

Hoofdstuk 1

Het belang van kwaliteitszorg, arbeidsomstandig- heden en milieuzorg

1.1 Inleiding

Met een goede kwaliteitszorg, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productieprocessen kunnen bedrijven zich onderscheiden. De openingscasus laat zien hoe Continental Automotive Benelux omgaat met kwaliteit, arbeidsomstandigheden en het 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 tijd 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.

CONTINENTAL AUTOMOTIVE BENELUX

Continental Automotive Benelux werd in 1871 opgericht als rubberfabrikant in het Duitse Hannover. De naam Continental wordt niet op zijn Engels uitgesproken, maar als 'continental'. Continental heeft twee productgroepen. De productgroep waar het ooit mee begonnen is betreft banden voor auto's, motoren en fietsen, en draagt ongeveer een derde bij aan de omzet van het concern. Continental is de op drie na grootste producent van autobanden ter wereld. Het bedrijf is ook actief in de automotive industrie; het maakt namelijk auto-onderdelen. De productportfolio van de productgroep automotive bevat een enorme groep producten, zoals elektronische en hydraulische remsystemen, sensoren, geavanceerde bestuurderssystemen, airbags, elektronica, tachografen, remsystemen, veiligheidssystemen, brandstofinjectiesystemen en chassisonderdelen. Wat betreft auto-onderdelen is Continental wereldwijd de vierde producent.

Continental heeft wereldwijd 49 vestigingen, waaronder ook een vestiging in Mechelen (België). Deze vestiging ontwikkelt en produceert onder andere elektronische remsystemen voor personenwagens, actieve sensoren die snelheidsveranderingen van wielen registreren en ventielen voor ABS-systemen. Al deze producten worden geassembleerd in hoogtechnologische montagelijnen. De ABS-remsystemen voor personenwagens worden rechtstreeks aan de automobielsector geleverd. Dat is een typisch voorbeeld van een OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Een OEM is een bedrijf dat producten of onderdelen maakt die worden verwerkt in producten van een ander bedrijf. Het onderdeel wordt dan verkocht onder de naam van het kopende bedrijf.

Continental Automotive Benelux heeft ook een eigen R&D-afdeling voor de verdere ontwikkeling van ventielen en sensoren.

Bedrijfscultuur

Continental Automotive Benelux heeft een aantal waarden of principes geformuleerd. Bij Continental gaat het vooral om kwaliteitsgerichtheid: producten worden continu en systematisch door het bedrijf verbeterd. Kwaliteitsgerichtheid is dan ook een kerncompetentie. Het kwaliteitsniveau ligt zo hoog, dat het niveau van nul fouten wordt bereikt. Andere principes voor managers en medewerkers betreffen onder andere integriteit en betrouwbaarheid, empathie en respectvol gedrag, diversiteit, kennis delen, samenhangigheid, krachten bundelen, teamwerk en netwerken, excellent en flexibel werken, passie, eerlijkheid, levenslang leren, en verantwoordelijkheid nemen.

Continental heeft ook een missie geformuleerd. Deze luidt dat men technisch de beste wil zijn in haar sector en dat men deze leidinggevende positie ook wil behouden. 'Op de website van Continental wordt ook aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De bescherming van het leefmilieu wordt gezien als een belangrijke managementverantwoordelijkheid. De verplichting om het milieu te beschermen geldt voor alle werknemers. Medewerkers en managers dienen verantwoord om te gaan met de natuurlijke rijkdommen. Continental beschikt dan ook over een milieuzorgsysteem dat de internationale norm ISO 14001 volgt. Continental werkt ook samen met een Beschermde Werkplaats in Mechelen. Dat is een organisatie die als voornaamste doel heeft mensen met een

arbeidshandicap tewerk te stellen met het oog op een verbeterde integratie in de maatschappij.

Duidelijk is dat kwaliteit, veilige werkprocedures, gezondheidsbevordering, arbeidsveiligheid, gezondheid, milieu en veilige bedrijfsvoering belangrijke hoekstenen zijn van de bedrijfscultuur van de Belgische vestiging van Continental.

Auto-industrie in België

De auto-industrie behoort tot de belangrijkste industrieën in België. België is ook een aantrekkelijk land voor autoproducenten omdat het over hoogopgeleide werknemers beschikt. Bovendien beschikt België over vier grote zeehavens, namelijk Antwerpen, Gent, Zeebrugge en Oostende. Deze havens maken het makkelijk om onderdelen aan te voeren en de geproduceerde auto's te distribueren.

In het verleden waren er maar liefst vijf autoproducenten in België gevestigd: Ford, General Motors, Volkswagen, Renault en Volvo. In 1994 werden er in België bijna 1,3 miljoen auto's geproduceerd. Maar sinds dat topjaar is de autoproductie afgenomen doordat de Renaultfabriek in Vilvoorde, de Fordfabriek in Genk en de Opelafabriek in Antwerpen zijn gesloten. De belangrijkste oorzaak voor deze afname is dat de producenten te maken kregen met overcapaciteit en hun organisatie en productie moesten herstructureren. De autoproductie is tot ongeveer 0,5 miljoen personenauto's per jaar gedaald. Circa 95% van de geproduceerde auto's wordt weer geëxporteerd.

