

## 4. Context: bekijk de interne en externe aspecten en de noden en verwachtingen van de stakeholders

### 4.1. De interne en externe context

De kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteemnormen ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 en ISO 14001:2015 gaan ervan uit dat een organisatie de omgeving moet kennen waarbinnen zij opereert. Op basis van de context, zal het gepaste managementsysteem worden opgebouwd in een overzichtelijk geheel van processen, middelen, werkinstructies, meet- en monitoringsystemen enz. Aangezien de context waarbinnen het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem werkt, continu wijzigt, dient het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagement zich ook permanent aan te passen aan deze wijzigende context. Vele tradities binnen de veiligheidspraktijken of bij het overnemen van methoden op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu die elders goed werken, zijn steeds afhankelijk van de omstandigheden en de context daar. Deze wijzigingen in relevante externe en interne punten van de context, worden besproken op de directiebeoordeling.

#### **De interne en externe context**

De context van de organisatie en de noden en verwachtingen van belanghebbenden, veranderen continu. De context bestaat uit de interne en externe aspecten die invloed hebben op het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem. Deze interne en externe factoren dienen te worden geïdentificeerd en geanalyseerd.

#### **Externe factoren zijn:**

- de politieke, economische, sociale, technologische invloeden op de organisatie: technologische innovaties zoals automatisering, het gebruik van mobiele netwerken, apps, risico's op virussen en internetsecurity, nieuwe sociale media, virtuele netwerken, modellering enz. zullen een invloed hebben op het managementsysteem. Ook wijzigingen in wetgeving, klimaatopwarming, energievoorziening enz. zijn allemaal externe aspecten met invloed op de organisatie en haar manier van werken, dus op het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem;
- de concurrenten, de markt waarop men actief is, de keten van de organisatie (van winning van grondstoffen over transport, productie, verpakking, gebruik tot en met end of waste).

**Interne factoren** zijn:

- de cultuur, het bewustzijn van de werknemers;
- beschikbaar personeel, hun motivatie, opleidingsniveau en innovativiteit;
- infrastructuur inbegrepen de bestaande informatiesystemen;
- bestaande relaties met leveranciers en klanten maar ook met contractoren en aannemers.

Een bekende methode voor de analyse van de externe context is de PESTEL: politieke, economische, sociale, technologische, environmental (milieu) en legal (wetgeving) aspecten worden in kaart gebracht. Voor de interne aspecten wordt dikwijls gebruik gemaakt van de SWOT-analyse: sterktes (strengths), zwaktes (weaknesses), opportuniteiten (opportunities) en bedreigingen (threats) worden bekeken. Bij de SWOT-analyse worden de kansen (opportunities) en risico's (bedreigingen of 'threats') geanalyseerd. Hierbij worden de sterktes en de zwaktes gerelateerd aan de kansen en bedreigingen.

Het eindresultaat van de PESTEL-factoren is niet zozeer de beschrijving van de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu. Het is veel meer het herkennen van de externe ontwikkelingen die voor de organisatie van belang zijn in termen van risico's en kansen. Ellenlange lijsten met kansen en bedreigingen zijn meestal weinig bruikbaar. Een selectie van de drie belangrijkste kansen en de drie belangrijkste risico's is voldoende voor de analyse van de externe context.

**Valkuilen bij de contextanalyse**

De SWOT-analyse wordt veel gebruikt voor het bepalen van de kansen en risico's op organisatieniveau. De analyse van kansen en risico's blijft dikwijls heel algemeen en de relatie met het veiligheidsmanagementsysteem ontbreekt vaak. Om een goede analyse te maken, moet aandacht worden besteed aan volgende punten:

- Vermijd een ellenlange opsomming van kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes van het veiligheidsmanagementsysteem. Drie à vijf punten lijken ideaal.
- Probeer een rangschikking van hoog naar laag in te bouwen.
- Vermijd om de kansen en bedreigingen zeer algemeen te formuleren. Bijvoorbeeld: 'de maturiteit op het gebied van veiligheid is laag', is te algemeen geformuleerd om acties te ondernemen.
- Gebruik in de analyse in overeenstemming met het kwaliteitsmanagementprincipe 'besluitvorming op basis van feiten' vooral feiten en geen meningen.
- Kijk naar die aspecten waar de organisatie het beter doet dan andere organisaties of juist waar de organisatie het minder goed doet. Kijk naar die elementen die belangrijk zijn voor de organisatie zoals de kennis van de werknemers, de machine-infrastructuur, de waardeketen, het ontwerp en ontwikkelingsproces, de aankoop, de aanwezige organisatiecultuur enz.

