

Kwaliteitsmanagement bij leveranciers

J. Snijder

Voorzitter NEVI¹

1	Inleiding	B2210- 3
2	Kwaliteitsmanagement nader beschouwd	B2210- 5
3	Diverse stadia in relaties met leveranciers	B2210- 6
4	De rol van Inkoop	B2210- 8
5	Het leveranciersbestand	B2210- 9
6	Recente ontwikkelingen	B2210-12
7	Het moderne contract	B2210-14
8	Tot slot	B2210-15
	Bijlage 1 Vragenlijst ten behoeve van kwalitatieve beoordeling van leveranciers	B2210-16
	Bijlage 2 Leveranciersbeoordeling	B2210-23
	Bijlage 3 Voorbeeld van een kwaliteitsovereenkomst bij DAF Trucks	B2210-25

1 Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement, Zoetermeer.

1**Inleiding**

De titel kwaliteits*management* voor dit artikel is bewust gekozen!

Zelfs na de kwaliteitsverbeteringsacties van de jaren tachtig waren het nog steeds begrippen als kwaliteits*control*e, kwaliteits*borging* en kwaliteits*zorg* die de boventoon voerden.

Het begrip kwaliteitsmanagement doet veel meer recht aan de rol die de moderne toeleverancier in de goederenstroomketen toekomt en geeft ook beter aan dat de kwaliteitsbeheersing bij het leveren van goederen en diensten het resultaat moet zijn van een optimale afstemming tussen klant en leverancier.

Voor ondernemingen die een deel van hun goederen en diensten buiten Nederland aanschaffen is kwaliteitsbeheersing des te meer van belang, want:

- het bereiken van algehele overeenstemming voor een buitenlands inkoopavontuur vergt veel voorbereiding. Er moet dan ook een goede vertrouwensbasis bestaan dat de levering onberispelijk is, want de transactie wordt door velen met enige argwaan gadeslagen;
- indien onverhoopt iets fout gaat zijn afstand, taalbarrières, communicatieproblemen en productiemanco's van veel ernstiger aard en duurt het oplossen ervan veelal langer;
- alleen een goede begeleiding van de leverancier, een open en volledige uitwisseling van benodigde gegevens, liefst in diens eigen taal, kan leiden tot een goed toeleveringsproces.

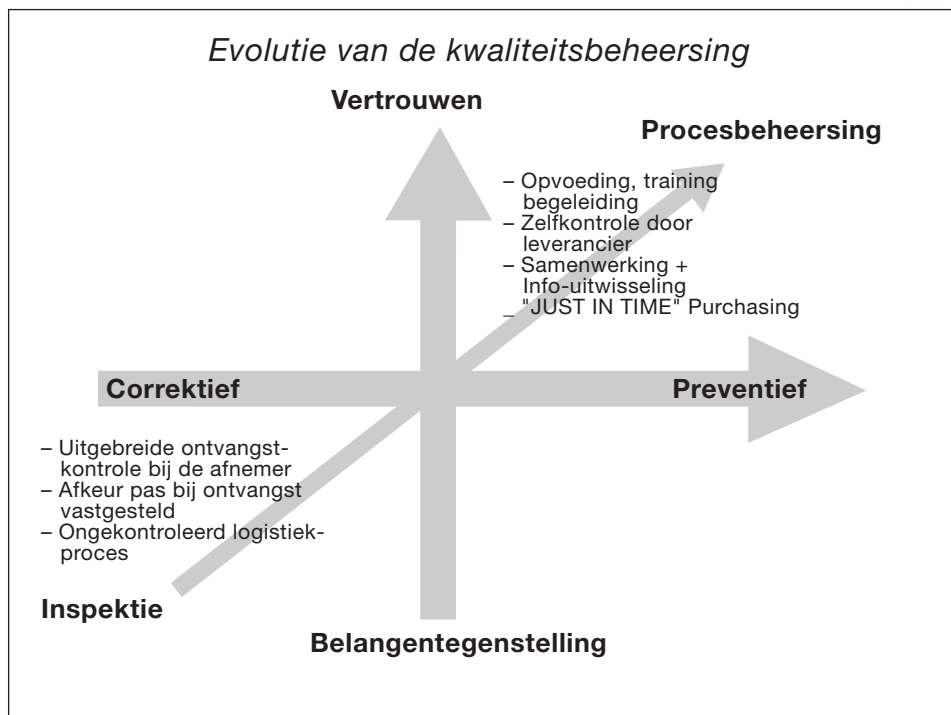
In de huidige lean enterprice strategie, waarin snelheid en flexibiliteit voorop staan en het hebben van voorraden tot een minimum is teruggebracht, is de sterkte van de supply chain afhankelijk van de zwakste schakel en dit mag bij voorkeur niet de leverancier zijn. Onder het credo: Quality is not negotiable, zullen aan buitenlandse leveranciers dezelfde hoge eisen moeten worden gesteld als aan de traditionele lokale leveranciers.

Als gevolg van het wereldwijd sterk toegenomen kwaliteitsbewustzijn en de internationaal geldende kwaliteitscriteria, zoals TQM, ISO, EFQM, AQAP, etcetera is de inkoopwereld veel opener en meer wereldomvattend geworden. Ook de spectaculaire groei van Electronic Procurement draagt sterk tot deze mondialisering bij.

Thans wordt algemeen erkend dat er ook andere, verder weg gelegen, inkoopmarkten bestaan waar gunstiger prijs/kwaliteitsverhoudingen bestaan dan bij puur lokaal inkopen. Tegelijkertijd wordt de leverancier veel vaker dan vroeger gezien als een onmisbare schakel in de voortbrengingsketen, met een eigen verantwoordelijkheid waarop kan en mag worden gerekend.

Het hierboven beschreven veranderingsproces wordt nader gevisualiseerd in figuur 1.

