



Certificatie voor ISO- managementnormen: roadmap naar succes

 NBN



Inhoudstafel

Introductie	3
Hoofdstuk 1: voor welke ISO-managementnormen kan je je laten certificeren?	4
Lijst van (meest relevante) certificeerbare managementnormen	5
Hoofdstuk 2: hoe verloopt het certificatieproces?	7
Wat is certificatie?	7
Welke instellingen reiken certificaten uit?	7
Je organisatie klaarstomen voor certificatie in 9 stappen	8
Hoe verloopt de audit?	9
Hoe mag je een certificaat gebruiken in je communicatie (en hoe niet)?	9
Wat na de certificatie?	10
Hoofdstuk 3: wat betekent een certificaat voor je organisatie?	11
Meer kans bij aanbestedingen en vergunningen	11
Efficiënter en slimmer werken	12
Reputatie en uitstraling naar de buitenwereld	13
Continue verbetering	13
Iedereen op één lijn: van medewerkers tot management	14
Klantentevredenheid	14

Introductie

ISO-managementnormen betekenen voor alsmaar meer organisaties een **meerwaarde**. Maar de keuze om al dan niet voor een certificatie van een norm door een externe partij te gaan, roept nog **tal van vragen** op.

- Voor **welke managementnormen** kan je je laten certificeren en hoe pak je dat aan?
- Hoe stoom je bijvoorbeeld je organisatie klaar voor een **audit** en wie voert die uit?
- En vooral: **welke voordelen** haal je uit een certificatie?

Op deze en andere vragen geeft dit e-book verhelderende antwoorden, zodat je een doordachte beslissing kan nemen.



Hoofdstuk 1: voor welke ISO-managementnormen kan je je laten certificeren?

Managementnormen helpen organisaties bij hun dagelijkse beheer en strategie. Ze geven richtlijnen voor verschillende kerndomeinen, zoals kwaliteit, milieu en duurzaamheid. De nieuwste ISO-managementnormen, zoals de herziene ISO 9001 en ISO 14001, zijn bovendien opgesteld volgens de **High Level Structure (HLS)**: een concept dat ISO ontwikkelde om ISO-normen een uniformere structuur te geven. Zo sluiten ze beter op elkaar aan en vormen ze een logischer geheel.

De implementatie van managementnormen biedt heel wat **voordelen**, zoals:

- Verhoogde klantentevredenheid
- Meer efficiëntie en kostenbesparing
- Sterkere performantie
- Meer duurzaamheid en kwaliteit
- Een goede (internationale) reputatie

Dat laatste kan je waarmaken door certificatie, waarbij je laat vaststellen door een externe partij dat je organisatie aan alle vereisten voldoet. Hoe certificatie in zijn werk gaat, lees je in Hoofdstuk 2.

Met bijvoorbeeld een **ISO 45001-certificaat** bewijs je dat je organisatie de norm correct toepast en dat je de gezondheid en veiligheid van je medewerkers prioritair is. Met een **ISO 14001-certificaat** weet de buitenwereld dan weer dat je een modern milieubeheer hoog in het vaandel draagt.

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de managementnormen die je kan laten certificeren.

Ook andere normen certificeerbaar!

De certificatie van normen beperkt zich niet tot managementnormen. Je kan je ook laten certificeren voor product-, dienst- en procesnormen. Daarnaast richten instellingen die certificaten uitreiken zich niet enkel op ISO-normen, maar kan je bijvoorbeeld ook (sommige) Europese EN-normen laten certificeren.

Lijst van (meest relevante) certificeerbare managementnormen

Voor al deze managementnormen kan je je laten certificeren:

ISO 9001 (Quality Management Systems – Requirements) legt de eisen vast voor een doeltreffend kwaliteitsmanagementsysteem. Het volgt daarbij 7 principes: klantgerichtheid, leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, procesbenadering, verbetering, relatiebeheer en besluitvorming op basis van feiten.

