

55/
295

Afstemming van EISEN aan **zorgsystemen** voor

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA1107518

— kwaliteit,
— milieu en
— arbeids-
omstandigheden

**AFSTEMMING VAN EISEN
AAN ZORGSYSTEMEN VOOR
KWALITEIT, MILIEU EN
ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN**

Een onderzoek naar de mogelijkheden tot een optimale afstemming van te stellen eisen aan arbo-, milieu- en kwaliteitssystemen in Nederland, in opdracht van het Nederlands Normalisatie Instituut.

NIA TNO, BIDOC
Postbus 75665
1070 AR AMSTERDAM
Tel. 020 - 549 84 68

ISN-NR. 33.429
plaats 55-2951

's-Hertogenbosch/Amsterdam, 14 juni 1994

drs H.J.P.M. van Hezik
dr G.I.J.M. Zwetsloot

NEHEM Consulting Group
Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden

VOORWOORD

De ISO-normen voor kwaliteitszorg hebben inmiddels brede toepassing gevonden. Naast kwaliteitszorg worden milieuzorg en de zorg voor arbeidsomstandigheden steeds belangrijker. Ook op dit gebied zijn normen in ontwikkeling, op internationaal, Europees en nationaal niveau. Ondertussen wordt internationaal herziening van de ISO-9000 normen voorbereid.

Op de werkvloer in het bedrijf komen zorgsystemen bij elkaar, in de vorm van drie zorgsystemen naast elkaar of van een volledig geïntegreerd zorgsysteem, met allerlei denkbare tussenvormen. Het slechtste wat Nederlandse bedrijven in dit opzicht zou kunnen overkomen, is dat ze geconfronteerd zouden worden met onderling tegenstrijdige eisen op de drie gebieden. Dat gevaar is niet denkbeeldig, omdat de eisen voor kwaliteit, milieu en arbo in verschillende omgevingen orden ontwikkeld en vastgesteld. Europees en internationaal zijn er aparte commissies voor milieu- en kwaliteitszorg. Milieu- en arbozorg hebben bovendien rechtstreeks te maken met wettelijke eisen, op nationaal en Europees niveau. Er bestaan daarom in Nederland naast elkaar normcommissies voor kwaliteitszorg, milieuzorg en arbozorg.

De Coördinatiecommissie Zorgsystemen vormt binnen het Nederlandse Normalisatie-instituut de verbindende schakel tussen deze drie normcommissies en ook tussen overheden en bedrijfsleven. Om de werkzaamheden van deze commissie en van de afzonderlijke normcommissies te ondersteunen en te onderbouwen, heeft het Nederlands Normalisatie-instituut besloten tot het onderzoek waarvan het resultaat nu voor u ligt.

Hoofddoel van het onderzoek is, na te gaan hoe wildgroei in eisen aan zorgsystemen kan worden voorkomen. Vanwege hun ervaring met zorgsystemen en vanwege de ervaring in het 'luisteren' naar partijen met verschillende opvattingen, is de opdracht gegund aan NEHEM Consulting Group in combinatie met het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). De Coördinatiecommissie Zorgsystemen heeft gefunctioneerd als klankbordgroep.

In de loop van het onderzoek is gebleken, dat de materie bijzonder weerbarstig is. Niet alleen de gremia die eisen formuleren (normcommissie en overheden) verschillen onderling, ook de opvattingen over zorgsystemen en eisen aan zorgsystemen lopen ver uiteen. De praktijkervaringen in bedrijven zijn bovendien divers. Vooralsnog is er daarom onvoldoende draagvlak voor het trekken van conclusies over de gewenste inhoud-in-hoofddlijnen van normen en zorgsystemen.

Opmerkelijk is overigens, dat het onderzoek aantoont dat de eisen voor kwaliteit, milieu en arbo onderling nauwelijks hoeven te verschillen. Op hoofddlijnen kunnen de normen voor deze gebieden zelfs identiek zijn.

Deze conclusies komt duidelijker dan in eerdere andere onderzoeken tot uiting, doordat in dit onderzoek afstand is genomen van de structuur van de ISO 9001. De huidige 9001 valt overigens wel te plaatsen in het ontwikkelde raamwerk voor de inhoud van de normen.

Het onderzoek heeft geleid tot duidelijke conclusies over de weg waarlangs consensus kan worden bereikt over de inhoud van dergelijke normen. Daarmee is een wezenlijke stap voorwaarts gezet op de weg van het komen tot goed werkbare eisen voor kwaliteits-, milieu- en arbozorgsystemen.

ir H.J. de Vries
Adviseur Bedrijfsnormalisatie Kwaliteitszorg
Nederlands Normalisatie-Instituut

VERANTWOORDING

Dit rapport betreft een onderzoek naar de mogelijkheden tot een optimale onderlinge afstemming van te stellen eisen aan arbo-, milieu- en kwaliteitszorgsystemen in Nederland, ten behoeve van het Nederlands Normalisatie Instituut. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een raamwerk voor de inhoud van normen voor deze zorgsystemen.

Dit rapport is geschreven door dr G.I.J.M. Zwetsloot (NIA) en drs H.J.P.M. van Hezik (NEHEM), met bijdragen van de overige leden van het projectteam, ing S.A. Torjuul (NEHEM) en ir A. van der Lee (NEHEM). De heer Zwetsloot heeft in het bijzonder bijgedragen aan het bepalen van de aan zorgsystemen te stellen functionele eisen en de ontwikkeling van een generiek model zorgsysteem. De heer Torjuul heeft met name een inhoudelijke bijdrage geleverd wat betreft de analyse van bestaande normdocumenten. De heer van Hezik heeft de redactie verzorgd, terwijl de heer van der Lee het projectmanagement bewaakte.

In zijn rol als opdrachtgever heeft ir H.J. de Vries (NNI) een belangrijk aandeel gehad in de bepaling van de opzet van het project en de wijze van rapportage. Daarnaast hij heeft, samen met drs D. Hortensius (NNI), inhoudelijk zeer waardevolle ondersteuning geleverd, met name bij het bepalen van aan normen en richtlijnen te stellen functionele eisen.

Tenslotte heeft het projectteam gedurende het project gebruik kunnen maken van de expertise van een aantal deskundigen, waaronder alle leden van de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen' (voor de samenstelling van deze commissie zie bijlage 1).

Het rapport wil niet de pretentie hebben uitputtend aan het gestelde doel beantwoord te hebben. Veeleer wil het een aanzet zijn om een systematische discussie binnen en tussen de normcommissies, overheden en overige deskundigen mogelijk te maken. Het ontwikkelde raamwerk voor de inhoud van normen voor milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen is wellicht meer een hulpmiddel voor die discussie, dan een directe aanzet voor een normtekst.

1. INLEIDING

1.1 Achtergrond: een generieke norm voor zorgsystemen

In toenemende mate stellen overheid, afnemers en toeleveranciers, financiers, werknemers, consumenten en omwonenden eisen aan bedrijven. Deze eisen hebben betrekking op de kwaliteit, veiligheid en betrouwbaarheid van geleverde producten en diensten, de milieubelasting van de bedrijfsvoering en de arbeidsomstandigheden van werknemers. Om tegemoet te komen aan deze eisen, en gestimuleerd daartoe door de betrokken overheden, zetten bedrijven zorgsystemen voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden op.

Geconstateerd kan worden dat, om redenen van effectiviteit en efficiëntie, een toenemend aantal bedrijven deze zorgsystemen zoveel mogelijk op elkaar af stemt en waar mogelijk integreert. Onderzoek en opgedane ervaringen in demonstratieprojecten leren dat hierdoor synergie-effecten optreden en een beter totaalresultaat wordt bereikt.¹ Veel bedrijven zijn dan ook de overtuiging toegedaan dat het in de toekomst naar één integraal zorgsysteem gaat.² In het verlengde hiervan pleit een advies van de Interdepartementale Commissie voor Normalisatie en Certificatie ervoor vanuit de diverse beleids invalshoeken van de overheid bedrijven geen ongelijksoortige systemen op te dringen.³ De mogelijkheid tot integratie moet gewaarborgd worden, waarbij de keuze voor en mate van integratie aan de bedrijven wordt gelaten.

De internationaal ontwikkelde ISO 9000 serie normen voor kwaliteitszorg heeft inmiddels brede ingang gevonden in Nederlandse bedrijven. Omdat zij hiermee vertrouwd zijn, nemen bedrijven bij de integratie van zorgsystemen dan ook veelal deze ISO 9000 serie als uitgangspunt. Ook bij de ontwikkeling van een ISO norm voor milieuzorg is uitgangspunt dat deze 'seperate but compatible' is met de ISO 9000 serie. Deze ISO 9000 serie staat echter in toenemende mate onder kritiek, vanuit de behoefte aan meer omvattende normen voor kwaliteitszorg. Met het oog hierop is in ISO verband binnen enkele jaren een herziening van de ISO 9000 serie normen voorzien. Daarnaast is er internationaal, vanuit de als noodzakelijk beschouwde consistentie in benadering, belangstelling voor de ontwikkeling van een generieke norm voor zorgsystemen en worden de eerste aanzetten daartoe gedaan.

