



Criteria voor het OSB-Kwaliteitslabel voor Glas- en Gevelreiniging

De criteria bestaan uit twee delen:
Deel 1. Criteria ten behoeve van de niveaumeting
Deel 2. Verplichte eisen

September 2006



Deel 1

Criteria ten behoeve van de niveaumeting voor bedrijven uit het segment Glas&Gevel

Deze lijst met criteria bevat vragen die bestemd zijn voor bedrijven uit het segment Glas&Gevel. De bedoeling is dat de vragen door de leden beantwoord worden en dat de auditor het ontwikkelingsniveau van de organisatie op dit aspect vaststelt. Het is bij deze criteria dus niet de bedoeling om een goed/fout of zwart/wit beoordeling te maken.

Omdat het bij deze vragen niet gaat om het vaststellen van goed of fout zijn geen voorbeelden toegevoegd. Voorbeelden wekken de suggestie dat zij aangeven hoe het moet zijn. De bedoeling is om ontwikkelingsniveau vast te stellen. Deze niveaus zijn hieronder uitgelegd. Een bedrijf komt in aanmerking voor het kwaliteitslabel Glas & Gevel als aangetoond wordt dat de gemiddelde score overeenkomt met het midden van niveau 2, of hoger.

Per vraag wordt beoordeeld op welk ontwikkelingsniveau een bedrijf zich bevindt.

In het INK-model bestaan de volgende niveaus:

- 1) Activiteitsniveau score 0 – 20 punten
In de eigen werksituatie streeft iedereen naar het werk zo goed mogelijk te doen. Vakmanschap staat voorop en wordt door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn worden die zo goed mogelijk opgelost.
- 2) Procesniveau score 20 – 40 punten
De primaire processen worden beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen
- 3) Systeemniveau score 40 – 60 punten
Er wordt op alle niveaus gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De Plan – Do – Check – Act –cyclus wordt toegepast in primaire-, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantfocus is dominant voor het beleid, dat er op gericht is de problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

In een enkel zal een hoger niveau van ontwikkeling worden aangetroffen. Dit betreft niveau 4: Ketenniveau met een score van 60 tot 80 punten.

Per vraag dient de auditor vast te stellen wat het ontwikkelingsniveau is van:

- 1) De wijze waarop het aspect is opgezet
- 2) De wijze waarop het aspect in de praktijk is geïmplementeerd
- 3) en de wijze waarop evaluatie en bijstelling van het aspect plaatsvindt.

Uit de totale lijst ontstaat een score. Het scorebereik is van 0 tot 1.000 punten. Om voor het kwaliteitslabel Glas & Gevel in aanmerking te komen moet de score minimaal 350 punten bedragen.



LEIDERSCHAP

Van de leiders mag verwacht worden dat zij een visie hebben op de commerciële, financiële, sociale en technische positie van de organisatie. Van de organisatie wordt verwacht dat zij in staat is om op hoofdlijnen aan te geven welke ontwikkelingen worden verwacht en nagestreefd. Het gaat hierbij om de missie en de visie voor de organisatie. Dit zorgt voor een heldere focus en biedt de mogelijkheid om alle processen en handelingen van de organisatie een richting en een koers te geven.

1.a.1. Wat is kenmerkend voor uw manier van zakendoen?

Op dit moment staat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen duidelijk in de belangstelling. MVO begint met de normen en waarden van een organisatie. Normen en waarden zijn kenmerkend voor het handelen en opereren van een organisatie. Welke normen en waarden hanteert u? Hoe heeft u dat verankerd in uw organisatie? Op welke manier bewaakt u dat er gehandeld wordt in lijn met die normen en waarden?

1.a.2. Hoe onderscheidt uw organisatie zich van de concurrenten?

Commercieel succes kan worden vergroot als de organisatie zich onderscheidt van de collega bedrijven en zich daar bewust van is. Alle G&G bedrijven verkopen in principe hetzelfde dienstenpakket, het verschil is waar commercieel succes mee te behalen is. Als u uw manier van werken vergelijkt met die van collega bedrijven wat valt dan op? Hoe legt u aan klanten uit wat u onderscheidt van collega bedrijven?

1.a.3. Welke invloed heeft veiligheid op uw missie en visie?

Om veiligheid de aandacht te geven die het verdient binnen het segment is het van belang dat de organisaties veiligheid een rol laten spelen bij alle beslissingen. Daarom is het van belang dat ook in de missie en visie aandacht voor veiligheid is. Hoe zorgt u dat veiligheid een item is dat bij iedereen en altijd aandacht krijgt? Waaruit blijkt dat veiligheid binnen uw organisatie belangrijk is?

1.b.1. Wat ziet u als uw rol in of bijdrage aan veilig werken?

Veilig werken is niet slechts een zaak van de medewerkers. De leiding heeft hier een zeer belangrijke rol is. Hoe neemt u die rol op zich? Waar blijkt dat uit?

1.b.2. Hoe zorgt u voor effectiviteit en efficiency van uw processen?

Het opdelen van de activiteiten in processen heeft als voordeel dat bewaking van effectiviteit en efficiency makkelijker wordt. Hoe bewaakt u de effectiviteit en efficiency? Waarop stuurt u? Op basis waarvan stuurt U?

1.b.3. Hoe is plaatsvervangende van de leidinggevenden (directie) geregeld?

Veel organisaties zijn kwetsbaar als plaatsvervangende van de hoogste leiding niet goed of onduidelijk geregeld is. Dit geldt zeker voor organisatie met een directeur/eigenaar. De vraag is wat gebeurt er als de hoogste leiding onverwacht en langdurig niet in staat is om leiding te geven?

1.c.1. Hoe worden prioriteiten gesteld?

Welke informatie gebruikt de organisatie om prioriteiten te stellen? Wie zijn daar bij betrokken? Welke criteria worden daarbij gehanteerd?

