

Je merkt dat  
het werkt



Ontdek de **5 onmisbare**  
**vaardigheden** die élke KAM-  
coördinator nodig heeft!



**De functie van KAM-coördinator is een geweldige verantwoordelijkheid, maar ook een serieuze uitdaging. Risicogevoel hebben en in staat zijn om een multidisciplinair team te activeren en motiveren zijn van groot belang, maar er zijn nog meer vaardigheden die je als KAM-coördinator nodig hebt om jouw inspanningen tot een succes te maken. Check de 5 onmisbare vaardigheden voor elke KAM-coördinator en ontdek hoe je deze optimaal kunt inzetten!**



**Vaardigheid 1** Affiniteit met Kwaliteit, Arbo en/of Milieu

**Vaardigheid 2** Risicogevoel

**Vaardigheid 3** Multidisciplinair team activeren en motiveren

**Vaardigheid 4** Normen en richtlijnen interpreteren

**Vaardigheid 5** Gebruik Risicomanagement als basis

**Lees snel verder,  
deze vaardigheden  
wil je niet missen!**



# Affiniteit met Kwaliteit, Arbo en/of Milieu



Noem het een vaardigheid, noem het een aangeboren passie of ambitie. Hoe dan ook: het is essentieel dat je als KAM-coördinator affiniteit hebt met kwaliteit, Arbo en/of milieu. Deze affiniteit kun je niet simpelweg aanleren tijdens een cursus KAM-coördinator, die moet je van nature bezitten. Je hoeft gelukkig niet alle drie de gebieden te beheersen, je kunt je ook toelagen op één van deze KAM-onderdelen.

Ga jij je richten op kwaliteit? Dan wil je graag leveren wat de klant wil en word je enthousiast van efficiënte processen. Is Arbo jouw specialisme? Dan vind je het belangrijk dat mensen weer gezond en wel naar huis gaan en dat ze later in goede gezondheid van hun pensioen kunnen genieten. Ben je gericht op milieu? Dan realiseer jij je als geen ander dat je met niet vervangbare grondstoffen bezig bent en dat deze stoffen impact hebben op onze leefomgeving. Daarnaast geldt als overkoepelende vereiste dat je het leuk vindt om met mensen in gesprek te gaan en dingen uit te zoeken. ▶

- ▶ Dat betekent dat je ook tijd moet vrijmaken voor droge wet- en regelgeving of statistische analyses. Een dagje datacrunchen\* wissel jij moeiteloos af met een dag actief onderzoek doen op de werkvloer; bovendien ben je nieuwsgierig en heb je urgentiegevoel. Als jij van nature over deze kenmerken beschikt, heb je de belangrijkste basis voor een succesvolle functie als KAM-coördinator al in handen!

\*) Nog niet bekend met datacrunchen? Dit is dé manier om gegevens inzichtelijk te krijgen en te gebruiken voor je beslissingsproces. Heb je bijvoorbeeld een bedrijfswebsite met 10.000 bezoekers per dag? Dan zegt dit in zijn geheel niet zoveel, maar als je gaat datacrunchen ga je kijken of je deze bezoekers kunt indelen in groepen. Dit zijn bijvoorbeeld groepen die specifiek naar een product zoeken, die op een bepaalde 'veelgestelde

vragen' pagina terecht komen, die op zoek zijn naar banen of naar specifieke productinformatie. Met deze data-analyse weet je dat er bepaalde onderwerpen zijn die extra aandacht verdienen omdat bezoekers daar interesse in hebben, bovendien weet je dat er vragen spelen (FAQ's) die op dit moment niet duidelijk zijn of die wellicht vaker voorkomen dan je eigenlijk zou willen. Dit kan heel nuttig zijn bij het opstellen van je beleid.



# Risicogevoel

Een belangrijke vaardigheid voor de KAM-coördinator is risicogevoel, oftewel: het vermogen om risico's te onderkennen. Maar wat is een risico eigenlijk? Als er sprake is van een risico, gebeurt er iets dat niet zo verwacht of bedoeld was en wat gevolgen heeft voor de uitkomst van werkzaamheden. KAM draait dus eigenlijk om het beheersen van onzekerheden zodat je deze kunt omzetten in kansen. In het vakgebied KAM wordt daarom ook steeds meer gesproken over “risk based thinking”.

