

▶ HOOFDSTUK 01

Het belang van kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg

1.1 Inleiding

Met een goede kwaliteitszorg, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productieprocessen kunnen bedrijven zich onderscheiden. Onderstaande openingscasus laat zien hoe een van's werelds snelst groeiende steden ter wereld omgaat met kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu. Dit hoofdstuk introduceert in paragraaf 1.2 de drie zogeheten KAM-aspecten: kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg. Paragraaf 1.3 gaat in op de overeenkomsten tussen deze drie beleidsgebieden en laat zien waarom ze in bedrijven vaak met elkaar gecombineerd worden. Paragraaf 1.4 geeft vervolgens een overzicht van de ontwikkelingen en vele uitdagingen waarvoor bedrijven in de loop der geschiedenis hebben gestaan als het gaat om de KAM-aspecten. Bedrijven die voor kwaliteit kiezen, drukken dit uit in hun visie, missie, principes, strategie en concept. Dit zijn de onderwerpen van paragraaf 1.5. Tot slot behandelt paragraaf 1.6 vijf principes om de kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en het milieu continu te verbeteren.



'De Vijf Chongqing's'

China is sinds februari 2011 de tweede economie van de wereld. Daarmee heeft zij Japan, achter zich gelaten. De belangrijkste economische ontwikkelingen vinden plaats in het oosten van China langs de kust in en nabij steden als Shanghai, Hongkong en Guangzhou. Sinds 2002 is China bovendien 's werelds grootste ontvanger van directe buitenlandse investeringen waarvan de oostelijke kustprovincies het grootste deel ontvangen. De Chinese regering onderkent dat er grote sociaal-economische verschillen ontstaan met alle gevolgen van dien. Het zogenaamde 'Go West'-beleid van de Chinese regering moet hierin verandering brengen. In het westen van China woont 23% van de Chinese bevolking op maar liefst 56% van totale landoppervlakte van China. Met het 'Go West'-beleid wil de Chinese overheid westelijk en centraal China economisch ontwikkelen door buitenlandse investeerders te enthousiasmeren ook in dit deel van het land economisch actief te zijn.

>>

>>

Het uiteindelijke doel van het beleid is om de grote sociaal-economische achterstand ten opzichte van het oostelijk deel van China te verkleinen.

Eén van de eerste steden in Zuidwest-China die in het bijzonder van het 'Go West-beleid profiteert is Chongqing. Deze stad heeft met voorsteden en platteland zo'n 28,8 miljoen inwoners (november 2010) en is daarmee een van de grootste stedelijke regio's van China. De administratieve regio beslaat een gebied van meer dan 82.300 km² (tweeënhalf keer zo groot als Nederland) en ligt op het kruispunt van twee rivieren: de Yangtze en de Jialing. In veel opzichten maakt Chongqing een ontwikkeling door die vergelijkbaar is met die van Shanghai zo'n vijftien jaar geleden. Chongqing is sinds 1997 één van de vier metropolen die rechtstreeks onder het bestuur van de Chinese regering valt (en dus niet onder een provincie) en is derhalve een zogenaamde nationale centrale stad. Zo'n stad heeft een voortrekkersrol bij het ontwikkelen en uitvoeren van taken op politiek, economisch en cultureel gebied.