0425-0114



Kwaliteitsmanagement nader beschouwd

Het kwaliteitsmanagement binnen de onderneming kan worden onderverdeeld in interne activiteiten – gericht op de eigen voortbrenging en toegevoegde waarde – en externe activiteiten, bedoeld om de interactie met de toeleveranciers te optimaliseren.

In het kader van dit artikel zal ik mij beperken tot het laatstgenoemde, ook wel het leveranciersmanagementsproces genoemd. Het uiteindelijke resultaat daarvan, mits goed uitgevoerd, is dat de onderneming beschikt over een optimaal leveranciersbestand.

Dat wil zeggen, een bestand met:

- alleen leveranciers, waar ook ter wereld, die noodzakelijk en goedgekeurd zijn i.c. passen in de leveranciersmix;
- alleen leveranciers die bij voortduring producten en diensten leveren die aan de gestelde kwaliteitseisen voldoen.

Het mag duidelijk zijn dat aan beide genoemde elementen een even grote betekenis moet worden toegekend; alleen het letten op prestaties zonder op de juiste leveranciersmix te letten is even onverstandig als het selecteren van op het oog goede leveranciers zonder daarna hun prestaties te volgen en te evalueren.

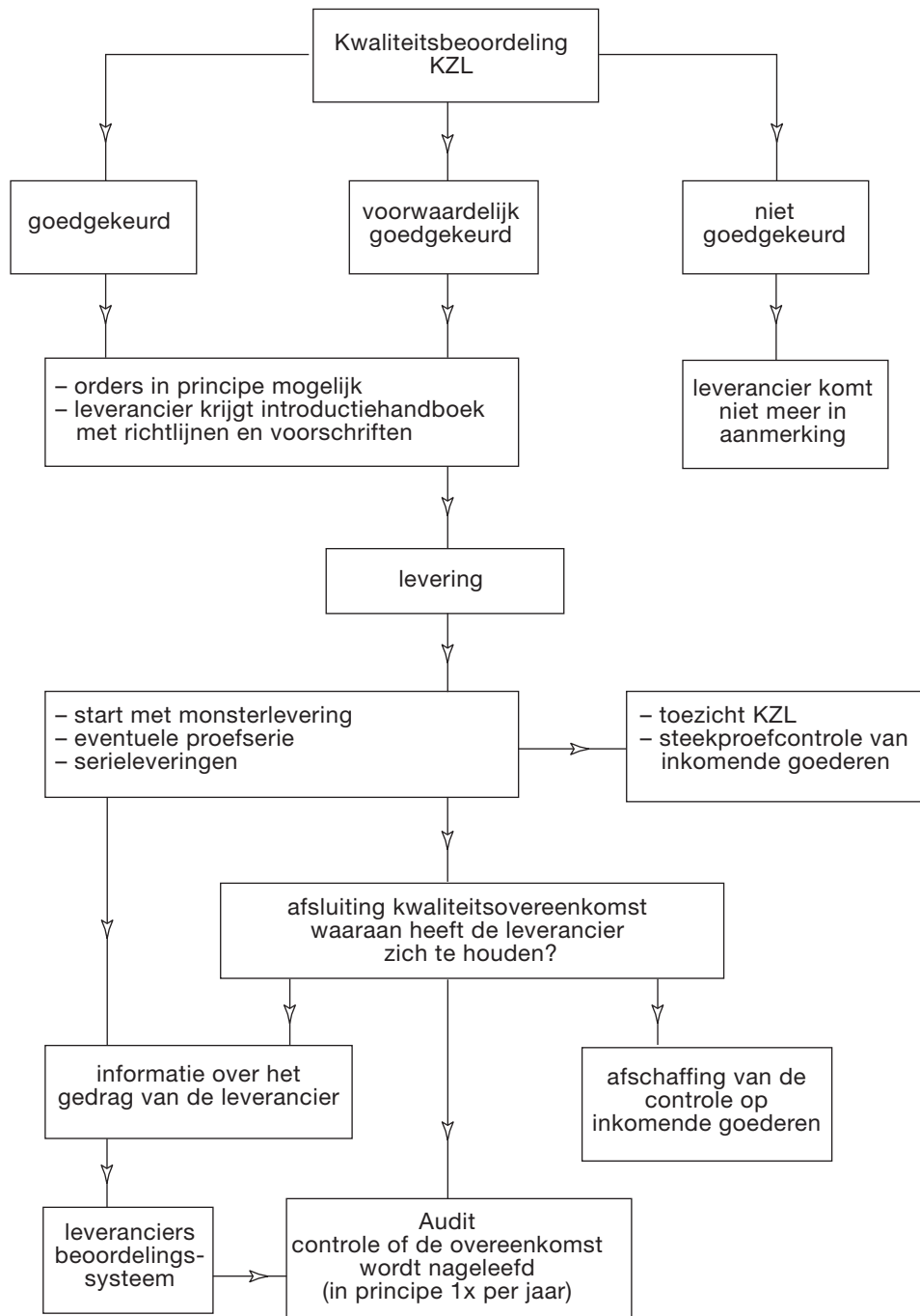
Het kwaliteitsmanagement met leveranciers dient zich daarom gelijkmatig uit te strekken over de selectiefase, de operationele (gebruiks) fase en de nazorgfase van de relatie. Omdat in de gebruiksfase door ondernemingen met een grote mate van variëteit aan leveranciersbeoordeling wordt gedaan (Vendor, Rating, zowel via objectieve als subjectieve methodes) en omdat ook de samenstelling en de afbouw van het leveranciersbestand een bedrijfsgeënte en veelal individuele oplossing vraagt, zal dit artikel voornamelijk gaan over het opstarten van nieuwe leveranciersrelaties, gezien vanuit de invalshoek van proces- en productkwaliteit.