➔ [ISO 9001 aankopen](#)

ISO 14001 (Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use) laat je toe om een milieumanagementsysteem op te zetten. Zo garandeer je je stakeholders dat je milieu-impact wordt gemeten én verbeterd. Je zet bijvoorbeeld grondstoffen en materialen efficiënter in en je creëert minder afval, wat een competitief voordeel levert.

→ [ISO 14001 aankopen](#)

ISO 45001 (Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements with guidance for use) – een managementnorm om de veiligheid en gezondheid van je medewerkers systematisch te benaderen. Het resultaat? Minder arbeidsongevallen en meer motivatie op de werkvloer.

→ [ISO 45001 aankopen](#)

ISO 50001 (Energy Management Systems – Requirements with guidance for use) – je energieprestaties verbeteren? Dat doe je met ISO 50001. De norm helpt je onder meer om concrete acties voor energie-efficiëntie op te zetten.

→ [ISO 50001 aankopen](#)

ISO/IEC 27001 (Information Technology – Security Techniques – Information Security Management Systems – Guidance) levert een kader voor het definiëren, implementeren, uitvoeren, monitoren en verbeteren van informatiebeveiliging binnen je organisatie. Het doel: de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van alle gegevens binnen je organisatie beschermen.

→ [ISO/IEC 27001 aankopen](#)

ISO 22000 (Food Safety Management Systems – Requirements) garandeert de voedselveiligheid: van het veld tot in de winkel.

→ [ISO 22000 aankopen](#)

ISO 13485 (Medical Devices – Quality Management Systems – Requirements for Regulatory Purposes) is de aangewezen internationale norm voor het opzetten van een kwaliteitssysteem, een krachtig hulpmiddel voor fabrikanten en distributeurs van medische hulpmiddelen.

→ [ISO 13485 aankopen](#)

ISO 22301 (Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirements) gaat over bedrijfscontinuïteit. En dat voor alle types organisaties: van non-profit over private tot publieke organisaties.

→ [ISO 22301 aankopen](#)

ISO/IEC 20000-1 (Information Technology – Service Management) biedt een houvast als je een servicemanagementsysteem (SMS) wil opzetten.

→ [ISO/IEC 20000-1 aankopen](#)

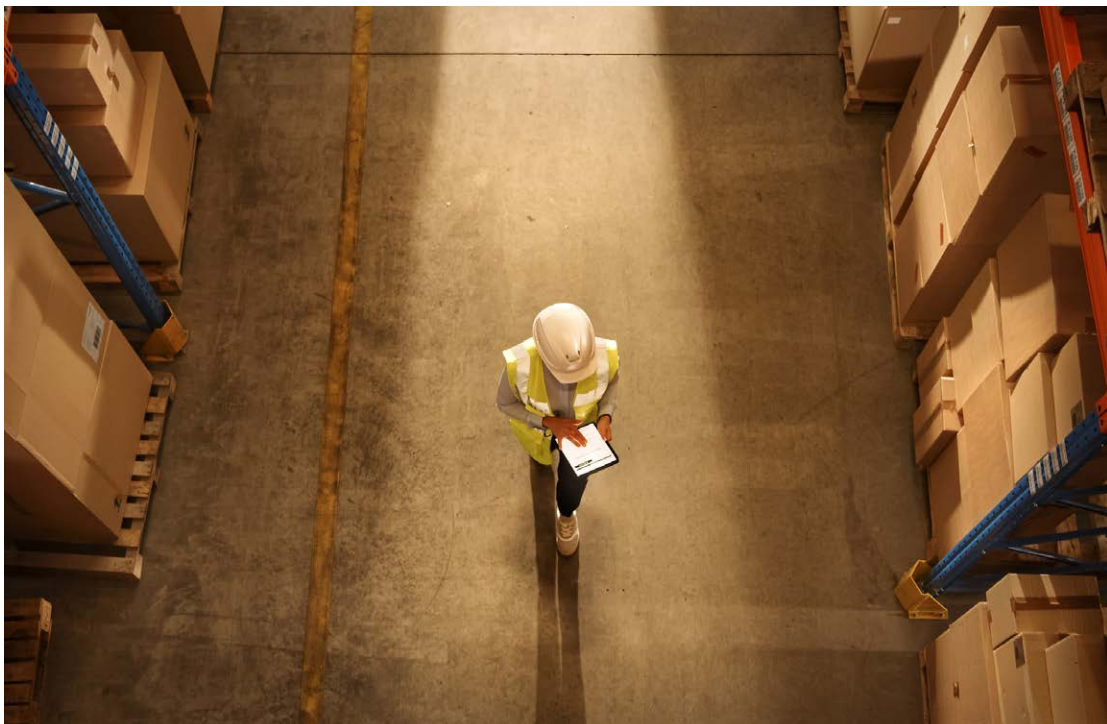
ISO 39001 (Road Traffic Safety Management Systems – Requirements with guidance for use) focust op veiligheid op de weg. Zeker bedrijven binnen de transportsector of organisaties met een groot wagenpark halen voordeel uit deze norm.