1.c.2. Hoe zorgt u dat medewerkers handelen in lijn met uw visie?

Het beleid en strategie zijn twee instrumenten die ingezet worden om de missie en de visie te vertalen in wat medewerkers geacht worden te doen om de missie en de visie te realiseren. Op welke manier zorgt de organisatie voor het optimaal richten van de medewerkers op het realiseren van de missie en de visie?



1.c.3. Hoe zorgt u dat uw personeel gemotiveerd blijft?

Gemotiveerde medewerkers is één van de sleutels tot succes voor ondernemingen. Blijvende motivatie bij medewerkers vraagt doorlopend aandacht. Hoe heeft de organisatie dat ingevuld?

BELEID EN STRATEGIE

Dit aspect behandelt de manier waarop de organisatie de missie en visie voor alle belanghebbende operationaliseert. Wat betekent de missie en visie nu precies en hoe wordt dat vertaald in beleid, plannen en budgetten. In het aspect beleid en strategie wordt duidelijk welke keuzen de organisatie maakt.

Een ander belangrijk aspect is hoe hier intern en extern over wordt gecommuniceerd. Weten alle belanghebbenden op welke manier zijn een rol spelen in het realiseren van de missie en de visie.

2.a.1. Hoe volgt u de commerciële ontwikkeling binnen uw marktgebied?

Informatie over marktontwikkelingen in het gebied waar uw organisatie opereert, kan een belangrijke invloed hebben op de meest effectieve strategie. Op welke organisaties, opdrachtgevers, regio, soort activiteiten worden de commerciële inspanningen gericht? Wat zijn de redenen voor deze focus en hoe betrouwbaar is de informatie?

2.a.2. Hoe blijft u op de hoogte van externe invloeden (politiek, economisch en sociaal)?

Externe informatie uit de maatschappij kan ook een belangrijke invloed hebben op de meest geschikte strategie en beleid van een organisatie. Denk daarbij aan politieke ontwikkelingen, nieuwe regelgeving, macro- en micro economische ontwikkeling en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Op welke wijze zorgt u dat u geïnformeerd bent over relevante externe ontwikkelingen? Hoe vertaalt u dergelijke ontwikkeling binnen uw bedrijfsvoering?

2.a.3. Wat is het beleid op het gebied van VGM?

Binnen het segment Glas&Gevel is veiligheid een belangrijk item. Wat zijn de regels en voorschriften op dit gebied van de organisatie? Welke instructies krijgen medewerkers? Hoe worden ongevallen en incidenten onderzocht en geregistreerd?

2.b.1. Hoe is veiligheid verwerkt in de strategische doelstellingen?

Het segment heeft veiligheid hoog op de agenda staan. Leidt dit nu ook tot concrete doelstellingen op het gebied van veiligheid? Op welke manier is dat ingebed in de overige aandachtsgebieden van de organisatie?

2.b.2. Op welke gebieden kan deze organisatie zich op korte termijn ontwikkelen?

Kennis van de eigen organisatie is van het grootste belang om gericht aan organisatieontwikkeling te kunnen doen. Welke aspecten van de organisatie en de bedrijfsvoering kunnen op korte termijn op een hoger niveau worden gebracht? Op welke wijze stelt u dat vast? Wie zijn daar bij betrokken? Hoe betrouwbaar is de beschikbare informatie?

2.b.3. Op welke manier heeft u veiligheidsrisico's afgedekt?

Het cliché zegt: Voorkomen is beter dan genezen. Bij deze vraag draait het om twee aspecten: de technische maatregelen om de risico's te verkleinen en de maatregelen om met de consequenties van ongevallen om te gaan. Welke risico's heeft u benoemd? Welke maatregelen worden getroffen om onveilige situaties te voorkomen? Hoe heeft u geregeld dat er snel en adequaat gehandeld wordt bij ongevallen?



2.c.1. Hoe en wat communiceert u intern over strategie en beleid?

Beleed en strategie dat slechts bekend is bij de leiding van de organisatie wordt meestal niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Op welke manier en waarover zorgt u dat iedereen in de organisatie beschikt over de juiste informatie. Dit is vooral van belang om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Welke structuur hanteert u om belangrijke informatie over strategie en beleid kenbaar te maken? Op welke wijze zorgt u dat iedereen de uitgangspunten van beleid en strategie kent? Hoe bewaakt u of iedereen de relevante informatie heeft en overeenkomstig handelt?

2.c.2. Hoe zorgt u voor draagvlak voor uw doelstellingen?

Doelstellingen die geen of onvoldoende draagvlak hebben bij de medewerkers zijn gedoemd te mislukken. Om de kans op succes te vergroten dient aandacht besteed te worden aan het uitleggen van de doelstellingen en de achterliggende situaties toe te lichten. Wat doet u om te zorgen dat uw beleid door de leidinggevende en medewerkers wordt geaccepteerd? Wie communiceert met wie over de inhoud, toelichting, achtergronden, argumenten en consequenties van doelstellingen?

2.c.3. Hoe bewaakt u dat doelstellingen kunnen worden gerealiseerd?

Hier gaat het enerzijds om de voortgang. Worden er vorderingen gemaakt en zijn dit de vorderingen die gewenst zijn? Anderzijds gaat het om het toetsen van de huidige situatie. Het is mogelijk dat er zich in de tijd ontwikkelingen voordoen die aanpassing van de doelstellingen of de plannen vragen. Welke voorzieningen heeft u getroffen om de voortgang binnen doelstellingen te meten? Welke criteria hanteert u om vast te stellen dat geldende doelstellingen bijstelling behoeven? Hoe zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot doelstellingen ingevuld?

MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

De medewerkers van een organisatie zijn van groot belang. Zij zijn vaak het uithangbord van de organisatie, zeker voor de dienstverlenende aspecten. De organisatie wordt beoordeeld op de inzet, de motivatie, de stimulering en de waardering van medewerkers.