¹ 'Op zoek naar synergie. Het combineren van arbo-, milieu- en kwaliteitszorg door koploperbedrijven'; NIA in opdracht van het Ministerie van SZW, april 1992

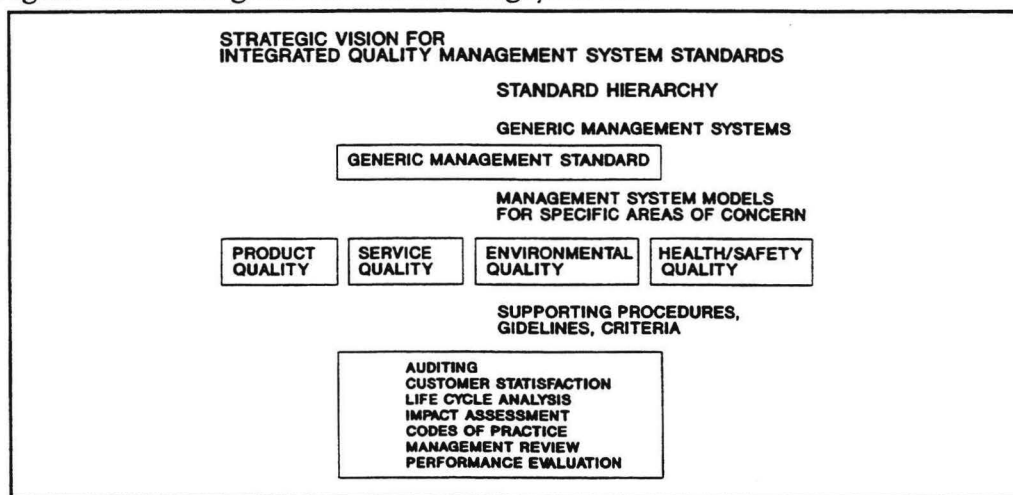
² 'Bedrijf en milieu: lessen uit de kwaliteitszorg', KPMG Milieu in opdracht van COB/SER, oktober 1992

³ 'Op zoek naar synergie van beleid. Een handreiking aan overheden die een beroep doen op zorgsystemen in bedrijven', ICN, oktober 1992

Ook in een enquête onder middelgrote en grote bedrijven toont de helft van de respondenten zich voorstander van het in één norm onderbrengen van de eisen te stellen aan milieu-, arbo- en kwaliteitssystemen.⁴ Met het oog hierop wordt opgemerkt dat ook de gedachtenvorming rond een generieke norm - naast herkenbaarheid en de mogelijkheid tot integratie - aansluiting van een ISO norm voor milieuzorgsystemen met de ISO 9000 serie gewenst maakt. Een dergelijke aansluiting, zo wordt gesteld, past in de huidige visie over 'totale kwaliteitszorg', waarin de kwaliteit van de organisatie centraal staat. Deze kwaliteit van de organisatie behelst zowel aandacht voor de kwaliteit van produkten en/of diensten, als de bedrijfsvoeringsaspecten milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden.⁵

Het idee van een generieke norm voor zorgsystemen is naar voren gebracht door de Strategic Advisory Group on the Environment (SAGE), indertijd door ISO en IEC in het leven geroepen om de eerste aanzetten tot een afzonderlijke ISO norm voor milieuzorgsystemen te geven.⁶ Ten grondslag aan dit idee van een generieke norm ligt de door SAGE als noodzakelijk gestelde compatibiliteit van normen en consistentie in de benadering van de diverse bedrijfsvoeringsaspecten. Deze generieke norm, waar specifieke normen voor produkt- en dienstkwaliteit, milieukwaliteit en de kwaliteit van veiligheid en gezondheid, verbijzonderingen van zijn, is door SAGE als volgt weergegeven:

Figuur 1.: SAGE/generieke norm zorgsystemen



⁴ 'Milieuzorgsystemen en milieumanagement in de Europese industrie'; Moret, Ernst & Young, november 1993

⁵ 'Normalisatie & certificatie van milieuzorgsystemen. Meningen, wensen en verwachtingen van belanghebbende partijen', KPMG Milieu in opdracht van het Ministerie van VROM, november 1992

⁶ ISO/IEC SAGE WG1 38; ISO/IEC SAGE/SG 1 N54

1.2 NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen'

In reactie op het bovenstaande is binnen het Nederlands Normalisatie Instituut een coördinatiecommissie 'zorgsystemen' ingesteld. Deze vervult op tweeërlei wijze een coördinerende rol. Enerzijds tussen de afzonderlijke normcommissies voor kwaliteits-, milieu- en arbozorg, met een adviserende taak naar deze normcommissies. Anderzijds tussen overheid (de Ministeries van EZ, VROM en SZW) en bedrijfsleven.

Het project 'afstemming van eisen aan zorgsystemen voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden' vloeit voort uit de behoefte van het Nederlands Normalisatie-Instituut om, tegen de achtergrond van het voorgaande, meer zicht te krijgen op de mogelijkheid tot onderling compatibele normen. Met het oog hierop is als doel van het project geformuleerd: 'het onderzoeken van de mogelijkheden tot optimale afstemming van te stellen eisen aan arbo-, milieu- en kwaliteitszorgsystemen in Nederland'.

2. DOEL EN OPZET VAN HET PROJECT

2.1 Doel van het project

Gegeven de in § 1.1 beschreven ontwikkelingen, is als doel van het project door de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen' geformuleerd: 'het onderzoeken van de mogelijkheden tot optimale onderlinge afstemming van te stellen eisen aan arbo-, milieu- en kwaliteitszorgsystemen in Nederland'.

Daartoe dient het eindproduct de volgende elementen te bevatten:

- een inventarisatie van praktijkervaringen, inzichten en opvattingen over aan zorgsystemen te stellen eisen bij overheden en bedrijfsleven in Nederland;
- conclusies over de mogelijkheden en eventuele onmogelijkheden om tot eisen aan zorgsystemen te komen, die door de belangrijkste marktpartijen in Nederland worden gedragen;
- uitwerking van deze eisen tot het niveau van een raamwerk voor de inhoud van normen voor milieu- en arbozorgsystemen, op basis waarvan kan worden gecertificeerd, en aanbevelingen voor richtlijnen bij deze normen.

Gelet op de beoogde herziening, vormt de huidige ISO 9000 serie normen geen harde randvoorwaarde voor de inhoud van aan zorgsystemen te stellen eisen. Wel moeten de elementen van de huidige ISO 9001 norm terug te vinden zijn in de voorstellen voor een raamwerk voor de inhoud van de normen. Ook moet het eindproduct resulteren in aanbevelingen voor deze herziening van de ISO 9000 serie.

2.2 Opzet

Deze elementen hebben zich vertaald in de volgende onderzoeksopzet:

In eerste instantie zijn, op basis van ervaringen en inzichten van NEHEM en NIA, 'functionele eisen te stellen aan zorgsystemen' geformuleerd. Deze liggen ten grondslag aan een 'generiek model zorgsysteem'. Zowel deze functionele eisen als het generieke model zijn ingebracht in een workshop, waaraan is deelgenomen door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, milieu- en arbeidsinspectie, evenals een certificerende instelling. (zie bijlage 2 voor de deelnemers aan deze workshop) Gaandeweg bleek de wenselijkheid van een generieke definitie van een 'zorgsysteem' en een nadere bepaling van de begrippen 'kwaliteit', 'milieu' en 'arbo', als uitgangspunt voor de functionele eisen te stellen aan zorgsystemen.

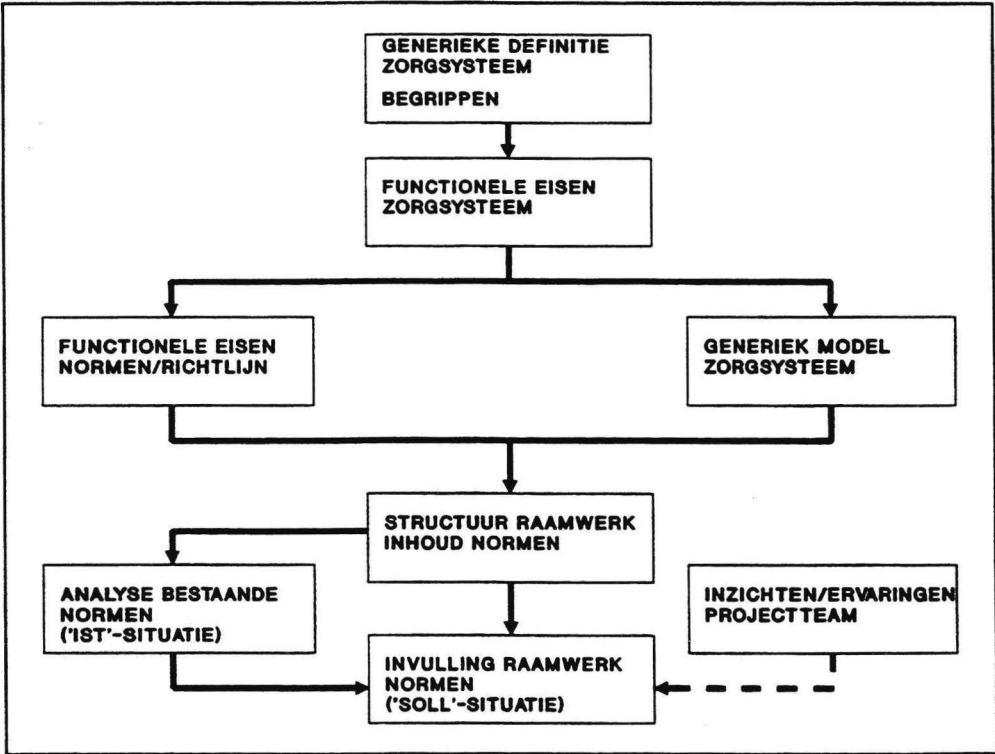
Parallel aan de ontwikkeling van een 'generiek model zorgsysteem' zijn, in overleg met vertegenwoordigers van het Nederlands Normalisatie Instituut, uit de 'functionele eisen te stellen aan zorgsystemen' ten dele voortvloeiende 'functionele eisen te stellen aan normen en richtlijnen' geformuleerd.

Dit 'generieke model zorgsysteem' en de 'functionele eisen te stellen aan normen en richtlijnen' liggen ten grondslag aan een structuur voor een raamwerk voor de inhoud van milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen.