→ [ISO 39001 aankopen](#)

ISO 28000 (Specification for Security Management Systems for the Supply Chain) – met deze norm bescherm je je logistieke keten.

→ [ISO 28000 aankopen](#)

Op zoek naar een volledig overzicht van alle ISO-managementnormen? Dat vind je [hier](#).



Hoofdstuk 2: hoe verloopt het certificatieproces?

Beslis je om voor certificatie te gaan, dan is de basisregel meer dan ooit: een goede voorbereiding is het halve werk. In dit hoofdstuk zoomen we in op wat een certificatie exact inhoudt en wie ze uitreikt. Bovendien verduidelijken we in 9 stappen hoe je je organisatie optimaal klaarstoomt voor de audit. Behaal je na die audit een certificaat, dan is het ook belangrijk om te weten hoe je die erkenning gebruikt in je communicatie en wat mogelijke volgende stappen zijn.

Wat is certificatie?

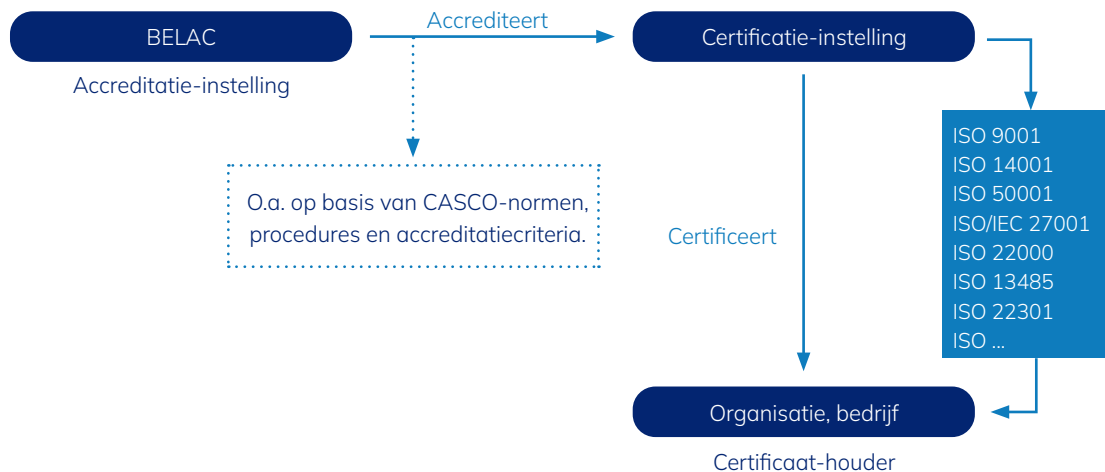
ISO-managementnormen zijn geen verplichte nummers. Je past ze in de eerste plaats vrijwillig toe om de werking van je organisatie te verbeteren. Maar je kan de correcte implementatie van een managementnorm ook laten vaststellen door een onafhankelijke instelling. Dat heet certificatie. Het is een schriftelijk bewijs dat je aan alle vereisten van de norm voldoet en geldt 3 jaar. Daarna doorloop je (als je wil) een nieuw certificatieproces om de geldigheid te vernieuwen.

