



## Beoordelingskader IVD: Ontwikkelingsmeting Veiligheidsmanagementsysteem Defensie

*Externe Versie<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> In deze externe versie is uit hoofdstuk 3 de letterlijke tekst van de *harmonised structure* verwijderd in verband met publicatierechten. De referentie naar de paragraaf is behouden.

# Inhoud

Inleiding .....	4
Hoofdstuk 1 Goede voorbeelden .....	5
Hoofdstuk 2 Indeling van het Model.....	6
Hoofdstuk 3 Niveau bepaling .....	7
Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie .....	8
4.1 Understanding the organization and its context.....	8
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties .....	9
4.3 Determining the scope of the Safety management system.....	10
4.4 Safety Management system .....	11
5.1 Leadership and commitment .....	12
5.2 Safety policy .....	13
5.3 Roles and responsibilities .....	14
Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing.....	15
6.1 Actions to address risks and opportunities .....	15
6.1b Actions to address risks and opportunities: calamities.....	16
6.2 Safety objectives and planning to achieve them.....	17
6.3 Planning of changes.....	18
8.1 Operational planning and control .....	19
Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie.....	20
7.1 Recourses .....	20
7.2 Competence .....	21
7.3 Awareness .....	22
7.4 Communication .....	23
7.5 Documented information.....	24
7.5.1 General .....	24
7.5.2 Creating and updating documented information .....	24
7.5.3 Control of documented information.....	24
Cluster 4: Evalueren en verbeteren .....	25
9.1 Monitoring, measurement, analysis, and evaluation.....	25
9.2 Internal audit.....	26
9.2.1 General .....	26

9.2.2 Internal audit programme.....	26
9.3 Management review .....	27
9.3.1 General. ....	27
9.3.2 Management review inputs. ....	27
9.3.3 Management review results.....	27
10.1 Continual improvement .....	28
10.2a Nonconformity and corrective action from audits and reviews .....	29
10.2b Nonconformity and corrective action from incidentreporting .....	30

## Inleiding

Defensie implementeert een veiligheidsmanagementsysteem om op deze wijze de veiligheid voor haar medewerkers te verzekeren. De IVD houdt toezicht op de effectieve implementatie van dit veiligheid management. Veiligheidsmanagement is niet zomaar geïmplementeerd. Tijdens de implementatie zal het veiligheidsmanagement zich steeds verder ontwikkelen.

Met haar toezicht wil de IVD vaststellen in hoeverre het veiligheidsmanagement zich binnen de afdelingen van Defensie heeft ontwikkeld. Staat het veiligheidsmanagement (als onderdeel van de SG-007, het VGM) nog in de kinderschoenen en bestaat deze voornamelijk uit het oplossen van problemen gesignaleerd tijdens *walk around* inspecties, of zorgt men bijvoorbeeld voor het proactieve signaleren van risico's op langere termijn?

Om de ontwikkeling te meten heeft de IVD op basis van goede voorbeelden een IVD ontwikkelingsmeting gedefinieerd die zij zal gebruiken tijdens haar toezicht.

Leeswijzer:

Dit document beschrijft deze ontwikkelingsmeting. Het eerste hoofdstuk beschrijft de gebruikte documenten en goede voorbeelden op basis waarvan de IVD haar ontwikkelingsmeting heeft gedefinieerd. Hoofdstuk twee beschrijft de indeling van de meting. In hoofdstuk drie wordt tenslotte de meting volledig uitgewerkt.

## Hoofdstuk 1 Goede voorbeelden

Er is veel literatuur over veiligheidsmanagement. Echter literatuur over de praktische uitwerking van het meten van de ontwikkeling van een veiligheidsmanagementsysteem (VMS) is beperkt.

Op basis van onderzoek de goede voorbeelden van "*maturity measurement*" modellen zijn een aantal bruikbare en uitgewerkt modellen gevonden. De werkgroep heeft deze modellen gebruikt om het model voor het meten van de ontwikkeling van het VMS van defensie op te stellen. Hierbij heeft zij in een werkgroep de verschillende modellen besproken en via "*cherry picking*" de beste voorbeelden uit de documenten gehaald.

De volgende modellen zijn gevonden en gebruikt:

1. RM3: Risk management maturity model, office of rail and road, U.K. government v2.0, 2017

Dit model is ontwikkeld door de Britse office of railroad (ORR) en de Britse Health and Safety Laboratory (HSL) en wordt gebruikt voor het meten van de ontwikkeling van het VMS van de Britse spoorwegen en de daarop acterende bedrijven.

2. Guidance for safety certification and supervision, management maturity model, European agency for railways, 2018

Dit model is ontwikkeld door Europese regelgever voor regelgeving op het gebied van spoorwegen. Het model is ontwikkeld als niet bindende richtlijn ten behoeve van het zelf meten van de ontwikkeling van het VMS van spoorwegen en de daarop acterende bedrijven.