## 2.1 Risk based thinking

‘Risk based thinking’ of ‘risicogebaseerd denken’ houdt in dat je activiteiten en methoden organiseert om risico's te beheersen. Dit kunnen risico's zijn die de doelstelling van je organisatie negatief, maar ook positief beïnvloeden. In de nieuwe normen maken “preventieve maatregelen” daarom plaats voor risicogebaseerd denken. Risico's beheersen is een van de belangrijkste taken van de KAM-coördinator en daarom belangrijk om goed uit te lichten en toe te lichten. Dit begint met het identificeren van risico's en gaat daarna over in het doorgronden en beheersen van de risico's. ▶

## ▶ 2.2 Risico's identificeren

Er zijn verschillende manieren om risico's te identificeren. Zelfs door te brainstormen met een collega kun je bepaalde risico's in een proces al boven tafel krijgen. Er blijft echter altijd de mogelijkheid dat er zich iets voordoet waar je niet op had gerekend. Wat je wel in de hand hebt is de manier waarop je de werkwijze inricht, zodat je de kans op een risico tot een minimum kunt beperken. Probeer daarbij kritisch te zijn en in te schatten of gebeurtenissen een eenmalig incident zijn, of dat ze duiden op een dieperliggend probleem. Het is namelijk een veel voorkomende valkuil om risico's te beperken waarvan de oorzaak achteraf puur toeval bleek te zijn.

## 2.3 Risico's doorgronden

Zodra je de risico's hebt geïdentificeerd is het aan jou de taak om de mogelijke oorzaken van die risico's vast te stellen. Daarnaast is het belangrijk om te kijken of de risico's ook nog bepaalde gevolgen kunnen hebben buiten het proces. Vervolgens stel je de ernst van de gevolgen van het risico vast en de kans op een incident vanwege dat risico. Dit is bepalend voor de investering die nodig is om het risico te beheersen (zowel in tijd als geld). Bepaal op basis van de mogelijke schade en de kans dat een risico zich voordoet in hoeverre je wilt investeren in het voorkomen van dit risico. Het is belangrijk dat de gehele organisatie zich bewust is van mogelijke risico's en dat ze op de juiste plek worden ondergebracht als het gaat om verantwoordelijkheden. Een financieel risico is bijvoorbeeld geen kwaliteitsrisico. Zorg er dus voor dat je bepaalde risico's bij de juiste personen in je organisatie onderbrengt.



# Multidisciplinair team activeren en motiveren



Van oudsher was de KAM-coördinator voornamelijk iemand die moest zorgen dat de formuliertjes in de map zaten en dat er een beleid op papier werd gezet. Tegenwoordig ligt er een veel sterkere focus op risk based management. Dit kun je niet alleen, hiervoor heb je anderen binnen de organisatie nodig. Mensen die snappen wat de risico's zijn van een bepaalde machine of een bepaald proces. Bovendien ben jij in veel gevallen niet de verantwoordelijke of beslissingsbevoegde. Dat betekent dat je in je dagelijkse werk sterk afhankelijk bent van anderen. Dit vraagt in het bijzonder om het creëren van draagvlak binnen je organisatie. We laten je graag zien hoe je dit het beste kunt doen...

## 3.1 Inspanningen vertalen in concrete voordelen

Om te zorgen voor draagvlak is het belangrijk om de ander te laten zien wat de voordelen zijn van jouw aanpak en welke negatieve gevolgen er ontstaan als er niets mee wordt gedaan. Zo overtuig je jouw collega's en leidinggevenden van de zin van verbetering en creëer je draagvlak voor investeringen op het gebied van Kwaliteit, Arbo en Milieu. Maak je dankzij de veranderingen het proces efficiënter, makkelijker of beter? Dan krijg je bij collega's meer voor elkaar. ▶

- ▶ Denk daarbij vooral in win-win situaties. Heb je in het verleden een groot succes behaald op het gebied van KAM? Zorg dan dat dit bekend is bij je collega's. Zo kun je hen laten zien hoe het beter inschatten van een risico kan leiden tot een kans, maatregel of gigantische kostenbesparing voor de organisatie. Daarnaast zijn er nog een aantal tips die kunnen helpen bij het creëren van draagvlak.

### Onze tips:

- 1 Wees open over je **werkwijze**, vertel welke **(eind)resultaten** je voor ogen hebt.
- 2 Zorg dat je goed kunt **onderbouwen** hoe je bij het eindresultaat komt en hoe je het **eindresultaat** gaat meten.
- 3 Wees voorbereid op eventuele **bezwaren van sleutelfiguren** als je een onderwerp gaat bespreken.
- 4 Betrek de sleutelfiguren van meet af aan in het **proces**, zodat je zoveel mogelijk **draagvlak** voor verandering krijgt.
- 5 Doe je werk met **enthousiasme**, wie weet maak je anderen dusdanig enthousiast dat ze een **ambassadeur** worden voor verandering.
- 6 En last but not least: laat geen kans onbenut om het **succes** van jouw inspanningen te **delen** met de organisatie!