Opgelet! Hoewel ISO en het NBN de ontwikkeling van deze normen faciliteren, zijn deze organisaties niet betrokken bij de certificatie ervan. Je kan je met andere woorden nooit door ISO of het NBN laten certificeren.

Welke instellingen reiken certificaten uit?

In elk land zijn er talrijke instellingen die certificaten voor ISO-managementnormen uitreiken na een audit van je organisatie. Niet al die certificatie-instellingen zijn echter geaccrediteerd door BELAC, de Belgische accreditatie-instelling en lid van het Internationale Accreditatieforum (IAF). Dat is ook niet verplicht. Hoewel ook niet-geaccrediteerde instellingen kwaliteitsvolle audits kunnen bieden, geeft accreditatie je wel extra zekerheid op een deskundig auditproces. Accreditatie is immers een bewijs van technische competentie, onafhankelijkheid en onpartijdigheid.

In ons land vind je een lijst van alle geaccrediteerde certificatie instellingen via de [website van BELAC](#). Sinds 1 augustus 2006 is BELAC de enige Belgische accreditatie-instantie. Ze valt onder de verantwoordelijkheid van de FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie.



💡 2 tips voor het kiezen van de juiste certificatie-instelling:

- Evalueer verschillende instellingen voor je een keuze maakt. Enkel door vergelijking weet je wie de beste service levert. Vraag bijvoorbeeld hoeveel organisaties uit jouw sector de instelling al certificeerde.
- Ga na of de instelling de relevante CASCO-normen naleeft. Daarmee zet ISO een beleid en richtlijnen uit voor certificatie-instellingen.

Je organisatie klaarstomen voor certificatie in 9 stappen

Dit vereenvoudigd overzicht geeft je een indicatie van de stappen die je moet volgen om een certificeerbaar managementsysteem op te zetten:

1. Keuze

Afhankelijk van de specifieke noden en wensen van je organisatie kies je een of meerdere managementnormen die je wenst toe te passen.

2. Draagvlak

Overtuig het management en je collega's van de meerwaarde van deze norm(en), zodat er een breed draagvlak binnen de organisatie is.

3. Opleiding

Tenzij je al veel ervaring hebt met de gekozen norm(en), volg je best een opleiding om kennis en inzichten van experts te vergaren. In de opleidingskalender van het NBN vind je zowel basisopleidingen als masterclasses.

4. Nulmeting

Voer zelf, met je collega's of een externe consultant een nulmeting uit. Deze GAP-analyse van de huidige en gewenste situatie toont je waar de grootste werkpunten liggen.

5. Voorbereiding

Werk op basis van voorgaande analyse een stappenplan uit met concrete doelstellingen voor je organisatie en het management. Stel een planning op en duid projectteams aan met een duidelijke taakverdeling.

6. Communicatie

Communiceer je plan naar alle stakeholders, zodat iedereen op dezelfde lijn zit. Zo zal de implementatie van de managementnorm vlotter verlopen.

7. Implementatie

Voer alle vooropgestelde acties uit en werk (geleidelijk) toe naar de volledige implementatie van de managementnorm.

8. Audit

Neem contact op met een certificatie-instelling voor een audit. Bespreek daarna samen eventuele tekortkomingen.

9. Certificatie

Voldoet je organisatie aan alle eisen, dan krijg je een tijdelijk certificaat. Het is uiteraard de bedoeling dat je ook na de certificatie blijft verder werken aan je managementsysteem.

Afhankelijk van de grootte en complexiteit van je organisatie is de doorlooptijd voor dit stappenplan **6 tot 12 maanden**. Veel hangt daarbij af van je voorbereiding en je begrip van de specifieke normen.

Hoe verloopt de audit?

Vanaf 3 maanden na de volledige implementatie van de managementnorm kan je het certificatieproces opstarten en een audit plannen. Die audit zal, afhankelijk van de grootte van je organisatie, 1 tot 5 dagen in beslag nemen. Zijn je afdelingen verspreid over meerdere locaties, dan zal de auditor alle faciliteiten bezoeken.

