.*

Het gaat hier in feite om het opslag- en leveringssysteem dat moet gedefinieerd en gedocumenteerd worden.

#### 5.5.7.6. Beheersing van bewakings- en meetapparatuur. p. 89-90

*De organisatie moet bepalen welke bewaking en meting moeten worden uitgevoerd en welke bewakings- en meetapparatuur nodig zijn om het bewijs van overeenkomstigheid van het product ten opzichte van de vastgestelde eisen te kunnen leveren.*

#### 5.5.8. Meting, analyse en verbetering. p. 91-96

##### 5.5.8.1. Algemeen. p. 91

*De organisatie moet de benodigde bewakings-, meet-, analyse- en verbeteringsprocessen plannen en invoeren om:*

*Aan te tonen dat het product aan de eisen voldoet.*

*Te bewerkstelligen dat het kwaliteitsmanagementsysteem aan de eisen voldoet.*

*De doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem continu te verbeteren.*

##### 5.5.8.2. Bewaking en meting. p. 91-93

###### 5.5.8.2.1. Klanttevredenheid. p. 91

*De organisatie moet informatie in het oog houden in hoeverre ze voldaan heeft aan de eisen van de klanten.*

###### 5.5.8.2.2. Interne audit. p. 91-92

*De organisatie moet met geplande tussenpozen interne audits uitvoeren.*

- *Het kwaliteitsmanagementsysteem moet overeenkomen met de geplande regelingen.*
- *Het kwaliteitsmanagementsysteem moet doeltreffend geïmplementeerd en onderhouden zijn.*

*Er moet een auditprogramma worden gepland.*

Audits zijn in feite de sleutel op het kwaliteitssysteem. Voor een kostenbesparend kwaliteitssysteem is het absoluut noodzakelijk om een gedegen auditplan uit te werken en eveneens een gedegen opleiding te voorzien van diegene die auditen.

###### 5.5.8.2.3. Bewaking en meting van processen. p. 93

*De organisatie moet geschikte methoden toepassen voor de bewaking en meting van de processen.*

5.5.8.2.4. Bewaking en meting van producten. p. 93

*De organisatie moet de kenmerken van het product bewaken en meten om te verifiëren of aan de producteisen voldaan is.*

5.5.8.3. Beheersing van afwijkende producten. p. 93-94

*De organisatie moet met afwijkende producten omgaan op één of meer van de volgende manieren:*

- *Maatregelen treffen om de waargenomen afwijking op te heffen.*
- *Gebruik, vrijgave of aanvaarding toestaan met goedkeuring door een relevante autoriteit en door de klant.*
- *Maatregelen treffen om oorspronkelijk beoogd gebruik of toepassing uit te sluiten.*

Een gedocumenteerde procedure is verplicht!

5.5.8.4. Analyse van gegevens. p. 94

*De organisatie moet geschikte gegevens bepalen, verzamelen en analyseren, om de geschiktheid en doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem aan te tonen en om te beoordelen waar continue verbetering van de doeltreffendheid haalbaar is.*

5.5.8.5. Verbetering. p. 95-96

5.5.8.5.1. Continue verbetering. p. 95

*De organisatie moet continu de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem verbeteren.*

5.5.8.5.2. Corrigerende maatregelen. p. 95

*De organisatie moet maatregelen treffen om de oorzaak van afwijkingen op te heffen om herhaling te voorkomen.*

Een gedocumenteerde procedure is verplicht!

5.5.8.5.3. Preventieve maatregelen. p. 96

*De organisatie moet maatregelen vaststellen om de oorzaken van mogelijk toekomstige afwijkingen op te heffen.*

## **6. Het EFQM-model for Business Excellence. p.97-120**

### **6.1. Inleiding. p. 97-100**

#### 6.1.1. Historiek. p. 97

EFQM: European Foundation for Quality Management.

EFQM definieert IKZ als de manier waarop een organisatie gestuurd wordt om bedrijfsexcellentie te bereiken.

#### 6.1.2. Het model. p. 97-100

Er zijn 9 criteria met 32 subcriteria.