Aan de hand van bestaande normdocumenten is geïnventariseerd welke eisen momenteel gesteld worden aan zorgsystemen voor milieu, arbo en kwaliteit. De elementen van deze normen en normachtige publikaties zijn gerangschikt naar de structuur van het raamwerk en geanalyseerd op overlappingen, lacunes en consistentie, resulterend in de 'ist'-situatie. Op basis van deze analyse en inzichten en ervaringen van NEHEM en NIA is tenslotte verder invulling gegeven aan het raamwerk voor normen voor milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen ('soll'-situatie). In dit raamwerk zijn zowel de gemeenschappelijke aspecten als de verschillen tussen deze drie zorgsystemen weergegeven.

Deze onderzoeksopzet laat zich als volgt weergeven:

Figuur 2.: Onderzoeksopzet



Leeswijzer: De navolgende paragraafindeling volgt de weergegeven opzet (doorgetrokken pijlen).

3. GENERIEKE DEFINITIE 'ZORGSYSTEEM'

3.1 Definities aspectzorgsystemen

DEFINITIES ASPECTZORGSYSTEMEN	
KWALITEITSZORGSYSTEEM (NEN-ISO 8402) ⁷	De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.
MILIEUZORGSYSTEEM (Kamernotitie 'Bedrijfsinterne Milieuzorg') ⁸	De systematische toepassing van het samenhangend geheel van beleidsmatige, organisatorische en administratieve maatregelen, gericht op het inzicht krijgen in, het beheersen en waar mogelijk verminderen van de effecten van de bedrijfsvoering op het milieu.
ARBOZORGSYSTEEM (Nota 'Arbozorg en systeemgericht handhaven') ⁹	Het geheel aan structuren, middelen, processen en procedures dat bewust en systematisch handelen moet garanderen; met andere woorden, de wijze waarop een organisatie de zorg voor arbeidsomstandigheden heeft georganiseerd.

Op grond van discussies met de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen' is door het projectteam de conclusie getrokken, dat de interpretatie van deze definities per aspect-zorggebied dermate verschillen, dat zij niet op vanzelfsprekende wijze de basis voor dit onderzoek kunnen vormen. Dit roept de vraag op hoe een generieke definitie van 'zorgsysteem' verkregen kan worden.

3.2 generieke definitie zorgsysteem

Een eerste mogelijke benadering is de 'grootste gemene deler' als het generieke te beschouwen. Zo spreken alle drie de definities van procedures. Dit is echter onvoldoende als basis voor een generieke definitie. Veel van de overeenkomsten tussen twee van de aspectzorggebieden, als bijvoorbeeld 'milieu' en 'kwaliteit' of 'arbo' en 'milieu', vallen er op deze wijze buiten. Ook wordt op deze wijze geen inzicht verkregen in de mogelijke conflicten tussen de aspectzorggebieden.

⁷ ISO 8402, 1986

⁸ Notitie 'Bedrijfsinterne Milieuzorg', Tweede Kamer, vergaderjaar 1988-1989, 20 633, nr. 3

⁹ Nota 'Arbozorg en systeemgericht handhaven', Ministerie van SZW, werkgroep kwaliteit van het uitvoeringsbeleid met betrekking tot arbozorg, DGA/SAB/AOZ, februari 1993

Een tweede mogelijke benadering is het 'kleinste gemene veelvoud' te nemen als uitgangspunt. Voordeel hiervan is een ruime definitie, die alle relevant geachte elementen omvat. Voor het doel van dit onderzoek is het van cruciaal belang dat mogelijke verschil-/beslispunten op een systematische manier worden benoemd. Dit betekent dat een ruime definitie de voorkeur geniet, teneinde te vermijden dat een aantal verschil-/beslispunten door een engere definitie buiten beeld blijft. Wel zijn er problemen te signaleren met betrekking tot de verschillende, hoewel enigszins vergelijkbare, terminologie.

Een derde mogelijke benadering is eerst een aantal 'dimensies', en de daarmee verband houdende keuzes, in de definities van zorgsystemen op te helderen, om vervolgens een werkdefinitie op te stellen.

Discussies met leden van de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen', aangaande de dimensies die voorkomen in de huidige afzonderlijke definities van aspectzorgsystemen, en opgedane ervaringen van het projectteam, leiden tot de volgende dimensies die van belang zijn voor een generieke definitie:

RELEVANTE DIMENSIES VOOR EEN GENERIEKE DEFINITIE 'ZORGSTEEEM'

- ▶ het doel van het zorgsteeem (borgen/verbeteren);
- ▶ de gerichtheid van het zorgsteeem (proces/resultaat);
- ▶ de bedrijfsgerelateerde systeemgrenzen (bewust ondernomen activiteiten/alle relevante activiteiten);
- ▶ de geografische systeemgrenzen (met het oog op ketenbeheer, co-makership etc.);
- ▶ de relatie met de output van het zorgsteeem (prestatie)

Om de boven gegeven redenen wordt een ruime definitie gehanteerd. Dit resulteert in de volgende werkdefinitie voor een generiek zorgsteeem:

WERKDEFINITIE GENERIEK ZORGSTEEEM

- ▶ de systematische toepassing van beleidsmatige, organisatorische en administratieve procedures en maatregelen,
- ▶ gericht op het inzicht krijgen in, het (waar mogelijk voortdurend) verbeteren en (waar zinvol¹⁰) borgen van processen en maatregelen,
- ▶ die relevant zijn voor de prestaties van de organisatie (inclusief haar relatie met toeleveranciers en afnemers), op het gebied van kwaliteit/milieu/arbeidsomstandigheden;
- ▶ waarbij (de werking van) het steeem periodiek wordt geëvalueerd (mede op grond van de resultaten) en op systeemniveau wordt geborgd en verbeterd.

¹⁰ Deming heeft herhaaldelijk gewezen op de neiging van organisaties om energie te steken in het beheersen van risico's, die met evenveel moeite geëlimineerd zouden kunnen worden.

Deze werkdefinitie impliceert dat doel van het zorgsysteem moet zijn borgen en verbeteren, dat het gericht dient te zijn op proces en resultaat en dat het de bewust ondernomen, maar ook andere relevante activiteiten omvat. Voor wat betreft de geografische dimensie is gekozen voor een beperking tot activiteiten die door het bedrijf verricht worden (niet noodzakelijk op eigen terrein) en voor het systematisch managen van de relaties met externe toeleveranciers, afnemers en, voor zover van belang, andere partijen in de voortbrengingsketen (dit met het oog op comakership en ketenbeheer). De output van het systeem is van belang bij de evaluatie van de werking van het systeem en draagt als zodanig bij aan de verbetering hiervan.

3.3 Begrippen

De ISO 8402 norm (1986) definieert 'kwaliteit' als: "Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een produkt of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften." Deze definitie, zo wordt gesteld, omvat dus meer als 'geschiktheid voor gebruik', 'bevrediging van de afnemer' of 'overeenstemming met de gestelde eisen'. Onder deze behoeften worden aspecten gerangschikt als bruikbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid, maar ook milieu en veiligheid. In het verlengde hiervan wordt in de voorgestelde herziening van de ISO 8402 ten aanzien van deze behoeften expliciet gesteld dat voldaan moet worden aan de 'eisen vanuit de samenleving'. Deze eisen hebben onder meer betrekking op veiligheid en gezondheid, milieubescherming en behoud van energie en natuurlijke hulpbronnen.

Centraal in de voorgestelde herziening van de ISO 8402 staat het begrip 'Total Quality Management'. Kwaliteitszorg en -borging worden hierin verbonden met een integrale lange termijn managementstrategie en betrokkenheid van alle leden van een organisatie, ten voordele van deze organisatie, haar klanten, leden en de samenleving als geheel.¹¹

Nauw hierop aansluitend is een richtlijn ontwikkeld voor implementatie van continue kwaliteitsverbetering in een organisatie.¹²

¹¹ "Quality Management includes both quality control and quality assurance, as well as the additional concepts of quality policy, quality planning and quality improvement. Quality management operates throughout the quality system. (...) Total quality members brings to these concepts long term global management strategy and the participation of all members of the organisation for the benefit of the organisation itself, its members, its customers and society as a whole." (ISO/DIS 8402 'Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary'; ISO/TC 176/SC 1, 1991)

¹² "The motivation for quality improvement comes from the need to provide increased value and satisfaction to customers. Every member of an organization should develop a conscious awareness that each process can be performed more effectively and more efficiently with less waste and resource consumption. Increases in effectiveness and efficiency benefit customers, the

Waar in dit rapport het begrip 'kwaliteit' wordt gebruikt, wordt de in de praktijk veelal gehanteerde enge definitie gehanteerd, primair gericht op de afnemer. Dit om het begrip 'kwaliteit' te onderscheiden van de gehanteerde begrippen 'milieu' en 'arbeidsomstandigheden', die betrekking hebben op andere belanghebbenden.

Onder het begrip 'milieu' wordt verstaan het geheel van de levende omgeving en de niet levende omgeving van de mens (ook wel 'natuur en milieu'). Voor milieuzorg zijn als de meest centrale aspecten te beschouwen het beperken van afvalstoffen en emissies, energie-extensivering, milieu-eigenschappen van produkten en ketenbeheer. Het begrip 'arbeidsomstandigheden', kortweg 'arbo', heeft betrekking op die factoren die van invloed zijn op de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk (VGW), alsmede ziekteverzuim in organisaties.¹³

organization and its members, and society in general. Continuous quality improvement enhances the ability of an organization to compete and the opportunity for its members to contribute, grow, and excel." (ISO 9004-4, 'Quality management and quality system elements. Part 4: Guidelines for quality improvement', 1993)

¹³ De inhoud van de hier gegeven begrippen 'milieu' en 'arbeidsomstandigheden' is overeenkomstig 'Joint management of working conditions, environment and quality. In search of synergy and organizational learning', G.I.J.M. Zwetsloot, 1994

4. FUNCTIONELE EISEN ZORGSYSTEEM

4.1 Functionele eisen zorgsystemen

De functionele eisen die gesteld kunnen worden aan zorgsystemen, hangen samen met de vier onderscheiden hoofddimensies in de werkdefinitie van een generiek zorgsysteem, zoals in het voorgaande weergegeven. Deze vier hoofddimensies betreffen 'inzicht geven in' (1), 'continu verbeteren' (2), 'borgen' (3) en 'evalueren, borgen en verbeteren van de werking en prestatie' (4) van het zorgsysteem.

