

KWALITEITSZORG EN BEDRIJFSMILIEUZORG : INTEGREERBAAR ? ⁽¹⁾

ir. F. De Mulder,
Milieucel GOM West-Vlaanderen

ir. J. Lammerant,
projektkoördinator WES Milieuonderzoek en -advies

Inleiding

Door impulsen vanuit de markt, door de wetgeving of door bedrijfsinterne drijfveren geprikkeld, gaan steeds meer bedrijven over tot het opzetten van zorgsystemen. Een zorgsysteem kan omschreven worden als een structuur die gericht is op het beheersen en waarborgen van de bedrijfsvoering op bijvoorbeeld kwaliteits- of milieugebied.

Kwaliteitszorg is reeds in heel wat bedrijven een vast onderdeel van het bedrijfsgebeuren. Er zijn reeds een aantal jaren internationale normen voor kwaliteitszorgsystemen voorhanden op grond waarvan men zich kan laten certificeren. Bedrijfsinterne milieuzorg daarentegen is, vooral bij KMO's, een vrij recent fenomeen. Veel KMO's beperken zich nog al te vaak

tot het louter voldoen aan de strikt wettelijke verplichtingen terzake. Uniforme internationale normen voor milieuzorgsystemen zijn er voorlopig nog niet. Milieuzorg is bovendien veel minder verbonden met de bedrijfsdoelstellingen dan kwaliteitszorg.

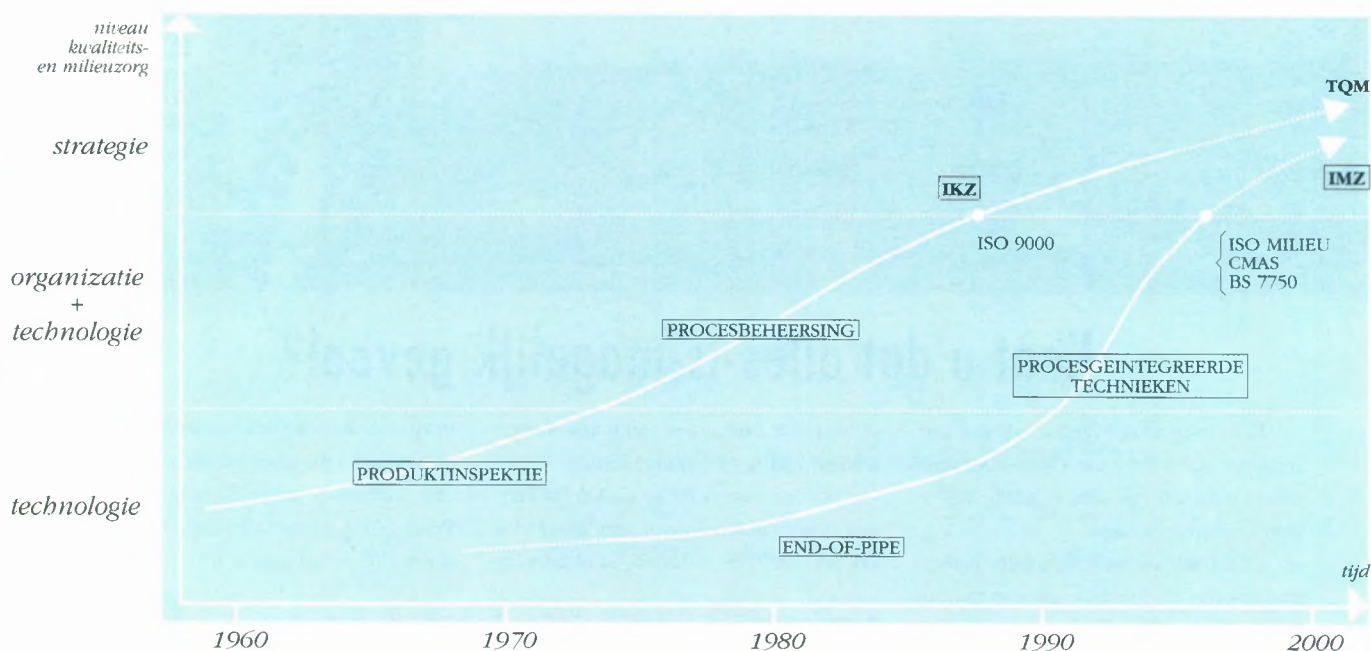
Naar verwachting zal milieuzorg evenwel de steile opgang die kwaliteitszorg gedurende het voorbije decennium heeft gekend volgen. De motieven om zorgsystemen in te voeren zijn reeds uitvoerig beschreven in vorige artikels verschenen in dit tijdschrift¹. De vraag die aan de orde is in onderhavig artikel peilt naar de mogelijkheden en wenselijkheid om beide zorgsystemen te integreren. De noodzaak de beperkte middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten speelt in deze discussie een belangrijke rol.

Hierna wordt nagegaan welke de fundamentele gelijkenissen en verschillen zijn tussen kwaliteitszorg en bedrijfsmilieuzorg. Op de situatie inzake normalizatie en certificatie wordt uitvoeriger ingegaan. Vervolgens worden de mogelijkheden en de voordelen van integratie beschreven. Tot slot worden een aantal aanbevelingen opgesomd voor bedrijven die zich beraden over het al dan niet integreren van beide zorgsystemen.

Evolutie in kwaliteitszorg en bedrijfsmilieuzorg

Zowel kwaliteitszorg als milieuzorg hebben doorheen de jaren een opvallend gelijke evolutie ondergaan. Deze evolutie heeft trouwens nog lang niet haar eindpunt bereikt (figuur 1).

Figuur 1 :
Evolutie van kwaliteitszorg en milieuzorg bij ondernemingen



Door de toenemende belangstelling voor bedrijfsinterne milieuzorg rijst de vraag naar de integreerbaarheid van kwaliteitszorg- en milieuzorgsystemen.