Bij de totstandkoming van kwaliteitsmanagement kunnen achtereenvolgens de volgende stadia worden onderscheiden:

- a. Beoordeling van potentiële nieuwe leveranciers.
Wanneer blijkt dat een nieuwe leverancier voor levering van goederen en/of diensten in aanmerking komt, moet op objectieve wijze worden nagegaan of deze aan de te stellen eisen zal kunnen voldoen.
- b. Opname in het goedgekeurde leveranciersbestand.
Indien de beoordelingsresultaten daartoe aanleiding geven – en als aan de leverancier echt behoefte bestaat – zal de leverancier in het bestand van goedgekeurde leveranciers worden opgenomen.
- c. Opstarten en bewaken van leveringen.
Bij het beginnen met leveringen wordt vaak de nodige voorzichtigheid betracht en wordt, via prototype leveringen en proefseries, geleidelijk een substantiële leveringsomvang bereikt. In deze fase is het van groot belang om regelmatig assistentie aan de leverancier te verlenen, te blijven toezien op het handhaven van het beoordelingsniveau en het toetsen van de prestaties van de leveranciers aan de gestelde criteria.
- d. Verbeteringsactiviteiten.
Zowel de eigen onderneming als de leveranciers zullen blijven streven naar „continuous improvement”; de plannen om voortdurend bij te dragen aan resultaatverbeteringen kunnen worden vastgelegd in een zogenaamde kwaliteitsovereenkomst die onderdeel is van de totale overeenkomst met de leverancier.

In figuur 2 is het hiervoor beschreven proces schematisch weergegeven. Een proeve van een vragenlijst voor de beoordeling van potentiële (nieuwe) leveranciers is als bijlage 1 bij dit artikel gevoegd.

De beoordelingsresultaten van de leverancierevaluatie, die als basis dienen voor de eventuele opname in het leveranciersbestand, kunnen worden vastgelegd zoals in bijlage 2 is aangegeven.



Figuur 2. Het beoordelen van potentiële (nieuwe) leveranciers.

De rol van Inkoop

Ondernemingen concentreren zich steeds verder op hun kernactiviteiten; al datgene wat niet bijdraagt tot de eigen identiteit en toegevoegde waarde wordt in beginsel overgelaten aan anderen, i.c. aan externe leveranciers.

Het inkoopandeel in de ondernemingsomzet en ook de rol van inkoop in deze uitbestedingsprocessen vertoont daardoor een gestage groei.

Door de betrokkenheid van inkoop bij de organisatie en implementatie van deze strategische keuzes en processen schuift de inkoopfunctie op naar de voorkant van de supply chain, waar de structurele aanpak van de relaties met de externe leveranciers tot stand komt.

Samen met de logistieke functie en de kwaliteitsmanagementfunctie wordt het streven naar voortdurende verbeteringen in kaart gebracht. Via een kritische analyse van de inrichting, de besturing en de ondersteuning van de voortbrengingsprocessen wordt een aanzet gegeven tot „continuous improvement” in de vorm van afspraken met leveranciers inzake het meetbaar verbeteren van de gezamenlijke prestaties.

De samenhang tussen inkoop, logistiek en kwaliteitsmanagement krijgt dan bijvoorbeeld gestalte in:

- een hogere afleveringsbetrouwbaarheid;
- een drastische verlaging van de afkeur op inkoopproducten;
- kortere levertijd naar de eindgebruiker;
- grotere flexibiliteit in volume, tijd of productmix.

Wellicht is de belangrijkste beslissing, waarbij de inkoopfunctie betrokken wordt, wel *de keuze van de juiste leverancier*.

De taak van de inkoper bij het realiseren van een verbeterd kwaliteitsniveau van zijn inkoopproducten, omvat onder meer:

- het tot stand brengen van een vertrouwensrelatie met de leverancier;
- het uitdragen van de kwaliteitsfilosofie van de eigen organisatie;

- het correct „wegen” van de elementen kwaliteit, prijs, levertijd en anders, alvorens de koopbeslissing te nemen;
- alleen die leveranciers kiezen, welke met zekerheid de gevraagde kwaliteit kunnen leveren;
- inschakeling van de kwaliteitsfunctionarissen in alle daarvoor in aanmerking komende gevallen;
- toezien dat de overeengekomen kwaliteitsafspraken steeds nauwgezet worden nageleefd.

Voor het vastleggen van de kwaliteitsafspraken in de overall overeenkomst met de leverancier wordt vaak gebruik gemaakt van de zogeheten kwaliteitsovereenkomst; een proeve daarvan is als bijlage bij dit artikel gevoegd.

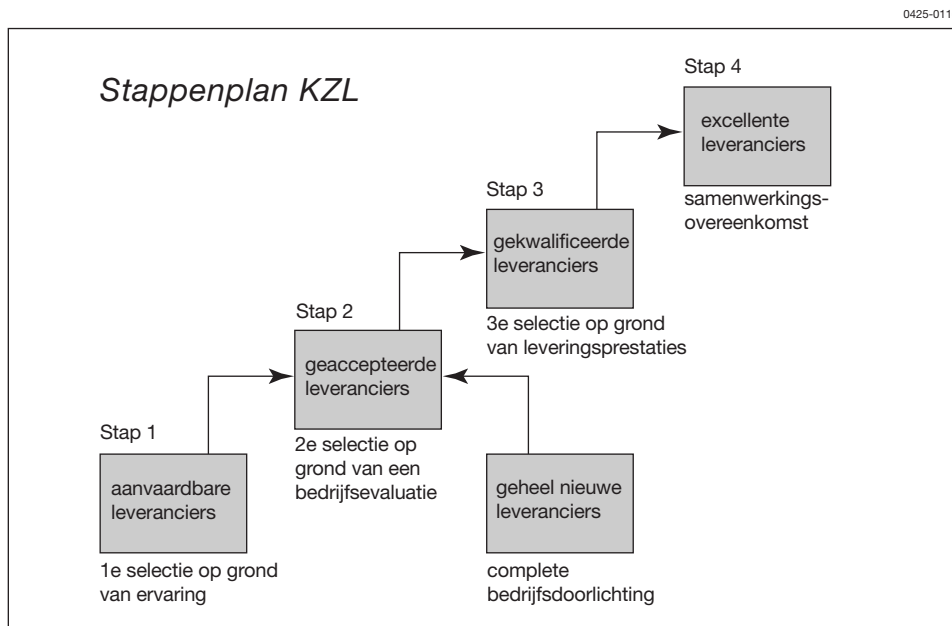
5**Het leveranciersbestand**

De inkoper heeft de eindverantwoordelijkheid over alle aspecten van de leverancierskeuze, dus ook over het oordeel of het kwaliteitsniveau voldoende en constant is. De realiteit toont aan dat het leveranciersbestand van veel ondernemingen het beeld vertoont van een onevenwichtig – deels historisch gegroeid – geheel, dat niet beantwoordt aan de doelstelling van efficiënt en kwaliteitsbewust inkopen.