Een zorgsysteem moet:

DIMENSIE IN DEFINITIE	PRIMAIRE FUNCTIONELE EISEN	SECUNDAIRE FUNCTIONELE EISEN
inzicht geven in	relevante stuurinformatie genereren (op alle niveaus in de organisatie)	objectieve, meetbare informatie genereren afstemming van doelstellingen bevorderen; goede prioriteitsstelling bevorderen
(waar mogelijk continu) verbeteren	tot een planmatige aanpak van (continue) verbetering van de bedrijfsprestaties leiden verbeterinitiatieven van onderop faciliteren	in- en externe (ketenbeheer, comaker-ship) verbetermogelijkheden identificeren; verbeterplannen genereren tweezijdige communicatie waarborgen
(waar zinvol) borgen	continuïteit van de zorg en de prestaties garanderen (garanderen bepaald niveau van zorg)	zelfwerkzaamheid binnen het bedrijf bevorderen (verinnerlijking) en de mogelijkheid tot zelfcontrole bieden waarborgen dat aan wettelijke voorschriften voldaan kan worden
evalueren, borgen en verbeteren (van de werking en prestatie) van het systeem	voldoen aan bedrijfskundige principes: effectief en efficiënt zijn de mate, de continuïteit en de voortgang van de zorg (mede op basis van de resultaten) in- en extern aantoonbaar maken	alle relevante bedrijfsactiviteiten omvatten en evalueren aansluiten op bestaande praktijken zorgen dat de opbrengsten in een gewenste verhouding staan tot de vereiste inspanning relevante belanghebbenden identificeren, relevante systeeminformatie communiceren

4.2 Aandachtspunten/conclusies

- De functionele eisen zijn generiek van aard en gelden in gelijke mate voor zorgsystemen voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden. Geconcludeerd kan worden dat op dit niveau geen tegenstellingen optreden tussen deze zorgsystemen.
- In feite kunnen vanuit alle belanghebbenden functionele eisen geformuleerd worden, die voor hen van belang zijn. In het voorgaande fungeert het management van een organisatie als uitgangspunt. Belangrijkste reden hiervoor is dat zorgsystemen veelal als een 'tool of management' gezien worden. De consequentie is dat het management kan (en moet!) bepalen wie als andere relevante belanghebbenden kunnen worden gezien (klanten, overheidsinstanties etc.). Die keuze is dan niet vrijblijvend.
- De in het voorgaande geformuleerde functionele eisen, en de logica ervan, vormen toetsingscriteria voor de geldigheid van een 'generiek model zorgsysteem'.

5. GENERIEK MODEL ZORGSYSTEEM

5.1 Generiek model zorgsysteem

Op basis van aan zorgsystemen te stellen functionele eisen, is een 'generiek model zorgsysteem' ontwikkeld. Het model (figuur 3) vloeit niet eenduidig hieruit voort, maar veronderstelt een 'creatieve gedachtensprong'. Ook andere modellen zijn denkbaar. Wel zijn als belangrijkste toetsingscriteria voor dit model steeds voor ogen gehouden, dat het in voldoende mate aansluit bij de hiervoor gegeven dimensies van een generieke definitie en functionele eisen, alsmede bij de gangbare praktijk.

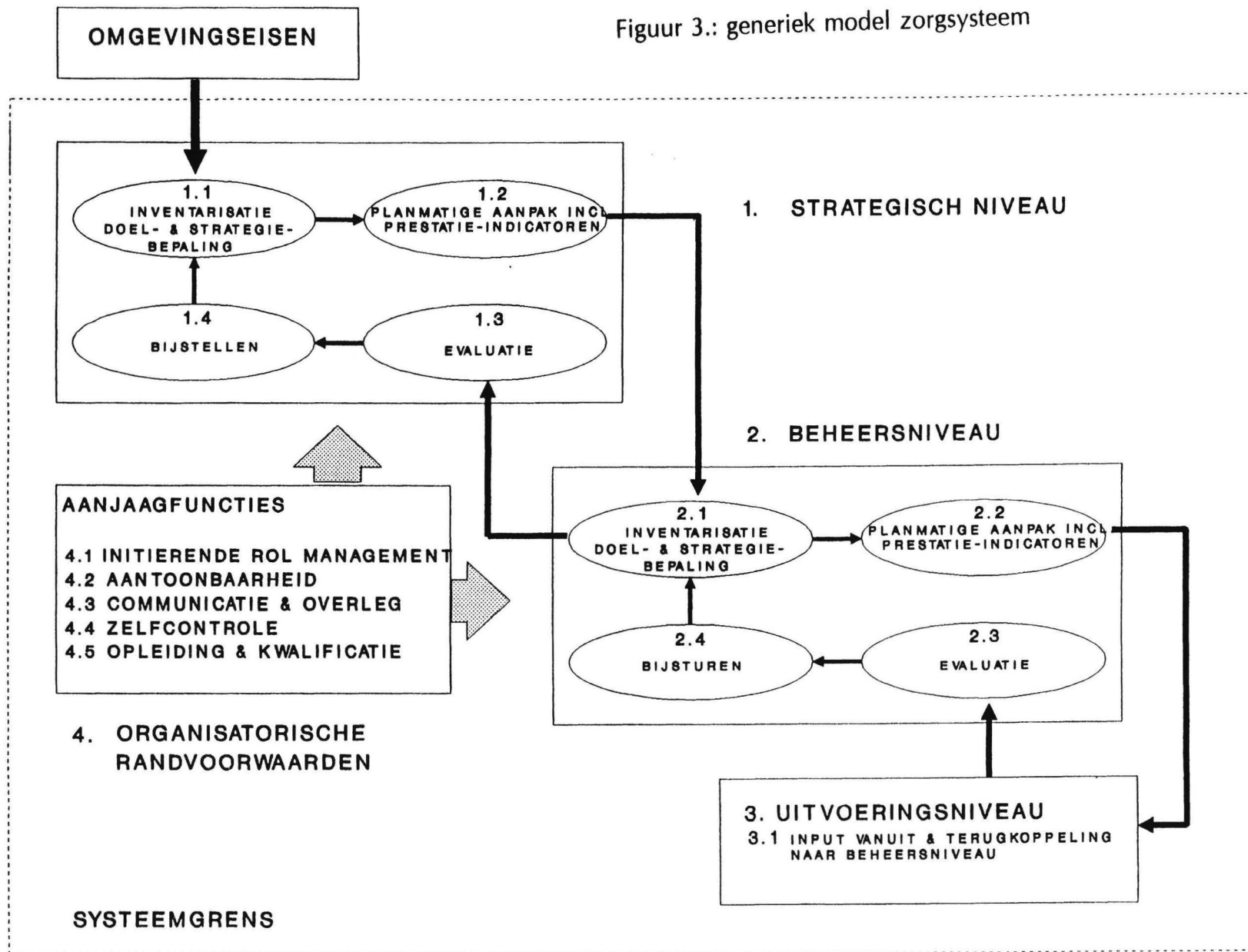
Het model geeft sturingscycli op de drie niveaus weer: het strategisch niveau (1.1 t/m 1.4), het beheersniveau (2.1 t/m 2.4) en het operationeel niveau (3); met een accent op de twee hoogste niveaus. Deze sturingscycli omvatten 'inventarisatie en doel- en strategiebepaling', 'planmatige aanpak', 'evaluatie' en 'bijsturing'. Naast deze sturingscycli zijn de omgevingseisen opgenomen in het model, omdat een zorgsysteem primair tot doel heeft te beantwoorden aan ontwikkelingen in de omgeving. Op zich zelf genomen biedt immers een sturingsmechanisme nog geen voldoende garantie dat de beoogde doelen ook gerealiseerd zullen worden. Het procesvermogen bepaalt of het voor de organisatie mogelijk is, bij de juiste sturing, de gestelde doelen te realiseren. De factoren die voor dit procesvermogen van cruciaal belang zijn, zijn als organisatorische randvoorwaarden (aanjaagfuncties) opgenomen (4.1 t/m 4.5). De meeste van deze aspecten komen ook in de bestaande normen voor zorgsystemen voor en de bedrijfspraktijk toont het grote belang ervan.

- De dimensie 'inzicht geven in' van de generieke definitie is vertaald naar inventarisaties (1.1 en 2.1) en evaluaties (1.3 en 2.3). Deze leiden respectievelijk tot een planmatige aanpak (1.2 en 2.2) en bijsturen daarvan (1.4 en 2.4). Met het oog op de informatiestroom speelt hier het aspect 'communicatie en overleg' (4.3) een belangrijke rol.
- De dimensie '(waar mogelijk) continu verbeteren' bouwt voort op de verkregen inzichten (1.1 en 2.1), waarbij 'opleiding en kwalificatie' (4.5) voorwaarden vormen voor een goed inzicht. Via doel- en strategiebepaling (1.1), de concretisering daarvan (1.2) en planvorming (1.2 en 2.2.) leidt dit tot het benutten van de aanwezige verbetermogelijkheden. Van cruciaal belang hierbij is de 'initiërende rol van het management' (4.1) en tweezijdige 'communicatie en overleg' (4.3).
- De dimensie '(waar zinvol) borgen' komt zowel op strategisch als beheersniveau tot uitdrukking in evaluatie-(1.3 en 2.3) en bijstellings- en bijsturingsmechanismen (1.4 en 2.4), en daarnaast in de aanjaagfuncties: 'aantoonbaarheid', 'zelfcontrole', 'opleiding en kwalificatie'.