Er zijn 2 groepen criteria:

- Werkwijzen criteria: input.
- Resultaten criteria: output.

Er is wisselwerking tussen de criteria.

6.1.2.1. Relatie tussen de criteria. p. 98

De werkwijze criteria zijn de basis en dragen bij tot het bereiken van uitmuntende resultaten.

De resultaten criteria zijn de hoeksteen om de werkwijze criteria in vraag te stellen.

6.1.2.2. EFQM als intern beleidsinstrument. p. 98

Het EFQM model is een intern beleidsinstrument om verbeteracties te sturen.

6.1.2.3. EFQM en Total Quality Management (TQM). p. 98-99

TQM is de manier waarop de organisatie gestuurd wordt om uitmuntendheid te bereiken.

6.1.2.4. EFQM en ISO 9000? p. 99

Het uitgangspunt van ISO 9001 is het bereiken van klanttevredenheid.

EFQM vertrekt vanuit excellentie.

Het werken volgens het EFQM model is dus veel ruimer dan het werken volgens ISO 9001.

6.1.2.5. EFQM versus ISO 9000. p. 99

EFQM

ISO 9001

Uitgangspunt: uitmuntendheid.

Geen opvolging.

Geen certificatie.

Uitgangspunt: klanttevredenheid.

Zesmaandelijks opvolging.

6.1.2.6. Het EFQM-referentiemodel tegenover het ISO 9001-referentiemodel.  
p. 99-100

6.1.2.7. Tot slot. p. 100

Het EFQM is duidelijk een managementinstrument en geen operationele techniek voor de werkvloer.

**6.2. Criteria EFQM-model. p. 101-117**

6.2.1. Criterium 1: Leiderschap. p. 101-102

Hoe leidinggevend de verwezenlijking van de missie en visie tot stand brengen en bevorderen, de waarden ontwikkelen die vereist zijn voor succes op lange termijn en deze implementeren met behulp van passende acties en houdingen, en hoe zij persoonlijk betrokken zijn bij het verzekeren dat het managementsysteem van de organisatie ontwikkeld en geïmplementeerd wordt.

Vier subcriteria:

- Leidinggevend ontwikkelen de missie, visie en waarden en vervullen een modelrol voor een cultuur van uitmuntendheid.
- Leidinggevend zijn persoonlijk betrokken bij het verzekeren dat het managementsysteem van de organisatie ontwikkeld, geïmplementeerd en voortdurend verbeterd wordt.
- Leidinggevend zijn betrokken bij klanten, partners en vertegenwoordigers van de gemeenschap.
- Leidinggevend motiveren, ondersteunen en erkennen het personeel van de organisatie.

#### 6.2.2. Criterium 2: Beleid en strategie. p. 102-104

Hoe de organisatie haar missie en visie implementeert met behulp van een duidelijk strategie gericht op de belangengroepen, ondersteund door een relevant beleid, plannen, doelstellingen, streefwaarden en processen.

Vijf subcriteria:

- Beleid en strategie zijn gebaseerd op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de belangengroepen.
- Beleid en strategie zijn gebaseerd op informatie afkomstig van prestatieingen, onderzoek en activiteiten in verband met leren en creativiteit.
- Beleid en strategie worden ontwikkeld, beoordeeld en geactualiseerd.
- Beleid en strategie worden ontwikkeld via een raamwerk van sleutelprocessen.
- Beleid en strategie worden gecommuniceerd en geïmplementeerd.

#### 6.2.3. Criterium 3: Personeel. p. 104-106

Hoe de organisatie de kennis en het volledige potentieel van haar personeel beheert, ontwikkelt en tot ontplooiing laat komen op individueel vlak, op groeps- en organisatieniveau en hoe zij deze activiteiten plant ten einde haar beleid en strategie en de doeltreffende werking van haar processen te ondersteunen.

Vijf subcriteria:

- De personeelsmiddelen worden gepland, beheerd en verbeterd.
- De kennis en de bekwaamheden van het personeel worden geïdentificeerd, ontwikkeld en op niveau gehouden.
- Het personeel wordt betrokken en gemachtigd.
- Er bestaat een dialoog tussen het personeel en de organisatie.
- Het personeel wordt beloond, krijgt erkenning en er wordt zorg voor gedragen.