3. ATM safety framework Maturity Survey, methodology for ANSP's; Eurocontrol, augustus 2009

Dit model is ontwikkeld door de Eurocontrol, een samenwerkingsverband van Europese luchtverkeerdienstverleners. Het model wordt gebruikt voor een jaarlijkse (zelf) meting van de ontwikkeling van het VMS van de aangesloten Europese luchtverkeersleidingsorganisaties.

4. Safety culture Ladder, NEN, versie 3.0 July 2016

Dit model is uitgegeven door de NEN en is een meting van de ontwikkeling van de veiligheidscultuur. Het model is gebaseerd op de veiligheidscultuurladder van Patrick Hudson

5. MDG 1010 Minerals industry safety and health risk management guideline, januari 2011

Dit model is ontwikkeld door de New South Wales Government en is bedoeld als niet bindende richtlijn voor het opzetten van een VMS in de mijnindustrie.

## Hoofdstuk 2 Indeling van het Model

Alleen een uitspraak van het VMS is op niveau x, is te beperkt. Hiermee kan een organisatie niet bepalen of, en zo ja waar, men met haar VMS staat. Defensie heeft ervoor gekozen haar VMS op de *High Level Structure* van de ISO te baseren. Inmiddels is de *High Level Structure* vervangen door de *Harmonised Structure* en zal de Directie Veiligheid de SG007 hierop aanpassen. Hierop vooruitlopend neemt de IVD de *Harmonised Structure* als uitgangspunt..

De werkgroep heeft de paragrafen uit de *Harmonised Structure* vergeleken met de verschillende modellen. Hoewel er subtiele verschillen zijn komen de modellen uiteindelijk overeen. Per paragraaf is vervolgens bepaald welke niveaus in ontwikkeling de verschillende documenten onderscheiden. Daar waar raakvlakken bestaan zijn sommige paragrafen samengevoegd.

De werkgroep heeft de *Harmonised Structure* vervolgens opgedeeld in 4 clusters. In het toezicht zal de IVD bij elk onderzoek per bezoek één van deze clusters nader onderzoeken. Deze clusters zijn: (noot: de HS is nog niet in het Nederlands verschenen, zodra de Nederlandse versie beschikbaar is passen we dit document aan met de Nederlandse genoemde begrippen).

Clusters	Onderwerp	HS paragraaf
Cluster 1:	Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	4.1 Understanding the organization and its context
		4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties
		4.3 Determining the scope of the Safety management system
		4.4 Safety Management system
		5.1 Leadership and commitment
		5.2 Safety Policy
		5.3 Roles and responsibilities
Cluster 2:	Doelen, risicomanagement, en procesbeheersing (PDCA)	6.1 Actions to address risks and opportunities
		6.2 Safety objectives and planning to achieve them
		6.3 Planning of changes
		8.1 Operational planning and control
Cluster 3:	Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	7.1 Recourses
		7.2 Competence
		7.3 Awareness
		7.4 Communication
		7.5 Documented information
Cluster 4:	Evalueren en verbeteren	9.1 Monitoring, measurement, analysis, and evaluation
		9.2 Internal audit
		9.3 Management review
		10.1 Continual improvement
		10.2 Nonconformity and corrective action

## Hoofdstuk 3 Niveau bepaling

Per onderwerp in het cluster zal de IVD in haar onderzoeken bepalen hoever dit onderwerp in een Defensieonderdeel is uitgewerkt en toegepast. Zij gebruikt hiervoor, net als in de verschillende modellen, een vijfpunt schaal. De werkgroep vond het belangrijk dat het hoogste niveau ook bovenaan staat en deze Level 1 te noemen om hiermee aan te geven dat men naar het “hoogste niveau” moet streven. De mate van beheersing van het specifieke onderwerp neemt toe naarmate het hoogste niveau wordt benaderd. De niveaus beginnen met onbeheerste processen, er zit geen systeem achter de wijze van werken. Daarna volgt procesbeheersing, in dit geval worden de individuele processen (deels) beheerst door bijvoorbeeld controles, maar de specifieke randvoorwaarden, zoals opleidingen en onderhoud, nog niet voldoende. Het derde niveau is dat er een systeem is dat zowel de processen beheerst als de randvoorwaarden. In het daarop hogere heeft een onderdeel monitoring systeem ingericht waarmee zij meet in hoeverre men werkt volgens het eigen systeem en stuurt zo nodig bij. Bij het hoogste niveau is het onderdeel gericht op continu verbeteren, niet alleen naar aanleiding van de monitoring en incidenten maar zoekt ook continu naar goede voorbeelden en mogelijkheden.