Belangrijke elementen zijn de organisatie van het personeelsmanagement, investering in kennis en vaardigheden, waardering en respect voor de inspanningen van medewerkers en de zorg voor het welzijn.

3.a.1. Hoe hebt u personeelsmanagement georganiseerd?

Inzet, ontwikkeling, planning, opleiding, etc van personeel vraagt aandacht en dient gemanaged te worden. Op welke manier heeft de organisatie daarin voorzien? Wie is daar verantwoordelijk voor? Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft die persoon? Op welke plaats in de organisatie is dat ondergebracht?

3.a.2. Welke relatie bestaat er tussen presteren en belonen?

Een belangrijk aspect is dat medewerkers het idee hebben dat het salaris of de beloning die zij ontvangen een weerspiegeling is van hun inspanning. Op welke manier laat de organisatie de prestatie van de individuele medewerkers tot uitdrukking komen in de beloning? Hoe wordt daar door individuele medewerkers op gereageerd? Is er openheid over het beleid op dit gebied?

3.a.3. Hoe worden medewerkers gestimuleerd tot klantgerichtheid?

Klantgerichtheid van de leiding valt en staat bij de klantgerichtheid van de medewerkers. Op welke manier besteedt de organisatie aandacht aan de klantgerichtheid van de medewerkers? Welke aspecten vindt u daarbij relevant? Wie bewaakt of de medewerkers klantgericht handelen?

3.b.1. Hoe toets u de geschiktheid van de kennis- en vaardigheidsniveaus?

Medewerkers kunnen niet beter presteren dan hun kennis en vaardigheden toestaan. Het is dus eigen belang van de organisatie om te zorgen dat kennis en vaardigheden van medewerkers op het juiste



peil zijn. Hoe zorgt de organisatie daarvoor? Wie is er verantwoordelijk voor? Heeft u daar beleid voor? Bestaan er procedures op dit vlak?

3.b.2. Kunt u met de huidige bemensing, kwalitatief en kwantitatief, uw missie realiseren?

Voor de realisatie van de missie van de organisatie is het juiste personeel van belang. Hebt u voldoende personeel in dienst om de missie te kunnen realiseren? Hebben die medewerkers voldoende kennis en vaardigheden om dat te bewerkstelligen? Wie zorgt dat dit aspect wordt bewaakt? Op basis van welke instrumenten gebeurt dat?

3.b.3. Hoe dragen opleidingen bij aan verhoging van veiligheidsbewustzijn?

Binnen het segment G&G wordt veel aandacht besteed aan veiligheid. De vraag is of die aandacht daadwerkelijk effect heeft in de praktijk. Zijn medewerkers door de opleidingen beter in staat om situaties op veiligheid in te schatten en handelen ze dan ook in lijn met dat bewustzijn? Welke effecten verwacht u van de opleidingen? Wie bewaakt dat? Hoe stelt u dat vast? Is de informatie voldoende betrouwbaar?

3.c.1. Hoe zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

Belangrijk is om te zorgen dat het duidelijk is wie welke vrijheid van handelen heeft en welke beslissingen genomen mogen worden. Ook is het van belang om te weten wie waarover rekenschap dient af te leggen. Hier mogen geen hiaten of dubbelingen voorkomen. Hoe heeft de organisatie dit gewaarborgd? Wiens verantwoordelijkheid is dat? Welke criteria spelen hierbij een rol?

3.c.2. Hoe zorgt u voor rechtvaardige en stimulerende feedback?

Meestal hebben medewerkers een autonome bereidheid om zich ten dienste van de organisatie in te zetten. Om dit te blijven doen hebben zij rechtvaardige en stimulerende feedback nodig. Om goede elementen vast te houden en mindere aspecten te kunnen verbeteren. Hoe heeft de organisatie dit ingevuld? Hoe vaak geeft u medewerkers complimenten? Wat doet u als medewerkers fouten of vergissingen maken?

3.c.3. Hoe betreft u de medewerkers bij verbeteringen van VGM?

De medewerkers hebben door hun praktijk ervaring vaak heel nuttige informatie. Die informatie betrekken in het benoemen en invoeren van verbeteringen is in het belang van iedereen. Hoe betreft u hen hierbij? Hoe vaak gebeurt dat? Is daar een standaard werkwijze voor? Hoe stimuleert u medewerkers om dergelijke informatie beschikbaar te stellen?

MANAGEMENT VAN MIDDELEN

De middelen die een organisatie ter beschikking staan zijn meestal schaars. Het is dus van belang dat de organisatie nadenkt over de toewijzing en de inzet van de middelen. Wat is de meest effectieve en efficiënte aanwending van de middelen.

In het kader van het OSB-kwaliteitslabel Glas & Gevel zijn de volgende middelen van belang: geld, kennis en technologie en materiaal en materieel.

4.a.1. Welke financiële doelstellingen streeft u dit jaar na en hoe verhouden die zich tot de resultaten van vorig jaar?

Ondernemingen hebben meestal doelstellingen op financieel gebied. Winst, omzet, marge, kostenverlaging, kosten ten gevolge van klachten, etc. Op welke manier gebruikt de organisatie financiële prestaties van het afgelopen jaar voor doelstellingen van dit jaar? Welke functionarissen zijn daar bij betrokken? Hoe reëel zijn deze doelstellingen? Welke criteria gebruikt u om doelstellingen vast te stellen?



4.a.2. Welke maatregelen heeft u getroffen voor financiële risico's?

Ondernemen brengt risico met zich mee, ook financiële. Welke financiële risico onderkent u? Op welke manier zorgt u dat deze risico's aanvaardbaar blijven of afgedekt zijn? Wie is betrokken bij de bewaking van de risico's?

4.a.3. Op welke manier bewaakt u kosten en uitgaven?

