# 8 Risk and Quality Management

## Onderwijsinhoud

### Casus/Context

Steeds meer bedrijven krijgen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)). Wat betekent dit voor Risk en kwaliteitsmanagement? In het kort gaat het bij MVO om de manier waarop een bedrijf omgaat met de 3 P’s: People, Planet en Profit. Om duurzaam ondernemen daadwerkelijk invulling te geven, kan dit vanuit verschillende invalshoeken. Dit geldt dus ook voor SHEQ. Het is moeilijk om een bruikbare definitie te vinden van SHEQ. Tot er een betere definitie gevonden wordt, lijkt de onderstaande Engelstalige definitie het meest bruikbaar:

“SHEQ is an acronym for Safety, Health, Environment and Quality, generally used regarding workplace SHEQ management. SHEQ is a technical field that applies several disciplines for continuous improvement of occupational Safety, Health, Environment and Quality factors that impact on any organisation. This is accomplished by developing processes, or ways of doing work, that moves programs though a structured cycle similar to the “plan-do-check-act” or PDCA cycle (Knode and Abernathy, 2000).[[1]](#footnote-1)

Bij de opzet van deze module is daarom geprobeerd om het relatief nieuwe begrip SHEQ in te kaderen in Risico en Kwaliteit management. Hierover is in de literatuur veel te vinden en zijn er modellen ontwikkeld. Bestaande theorie (TQM, PDCA, INK model en BSC) en daar van uit praktische opdrachten en voorbeelden te koppelen aan de binnenvaartsector.

Daarbij is ook nog opgemerkt dat met betrekking tot Health (Risico-inventarisatie) al veel is beschreven in de specifieke voor de binnenvaart vigerende ARBO-wetgeving[[2]](#footnote-2).En zijn er (wettelijke) kwaliteitssystemen en regelgeving van toepassing in de binnenvaart.

Kwaliteitszorg en stakeholders zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de gebruikersgebaseerde benadering kan kwaliteit worden omschreven als “voldoen aan de verwachtingen van de klant”[[3]](#footnote-3).

Om aan de verwachtingen van stakeholders en klanten te voldoen, is een systematische aanpak nodig. Hieraan kan invulling worden gegeven met een kwaliteitszorgsysteem.

Een kwaliteitszorgsysteem doorloopt verschillende fasen:

* Plannen: bedenk welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om tot realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen te komen.
* Uitvoeren: voer de activiteiten uit
* Controleren: controleer of datgene wat je bedacht hebt, ook heeft plaatsgevonden
* Aanpassen: indien afwijkingen zijn geconstateerd, breng je wijzigingen aan.

In deze module staan de begrippen risico- en kwaliteitsmanagement en SHEQ centraal.

**Doelstellingen**

Na het volgen van deze module ben je in staat om op een professionele manier een binnenvaartorganisatie op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement te leiden en te managen.

Specifiek gaat het daarbij om dat je :

* De kenmerken van risico’s en kwaliteitsmanagement in de binnenvaart kent en herkent
* deze in een adequaat managementsysteem onderbrengt en onderhoudt
* inzicht krijgt in de verschillende stakeholders en afnemers
* inzicht krijgt in de diverse (impliciete)verwachtingen en (wettelijke) eisen van deze stakeheholders en afnemers
* de ontwikkelingen op het vakgebied volgt, begrijpt en hiermee adequaat om gaat

### De Opdracht

**“Maak een specifiek voor de binnenvaartonderneming Integraal Risico- en kwaliteitsplan” [[4]](#footnote-4)**

* Inventariseer en beschrijf de eisen en verwachtingen van de verschillende stakeholders inclusief de afnemers in relatie met risico en kwaliteitbeheersing
* Maak een risicoanalyse
* Maak een kwaliteitsanalyse
* Ontwikkel een risico- en kwaliteit managementsysteem zodanig dat het proces dagelijks beheerst kan worden
* SHEQ is in alle analyses en in het risico- en kwaliteit managementsysteem een integraal onderdeel

Tijdens de lessen worden de begrippen risicoanalyse, kwaliteit en kwaliteitszorg uitgelegd aan de hand van verschillende modellen: TQM, het INK-model, PDCA[[5]](#footnote-5) en de Balanced Score Card. Duurzaamheid (in termen van SHEQ). Maar ook in het kader van MVO en de drie P’s (People, Planet, Profits) in relatie met de diverse stakeholders en afnemers. Het inventariseren van risico’s en kwaliteit moet centraal staan. Wat zijn de afbreukrisico’s naar en voor de diverse stakeholders en afnemers. Wie zijn deze stakeholders?