### 3.2 Taken afkaderen en delegeren

Het is niet de bedoeling dat alles dat te maken heeft met KAM op jouw bordje komt te liggen. Integendeel; het is belangrijk dat je organisatie gelooft in het motto "KAM is van ons allemaal." ▶



- ▶ Om ervoor te zorgen dat dit op de juiste manier wordt opgepikt, moet je samen met het management en de directie definiëren wat jouw rol en verantwoordelijkheid is. Zo voorkom je dat de zaken die jouw focus verdienen onder druk komen te staan en zorg je ervoor dat collega's in alle lagen van de organisatie begrijpen wat de rol van KAM-coördinator inhoudt. Door de rol duidelijk te definiëren, kun je ook duidelijker communiceren. Het is makkelijk te bepalen of die afstemming in de organisatie goed verloopt: loop je een stuk harder dan de verantwoordelijke afdeling om een maatregel door te voeren? Dan weet je dat het tijd is voor een gesprek met het management van de organisatie.

### 3.3 Overtuigen met rapportages

Rapportage vormt de perfecte manier om interne belanghebbenden op de hoogte te brengen van belangrijke constatering en behaalde doelstellingen. Met behulp van rapportages kun je op een effectieve manier constatering communiceren en bewustzijn voor risico's en kansen creëren in je organisatie. Dit werkt het sterkst wanneer je focust op de belangen van je collega's; sluiten de gegevens in de rapportage aan bij hun doelstellingen, is er voor hen een ergens sprake van een win-win situatie? Als je in jouw rapportage successen kunt aantonen, breid je bovendien de relevantie en het belang van jouw rol in KAM in de organisatie uit. Heb je te maken met een rapportage die is opgesteld door een externe auditor? Dan is het aan jou de uitdaging om deze bevindingen op de juiste manier over te brengen naar de beslissers in jouw organisatie. Je doet er goed aan om in dat geval opnieuw de belangen van de beslissers scherp te houden. Rapportages in externe audits bevatten veel detailinformatie die voor jouw rol als KAM-coördinator belangrijk zijn. ▶

- ▶ Je wilt je vooral concentreren op de conclusies en aanbevelingen die zorgen voor draagvlak bij het management en mensen op de werkvloer. Externe beoordelingen vormen de ultieme kans om onderwerpen die jij belangrijk vindt voor de ontwikkeling van KAM in de organisatie te benadrukken. Met een onafhankelijke, derde partij realiseer je bovendien meer draagvlak, omdat je collega's constatering van derden over het algemeen sneller aannemen. Als je deze constatering weet te koppelen aan de doelstellingen van belanghebbenden in de organisatie, kun je sneller draagvlak bij het management creëren.



## Normen en richtlijnen interpreteren



Als KAM-coördinator is het van groot belang dat je in staat bent om de actuele normen en richtlijnen te interpreteren. Daar haal jij immers de best beschikbare technieken uit en op basis van deze normen en richtlijnen kun je vaststellen wat je minimaal moet regelen binnen jouw organisatie. Normen zijn universeel, dat betekent dat je eerst scherp moet zien te krijgen welke (wettelijke) eisen er van toepassing zijn op jouw organisatie, producten en diensten.

Denk bijvoorbeeld aan wetgeving voor jouw producten (zoals CE-markering), milieuwetgeving of de Arbowet. Je identificeert welke eisen voor jou van toepassing zijn door deze goed te (laten) inventariseren, analyseren en om te zetten naar doelstellingen. Wanneer je deze doelstellingen vervolgens koppelt aan die van de organisatie, kom je tot één gedegen systeem dat alle doelstellingen van de organisatie ondersteunt. Voorkom dat (wettelijke) eisen en de doelstellingen van je organisatie bij elkaar langs komen door deze aan elkaar te koppelen. Vervolgens kun je de normen en richtlijnen omzetten in een beleid.



# Normen en richtlijnen omzetten in beleid



Heb je helder in beeld welke normen en richtlijnen van toepassing zijn op jouw vakgebied en heb je deze gekoppeld aan de doelstellingen van jouw organisatie? Dan is het tijd voor het opstellen van een beleid.