Het model als geheel is gericht op het beantwoorden aan omgevingseisen in brede zin (trends, ontwikkelingen, externe eisen). Externe aantoonbaarheid aan belanghebbenden buiten het bedrijf ligt hierin besloten.

- De dimensie 'evalueren, borgen en verbeteren (van de werking en prestatie) van het systeem' komt met name tot uitdrukking in de regelcyclus op strategisch niveau. Echter de uitvoering is wel degelijk essentieel, omdat de resultaten van het systeem blijken bij of na de uitvoering. De zelf vastgestelde prestatie-indicatoren (1.2 en 2.2) spelen hierbij een cruciale rol.

Figuur 3.: generiek model zorgsysteem



In het voorgaande is gesteld dat de 'aan zorgsystemen te stellen functionele eisen' toetsingscriteria vormen voor de geldigheid van het 'generiek model zorgsysteem'. Onderstaande tabel geeft aan waar deze functionele eisen ingrijpen op het generiek model zorgsysteem.

PRIMAIRE FUNCTIONELE EISEN	GENERIEK MODEL	SECUNDAIRE FUNCTIONELE EISEN	GENERIEK MODEL
relevante stuurinformatie genereren (op alle niveaus in de organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> - inventarisatie - evaluatie - communicatie & overleg <p>1.1, 2.1, 1.3, 2.3, 3, 4.3</p>	<p>objectieve, meetbare informatie genereren</p> <p>afstemming van doelstellingen bevorderen; goede prioriteitsstelling bevorderen</p>	<p>1.1, 2.1, 1.3, 2.3, 3, 4.3</p> <p>1.1; 2.1</p>
<p>tot een planmatige aanpak van (continue) verbetering van de bedrijfsprestaties leiden</p> <p>verbeterinitiatieven van onderop faciliteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - inventarisatie - planmatige aanpak (incl. prestatie-indicatoren) - initiërende rol management - communicatie en overleg - zelfcontrole - opleiding & kwalificatie <p>1.1, 2.1, 1.2, 2.2, 4.1, 4.3, 4.4, 4.5</p>	<p>interne en externe verbetermogelijkheden identificeren; verbeterplannen genereren</p> <p>tweezijdige communicatie waarborgen</p>	<p>1.1, 2.1, 1.2, 2.2</p> <p>4.3</p>
continuïteit van de zorg en de prestaties garanderen (garanderen bepaald niveau van zorg)	<ul style="list-style-type: none"> - regelcycli - aanjaagfuncties <p>1.1 t/m 1.4, 2.1 t/m 2.4, 3, 4.1 t/m 4.5</p>	<p>zelfwerkzaamheid binnen het bedrijf bevorderen (verinnerlijking) en de mogelijkheid tot zelfcontrole bieden</p> <p>waarborgen dat aan wettelijke voorschriften voldaan kan worden</p>	<p>4.4, 4.5</p> <p>1.1</p>
<p>voldoen aan bedrijfskundige principes: effectief en efficiënt zijn</p> <p>de mate, de continuïteit en de voortgang van de zorg (mede op basis van de resultaten) in- en extern aantoonbaar maken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie - aantoonbaarheid - communicatie & overleg <p>1.3, 2.3, 4.2</p>	<p>alle relevante bedrijfsactiviteiten omvatten en evalueren</p> <p>aansluiten op bestaande praktijken</p> <p>zorgen dat de opbrengsten in een gewenste verhouding staan tot de vereiste inspanning</p> <p>relevante belanghebbenden identificeren, relevante systeeminformatie communiceren</p>	<p>1.1, 2.1</p> <p>1.2, 2.2</p> <p>1.3, 2.3</p> <p>1.1; 4.2</p>

5.2 Aandachtspunten/conclusies

- Met het oog op de mogelijkheid tot objectieve toetsing en borging, staat ter discussie in hoeverre de genoemde aanjaagfuncties expliciet in het generieke model opgenomen dienen te worden. Gegeven het cruciale belang ervan voor het optimaal functioneren van zorgsystemen, en de bestaande praktijk, is ervoor gekozen dit wel te doen.
- Het zorgsysteem richt zich op de relevante 'kritische' activiteiten en omvat primair die aspecten die aangestuurd moeten worden. Deze 'kritische' activiteiten worden door elk afzonderlijk bedrijf zelf vastgesteld, rekening houdend met omgevingseisen. Normen moeten deze ruimte bieden.
- De keuze voor dit model biedt de mogelijkheid, met name voor middelgrote en kleine ondernemingen, de regelcycli op strategisch en beheersniveau in elkaar te schuiven.
- Geconcludeerd kan worden dat ook op dit niveau er geen essentiële verschillen bestaan tussen milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen bestaan.

6. FUNCTIONELE EISEN AAN NORMEN/RICHTLIJNEN

6.1 Functionele eisen normen/richtlijnen

In het voorgaande is aangegeven dat een primaire aan zorgsystemen te stellen functionele eis is, dat de mate, de continuïteit en de voortgang van de zorg (mede op basis van de resultaten) in- en extern aantoonbaar wordt gemaakt. Zijn de overige primaire functionele eisen intern gericht, hier betreft het de relatie tot overige bij het bedrijf belanghebbenden. In het verlengde hiervan is als secundaire functionele eis gesteld, dat alle relevante belanghebbenden geïdentificeerd worden en relevante systeeminformatie naar hen wordt gecommuniceerd (inclusief de prestaties van het systeem). Uit deze primaire en secundaire functionele eisen aan zorgsystemen vloeien functionele eisen te stellen aan normen en richtlijnen voort.

In overleg met vertegenwoordigers van het NNI, op het gebied van milieu- en kwaliteitszorg, is de onderstaande inventarisatie van belanghebbenden opgesteld en zijn functionele eisen aan normen en richtlijnen geformuleerd. Vervolgens zijn een aantal aandachtspunten bij deze functionele eisen aan normen en richtlijnen weergegeven, zoals deze naar voren kwamen in de gedachtenuitwisseling bij het vaststellen daarvan.

BELANGHEBBENDEN BIJ DE INHOUD VAN NORMEN/RICHTLIJNEN	BELANGHEBBENDEN BIJ HET BESTAAN VAN NORMEN/RICHTLIJNEN ¹⁴
<ul style="list-style-type: none">- bedrijf: management/werknemers¹⁵- afnemer- overheid: als wetgever/handhaver- certificerende instellingen- brancheverenigingen	<ul style="list-style-type: none">- aandeelhouders- verzekeringsmaatschappijen- omwonenden- consumentenorganisaties- werkgeversorganisaties- werknemersorganisaties

¹⁴ Verdedigd kan worden dat elke belanghebbende partij zijn eigen wensen kan hebben bij de inhoud van normen; er kunnen hierin verschillen zijn tussen de drie zorgsystemen. De in deze kolom opgenomen belanghebbenden worden hier echter als indirecte belanghebbenden beschouwd.

¹⁵ n.b. interne klanten en interne leverancier

FUNCTIONELE EISEN NORMEN	BELANGHEBBENDEN
Primair: - verschaffen criteria voor objectieve toetsing (intern/extern: 1e/2e/3e-partij)	alle belanghebbenden
Secundair: - basis voor contractuele situatie (kwaliteit: toeleverancier/afnemer; in toenemende mate van belang voor milieu & arbo) - basis voor 'maatschappelijk' contract (milieu/arbo)	management/afnemer management/werknemers/overheid/ belanghebbenden bij het bestaan van de norm

FUNCTIONELE EISEN RICHTLIJNEN	BELANGHEBBENDEN
handreiking geaccepteerde, goed gedefinieerde en toetsbare structuur/elementen/criteria hoe zorgsystemen op te zetten	management/werknemers/certificerende instellingen/brancheverenigingen

6.2 Aandachtspunten/conclusies

FUNCTIONELE EISEN NORMEN	AANDACHTSPUNTEN
Primair: - verschaffen criteria voor objectieve toetsing (intern/extern: 1e/2e/3e-partij)	- probleem van eenduidige interpretatie van deze criteria door certificerende instellingen (subjectief moment altijd aanwezig)
Secundair: - basis voor contractuele situatie (kwaliteit: leverancier/afnemer) - basis voor 'maatschappelijk' contract (milieu/arbo)	- probleem van de systeemgrenzen (toeleverancier - leverancier - afnemer): systeem beperkt zich tot het bedrijf, met daarnaast speciale aandacht voor de relatie met de toeleverancier en afnemer - diffuus karakter 'contract', waarbij tegelijk sprake is van weinig onderhandelingsruimte (het voldoen aan 'maatschappelijke vereisten', waarvan de minimum-eisen vastliggen in wet- en regelgeving, maar waarboven bedrijven geacht worden verder te gaan) - overheid/omwonenden: (via certificaat) een waarborg voor gerechtvaardigd vertrouwen; in het verlengde van wet- en regelgeving: bijdrage aan infrastructuur, vereist voor deregulering (dit maakt de inhoud van de 'criteria voor objectieve toetsing' van essentieel belang)

FUNCTIONELE EISEN RICHTLIJNEN	AANDACHTSPUNTEN
handreiking geaccepteerde, goed gedefinieerde en toetsbare structuur/elementen/criteria hoe zorgsystemen op te zetten	<ul style="list-style-type: none"> - brancheverenigingen: branchespecifieke richtlijnen - bedrijf: compatibele structuur kwaliteits-/milieu-/arbozorgsystemen

- Van belang is verder dat normen en richtlijnen laagdrempelig zijn. Velen zijn van mening dat de huidige normen in communicatief opzicht kunnen worden verbeterd. De gedachte van een generiek raamwerk sluit hierbij aan. Als voor zorgsysteemnormen op verschillende gebieden een generiek raamwerk als uitgangspunt wordt gehanteerd, neemt de totale complexiteit af en de overzichtelijkheid toe.
- Ten aanzien van criteria voor objectieve toetsing kan een onderscheid gemaakt worden tussen afzonderlijke toetsing (compatibele criteria/normen) en geïntegreerde toetsing (generieke criteria/norm). Indien gewenst door bedrijven dient geïntegreerde toetsing mogelijk te zijn.
- Weliswaar zijn de belanghebbenden op het gebied van milieu-, arbo- en kwaliteitszorg verschillend, maar dit maakt op het punt van de functionele eisen te stellen aan normen en richtlijnen daarvoor geen verschil.