Kosten en uitgaven blijven voor elke organisatie een belangrijk aandachtspunt. Op welke manier gaat u met kosten en uitgaven om? Zijn ze gebudgetteerd? Wie heeft bevoegdheden om kosten te maken of uitgaven te autoriseren? Hoe en hoe vaak worden de kosten en uitgaven beoordeeld?

4.b.1. Wat is het beleid van de organisatie op het gebied van kennis en technologie?

Hoe kijkt de organisatie in het algemeen naar de ontwikkeling op het gebied van kennis en technologie. Is dat überhaupt een relevant management aspect? Aan welke criteria moet een ontwikkeling voldoen om voor de eigen organisatie relevant te zijn?

4.b.2. Hoe houdt u zicht op technologische ontwikkelingen?

In elk vakgebied vinden nieuwe ontwikkelingen plaats. Ook op het gebied van technieken en technologie en dat heeft weer consequenties voor de kennis van medewerkers. Welke activiteiten of middelen zet de organisatie in om geïnformeerd te blijven over deze ontwikkelingen? Hoe stelt de organisatie vast of een bepaalde ontwikkeling relevant is voor de werkwijze, activiteiten, dienstenpakket, etc?

4.b.3. Hoe houdt u het veiligheidsbewustzijn op het juiste niveau?

Het grootste gevaar van regelmatig bloot staan aan gevaarlijke situatie is dat de mensen het gevaar niet meer zien. Als dat gebeurt, ontstaat een riskante situatie. Hoe zorgt u dat deze risico's zo klein mogelijk is? Wie is daar actief bij betrokken? Op welke manier krijgt veiligheid aandacht in uw interne communicatie? Wat communiceert u daarover met uw opdrachtgevers?

4.c.1. Hoe zorgt u voor efficiënte inzet van materiaal en materieel?

In de branche wordt materiaal en materieel gebruikt. Een efficiënt gebruik van beiden kan een belangrijke invloed hebben op het ondernemingsresultaat. Hoe zorgt u voor efficiënt gebruik van materiaal en materieel? Heeft u daar beleid en/of instructies voor? Hoe bewaakt u dat?

4.c.2. Welke beoordelingscriteria hanteert u bij selectie van toeleveranciers?

Toeleveranciers en zeker onderaannemers kunnen een belangrijke invloed hebben op hoe u door de opdrachtgever wordt beoordeeld. Waken over de kwaliteit van deze organisaties is van groot belang. Hoe hebt u dat ingevuld? Hoe beoordeelt u toeleveranciers? Wat zijn uw maatstaven om vast te stellen wat acceptabel is?

4.c.3. Welke veiligheidseisen hanteert u bij de aanschaf van hulpmiddelen?

Veilig werken in het segment G&G wordt zeker niet in de laatste plaats bepaald door het gebruik van geschikte en deugdelijke hulpmiddelen. Welke eisen stelt u aan hulpmiddelen bij de aanschaf daarvan? Kent uw toeleverancier de gebruiksdoelen? Laat u zich door leveranciers adviseren?

MANAGEMENT VAN PROCESSEN

Op welke manier vertaalt een organisatie de strategie, het beleid en de doelen in samenhangende en concrete acties en handelen. Dat wordt bedoeld met management van processen. Het gaat daarbij zowel om primaire processen als ondersteunende processen. De doelen vragen een doelgerichte werkwijze, dit aspect onderzoekt op welke manier dat plaatsvindt.



Welke activiteiten vinden plaats en elke eisen stelt dat aan de medewerkers die ze uit voeren? Welke vrijheden hebben medewerkers nodig om optimaal te kunnen functioneren. Op welke wijze wordt de voortgang bewaakt? Op basis van welke indicatoren vindt de bewaking plaats?

5.a.1. Hoe zorgt u dat processen beheerst verlopen?

Het definiëren van processen heeft als functie de activiteiten reproduceerbaar, bestuurbaar en voorspelbaar te laten plaatsvinden. Hiertoe moeten de processen beheerst verlopen. Hoe hebt u dat ingericht? Welke methoden gebruikt u hier voor? Wie is daar verantwoordelijk voor? Hoe toetst u dat? Welke maatregelen neemt? Op basis van welke criteria doet u dat?

5.a.2. Hoe zorgt u dat veiligheid in alle processen de juiste aandacht krijgt?

Veiligheid speelt in de meeste processen een rol. In al die processen moet het de juiste aandacht krijgen. Hoe hebt u daarvoor gezorgd? Wiens verantwoordelijkheid is dat? Welke invloed hebben ongevallen en incidenten op uw procesbeheersing?

5.a.3. Welke bijdragen leveren de processen aan de centrale doelstellingen?

Om processen goed te kunnen besturen moet er een relatie met de centrale of strategische doelstelling van de organisatie. Hoe hebt u die relaties gedefinieerd? Wie is daar actief bij betrokken? Hoe communiceert u dit aspect in de organisatie?

5.b.1. Hoe zorgt u dat veiligheid een item blijft dat relevant is in de alledaagse praktijk?

Veiligheid verdient continu aandacht. Het risico bestaat dat er bedrijfsblindheid ontstaat. Hoe voorkomt u dat? U handhaaft en bewaakt u de alertheid op veiligheid? Wiens verantwoordelijkheid is dat? Hoe vaak krijgt dit aspect aandacht?

5.b.2. Hoe draagt uw procesbeheersing bij aan verbetering van veiligheid?

Als veiligheid een belangrijk item is, moet het ook dat gewicht krijgen. Beheersing van processen moet dan zorgen dat de prestaties op dat gebied continu verbeteren. Hoe waarborgt u dat? Welk bewijs kunt u daarvan leveren? Wiens verantwoordelijkheid is dat?

5.b.3. Hoe heeft u procesverbeteringen georganiseerd?

Het doorvoeren van procesverbeteringen vraagt een planmatige werkwijze. Hoe doet u dat? Wanneer doet u dat? Wie zijn daar actief bij betrokken?