- Probeer niet te vertrekken vanuit de interne organisatie maar opteer te vertrekken vanuit externe aspecten. Na de identificatie en analyse van de externe aspecten kan worden overgegaan naar de interne sterktes/zwaktes en kansen/opportunities. Er wordt veelal omgekeerd gewerkt: eerst interne en dan pas externe aspecten. Overeenkomstig de 'outside in'-benadering is het beter om eerst de externe context te bekijken en dan pas de interne context. Wijzigingen in de externe context zoals nieuwe materialen of nieuwe wetgeving, hebben steeds een invloed op de interne context en het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem.

PEST	Intern/ extern	Aspecten	SWOT	Maatregelen/beheersing/ implementatie
Politiek	E	Nieuwe Europese wetgeving die op ons afkomt	T	Opvolging van de Europese wetgeving Deelname aan werkgroepen in de sectororganisatie en de werkgeversorganisatie
	E	Verschillende veiligheids- en milieuwetgeving in de verschillende landen waar wij actief zijn	T	
Economisch	E	Concurrentie lageloonlanden met minder strikte veiligheids- en milieuwetgeving	T	Strategische visie van onze directie op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu Kwaliteits-, veiligheids- en milieuniveau van contractoren en onderaannemers dient gelijkaardig te zijn aan het niveau van de eigen medewerkers, ook in de lageloonlanden
	E	Hoge kosten t.o.v. concurrenten door ons hoog kwaliteits-, veiligheids- en milieuniveau	T	
	E	Bijkomende eisen van opdrachtgevers, zoals de veiligheidscultuurladder van Pro-rail/NEN	O	Wij beschikken over een geïntegreerd managementsysteem en een uitgebouwde kwaliteits-, veiligheids- en milieudienst, die bijkomende eisen van opdrachtgevers snel kan integreren in de bestaande processen.
	I	Naambekendheid/imago van het bedrijf	S	Goede naamsbekendheid op het gebied van veiligheid geeft vertrouwen naar onze klanten Goede reputatie geeft voordelen op de krappe arbeidsmarkt

PEST	Intern/ extern	Aspecten	SWOT	Maatregelen/beheersing/ implementatie
Sociaal	I	Relatief hoge leeftijd van onze ploegbazen	O	Aanwerven en opleiden nieuwe medewerkers Verder versterken van onze inspanningen op het gebied van opleidingen
	I	Hoge retentie: weinig medewerkers verlaten het bedrijf	O	Blijvend inspanningen leveren zodat de werknemers zich goed voelen op het werk
	I/E	Minder betrokkenheid bij de nieuwere medewerkers: oudere medewerkers voelen zich sterk(er) betrokken	O	Acties om de betrokkenheid van de medewerkers naar de organisatie en naar kwaliteit, veiligheid en milieu te verhogen Acties naar peterschap, coaching, normen en waarden
Technologisch	I	Proactief aankoopbeleid waarbij niet alleen gekeken wordt naar de aankoopkost, maar ook naar andere aspecten zoals veiligheid en duurzaamheid	S	Bij investeringen wordt steeds gekozen voor de meest veilige arbeidsmiddelen en meest milieuvriendelijke installaties
	I	Opvolgen van ergonomisch meer verantwoorde arbeidsposten Opvolgen van veiligere montagewijzen	S	Hoge innovativiteit van de organisatie, ook op het gebied van veiligheid Steeds 'early adopter' willen zijn
Environment	E	Het product dat op de markt komt is per definitie duurzaam	S	Eigen ontwikkeld duurzaam product met fossiele brandstoffen, biologische brandstoffen en gas
	E	Aankoop groene elektriciteit		
	I	Hoge betrokkenheid van de medewerkers bij kwaliteit, veiligheid en milieu	O	Verder inspelen op deze hoge betrokkenheid

PEST	Intern/ extern	Aspecten	SWOT	Maatregelen/beheersing/ implementatie
Legal	E	Kwaliteits-, veiligheids- en milieuwetgeving	S	De organisatie zal bij de bestaande installaties, normaal gezien, geen probleem hebben indien nieuwe wetgeving wordt ontwikkeld, om deze bestaande installaties aan te passen (voldoende kennis is in huis om dit te engineeren)
	I	De organisatie is in overeenstemming met de veiligheids- en milieuwetgeving	T	Nieuwe strengere wetgeving t.o.v. de veiligheids- en milieuwetgeving in de lageloonlanden

#### Voorbeeld van een PESTEL-analyse gecombineerd met SWOT

##### Vragen

- Hoe beïnvloedt de context het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem?
- Is de strategie aangepast aan de context waarbinnen de organisatie opereert? Kan de organisatie de strategie snel wijzigen indien de context wijzigt?