De op veel gebieden geldende empirische 20-80 regel doet ook hier opgeld en de omzet van veel van deze leveranciers is zo laag, dat de bereidheid om in specifieke kwaliteitsmaatregelen te investeren vaak gering is. Verhoging van het kwaliteitsniveau van de toeleveringsindustrie behoort dan ook vaak te beginnen met een doorlichting van het leveranciersbestand en het verwijderen daaruit van leveranciers waaraan geen behoefte meer bestaat.

Om voldoende zekerheid te hebben dat de te selecteren leveranciers zullen voldoen aan alle objectief te stellen kwaliteitscriteria, heeft Stork NV een programma van activiteiten ontwikkeld, dat de mate van samenwerking met de leveranciers regelt. Dit programma staat bekend

onder de naam KZL (Kwaliteitszorg Leveranciers) of SQA (Suppliers Quality Assurance); het bestaat uit vier stadia met bijbehorende classificaties (zie figuur 3).



Figuur 3. Het vier-stappen model.

De vier genoemde stadia zijn:

- Stap 1: Een bestand van leveranciers, geselecteerd op grond van goede ervaringen, geclassificeerd als: „Aanvaardbare leveranciers”.
- Stap 2: Een bestand van leveranciers die hun bedrijfsprocessen goed beheersen; geclassificeerd als „Geaccepteerde leveranciers”.
- Stap 3: Een bestand van leveranciers die minstens een periode van twaalf maanden voldoen aan de gestelde leveranciersprestatie-eisen; geclassificeerd als: „Gekwalificeerde leveranciers”.
- Stap 4: Een bestand van leveranciers die een hecht samenwerkingsverband met Stork N.V. zijn aangegaan en die samen met Stork verbeteringsprojecten ten aanzien van leverbetrouwbaarheid, prijs en kwaliteit uitvoeren; geclassificeerd als „Excellente leveranciers”.

Bij de beschreven aanpak gelden de volgende beleids-uitgangspunten:

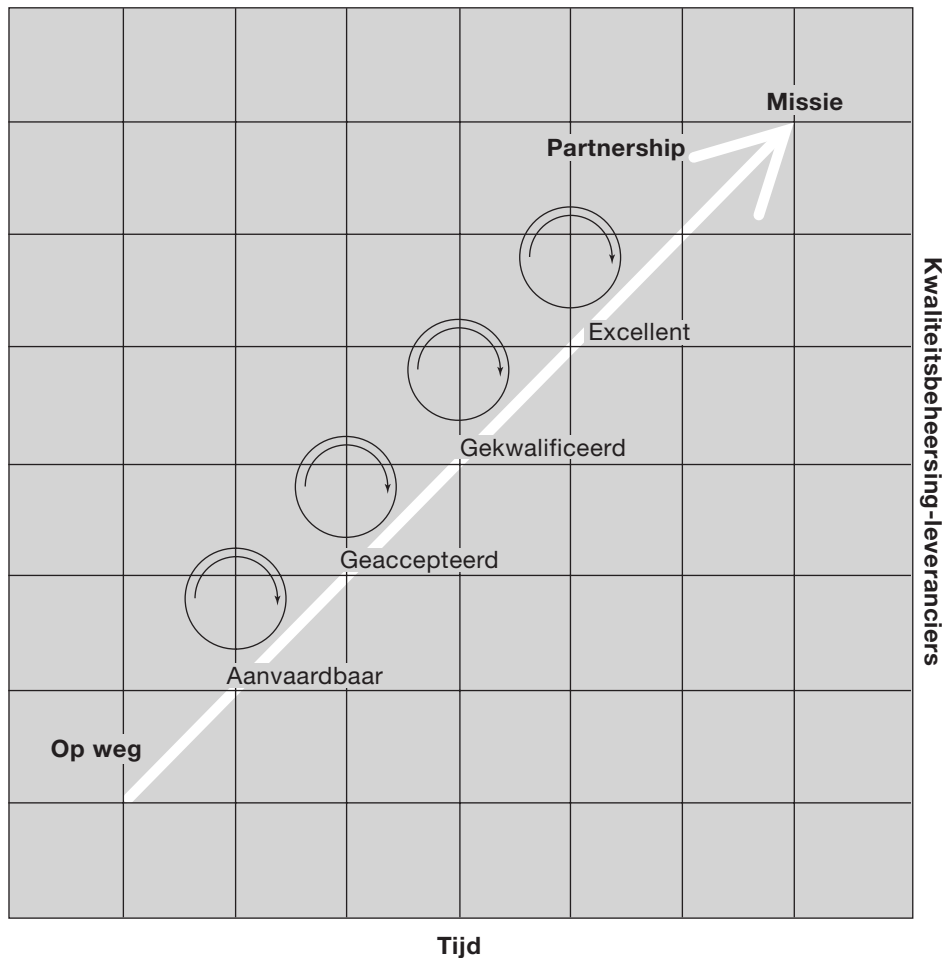
- er zullen alleen inkopen plaatsvinden bij leveranciers, die ten minste het predikaat „geaccepteerd” hebben;
- voor de concernraamcontracten is het vereist, dat de betreffende leverancier de kwalificatie „gekwalificeerde leverancier” heeft bereikt;
- voor leveranciers van goederen en diensten ten behoeve van primaire processen en projecten, waarmee een verdergaande vorm van samenwerking wordt nagestreefd, wordt aanbevolen om het samenwerkingsverband steeds verder te optimaliseren;
- voor belangrijke en/of kritische leveranciers van de werkmaatschappijen wordt aanbevolen om deze slechts als zodanig te accepteren na het houden van bedrijfsevaluatie.