Tot en met de jaren '60 werd kwaliteit opgevat als de eigenschappen van het produkt in enge zin: 'Komen de eigenschappen van het produkt overeen met de afgesproken specificaties?' Eindcontroles en produktkeuringen waren de dominante instrumenten. Voldeed het produkt niet, dan werd het bijgewerkt of weggegooid. Kwaliteitszorg beperkte zich tot produktinspektie. Dit stadium werd gekenmerkt door hoge afkeurpercentages (uitval) en hoge kwaliteitskosten.

Vanaf de jaren '70 werd het kwaliteitsbegrip verruimd tot alle relevante nevenkarakteristieken van het produkt: produktconformiteit, prijs, levertermijn, service. Kwaliteitszorg staat hier voor procesbeheersing. Het aksent ligt op het voldoen aan de klantenwensen. Klachtenevaluatie en marktonderzoeken worden belangrijker. Sedert de jaren '80 is kwaliteitszorg van een louter technologisch gegeven geëvolueerd naar een organisatorisch gegeven. Organisatie als sleutel tot procesbeheersing. Kwaliteitskosten en afkeurpercentages worden gereduceerd. Internationale normen voor kwaliteitszorgsystemen zijn voorhanden.

Een aantal bedrijven zijn reeds gestart met integrale kwaliteitszorg (IKZ), de volgende faze in de evolutie. Het voortdurend streven naar verbetering van produkten, van processen en van de organisatie als geheel is hierbij een essentieel kenmerk. Preventie staat centraal. Kwaliteitskosten en afkeur zijn geminimaliseerd ('zero defects').

Het milieubewustzijn is in het bedrijfsleven van veel recentere datum dan het kwaliteitsbewustzijn. In een eerste faze lag het accent op zuivering op het einde van de keten. Via end-of-pipe technieken werden emissies gereduceerd tot onder de normen. Milieu-problemen worden daarbij vaak alleen maar verschoven van het ene kompartiment naar het andere, waardoor nieuwe problemen ontstaan (bijvoorbeeld waterzuivering leidt tot slibafval). Produkt en proces staan niet ter discussie. Milieu wordt gezien als last.

Momenteel krijgen procesgeïntegreerde maatregelen (integraal keten-

beheer) meer en meer aandacht. Via deze aanpak wordt gestreefd naar een systematische reductie van de hoeveelheid afval en emissies. Geleidelijk groeit het inzicht dat milieuproblemen veroorzaakt door het bedrijf veelal te herleiden zijn tot organisatorische problemen. Milieuzorgsystemen komen op de markt. Een aantal nationale normen zijn voorhanden, internationale normen worden voorbereid. Het produkt staat evenwel niet ter discussie. Milieu wordt gezien als randvoorwaarde.

De volgende faze waarbij een voortdurende verbetering van alle milieuprestaties van het bedrijf wordt nagestreefd kan omschreven worden als integrale milieuzorg. Het aksent ligt ondermeer op produktontwerp en procesontwikkeling. Preventie staat centraal. Milieu is onderwerp van de strategie waarbij proces en produkt in vraag worden gesteld. Milieu wordt gezien als uitdaging.

De in figuur 1 gehanteerde tijdschaal geldt als een ruw gemiddelde voor de gehele industrie. Er dient te worden opgemerkt dat er zeer grote verschillen bestaan tussen de bedrijven onderling. Wat betreft milieuzorg bevinden heel wat KMO's zich nog steeds in de faze van de end-of-pipe aanpak terwijl een weliswaar beperkt aantal bedrijven reeds ver gevorderd is met integrale milieuzorg of zelfs met de integratie van milieu- en kwaliteitszorg.

Vergelijking tussen kwaliteitszorg en bedrijfsinterne milieuzorg

Parallellen tussen beide systemen hebben betrekking op de evolutie, de doelstellingen, de systematiek en de bedrijfskultuur. Verschillen tussen kwaliteits- en milieuzorg situeren zich eveneens op vlak van de evolutie en de doelstellingen, maar ook inzake aanleiding en certificeerbaarheid van beide zorgsystemen.

Evolutie

Uit Figuur 1 blijkt duidelijk dat volgende trends in de evolutie van kwali-

teits- en milieuzorg te onderscheiden zijn:

- trend van korrigerend optreden naar preventief optreden;
- toenemend belang van ontwikkeling en ontwerp;
- verschuiving van de specifieke verantwoordelijkheid van 'specialisten' naar een gedeelde verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie;
- verschuiving van louter technologische aanpak naar een combinatie van technologie en organisatie.

Een opvallend verschilpunt in de evolutie van kwaliteits- en milieuzorg is het fazeverschil in de tijd. Met kwaliteitszorg is inmiddels veel meer ervaring opgedaan dan met milieuzorg.

Doelstellingen

De doelstellingen zijn in grote mate gelijklopend bij beide systemen. Beide systemen zijn gericht op:

- het systematisch en aantoonbaar voldoen aan al dan niet formeel vastgestelde milieu-/kwaliteitseisen;
- het bewerkstelligen van een betrouwbare en zorgvuldige bedrijfsvoering;
- de beheersing van risico's (produkt-, milieuaansprakelijkheid);
- de beheersing van kosten;
- de continuïteit van de onderneming.

Toch zijn er ook belangrijke verschillen, met name:

- terwijl kwaliteitszorg eerder gericht is op de kwaliteit van produkten en diensten is milieuzorg meer gericht op de kwaliteit van de leefomgeving;
- kwaliteitszorg ligt direkt in het verlengde van de bedrijfsdoelstellingen terwijl milieuzorg meer als randvoorwaarde voor de produktie beschouwd wordt; dit kan aanleiding geven tot konfliktituaties; het nastreven van een betere produktkwaliteit kan leiden tot een hogere milieubelasting (bijvoorbeeld toevoegen van cadmium aan gele en rode pigmenten ter verbetering van de kleurvastheid).