De audit bestaat vervolgens uit **2 fases**:

- fase 1: een grondige check van alle benodigde documenten.
- fase 2: een analyse (ter plaatse) van de werking van het managementsysteem.

Een externe audit is niet bedoeld om je op de pijnbank te leggen, maar wel om je advies te geven over hoe je je organisatie *nóg* beter maakt. Na de audit beslist de certificatie-instelling of je je managementsysteem correct implementeerde. Bij een positief advies krijg je een certificaat, bij een negatief advies krijg je een rapport met niet-conformiteiten en punten waar je aan moet werken. In het laatste geval zal een bijkomende audit uitsluitel geven.



Deze 4 tips verhogen je kansen op succes:

1. Voer een interne audit uit – al dan niet met externe hulp – om eventuele hiaten op te sporen.
2. Zorg ervoor dat het management aanwezig is tijdens de audit en dat alle medewerkers op de hoogte zijn.
3. Bewaar alle documenten in een centrale locatie en ga na of die zijn opgesteld in de taal van de managementnorm.
4. Stel een lijst op met geslaagde, meetbare acties en projecten die voor continue verbetering zorgen.

Hoe mag je een certificaat gebruiken in je communicatie (en hoe niet)?

Heb je je certificaat behaald, dan mag je die prestatie gerust uitspelen in je **interne en externe communicatie**. Let echter wel goed op hoe je je certificaat benoemt. Aangezien ISO en het NBN je niet certificeert, mag je bijvoorbeeld niet zeggen 'ISO gecertificeerd' of 'NBN- certificaat'. De juiste benaming is: 'ISO 9001:jaartal gecertificeerd' of 'ISO 9001:jaartal-certificaat'. Gebruik dus altijd de **volledige naam en de juiste versie van de ISO-managementnorm**.

Het ISO-logo is bovendien een beschermd merk. Zonder uitdrukkelijk toestemming van ISO mag je het logo dus niet gebruiken. Wil je dat toch doen, vraag dan advies aan je certificatie- instelling.



Nog enkele tips voor een correcte communicatie:

- zeg niet dat je producten/diensten een certificaat hebben. Het is je organisatie (of een deel ervan) die wordt gecertificeerd.
- als het certificaat enkel geldt voor een afdeling of businessunit moet dat ook zo blijken uit de communicatie.
- gebruik altijd het woord 'certificatie', en niet 'accreditatie'.

Wat na de certificatie?

Een managementsysteem opzetten is een impactvolle beslissing en een certificaat behalen is dan ook een belangrijke mijlpaal voor je organisatie. Maar een certificaat is **geen eindpunt**. Integendeel, het grote werk begint pas na de certificatie. Continue verbetering behoort immers tot de kern van de ISO-filosofie. Niet te verwonderen dus dat certificaten een **bepaalde geldigheid** hebben.

Tijdens de audit krijg je van een auditeur te horen welke processen goed en minder goed verlopen. Dat levert vaak **vernieuwende inzichten** op. Ook de norm zelf bevat richtlijnen voor continue verbetering. Denk maar aan monitoring van verbeteracties en klantentevredenheid, training van je medewerkers, reviewmeetings op managementniveau en periodieke interne audits. Geen overbodige luxe, want dat zal een grote rol spelen bij je eventuele volgende certificatieproces, dat diepgravender zal zijn.

TIP: houd de vinger aan de pols

Normen zijn geen statische documenten. Ze ondergaan elke 5 jaar een grondige herziening, zodat ze up-to-date zijn met de markttrends en de laatste ontwikkelingen. Hou er dan ook rekening mee dat je organisatie (na een bufferperiode) moet voldoen aan de eisen van de meest recente norm.

Op zoek naar de recentste ontwikkelingen op het vlak van ISO-managementnormen?

Volg ons op [LinkedIn](#) of schrijf in via onze [maandelijkse nieuwsbrief](#). Zo ben je als eerste op de hoogte. Op nbn.be bundelen we bovendien nog eens de belangrijkste nieuwsberichten.