Je gaat zelf aan de slag aan de hand van deelopdrachten die tijdens de hoor en werkcolleges worden besproken. Deze deelopdrachten vormen uiteindelijk de eindopdracht.

## Werkwijze en ondersteuning

### Lesprogramma

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **onderdeel / onderwerp / thema \*** | **Literatuur / huiswerkopdrachten \*** |
| 1 | Wat is risico en kwaliteitsmanagement en SHEQ | Algemene inleiding |
| 2 | Specifieke situaties van risico en kwaliteitsmanagement  in de binnenvaart, | Je maakt een eerste opzet van een Risico en- kwaliteits-managementplan |
| 3 | Inventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart | Je maakt een Risico-inventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart |
| 4 | Inventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart | Je maakt een kwaliteitinventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart |
| 5 | Safety  Onderwerpen: Ongevallen analyse (bijvoorbeeld film over een casus via STC) en Security en ISPS.  Environment  Onderwerpen: Duurzaam bouwen en duurzaam varen | Je werkt de volgende opdracht uit:  Welke kansen bestaan er voor de binnenvaart? Wat zijn de mogelijkheden om subsidies aan te vragen. |
| 6 | Health  Onderwerpen: Bedrijfsziekten en Arbo-management | Je werkt de volgende opdracht uit:  Welke risico’s bestaan er en hoe kun je dat afdekken? |
| 7 | Quality  Onderwerpen: Kwaliteitssystemen in de binnenvaart (ISO, EBIS, classificatiebureaus). Koppeling met systemen onderling en wal-vloot. |  |
| 8 | Excursie |  |
| 9 | Geen bijeenkomst |  |
| 10 | Presentatie en eindopdracht |  |

### Begeleiding en werkvorm

* Ondersteunende colleges middels gecombineerde hoor en-, werkcolleges.
* Excursie
* Film

### Literatuur

**Verplichte literatuur:**

* Zo maak je een risicoanalyse; Marco Gerritsma en Roel Grit, ISBN 978-90-77506-3, Noordhoff Uitgevers
* Zo maak je een kwaliteitsplan; Marco Gerritsma en Roel Grit, ISBN 978-90-76670-2, Noordhoff Uitgevers

Bij deze boeken zijn via de Noordhoff website veel documenten beschikbaar.

Onder meer: Diverse checklisten zoals “Checklist risico’s voor bedrijfsprocessen”, MS Wordmodel voor de risicoanalyse, MS Wordmodel voor het kwaliteitsplan. Diverse voorbeelden: procedure, nulmeting en procesomschrijving

* Praktijkboek binnenvaart; STC/R. van Reem, ISBN 978 90 12 13225 1, Sdu Uitgevers,

**Aanbevolen literatuur:**

* Vries, drs. W. de, Helsdingen, drs. P.J.C.., “Dienstenmarketing management”, Noordhoff Uitgevers 2009 - 5e druk

**Rapporten, bronnen, websites:**

* [www.arbo-binnenvaart.nl](http://www.arbo-binnenvaart.nl)
* ARBO cataloges 2010
* Informatie Tijdelijke subsidieregeling binnenvaart 2009
* “Binnenvaart voortdurend duurzaam” ,Environmental Performance of Inland Shipping, 2004
* IVW rapport 3 juli 2007 “Explosie chemicalientanker”

## Beoordeling

### Beoordelingsprocedure

* Er worden deelopdrachten uitgevoerd. Deze moeten allen met een voldoende uitgewerkt zijn voordat de eindpresentatie gedaan kan worden.
* Er wordt in groepen samengewerkt. Groepsgrootte afhankelijk van het aantal studenten.
* Er geldt een aanwezigheidsplicht per college.
* De eindopdracht is het Risicoanalyse en kwaliteitsplan dat moet worden gepresenteerd en verdedigd. Het Integraal Risico- en kwaliteitsplan en de presentatie moet een 6 of hoger zijn.