Aanleiding

De aanleiding om met milieu- of kwaliteitszorg te beginnen vormt een verschilpunt. De stimulans om kwaliteitszorg in te voeren kwam meestal vanuit de markt (konkurrentiefaktor, eisen van klanten) terwijl in eerste instantie de druk van de publieke opinie en het hieruitvolgende overheidsop-



Milieuonderzoek en -advies

- ☞ **Milieudoorlichting 'op maat van uw bedrijf'**
 - doorlichting van de milieukosten, vergunningstoestand, milieu-impakt en het milieubeleid van de onderneming
 - knelpuntenanalyse
 - prioriteitenplan
- ☞ **Milieuzorgsysteem**
 - begeleiding bij de implementatie van milieuzorgsystemen (volgens de BS 7750 of EMAS)
 - begeleiding bij de integratie van milieuzorg en kwaliteitszorg
- ☞ **MER** – infrastructuur-MER
 - industriële MER
- ☞ **Marktonderzoek**
(afvalstoffen, milieutechnologie)

Verdere inlichtingen: ir. J. Lammerant

tel.: 050/35.84.42
fax: 050/36.31.86

Baron Ruzettelaan 33
8310 Assebroek-Brugge

traden de nodige impulsen gaven om te starten met milieuzorg. Milieuzorg beperkte zich in een eerste fase dan ook uitsluitend tot het louter voldoen aan de wetgeving. Sinds de overheid ook financiële instrumenten toepast (heffingen, subsidies voor milieuvriendelijke investeringen) evolueert milieuzorg naar een preventieve aanpak. Tegenwoordig evolueert milieuzorg in die mate dat het eveneens een concurrentiefactor wordt.

Systematiek in aanpak

De systematiek van kwaliteitszorg- en milieuzorgsystemen is dezelfde :

- beide zijn managementinstrumenten gericht op de beheersing van hetzij kwaliteits-, hetzij milieuaspekten;

- beide systemen zijn op vlak van beleidsvorming, planning, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, meet- en registratiemethodieken, controle- en evaluatiesystemen en rapportering nagenoeg identiek; een specificiteit naar activiteiten blijft uiteraard bestaan, al zijn er heel wat taken die gelijklopend zijn;

- dokumentatie is het voornaamste middel om aan te tonen dat een georganiseerd kwaliteits- of milieuzorgsysteem aanwezig is; elk systeem kan worden vastgelegd in een handboek, procedures en werkinstructies;

- terugkoppelingen en regelkringen vormen de basis;

- gedeelde verantwoordelijkheid van alle werknemers in alle geledingen van de organisatie.

Bedrijfskultuur

Tenslotte lopen beide systemen gelijk op vlak van de vereiste bedrijfskultuur. Zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid zijn sleutelwaarden.

De houding van ondernemers ten opzichte van zorgsystemen is daarbij evenzeer van belang. Oorspronkelijk stond men eerder skeptisch ('het kost veel meer dan het ooit zal opbrengen'). In de huidige markt wordt kwaliteitszorg door veel bedrijven als een absolute voorwaarde gezien voor continuïteit en groei, terwijl steeds meer managers beseffen dat verwaarlozing van milieuaspekten een hypotheek legt op het voortbestaan van de onderneming.

Certificeerbaarheid

In tegenstelling tot milieuzorgsystemen zijn voor kwaliteitszorgsystemen reeds een aantal jaar uniforme internationale normen voorhanden (ISO 9000), op grond waarvan men zich kan laten certificeren. Hierna wordt dieper op dit onderwerp ingegaan.

Normalizatie en certificatie

Normalizatie en certificatie van kwaliteitszorgsystemen

In 1987 werden de bekende ISO 9000 normen en richtlijnen voor kwaliteitszorgsystemen vrijgegeven door de International Organisation for Standardisation (ISO). Deze normen zijn in nauwe samenwerking met het Comité Européen de Normalisation (CEN) uitgewerkt en geheel omgezet in de Europese normen EN 29000 tot en met 29004, zodat alle leden van de CEN verplicht werden er nationale normen van te maken.

Voor een kwaliteitszorgsysteem volgens de ISO normen 9001 tot en met 9003 kan een onderneming een certificaat verkrijgen. Dit geeft aan dat de onderneming op een bepaald moment heeft bewezen over een kwaliteitszorgsysteem te beschikken dat voldoet aan de gestelde normen.

In Figuur 2 is schematisch weergegeven welke de verschillen zijn tussen deze ISO 9000 normen :

- Een onderneming met een kwaliteitszorgsysteem volgens de ISO 9003

teitszorgsysteem volgens de ISO 9003 norm waarborgt door het naleven van 12 eisen dat de door haar geleverde produkten vóór levering alleszins een beproeving en eindkeuring hebben ondergaan volgens een vastgelegd systeem.

- De ISO 9002 norm gaat verder : achttien eisen vormen de basis voor een model voor de kwaliteitsborging bij het vervaardigen en het installeren. Dit systeem vertrekt van de kontraktuele overeenkomst met de klant en de aanschaf van grondstoffen en/of diensten, verder tot de uitbouw van het produkt (of de dienst) en eindigt bij de uiteindelijke levering ervan. Een onderneming met het ISO 9002 certificaat streeft naar het behouden, eventueel zelfs het verbeteren van het kwaliteitsniveau van de organisatie binnen de onderneming en het leveren van een kwaliteitsprodukt (of dienst).

- De ISO 9001 norm voegt twee supplementaire eisen toe aan de ISO 9002 normen : ontwerp/ontwikkeling en nazorg. Daardoor garandeert de gecertificeerde onderneming supplementair dat het kontraktueel overeengekomen produkt (of dienst) uiteindelijk aan de gestelde eisen zal voldoen en dat toezicht zal worden gehouden op het geleverd produkt of dienst voor zover kontraktueel werd overeengekomen.