Hoofdstuk 3: wat betekent een certificaat voor je organisatie?

Een certificaat voor een van de ISO-managementnormen is de kroon op het werk na een maandenlang implementatieproces. Maar welke meerwaarde levert dat certificaat je op? We bundelen het antwoord in **6 concrete voordelen**:



ISO 9001 helpt Sioen excelleren

“Bij Sioen Coating – onze grootste afdeling – lanceerden we ons kwaliteitsmanagement-systeem op basis van ISO 9001 initieel op vraag van klanten. Maar intussen is het ook een echte managementtool geworden. Een toekomstgericht bedrijf moet immers actief nadenken over interne en externe risico's, haar sterktes goed uitspelen en haar zwaktes doelgericht aanpakken. ISO 9001 zet daarbij de lijnen uit. De norm is door de jaren heen positief geëvolueerd en uitgegroeid tot een wereldwijde benchmark voor bedrijven die willen excelleren, net als Sioen.”

Guy Rigolle, Quality Manager Coating Division bij textielgigant Sioen.

Meer kans bij aanbestedingen en vergunningen

Certificatie voor ISO-managementnormen is geen verplichting, maar het opent wel deuren. Door bijvoorbeeld te voldoen aan de vereisten van ISO 50001 toon je aan andere partijen dat je actief met energiemangement bezig bent. Het gevolg? Je hebt meer kans om contracten binnen te halen, want overheden en grotere bedrijven nemen een geldig certificaat vaak op in hun voorwaarden voor vergunningen en/of aanbestedingen. Daarmee verliest de norm wat van haar vrijblijvende karakter, maar voor de houder van een certificaat betekent het **een extra opportuniteit om de concurrentie voor te blijven**.

Dit zijn **2 veelvoorkomende voorwaarden** bij een aanbesteding en/of gunning:

1 Certificatie

In dit geval zal je een specifiek certificaat moeten voorleggen. Zo eisen veel aanbestedingen een ISO 9001-, ISO 14001- of een ISO/IEC 27001-certificatie.

2 Managementsysteem

Soms wordt ook gevraagd naar een managementsysteem conform ISO 9001 of een andere norm. In andere gevallen staat er bijvoorbeeld 'vergelijkbaar met ISO 9001'. Dat gaat dan over sectorspecifieke normen, zoals ISO 13485 voor medische hulpmiddelen. Belangrijk zijn echter de regels over het aantoonbaarheidsbewijs: volstaat een beschrijving, moet een derde partij je systeem beoordelen of heb je het specifieke certificaat nodig?



TIP: je kan (vaak) ook deelnemen zonder certificaat

Kan je niets voorleggen, maar wil je toch meedoen aan een aanbesteding? Schrijf je al in op de opdracht, want doorgaans moet je het bewijs pas voorleggen als de opdracht van start gaat. Geef dat uiteraard wel zo door. Intussen doorloop je alle stappen van het implementatieproces en leg je een auditdatum vast. Wacht evenwel niet te lang, want een certificaat behalen, vergt tijd.

Efficiënter en slimmer werken

Een managementsysteem bepaalt hoe je als organisatie je processen, structuren, taken en verantwoordelijkheden efficiënt invult. Zo moet je bijvoorbeeld **verspillingen wegnemen, procedures standaardiseren of taken herverdelen**. Dat kan de gebruikelijke manier van werken grondig veranderen, maar zal je organisatie vooruit helpen.

Een greep uit de **mogelijkheden voor efficiëntiewinst**:

- je kan problemen tijdig identificeren en signaleren, waardoor je doelgericht actie kan ondernemen om dezelfde fouten in de toekomst te voorkomen.
- je zet in op risicomanagement op korte én lange termijn, waardoor je slimmer gaat werken.
- je houdt periodieke zelfevaluaties, waardoor de productiviteit stijgt.
- je zet je middelen doeltreffender in, waardoor je kosten dalen.
- de medewerkers en het management weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, waardoor je misverstanden en foute verwachtingen vermijdt.
- je weet waar je op mikt (doelstellingen), hoe je data over processen verzamelt (metrics) en hoe je die processen optimaliseert (procedures en werkinstructies), waardoor je meer controle krijgt.
- je verkleint de kans op fouten en dubbel/verloren werk, waardoor je tijd wint.