5.c.1. Hoe beoordeelt u de prestaties op het gebied van VGM?

Om VGM daadwerkelijk belang te geven, moeten de prestaties bewaakt en bestuurd worden. Dit vraagt om doelstellingen of prestatieindicatoren. Hoe houdt u op dit vlak de vinger aan de pols? Heeft u doelstelling op dit gebied? Wiens verantwoordelijkheid is dat?

5.c.2. Beschrijf de twee laatste ingrijpende procesverbeteringen?

Het gehele systeem van criteria vraagt om een mechanisme van continue verbetering. Om dit te beoordelen vragen we u om de twee laatste ingrijpende verbeteringen te beschrijven.

5.c.3. Wat doet u om verbeteringen te borgen in de organisatie?

In elke organisatie worden de werkwijzen, procedures met enige regelmaat aangepast en verbeterd. Van belang is dat de aanpassingen en verbeteringen beklijven bij de medewerkers. Hoe zorgt u daarvoor? Heeft u hier iemand speciaal mee belast? Hoe vaak krijgt dit de aandacht van het management?



KLANTEN EN LEVERANCIERS

Voor het voortbestaan van de organisatie is de beleving van opdrachtgevers, leveranciers, ondernemers en samenwerkingspartners van groot belang. In dit aspect wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatie streeft naar het vervullen van de verwachtingen van deze partijen.

Het is inmiddels niet meer toereikend om de contractuele verplichtingen na te komen, dat is een vanzelfsprekendheid. Het gaat ook om aspecten als dienstbaarheid, flexibiliteit, servicegraad, bereikbaarheid, omgang met klachten, etc. De organisatie wordt in toenemende mate beoordeeld op de niet technische aspecten van de zakelijke overeenkomsten.

6.1. Op welke manier betreft u opdrachtgevers bij VGM?

Veilig werken is ook in het belang van de opdrachtgever en de opdrachtgever heeft ook vaak een rol en verantwoordelijkheid. De organisatie is in eerste instantie verantwoordelijk om te zorgen dat VGM aspecten met de opdrachtgever worden afgestemd. Hoe heeft de organisatie hierin voorzien? Hoe vaak bespreekt u dit met de opdrachtgever? Wiens verantwoordelijkheid is dat?

6.2. In welke mate voldoet u aan contractuele verplichtingen?

De praktijk is soms weerbarstig en het is niet altijd mogelijk om te doen wat is afgesproken. Of niet op de manier zoals afgesproken. Of niet op het afgesproken moment. Er zijn veel mogelijke oorzaken om de afspraken niet (exact) na te komen. Hoe is dat bij uw organisatie? En hoe gaat u daar mee om? Welke informatie geeft u hierover aan de opdrachtgever? Hoe reageert de opdrachtgever hierop?

6.3. Hoeveel klantenklachten heeft u dit jaar? Vergelijk met vorig jaar?

De beleving van klanten wordt vaak afgemeten aan het aantal en de soort klachten. Soms is het relevant om de huidige situatie te vergelijken met een voorgaande situatie. We zijn bij deze vraag nieuwsgierig naar het vergelijk van klantenklachten in het lopende jaar in vergelijking tot het vorige jaar. Doet u aan dergelijke vergelijkingen? Welke consequenties verbindt u daar dan aan?

6.4. Op welke wijze spant u zich in over een vruchtbare relatie met uw onderaannemers te behouden?

Onderaannemers voeren onder uw naam activiteiten uit bij de opdrachtgever. Om de opdrachtgever en de onderaannemers tevreden te houden is het belangrijk om te zorgen dat de samenwerking zowel voor u als voor de onderaannemer een meerwaarde vertegenwoordigt. Op welke manier waarborgt u dat? Hoe overlegt u met de onderaannemers ten aanzien van dit punt? Hoe ervaren de onderaannemers het om voor u te werken?

MEDEWERKERS

Een organisatie is voor zijn bestaan en prestatie afhankelijk van de kwaliteit, inzet en betrokkenheid van de medewerkers. Op welke manier zorgt de organisatie over informatie over deze aspecten. Medewerkertevredenheid wordt in belangrijke mate door die aspecten bepaald. Medewerkers verwachten over het algemeen meer dan een rechtvaardige beloning en reële arbeidsvoorwaarden. Hoe gaat de organisatie daar mee om en hoe wordt daar op gestuurd.

7.1. Op welke manier communiceert u met de medewerkers?

Een belangrijk aspect van tevredenheid van mensen is dat zij juist en tijdig geïnformeerd worden. Op welke manier heeft u intern de communicatie geregeld? Hoe vaak vindt er formele communicatie plaats? Is het altijd in overlegvorm of ook via personeelsbladen, mail, etc? Hoe vinden uw medewerkers het om bij en voor u te werken?



7.2. Welke randvoorwaarden hanteert u om medewerkers optimaal in staat te stellen de werkzaamheden correct uit te voeren?

Om medewerkers optimaal te laten functioneren, moeten zij kunnen rekenen op het management. Het management is verantwoordelijk voor het creëren van de randvoorwaarden die de medewerkers nodig hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren en hun verantwoordelijkheden te kunnen dragen. Hoe gaat U daar mee om? Hoe komt u aan uw informatie op dit punt? Hoe betrouwbaar is die informatie? Wiens verantwoordelijkheid is dat?

7.3. Als medewerkers van baan veranderen welke redenen of argumenten hebben ze daar dan voor?

Uitingen van ontevredenheid doen mensen vaak niet als ze nog in dienst zijn. Ze willen niet zeuren of zijn bang voor gevolgen, etc. Deze problemen of belemmeringen verdwijnen meestal als de medewerker toch al besloten heeft om weg te gaan. Het houden van exit interviews levert vaak zeer nuttige informatie op. Heeft de organisatie een methode om deze informatie te verkrijgen? Wat doet u met die informatie?