De ISO 9004 norm laat geen certificatie toe, daar het hier gaat om richtlijnen inzake de invoering van het kwaliteitszorgsysteem, die echter wel vele waardevolle (managements)as-

pekten bij het realiseren van integrale kwaliteitszorg weergeven.

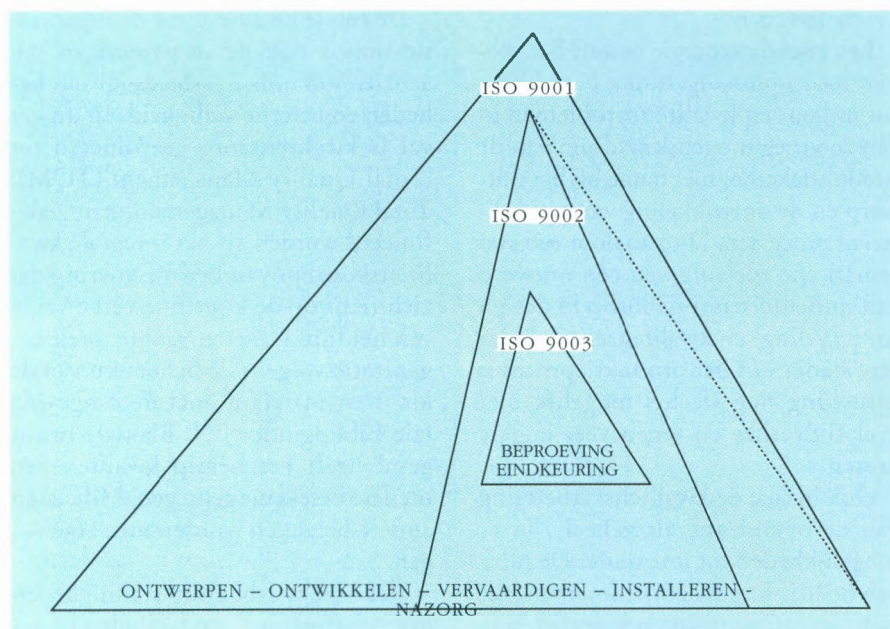
Ondanks het succes van deze ISO 9000 reeks waren er echter ook een aantal punten van kritiek. Zo luidt het dat ISO 9000 niet meer is dan een vormelijk systeem en geen echte garanties voor kwaliteitszorg biedt. Vandaar dat binnen ISO een technische commissie (TC 176) aan een verbeterde ISO 9000 reeks werkt. Zo wordt in de uitgebreide richtlijnen in ISO 9000 en ISO 9004 op verschillende plaatsen het concept van continue kwaliteitsverbetering behandeld, niet alleen met betrekking tot het geleverde produkt of dienst, maar ook in relatie tot de eigen organisatie. Men gaat dus duidelijk de richting uit van integrale kwaliteitszorg. Wat betreft de normen voor externe kwaliteitsborging (ISO 9001 tot ISO 9003) worden op inhoudelijk vlak hier en daar een aantal vernieuwingen en aanvullingen aangebracht. Zo zal in ISO 9002 de eis nazorg worden opgenomen (zie Figuur 2). De nieuwe ISO 9003 zal zestien eisen bevatten in plaats van de vroegere twaalf, zodat de nieuwe ISO 9003 norm sterk zal aanleunen bij de huidige ISO 9002 norm.

Normalizatie en certificatie van milieuzorgsystemen

Stimulering van de invoering van bedrijfsmilieuzorgsystemen vormt één van de belangrijke nieuwe elementen van het milieubeleid van de overheid ten aanzien van de industrie. Zo werkt de 'Commissie Bocken' in Vlaanderen aan het kaderdecreet 'Milieuhygiëne', waarin een hoofdstuk 'bedrijfsinterne milieuzorg' wordt voorzien. Alhoewel er inmiddels een redelijke consensus bestaat omtrent de inhoud van bedrijfsmilieuzorgsystemen, bestaat het gevaar dat in de praktijk bedrijven op geheel verschillende wijze invulling geven aan milieuzorgsystemen. Dit tengevolge van de grote verscheidenheid aan productieprocessen, milieu-aspekten die voor de bedrijven spelen en milieu-eisen die worden gesteld.

Vanuit een behoefte meer structuur te brengen in het concept van milieuzorgsystemen wordt in binnen- en buitenland reeds geruime tijd nagedacht over normalizatie van milieuzorgsystemen. De aanwezigheid van een milieuzorgsysteem, dat voldoet aan de uitgangspunten van een norm, zou dan

Figuur 2 :
Schematische voorstelling inhoud ISO 9001, ISO 9002 en ISO 9003



met certifikatie zichtbaar kunnen worden gemaakt.

Het British Standards Institution (BSI) gaf in maart 1992 de toon aan met de introductie van een eerste officiële norm voor milieuzorgsystemen: de BS 7750. Deze norm is opgezet met als uitgangspunt dat hij aansluit bij de norm voor kwaliteitszorgsystemen (de ISO 9000 serie, in de UK bekend als de BS 5750) en bij een ontwerp van het communautair milieubeheer- en milieuauditsysteem daterend van 1991.

De mogelijkheid tot certifikatie van een milieuzorgsysteem volgens de BS 7750 norm lijkt in België nog veraf. Dit in tegenstelling met Nederland, waar nu reeds certifikatie volgens deze norm mogelijk is. Bovendien worden in Nederland stappen genomen om de Britse norm als nationale standaard te erkennen, zodat binnenkort dan ook een geautoriseerde Nederlandse vertaling van BS 7750 beschikbaar zal komen.