Zelfrijdende auto's

Continental Automotive Benelux is ook actief in de ontwikkeling van onderdelen ten behoeve van zelfrijdende auto's. Een zelfrijdende auto is een voertuig dat kan rijden door een zelfbesturingssysteem zonder menselijke tussenkomst. Zo'n auto moet worden uitgerust met een groot aantal sensoren om personen en voertuigen te registreren, waarop de zelfrijdende auto dan kan reageren.

Er zijn nu al auto's op de weg met systemen die de bestuurder assisteren, zoals cruise control die de snelheid van de auto constant houdt en het GPS-systeem voor het vinden van een bepaalde bestemming. Weer een fase verder is de auto die uitgerust is met een noodremsysteem dat ingrijpt om een aanrijding te voorkomen. Het gaat dan steeds om systemen waarbij de auto zelfstandig rijdt, maar de bestuurder wel kan ingrijpen. Tot slot zijn er de systemen waarbij de bestuurder niet meer kan ingrijpen. In dat geval ontbreken het stuur en de gas- en rempedalen. Er zijn alleen nog een start- en stopknop en een scherm om de route in te voeren aanwezig.

Het Amerikaanse Google introduceerde in 2014 een dergelijk voertuig, maar in de Verenigde Staten mogen dit soort voertuigen de weg niet op, want de Amerikaanse wet eist dat een bestuurder moet kunnen ingrijpen. In 2015 kondigde Melanie Schultz, de Nederlandse minister van Infrastructuur en Milieu, een test met zelfrijdende auto's op de openbare weg aan. Nederland is daarmee het eerste land ter wereld waar zelfrijdende auto's op de openbare weg mogen rijden. Nederland ambieert een internationale voortrekkersrol op het gebied van zelfrijdende auto's. Het gaat hierbij om auto's zonder stuur. Om de test mogelijk te maken moet wel de Nederlandse regelgeving worden aangepast.

In de luchtvaart zijn zelfsturende toestellen al langer in gebruik. Met name passagiersvliegtuigen kunnen zonder ingrijpen van piloten opstijgen en landen. In de militaire luchtvaart zijn er zelfs al vliegtuigen zonder piloot, de zogenaamde *Unmanned Aerial Vehicles* (UHV's). Er bevindt zich dan een piloot op de grond die met behulp van een camerasysteem het toestel bestuurt. Maar een auto zonder bestuurder laten rijden is aanzienlijk complexer. Voor een zelfrijdende auto zijn zo'n 800 miljoen softwareregels nodig (voor vliegtuigen volstaan zo'n 100 miljoen softwareregels). Een softwareregel is een geschreven instructieregel.

Een aantal autofabrikanten, zoals Audi, Bosch, Continental, Mercedes-Benz, Nissan, Oxford en Stanford University, Toyota, Volkswagen en Volvo, is de afgelopen jaren bezig geweest een zelfrijdende auto te ontwikkelen. Het verschil met de Google-auto is echter dat deze autofabrikanten vooral assiserende technieken willen ontwikkelen. Dat heeft te maken met de aansprakelijkheid als er een ongeluk plaatsvindt. Voor de autoproducenten blijft de mens als bestuurder een belangrijke rol vervullen. Bovendien denken de autoproducenten aan een voertuig dat bedoeld is voor langzaam rijdend verkeer. De visie van zowel Continental Automotive Benelux als Google is dat rond 2020 zelfrijdende auto's op de snelwegen zullen rijden en dat dit een vijftal jaren daarna het ook mogelijk zal zijn in stedelijke agglomeraties. Zelfrijdende auto's dragen mogelijk bij aan het zuiniger rijden, maar ook aan een betere doorstroming van het verkeer in dichtbevolkte landen als België en Nederland.

Deze openingscasus laat zien dat een bedrijf door het leveren van banden en onderdelen een essentiële rol vervult in de productieketen van andere producten, namelijk van auto's en van zelfrijdende auto's. Daarbij speelt kwaliteit een hoofdrol, maar wordt ook rekening gehouden met veilige arbeidsomstandigheden en met het milieu. De problematiek met betrekking tot **Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)** wordt door bedrijven zoals Continental Mechelen expliciet op hun websites genoemd. Om de bedrijfscultuur positief te beïnvloeden heeft het bedrijf een missie, principes en waarden geformuleerd en die via zijn website aan de samenleving gecommuniceerd.

1.2 Wat is KAM?

Zoals gezegd staat KAM 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 over de combinatie daartussen. Op drie KAM-aspecten wordt uitgebreider 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 tegelijkertijd een dwingende eis die de omgeving aan de organisatie stelt. 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 hier 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. De laatste jaren is de aandacht in het bedrijfsleven 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. Het nadeel van deze kwaliteitszorg is wel dat het voor veel werknemers betekent dat zij te maken krijgen met een grote toename van regels en bureaucratie.