7.4. Hoe ontwikkelt zich het verzuim en letsel door ongevallen?

Een maat om een indruk te krijgen hoe medewerkers omgaan met veiligheid is om letsel, schade en verzuim ten gevolge van ongevallen over langere periode met elkaar te vergelijken. Doet de organisatie dat? Welke informatie levert dat op? Op welke manier wordt die informatie gebruikt om beleid te ontwikkelen?

MAATSCHAPPIJ

Voor maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in toenemende mate aandacht gevraagd. Op welke manier ziet een organisatie zich in de maatschappij, welke maatschappelijke rol heeft de organisatie? Dit zijn vragen waarvan de maatschappij van organisaties verwacht daar over na te denken.

Een organisatie die in aanmerking komt voor het OSB-kwaliteitslabel Glas & Gevel is zich bewust van de maatschappelijke rol en heeft ook een visie op welke manier die rol ingevuld wordt. Relevante aandachtsgebieden zijn:

- Onderwijs: werk-leerplaatsen, stages, afstudeeropdrachten
- Werkgelegenheid: het in dienst nemen van mensen met een arbeidsachterstand, handicap, WAO, allochtoon, etc.
- Milieuzorg: gebruik van middelen, grondstoffen en machine die geen onnodige milieubelasting veroorzaken
- Maatschappelijke ondersteuning: steun aan ontwikkelingsprojecten, sponsoring van maatschappelijke initiatieven

8.1. Wanneer informeert u omstanders over uw activiteiten?

Omstanders hebben vaak hinder van de activiteiten (zonnewering die niet omlaag kan, parkeer belemmeringen, blokkering van wegen. De meeste belanghebbende stellen het ernstig op prijs als zij vooraf over deze zaken worden geïnformeerd. Ook in de gevallen dat het de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever is, is het zinvol om hier aandacht aan te besteden. Hoe doet u dat? Wie is daar verantwoordelijk voor?

8.2. Hoe besteedt u aandacht aan veiligheid voor de omstanders?

Ook omstanders lopen een risico bij de uitvoering van de activiteiten. Zij zijn zich dat echter meestal niet bewust. De veiligheid van omstanders is de verantwoordelijkheid van de organisatie en uw medewerkers. Hoe gaat u met die verantwoordelijkheid om? Hoe maakt u uw medewerkers hiervan bewust?



8.3. Wat verstaat u onder maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een actueel onderwerp. In het nieuws en in diverse zakenbladen wordt hier vaak en veel aandacht besteed. In essentie betekent het ethisch werken en volgens sommigen zijn het elementaire fatsoensnormen. Welke aspecten worden er nu zoal mee bedoeld: geen beloften doen of indrukken wekken die niet ingevuld kunnen worden, geen productienormen hanteren die het personeel niet kan realiseren, offerte, contract en facturen zijn met elkaar in overeenstemming, etc. Hoe gaat de organisatie met dit soort aspecten om? Heeft u op dit gebied beleid en doelstellingen? Wiens verantwoordelijkheid is dat?

8.4. Op welke manier besteedt u aandacht aan het gedrag van uw medewerkers in het openbaar?

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden doen de medewerkers dat constant met en uit de naam van de organisatie. Het gedrag van medewerkers sturen en beïnvloeden vinden we inmiddels redelijk normaal. Echter het gedrag van uw medewerkers in het openbaar en herkenbaar naar uw organisatie wordt u aangerekend. Mede hierdoor wordt uw maatschappelijk imago beïnvloedt. Op welke manier gaat u hier mee om? Wat en hoe communiceert u op dit vlak met uw medewerkers?

BESTUUR EN FINANCIERS

Het laatste aandachtsgebied betreft de bedrijfseconomische en financiële resultaten van de organisatie. Aspecten als winst, omzet, marge, etc. De vraag bij dit aspect is wat levert het ondernemen op in vergelijking tot de doelstellingen. Het is in eerste niet belangrijk welke doelstellingen de organisatie nastreeft.

Het borgen van de continuïteit van de onderneming is het centrale thema. Dit wordt in belangrijke mate bepaald door degenen die de zeggenschap hebben over de onderneming. Vaak is dat de ondernemer, soms is dat een externe financier (banken) en een bestuur (holding). Wat doet de onderneming om deze partijen tevreden te stellen?

9.1. Hoe renderen uw investeringen in VGM?

De aandacht die besteed wordt aan veiligheid vraagt vaak ook een behoorlijke investering. Vanuit zakelijk oogpunt wordt gekeken naar het rendement van die investeringen. Hoe bepaald u het rendement van VGM investering? Welke criteria hanteert u daarbij? Maakt u daar ook trend-analyses van?

9.2. Hoe vaak toetst u de financiële prestatie van de onderneming en op welke wijze doet u dat?

De financiële situatie van de organisatie kan op zeer veel en uiteenlopende wijzen worden getoetst. De vorm, de criteria, de frequentie, de betrokkenen kunnen allemaal variëren. Op welke manier doet u dat? Wie zijn daarbij betrokken? Met welke regelmaat doet u dat? Hoe stelt u vast of u moet bijsturen? Welke criteria hanteert u?

9.3. Hoe en wat communiceert u intern over de financiële prestaties van de onderneming?

Iedere medewerker heeft effect op de financiële positie van de onderneming. Informatie daarover werkt vaak op een positieve manier uit. Zelfs als het negatieve informatie is. Financiële informatie is echter ook gevoelig. Hoe gaat u met dit dilemma om? Wat communiceert u over de financiële situatie van de organisatie? Aan wie communiceert u wat?

9.4. Hoe vergelijkt u de ontwikkelingen van uw organisatie met die van collega bedrijven?

Als u groeit en de andere bedrijven groeien sneller dan doet u het relatief minder goed. Andersom geldt dat vanzelfsprekend ook. Deze vergelijking van vergelijkbare ondernemingen is vaak net zo



belangrijk als de absolute cijfers. Hoe wordt dit in uw organisatie gedaan? Hoe komt u aan de informatie die u nodig heeft? Maakt u een bewuste keuze voor de vergelijking?