In Chongqing bevindt zich een groot aantal productie- en assemblagebedrijven voor uiteenlopende industrieën als consumentenelektronica, voedsel- en drankenproductie, instrumenten voor de medische sector, telecommunicatie, industriële uitrusting, militair materieel, verwerking van ruwe grondstoffen en zware industrie. Recentelijk is er bovendien zeer zwaar ingezet op de IT en computermarkt. Zo zijn er mega-deals gemaakt met Hewlett Packard, Acer, Cisco, Foxconn en Inventech. Chongqing investeert momenteel in onder andere een nieuwe terminal voor Chongqing Jiangbei International Airport. Men wil niet alleen computers produceren, maar ook alle logistieke activiteiten alsmede R&D. Chongqing heeft uiteindelijk de ambitie om een regionale economisch, handels- en financieel centrum te worden. Maar opvallend is vooral de groei van de auto-industrie. Zo trachtte in 2009 de Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Corp het merk Hummer van General Motors over te nemen. De aankoop mislukte maar het leverde wel veel aandacht op voor de Chinese auto-industrie en die van Chongqing in bijzonder. In 2010 werden in Chongqing 1.003.003 voertuigen geproduceerd; dat was inclusief onderdelen, goed voor 177 miljard Chinese Yuan (€ 19 miljard). Op dit moment is Chongqing met bijna 300.000 werknemers de vierde autoproducent van China. Verder werd in 2011 zo'n 300 miljard Chinese Yuan (€ 32 miljard) geïnvesteerd door de Aviation Industry Corporation of China om in Chongqing een helikopter te produceren. Naast grote Chinese bedrijven hebben meer dan 400 buitenlandse bedrijven fabrieken gevestigd op de enorme bedrijventerreinen van Chongqing. Daarbij gaat het onder andere om Yamaha, BMW, Black & Decker, Volvo, IVECO, HP en ABB.

Hoe staat het intussen met de kwaliteit van de producten, de arbeidsomstandigheden en het milieu in Chongqing? Er zijn geen cijfers bekend of de kwaliteit van de producten zoals die in Chongqing worden gemaakt beter of slechter is dan in de rest van China. Maar volgens de Amerikaanse Consumer Product Safety Commission (CPSC) is de Volksrepubliek China de afgelopen tien jaar verantwoordelijk voor 70% van alle producten die in de Verenigde Staten teruggehaald moesten worden. Hierbij gaat het overigens niet altijd om

>>

>>

productiefouten van de Chinese producent, maar soms ook om designfouten door de opdrachtgever. Toen Mattel in 2007 genoodzaakt was 18 miljoen stuks speelgoed terug te roepen die in China waren geproduceerd, bleek de oorzaak in een ontwerpfout van Mattel zelf te zitten. Mattel heeft later excuses aangeboden voor de negatieve pers die dit voor China opleverde. In januari 2011 besloot CPSC om een kantoor in de Amerikaanse ambassade in Beijing te vestigen. Daartoe werd in verband met de kwaliteit een speciale attaché benoemd. Door de CPSC werd benadrukt dat dit vooral bedoeld was om korte communicatielijnen te krijgen en nauwer samen te kunnen werken met de Chinese commissie voor kwaliteit en veiligheid (de General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine). Het CPSC-kantoor in Beijing gaat seminars organiseren om Chinese producenten vertrouwd te maken met de kwaliteitsnormen zoals die in de Verenigde Staten en Europa gelden. De CPSC gaat niet zelf producten testen. Dat gebeurt steeds door een zogenaamde 'third party laboratory'. (Deze vorm van controle wordt besproken in paragraaf 2.4).

De economische groei en de enorme uitbreiding van de stad is inderdaad niet zonder problemen gegaan. Chongqing behoort tot de meest vervuilde steden van de wereld en men verwacht tussen 2010 en 2020 zelfs een verdubbeling van het aantal inwoners. Ten behoeve van een beter leefklimaat van de stad investeert Chongqing sinds 2008 gedurende een periode van vier jaar in een vijftal doelstellingen. Dit programma, dat veelal heldere, meetbare doelen hanteert, is bekend geworden onder de naam de 'Vijf Chongqing's' en moet de stad gezonder, leefbaarder, toegankelijker, groener en veiliger maken.

Een groener Chongqing betekent vooral een schonere leefomgeving met veel frisse lucht. Het is misschien wel de meest noodzakelijke van de vijf doelstellingen. De vervuiling ontstaat vooral door het voortdurend afbreken van huizen wat tot hogere stofconcentratie leidt. Het leefmilieu moet dus aanzienlijk worden verbeterd. Er wordt onder andere 10.000 km² bos aangelegd, zodat de gemeente Chongqing in 2012 voor 38% uit bossen bestaat en in 2017 voor 45%. Dat betekent voor iedere inwoner 12 m² groen.