In de komende jaren kunnen echter twee internationale normen voor milieuzorgsystemen worden verwacht, die beide evaluatie en certifikatie mogelijk zullen maken:

- De verordening van de Raad van de EG inzake de vrijwillige deelname van bedrijven uit de industriële sektor aan het communautair milieubeheer- en auditsysteem (CMAS) trad in werking op 13 juli 1993 en is in alle lidstaten rechtstreeks van toepassing vanaf 13 april 1995. Ondernemingen die deelnemen en voldoen aan de voorwaarden van deze EG-verordening krijgen het recht een Europees logo aan te brengen op de betrokken exploitatiezettel(s) en op de briefwisseling.

- Ook de ISO ontwikkelt een eigen norm voor milieumanagement, naar analogie met de bestaande normen voor kwaliteitszorg (ISO 9000 tot en met ISO 9004) en kwaliteitsauditing (ISO 10011). Begin juni 1993 werd een technische commissie (ISO TC 207) ingesteld met de opdracht een norm te ontwikkelen. De huidige stand van zaken is dat het eerste ontwerp van deze ISO norm kan verwacht worden in september 1994. Diverse inspraakrondes moeten nadien nog doorlopen worden, zodat het tenminste tot medio 1996 zal duren vooraleer de documenten als definitieve ISO norm kunnen gepubliceerd worden. Pas nadat deze norm als Europese norm door het CEN wordt erkend en

als dusdanig als nationale standaard in België wordt ingevoerd, zal evaluatie en certifikatie van bedrijfsmilieuzorgsystemen volgens ISO normen mogelijk zijn.

Vlaamse ondernemingen hoeven voor het opstellen van een milieuzorgsysteem echter niet te wachten op het van kracht worden van de EG-verordening of ISO norm voor milieumanagement, maar kunnen zich beter nu reeds baseren op de BS 7750. De in deze norm opgestelde eisen inzake het te formuleren milieubeleid, het milieuprogramma en het milieuzorgsysteem werden praktisch integraal overgenomen in de EG verordening inzake CMAS. Wil een onderneming in 1995 haar milieuzorgsysteem, gebaseerd op de BS 7750, vervolgens laten registreren volgens het communautair milieubeheer- en -auditsysteem, dan dienen enkel twee extra aspecten ingebouwd te worden, met name een verificatiesysteem en een validatie van de milieuverklaring.

Mogelijkheden tot integratie

Ook al bestaat er geen enkele norm voor een geïntegreerd kwaliteits- en milieuzorgsysteem, toch blijkt duidelijk uit de parallellen tussen beide systemen dat het zeer goed mogelijk is om beide tot op zekere hoogte te integreren.

Synergieën in het belang van kwaliteit en milieu zijn er bijvoorbeeld met betrekking tot een efficiënt gebruik van grondstoffen, hulpstoffen en energie waardoor de hoeveelheid afval en emissies kan worden gereduceerd. Uitval voorkomen is afval voorkomen ('zero defects').

Een tweede synergie betreft het zoeken naar oplossingen met betrekking tot milieu- en kwaliteitsproblemen in een zo vroeg mogelijk stadium van de productieketen, met name bij het ontwerp en de ontwikkeling van producten of processen. Dit kan door een systematische toetsing van een ontwerp aan milieu-eisen (bijvoorbeeld design for recycling) en kwaliteitseisen. In latere stadia van het productieproces is bijstelling nog slechts mogelijk met veel tijdverlies en tegen veel hogere kosten.

Ook inzake de kwaliteitsverbetering van de organisatie als geheel zijn er mogelijkheden tot integratie. De inzet van bedrijfskundige instrumenten, gericht op een voortdurende verbetering

van management, besluitvorming en procesbeheersing, komt zowel ten goede aan de realisatie van milieudoelstellingen als van kwaliteitsdoelstellingen.

Tenslotte kan gesteld worden dat verbetering van milieuzorg over het algemeen een positief effect heeft op het kwaliteitsimago van het gehele bedrijf en bijgevolg ook op het kwaliteitsimago van de afgeleverde producten. Hierin ligt misschien wel de beste synergie: milieuzorg is eveneens een vorm van kwaliteitszorg. Dit wordt weergegeven door Figuur 3.

*Figuur 3 :
Milieuzorg als onderdeel van
Totale Kwaliteit*



Uit deze figuur blijkt duidelijk dat er sprake is van twee verschillende interpretaties van het begrip kwaliteit. Kwaliteit van producten en diensten kan worden gedefinieerd als de mate waarin het afgeleverde produkt of de dienstverlening voldoet aan de klantenverwachtingen begrensd door de prijs die de klant wil betalen en de levertijd die de klant bereid is te aanvaarden. Deze interpretatie van kwaliteit laat dus weinig ruimte voor kwaliteitseisen op vlak van bijvoorbeeld milieu.

De totale kwaliteit van de organisatie omvat ook de inspanningen ten aanzien van milieu, arbeidsomstandigheden en externe veiligheid. In dit geval is kwaliteitszorg geëvolueerd tot 'Total Quality Management' (TQM). Total Quality Management kan gedefinieerd worden als het integrale kwaliteitsconcept van bedrijfsvoering dat zich richt op de continue verbetering van het functioneren van de totale organisatie volgens de behoeften van de klant en in relatie met de omgeving (zie bibliografie, J.N. Blauw). In dit geval heeft het begrip kwaliteit een bredere betekenis gekregen. Milieu- en andere belangen worden mee afgewogen.

Het aspect arbeidsomstandigheden heeft betrekking op veiligheid, ge-

zondheid en welzijn van de werknemers. Veiligheidszorg komt ook ten goede aan het bedrijfspatrimonium (voorkomen van schade). In veel bedrijven beperkt men zich in de praktijk nog tot het element veiligheid en wordt aan de elementen gezondheid en welzijn van de werknemers nog slechts summier aandacht besteed.

Integratiemodel

Figuur 4 geeft aan op welke niveaus in de organisatie integratie zinvol is. De figuur toont een vooraanzicht van drie kegels die deels in elkaar overgaan.