Dit doe je op basis van de volgende vijf stappen:

- Stap 1**    Identificeren van gevaren en risico's
- Stap 2**    Classificeren van het risico om de prioriteit te kunnen bepalen
- Stap 3**    Beheersmaatregelen vaststellen om risico's te beheersen
- Stap 4**    Beheersmaatregelen uitvoeren, daarna prestaties monitoren met behulp van audits, observaties, interviews of datacrunching.
- Stap 5**    Beleid indien nodig aanpassen

## ▶ 5.1 Verbeteringen en kansen signaleren

Het is aan jou om een verbetersysteem te hanteren dat voor jouw organisatie werkt. Daarbij is het van belang dat de daadwerkelijke oorzaak boven tafel komt. Komen er al langere tijd klachten binnen over een bepaald product? Krijg je bij interne audits telkens dezelfde vraag van medewerkers? Werken twee afdelingen niet optimaal samen? Dit soort bevindingen zijn enorm belangrijk om vast te leggen, zodat je op een later moment bepaalde trends kunt signaleren. Vervolgens is het aan jou de taak om de oorzaak van herhalende patronen te achterhalen en vast te stellen hoe je in overleg met management en collega's naar verbetering kunt toewerken. Ook de rapportage van kansen is van groot belang. Daarbij is het essentieel dat je het verloop van processen, maar ook het effect van je eigen ingrijpen in processen inzichtelijk kunt maken met cijfers en gegevens. Wil je bijvoorbeeld het energieverbruik van je organisatie terugdringen? Dan kun je het effect inzichtelijk maken door de energierekening bij te houden. Gaat het echt een kostenbesparing opleveren als je het productieproces aanpast? Zo denk je niet alleen vanuit KAM, maar ook vanuit het management van jouw organisatie; want zij is altijd geïnteresseerd in dit soort financiële voordelen. Onze tip? Neem eens een kijkje in de grote hoeveelheid data die jouw organisatie opslaat en inventariseer welke zaken je vanaf nu in de gaten kunt houden om kansen voor verbetering te signaleren.

## 5.2 Interne audit-skills

Wanneer een managementsysteem wordt geïmplementeerd is het van belang dat je alle onderdelen van dit systeem toetst. Dat begint met regelmatig contact op de werkvloer om te ontdekken hoe het er in de werkelijkheid aan toe gaat, zodat je indien nodig het beleid kunt bijstellen. ▶

- ▶ Interne audit-skills zijn in zo'n geval een belangrijke vereiste. Het is aan jou om de vinger aan de pols te houden of datgene wat is afgesproken ook klopt met de werkelijkheid. Daarnaast moet je kunnen doorgronden wat iemand zegt, bedoelt en doet. De grote kunst van auditeren is 'luisteren'. Probeer dus vooral niet te veroordelen, maar te beoordelen. Een andere belangrijke eis voor succesvolle interne audits is dat dit op een systematische manier gebeurt: op basis van het beleid, de doelstellingen en de visie van je organisatie. Daarnaast is het van belang dat je als auditor de juiste professionele houding aanneemt. Je moet integer zijn en op een eerlijke, onpartijdige manier kunnen auditen. Ook diplomatie van belang, stel je zelf respectvol en tactvol op en hou rekening met de belangen standpunten en gevoelens van je collega's. Een open houding is daarbij een pre; sta open voor standpunten en ideeën van collega's en besef dat er meerdere wegen naar Rome leiden.

Een ander belangrijk punt is eerlijke verslaglegging: je moet waarheidsgetrouw en nauwkeurig kunnen rapporteren. Ga ook op een discrete manier om met vertrouwelijke informatie en probeer doorgrondend te zijn in je observaties. Het eerste antwoord dat je krijgt is niet altijd representatief voor de werkelijkheid. Ook onafhankelijkheid is van belang. In de ideaalsituatie ben je als auditor niet betrokken bij de activiteit waarop de audit zich richt en ben je niet nauw betrokken bij de managers die verantwoordelijk zijn voor deze activiteit. Tenslotte is een standvastige houding onmisbaar. Probeer te allen tijde de strategische doelstellingen voor KAM (en het systeem) voor ogen te houden. Je behaalt alleen succes als je vasthoudt aan wat je wilt bereiken. Daarbij moet je erop voorbereid zijn dat er soms confrontaties zullen moeten plaatsvinden om verandering te bewerkstelligen. ▶