De generiek niveaus ziet er dan als volgt uit:

L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig

De werkgroep heeft elke paragraaf uit de *Harmonised Structure* opgedeeld in deze vijf niveaus en voor elk niveau beschreven wat de IVD verwacht aan te treffen als een onderdeel op dit niveau zit. Omdat bij de overgang van de *high level structure* naar de *harmonised structure* de onderwerpen calamiteitenplan en incident melden en analyseren niet apart meer zijn genoemd zijn de levels van het onderwerp 6.1 (*risks en opportunities*) opgedeeld de risico identificatie aan de preventieve kant, en het beheersen van risico's nadat zij zijn opgetreden (calamiteitenplan). Het onderwerp 10.2 *non conformities and corrective actions* is opgesplitst in de *non-conformities* uit interne audits en die naar aanleiding van incidentmeldingen. Hierbij is de beschrijving zo opgesteld dat als tijdens het toezicht een subcategorie op L4 of L5 wordt ingeschat, dit alleen kan als er ook bijgaande verbeterpunten zijn. L3 is het minimum wat de IVD op dit moment verwacht aan te treffen, vanaf L3 verwacht de IVD een continu verbeter traject. Welke stappen er bovenop L3 genomen moet worden om op een hoger level te komen is aangegeven in de tekst. De volledige uitwerking van het niveaus staat in het volgende paragrafen.

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
4.1 Understanding the organization and its context	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + Het onderdeel kijkt vooruit op de ontwikkelingen op (middel)lange termijn en ontwikkeld hierbij passende scenario's voor de ontwikkeling van haar VMS en uitvoering van haar processen.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel kijkt vooruit op de ontwikkelingen op de korte termijn en houdt hier rekening mee rekening bij de ontwikkeling van haar VMS en uitvoering van haar processen.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft zicht op de actualiteit en houdt ze hier rekening mee rekening bij de ontwikkeling van haar VMS en uitvoering van haar processen.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft (beperkt) zicht op de actuele context en houdt hier rekening mee rekening bij de ontwikkeling en uitvoering van haar VMS als het haar zo uitkomt.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel heeft geen zicht of houdt geen rekening bij de ontwikkeling en uitvoering van haar VMS met de actuele context



Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + veranderingen in partners en hun verwachtingen worden bewaakt en de bedrijfsvoering er zo nodig op aangepast.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel kent de in- en externe partners en hun verwachtingen met betrekking tot veiligheid en er is sprake van nauwe samenwerking tussen het onderdeel en haar partners op het gebied van veiligheid.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel kent de in- en externe partners en hun verwachtingen met betrekking tot veiligheid. Er is effectieve onderlinge communicatie ingericht.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel kent de in- en externe partners en hun verwachtingen met betrekking tot veiligheid, er is sprake van separate organisaties die ieder hun eigen belang behartigen/voor ogen hebben.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel heeft geen zicht op de in- en externe partners van het onderdeel en hun verwachtingen.	

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
4.3 Determining the scope of the Safety management system	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + bij wijzigingen in de context wordt de scope geëvalueerd en zo nodig aangepast
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + veranderingen in processen, onderdelen en partners worden bewaakt en de relevante onderdelen en partners worden geïnformeerd zodra zij onder de scope van het veiligheid management systeem vallen of indien dit niet meer van toepassing is.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het is duidelijk welke processen, onderdelen en partners onder het veiligheid management systeem van Defensie vallen, dit is ook vastgelegd in de scope van het veiligheid management systeem. Alle relevante onderdelen en partners zijn zich bewust dat zij onder de scope van het veiligheid management systeem vallen.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het is voor een aantal processen, onderdelen en partners duidelijk dat zij wel onder het veiligheid management systeem vallen, echter dit is niet compleet. Sommige relevante onderdelen en partners zijn zich niet bewust dat zij onder de scope van het veiligheid management systeem vallen.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het is onduidelijk welke processen, onderdelen en partners onder het veiligheid management systeem vallen.	

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
4.4 Safety Management system	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	Het VMS is gericht op continu verbeteren, er wordt beheerst omgegaan met wijzigingen.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	Het VMS is consistent over het onderdeel, en doorvertaald naar de onderliggende onderdelen een goed systeem van KPI's en meten is aanwezig.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Er is een vastgelegd VMS en er wordt ook naar gewerkt, er zijn voldoende mensen en middelen beschikbaar gemaakt voor het uitvoeren van het VMS.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Er is een gedocumenteerde VMS op papier. Een handboek en procedures zijn aanwezig, de inrichting en uitvoering verschilt regelmatig van de vastgelegde procedures.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Er is geen VMS of er is een gedocumenteerde versie die los staat van de werkelijkheid.

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
5.1 Leadership and commitment	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + de commandanten en de leidinggevendenden promoten actief een positieve veiligheidscultuur. Alle lagen van de organisatie stimuleren en ondersteunen elkaar om zich veilig te gedragen en spreken elkaar aan op onveilig gedrag.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + de commandanten en de leidinggevendenden nodigt het personeel uit om verbeteringen in te brengen. De commandanten en de leidinggevendenden beoordelen de ingebrachte verbeterpunten en acteren daarop.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Commandanten, leidinggevendenden en het hele onderdeel hebben aandacht voor veiligheid en dragen veilig gedrag ook uit.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Commandanten en leidinggevendenden hebben soms aandacht voor veiligheid. De verantwoordelijkheid voor veiligheid is uitbesteed aan een hiervoor aangewezen functionaris.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Commandanten en leidinggevendenden hebben geen aandacht voor veiligheid.	