Een gezonder Chongqing houdt in dat er op middelbare scholen meer uren worden uitgetrokken voor voorlichting over gezond(er)leven. Ook het aantal openbare voorzieningen om te sporten zal toenemen. Dat uit zich in het aantal vierkante meters sportgronden per inwoner. Het streven is uiteindelijk dat jongeren gezonder opgroeien, ouderen langer kunnen leven en alle inwoners van Chongqing gezonder zijn. Het gaat om de volgende ambities: een gemiddelde levensverwachting van 76-77 jaar, een gemiddelde gezondheid boven het nationaal gemiddelde en 40% van de inwoners van Chongqing moet geregeld sporten.

Een leefbaarder Chongqing gaat over de levensomstandigheden in de vorm van goede huizen, sociale woningbouw, de inrichting van openbare ruimten, landschapsarchitectuur en de ecologie. Er moet zo'n 12 miljoen km² aan slechte huizen worden gesloopt. Dat zijn alleen al de huizen van 460.000 inwoners. Maar ook de hoeveelheid vierkante meters leefruimte per inwoner wordt met 50% vergroot. In drie jaar tijd worden er 204.000

>>

>> appartementen bijgebouwd met een totale vloeroppervlakte van 10,2 miljoen m². Er wordt speciale aandacht besteed aan mensen met een laag inkomen met weinig woonruimte.

Een toegankelijker Chongqing betreft vooral het oplossen van de files in en naar de stad waar Chongqing dagelijks onder te lijden heeft alsmede het herstellen en asfalteren van autowegen. Dit betreft de toegankelijkheid van Chongqing via land, water en lucht, de verbetering van het openbaar vervoer en het terugbrengen van reistijden in en buiten de stad. In 2011 is een tweede vliegtuigterminal in gebruik genomen en is de derde in aanbouw. Ook wordt er een nieuwe hogesnelheidstrein naar Chengdu gebouwd.

Een veiliger Chongqing gaat over het terugbrengen van de criminaliteit. Berucht is de grootschalige oorlog tegen de Chongqing-triades en onderwereld in 2009. Inmiddels worden er door de hele stad duizenden surveillancecamera's geplaatst en zijn er zo'n 300 high-tech mobiele politiestations verspreid in de stad. Er zijn 8.300 patrouilleagenten die zich 24 uur per dag zowel met de verkeersveiligheid als met criminaliteitsbestrijding bezighouden. Het aantal keren dat in 2010 het alarmnummer 110 is gebeld is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. De veiligheidsgevoelindex onder inwoners van Chongqing is gestegen naar 96,62%, hetgeen landelijk een 9e plaats oplevert en de beste score is onder de vier direct-controlled municipalities. Deze doelstelling is misschien wel de minst urgente, omdat 90% van de inwoners nu al aangeeft zich in Chongqing veilig te voelen. De veiligheidsindex scoort dus hoog. Het aantal incidenten met dodelijke afloop is sinds 2008 afgenomen tot minder dan 2.000 per jaar. Het aantal ongelukken met meer dan 10 doden was de afgelopen jaren gemiddeld niet meer dan 2 per jaar.

Als de vijf doelstellingen in 2012 zijn bereikt, zal de levenskwaliteit van de inwoners zowel in de stad als op het platteland enorm zijn verbeterd.



Figuur 1.1 Chongqing

Deze openingscasus illustreert een essentiële economische uitdaging waar de hele wereld voor staat. Een groot land als China laat zien waartoe het economisch in staat is, maar de groei gaat duidelijk gepaard met problemen. Die betreffen de kwaliteit van producten, de arbeidsomstandigheden en het milieu. Daar liggen kansen. Landen moeten leren inspelen op deze uitdagingen.

1.2 Wat is KAM?

Zoals gezegd, KAM staat voor kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg. Deze drie beleidsgebieden zijn van essentieel belang voor alle organisaties. Afnemers accepteren nu eenmaal geen slechte kwaliteit of milieuvervuilende productieprocessen meer. Tegenwoordig dienen organisaties zich te onderscheiden door een excellente kwaliteit, goede arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productieomstandigheden. Uitgangspunt van dit boek is de kwaliteitszorg. In dit openingshoofdstuk geven we een korte omschrijving van de drie KAM-aspecten en een uitleg van de combinatie daartussen. Op drie KAM aspecten wordt uitgebreid ingegaan in de hoofdstukken 2 t/m 4.