#### 6.2.4. Criterium 4: Samenwerkingsverbanden en middelen. p. 106-107

Hoe de organisatie haar externe samenwerkingsverbanden en interne middelen plant en beheert ten einde haar beleid en strategie en de doeltreffende werking van haar processen te onderhouden.

Vijf subcriteria:

- Externe samenwerkingsverbanden worden beheerd.
- De financiële middelen worden beheerd.
- Gebouwen, uitrusting en materialen worden beheerd.
- Informatie en kennis worden beheerd.

#### 6.2.5. Criterium 5: Processen. p. 108-109

Hoe de organisatie haar processen ontwerpt, beheert en verbetert ten einde haar beleid en strategie te ondersteunen en haar klanten en andere belangengroepen volledig tevreden te stellen en toenemende waarden tot stand te brengen.

Vijf subcriteria:

- Processen worden op systematische wijze ontworpen en beheerd.
- Processen worden, in functie tot de noodzaak, verbeterd door gebruik te maken van innovatie om de klanten en andere belangengroepen volledig tevreden te stellen en een toenemende waarde tot stand te brengen.
- Producten en diensten worden ontworpen en ontwikkeld gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de klanten.
- Producten en diensten worden geproduceerd, afgeleverd en onderhouden via de dienst na verkoop.
- De klantenrelaties worden beheerd en versterkt.

#### 6.2.6. Criterium 6: Resultaten mbt de klanten. p. 110-111

Wat de organisatie realiseert met betrekking tot haar externe klanten.

Twee subcriteria:

- Perceptiemetingen.
  - Algemeen imago.
  - Producten en diensten.
  - Verkoop en dienst na verkoop.
  - Loyaliteit.
- Prestatie-indicatoren.
  - Algemeen imago
  - Producten en diensten.
  - Verkoop en dienst na verkoop.
  - Loyaliteit.

#### 6.2.7. Criterium 7: Resultaten mbt het personeel. p. 112-113

Wat de organisatie realiseert met betrekking tot het personeel.

Twee subcriteria:

- Perceptiemetingen.
  - Motivatie.
  - Tevredenheid.
- Prestatie-indicatoren.
  - Verwezenlijkingen.
  - Motivatie en betrokkenheid.
  - Tevredenheid.
  - Diensten aangeboden door het personeel.

#### 6.2.8. Criterium 8: Resultaten mbt de maatschappij. p. 114-115

Wat de organisatie met betrekking tot de lokale, nationale en internationale gemeenschap, naargelang de toepassing.

Twee subcriteria:

- Perceptiemetingen.
  - Prestatie als verantwoordelijk burger.
  - Betrokkenheid bij de gemeenschappen waar zij actief is.
  - Activiteiten om de hinder, veroorzaakt door haar activiteiten en gedurende de volledige levenscyclus van haar producten, te verminderen en te voorkomen.

- Rapportering over de activiteiten die het behoud en het voortbestaan van de natuurlijke middelen beogen.
- Prestatie-indicatoren.
  - Het behandelen van wijzigingen in het tewerkstellingsniveau.
  - De berichtgeving in de pers.
  - Het afhandelen met de bevoegde instanties van verschillende kwesties.
  - Lofbetuigingen en ontvangen prijzen.

#### 6.2.9. Criterium 9: Resultaten mbt de sleutelprestaties. p. 115-117

Wat de organisatie realiseert met betrekking tot haar geplande prestatie.

Twee subcriteria:

- Resultaten met betrekking tot de sleutelprestaties.
  - Financiële resultaten.
  - Niet-financiële resultaten.
- Indicatoren met betrekking tot sleutelprestaties.
  - Processen.
  - Externe bronnen met inbegrip van samenwerkingsverbanden.
  - Financieel.
  - Gebouwen, uitrusting en materialen.
  - Technologie.
  - Informatie en kennis.