## 4.2. De noden en verwachtingen van de belanghebbenden

Een belanghebbende is volgens ISO 9000:2015 een ‘persoon of organisatie die een besluit of activiteit kan beïnvloeden, door een besluit of activiteit kan worden beïnvloed, of zichzelf beschouwt als beïnvloed door een besluit of activiteit’. Organisaties die kunnen voldoen aan de noden en verwachtingen van de belanghebbenden, zullen succesvol zijn. Een stakeholdersanalyse dwingt de organisatie om na te denken over de hoe verschillende belanghebbenden staan tegenover de organisatie. Ook geeft deze analyse inzicht in de belangentegenstellingen tussen de verschillende belanghebbenden. Hierdoor kan met deze tegenstellingen bewuster worden rekening gehouden bij het vastleggen van het strategisch beleid. Het is voor een organisatie niet nodig om alle belanghebbenden op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu te identificeren. Enkel van de belangrijke of significante belanghebbenden zullen de noden en verwachtingen worden gepeild. Significantie is bij het kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsysteem een belangrijk begrip. Zo is het ook bij milieu en gelijkaardig aan de analyse en evaluatie van de belanghebbenden, de bedoeling naar de significantie of belangrijke milieuaspecten te kijken. Bij significante belanghebbenden zal hun belang voor de organisatie en hun invloed op de organisatie groot zijn. Deze twee factoren kunnen in een matrix worden geplaatst, met vier kwadranten:

- sleutelfiguren: hebben een groot belang en een grote invloed op de organisatie. Deze belanghebbenden zullen nauw worden betrokken bij het beleid en de be-

sluitvorming van de organisatie. Acties om deze belanghebbenden actief te beïnvloeden, worden voorzien;

- beïnvloeders: hebben een gering belang, maar zijn wel in staat om veel invloed uit te oefenen. Deze belanghebbenden zullen zeker tevreden moeten worden gehouden;
- toeschouwers: hebben weinig belang en weinig macht op de organisatie. Een opvolging van deze belanghebbenden is voldoende;
- betrokkenen: hebben veel belang maar weinig invloed en macht op de organisatie. Deze belanghebbenden zullen blijvend worden geïnformeerd over de werking van de organisatie, het beleid en de besluitvorming van de organisatie.

Hoog	Invloed	<b>Beïnvloeder (tevreden houden)</b>	<b>Sleutelfiguur (betrekken en actief beïnvloeden)</b>
Laag		<b>Toeschouwer (Monitoren en opvolgen)</b>	<b>Betrokkene (Informereren)</b>
		Belang	
		Laag	Hoog

**Matrix voor analyse belanghebbenden** (naar Gardner et al., 1986)

Bij belanghebbenden of stakeholders voor organisaties kan je denken aan:

- klanten;
- leveranciers;
- contractoren en/of aannemers;
- werknemers;
- banken en verzekeringen;
- omwonenden;
- aandeelhouders.

Om aan de verwachtingen van de klanten te voldoen, zal aandacht moeten worden besteed aan drie elementen: de kosten, de kwaliteit, de veiligheid, het milieu en de snelheid. Een organisatie moet in minstens drie van de vijf elementen voorzien om de klanten waarde of ‘value’ te bieden. Een organisatie die een hoge kwaliteit biedt met weinig negatieve effecten voor het milieu en dit tegen lage kosten, kan succes boeken, zelfs als de leveringstermijn voor haar producten of diensten niet goed is. Ook kan de combinatie van lage kosten, hoge kwaliteit en snelheid beantwoorden aan de noden en verwachtingen van de klanten, zelfs als de veiligheid en de milieueffecten minder zijn dan deze van de concurrenten. In de duurdere segmenten kan de kwaliteit, de veiligheid, het milieu en de snelheid belangrijker zijn dan de prijs. Klanten kunnen dus worden gesegmenteerd in functie van hun noden en verwachtingen.