Door efficiënter en slimmer te werken, maak je dan weer sneller je doelstellingen waar. Die doelstellingen kunnen – afhankelijk van de ISO-norm die je toepast – gaan over de kwaliteit van je producten of diensten, je operationele efficiëntie, je milieuprestaties, je beleid over gezondheid en veiligheid op het werk, en nog veel meer.

Reputatie en uitstraling naar de buitenwereld

Een goede reputatie is een van de belangrijkste kenmerken van een succesvolle organisatie. Alles staat of valt met het vertrouwen dat je geniet van je stakeholders. Alleen is een 'goede reputatie' nergens te koop. Je moet ze verdienen door te voldoen aan de alsmat strengere eisen van klanten of gebruikers, medewerkers, investeerders, regelgevende organen, leveranciers en de gemeenschap.

Dan zijn ISO-managementnormen een welkom hulpmiddel. Door hun wijdverspreide internationale erkenning leveren ze een objectief bewijs dat je bepaalde processen hoog in het vaandel draagt: van kwaliteit over milieubeheer en duurzaam ondernemen, tot gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Je kan aantonen dat je vanuit je maatschappelijke betrokkenheid en toekomstgerichte visie zelfs een stap verder gaat dan wat wettelijk verplicht is.

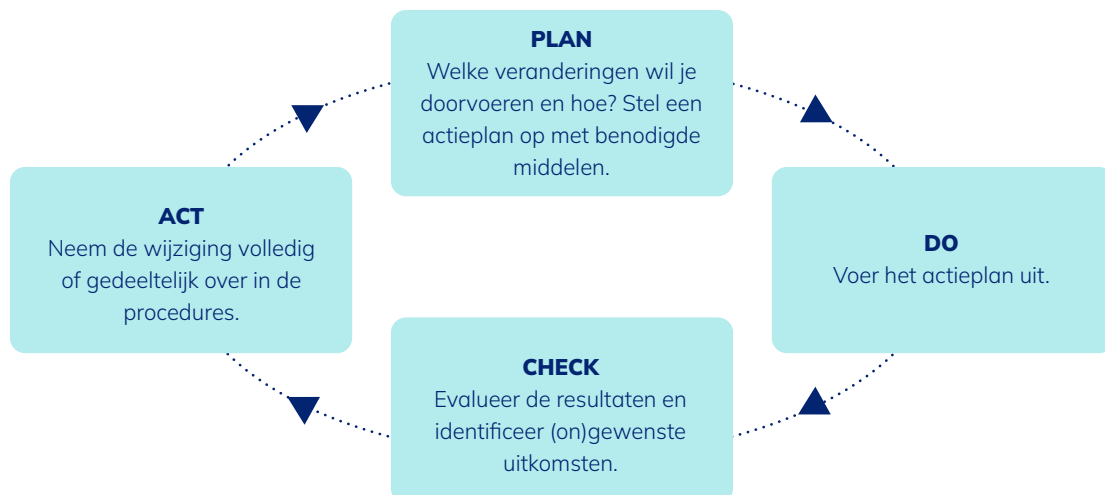
Heb je een certificaat, dan behoort je tot een selecte groep van organisaties die bepaalde elementen kan inzetten om je reputatie te boosten. Je zegt immers niet alleen dat je bedrijf voedselveiligheid, energiebeheer, informatiebeveiliging of andere aspecten serieus neemt, je kan het ook aantonen! In een internationale context is dat een ontegensprekelijk concurrentievoordeel en zal het je sneller contracten opleveren.