Visueel staat in figuur 4 het gewenste procesverloop weergegeven:

De onderneming heeft een aantal keuzes voor het structureren van de kwaliteitsinspanningen naar de leveranciers toe:

- de bedrijven welke „best in class” zijn op het gebied van aprecentage kwaliteitszorg (vooral in elektronica, automobielandustrie, luchtvaart), hebben alle aanzienlijke afdelingen KZL/SQA met gespecialiseerd personeel;
- andere ondernemingen met een goede naam op het gebied van kwaliteit geven hun inkopers een aanvullende opleiding op het gebied van het evalueren en auditen van leveranciers;
- weer anderen zien het selecteren en beoordelen van hun toeleveranciers niet als kernactiviteiten en besteden deze taken uit aan externe bureaus, waarvan Lloyds en Veritas de meest bekende zijn.

Dat volledige kwaliteitsbeheersing onverminderd belangrijk is behoeft geen betoog. De belangen zijn enorm, het afbreukrisico aanzienlijk en de onderlinge



Figuur 4. Het KZL-proces van Stork N.V.

afstemming tussen klant en leverancier is essentieel. „Kwaliteit kost niets! Dat wat geld kost zijn juist de inbreuken op die kwaliteit” (Philip Crosby).

6

Recente ontwikkelingen

Het kwaliteitscriterium, als één van de belangrijkste keuzebepalende factoren bij het koopproces, krijgt thans de

volle aandacht. Deze tendens zal zich in de toekomst voortzetten en verdiepen.

Veel ondernemingen implementeren thans het Total Quality Management, dat er met name op gericht is om het kwaliteitsbewustzijn en handelen te stimuleren. Enige uitgangspunten daarbij zijn:

- Binnen de onderneming moet iedereen worden aangemoedigd een bijdrage te leveren aan verbetering van de kwaliteit.
- Door een meer gebalanceerde mening over het optimum kwaliteit/prijs/leverstiptheid komt het verschil tussen „laagste kosten” en „laagste prijzen” beter tot uitdrukking en zal het streven naar een grotere continuïteit en een hoger kwaliteitsniveau in de relatiepatronen met de leverancier meer aandacht krijgen.
- Leveranciers dienen, op basis van hun specifieke expertise, zo vroeg mogelijk bij de voortbrengingsprocessen te worden ingeschakeld.
- Ook aan leverancierszijde vinden veranderingen plaats: de rol van de leverancier, ook in het innovatieproces, wordt groter. Er is vaker sprake van het delen van risico's van open calculaties en van efficiency sharing. Men kan eigen kostenstijgingen niet eenvoudigweg afwentelen op de klant; daarom wordt ook hier fundamenteel aan continuïteit, kwaliteit en samenwerking gebouwd. Bij de beoordeling, of men in kwaliteitszorgsystemen wenst te gaan investeren, zijn van leverancierszijde voor de hand liggende beslissingscriteria te noemen:
 - de duurzaamheid van de relatie;
 - de jaaromzet met de betreffende klant;
 - de aard en inhoud van diens kwaliteitswensen;
 - het gewenste eigen over-all kwaliteitsniveau.

Omdat de keuze ten gunste van een bepaalde leverancier meestal van lange duur is, zal aan de kwaliteitsfunctie op z'n minst inspraak moeten worden gegeven in deze keuze; in het logistieke concept van de onderneming zal het steeds meer voorkomen dat de goederenstroombesturing en de kwaliteitsbeheersing met elkaar

verbonden worden en gebruik maken van dezelfde informatiesystemen (bijv. ERP). Het aspect kwaliteit heeft inmiddels een centrale plaats gekregen als keuzecriterium voor het selecteren van de juiste product-leverancier combinatie.

Onder kwaliteit dient in dit kader niet alleen te worden verstaan de afleverkwaliteit van goederen en diensten, maar vooral ook de proceskwaliteit van de leverancier, inbegrepen diens innovatieprocessen. Mede daarom is ook de rol en de eigen verantwoordelijkheid van de toeleveringsindustrie sterk toegenomen en daarmee ook de vrijwillig tot stand gekomen onderlinge afhankelijkheid tussen de leverancier en zijn afnemers.

In de kwaliteitsovereenkomsten wordt een groot deel van de kwaliteitsbeheersingstaken belegd bij de (voorkeur)leveranciers zelf, hetgeen een grote mate van samenwerking en onderling vertrouwen vraagt.

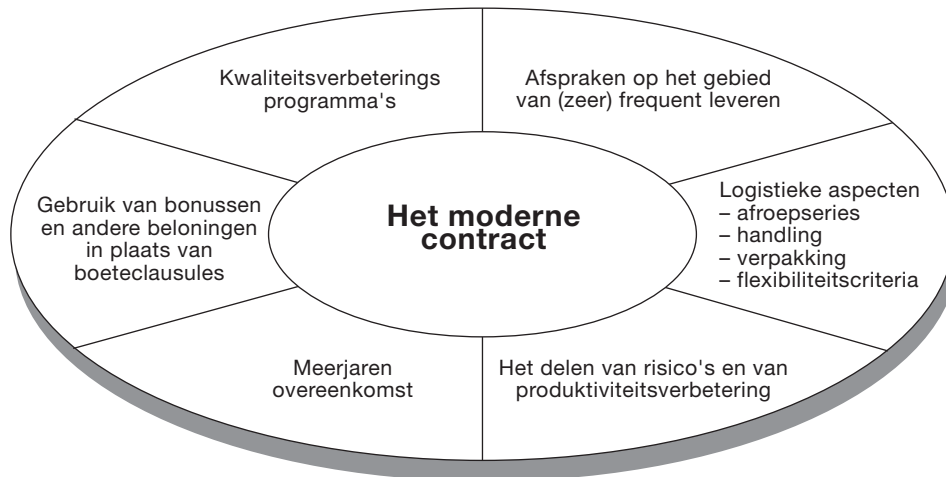
Het moderne contract

Om een constant en acceptabel kwaliteitsniveau te garanderen is het, zoals reeds betoogd, wenselijk om met alle belangrijke leveranciers een zogeheten kwaliteitsovereenkomst af te sluiten.