Naar analogie met het kwaliteits-handboek kan op het strategisch niveau gebruik worden gemaakt van een milieu- en veiligheidshandboek. Gezien op dit niveau in de organisatie duidelijkheid dient te bestaan over de beleidsopties en konkrete bedrijfsdoelstellingen voor elk van de drie deelaspecten kwaliteit, milieu, veiligheid is het aangewezen om de respectievelijke handboeken gescheiden te houden.

Dit is ondermeer van belang omwille van het feit dat hierdoor de herkenbaarheid van elk zorgsysteem gevrijwaard blijft. Dit is noodzakelijk daar men te maken heeft met verschillende externe controlerende instanties (bv. certificerende instelling voor kwaliteitszorgsysteem, milieuverifikateurs voor milieuzorgsysteem) en diverse belanghebbenden (klanten, omwonenden, overheid, enzomeer). Het uit el-

kaar houden van de drie handboeken laat ook toe de respectievelijke deelbeelden, elk bij voorkeur behartigd door iemand anders intern in de onderneming (een koördinator), op een gelijkwaardige wijze tegen elkaar af te wegen. Het risico op het systematisch onderwaarden van bepaalde deelaspecten ten voordele van andere wordt daarmee uitgesloten.

Het kwaliteitshandboek en milieuhandboek moeten minstens volgende elementen bevatten :

kwaliteits- respectievelijk milieubeleidsverklaring, met beschrijving van plannen en meerjarenprogramma's; organisatiestructuur van het bedrijf met beschrijving van de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden; algemene beschrijving van de bedrijfsactiviteiten en werking van de diverse bedrijfsafdelingen; een overzicht van en een samenhang tussen de procedures.

Op het management niveau worden de procedures geschreven. Deze procedures vermelden werkzaamheden die essentieel zijn voor het op peil houden van het zorgsysteem, waarin wordt vastgelegd met wie, met wat, wanneer en waar een activiteit wordt uitgevoerd.

Bedrijven die reeds beschikken over procedures van een bestaand *kwaliteitszorgsysteem* kunnen milieu- en veiligheidsaspecten gaan integreren in deze procedures. Zo kunnen bestaande procedures voor bijvoorbeeld auditing van kwaliteitssystemen aangepast

worden met het oog op milieu-auditing. Niettegenstaande zullen nog heel wat procedures dienen opgesteld te worden die specifiek op één deelaspect van toepassing zijn. Voorbeelden van zulke procedures voor het deelaspect milieu zijn bijvoorbeeld :

de vergunningsprocedure ;
de beheerssystemen voor afval, afvalwater en luchtmissies in de onderneming ;
de meldingsprocedure naar externen.

Om echter inzicht over de verschillende zorgsystemen te behouden is het noodzakelijk via een tabel aan te geven hoe en waar de normen en de kenmerken van het milieuzorgsysteem ingebouwd werden in de kwaliteitsprocedures. Zoniet lopen de procedures van verschillende zorgsystemen te sterk door elkaar en wordt het auditen van één enkel zorgsysteem praktisch onmogelijk.

De voordelen van een integratie van kwaliteits-, milieu- en veiligheidszorg zijn het grootst op het operationele niveau (de werkvloer). Eenduidige werkinstructies die zowel kwaliteits-, milieu- als veiligheidsdoelstellingen voor ogen hebben laten de arbeider toe per handeling of per machine één lijst van instructies te hanteren. Dat sluit niet uit dat daar ondermeer een aantal specifieke instructies op vlak van bijvoorbeeld kwaliteit in staan. Andere instructies hebben zowel kwaliteits-, milieu- als veiligheidsdoelstellingen voor ogen (zoals een instructie die erop gericht is het morsen van olie te voorkomen).

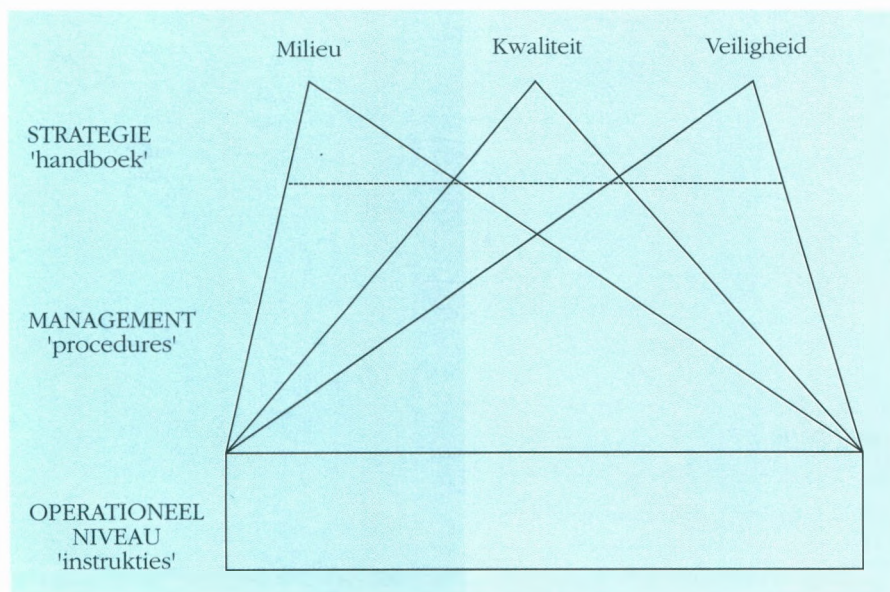
Vooral tussen milieuzorg en de zorg voor arbeidsomstandigheden en arbeidsveiligheid bestaan heel wat overeenkomsten doordat problemen er vaak dezelfde fysische oorzaken hebben. Het duidelijkst is dit voor geluid en emissies van gassen, dampen, stof of geur, het morsen of lekken van olie en dergelijke. Beperkende en sanerende maatregelen hebben op dat vlak doorgaans een dubbel positief effect.