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
5.2 Safety policy	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + Het onderdeel evalueert bij wijzigingen en veranderingen de impact op het beleid en past het beleid daarop aan.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel evalueert het beleid periodiek.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft een vastgelegd beleid, het beleid heeft duidelijk aandacht voor veiligheid, het beleid is vertaald naar de uitvoering en passend voor de onderzochte organisatie. Het beleid is bekend bij het onderdeel en wordt door een ieder eenduidig uitgelegd.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft een vastgelegd beleid, getekend door de huidige leidinggever, maar lokaal varieert de interpretatie van dit beleid. De uitvoering verschilt van het vastgelegde beleid.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel heeft geen vastgelegd beleid, of het vastgelegde beleid is verouderd en/of getekend door een vorige leidinggever.	

Cluster 1: Beleid, leiderschap, commitment, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, organisatie	
5.3 Roles and responsibilities	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + de organisatie past proactief de rollen taken en bevoegdheden aan aan interne wijzigingen en/of externe ontwikkelingen
	De veiligheidsorganisatie is voldoende bestendig tegen veranderingen, wijzigingen en reorganisaties
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + er is een duidelijke verbinding gelegd tussen de gegeven rol, de uit te voeren taken, de benodigde bevoegdheden, de functie en de functionaris
	De organisatie Integreert de verschillende aspecten ((sociale veiligheid, milieu, arbo) en zorgt dat deze aspecten elkaar zoveel mogelijk versterken (integraal management systeem).
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Rollen, taken en bevoegdheden zijn vastgelegd en worden door iedereen toegepast. Over het algemeen is men rolvast.
	Er is een afdeling voor veiligheid binnen het onderdeel. Deze ondersteunt de overige afdelingen van het onderdeel. De veiligheidsafdeling is ingericht op een zodanig niveau in de hiërarchie dat ze directe toegang tot de leiding van het onderdeel heeft. Specifieke verplichte functionarissen zijn aangewezen.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
Rollen, taken en bevoegdheden zijn vastgelegd maar wordt niet door iedereen toegepast. Regelmatig voert men zelf taken of rollen uit die aan andere zijn toegewezen.	
Er is een afdeling/functionaris voor veiligheid binnen het onderdeel. Deze staat los van de rest van de organisatie. De veiligheidsafdeling staat laag in de hiërarchie en heeft geen directe toegang tot de leiding van het onderdeel	
L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig	
Rollen, taken en bevoegdheden zijn niet vastgelegd of onduidelijk.	
Er is geen organisatiestructuur die het veiligheidsmanagement systeem ondersteunt. De verschillende taken binnen het veiligheidmanagementsysteem zijn niet belegd.	

## Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing

Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing	
6.1 Actions to address risks and opportunities	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel identificeert actief toekomstige risico's en past haar plannen er op aan. Risicomanagement wordt gebruikt voor continu verbeteren van het interne- en externe risicoprofiel. Het onderdeel zoekt pro-actief naar externe wijzigingen en bedreigingen en past haar plannen hierop aan
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het risicomanagement is op alle niveaus van de organisatie aanwezig.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft processen ingericht om risico's te identificeren. Deze processen worden consistent toegepast en zijn passend bij het risicoprofiel. Het is duidelijk wie op welk niveau welke risico's mag accepteren.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft processen ingericht om risico's te identificeren. Deze worden niet eenduidig toegepast. De gesignaleerde risico's zijn niet altijd passend bij het risicoprofiel.
L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig	
Het onderdeel heeft geen proces dat de veiligheidsrisico's identificeert. Veiligheidsrisico's zijn onbekend.	

Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing	
6.1b Actions to address risks and opportunities: calamities	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + Het onderdeel zoekt pro-actief naar externe wijzigingen die haar noodplannen kunnen beïnvloeden past haar plannen hierop aan
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel evalueert de oefeningen van het bedrijfsnoodplan en bepaalt op basis van deze evaluatie de effectiviteit van het plan.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft een bedrijfsnoodplan waarin de rollen duidelijk zijn. Het onderdeel oefent het bedrijfsnoodplan periodiek.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft plannen opgesteld voor specifieke calamiteiten op lokaal niveau. De verantwoordelijkheid voor het beheersen van mogelijke calamiteiten ligt laag in de organisatie.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel heeft de risico's van mogelijke calamiteiten niet beoordeeld. En vertrouwt volledig op externe hulpdiensten bij calamiteiten.	



Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing	
6.2 Safety objectives and planning to achieve them	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel heeft de doelstellingen getoetst en vergeleken met andere organisaties (benchmark) De doelen zijn gericht op voortdurend leren en verbeteren (stijgen in de ranking)
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + De doelen zijn SMART gedefinieerd, gedocumenteerd en zijn meetbaar op effect en worden ook gemeten.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft veiligheidsdoelen gesteld, deze hebben een relatie met het veiligheidsbeleid en de doelstellingen van het hogere echelon en zijn passend binnen de context van het organisatieonderdeel. De doelen zijn meetbaar op output.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft enkele veiligheidsdoelstellingen gedefinieerd, sommige zijn SMART, de relatie tussen de doelstelling en het hoger liggende doel is niet altijd duidelijk. De doelen zijn niet eenduidig en verschillen per subonderdeel.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel heeft geen veiligheidsdoelstellingen gedefinieerd.

Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing	
6.3 Planning of changes	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + Het onderdeel signaleert externe wijzigingen (bij stakeholders, partners, omgeving en andere dienstonderdelen) en bepaalt de impact op de veiligheid van het eigen onderdeel.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel neemt maatregelen die ervoor zorgen dat ook tijdens de transitie naar de nieuwe situatie het veiligheidsniveau acceptabel blijft. Het onderdeel betreft het personeel bij veranderingen (vanuit overtuiging, omdat het als voordeel wordt gezien)
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft een proces waarbij zij de impact op veiligheid bij een voorgenomen wijziging bepaalt. Naar aanleiding van deze beoordeling neemt het onderdeel maatregelen om de veiligheid na de wijzigingen op het juiste niveau te houden. Omgaan met veranderingen is vooral een staf proces.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel signaleert voorgenomen wijzigingen en veranderingen maar beoordeelt deze niet consistent op de hierdoor geïntroduceerde risico's. Het onderdeel heeft weinig aandacht voor de impact op veiligheid ten gevolge van de verandering en deze impact is dan ook een verrassing waarop het onderdeel ad-hoc reageert.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Wijzigingen zijn een verrassing en het onderdeel reageert hier ad-hoc op.	

Cluster 2: Doelen, risicomanagement, P-D-C-A en procesbeheersing	
8.1 Operational planning and control	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel zoekt pro-actief naar in- en externe wijzigingen en bedreigingen en past haar plannen hierop aan.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel heeft aandacht voor (voorgenomen) proceswijzigingen binnen de organisatie en bij haar toeleveranciers en bepaalt de impact van deze wijziging op alle aspecten van de bedrijfsvoering.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft een P-D-C-A systematiek ingericht en past deze toe op de gehele organisatie en op haar toeleveranciers.
	<b>L4: Procesbeheersing</b> Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft een P-D-C-A systematiek ingericht, maar maakt de cirkel over het algemeen niet af. Met name ter hoogte van de check en de act.
	<b>L5: Onbeheerst proces:</b> Niets of op papier aanwezig
Er is geen P-D-C-A cirkel ingericht of deze bestaat alleen op papier. Er wordt niet volgens een P-D-C-A systematiek gewerkt.	

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	
7.1 Recourses	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 +. Het onderdeel stuurt ook op lange termijn, houdt rekening met verandering van de taken van de organisatie en activiteiten en levertijden. De eisen gesteld aan de middelen worden continu geëvalueerd en zo nodig aangepast, de bestaande middelen worden aangepast aan de nieuwe eisen. Bij aanschaf wordt de gehele <i>lifecycle</i> beschouwd.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel neemt actie indien er tekorten dreigen. Het onderdeel schat het risico van de eventuele tekorten in en stopt indien nodig met activiteiten. Een onderhoudsplan en goede opslag condities zorgen ervoor dat de middelen en materialen blijvend aan de eisen en stand der techniek voldoen Bij afwijkende middelen onderzoekt het onderdeel de reden van de afwijking en corrigeert deze indien nodig.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel heeft inzicht in de benodigde middelen, materialen en budgetten, en neemt actie indien er tekorten zijn ontstaan. De middelen voldoen aan de eisen die daaraan voor veilig gebruikt worden gesteld. Technische eisen waaraan de materialen en middelen moeten voldoen zijn gedefinieerd. Voor gebruik controleert het onderdeel de middelen en materialen. Afwijkende materialen en middelen plaatst het onderdeel in quarantaine voor verdere beoordeling.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft inzicht in de benodigde middelen, materialen en budgetten, maar neemt weinig actie indien er (structurele) tekorten zijn. Als tijdens gebruik blijkt dat de materialen en middelen gebreken vertonen wordt het gebruik gestopt. Benodigde maatregelen voor het veilig gebruik worden niet altijd toegepast.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel heeft geen inzicht in de benodigde middelen, materialen en budgetten en weet ook niet wat er beschikbaar is. De aanwezige materialen en middelen zijn onveilig of in slechte staat of worden slecht onderhouden, maar toch gebruikt.