### **6.3. Scoringsmethode. p. 118-119**

#### 6.3.1. De scoringsmethode voor werkwijze subcriteria. p. 118

- Aanpak.
  - Gezond.
  - Geïntegreerd.
- Ontplooiing.
  - Geïmplementeerd.
  - Systematisch.
- Beoordeling.
  - Metingen.
  - Leren.
  - Verbeteren.

#### 6.3.2. De scoringsmethode voor resultaatencriteria. p. 118

- Resultaten.
- Trends.
- Streefwaarden.
- Vergelijkingen.
- Verklaring.
- Reikwijdte.



### 6.3.3. Het scoresysteem. p. 119

- Bepalen van de score voor een subcriterium.
- Bepalen van de score van een criterium.
- Bepalen van de totale score.
- De methodes voor self-assessment.

## **6.4. Stappenplan voor toepassing EFQM-model. p. 120**

### 6.4.1. Voorbereidende stappen. p. 120

- Opzetten van projectorganisatie.
- Bepalen van toepassingsgebied.

### 6.4.2. Algemeen stappenplan EFQM. p. 120

- Scoringsmethode bepalen.
- Statusmeting organiseren.
- Domeinen voor verbetering bepalen.
- Doelstellingen en actiepunten bepalen.
- Verbeterteams samenstellen en opleiden.
- Verbeterprojecten uitvoeren.
- De status van verbeterprojecten opvolgen.
- Resultaten en aanpak beoordelen.

## **6.5. Voordelen van het EFQM model. p. 120**

- Relatie tussen inspanningen en resultaten.
- Houdt rekening met de wensen van de vier belangengroepen.
- Het beoordelen van de inspanningen op doeltreffendheid.
- De mogelijkheid tot assessment door de eigen organisatie.
- De directie bepaalt zelf de prioriteiten.

## **7. Integratie Milieuzorg- en Veiligheidssystemen met kwaliteitsmanagementsysteem. p. 121-157**

### **7.1. Inleiding. p. 121-125**

#### 7.1.1. De integratie van zorgsystemen is duidelijk een tendens. p. 121

ISO 9001 is gericht op kwaliteitsmanagement.

ISO 14001 is voornamelijk gericht op milieumanagement.

OHSAS 18001 is geen formele standaard maar een soort van protocol voor een veiligheidssysteem.

Doordat de ISO 9000:2000 serie een vergelijkbare structuur en procesbenadering heeft met de ISO 14000 serie en de OHSAS 18000 serie is een integratie van deze zorgsystemen mogelijk.

#### 7.1.2. Ook de audits kan men integreren, waarbij de nieuwe norm ISO 19011 houvast biedt. p. 121-122

Het doel van deze nieuwe norm is de organisaties te helpen bij het optimaliseren van hun managementsysteem, het vergemakkelijken van de integratie van milieu- en kwaliteitszorg in één managementsysteem en, doordat audits van beide managementsystemen

geïntegreerd kunnen verlopen, het reduceren van de kosten en de tijd die gepaard gaan met een interne en externe audit.

Er is een analytische aanpak in het proces dat gaat van het analyseren van de aanwezige informatie beschikbaar in de organisatie tot het formuleren van een auditconclusie.

#### 7.1.3. Wanneer integreren? p. 122-123

Het oordeel wordt aan de organisatie overgelaten om interne milieu- en kwaliteitsaudits op gescheiden of geïntegreerde manier te laten verlopen. Wat ISO wel wenst te benadrukken is dat het in beide gevallen gaat om een systeemaudit waarvan de aanpak gelijkaardig is voor milieu en kwaliteit.

Een integratie stelt wel hogere eisen aan de competentie van de auditoren.

Doorgaans wordt geopteerd voor de integratie van milieu en kwaliteit in de systeemaudits, maar de controle op de wetgeving wordt via een aparte rondgang uitgevoerd.

Opvallend voor ISO 19011 is dat het veiligheidsaspect er niet in opgenomen is. In OHSAS 18001 is eveneens sprake van systeemaudits en controle op wetgeving. Integratie van veiligheid en kwaliteitsaudits is mogelijk op voorwaarde dat aandacht wordt besteed aan de competenties van het auditteam.