De mate van belangrijkheid van een leverancier hangt daarbij niet uitsluitend af van zijn jaaromzet, maar bijvoorbeeld ook van zaken zoals zijn betekenis bij het tot stand komen van het eindproduct, de storingsgevoeligheid, de exclusiviteit, de lengte van de aanvoerlijnen en dergelijke.

Van een integrale kwaliteitsbeheersing zal slechts sprake zijn als minstens 80 à 90% van de inkoopomzet door kwaliteitsafspraken wordt afgedekt.

Op haar beurt worden de kwaliteitsverbeteringsacties als taakstellende elementen ondergebracht in de totaalovereenkomst met de leverancier, hier het „moderne contract” genoemd (zie fig. 5).

Het vastleggen van de relatie met de leverancier*Figuur 5. Het vastleggen van de relatie met de leverancier.***8****Tot slot**

De grootste winst van de laatste jaren op het gebied van kwaliteitsmanagement is wel het feit dat de goede en belangrijke leveranciers thans worden beschouwd als partners in de voortbrengingsketen.

Het besef dringt door, dat met intensieve samenwerking soms meer resultaat kan worden geboekt dan met hard onderhandelen en het opleggen van boetes.

De leverancier is aldus een onmisbaar element geworden in de optimale prestaties van zijn klant en geeft er van blijk deze grote verantwoordelijkheid ook aan te kunnen.

Bijlage 1

**Vragenlijst ten behoeve van kwalitatieve
beoordeling van de leverancier**

<i>Organisatie en systemen</i>	<i>Beoordeling</i>
1. Is de organisatie van de kwaliteitszorgfunctie duidelijk schriftelijk vastgelegd?	ja/nee
2. Aan wie rapporteert het hoofd van de Kwaliteitsdienst (naam/functie)	
3. Heeft het hoofd van de Kwaliteitsdienst de bevoegdheid om de productie te onderbreken?	ja/nee
4. Is er een medewerker aangewezenen voor behandeling van de kwaliteitsaspecten van voor ons bestemde producten?	ja/nee
5. Zijn kwaliteitssystemen en procedures vastgelegd en gebundeld in een handboek?	ja/gedeeltelijk/nee
6. Wilt u een kopie van dit handboek ter beschikking stellen aan de leverancier?	ja/nee
7. Zijn er schriftelijke instructies voor de uitvoering van procescontrole en/of productcontrole en -beproeving?	ja/nee
8. Wordt de doelmatigheid van schriftelijk vastgelegde systemen, procedures en instructies regelmatig geverifieerd?	ja/nee
9. Blijkt uit de geregistreerde controlegegevens de doelmatigheid van het controlesysteem en het voldoen aan productspecificaties?	ja/nee
10. Hoe lang worden controle- en beproevingsgegevens bewaard	
11. Zijn deze gegevens voor inzage beschikbaar voor onze medewerker bij zijn verificatiebezoeken?	ja/nee

12. Totaal indruk van de technische competentie van de Kwaliteitsdienst ja/nee
13. Opmerkingen

Faciliteiten

- | | <i>Beoordeling</i> |
|---|--------------------------------------|
| 1. Staat van onderhoud van gebouwen/machinepark | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 2. Indeling en situering van de fabricageruimten voor elkaar opvolgende processen | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 3. Toestand productiemiddelen | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 4. Beschikbaarheid en geschiktheid van „handling” voorzieningen | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 5. Geschiktheid van controleruimten voor wat betreft ligging, netheid, verlichting, en dergelijke | slecht/matig/
goed/uitstekend |
| 6. Overzichtelijkheid, orde, netheid | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 7. Bezetting productiemiddelen | % van de
capaciteit |
| 8. Opmerkingen | gebaseerd op
ploegen |

Ontvangstcontrole

- | | <i>Beoordeling</i> |
|---|-------------------------|
| 1. Wordt al het ingekochte materiaal bij ontvangst gecontroleerd? | ja/gedeeltelijk/
nee |
| 2. Worden materialen of producten ontvangen met certificaat of met controlegegevens van de leverancier? | ja/gedeeltelijk/
nee |
| 3. Worden voor het in te kopen materiaal productspecificaties aan de leverancier verstrekt? | ja/gedeeltelijk/
nee |

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 4. Welk percentage van het ingekochte materiaal wordt geconfronteerd op basis van steekproeven? | % |
| 5. Wanneer streekproefcontrole wordt toegepast, hoe worden dan de steekproefschema's vastgesteld? | |
| 6. Bruikbaarheid en duidelijkheid van de registratie van ontvangstcontrolegegevens. | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 7. Geschiktheid van de op Ontvangstcontrole aanwezige controleapparatuur | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 8. Worden ontvangen partijen gescheiden opgeslagen en zijn deze aan de hand van controlegegevens identificeerbaar? | ja/nee |
| 9. Worden afgekeurde partijen zorgvuldig afgezonderd van goedgekeurd materiaal? | ja/nee |
| 10. Hoeveel procent van de leveranciers wordt regelmatig geaudit? | % |
| 11. Opmerkingen | |
| <i>Fabricagecontrole</i> | <i>Beoordeling</i> |
| 1. Geschiktheid van productiemiddelen voor het fabriceren van producten conform specificaties. | slecht/matig/
goed/
uitstekend |
| 2. Zijn specificaties, tekeningen, instructies, en dergelijke beschikbaar voor de productie- en controlemedewerkers? | ja/gedeeltelijk/
nee |
| 3. Wordt speciale vakkennis van productie- en/of controlemedewerkers vereist? | ja/gedeeltelijk/
nee |
| 4. Indien speciale vakkennis is vereist, welke? en hoe wordt de opleiding verzorgd? | ja/nee |
| 5. Zijn de controlefrequenties tijdens productie vastgelegd? | ja/nee |