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	
7.2 Competence	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 +. Het onderdeel stuurt op lange termijn en houdt op tijd rekening met verandering van de taken en activiteiten van de organisatie. Het opleidingsprogramma en de opleidingen worden regelmatig aangepast aan de nieuwste inzichten en toekomstige ontwikkelingen. Het onderdeel zorgt daarbij ook voor bijscholing van eerdere geschoolde functionarissen.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel stuurt op middellange termijn gestuurd en houdt rekening met FLO, functiewisselingen, opleidingsduur, etc. start tijdig de werving. Het onderdeel schat het risico van onderbezetting in en stopt indien nodig met activiteiten. Het onderdeel zorgt ervoor dat de functionarissen een adequaat niveau van competentie houden en documenteert dit.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel stuurt reactief op bezetting; men neemt actie als functionarissen vertrekken. Het aantal benodigde en beschikbare functionarissen (per functie) is bekend. Het onderdeel heeft de functie eisen en benodigde competenties voor elke functie vastgelegd. Het onderdeel heeft inzicht in hoeverre de diverse functionarissen voldoen aan de eisen. De functionarissen hebben de benodigde de basisopleidingen gevolgd.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel stuurt niet op personeelsbezetting. Er volgen geen acties bij (chronische) onderbezetting. Het aantal benodigde en beschikbare functionarissen (per functie) is bekend. Hun competenties en de daarbij benodigde trainingen zijn bepaald. Deze worden gedeeltelijk uitgevoerd.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel heeft geen inzicht in het aantal benodigde personeel en de benodigde competenties per functie en heeft geen personeelsplanning.

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	
7.3 Awareness	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + incidenten, klachten en verbeterpunten worden gebruikt voor trendanalyse en vroegtijdig detecteren van problemen. Er vinden metingen plaats van het veiligheidsklimaat. Bij de invoering van maatregelen/procedures/middelen wordt ook onderzocht wat het effect is op de veiligheidscultuur.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + incidenten en klachten worden onderzocht met het doel het verbeteren van het achterliggende systeem. Meldingen worden als positief leermoment gezien en niet als lastig. Mensen kunnen elkaar veilig feedback geven en ontvangen. Er is een open aanspreek en ontvangstcultuur. De melder krijgt een reactie op zijn melding waarbij wordt aangegeven wat er met de melding is gebeurd. Ieder is verantwoordelijk voor elkaars veiligheid.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	De infrastructuur voor het melden van incidenten, klachten en/of verbeteringen is aanwezig, toegankelijk en bruikbaar. Wat waar en hoe men moet melden is niet altijd duidelijk of complex. Het personeel voelt zich veilig om incidenten en/of klachten te melden en doet dat ook. Incidenten en/of klachten worden in 1 <sup>e</sup> orde onderzocht met het oog op het voorkomen van hetzelfde incident. Ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen veiligheid.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	De infrastructuur voor het melden van incidenten, klachten en/of verbeteringen is aanwezig. Wat men waar moet melden is niet altijd duidelijk. Het personeel meldt beperkt of geen incidenten en/of klachten omdat men bang is voor de gevolgen voor zichzelf of collega's. Indien men incidenten of klachten onderzoekt is dit vooral gericht op schuld. Veiligheid is van een daarvoor aangewezen functionaris.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het personeel meldt geen incidenten, klachten en/of verbeteringen, vooral omdat men het niet nodig vindt. De infrastructuur voor het melden van incidenten, klachten en/of verbeteringen is niet aanwezig. Over het algemeen is de opvatting over veiligheidsprocedures "ik maak zelf wel uit wat veilig is"

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	
7.4 Communication	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + de veiligheidscommunicatie is niet alleen van de “communicatie afdeling” maar de verschillende onderdelen hebben ieder ook hun eigen specifieke veiligheidscommunicatie acties. Er wordt nagegaan of de functionaris de informatie heeft ontvangen en begrepen en of dit heeft geleid tot de gewenste acties.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + de communicatie heeft een vastgesteld doel en de communicatie strategie is daarop aangepast. Men evalueert of de boodschap is aangekomen en past deze indien nodig aan. Het is duidelijk wie welke informatie nodig heeft. De attendering op nieuwe informatie is direct gericht aan de relevante functionaris en het gebruikers niveau.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	In de relevante overleggen binnen een onderdeel staat veiligheid op de agenda. Via de communicatiekanalen van het onderdeel (intranet, internet, magazines, <i>social media</i> ) is er aandacht voor veiligheid en algemene veiligheidsonderwerpen. De benodigde veiligheidsinformatie is aanwezig, actueel en toegankelijk, er is een informatie procedure, deze zorgt dat personeel/afdelingen worden geattendeerd op nieuwe informatie.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Veiligheidscommunicatie binnen een onderdeel is vooral reactief en afhankelijk van de functionaris. De benodigde veiligheidsinformatie informatie is aanwezig, maar is gefragmenteerd, niet op doelgroepen ingericht, en wordt passief aangeboden. Er zijn lokale processen voor informatie voorziening, maar deze zijn niet geborgd.
L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig	
In de relevante overleggen binnen een onderdeel staat veiligheid niet op de agenda. Via de communicatiekanalen van het onderdeel (intranet, internet, magazines, <i>social media</i> ) is er geen aandacht voor veiligheid. De benodigde veiligheid Informatie is niet compleet en wordt passief aangeboden (halen als je het nodig hebt). Er is geen proces voor informatie voorziening ingericht.	