#### 7.1.4. Integratie: een geleidelijk proces. p. 123-124

De kennis en ervaring vereist om te integreren is niet te onderschatten.

Het bestaand kwaliteitssysteem wordt dikwijls gebruikt als basis.

Een hybride toestand waarbij een aantal zaken geïntegreerd worden en een aantal elementen afzonderlijk worden gehouden is meestal een eerste stap.

#### 7.1.5. Voordelen van integratie. p. 124-125

Door de afspraken zowel voor kwaliteit, milieu en veiligheid samen neer te schrijven, worden de afspreken duidelijker en komen er minder tegenstrijdigheden voor.

Andere voordelen liggen in het gebruik van gemeenschappelijke communicatiekanalen. Alle afspraken zijn immers belangrijk voor de organisatie, los van het waarom van de formele afspraak.

Sneller resultaten boeken is ook een voordeel.

Integratie vereist een (kwaliteits)zorgsysteem dat integreerbaar is.

### **7.2. Milieuzorgsystemen. p. 125-143**

#### 7.2.1. ISO 14001. p. 125-138

**ISO 14001** is één van de normen uit de ISO 14000 serie en wordt wereldwijd toegepast om milieuzorgsystemen op te zetten en te certificeren.

##### 7.2.1.1. Wat is een milieuzorgsysteem en wat is ISO 14001? p. 125-126

Een milieuzorgsysteem is, bij voorkeur, een onderdeel van het gangbare managementsysteem en richt zich speciaal op het beheersen en verbeteren van prestaties op milieugebied.

ISO 14001 is een internationaal geaccepteerde norm die aangeeft waaraan een goed milieuzorgsysteem moet voldoen.

##### 7.2.1.2. Waarom een milieuzorgsysteem? p. 126-127

Met behulp van een milieuzorgsysteem kunnen de milieueffecten van de bedrijfsvoering beheerst en verminderd worden.

7.2.1.3. Waarom een gecertificeerd milieuzorgsysteem? p. 127

- Formele bevestiging van een goed werkend milieuzorgsysteem door een onafhankelijk en erkend certificatiebureau
- Communicatiemiddel naar klanten, toeleveranciers en overige belanghebbenden.
- Communicatiemiddel naar overheid.
- Versterken van concurrentiepositie en het milieu-imago
- Stimulans tot verdere verbetering van de milieuprestatie en het milieuzorgsysteem.

7.2.1.4. ISO 14001 “vrij vertaald”. p. 128-129

7.2.1.5. Overeenkomsten tussen ISO 14001:1996 en ISO 9001:2000. p. 130-132

7.2.1.6. Stappenplan. p. 133-137

7.2.1.6.1. Stap 1: Waar staan we nu (de nuldoorlichting)? p. 133

Vaak doet u al meer aan milieuzorg dan u denkt.

Door het uitvoeren van een nuldoorlichting krijgt u goed zicht op de elementen van een milieuzorgsysteem die u al heeft.

7.2.1.6.2. Stap 2: Welke milieurisico's hebben we? p. 133-134

Het is nodig om systematisch de milieuaspecten te inventariseren en te evalueren. Het is belangrijk na te gaan welke risico's in uw organisatie kunnen leiden tot belangrijke milieueffecten.

De lijst met belangrijke milieuaspecten vormt de basis van uw milieuzorgsysteem.

7.2.1.6.3. Stap 3: Wat willen we bereiken (milieubeleid, doelstellingen en milieuzorgprogramma)? p. 134

Om aan te geven wat uw organisatie in grote lijnen met milieuzorg wil bereiken wordt het milieubeleid opgesteld. Het management geeft hierin de intentie aan om te voldoen aan de wet- en regelgeving, plus dat de organisatie milieubelasting wil voorkomen en streeft naar continue verbetering.

Voor een selectie van de belangrijke milieuaspecten die u nog verder kunt en wilt verbeteren stelt u een concrete doelstelling op. In het milieuzorgprogramma worden deze doelstellingen verder uitgewerkt. Hierin benoemt u wie er verantwoordelijk is, hoeveel tijd er voor beschikbaar is, en wat de kosten zijn.