- Worden deze regelmatig herzien?
6. Zijn de controleactiviteiten in elke productieploeg gelijk? ja/nee
 7. Controleren productiemedewerkers hun eigen werk? ja/nee/
gedeeltelijk
 8. Zijn de controle activiteiten, uitgevoerd door kwaliteitscontrole, afgestemd op de door productie uitgevoerde controle? ja/nee
 9. Indien steekproefsystemen worden toegepast, hoe worden dan de steekproefschema's vastgesteld?
 10. Worden productiecontrolegegevens geregistreerd? ja/gedeeltelijk/
nee
 11. Kunnen geregistreerde controlegegevens worden gerelateerd aan bepaalde productiehoeveelheden/-partijen/-data? ja/nee
 12. Geschiktheid van productiecontrole en gegevensregistratie slecht/matig/
goed/
uitstekend
 13. Worden afwijkende of verdachte producten duidelijk als zodanig gekenmerkt en afgezonderd van goede producten? ja/nee
 14. Opmerkingen

*Meet- en testapparatuur**Beoordeling*

1. Is er een regelmatige controle en onderhoud van meet- en testapparatuur? ja/gedeeltelijk/
nee
2. Omvat deze controle een kalibratie herleidbaar tot een nationale standaard? ja/nee
3. Is er een kalibratieprogramma met vastgelegde frequenties? ja/nee
4. Is de meet- en testapparatuur ten behoeve van het kalibratie- of onderhoudssysteem voorzien van identificatiekenmerken? ja/nee

5. Zijn kalibratie of onderhoudsgegevens geregistreerd en beschikbaar? ja/nee
6. Opmerkingen

*Documentatiebeheer**Beoordeling*

1. Worden door productie- en controlemedewerkers uitsluitend tekeningen en specificaties gebruikt van de laatste uitgafdatum? ja/nee
2. Is er een systeem voor het beheer van verouderde/vervallen uitgaven? ja/nee
3. Zijn er aanwijzingen dat productie- of controlemedewerkers tekeningen of specificaties gebruiken met niet-geautoriseerde aanvullingen of wijzigingen? ja/nee
4. Wordt, indien van toepassing, de goedkeuring van de afnemer gevraagd vóór wijziging van het ontwerp of de specificatie van een product? ja/nee
5. Opmerkingen

*Behandeling afwijkend materiaal**Beoordeling*

1. Wordt afwijkend materiaal zorgvuldig als zodanig gekenmerkt en afgezonderd? ja/nee
2. Is er een effectief systeem voor directe actie om afwijkingen in producten of productie-omstandigheden te corrigeren? ja/nee
3. Zijn de correctieve systemen en procedures toepasbaar op klachten van afnemers? ja/nee

4. Worden met betrekking tot materiaal/productafwijkingen maatregelen ter verbetering op een acceptabele wijze geregistreerd? ja/nee
5. Opmerkingen

*Eindcontrole**Beoordeling*

1. Worden alle afmetingen, materiaalkwaliteiten en andere gespecificeerde producteisen geverifieerd door middel van een eindcontrole aan het gereede product? ja/nee
2. Worden een aantal producteisen indirect geverifieerd bijvoorbeeld door middel van procesbewaking of het gebruik van meetapparatuur met vast ingestelde grenswaarden? ja/nee
3. Wanneer procesbewaking of vast ingestelde meetapparatuur wordt gebruikt, worden dan periodiek volledige controles naar specificatie uitgevoerd en worden de controlegegevens daarvan geregistreerd? ja (frequentie)/nee
4. Worden functionele en/of betrouwbaarheids en/of wettelijk voorgeschreven beproevingen uitgevoerd? ja/nee
5. Welk percentage van het productenpakket wordt 100% gecontroleerd? %
6. Welk percentage van het productenpakket wordt op basis van steekproefsystemen gecontroleerd? %

7. Indien steekproefsystemen worden toegepast, op welke wijze worden dan de steekproefschema's vastgesteld?
8. geschiktheid van meetapparatuur? slecht/matig/
goed/
uitstekend
9. Worden eindcontrolegegevens geregistreerd? ja/gedeeltelijk/
nee
10. Bevat deze registratie alle noodzakelijke informatie? ja/nee
11. Is er een formele productvrijgave door kwaliteitscontrole vóór verzending? ja/nee
12. Opmerkingen

*Opslag en expeditie**Beoordeling*

1. Geschiktheid van opslag en „handling” van grondstoffen en eindproducten om beschadigingen en achteruitgang van kwaliteit te voorkomen? slecht/matig/
goed/
uitstekend
2. Geschiktheid van verpakking, conservering en transportmiddelen om beschadigingen en achteruitgang van kwaliteit te voorkomen? slecht/matig/
goed/
uitstekend
3. Is er een systeem voor de uitgifte van grondstoffen, hulpstoffen en eindproducten vanuit het voorraadmagazijn? ja/nee
4. Zijn producten, gereed voor verzending, duidelijk voorzien van door de afnemer voorgeschreven identificatiekenmerken? ja/nee
5. Opmerkingen