7. STRUCTUUR GENERIEK RAAMWERK VOOR DE INHOUD VAN NORMEN

7.1 Structuur generiek raamwerk normen

Deze paragraaf geeft de structuur van een generiek raamwerk voor de inhoud van normen voor milieu-, arbo- en kwaliteitssystemen, op basis van het 'generiek model zorgsysteem' en de 'functionele eisen te stellen aan normen'. Een soortgelijk raamwerk voor richtlijnen is hier niet uitgewerkt.

Uit de functionele eisen voor normen volgt dat in het raamwerk alleen normelementen zijn opgenomen die kunnen worden beschouwd als criteria voor objectieve toetsing en van belang zijn voor contractuele situaties of een 'maatschappelijk contract'. Omdat normen objectieve toetsing van het zorgsysteem mogelijk moeten maken, dient de norm de te toetsen elementen van het zorgsysteem te benoemen. Daarom is het raamwerk opgebouwd volgens de elementen van het 'generiek model zorgsysteem'.

In een aantal gevallen is het echter niet gemakkelijk uit te maken of een element altijd objectief toetsbaar is. Vaak is een leerproces van de organisatie nodig om objectief toetsbare doelen te stellen en vervolgens objectief meetbaar te maken in hoeverre die doelen zijn bereikt.

Het raamwerk is opgebouwd volgens een boomstructuur, dat wil zeggen dat het een hoofdstructuur kent die vervolgens wordt verfijnd. In de hoofdstructuur staan de drie sturingscycli en het cluster van organisatorische randvoorwaarden centraal.

HOOFDSTRUCTUUR GENERIEK RAAMWERK BORGINGSNORMEN
<ul style="list-style-type: none">▶ de sturingscyclus op strategisch niveau▶ de sturingscyclus op beheersniveau▶ de sturingsprocessen op uitvoerend niveau▶ het cluster van organisatorische randvoorwaarden (aanjaagfuncties)

Deze hoofdstructuur is uitgewerkt naar een 2e niveau, waarin de sturingscycli op strategisch en beheersniveau, evenals de organisatorische randvoorwaarden (aanjaagfuncties) in hoofdkenmerken zijn onderverdeeld. De hoofdkenmerken tezamen bepalen op hoofdlijn of de sturingscycli kunnen functioneren, dan wel de organisatorische randvoorwaarden zijn vervuld.

SAMENHANG HOOFDSTRUCTUUR EN		2E NIVEAU GENERIEKE RAAMWERK	
1. Sturingscyclus op strategisch niveau		1.1	inventarisatie/doel- & strategiebepaling
		1.2	planmatige aanpak (inclusief prestatie-indicatoren)
		1.3	evaluatie
		1.4	bijstellen
2. Sturingscyclus op beheersniveau		2.1	inventarisatie/doel- & strategiebepaling
		2.2	planmatige aanpak (inclusief prestatie-indicatoren)
		2.3	evaluatie
		2.4	bijsturing
3. Sturingsprocessen op uitvoerend niveau		3.1	input vanuit & terugkoppeling naar beheersniveau
4. cluster van organisatorische randvoorwaarden (aanjaagfuncties)		4.1	initierende rol management
		4.2	aantoonbaarheid
		4.3	communicatie & overleg
		4.4	zelfcontrole (verinnerlijking)
		4.5	opleiding & kwalificatie

Het 2e niveau kan verder worden gespecificeerd aan de hand van normelementen uit de bestaande normen of van potentiële aanvullingen daarop ('witte vlekken'). Dit levert het 3e niveau van de boomstructuur op. In een aantal gevallen is het mogelijk het derde niveau van concrete normelementen verder te detailleren naar een 4e niveau.

7.2 Uitwerking

Het voorgaande resulteert in de volgende voorbeelden van uitwerkingen:

HOOFDSTRUCTUUR	2e NIVEAU	3e NIVEAU	4e NIVEAU
1. Sturingscyclus op strategisch niveau	1.1 inventarisatie/doel- & strategiebepaling 1.2 1.3 1.4	1.1.1 1.1.2 1.1.3 opstellen beleidsverklaring 1.1.4	1.1.3.1 beleidsverklaring relevant voor activiteiten, produkten, diensten en corresponderende effecten 1.1.3.2 beleidsverklaring publiek beschikbaar 1.1.3.3 beleidsverklaring gericht op continue verbetering

Opmerkingen: Activiteiten, produkten, diensten en corresponderende effecten kunnen verschillen voor milieu, arbo en kwaliteit. (Deze verschillen zouden in een 5e niveau zichtbaar worden.) De publieke beschikbaarheid is verbonden met interne en externe communicatie. Voor kwaliteit is deze communicatie intern gericht naar medewerkers en extern primair naar de direct belanghebbende (afnemer). Voor milieu is deze communicatie ook intern gericht naar medewerkers en extern naar meerdere belanghebbenden (omwonenden, overheid, afnemer e.d.). Voor arbo is deze communicatie primair intern gericht naar werknemers, maar te verwachten valt dat daarin wijzigingen gaan optreden nu bedrijfsverenigingen vanuit het oogpunt van ziekteverzuim eisen gaan stellen. Het aspect van continue verbetering geldt voor zowel milieu, arbo als kwaliteit, met dien verstande dat in de huidige ISO 9000 dit aspect onvoldoende belicht wordt.

HOOFDSTRUCTUUR	2e NIVEAU	3e NIVEAU	4e NIVEAU
4. Cluster van organisatorische randvoorwaarden (aanjaag-functies)	4.1 4.2 4.3 communicatie & overleg 4.4 4.5	4.3.1 4.3.2 periodiek overleg met een vertegenwoordiging van werknemers (werkoverleg)	4.3.2.1 overleg met werknemersvertegenwoordiging (OR) 4.3.2.2 directe participatie

Voor overleg met een werknemersvertegenwoordiging geldt op het gebied van arbo een wettelijke verankering in de ARBO-wet. Voor milieu is een wijziging in de Wet op de Ondernemingsraden op komst. Voor kwaliteitszorg geldt dat in toenemende mate het belang wordt ingezien van werknemerstevredenheid (= tevredenheid van interne klanten). In de EFQM-criteria weegt dit voor 25% mee bij de beoordeling van het totale kwaliteitssysteem. Vormen van overleg lijken dus in alle gevallen relevant. Het is overigens de vraag of in alle gevallen het overleg via vertegenwoordigers moet verlopen. In de kwaliteitszorg is een goede traditie van directe vormen van participatie, meer op individuele basis (kwaliteitskringen).

7.3 Aandachtspunten/conclusies

- Aan het derde niveau van de boomstructuur, dat van de concrete normelementen, wordt verder invulling gegeven in § 9.2. Hier zijn ook de verschilpunten tussen milieu, arbo en kwaliteit aangegeven.

8. ANALYSE BESTAANDE NORMDOCUMENTEN

8.1 Normdocumenten

Uitgaande van bestaande normdocumenten is een inventarisatie gemaakt van normelementen. Deze inventarisatie is, per aspect (kwaliteit/milieu/arbeidsomstandigheden) geverifieerd door de meest betrokken leden van de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen'. Daarna zijn deze elementen gerangschikt op basis van het generiek model zorgsysteem; dat wil zeggen, volgens de hoofdstructuur en het 2e niveau van het generieke raamwerk.

Op deze wijze is, aan de hand van het generieke model, de 'ist'-situatie (elementen in bestaande normdocumenten) in kaart gebracht. Deze weergave laat zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen de bestaande normdocumenten zien. Geconcludeerd kan worden dat het mogelijk is alle bestaande normelementen in de huidige normdocumenten in dit model onder te brengen.

Gehanteerd zijn de volgende normdocumenten:

NORMDOCUMENTEN		CODE
KWALITEITSZORG	- NEN-ISO 9001 'Kwaliteitssystemen - Model voor de kwaliteitsborging bij het ontwerpen/ontwikkelen, het vervaardigen, het installeren en de nazorg'; december 1987	ISO 9001
MILIEUZORG	- BS 7750 'Environmental Management Systems'; maart 1992	BS 7750
	- 'Standardization of environmental management systems. A model for discussion'; ISO/IEC/SAGE SG1, N55; mei 1993	ISO-EMS ¹⁶
	- EG-verordening nr. 1836/93 inzake de vrijwillige deelname van bedrijven uit de industriële sector aan een communautair milieubeheer- en milieu-auditsysteem; juni 1993	ECO
ARBOZORG	- P 190 'Arbo en Verzuimbeleid. De wettelijke basis voor de zorg voor arbeidsomstandigheden en het terugdringen van het verzuim nader toegelicht', Ministerie van SZW/Arbeidsinspectie, 1994	ARBO

¹⁶ Het hier gehanteerde document is inmiddels in de meest recente versie, zoals tot stand gekomen tijdens de SC 1/WG 1 vergadering van 14-16 maart 1994, sterk ingekort.