7.2.1.6.4. Stap 4: Hoe geven we invulling aan het milieubeleid (procedures en overige documentatie)? p. 134-135

In deze stap gaat u invulling geven aan de verplichte procedures en documenten die min of meer algemeen van opzet zijn.

7.2.1.6.5. Stap 5: Hebben we voldoende vastgelegd (eventueel specifieke aanvullende procedures)? p. 135-136

Door het monitoren en meten van de milieuaspecten kunt u inventariseren of aanvullende specifieke procedures of documentatie vereist zijn.

Er is pas een specifieke procedure of aanvullende werkinstructie nodig indien zonder deze procedure een bepaald milieuaspect niet kan worden beheerst.

7.2.1.6.6. Stap 6: Invoeren in de praktijk! p. 136

Het is nu zaak om dat wat u heeft vastgelegd in de procedures en overige documentatie daadwerkelijk in te voeren. Iedereen moet de voor hem of haar relevante onderdelen van het systeem leren kennen.

Neem minimaal een aantal maanden om het milieuzorgsysteem daadwerkelijk in te voeren en om iedereen te laten wennen aan de procedures, overige documentatie en gewenste registraties.

7.2.1.6.7. Stap 7: Doen we wat we zeggen? p. 136-137

In deze laatste stap kunt u nagaan of het milieuzorgsysteem werkt zoals u het bedoeld heeft. Deze controle vindt plaats door toepassing van het opgestelde monitoringprogramma en door het toetsen van de naleving van wet- en regelgeving en het behalen van de vastgestelde doelstellingen.

Bij eventuele afwijkingen handelt u volgens de daarvoor bedoelde procedure. U spoort de oorzaak van de afwijking op en neemt de passende maatregelen om te voorkomen dat dezelfde afwijking opnieuw voorkomt.

7.2.1.6.8. Ziezo! En hoe nu verder? p. 137

Op regelmatige basis moet een directiebeoordeling uitgevoerd worden.

7.2.1.7. ISO 14001 en de milieuwetgeving. p. 137-138

De ISO 14001 stelt als één van de basiseisen dat u moet voldoen aan de wet- en regelgeving. Bij het opzetten van een milieuzorgsysteem dient u dan ook op systematische wijze in kaart te brengen welke wet- en regelgeving op uw bedrijf van toepassing is en dit ook actueel te houden. Daarnaast houdt u door systematische monitoring bij of u voldoet aan de eisen uit de wet- en regelgeving. Ook de verantwoordelijkheden en de werkwijze bij de communicatie met het bevoegd gezag heeft u vastgelegd binnen uw milieuzorgsysteem.

7.2.2. EMAS (Europees Milieubeheer en -Auditsysteem). p. 139-142

7.2.2.1. Inleiding. p. 139-141

EMAS is gebaseerd op ISO 14001, maar legt ook enkele extra eisen op. Certificatie heeft betrekking op de beoordeling of een milieuzorgsysteem voldoet aan de ISO 14001 norm en verificatie heeft betrekking op de beoordelingen die in het kader van de EMAS verordening plaatsvinden.

Twee mogelijke sporen:

- ISO certificaat als basis en de aanvullende eisen invoeren.
- Rechtstreeks aan de eisen uit de EMAS-verordening voldoen:
  - Een toelichting op de voorschriften.
  - Organisatie van de verificatie-instelling.
  - Werkwijze van de verificatie-instelling.

De doelstelling is de milieuresultaten van de organisaties van alle sectoren te verbeteren:

- Vaststelling en toepassing door die organisaties van milieubeheersystemen.
- Stelselmatig, objectief en periodiek beoordelen van de prestaties van dergelijke systemen.
- Opleiding en actieve deelname van het personeel van de organisaties.
- Voorlichting van het publiek en de andere belanghebbenden.

Het laatste punt onderscheidt EMAS van andere milieubeheersystemen.