Het eindcijfer wordt als volgt bepaald:

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
|  |  |
| Integraal Risico- en kwaliteitsplan | 80% |
| Presentatie | 20% |

### Herkansingsregeling

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

### Fraude & plagiaat

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

## Organisatie

### Module-informatie

Modulecode:

Modulenaam: Risk and Quality Management voor de binnenvaart (SHEQ)

Aantal studiepunten: 3

Beginvereisten:

Contacturen: 18/22

Onderwijsperiode:

Studiebelasting: 84 SBU

### Werkafspraken

Tijdens de hoor / werk colleges wordt er van je verwacht dat je een actieve inbreng hebben.

* Afspraken over ziekmelding / te laat komen / niet participeren / iets te laat inleveren
* Groepsindeling

Overzicht van de totale studiebelasting en de verdeling over de verschillende onderdelen van de module (verantwoording studeerbaarheid).

|  |  |
| --- | --- |
| Onderdeel | Telt mee voor: |
| Aanwezigheid colleges (eventueel inclusief bedrijfsbezoek) | 18 / 22 (bij bedrijfsbezoek) uur |
| Deelopdrachten en risicoanalyse en kwaliteitsplan | 52 uur |
| Eindpresentatie | 10 uur |

### Klachten

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

## Verantwoording

|  |  |
| --- | --- |
| **Leerdoelen** | **Competenties** |
| Inzicht verkrijgen in en het maken van een Risico-inventarisatie en kwaliteitsplan (met behulp van KSF en modellen) | 2 |
| Inzicht verkrijgen in de specifieke binnenvaart omstandigheden en het herkennen en toepassen van toepassingsmogelijkheden | 2,4 |
| Het maken van een Risico-inventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart te maken | 3,4,6 |
| Het maken van een kwaliteitinventarisatie van de meest belangrijke issues voor de binnenvaart | 3,4,6 |
| Inzicht verkrijgen in Safety en Environment in relatie met de binnenvaart | 2,4 |
| Inzicht verkrijgen in relatie tot Health wat de ARBO wetgeving voor de binnenvaart is en deze gebruiken | 2,4 |
| Inzicht in de kwaliteitssystemen (Quality) in de binnenvaart en de toepassing hiervan | 2,4 |
| In de praktijk ervaren hoe professionele binnenvaartrederijen omgaan met Risicoanalyse, kwaliteitsdenken en SHEQ | 2 |

Binnen de diverse binnenvaartondernemingen, koepelorganisaties en instellingen voor hoger onderwijs worden verschillende competentietalen gehanteerd. Niet alle competenties hoeven voor een specifieke taak of rol relevant te zijn. Daarnaast zal van een startende beroepsbeoefenaar(nog) niet verwacht worden alle competenties over de volle breedte te beheersen.

Hieronder worden de relevante competenties benoemd met korte beschrijvingen van wat hieronder verstaan wordt.