8.2 Bestaande normelementen gerangschikt naar de structuur van het raamwerk

1.: STRATEGISCH NIVEAU

NORMELEMENTEN	9001	7750	ISO-EMS	ECO	ARBO
1.1 Inventarisatie/doel- en strategiebepaling					
beoordeling van het contract met afnemers/beoordeling van eisen (intern/extern)	4.3	4.5	4.5	-	-
register van toepassing zijnde wettelijke eisen/voorschriften	-	4.4.1	4.4.1	B.3	-
opstellen beleidsverklaring door directie	4.1.1	4.2	4.2	A.1/2/3	4.1
beleidsverklaring relevant m.b.t. activiteiten, produkten, diensten en effecten/gerichtheid op thema's	-	4.2	4.2	A.3	4
beleidsverklaring publiek beschikbaar	-	4.2	4.2	A.2	-
beleidsverklaring gericht op continue verbetering resultaten	-	4.2	4.2	A.3; A.4	3; 4
naast beleid tevens beleidsdoelstellingen vaststellen (prestatie-indicatoren)	4.1.1	4.2; 4.5	4.2; 4.5	A.4	4.1
op te nemen punten/thema's (gerelateerd aan zorggebied) in zorgsysteem	-	4.4.3	4.4.3	C; D	gehele document
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
1.2 Planmatige aanpak (inclusief prestatie-indicatoren)					
beleidsverklaring begrepen en in praktijk gebracht op alle niveaus in organisatie	4.1.1	4.2	4.2	A.2/4	-
naast beleid tevens beleidsdoelstellingen vaststellen (prestatie-indicatoren)	4.1.1	4.2; 4.5	4.2; 4.5	A.4	4.1
opstellen programma/plan van aanpak met beschrijving hoe doelstellingen dienen te worden bereikt/maatregelen worden genomen	-	4.6	4.6	A.1/5	4.1; 4.6
aanwijzen directievertegenwoordiger/coördinator	4.1.2.3	4.3.3	4.3.3	B.2	??
middelen vastgesteld en verstrekt	-	-	-	-	3; 4.1

deskundige ondersteuning	-	-	-	-	17; 18; 14; 23c; AMvB
eisen m.b.t. inhoud handboek	-	4.7.1	4.7.1	-	-
op te nemen punten/thema's (gerelateerd aan zorggebied) in zorgsysteem	-	4.4.3	4.4.3	C; D	gehele document
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
1.3 Evaluatie					
communicatie/rapportage naar toezichthoudende instantie/derden	-	4.4.2	4.11	B.3; C.12; D.9	4.3.; 4.4.; 9; 10; 18.4
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
beoordeling zorgsysteem door management/directie	4.1.3	4.11	4.10.2	B.1; D.7	4.2
tekortkomingen/emissies/ongevallen/klachten	4.13	4.8.4	4.8.4	C.9	4; 9; 17; 18
1.4 Bijstellen					
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
corrigerende maatregelen/verbeteracties	4.1.4	4.8.4	4.8.4	B.4	4; 31

Aandachtspunten

- Continue verbetering van de output/prestatie van zorgsystemen kan in het model ingebracht worden, door eisen te stellen op strategisch niveau bij 'doelstellingen & strategie' en 'planmatige aanpak inclusief prestatie-indicatoren'. Dit kan plaats vinden op eigen initiatief, dan wel daartoe aangezet vanuit de omgevingseisen (normelement: 'register van toepassing zijnde wettelijke eisen/voorschriften). Ook denkbaar, maar wellicht minder wenselijk is de aanscherping van de prestaties in de norm op te nemen.

- Opvallend met het oog hierop is dat ISO 9001 enkel aangeeft dat een beleid doelstellingen moet omvatten, terwijl normdocumenten op het gebied van milieu en arbo met betrekking hiertoe specifieke aandachtsgebieden benoemen.
- Hoe verhoudt het normelement 'beoordeling van het contract met afnemers/beoordeling van eisen (intern/extern)' zich met het een 'breed' kwaliteitsbegrip, zoals gehanteerd in Total Quality Management? Het normelement 'beoordeling van het contract' functioneert in de praktijk als een statisch element. Continue verbetering is in dit opzicht dynamischer. Er bestaat een spanningsveld tussen het moment van beoordeling van het contract en de veranderende verwachting van de klant.
- Het normelement 'middelen vastgesteld en verstrekt' ontbreekt in de ISO 9001 en bij de normdocumenten op het gebied van milieuzorg. Dit staat op gespannen voet met het belang dat gehecht werd in de workshop aangaande investeringen en investeringsbeslissingen.

2.: BEHEERSNIVEAU

NORMELEMENTEN	9001	7750	ISO-EMS	ECO	ARBO
2.1 Inventarisatie/doel- en strategiebepaling					
register van toepassing zijnde wettelijke eisen/voorschriften	-	4.4.1	4.4.1	B.3	-
communicatie/rapportage naar toezichthoudende instantie/derden	-	4.4.2	4.11	B.3; C.12; D.9	4.3; 4.4; 9; 10; 18.4
inventarisatie, beoordeling en registratie van risico's en effecten	-	4.4.3	4.4.2	B.3; D.3	4, 30
beoordeling van het contract met afnemers/beoordeling van eisen (intern/extern)	4.3	4.5	4.5	-	-
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
tekortkomingen/emissies/ongevallen/klachten	4.13	4.8.4	4.8.4	C.9	4; 9; 17; 18
2.2 Planmatige aanpak (incl. prestatie-indicatoren)					
beleidsverklaring begrepen en in praktijk gebracht op alle niveaus in organisatie	4.1.1	4.2	4.2	A.2/4	-
opstellen programma/plan van aanpak met beschrijving hoe doelstellingen dienen te worden bereikt/maatregelen worden genomen	-	4.6	4.6	A.1/5	4.1; 4.6

vaststellen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verhouding tussen personen	4.1.2.1	4.3.1	4.3.1	B.2	4; 30; 31
verificaties: aangeven eisen, zorgen voor middelen en scholen personeel	4.1.2.2	4.3.2	4.3.2	-	uitvoerings- besluiten
vaststellen opleidings-/ervaringseisen personeel met speciale taken	4.18	4.3.4	4.3.4	B.2	22; 23; BHV
introductie/inwerken personeel	-	-	-	-	6; 7
middelen vastgesteld en verstrekt	-	-	-	-	3; 4.1
deskundige ondersteuning	-	-	-	-	17; 18; 14; 23c; AMvB
opstellen en invoeren procedures/instructies	4.2	4.1	4.1	-	6; 7; 12
eisen m.b.t. inhoud handboek	-	4.7.1	4.7.1	-	-
goedkeuring, uitgifte, wijziging en aanpassing documenten zorgsysteem	4.5	4.7.2	4.7.2	-	-
plannen van ontwerp/ontwikkeling	4.4.2	4.6	4.6	A.5	-
vaststellen eisen voor goed vakmanschap	4.9.1.d	-	-	-	-
beheersing bijzondere processen	4.9.2	-	-	-	-
toezicht door leidinggevenden	-	-	-	-	4; 31
eisen m.b.t. behandeling, opslag, verpakking en aflevering	4.15	relevante wetgeving	relevante wetgeving	relevante wetgeving	lagere regel- geving
uitvoeren service/nazorg	4.19	-	-	-	-
calamiteiten/noodprocedures	-	-	-	C.10; D.8	9; 22; 23
verstrekken produktinformatie	-	-	-	D.10	lagere regelgeving
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving

2.3 Evaluatie					
introductie/inwerken personeel	-	-	-	-	6; 7
opstellen en invoeren procedures/instructies	4.2	4.1	4.1	-	6; 7; 12
goedkeuring, uitgifte, wijziging en aanpassing documenten zorgsysteem	4.5	4.7.2	4.7.2	-	-
eisen m.b.t. gegevens resulterend uit het ontwerp.	4.4.4	-	-	B.4	-
goedkeuring processen/hulpmiddelen	4.9.1.c	4.8.2.d	4.8.2.d	B.4	4.2
beheersing bijzondere processen	4.9.2	-	-	-	-
toezicht door leidinggevenden	-	-	-	-	4; 31
eisen m.b.t. behandeling, opslag, verpakking en aflevering	4.15	relevante wetgeving	relevante wetgeving	relevante wetgeving	lagere regelgeving
uitvoeren service/nazorg	4.19	-	-	-	-
verstrekken produktinformatie	-	-	-	D.10	lagere regelgeving
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving
2.4 Bijsturing					
bewaking proces-/produktenmerken	4.9.1.b	4.8.2.c	4.8.2.c	B.4	-
aanwijzen/toepassen statistische technieken	4.20	-	-	-	-
keuring/beproeving/inspectie/observaties/onderzoek	4.10	4.8.3	4.8.3	B.4; D.6	24.a
eisen keurings-/meet-/beproevingsmiddelen	4.11	-	4.8.3	-	-
aangeven keurings-/beproevingstadium	4.12	-	-	-	-
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving

plannen en documenteren interne audits	4.17	4.10	4.10.1	B.6	-
corrigerende maatregelen/verbeteracties	4.1.4	4.8.4	4.8.4	B.4	4; 31

Aandachtspunten

- Opvallend is dat in de ecomanagement- en -auditverordening en op het gebied van arbozorg nauwelijks tot geen eisen aan documentbeheer gesteld worden, terwijl beide toch nadrukkelijk gericht zijn op externe aantoonbaarheid. Ook ontbreekt met het oog op interne aantoonbaarheid het normelement 'plannen en documenteren interne audits' bij arbozorg.
- Normelementen met betrekking tot de planning van ontwerp/ontwikkeling en ontwerpwijzigingen ontbreken op het gebied van arbozorg. Dit staat op gespannen voet met de aandacht hierin voor ergonomie.
- Naar aanleiding van normelement 'inventarisatie, beoordeling en registratie van risico's en effecten' kan geconcludeerd worden dat aan geen van de drie de zorggebieden een kosten/baten-analyse wordt verbonden.

