

INHOUD

VOORWOORD	13
HOOFDSTUK 1. INLEIDING	15
1.1. Introductie	15
1.1.1. Naar een visie op kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagement.....	15
1.1.1.1. Het uitgangspunt van beheersing	16
1.1.1.2. Het uitgangspunt van mensgerichtheid	17
1.1.1.3. Het uitgangspunt van de contextbenadering....	18
1.1.2. Het operationaliseren van kwaliteit, veiligheid en milieu: is een eenduidige begripsvorming mogelijk?.....	20
1.2. Waarom een kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem gebaseerd op ISO 9001, 14001 en 45001?	31
1.3. Evolutie bij de ontwikkeling van kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsystemen	32
1.4. Verspreiding van de managementsysteemnormen ISO 9001 en ISO 14001 over de wereld	41
1.5. Kwaliteit, veiligheid en milieu als managementsysteem	44
1.5.1. Wat is een managementsysteem?.....	44
1.5.2. Kwaliteit, veiligheid en milieu als managementsysteem..	45
1.6. Risicogebaseerd denken, de PDCA-cirkel en de procesaanpak	47
1.6.1. Risicogebaseerd denken	47
1.6.2. De PDCA-cyclus	48
1.6.3. De procesbenadering	55
1.6.3.1. De procesbenadering.....	55
1.6.3.2. De procesbenadering op drie niveaus.....	59
1.7. De zeven kwaliteitsprincipes	62
1.7.1. Klantgerichtheid.....	63
1.7.2. Leiderschap.....	64
1.7.3. Engagement van medewerkers	65

1.7.4. Procesbenadering.....	65
1.7.5. Verbetering.....	66
1.7.6. Besluitvorming op basis van bewijzen	67
1.7.7. Relatiemanagement	67
1.8. De uitoefening van het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagement door de kwaliteits-, veiligheids- en milieucoördinator als professioneel beroep.....	69
1.9. Kwaliteitskosten	74
HOOFDSTUK 2. DE RISICOANALYSE EN -EVALUATIE IN ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 EN ISO 45001.....	85
2.1. Risico's op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel niveau.....	85
2.2. De risicobenadering in de nieuwe managementsysteemnormen	88
2.2.1. Risico's in het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 en ISO 45001	88
2.2.2. Risico's in het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem.....	93
2.2.3. Risico's op operationeel niveau.....	96
2.3. De risicobeoordeling als 'proces'.....	102
2.4. De interne en externe context van de risicobeoordeling	105
2.5. De vier fasen in de kwaliteits-, veiligheids- en milieurisicobeoordeling	107
2.5.1. Stap 1: de risico-identificatie en de identificatie van de kwaliteits-, veiligheids- en milieuaspecten (plan-fase).....	109
2.5.2. Stap 2: de risicoanalyse (do-fase).....	110
2.5.3. Stap 3: de risico-evaluatie en de evaluatie van de kwaliteits-, veiligheids- en milieuaspecten (check-fase)	117
2.5.4. Stap 4: de keuze van de preventiemaatregelen (act-fase) .	120
2.5.5. Commentaar op de vier stappen van de risicobeoordeling.....	125