Bijlage 2**Leveranciersbeoordeling**

kwal.beoord.leverancier

aanvraag

naam en adres leverancier

aan hoofd KZL	bijlage <input type="checkbox"/> beantwoorde vragenlijst <input type="checkbox"/> bezoekrapport inkoper	datum
		aanvrager
		paraaf afd.hoofd

betreft inkoop van de volgende producten

benaming	kodenummer	aantal per jaar

reden van aanvraag

resultaat

gesproken met (naam, functie)

resultaten organisatie en systemen faciliteiten ontvangstcontrole fabricagecontrole meet- en testapparatuur	documentatiebeheer behandeling afwijkend materiaal eindcontrole opslag en expeditie totaal	datum bezoek
		beoordelingskwalificaties

		A = goed B = voldoende C = voldoende onder voorwaarde D = onvoldoende
<input type="radio"/> goedgekeurd	<input type="radio"/> goedgekeurd onder voorwaarde (zie opmerkingen)	<input type="radio"/> afgekeurd

opmerkingen

ter inzage bij KZL <input type="radio"/> beantwoorde externe vragen- lijst <input type="radio"/> kwaliteitshand- boek <input type="radio"/> interne vragen- lijst <input type="radio"/>	bijlage <input type="radio"/> bezoekrapport KZL <input type="radio"/>	beoordelaar
	datum	hoofd KZL

Bijlage 3

Voorbeeld van een kwaliteitsovereenkomst bij DAF Trucks

Leverancier:

Uitgave:

Datum:

Deze overeenkomst geldt tussen DAF Trucks N.V. en
.....
in het vervolg aangeduid met achtereenvolgens DAF en
leverancier.

<i>Inhoud</i>	<i>Blad</i>	<i>Wijz.nr.</i>
a. Algemeen		
b. Toepassingsgebied		
c. Kwaliteitszorgsysteem		
d. Kwaliteitszorgactiviteiten		
e. Maatregelen bij kwaliteitsafwijkingen		
f. Evaluatie en verificatie		
g. Aanvullende maatregelen		
h. Overzicht van de bijlagen		

Plus bijlagen

1. Algemeen

1.1 In deze overeenkomst zijn vastgelegd de kwaliteitszorgsystematiek en -activiteiten, die door de leverancier worden toegepast met betrekking tot te leveren producten.

1.2 De overeenkomst is een deel van de Inkooporder.

1.3 De DAF-kwaliteitszorgactiviteiten met betrekking tot deze producten worden uitgevoerd door of onder supervisie van de afdeling „Kwaliteitszorg Leveranciers” (KZL).

2. Toepassingsgebied

2.1 De overeenkomst is van toepassing voor de producten, vermeld als bijlage.

2.2 Voor producten, welke worden geleverd, doch niet in deze bijlage zijn opgenomen, zijn specifieke en dikwijls aanvullende kwaliteitszorgactiviteiten vereist. Hierover zijn of worden afspraken gemaakt.

3. *Kwaliteitszorgsysteem*

3.1 De leverancier dient een doeltreffend kwaliteitszorgsysteem toe te passen en te onderhouden in overeenstemming met de richtlijnen, vermeld als bijlage.

3.2 In het geval van tegenstrijdigheid tussen deze bijlage en de in deze overeenkomst vastgelegde eisen zijn laatstgenoemde bindend.

4. *Kwaliteitszorgactiviteiten*

4.1 De leverancier is er verantwoordelijk voor dat de door hem te leveren partijen voldoen aan het aanvaardbare kwaliteitsniveau (AQL).

4.2 Een overzicht van de door de leverancier uit te voeren kwaliteitszorgactiviteiten van ontvangstkeuring t/m de keuring van de eindproducten is vastgelegd als bijlage.

4.3 Monsterkeuringen worden uitgevoerd volgens de methode, vastgelegd in SF 1558. Het is echter mogelijk, dat de monsters bij de leverancier worden afgenomen door een vertegenwoordiger van KZL.

5. *Maatregelen bij kwaliteitsafwijkingen*

5.1 Indien de leverancier een kwaliteitsafwijking vaststelt, die naar zijn inzicht de bruikbaarheid van het product niet nadelig beïnvloedt, raadpleegt hij de afdeling Inkoop van DAF over de te nemen acties.

5.2 Indien de leverancier een kwaliteitsafwijking vaststelt en de kans aanwezig is, dat reeds producten met deze afwijking zijn geleverd, brengt hij dit onmiddellijk ter kennis van de afdeling Inkoop van DAF.

- 5.3 Indien DAF een kwaliteitsafwijking vaststelt zal de leverancier hierover door de afdeling Inkoop worden geïnformeerd.
- 5.4 Maatregelen ter verbetering, om herhaling van de kwaliteitsafwijkingen te voorkomen, zullen door de afdeling KZL worden begeleid en bewaakt.
- 5.5 In geval van tegenstrijdigheid tussen de keuringresultaten van de leverancier en van DAF gelden de door DAF gevonden resultaten, die verkregen zijn bij de keuring, welke volgens DAF-voorschriften is uitgevoerd.

6. *Evaluatie en verificatie*

De KZL-afdeling zal minimaal eenmaal per jaar bij de leverancier de doeltreffendheid van het kwaliteitszorgsysteem beoordelen en de naleving van de kwaliteitsovereenkomst verifiëren.

De leverancier zal de noodzakelijke faciliteiten verlenen en waar dit nodig is assisteren bij de uitvoering van de werkzaamheden.

DAF TRUCKS N.V.

<i>Naam:</i>	<i>Functie:</i>	<i>Handtekening:</i>	<i>Datum:</i>
	Hoofd kwaliteitszorg Leveranciers		

Directeur
Inkoop

<i>Naam:</i>	<i>Functie:</i>	<i>Handtekening:</i>	<i>Datum:</i>
--------------	-----------------	----------------------	---------------

Bijlagen

- Lijst van producten
- Richtlijnen voor het kwaliteitszorgsysteem

Blad *Wijz.nr.*

<i>Bijlagen</i>	<i>Blad</i>	<i>Wijz.nr.</i>
c. Aanvaardbare kwaliteitsniveaus (AQL)		
d. Keuringsprogramma		
e. Monsterkeuring		