Elke organisatie die wil meewerken moet:

- Een milieubeleid vaststellen.
- Een milieuanalyse uitvoeren.
- Een milieubeheersysteem ten uitvoer leggen.
- Een periodieke milieuaudit uitvoeren.
- Een milieuverklaring opstellen. Deze verklaring moet worden gevalideerd door een erkende milieuverificateur.
- De gevalideerde milieuverklaring indienen bij de bevoegde instanties.
- De verklaring na registratie openbaar maken.

Om geregistreerd te blijven moet de organisatie:

- De voor een registratie vereiste elementen tijdig laten valideren.
- De bijgewerkte en gevalideerde versies aan de bevoegde instanties doen toekomen en ter beschikking stellen van het publiek.

De organisaties worden geregistreerd door de bevoegde instanties op voorwaarde dat zij:

- Een gevalideerde milieuverklaring hebben afgeleverd.
- Een registratievergoeding hebben betaald.
- Een formulier hebben toegezonden.
- Aan alle eisen van de verordening voldoen.

Een register van erkende milieuverificateurs wordt openbaar gemaakt.

Er is een EMAS logo. Het mag niet worden gebruikt op producten wel in onder meer advertenties.

De lidstaten gaan na op welke wijze de EMAS registratie opnieuw kan worden gebruikt bij de controle op de naleving van de milieuwetgeving.

De deelneming van KMO 's wordt bevorderd.

De lidstaten zijn belast met het nemen van sancties.

#### 7.2.2.2. Beoordelingscriteria milieuzorgsysteem en milieuverklaring. p. 141-142

Men moet voldoen aan de wet- en regelgeving. Afwijkingen zijn hierbij mogelijk aangezien het systeem zelfcorrigerend werkt. Een afwijking blijft een incident wanneer adequate corrigerende maatregelen worden genomen. Wanneer dit niet gebeurt is er sprake van een structurele afwijking dan is validatie niet mogelijk.

#### 7.2.2.3. Vergelijking Milieuzorgsystemen. p. 142

### **7.3. Veiligheidszorgsystemen. p. 143-154**

#### 7.3.1. Veiligheidsmanagementnorm OHSAS 18001. p. 143-149

##### 7.3.1.1. Wat is OHSAS 18001. p. 143

Het is de eerste veiligheidsmanagementnorm die wereldwijd wordt geaccepteerd en die door de grote certificatieorganisaties wordt ondersteund.

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series.

##### 7.3.1.2. Waarom is OHSAS 18001 ontstaan? p. 143-144

Het aantal reeds bestaande veiligheidssystemen overschrijdt zeker de dertig.

Het grootste deel van de nu bestaande veiligheidsmanagementsystemen zijn lokale initiatieven. Bij ons is voornamelijk VCA in gebruik.

Tot hiertoe is er nog steeds geen ISO veiligheidssysteem.

7.3.1.3. Hoe is OHSAS 18001 ontstaan? p. 144-145

OHSAS is ontwikkeld in nauwe samenwerking met andere standaardorganisaties, certificatieorganisaties en gespecialiseerde consultancies.

De norm wordt wereldwijd door belangrijke certificatie-instellingen naar voren geschoven als het veiligheidsbeheersysteem van de toekomst.

7.3.1.4. Wat houdt OHSAS concreet in? p. 145-146

OHSAS 18001 geeft de vereisten die aanwezig moeten zijn in een goed veiligheidsmanagementsysteem. Deze norm vertrekt net zoals ISO 9000 en ISO 14001 van een minimum niveau dat moet worden bereikt, dat continu verbeterd moet worden door het toepassen van de PCDA cyclus.

De OHSAS 18001 heeft de bedoeling de integratie van kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem te bevorderen. OHSAS wil nadrukkelijk de vereiste documentatie tot een minimum beperken.

De gevarenidentificatie, de risico-evaluatie en de risicobeheersing dient gepland te worden. De maatregelen dienen uitgevoerd te worden, het resultaat dient geëvalueerd te worden en daar waar nodig dienen correctieve acties genomen te worden. Het topmanagement dient het systeem periodiek te evalueren.

De OHSAS 18001 is het document om te meten, de OHSAS 18002 is het document om te implementeren.