### ▶ **5.3 Afwijkingen oplossen**

Het is jouw verantwoordelijkheid om de afwijking te (laten) corrigeren en in de toekomst te voorkomen. Dit wordt ook wel een “corrigerende maatregel” genoemd. Voor corrigerende maatregelen geldt dat ze passend moeten zijn bij de effecten van de opgetreden afwijkingen. Het oplossen van een afwijking begint bij het interpreteren van de afwijking. Wat heeft de auditor geconstateerd en hoe verhoudt die zich tot de eis in de norm? En waar bevindt het probleem zich zoal? In de praktijk kan dit betekenen dat je eerst een interne audit uitvoert om de afwijking dieper te onderzoeken en vervolgens een oorzaakanalyse uitvoert om vast te stellen wat de oorzaak van de afwijking is. Daarna kun je je richten op het bepalen en doorvoeren van effectieve corrigerende maatregelen, die vervolgens door een auditor worden beoordeeld. Uiteindelijk is het aan jou de taak om vast te stellen of de corrigerende maatregel ook effect heeft gehad. Dit kun je niet altijd direct na het doorvoeren van maatregelen meten. De afwijking is dan een aandachtspunt voor de volgende (externe) audit die gaat plaatsvinden.

### **5.4 Vooruitdenken**

Vooruitdenken is voor de KAM-coördinator van levensbelang. Houd samen met de verkoopafdeling de vinger aan de pols bij klanten om goed op de hoogte te blijven van gestelde certificatie-eisen. Zo komt je niet voor vervelende verrassingen te staan en kun je snel reageren op klantbehoeften. Vinden er wijzigingen plaats in de norm? Zie dit dan niet als een risico maar als een kans. Wanneer je op tijd op de hoogte bent van veranderingen in een norm kun je rustig de tijd nemen om het systeem aan te passen aan de eisen. Via RVO, de Rijksdienst voor ▶

- ▶ ondernemend Nederland, heb je de belangrijkste wijzigingen al snel in beeld. Ook verschillende ICT-oplossingen kunnen je helpen om te bepalen welke wetgeving op jouw organisatie van toepassing is. Daarnaast kun je ook opleidingsinstituten zoals V-Kam Education om toelichting vragen. Als er nieuwe normen komen, word je door jouw certificatie-instelling meestal ruim van tevoren op de hoogte gehouden. Vaak zijn er bij nieuwe normen voldoende mogelijkheden om kennis te vergaren over de nieuwe eisen in de vorm van voorlichting of training. Zo ben je als KAM-coördinator altijd voldoende uitgerust voor jouw taak!





**Je merkt dat  
het werkt**

## Ons verhaal

**Hopelijk heb je deze paper met veel enthousiasme gelezen en kun je de opgedane kennis direct toepassen in de praktijk. Dat laatste is het grote doel van V-Kam Education: een opleider zijn die praktisch resultaat realiseert voor medewerkers en organisaties!**

### Onze misie

V-Kam Education wil uw medewerkers merkbaar efficiënter, veiliger en duurzamer laten werken.

### Onze visie

V-Kam Education wil een integere en vernieuwende opleider zijn. Met passie en plezier in ons werk. We vinden het

belangrijk goed naar onze Klanten te luisteren. Zo kunnen we de behoeften en verwachtingen van onze Klanten waarmaken en overtreffen.

Door praktijkgerichte cursussen en trainingen willen we kennis en vaardigheden overdragen. Vanzelfsprekend volgens de nieuwste inzichten en actuele wet- en regelgeving.

Het continu blijven verbeteren inspireert ons. Samen gaan we voor het beste resultaat.



### De merkwaarden van V-Kam Education

- 1 Enthousiast**  
we gaan voor enthousiaste klanten
- 2 Helder**  
betrouwbaar en duidelijk
- 3 Bevlogen**  
persoonlijk en verrassend
- 4 Praktisch**  
ervaren en praktijkgericht
- 5 Ambitieuw**  
elke dag een stukje beter



© V-Kam Education

Deze brochure is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. V-Kam Education® behoudt zich het recht voor zonder enige verplichtingen naar of ten opzichte van derden aanpassingen aan deze brochure door te voeren.  
7 mei 2018 | Rev10

[www.v-kam.nl](http://www.v-kam.nl)



**Volg ons, like ons**

**Bent u enthousiast over onze opleidingen en cursussen en blijft u graag op de hoogte? Volg ons dan op Twitter en LinkedIn. En like ons op Facebook. We spreken elkaar!**