Kwaliteitszorg

Bij kwaliteitszorg gaat het om die activiteiten die een organisatie verricht om haar producten of diensten tegen zo laag mogelijke kosten op het juiste kwaliteitsniveau te produceren. Die juiste kwaliteit is afgestemd op de wensen en behoeften van de afnemers. Deze wensen en behoeften hebben betrekking op specificaties zoals de vormgeving, het moment van levering, de productsamenstelling, de productonderdelen, de ingrediënten en de te maken kosten. Een goede kwaliteitszorg biedt het voordeel van een verbeterde kwaliteit van het product of de dienst, waardoor de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie. Bovendien verlaagt het de risico's van productaansprakelijkheid, dalen de productiekosten (door een betere beheersing van processen), en is er sprake van een kortere doorlooptijd en meer efficiency. Het uiteindelijke doel van een kwaliteitszorgsysteem is het verkrijgen en behouden van tevreden afnemers.

Kwaliteitszorg is tegelijk een dwingende eis van de omgeving van de organisatie. Veel overheidsinstellingen en grote bedrijven eisen bijvoorbeeld een kwaliteitscertificaat zoals het ISO 9001 (het internationale keurmerk voor een kwaliteitsmanagementsysteem) van hun leveranciers. Bedrijven in de voedingsmiddelensector werken volgens de procedures van de Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP). Een belangrijk kwaliteitsaspect betreft namelijk de voedselveiligheid. Omdat allergenen een allergische reactie kunnen veroorzaken, vermeldt de verpakking altijd de samenstelling van het betreffende voedingsmiddel. Hoofdstuk 5 gaat uitvoerig in op de HACCP-procedures.

Ten slotte dwingt de groeiende concurrentie veel bedrijven ertoe de kwaliteit van hun goederen en diensten te verbeteren. Het nadeel van deze kwaliteitszorg is wel dat dit voor veel werknemers betekent dat zij te maken krijgen met een grote toename van regels en bureaucratie. De laatste jaren is de aandacht verschoven van de technische kwaliteit van het product of de dienst naar de kwaliteit van de dienstverlening. Dat wil zeggen: de mate van klantgerichtheid staat nu voorop.

Arbeidsomstandigheden

Slechte arbeidsomstandigheden kunnen leiden tot ongelukken, gezondheidsproblemen en onvrede op de werkvloer. Overal waar mensen samenwerken, zijn maatregelen nodig om goede arbeidsomstandigheden te garanderen. Omdat werkgevers in het verleden niet altijd bereid waren tot dergelijke maatregelen over te gaan, introduceerde de Nederlandse overheid in 1895 de Veiligheidswet. Heel lang gold die alleen voor fabrieken en werkplaatsen met een krachtwerktuig of een oven.

Tegenwoordig gaat het niet meer alleen om veiligheid: ook de gezondheid en het welzijn van werknemers zijn van groot belang. Om deze drie aspecten te bevorderen, is de Veiligheidswet aan het einde van de twintigste eeuw vervangen door de Arbeidsomstandighedenwet – in het dagelijks gebruik beter bekend als de Arbowet. Een groot verschil met de oude Veiligheidswet is dat nu ook werknemers een bepaalde verantwoordelijkheid hebben voor hun arbeidsomstandigheden. De overheid wil met de Arbeidsomstandighedenwet stimuleren dat werkgevers en werknemers zelf tot afspraken komen over goede arbeidsomstandigheden. Het gaat bijvoorbeeld over het verminderen van lichamelijke belasting of over afspraken ten aanzien van de werkdruk. Op die manier kan meer maatwerk tot stand komen. De partijen zullen zich immers vooral richten op risico's voor veiligheid en gezondheid die in de eigen branche het meeste voorkomen.

De Arbowet is een kaderwet met allerlei voorschriften en normen die het werk veiliger, hygiënischer en fysiek minder belastend maken.