Deel 2

Verplichte eisen voor OSB-Kwaliteitslabel Glas & Gevel

Voor het verkrijgen van het OSB-Kwaliteitslabel Glas & Gevel geldt een aantal specifieke aspecten zijn die bij de audit aandacht behoeven. Naast een aantal algemene aspecten zijn vooral aspecten op het gebied van veiligheid.

ALGEMEEN.

0-1. Het bedrijf voldoet aan de lidmaatschapseisen zoals die gelden voor de vereniging OSB en conformeert zich aan de verplichtingen die het OSB-lidmaatschap met zich meebrengt.

Toelichting: Het voldoen aan de lidmaatschapseisen kan worden aangetoond met een geldige lidmaatschapsverklaring. De directie dient in haar doelstellingen op te nemen dat het zich conformeert aan de voorwaarden die worden gesteld aan het OSB-lidmaatschap. Deze voorwaarden zijn vermeld in de statuten, het huishoudelijk reglement, de algemene voorwaarden voor schoonmaakwerkzaamheden en de Gedragscode van OSB.

*Nota bene: Aantoonbaar voldoen aan de lidmaatschapseisen van de vereniging OSB geldt als voorwaarde voor het toekennen en het behouden van het OSB-plus Certificaat
Voorbeelden: -- Lidmaatschapsverklaring van de OSB geldt van voldoende bewijs
- Signalen waaruit het tegendeel blijkt, zullen aanleiding zijn voor gericht onderzoek en eventueel intrekken van het keurmerk*

0-2. Het bedrijf aanvaardt slechts opdrachten onder voorwaarden die de positie van beide contractpartners helder definieert.

Toelichting: De aanvaarding van opdrachten zal alleen dan plaatsvinden als er duidelijke algemene voorwaarden zijn afgesproken. De voorkeur gaat uit naar:

- 1. De op de activiteit betrekking hebbende Algemene voorwaarden van de OSB*
- 2. Algemene voorwaarden van het OSB-lid, mits die tenminste gelijkwaardig zijn aan de Algemene Voorwaarden van de OSB*
- 3. Inkoopvoorwaarden van de opdrachtgever*

*Voorbeelden: - documenten waaruit blijkt dat en hoe algemene voorwaarden geregeld zijn
- Algemene Voorwaarden op papier
- Algemene Voorwaarden gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel
- In contracten verwijzing naar Algemene Voorwaarden*

0-3. Alle objecten van de hoofdvestiging in Nederland en alle nevenvestigingen in Nederland vallen binnen de scope van het certificaat.

Toelichting: Het toepassingsgebied van het certificaat moet betrekking hebben op alle objecten waar door de hoofdvestiging in Nederland en door alle nevenvestigingen van die hoofdvestiging in Nederland, opererend onder eenzelfde basisnaam, schoonmaakwerkzaamheden worden verricht. Onder basisnaam verstaat OSB de naam die op de markt bekendheid geniet, zonder toevoegingen van de schoonmaaksector waarin de werkzaamheden worden verricht, de regio waarin de werkzaamheden worden verricht, de juridische structuur, de rechtsvorm e.d., een en ander uitsluitend ter beoordeling en vaststelling van OSB.



VEILIGHEID G&G

1. **Convenant gevelonderhoud**

De organisatie kan aantonen dat voor de uitvoering van het werk alle relevante bepaling van het convenant gevelonderhoud worden opgevolgd.

Toelichting:

Het convenant heeft als doel om de werkzaamheden veilig uit te voeren. De afspraken regelingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn weergegeven. Door het opvolgen van de bepalingen uit het Convenant Gevelonderhoud zorgt de organisatie dat alle voor de veiligheid relevante aspecten van het werk geregeld zijn. De volgende effecten worden hiermee bereikt:

- *Verkleining van het risico op ongevallen*
- *Bij ongevallen en incidenten wordt een duidelijk beeld gegeven van de inspanning om deze situatie te voorkomen*
- *Duidelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wie voor welke veiligheidsaspecten verantwoordelijk is.*

Voorbeeld:

- *Een paragraaf veiligheid standaard opnemen in offertes en contracten*
- *Veiligheid is een standaard onderwerp in intern en extern overleg:*
 - *Verwerken in rapportages van klanten bezoeken*
 - *Vermelden op agenda's van overleg*
 - *Onderdeel van werkoverleg*
 - *Standaard instructie voor nieuw personeel*

2. **Veilig werken op hoogte**

De organisatie kan aantonen dat aan alle technische aspecten van het Veilig Werken Op Hoogte is voldaan.

Toelichting:

Welke voorzieningen zijn getroffen en beschikbaar gesteld om veilig op hoogte te kunnen werken. Wat doet een organisatie om de medewerkers bewust te maken van het risico dat zij lopen en hoe deze risico's acceptabel klein gemaakt kunnen worden.

Voorbeeld:

- *Vastleggen welke beschermingsmiddelen worden verstrekt*
- *Keuren en inspecties van technische (hulp)middelen zijn aantoonbaar geregeld:*
 - *Procedures en instructies*
 - *Inspectie en keuringsrapporten*
- *Het bedrijf beschikt over een ongevallen en incidenten rapportage*
- *Ongevallen, incidenten, preventie en risico's zijn onderdeel van het werkoverleg*

3. **Risico Inventarisatie & Evaluatie**

De organisatie kan aantonen dat de objectgebonden RI&E's actuele informatie bevatten.

Toelichting:

Om veilig te kunnen werken is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de risico's die aan het object en de werkzaamheden zijn verbonden. Een RI&E geeft een gestructureerde manier om de risico's te inventariseren en te evalueren.