Uit dit integratiemodel blijkt dat integratie wordt gezien als een grote mate van samenwerking, maar zeker niet als een volledige integratie van beide systemen.

Samengevat:

- volledige scheiding op het niveau van het handboek;
- gedeeltelijke integratie op het niveau van de procedures;
- verregaande integratie op het niveau van de instructies.

Figuur 4 :
Integratiemodel voor kwaliteits-, milieu- en veiligheidszorgsystemen



Mogelijke knelpunten inzake de invoering van een geïntegreerd zorgsysteem

Hoewel er vele voordelen zijn aan een gedeeltelijke integratie van kwaliteitszorg en bedrijfsmilieuzorg zal het integratieproces bij het ene bedrijf vlotter verlopen dan bij het andere bedrijf.

De meeste bedrijven worden wellicht gekonfronteerd met de vaststelling dat kwaliteit in het bedrijf een belangrijk aandachtspunt is terwijl milieu nog veelal een end-of-pipe probleem is. Er is dus meestal een belangrijk fazeverschil in ontwikkeling tussen kwaliteits- en milieuzorg (zie figuur 1). Hoe groter dit verschil, hoe moeilijker een geïntegreerd systeem tot stand te brengen is. Prioritair dient dus extra aandacht aan milieuzorg besteed te worden.

Daarbij is het aan te bevelen vooraf een zogenaamde bedrijfsmilieu-analyse uit te voeren. Dit is een inventariserend onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot de milieuprestaties van het bedrijf. Op basis van deze doorlichting verkrijgt men een overzicht van de knelpunten op vlak van milieu evenals van de benodigde mensen en middelen om een milieuzorgsysteem in te voeren. Tevens biedt het een goede grondslag om een kosten/batenanalyse te kunnen opstellen en om de tijdsplanning voor implementatie te kunnen inschatten.

Een mogelijk knelpunt kan de mate van integratie zijn van kwaliteitszorg en milieuzorg in de organisatie. Lijnfunktionarissen hebben reeds vergaande verantwoordelijkheid voor kwaliteit, terwijl milieu vaak een stafaangelegenheid is. Milieuzorg dient een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te worden.

In bepaalde bedrijfssectoren lopen de milieu- en kwaliteitseisen soms ver uit elkaar. Tegenstrijdige belangen tussen milieu en kwaliteit zijn er ondermeer in de bestrijdingsmiddelenindustrie en de houtverduurzamingsindustrie, terwijl bijvoorbeeld de voedingssector daar veel minder problemen mee heeft. Toch is het perfect mogelijk dat eerstgenoemde sectoren een vergevorderd stadium van milieuzorg bereiken, zeker indien in elke fase van de produktieketen milieu- en kwaliteitseisen systematisch aan elkaar worden getoetst.

Zoals reeds gesteld gebeurt het afwegen van de respectievelijke deelbelan-

gen per aspekt bij voorkeur door meerdere personen. Niet alle bedrijven kunnen zich evenwel twee of drie koördinatoren veroorloven. In veel gevallen ligt de bevoegdheid bij één en dezelfde persoon. Het is dan aan die persoon om de juiste keuzes te maken. Hierbij dient trouwens opgemerkt dat belangentegenstellingen tussen de diverse deelaspecten bij veel bedrijven nauwelijks voorkomen. Andere bedrijven zullen voornamelijk aandacht besteden aan het kwaliteitsaspect omdat milieu er minder een probleem vormt.

Geen enkele van deze mogelijke knelpunten is dus onoverkomelijk. De motivatie van het bedrijf is uiteindelijk doorslaggevend.

Het integratieproces : lessen uit de kwaliteitszorg

Het is zinvol om zowel bij de eigenlijke invoering van milieuzorg als bij de integratie van beide zorgsystemen zoveel mogelijk gebruik te maken van de ervaringen opgedaan met de invoering van kwaliteitszorg. De praktijk leert dat nagenoeg alle methoden en technieken zoals die in de kwaliteitszorg zijn ontwikkeld, in 'vertaalde' vorm, vruchtbaar in milieuzorg kunnen worden toegepast. Hierna worden tien belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van bedrijfsinterne milieuzorg opgesomd :

- verbeteringsprojecten moeten passen in een lange termijn visie; geen ad

hoc aanpak, maar structurele verbeteringen;

- evolutie in plaats van revolutie; plan konkrete, haalbare activiteiten en zorg dat regelmatig vooruitgang wordt geboekt;

- 'walk like you talk'; het management dient een grote betrokkenheid bij de te bereiken doelstellingen uit te stralen (management commitment);

- aktieborden en slogans alleen zijn niet voldoende; voldoende middelen (tijd, geld, opleiding, en dergelijke) moeten worden vrijgemaakt;

- de verantwoordelijkheid voor milieu en kwaliteit dient zoveel mogelijk in de lijnorganisatie te zijn ondergebracht; staforganisaties dienen te fungeren als specifieke bron van deskundigheid;