Daarnaast kunnen werkgevers de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden verbeteren met ergonomische maatregelen (de ergonomie houdt zich bezig met het zodanig ontwerpen van de werkomstandigheden dat die de veiligheid, de gezondheid, het comfort en het doeltreffend functioneren van mensen bevorderen). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om machines ter verlichting van het heffen en tillen van zware lasten, bureaustoelen die zijn ontworpen om rugklachten te voorkomen of toetsenborden die RSI-klachten kunnen voorkomen of verminderen. Doelstellingen van het arbeidsomstandighedenbeleid zijn een lager verzuim, minder arbeidsongeschikten en een plezierige werkomgeving.

Ten slotte beïnvloeden slechte arbeidsomstandigheden het imago van een organisatie. Consumenten accepteren bijvoorbeeld niet langer dat kinderen betrokken zijn bij het maken van producten (een praktijk die nogal eens voorkwam bij onder andere sportschoenfabrikanten). Ook niet als die producten daardoor goedkoper worden. Kledingproducenten maken daarom vaak de bewuste keuze om inkoopprocedures te volgen die dit soort misstanden uitsluiten. Arbeidsomstandigheden zijn steeds meer een externe zaak geworden.

Milieuzorg

Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw is er veel interesse voor de kwaliteit van het milieu. Milieuzorg is een van de aspecten die bedrijven laten meespelen in het selecteren van hun leveranciers. De samenleving eist namelijk van bedrijven dat zij

het milieu zo min mogelijk belasten. Om die reden accepteert supermarktketen Albert Heijn bijvoorbeeld niet langer milieuverontreinigende stoffen zoals cfk's in verpakkingen. Ook moeten leveranciers voldoen aan de eisen van bedrijven rond de hoeveelheid verpakkingsmateriaal. Zo nemen sommige leveranciers van verwarmingsketels de kartonnen dozen en het gebruikte polystyreen (piepschuim) weer mee voor hergebruik na de installatie.

Veel organisaties beschikken over een milieuzorgsysteem. Vaak zijn de milieubesparende maatregelen via wetgeving door de overheid afgedwongen. Daarnaast worden bedrijven beïnvloed door eisen van milieubewegingen als Greenpeace.

Kwaliteit, arbeidsomstandigheden én milieuzorg

Het combineren van de elementen kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieuzorg in één geïntegreerd zorgsysteem biedt belangrijke voordelen. Een dergelijk systeem beschrijft en registreert alle door het management geïdentificeerde organisatorische maatregelen, instructies, richtlijnen, procedures, medewerkers en hulpmiddelen ten behoeve van een goede productkwaliteit, prettige en veilige arbeidsomstandigheden en de bescherming van het milieu. Eén alomvattend zorgsysteem leidt tot de integratie van de drie beleidsgebieden, wat kostenbesparend werkt. Bovendien komt het de coördinatie van het verbeteren van bepaalde KAM-elementen ten goede. De organisatie kan bijvoorbeeld gebruikmaken van dezelfde informatiesystemen en oplossingsmethodieken om maatregelen te treffen ten behoeve van KAM-aspecten. Bovendien kunnen dezelfde deskundige medewerkers worden ingezet op kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieuzorg, wat tot een betere afstemming en synergie leidt. Het volgende voorbeeld illustreert hoe de KAM-elementen elkaar beïnvloeden.



In bepaalde Japanse fabrieken mag iedere medewerker in de fabriekshal de productie direct stoppen als hij of zij tijdens het proces een fout ontdekt in een product. Dit zorgt ervoor dat geen slechte producten de productiehal verlaten. Zo wordt het terugroepen van producten – de zogeheten recall – voorkomen. Deze maatregel is zeer gunstig voor het kwaliteitsimago van de producent. De ingreep waartoe medewerkers in het productieproces bevoegd zijn, heeft daarnaast een positieve invloed op hun motivatie. Bovendien valt dit onder de arbeidsomstandigheden die het gevoel van welzijn bij medewerkers versterken. Tot slot zou het terughalen en vervolgens vernietigen of herstellen van defecte producten een extra belasting van het milieu betekenen in de vorm van transportkosten, afval en uitval.