7.3.1.5. Waarom is een veiligheidsmanagementsysteem zinvol? p. 146-147

Het veiligheidsmanagementsysteem wordt het belangrijkste instrument voor het verminderen en beheersen van risico's. De Belgische wetgever heeft dit daarom opgelegd.

Indien het systeem certificeerbaar is zoals het OHSAS 18001, kan het gemakkelijk gebruikt worden in de relatie met toeleveranciers om het veiligheidsbeleid te optimaliseren. Certificatie kan ook gebruikt worden als competitief voordeel.

7.3.1.6. Kan de OHSAS 18001 gecertificeerd worden? p. 147

Niet-geaccrediteerde certificatie is mogelijk. Bepaalde certificatie-instellingen zijn bereid zich voor België te laten accrediteren voor OHSAS.

7.3.1.7. Wat is het nut van OHSAS certificatie? p. 147

De keuze om al dan niet voor certificatie te gaan is volledig afhankelijk van de doelstellingen die u in uw bedrijf wil bereiken.

7.3.1.8. Zijn er dan alleen maar voordelen aan OHSAS? p. 147-148

- OHSAS kost tijd om in te voeren en te onderhouden.
- OHSAS kost geld om te certificeren.
- Er komt extra papierwerk bij.
- OHSAS is geen ISO standaard.

7.3.1.9. Wat is de huidige stand van zaken wereldwijd en in België? p. 148

7.3.1.10. Wat zal de toekomst brengen? p. 148

Drie partijen zullen een grote invloed hebben op de toekomst van OHSAS:

- ISO.
- Klanten.
- Overheden.

7.3.1.11. Kruistabel ISO 14001 met OHSAS 18001. p. 149

7.3.2. VCA (Veiligheids Checklijst Aannemers). p. 150-154

7.3.2.1. Geschiedenis van VCA. p. 150

7.3.2.2. Opzet van VCA. p. 150

7.3.2.3. VCA certificaten en VCA certificering. p. 151

Op de VCA checklijst staan in de vorm van vragen, eisen geformuleerd waaraan een bedrijf moet voldoen, om bij bedrijven die deze eisen onderschrijven werkzaamheden te mogen verrichten.

7.3.2.3.1. Twee soorten certificaten. p. 151

- VCA\* Beperkte certificering: Gericht op de directe veiligheidsbeheersing van de activiteiten op de werkvloer.
- VCA\*\* Algemene certificatie: Hierbij worden ook de veiligheidsstructuren binnen het bedrijf beoordeeld.

7.3.2.3.2. Procedure voor certificering. p. 151

Nadat de documentatie is beoordeeld, zal de implementatie binnen het bedrijf geëvalueerd worden.

7.3.2.4. Structuur van de VCA 2004/04. p. 152-154

VCA bestaat uit een proceduregedeelte, de checklijst zelf en een aantal bijlagen.

De checklijst bestaat uit 12 hoofdstukken en kent mustvragen en aanvullende vragen.

7.3.2.4.1. Certificatiecriteria. p. 152

7.3.2.4.2. IF (Injury Frequency), Ongevallenfrequentie. p. 153

Ook de ongevallenfrequentie speelt een rol.

IF = aantal arbeidsongevallen \* 1.000.000 / aantal gewerkte uren.

7.3.2.4.3. Risicovolle taken. p. 153

7.3.2.4.4. Handleiding VCA. p. 154

Dit is een toelichtend document.

7.3.2.4.5. VCO. p. 154

De VCO heeft betrekking op het VGM beheersysteem van de opdrachtgever betreffende de bij de opdrachtgever werkzame aannemers en hun medewerkers.

7.3.2.5. Nut en noodzaak van het certificaat. p. 154

**7.4. Integratie tot KVM handboek. p. 155-157**

7.4.1. Inleiding. p. 155

Een integratie van de drie zorgsystemen is mogelijk.

7.4.2. Integratie met ISO 14001. p. 155-156

7.4.3. Integratie met EMAS. p. 156

7.4.4. Integratie met OHSAS 18001. p. 156

7.4.5. Integratie met VCA. p. 157