2.6. Problemen met de risicobeoordeling	126
2.6.1. Het probleem van de maten.....	127
2.6.2. Het probleem van de niet-vergelijkbaarheid.....	130
2.6.3. Het probleem van de schalen bij de kwaliteits-, veiligheids- en milieurisicoanalyse.....	132
HOOFDSTUK 3. CONTEXTANALYSE EN BETROKKEN PARTIJEN IN HET KWALITEITS-, VEILIGHEIDS- EN MILIEUMANAGEMENTSYSTEEM	135
3.1. Van ‘inside out’ naar ‘outside in’: bepaling van de interne en externe context van de organisatie	135
3.1.1. Algemeen.....	135
3.1.2. De externe context.....	138
3.1.3. De interne context	143
3.2. Betrokken partijen en het kwaliteits-, veiligheids- en milieu-managementsysteem	146
3.2.1. Het begrip ‘stakeholders’	149
3.2.2. De stakeholderstheorie nader toegelicht.....	152
3.2.3. Het identificeren, analyseren, evalueren en het nemen van maatregelen met betrekking tot de belanghebbenden	153
3.2.3.1. Stap 1: identificatie van de belanghebbenden ..	154
3.2.3.2. Stap 2: analyse van de belanghebbenden.....	155
3.2.3.3. Stap 3: evaluatie van de belanghebbenden	164
3.2.3.4. Keuze van maatregelen met betrekking tot de belanghebbenden	164
3.2.4. Maatschappelijke verantwoordelijkheid, stakeholders en strategisch management.....	165
3.2.4.1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid, stakeholders en strategisch management.....	165
3.2.4.2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid, strategisch management en de waardeketen	166
HOOFDSTUK 4. DE PARAGRAAFSGEWIJZE BESPREKING VAN ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 EN ISO 45001	169
4.1. Toepassingsgebied van de norm	172

4.2. Normatieve verwijzingen	173
4.3. Nieuwe termen en definities in ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 en ISO 45001	173
4.4. Context van de organisatie	175
4.4.1. De context van de organisatie	175
4.4.2. Inzicht in behoeften en verwachtingen belanghebbenden: reeds besproken in het vorige hoofdstuk.....	177
4.4.3. Vaststellen scope kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem.....	177
4.4.4. Kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem en haar processen.....	177
4.5. Leiderschap	178
4.5.1. Leiderschap en betrokkenheid.....	178
4.5.1.1. Algemeen	178
4.5.1.2. Klantgerichtheid.....	179
4.5.2. Kwaliteits-, veiligheids- en milieubeleid	180
4.5.3. Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie	181
4.6. Planning	186
4.6.1. Maatregelen om risico's aan te pakken en kansen te benutten.....	186
4.6.1.1. Risico's en opportuniteiten: algemeen.....	186
4.6.1.2. Significante milieuaspecten	187
4.6.1.3. Identificatie en beoordeling van de welzijnsrisico's.....	187
4.6.1.4. Compliance-verplichtingen: naleving van wettelijke eisen.....	188
4.6.2. Kwaliteits-, veiligheids- en milieudoelstellingen en planning om de kwaliteits-, veiligheids- en milieudoelstellingen te bereiken.....	191
4.6.3. Planning van wijzigingen	193
4.7. Ondersteuning	195
4.7.1. Middelen.....	195
4.7.2. Competentie.....	201

4.7.3.	Bewustzijn	202
4.7.4.	Communicatie.....	204
4.7.5.	Gedocumenteerde informatie	205
4.8.	Uitvoering.....	215
4.8.1.	Operationele planning en beheersing.....	215
4.8.2.	Eisen voor producten en diensten: het verkoopproces ..	224
4.8.3.	Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten	227
4.8.4.	Beheersing van extern geleverde processen, producten en diensten	232
4.8.5.	Productie en het leveren van diensten	237
4.8.5.1.	Controle op productie en leveren van diensten	237
4.8.5.2.	Identificatie en naspeurbaarheid	238
4.8.5.3.	Eigendom van klanten of externe leveranciers..	239
4.8.5.4.	In stand houden	239
4.8.5.5.	Nazorgactiviteiten	240
4.8.5.6.	Beheersing van wijzigingen.....	240
4.8.6.	Vrijgave van producten en diensten.....	240
4.8.7.	Beheersing van afwijkende outputs	241
4.8.8.	Noodsituaties.....	241
4.9.	Evaluatie van de prestaties	243
4.9.1.	Monitoring, meten, analyse en evaluatie	243
4.9.1.1.	Algemeen	243
4.9.1.2.	Klanttevredenheid	244
4.9.1.3.	Analyse en evaluatie.....	245
4.9.1.4.	Evaluatie van de naleving van de wetgeving.....	253
4.9.2.	Interne audit.....	254
4.9.3.	Directiebeoordeling	255
4.10.	Verbetering	257
4.10.1.	Afwijkingen en corrigerende maatregelen.....	257
4.10.2.	Afwijkingen en corrigerende maatregelen.....	258
4.10.3.	Continue verbetering.....	267