Cluster 3: Voldoende, voor hun taak geschikte mensen en middelen, documentatie en communicatie	
<p>7.5 Documented information</p> <p><i>7.5.1 General</i></p> <p><i>7.5.2 Creating and updating documented information</i></p> <p><i>7.5.3 Control of documented information.</i></p>	L1: Continu verbeteren, Beoordeling systeem werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel evalueert de handboeken en de procedures periodiek op doeltreffendheid en doelmatigheid (zoals administratieve lasten).
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + iedereen kent de procedures die voor haar/zijn werk relevant zijn en werkt ernaar. Medewerkers kunnen voorstellen indienen voor het wijzigen van de procedures, er is een proces ingericht deze voorstellen te beoordelen.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	De processen zijn vastgelegd in procedures en/of handboeken. De procedures zijn een goede weergave van hoe het werk in de praktijk moet worden uitgevoerd en zijn geschikt voor het doel. Er is een beheerder voor de procedures/handboeken aangewezen en er is versiebeheer ingericht. Er zijn verantwoordelijken aangewezen die de procedures beoordelen, goedkeuren.
	<b>L4: Procesbeheersing</b> Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	De processen zijn soms vastgelegd in procedures, echter de procedures zijn (deels) niet actueel en/of zijn niet meer uitvoerbaar. Er zijn grote verschillen tussen lokale procedures voor hetzelfde werk. Er is een verantwoordelijke voor het bijhouden van de procedures/handboeken, echter de procedures worden niet bijgehouden.
	<b>L5: Onbeheerst proces:</b> Niets of op papier aanwezig
	Er zijn geen of een beperkte set procedures/handboeken. Voor zover ze er zijn, zijn ze niet passend voor de organisatie en/of zijn ze verouderd. Er is niemand verantwoordelijk voor het bijhouden van de procedures/handboeken.



## Cluster 4: Evalueren en verbeteren

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
9.1 Monitoring, measurement, analysis, and evaluation	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + Het onderdeel gebruikt de informatie uit haar registraties en vult deze aan met registraties van anderen om haar risico's te beheersen, en haar processen en die van de keten voortdurend te verbeteren.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel gebruikt de informatie uit de registraties voor het meten van verandering in de risico's (effect sturing).
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel voert de voor veiligheid belangrijke registraties. De registraties zijn toegankelijk en het onderdeel gebruikt de informatie uit de registraties voor het bepalen van risico's (output sturing).
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel voert (plichtmatig) enige belangrijke registraties. Het onderdeel gebruikt de registraties niet of nauwelijks voor haar besturingsinformatie. De terugvindbaarheid van registraties is beperkt of in verhouding veel werk.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel voert weinig of geen belangrijke registraties.	

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
<p>9.2 Internal audit</p> <p>9.2.1 General.</p> <p>9.2.2 Internal audit programme.</p>	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel past het plan onmiddellijk aan voor het reviewen van nieuwe processen en wijzigingen. Het onderdeel doet mee met initiatieven voor het onderling reviewen van elkaars organisatie ( <i>peer-to-peer</i> ) of neemt dit initiatief. Het auditproces draagt bij aan het verhogen van de veiligheid in de hele defensie organisatie. (samenwerken).
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + Het onderdeel bewaakt de uitvoering van het auditprogramma en stuurt tijdig bij. De organisatie laat zich ook door externe partijen reviewen (certificerende instellingen of collega onderdelen bijvoorbeeld). (opdrachtgever-opdrachtnemer relatie)
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel plant systematisch audits op de essentiële onderdelen van het VMS. Het onderdeel stelt de middelen en geschikte mensen beschikbaar die nodig zijn voor de uitvoering. Het onderdeel gebruikt de uitkomsten van de audits voor het verbeteren van het VMS. (interne aangelegenheid)
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel voert audits en controles uit, maar het plan of de uitvoering is niet systematisch en mist essentiële onderdelen van het VMS. Audits worden "plichtmatig" uitgevoerd, maar vormen geen onderdeel van de verbetering van het VMS.  Het onderdeel voert voornamelijk controles uit ( <i>safety walks</i> , werkplekinspecties), maar geen interne audits op het functioneren van het VMS.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel voer geen of nauwelijks audits of controles uit.	

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
9.3 Management review	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
9.3.1 General.	L2 + de Directiebeoordeling gericht op de strategische doelen van de gehele Defensie organisatie en de bijdrage van het onderdeel. Het onderdeel consulteert het personeel bij de voorbereiding op de Directiebeoordeling.
9.3.2 Management review inputs.	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
9.3.3 Management review results	L3 + Het onderdeel kijkt tijdens de Directiebeoordeling ook vooruit en beoordeelt tevens de mogelijke gevolgen van wijzigingen. Relevante incidenten buiten de organisatie worden geëvalueerd en indien nodig besproken in de Directiebeoordeling. De directie deelt de uitkomsten van de Directiebeoordeling met de organisatie.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel voert periodiek en Directiebeoordeling uit. Hierbij kijkt het onderdeel vooral terug. Het onderdeel wijst de uitkomsten, aanbevelingen en/of verbeterpunten uit de Directiebeoordeling toe en bewaakt de uitvoering hiervan. Incidenten kunnen leiden tot een herziening van de Directiebeoordeling.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel voert de Directiebeoordeling "plichtmatig" uit. Het onderdeel koppelt de uitkomsten van de directiebeoordeling niet of beperkt aan maatregelen die de organisatie verbeteren.  Het onderdeel voert de Directiebeoordeling uit op basis van alleen output indicatoren (aantallen).
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel voert geen of een minimale Directiebeoordeling uit.