Omstandigheden, technieken, technologieën en de aard van de activiteiten wijzigen in de loop van



de tijd. Het is dus belangrijk om regelmatig de risico's opnieuw te inventariseren en te evalueren.
Voorbeeld:

- Risico-inventarisatie planmatig organiseren
- Risico-inventarisatie is standaardonderdeel bij overleg met opdrachtgever
- Risico-inventarisatie onderdeel maken van management overleg

4. Veiligheid, Gezondheid en Milieu Voorlichting bij indiensttreding van medewerkers

De organisatie kan aantonen dat medewerkers bij indiensttreding een instructie krijgen op het gebied van Veiligheid, Gezondheid en Milieu.

Toelichting:

Het werken in het segment Glas en Gevel brengt risico's met zich mee voor de medewerkers. Het is van het grootste belang dat medewerkers van het moment van indiensttreding hier bewust van worden gemaakt. De instructie moet als doel hebben dat de medewerkers snappen welke risico's zij lopen en dat zij daar ook voor een deel zelf verantwoordelijk voor zijn. De organisatie kan in deze instructie ook aandacht besteden aan normen en waarden op het gebied van VGM.

- Standaard instructie voor nieuw personeel
- Opsomming van relevante veiligheidsaspecten
- Regels voor veilig handelen

5. Instructie aan medewerkers en onderaannemers met betrekking tot specifieke regels en voorschriften op het object van de opdrachtgever

De organisatie zorgt dat eigen medewerkers en onderaannemers instructie krijgen over de regels en voorschriften die gelden op het object van de opdrachtgever voordat zij hun werkzaamheden starten.

Toelichting:

Indien regels en voorschriften van de opdrachtgever gelden op het object dan moet de organisatie zorgen dat iedereen die daar werkzaamheden uitvoert hierover geïnformeerd is. Denk hierbij aan toegangsregels, alarminstallatie, pasjes, wat te doen bij incidenten etc. de organisatie dient hier dus expliciet bij de opdrachtgever naar te informeren.

Voorbeeld

- Opnemen in besprekingen met opdrachtgever
- Regels en voorschriften van opdrachtgevers vastleggen
- Instructies plannen in agenda
- Geschreven instructies voor medewerkers en onderaannemers

6. Keuren, registreren en identificeren van installaties

De organisatie zorgt dat alle werkzaamheden worden uitgevoerd met veilige installaties. Dit geldt tevens voor installaties van de opdrachtgever.

Toelichting:

De organisatie is verantwoordelijk om de eigen installaties (bijv. ladders en hoogwerkers) in een deugdelijke staat te houden. Hiertoe worden relevante keuringen uitgevoerd en de resultaten van de keuring worden geregistreerd. Om misverstanden te voorkomen wordt gezorgd dat medewerkers zeker weten dat zij met installaties werken die een geldige keuring hebben.

Indien gebruik gemaakt wordt van door de opdrachtgever ter beschikking gestelde installaties moet de organisatie zich kunnen verzekeren van de deugdelijkheid van deze installaties. De organisatie heeft maatregelen getroffen om dit te borgen.

Voorbeeld:

- Lijst met installaties die keuring behoeven
- Identificatie van keuring op installaties
- Instructies voor het personeel
- Maatregelen voor installaties van de opdrachtgever



- Keuringseisen als onderdeel van offertes en contracten
- Verslagen van besprekingen met opdrachtgevers

7. Verstrekken en toezicht op het gebruik van Persoonlijke Beschermingsmiddelen

De organisatie zorgt dat de medewerkers alle noodzakelijke persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking hebben. Onderdeel van het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden is toetsing of persoonlijke beschermingsmiddelen door de medewerkers worden gebruikt.

Toelichting:

Voor een veilige uitvoering van de werkzaamheden hebben medewerkers in voorkomende situaties persoonlijke beschermingsmiddelen nodig. De organisatie is verantwoordelijk voor het vaststellen welke middelen in welke situatie noodzakelijk zijn en voor de verstrekking daarvan. De organisatie moet ook toezien op het gebruik van de middelen. Feitelijk heeft de medewerker hierin een grote eigen verantwoordelijkheid, maar dat ontslaat de werkgever niet van de verantwoordelijkheid om alles te doen om vermijdbare ongevallen en incidenten te voorkomen.

Voorbeeld:

- Een lijst waarin de relatie wordt gelegd tussen activiteiten en persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Een lijst met verstrekte beschermingsmiddelen?
- In de agenda van werkoverleg en functioneringsgesprekken PBM opnemen

8. Vakopleiding Glazenwassers

De organisatie zorgt er voor dat uitvoerende glazenwassers aantoonbaar vakbekwaam zijn.

Toelichting:

Zowel Glasbewassing als Gevelreiniging is een vak, met een eigen SVS-vakopleiding. Van een organisatie die zich op het vlak van ondernemerschap onderscheidt, wordt verwacht dat de uitvoerende glazenwassers over de juiste vakopleiding beschikken. Voor glazenwassers is dit vakopleiding Glazenwasser; voor gevelreinigers de vakopleiding Gevelonderhoud. De Module Glasbewassing in Uitzonderingssituaties is verplicht voor glasbewassing in uitzonderingssituaties.

Nieuwe medewerkers dienen te beschikken over het SVS-vakdiploma, dan wel binnen een half jaar na indiensttreding aan deze opleiding te beginnen.

Reeds in dienst zijn de uitvoerende medewerkers van een te certificeren bedrijf, dienen over het relevante vakdiploma te beschikken, of binnen 6 maanden aan de opleiding te beginnen. Indien uitvoerende medewerkers niet over een vakdiploma beschikken, zal de werkgever moeten aantonen dat zij over een voldoende mate van vakbekwaamheid beschikken. In principe dient tenminste 80% van de uitvoerende medewerkers over het voor de uitoefening van de functie relevante vakdiploma te beschikken.