HOOFDSTUK 5. DE EXTERNE AUDIT EN HET CERTIFICEREN VAN HET KWALITEITS-, VEILIGHEIDS- EN MILIEUMANAGEMENTSYSTEEM	269
5.1. Inleiding	269
5.2. Wat is auditing? Wie participeert?	270
5.3. Principes van auditing	272
5.4. Voordelen van externe audit volgens de normen ISO 17021 en 19011 van een kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem	272
5.5. Proceseisen bij auditcyclus kwaliteit	273
5.5.1. Het auditprogramma kwaliteit.....	273
5.5.2. Het auditplan	275
5.5.3. Het uitvoeren van audits.....	277
5.5.4. Het auditverslag.....	278
5.5.5. De certificatiebeslissing.....	279
5.6. De initiële audit, toezichtsaudit en hercertificering	279
5.6.1. De initiële audit en certificering.....	279
5.6.1.1. Fase 1-audit (documentbeoordeling)	280
5.6.1.2. Fase 2-audit (implementatie)	282
5.6.2. Toezichtsaudits	283
5.6.3. Hercertificering	284
HOOFDSTUK 6. INTEGRATIE VAN MANAGEMENTSYSTEEMEN	287
6.1. Integratie van managementsystemen	287
6.1.1. Inleiding.....	287
6.1.2. Motivatie om te komen tot een geïntegreerd managementsysteem (IMS)	289
6.1.3. Voor- en nadelen van integratie van managementsystemen van ISO 9001:2015 met andere normen zoals ISO 14001:2015 en ISO 45001	291

6.2. Implementatie van een geïntegreerd managementsysteem	295
6.2.1. Inleiding implementatie van geïntegreerde management-systemen	295
6.2.2. Twee metaforen bij de implementatie van ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 of ISO 45001 in een geïntegreerd managementsysteem: de metafoor van het ‘puzzelstuk’ en de metafoor van het ‘plug in-model’	298
6.3. Verschillen in de normen op het gebied van kwaliteit, milieu en veiligheid.....	300
6.4. Integratie van het managementsysteem ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 of ISO 45001 in de organisatie.....	304
HOOFDSTUK 7. KENNISMANAGEMENT, BETROKKENHEID, CULTUUR EN INNOVATIVITEIT BIJ KWALITEIT, VEILIGHEID EN MILIEU	311
7.1. Kennismanagement.....	311
7.1.1. Kennismanagement en de PDCA-cyclus.....	311
7.1.2. Kennismanagement in de ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 en ISO 45001	314
7.1.3. Wat is kennis?	315
7.2. Betrokkenheid van werknemers.....	317
7.2.1. Inleiding.....	318
7.2.2. De theorie van gepland gedrag.....	322
7.2.3. De diffusie-innovatietheorie (DIT).....	325
7.2.4. De technologie-acceptatietheorie: gepercipieerd nut en waargenomen gebruiksgemak	329
7.2.4.1. Gepercipieerd nut	330
7.2.4.2. Waargenomen gebruiksgemak.....	330
7.2.5. Het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman and Oldham: de betrokkenheid bij gevoel van verantwoordelijkheid	331
7.3. Kwaliteits-, veiligheids- en milieucultuur.....	333
7.3.1. Kwaliteits-, veiligheids- en milieucultuur	333

7.3.2. Kwaliteitscultuur in de norm ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 en ISO 45001	335
7.3.3. Vier typologieën van organisatiekwaliteits-, veiligheids- en milieucultuur	336
7.4. Kwaliteit, veiligheid, milieu en innovatie	344