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
10.1 Continual improvement	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel meet de volwassenheid/ontwikkeling van haar veiligheidsmanagementsysteem. Het onderdeel leert van anderen, een streeft ernaar voorop te lopen. Het onderdeel evalueert relevante (grote) incidenten en gebeurtenissen buiten de organisatie om te kijken of deze ook in de eigen organisatie kunnen gebeuren en of de leerpunten ook van toepassing zijn op het eigen onderdeel.
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel meet de uitkomsten en <i>compliance</i> van haar kritische processen en stuurt bij indien nodig.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel kent haar kritische processen en kwetsbaarheden. Zij evalueert haar processen regelmatig en verbetert deze indien nodig.
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel heeft een aantal van haar kritische processen in beschreven en voert deze uit. De processen worden ad-hoc geëvalueerd. Evaluatie leidt beperkt tot bijstelling.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
Het onderdeel evalueert haar processen niet., alleidt dit niet tot uitgevoerde verbeteringen.	

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
10.2a Nonconformity and corrective action from audits and reviews	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel deelt haar (positieve en negatieve) ervaringen en correctieve acties met andere onderdelen en/of organisaties (nationaal/internationaal)
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel beoordeelt de correctieve acties na implementatie op hun effectiviteit. Het onderdeel onderzoekt ook bijna klachten en meldingen. Het onderdeel voert (trend) analyse uit over <i>non compliance</i> , <i>non conformance</i> , klachten en meldingen
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel prioriteert de corrigerende maatregelen naar aanleiding van audits en reviews. Bij corrigerende maatregelen worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De achterliggende oorzaken geïdentificeerd en tijdig gecorrigeerd.</li> <li>- De gevolgen van de oorspronkelijke tekortkoming indien mogelijk rechtgezet.</li> <li>- Tijdelijke maatregelen genomen om tijdens het bepalen en uitvoeren van de corrigerende maatregelen het veiligheidsniveau te verzekeren.</li> </ul> De analyses gaan niet over individuele verwijtbaarheid
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel definieert corrigerende maatregelen naar aanleiding van audits en/of Directie beoordelingen. Het onderdeel voert deze deels uit of structureel aan het eind van de oplostermijn. Corrigerende maatregelen corrigeren alleen de directe oorzaken en gevolgen van de gesignaleerde tekortkoming.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Het onderdeel neemt geen corrigerende maatregelen naar aanleiding van audits en/of Directie beoordelingen. Als het onderdeel afwijkingen onderzoekt kijkt zij alleen naar de handelingen van het direct betrokken individu.

Cluster 4: Evalueren en verbeteren	
10.2b Nonconformity and corrective action from incidentreporting	L1: Continu verbeteren, Beoordeling system werking, Beheerst omgaan met wijzigingen
	L2 + het onderdeel deelt haar (positieve en negatieve) ervaringen en correctieve acties met andere onderdelen en/of organisaties (nationaal/internationaal)
	L2: Borging, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde, Monitoring ingericht
	L3 + het onderdeel beoordeelt de correctieve acties na implementatie op hun effectiviteit. Het onderdeel onderzoekt ook bijna incidenten. Het onderdeel voert (trend) analyse uit over alle incidenten.
	L3: Systeem, Consistente processen over het defensie onderdeel, Mensen en middelen op orde
	Het onderdeel prioriteert de corrigerende maatregelen naar aanleiding van incidenten. Bij corrigerende maatregelen worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De achterliggende oorzaken geïdentificeerd en beoordeeld of deze moeten worden gecorrigeerd.</li> <li>- De gevolgen van de oorspronkelijke tekortkoming indien mogelijk rechtgezet.</li> <li>- Tijdelijke maatregelen genomen om tijdens het bepalen en uitvoeren van de corrigerende maatregelen het veiligheidsniveau te verzekeren.</li> </ul> De analyses gaan niet over individuele verwijtbaarheid
	L4: Procesbeheersing Procedures aanwezig, er wordt naar gewerkt, monitoring nog onvoldoende ingericht, Inrichting verschilt per dienstonderdeel
	Het onderdeel definieert corrigerende maatregelen naar aanleiding van incidenten. Het onderdeel voert deze deels uit of structureel aan het eind van de olostermijn. Corrigerende maatregelen corrigeren alleen de directe oorzaken en gevolgen van de gesignaleerde tekortkoming.
	L5: Onbeheerst proces: Niets of op papier aanwezig
	Als het onderdeel incidenten of afwijkingen onderzoekt kijkt zij alleen naar de handelingen van het direct betrokken individu. Het onderdeel neemt geen corrigerende maatregelen naar aanleiding van incidenten.