1. Klantgericht werken: verdiept zich in de verwachtingen en behoeften van klanten en andere stakeholders, inventariseert de mogelijkheden om hierin te voorzien en communiceert hierover helder met de klant of stakeholder, komt afspraken na, maakt juiste afweging tussen belang van de klant en de eigen organisatie, evalueert de klanttevredenheid en handelt klachten goed af.
2. Onderzoeken: verzamelt voor een bepaald vraagstuk relevante informatie en gebruikt daarbij verschillende bronnen, volgt de actuele ontwikkelingen in de organisatie en sector en pikt relevante signalen van trends, kansen en bedreigingen tijdig op.
3. Analyseren: analyseert en interpreteert beschikbare informatie, legt verbanden tussen zaken en ziet onderlinge samenhang van een complex systeem, trekt o.b.v. de informatie, heldere conclusies en weegt daarbij voor- en nadelen af, houdt hierbij rekening met consequenties voor de omgeving, komt o.b.v. een goede analyse tot realistische oplossingen voor knelpunten.
4. Toepassen expertise: past de eigen vakdeskundigheid toe binnen de context van de binnenvaart, neemt beslissingen en weloverwogen risico’s, toont zelfvertrouwen en initiatief
5. Innoveren: gaat om creatieve, innovatieve wijze met vraagstukken om, ziet mogelijkheden voor verandering en/of verbetering, formuleert en anticipeert op toekomstige mogelijkheden en houdt daarbij rekening met de doelen van de organisatie/sector, adviseert over toekomstbestendige visie en strategie.
6. Plannen en organiseren: stelt concrete doelen en prioriteiten vast, maakt een heldere en realistische activiteitenplanning en organiseert de hiervoor benodigde inzet van mensen en middelen, rekening houdend met bestaande afspraken en mogelijkheden van derden, monitort de voortgang van werkzaamheden en de realisatie van deadlines, lost knelpunten en onvoorziene zaken op.
7. Ondernemen: weet wat er speelt op de markt en bij concurrenten, signaleert (commerciële) kansen en bedreigingen en doet voorstellen voor acties en maatregelen, is gericht op het uitbouwen van de onderneming conform de doelen van de onderneming, begrijpt hoe de eigen organisatie functioneert en anticipeert op (externe) veranderingen die van invloed zijn op de onderneming, is kostenbewust en houdt rekening met financiële consequenties van werkzaamheden.
8. Relaties onderhouden: legt contact met mensen van relevante stakeholders en zorgt voor een goede (werk)relatie, o.a. door (persoonlijke) belangstelling en begrip te tonen voor houding en standpunten van de ander.
9. Overtuigen: neemt duidelijk standpunt in en is in staat zaken helder uit te leggen en te presenteren, onderbouwt en verdedigt voorstellen of standpunten effectief, streeft naar een win-win situatie met belangrijke stakeholders (bijv. leveranciers, relaties, scheepsbemanningen en collega’s), behartigt de belangen van de eigen organisatie, brengt rust in besluitvormingsproces.
10. Samenwerken: werkt goed samen met betrokken partijen, vraagt naar mening van anderen en toont hiervoor begrip, schakelt anderen tijdig in bij knelpunten, ondersteunt anderen waar nodig/mogelijk, vertegenwoordigt in de samenwerking de normen en waarden van de organisatie.
11. Leidinggeven: neemt de leiding en oefent waar nodig gezag uit, zorgt ervoor dat doelen en kaders voor medewerkers helder zijn en motiveert het team, maakt heldere afspraken en verdeelt taken binnen het team, coacht en geeft waar nodig aanwijzingen, monitoort het functionering van medewerkers en bespreekt dit met hen, stimuleert medewerkers zicht te ontwikkelen.
12. Stressbestendig werken: is een harde werker met een flexibele werkmentaliteit (geen 9-tot-5 werkhouding), blijft rustig en kalm onder druk of spanning en handelt effectief, past zich snel aan bij veranderingen.

## Bijlagen

**Security is geen hype!**

Nooit eerder in de geschiedenis van het moderne goederenvervoer heeft een nieuwe ontwikkeling zo snel geleid tot een ware hype als de bestrijding van terrorisme. Deze trend, beter bekend als security, houdt de gemoederen al bijna tien jaar aardig bezig. Wet- en regelgevers over de gehele wereld richtten hele departementen in die met security aan de slag gingen en een enkel land (de VS) richtte er zelfs een compleet ministerie voor op.

Al die bedrijvigheid van de diverse overheden is niet ongemerkt aan ons voorbij gegaan. Als burger merken we daar vooral iets van als we via Schiphol reizen, maar de zeescheepvaart en de zeehavens zijn ook al lang aan een beveiligingsregime onderworpen en de verbeterde versie daarvan is reeds in de maak.   
Handhaving van security-maatregelen in de havens wordt vooral gedaan door middel van ladinginspecties (scanning). Daarnaast vindt nucleaire detectie plaats. De lat wordt bij handhaving hoog gelegd: men streeft uiteindelijk naar 100 procent scanning.