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 om tot dergelijke maatregelen over te gaan, introduceerde de Nederlandse overheid in 1895 de Veiligheidswet. Heel lang gold die echter alleen voor fabrieken en werkplaatsen met een krachtwerktuig of een oven.

Tegenwoordig gaan arbeidsomstandigheden niet meer alleen over 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. De Arbowet is een kaderwet met allerlei voorschriften en normen die het werk veiliger, hygiënischer en fysiek minder belastend maken. 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 arbeidsom-

standigheden. Het gaat dan 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 meest voorkomen.

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 deze 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) na de installatie van het apparaat weer mee voor hergebruik.

Veel organisaties beschikken over een milieuzorgsysteem. Vaak zijn deze 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 hele 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 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 over de aantasting van het milieu.

1.3 Overeenkomsten van KAM-zorgsystemen

Organisaties moeten bij alle drie KAM-aspecten voldoen aan bepaalde 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 organisaties te investeren in techniek en in 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* (het terugroepen) 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 dat 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 tijdige adequate maatregelen uitblijven.

- Machines aanschaffen die milieubesparend werken.
- Eén of meer bedrijfshulpverleners (BHV'ers) opleiden (veel bedrijven doen dit) die als taak hebben 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. Procedures 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 zoveel mogelijk wordt ontzien.
- Procedures voor het inkopen van grondstoffen, materialen en machines. Daarbij 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. 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 detaillisten. Het betreft dan bijvoorbeeld handelingsrichtlijnen in geval van een overval of bij het betrappen van een winkeldief.
- Procedures in geval van calamiteiten, zoals brand of bommeldingen. In grootwarenhuizen zoals de Bijenkorf wordt bij een ramp via de intercom een code-woord verspreid waardoor medewerkers weten wat ze moeten doen.
- Procedures voor het accepteren van orders, waarbij wordt gelet op kredietwaardigheid van de opdrachtgever, 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 hun introductie en 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 verschillende plannen ontwikkeld en geïntroduceerd, waarover meer in hoofdstuk 2. Ook het Instituut voor Nederlandse Kwaliteitszorg (INK), dat als doel heeft 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. Allereerst is dat noodzakelijk omdat specifieke kennis over de KAM-aspecten intern vaak ontbreekt. Verder 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 Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (szw) 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 om 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 de slechte kwaliteit van een product een ongeval veroorzaakt. 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 veiligheidsvoor-schriften geeft ten behoeve van de auto- en luchtvaartindustrie), en door inter-nationale normen zoals de Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS 18001), regels van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en de Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (vca).
- **Milieuzorg:** Standaardisatie door certificering via ISO 14001 en door wetgeving zoals de Wet milieubeheer.

6. Borging

Borging betekent de garantie van kwaliteit. De organisatie dient vast te leggen op welke wijze zij de toezeggingen aan de klant kan nakomen. Bij borging worden de bedrijfsdoelen, de belangrijke (kritische) processen en de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken beschreven. Van de processen wordt vastgelegd dat deze volgens vaste afspraken en stappen verlopen, zodat duidelijk is welke kwaliteitsaspecten belangrijk zijn voor de leverancier én voor de klant. Hoofdstuk 2 gaat nader in op het aspect kwaliteitsborging.

7. Evaluatie

Als een organisatie een verbetering heeft aangebracht in een of meer van de drie KAM-aspecten wordt na verloop van tijd geëvalueerd of die verbetering inderdaad tot de verwachte resultaten heeft geleid. De resultaten van de evaluatie worden vervolgens met het management en de medewerkers besproken. Een evaluatie kan leiden tot het bijsturen van processen.

Het besluit van een organisatie om iets aan de kwaliteit, de arbeidsomstandigheden of het milieu te gaan doen, is vaak een reactie op wat uit de samenleving naar voren komt. Daarbij kan het gaan om klanten met bepaalde kwaliteits- en milieuwensen, de overheid met haar wetgeving, de vakbonden, de ondernemingsraad of bijvoorbeeld milieupressiegroepen. Kwaliteitszorg is in vergelijking met arbeidsomstandigheden en het milieu echter veel minder gebaseerd op van bovenaf opgelegde wetgeving. Een organisatie moet bewust kiezen voor kwaliteit. Kwaliteit is altijd een belangrijk kenmerk geweest voor organisaties om zich van de concurrent te onderscheiden. Kwaliteitszorg heeft een lange weg afgelegd waarbij producten in het verleden eerst alleen steekproefsgewijs werden gecontroleerd en kwaliteit de verantwoordelijkheid was van een beperkt aantal medewerkers. Tegenwoordig worden door de invoering van integrale kwaliteitszorg alle medewerkers in de organisatie bij kwaliteitszorg betrokken. Maar ook arbeidsomstandigheden en milieunormen hebben een grote ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij moesten organisaties zich steeds aanpassen aan veranderde omstandigheden. Hieronder volgt in het kort een beschrijving van de ontwikkeling van de drie KAM-elementen in de afgelopen twee eeuwen.