Het KAM-beleid is de afgelopen decennia een steeds belangrijker rol gaan spelen in het bedrijfsleven. Verschillende redenen liggen hieraan ten grondslag:

- ✓ de groeiende internationale concurrentie, als gevolg van de globalisering;
- ✓ de groeiende vraag van de consument naar kwalitatief goede producten en diensten;

- ✓ de grotere bedrijfsaansprakelijkheid voor de gevolgen van slechte producten en diensten;
- ✓ het grote belang van goede en veilige werkomstandigheden;
- ✓ de groeiende zorg voor de aantasting van het milieu.

1.3 Overeenkomsten van KAM-zorgsystemen

Organisaties moeten bij alle drie KAM-aspecten voldoen aan specificaties. Soms worden die opgelegd door de overheid, soms door de afnemers, soms door de organisatie zelf. Kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg kennen zeven belangrijke overeenkomsten op de volgende punten:

- 1 Procesbeheersing;
- 2 Procedures;
- 3 Oplossingsmethodieken;
- 4 Advisering;
- 5 Standaardisatie;
- 6 Borging;
- 7 Evaluatie.

1. Procesbeheersing

Kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg zijn alle drie gericht op het beheersen van management-, werk- en technische processen. Ze worden geoptimaliseerd als managers en medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen. Het beheersen van deze processen komt er in de praktijk op neer dat organisaties problemen rond productkwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieubelasting willen voorkomen. Daartoe dienen zij te investeren in de techniek en in de werkprocessen, bijvoorbeeld in machines, apparatuur, technische aanpassingen, werktechnieken en trainingen. Enkele voorbeelden:

- ✓ Controlemomenten inbouwen tijdens en na het productieproces in fabrieken, zodat tijdig kan worden ingegrepen als iets verkeerd gaat. Dit voorkomt de recall van producten.
- ✓ Machines en vrachtwagens onderhouden om ongelukken te voorkomen.
- ✓ Machines zodanig uitrusten dat ze voldoen aan de wettelijke eisen. Dit betreft het aanbrengen van voorzieningen om verwondingen of gezondheidsproblemen te voorkomen, zoals het wegzuigen van stof om ervoor te zorgen dat medewerkers geen longproblemen krijgen.
- ✓ Technische hulpmiddelen aanschaffen die – bij juiste toepassing – ertoe bijdragen dat een constante kwaliteit wordt geleverd en het milieu wordt ontzien. Veel productieprocessen zijn overgegaan op robotisering en automatisering.

- ✓ Investeren in systemen die zorgen voor een gescheiden inzameling en verwerking van afval.
- ✓ RSI-problemen voorkomen bij medewerkers van dienstverlenende bedrijven zoals banken en verzekeraars door extra eisen te stellen aan werktafels en stoelen.



RSI, voluit Repetitive Strain Injury, is een aandoening van de pezen of zenuwen, doorgaans in arm, hand of schouder, die is veroorzaakt door een langdurige, eenzijdige belasting, bijvoorbeeld als gevolg van computergebruik. Deze aandoening kan leiden tot langdurige of zelfs permanente arbeidsongeschiktheid als tijdsadequate maatregelen uitblijven.

- ✓ Machines aanschaffen die milieubesparend werken.
- ✓ Eén of meer bedrijfshulpverleners (BHV'ers) opleiden (veel bedrijven doen dit) met als taak tijdens calamiteiten regelen op te treden.
- ✓ Jaarlijks cursussen aanbieden aan medewerkers om de veiligheid op de werkplek beter te leren waarborgen (vooral in chemische bedrijven).

2. Procedures

Procedures spelen een belangrijke rol bij de drie KAM-aspecten. Zij leggen de meest effectieve, efficiënte, veilige of milieubesparende manier van werken vast. Het formuleren van procedures zorgt voor een werkbare structuur in de organisatie. Enkele voorbeelden:

- ✓ Veel organisaties zijn gecertificeerd voor kwaliteit en voor milieuzorg. De essentie van deze certificering is dat alle activiteiten zijn beschreven in richtlijnen, procedures en prestatie-indicatoren, waardoor een goede kwaliteit wordt verkregen en het milieu zo veel mogelijk wordt ontzien.
- ✓ Procedures voor het inkopen van grondstoffen, materialen en machines. Dan gaat het bijvoorbeeld om bepaalde kwaliteits- en milieueisen, wie gemachtigd is de inkopen te doen en wat er aan 'geschenken' geaccepteerd mag worden. Veel organisaties hanteren een erecode voor inkopers. Bij paragraaf 1.5 staan de tien regels van deze code. Ze hebben betrekking op een goede kwaliteitsbeleving van de klant en toeleverancier en kunnen ook worden opgevat als een 'code of ethics' of een 'code of conduct'.
- ✓ Procedures voor het veilig bedienen van machines. In sommige landen verliezen medewerkers het recht op een uitkering als het bedrijfsongeluk is veroorzaakt doordat zij zich niet aan de procedures hebben gehouden.
- ✓ Procedures voor milieuvriendelijk produceren, zoals het gescheiden verzamelen en recyclen van afval of methoden om de hoeveelheid afval en uitval te verminderen.
- ✓ Procedures voor het waarborgen van de veiligheid van medewerkers, zoals voor transporteurs van waardepapieren en detailisten. Het betreft dan bijvoorbeeld handelingsrichtlijnen in geval van een overval of bij het betrappen van een winkeldief.

- ✓ Procedures in geval van calamiteiten, zoals brand en bommeldingen. In grootwarenhuizen zoals V&D wordt bij een ramp via de intercom een codewoord bekendgemaakt waardoor medewerkers weten wat ze moeten doen.
- ✓ Procedures voor het accepteren van orders, waarbij wordt gelet op kredietwaardigheid, uitvoerbaarheid ('Kunnen we het aan?') en de gevraagde snelheid waarmee de order moet worden uitgevoerd (spoedorders, rushorders en superspoedorders).
- ✓ Procedures voor het selecteren van nieuwe medewerkers, voor assessments, voor de introductie en de inwerktijd.

3. Oplossingsmethodieken

Vaak maken organisaties gebruik van stappenplannen als het gaat om het verbeteren van de productkwaliteit en de arbeidsomstandigheden of om het treffen van milieumaatregelen. Amerikaanse en Japanse kwaliteitsgoeroes als William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Masaaki Imai en Philip B. Crosby hebben er verschillende ontwikkeld en geïntroduceerd, waarover meer in hoofdstuk 2. Ook het Instituut voor Nederlandse Kwaliteitszorg (INK), met als doel bedrijven, non-profitinstellingen en de overheid te stimuleren tot continue verbetering van hun bedrijfsvoering, hanteert een stappenplan bij zijn onderzoeksmethodieken naar kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg.

4. Advisering

De drie systemen maken veelvuldig gebruik van externe deskundigen. Enerzijds is dat noodzakelijk in verband met het vaak ontbreken van specifieke kennis van de KAM-aspecten. Anderzijds is men bij de arbo- en milieusystemen verplicht de aanwijzingen van deskundigen op te volgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan richtlijnen van gemeentelijke ambtenaren met betrekking tot bedrijfs- en milieuzorg, de brandweer, de Arbeidsinspectie en ambtenaren van de Warenwet.

5. Standaardisatie

Standaardisatie is het werken in een vaste volgorde of volgens bepaalde procedures zodat een zekere gelijkheid ontstaat in vorm en in samenstelling. Dit speelt bij de KAM-aspecten een belangrijke rol. Er zijn verschillende vormen van certificering die standaardisatie in de hand werken, omdat bedrijven er – meestal vrijwillig – naar streven aan de betreffende eisen te voldoen. Enkele voorbeelden:

- ✓ **Kwaliteitszorg:** Standaardisatie door certificering in de vorm van bijvoorbeeld ISO 9001, HACCP (sinds 1995 wettelijk verplicht voor voedingsmiddelenbedrijven), ISO 22000 (norm voor voedselveiligheid sinds 2005) en de Wet productaansprakelijkheid. Deze wet is van belang als een ongeval veroorzaakt wordt door de slechte kwaliteit van een product. Verder zijn er Europese richtlijnen voor bijvoorbeeld voedselveiligheid waaraan bedrijven zich dienen te houden.
- ✓ **Arbeidsomstandigheden:** Standaardisatie door wetgeving zoals de Arbowet, Europese richtlijnen, British Standards dat onder andere veiligheidsvoorschriften geeft ten behoeve van de auto- en luchtvaartindustrie en internationale normen