AEO  
De transportketen staat in Amerika al jaren in de belangstelling en de beveiliging van de supply chain is nu ook een prioriteit van Europa. De ijver van de EU kent daarbij geen grenzen want maar liefst twee directoraten ontwikkelden een ketenrichtlijn.   
Gelukkig is men tijdig tot bezinning gekomen is er maar één over gebleven; die van de zogenoemde Authorised Economic Operator (AEO). Deze richtlijn moet ervoor zorgen dat alle schakels in de keten een beveiligde status krijgen en de schakels in onderlinge samenhang een “veilig corridor” vormen. De maatregelen die ondernemers moeten treffen om als veilige schakel aangemerkt te worden, leiden tot een zogeheten secure status. Om dat te borgen is, naast AEO-certificering door de douane, een nieuw ISO-certificeringtraject ontwikkeld: de ISO 28000-norm.

Weerstand  
Nu ligt de meesten van u de ISO 9000-certificering nog vers in het geheugen. Deze kwaliteitsnorm was destijds ook een hype en velen zijn jaren na dato van mening dat het allemaal een stuk genuanceerder ligt dan het zich oorspronkelijk liet aanzien. Gek gemaakt door de druk die men elkaar toen oplegde, werd er massaal gecertificeerd. Vaak overbodig.  
Als ik vandaag de dag met ondernemers praat over security-certificering proef ik veel weerstand en terughoudendheid. In tegenstelling tot ISO 9000 betreft het hier echter een zaak die direct betrekking heeft op het operationele en organisatorische proces van de gehele keten. En hoewel AEO-certificering en ISO 28000 niet verplicht worden, betekent het niet behalen van een secure status automatisch een uitzonderingspositie die er ontegenzeggelijk toe zal leiden dat niet-gecertificeerde bedrijven minder interessante partners zijn voor collega’s en verladers en dat ladinginspecties voor niet-gecertificeerde bedrijven eerder regel dan uitzondering zullen zijn.

Of we het nu leuk vinden of niet, onze wereld wordt na de aanslagen in New York en Madrid nooit meer hetzelfde. Security is dus onvermijdelijk en het goed regelen een zinvolle noodzaak!

Bron: <http://www.eicb.nl>

**Opdracht:**

Welke kansen en bedreigingen ontstaan er voor jouw binnenvaartorganisatie (of jouw binnenvaartschip) indien je:

* je volledig conformeert aan de eisen die gesteld worden
* je niet conformeert aan de eisen die gesteld worden

Kortom, beschrijf de consequenties van ISPS en AEO voor jouw Safety beleid (onderdeel SHEQ). Neem hierbij alle stakeholders in ogenschouw. Bijvoorbeeld: Klanten, terminals, (overheids)instanties etc.

1. <http://sheq.co.za/sheq-definition>, August 2010 [↑](#footnote-ref-1)
2. [www.arbo-binnenvaart.nl](http://www.arbo-binnenvaart.nl) [↑](#footnote-ref-2)
3. Vries, drs. W. de, Helsdingen, drs. P.J.C. van, Kasper, prof. Dr. J.D.P., “Dienstenmarketing

   management”, Wolters-Noordhoff, 2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. “ Het ontwerpen van cursussen” Jos de Kleijn, Pieter Mostert, Rietje van Vliet en Maria van

   Holten, Hogeschool Rotterdam 2006. “ Met deze opdracht willen we vooral het leren van

   professionele kennis centraal stellen. Dat het leren van die kennis aangestuurd wordt met

   professionele opdrachten, vormt de kern van deze cursus. Deze professionele opdrachten

   hebben betrekking op beroepsproblemen.” [↑](#footnote-ref-4)
5. PDCA-circel of “Deming cirkel” genoemd naar de bedenker dr. W. Edwards Deming [↑](#footnote-ref-5)