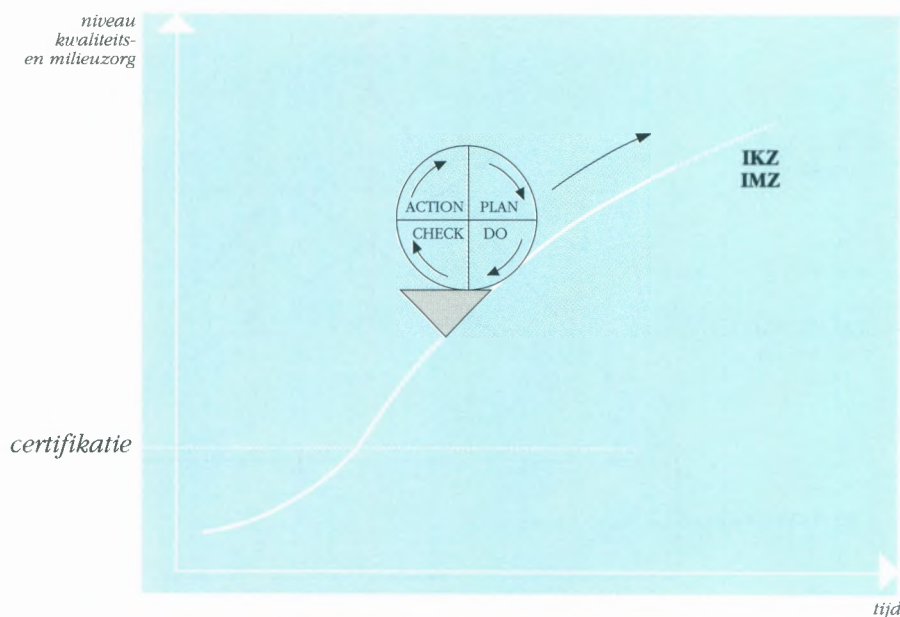
- leer uit fouten; fouten zijn een belangrijke informatiebron voor verbeteringen; voorkom dat eens gemaakte fouten zich herhalen; de bereikte verbeteringen in de organisatie moeten daarom telkens worden verankerd (proces van voortdurende verbetering, zie figuur 5);

- maak kwaliteits- en milieu-aspekten meetbaar; selecteer relevante prestatie-indikatoren en leg de uitgangssituatie vast; vergelijk voortdurend met de gehanteerde doelstellingen;

- maak successen in de gehele organisatie zichtbaar; terugkoppeling van resultaten van de gepleegde inspanningen naar de betrokkenen heeft een motiverend effect;

- vermijd teveel bureaucratie; organi-

Figuur 5 :
Het verbeteringsproces



zatorische maatregelen dienen steeds te worden beoordeeld op hun efficiëntie in het bereiken van doelstellingen; - pas op met systeemcertificatie; het invoeren van het systeem mag geen doel op zich worden; er dient voor ogen gehouden te worden dat zorgsystemen slechts goed kunnen functioneren wanneer mensen zich bewust zijn van het doel van de regels en procedures; dit wordt nogal eens vergeten; breng daarom systeemhandboeken tot leven door er regelmatig naar te verwijzen en het aan te passen waar nodig; betrek de mensen die met procedures en instructies moeten werken bij het opstellen en wijzigen ervan; vergeet niet dat een zorgsysteem niet functioneert zonder de volledige medewerking van de werkvloer.

Besluit

Kwaliteitszorg is reeds bij vele bedrijven een vast onderdeel van de bedrijfsvoering. Bedrijfsinterne milieuzorg daarentegen bevindt zich nog in de beginfase, hoewel een aantal bedrijven ook op dat vlak flink gevorderd zijn. Niet alleen vanwege de op til zijnde

wetgeving omtrent bedrijfsinterne milieuzorg, maar ook omwille van de talrijke voordelen die eraan verbonden zijn, overwegen steeds meer bedrijven tot het invoeren van een milieuzorgsysteem. De vraag in hoeverre het mogelijk en wenselijk is diverse zorgsystemen te integreren kan in positieve zin worden beantwoord.

Daarbij blijkt een gedeeltelijke integratie van de diverse zorgsystemen de beste oplossing: scheiding op het strategisch niveau en volledige integratie op het operationeel niveau. Zowel voor de invoering van bedrijfsinterne milieuzorg als voor de integratie van beide zorgsystemen kan gebruik worden gemaakt van de inmiddels uitgebreide ervaring die opgedaan is met de invoering van kwaliteitszorg in bedrijven.

¹ Dit artikel sluit aan op twee eerder verschenen artikels in 'West-Vlaanderen Werkt', met name 'Kwaliteitszorg en Certificatie' (ir. F. Strobbe, CKZ, 1/1992) en 'Bedrijfsinterne Milieuzorg' (ir. J. Lammerant, WES, en ir. P. Tavernier, GOM-West-Vlaanderen, 1/1994).

Bibliografie

* Stichting Postakademisch Onderwijs; Milieu-auditing en Bedrijfsmilieuzorg; Delft, 24 en 25 november 1992

* Kox, W.M.A.ir.; Vallen kwaliteit en milieu te combineren?; in *Recycling*, februari/maart 1991

* Blauw, J.N.; Total Quality Management; in *VMT*, 18 februari 1993

* Spliethoff, H.; Milieu- en kwaliteitszorg: naar een integrale benadering; in *VMT*, 18 februari 1993

* Maas, J.V.G.ir. & Doeleman, H.J.drs.; *De kwaliteit van milieu- en ARBO-zorg*; 347 p., Kluwer 1993

* CKZ West-Vlaanderen; Hoe omgaan met ISO 9000?; cursus maart/april 1994

Met dank aan ir. F. Strobbe, Directeur CKZ West-Vlaanderen

Info-avond en cursus: integrale milieuzorg en kwaliteitszorg

Op 20 september 1994 organiseren het Westvlaams Economisch Studie bureau (WES), de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) West-Vlaanderen en het Centrum voor Kwaliteitszorg (CKZ) West-Vlaanderen een info-avond omtrent de integratie van milieu- en kwaliteitszorgsystemen.

Deskundigen lichten deze evolutie en het op til zijnde kaderdekreet Milieuhygiëne toe en praktijkmensen getuigen.

Aansluitend op deze info-avond zal in het najaar van 1994 een cursus gespreid over vier avonden worden georganiseerd. Deze cursus moet de cursist in staat stellen een milieuzorgsysteem op te zetten of te integreren in een kwaliteitszorgsysteem.

Meer info bij het WES:	ir. J. Lammerant	Tel.: 050/35.84.42
de GOM:	ir. F. De Mulder	Tel.: 050/35.81.31
het CKZ:	R. Lootens	Tel.: 056/20.36.23