Continue verbetering

Nadat je de vereisten van de norm zo goed mogelijk zelf hebt geïmplementeerd, komt de auditor langs. Hij of zij beoordeelt in samenspraak met jou je organisatie, beleid, doelstellingen, processen, flexibiliteit en mogelijke risico's. Hierbij heb je het vooral over welke verbeteringen je kan introduceren. De auditor geeft bijvoorbeeld aan hoe andere organisaties met soortgelijke onderwerpen omgaan. Zo profiteer je van **een schat aan praktijkervaring**. De oplossingen bepaal je daarna zelf, maar het is alvast een mooi startpunt om een continu verbeteringsproces op gang te trekken.

Het vooruitzicht van **periodieke evaluaties**, zowel interne als externe audits, zorgt er bovendien voor dat je niet op je lauweren gaat rusten. Je moet voortdurend je **doelstellingen up-to-date** houden en krijgt zo de kans **om nieuwe risico's en opportuniteiten snel te spotten**.

Het **PDCA-model** stelt die dynamiek zo voor:



Ook nieuwere concepten voor het opzetten van continue verbeteringsprocessen zoals KAIZEN, Lean manufacturing en Six Sigma zijn vandaag al doorgedrongen in verschillende ondersteunende ISO-normen.

Iedereen op één lijn: van medewerkers tot management

Een certificatie kan je organisatie radicaal veranderen. Je gaat in veel gevallen van een ad-hocwerking op basis van een minimum aan criteria en audits over naar een systeem dat alle onderdelen van je organisatie beïnvloedt.

Een van de 7 kernprincipes van ISO 9001 is bijvoorbeeld leiderschap. Alle gecertificeerde organisaties moeten blijvend nadenken over de invulling van dat **leiderschap**. De norm geeft het topmanagement de nodige tools voor een efficiënt beleid, dat zich laat voelen in alle afdelingen van de organisatie. Dat sneeuwbaaleffect zorgt ervoor dat iedereen uiteindelijk op dezelfde lijn zit en dat de interne communicatielijnen verbeteren.

Andere kernprincipes van managementnormen draaien rond '**de betrokkenheid van mensen**' en '**relatiebeheer**'. De normen moedigen managers aan om medewerkers te betrekken bij processen die voorheen voorbehouden waren voor andere profielen. Die erkenning zorgt dan weer voor een verhoogd gevoel van 'ownership' bij medewerkers en stimuleert langdurige relaties binnen de organisatie. **Het gevolg: een sterke medewerkersretentie en een nieuw argument voor je employer branding.**

Klantentevredenheid

Wanneer je klanten direct of indirect met je organisatie in contact komen, hebben ze bepaalde verwachtingen. Denk maar aan diensten of producten van topkwaliteit, een vlotte customer service, oog voor ecologische productie en/of een vertrouwensomgeving. Met een gecertificeerd managementsysteem speel je daar optimaal op in.

ISO 9001 verhoogt bijvoorbeeld de kwaliteit van je processen. Dat leidt tot **minder klachten** en dus een grotere klantentevredenheid. Met ISO 14001 en ISO 50001 zet je dan weer volop in op de efficiëntie van je grondstoffen- en energieverbruik. Het resultaat: mogelijkheid tot scherpere prijzen, een nog betere prijs-kwaliteitverhouding en ... **tevreden klanten**.

Je continue verbeteringsproces waakt erover dat je klanten ook na certificatie centraal blijven staan. Wanneer je medewerkers zich voortdurend afvragen 'wat is de beste manier om dit te doen?' en daar ook verantwoordelijkheid voor krijgen, **zijn je klanten de uiteindelijke winnaars**.

Klaar voor de voorbereidingen?

Hier vind je een [overzicht van de NBN opleidingen](#) die je helpen bij de implementatie van de normen.

Of koop je de norm liever meteen aan in de [E-shop van het NBN](#)?

The logo for NBN, consisting of a blue square icon with a white corner cutout, followed by the letters "NBN" in a bold, blue, sans-serif font.

NBN
Jozef II-straat 40 bus 6
1000 Brussel
T. +32 2 738 01 11
www.nbn.be

Uitgave april 2023