3.: OPERATIONEEL NIVEAU

NORMELEMENTEN	9001	7750	ISO-EMS	ECO	ARBO
3.1 Input vanuit & terugkoppeling naar beheersniveau					
beleidsverklaring begrepen en in praktijk gebracht op alle niveaus in organisatie	4.1.1	4.2	4.2	A.2/4	-
opstellen en invoeren procedures/instructies	4.2	4.1	4.1	-	6; 7; 12
vaststellen/-leggen basisgegevens ontwerp	4.4.3	4.6	4.6	A.5	-
eisen m.b.t. gegevens resulterend uit het ontwerp.	4.4.4	-	-	B.4	-
verificatie van het ontwerp.	4.4.5	4.6	4.6	A.5; D.2	4.1
onderkennen, vastleggen, beoordelen en goedkeuren ontwerpwijzigingen.	4.4.6	4.6	4.6	A.5; C.6	-
selecteren/beoordelen toeleveranciers	4.6.2	4.8.2.b	4.8.2.b	B.4; C.8; D.11	3; 4

omschrijven/vastleggen inkoopgegevens/-specificaties	4.6.3	-	-	-	-
verificatie van ingekochte produkten	4.6.4	-	-	-	-
door de afnemer te verstrekken produkten	4.7	-	-	-	-
identificatie/naspeurbaarheid van produkten	4.8	-	-	-	-
gebruik maken van richtlijnen/werkvoorschriften	4.9.1.a	4.8.2.a	4.8.2.a	B.4	6; 12
beheersing bijzondere processen	4.9.2	-	-	-	-
eisen m.b.t. behandeling, opslag, verpakking en aflevering	4.15	relevante wetgeving	relevante wetgeving	relevante wetgeving	lagere regelgeving
uitvoeren service/nazorg	4.19	-	-	-	-
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving

Aandachtspunten

- Normelementen op het gebied van kwaliteitszorg met betrekking tot 'omschrijven/ vastleggen inkoopgegevens/-specificaties', 'verificatie ingekochte produkten', 'door de afnemer te verstrekken produkten' en 'identificatie/ naspeurbaarheid van produkten' zijn niet terug te vinden in normdocumenten op het gebied van milieuzorg. Dit geldt eveneens voor het element 'service/nazorg'. Het ontbreken hiervan staat op gespannen voet met het aspect van ketenaansprakelijkheid op milieugebied.
- Het normelement 'vaststellen eisen voor goed vakmanschap' ontbreekt bij normdocumenten op het gebied van milieu- en arbozorg. Dit staat op gespannen voet met de nadruk op het zoveel mogelijk voorkomen van bureaucratie bij de invoering van zorgsystemen. Bij 'goed vakmanschap' kunnen immers werkinstructies grotendeels achterwege blijven en kan volstaan worden met procedures.

4.: AANJAAGFUNCTIES/ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN

NORMELEMENTEN	9001	7750	ISO-EMS	ECO	ARBO
beleidsverklaring begrepen en in praktijk gebracht op alle niveaus in organisatie	4.1.1	4.2	4.2	A.2/4	-
verificaties: aangeven eisen, zorgen voor middelen en scholen personeel	4.1.2.2	4.3.2	4.3.2	-	uitvoerings- besluiten
communicatie/voorlichting/werkoverleg (intern)	-	4.3.4	4.3.4; 4.4.2	B.2; C.11; D.1	4; 6; 7; 16; 31
overleg met (vertegenwoordiging) werknemers	-	-	-	-	13; 4.8
vaststellen opleidingsbehoefte en voorzien in opleidingen	4.18	4.3.4	4.3.4	B.2; D.1	6; 7
vaststellen opleidings-/ervaringseisen personeel met speciale taken	4.18	4.3.4	4.3.4	B.2	22; 23; BHV
communicatie/rapportage naar toezichthoudende instantie/derden	-	4.4.2	4.11	B.3; C.12; D.9	4.3; 4.4; 9; 10; 18.4
vaststellen eisen voor goed vakmanschap	4.9.1.d	-	-	-	-
kenmerken, verzamelen, indexeren, archiveren, bewaren, op peil houden en verwijderen gegevens/registraties	4.16	4.9	4.9; 4.8.4.g	B.5	9; lagere regelgeving

Aandachtspunten

- Voor normelement 'communicatie/voorlichting/(intern) werkoverleg' is in de ISO 9001 norm geen aandacht (wel in ISO 9004), in tegenstelling tot normdocumenten op het gebied van milieu- en arbozorg.
- Het normelement 'toezicht door leidinggevend' is specifiek voor arbozorg. Dit normelement staat op gespannen voet met de aanjaagfunctie 'zelfcontrole'. Het element 'toezicht door leidinggevend' is te beschouwen als een specifieke variant van 'corrigerende maatregelen'.
- Algemeen kan geconcludeerd worden dat wat onder de aanjaagfuncties valt op het gebied van kwaliteitszorg ondergebracht is in de ISO 9004, terwijl dit op het gebied van milieu- en arbozorg ondergebracht is in de normdocumenten zelf. Dit heeft betrekking op het onderscheid tussen enerzijds norm/richtlijn en anderzijds borgen/verbeteren.

9. INHOUD GENERIEK RAAMWERK NORMEN

9.1 Van 'ist' naar de 'soll'-situatie

In de voorgaande analyse van de 'ist'-situatie, zijn de elementen van bestaande normen op het gebied van milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen gerangschikt overeenkomstig de hoofdstructuur en het tweede niveau van het generieke raamwerk ('soll'-situatie). Op basis van de hieruit resulterende overlappingsen, lacunes en aandachtspunten, evenals eigen inzichten en ervaringen van NEHEM en NIA wordt hier verder invulling gegeven aan het derde niveau van het generieke raamwerk, dat van de specifieke normelementen.

Waar relevant worden algemene opmerkingen geplaatst bij deze normelementen, met name gerelateerd aan de ISO 9000 serie. Ook worden verschillen en overeenkomsten tussen milieuzorg, arbozorg en kwaliteitszorg aangegeven. Deze hebben betrekking op al dan niet actuele tegenstellingen, dan wel complementariteit.

9.2 Invulling generiek raamwerk voor de inhoud van normen

1. STRATEGISCH NIVEAU	Algemene opmerkingen (m.n. gerelateerd aan ISO 9001)	verschilpunten kwaliteit/milieu/arbo
1.1 Inventarisatie/Doel- en strategiebepaling		
1.1.1 Inventarisatie omgevingseisen	doel- en strategiebepaling aan de hand van inzicht in (inventarisatie van) kansen en bedreigingen dynamiek: het gaat ook om bijvoorbeeld verwachtingen van de klant t.a.v progressie in de kwaliteitsprestatie	
1.1.2 Beoordelen interne eisen/aandachtsgebieden		bij ARBO spelen eisen/ verwachtingen van binnen de organisatie (werknemers/ OR) een rol; werknemers kunnen als interne klanten opgevat worden
1.1.3 Opstellen beleidsverklaring door directie	de gerichtheid op het aspect van continue verbetering wordt in de huidige ISO 9000 onvoldoende belicht.	publiek beschikbaar; relevant voor activiteiten/produkten/diensten en corresponderende effecten; gericht op continue verbetering
1.1.4 formulering meetbare, in de tijd begrensde doelstellingen		de geformuleerde doelstellingen kunnen (deels) tegenstrijdig zijn, zeker op de korte termijn een norm zou bedrijven ertoe aan moeten zetten doelstellingen/prestatie-indicatoren resultaat/outputgericht te definiëren
1.2 Planmatige aanpak inclusief prestatie-indicatoren		
1.2.1 Opstellen plan van aanpak (route, allocatie middelen)		
1.2.2 Aanwijzen directievertegenwoordiger		

1.2.3 Organiseren deskundige ondersteuning		de ARBO-wet eist een zekere deskundige ondersteuning (dit is dus tevens een omgevingseis)
1.3 Evaluatie		
1.3.1 Periodieke beoordeling zorgsysteem door directie/management		dit blijkt in de praktijk onvoldoende aandacht te krijgen; overwogen kan worden hier nadere eisen te formuleren
1.3.2 Beoordeling progressie prestaties (a.d.h.v. prestatie-indicatoren)	binnen de kwaliteitszorg wordt een discussie gevoerd over de wenselijkheid om de resultaten te betrekken in de evaluatie van het zorgsysteem (nog niet in ISO 9001); bij milieu- en arbozorg lijkt dit zeker noodzakelijk, met het oog op geloofwaardigheid	
1.3.3 Beoordeling tevredenheid belanghebbenden		
1.3.4 Externe communicatie/rapportage		externe communicatie/rapportage is bij milieuzorg, en in sommige gevallen bij arbozorg, essentieel; dit speelt bij kwaliteitszorg veel minder
1.4 Bijstellen		
1.4.1 Treffen van corrigerende maatregelen en verbeteracties		
1.4.2 Bijstellen geformuleerde strategische doelstellingen		het bijstellen van strategische doelstellingen krijgt noch in de normen noch in wet- en regelgeving aandacht; momenteel wordt dit alleen op beheersmatig niveau ingevuld, dmv corrigerende maatregelen/verbeteracties

2. BEHEERSNIVEAU	Algemene opmerkingen (m.n. gerelateerd aan ISO 9001)	verschilpunten kwaliteit/milieu/arbo
2.1 Inventarisatie/doel- en strategiebepaling		
2.1.1 Inventariseren, beoordelen en registreren risico's en effecten (tekortkomingen, emissies, ongevallen, klachten)		deze inventarisatie is verschillend gericht: bij kwaliteitszorg op het primaire proces; bij milieuzorg op stof- en energiestromen; bij arbozorg op werkplekken, processen en hoog-risicogroepen
1.1.2 Aanleggen register van toepassing zijnde (wettelijke) eisen en voorschriften		
1.1.3 Beoordeling (raam-)contract met afnemers		er is verschil tussen het contract met de klant (kwaliteitszorg), contracten met toeleveranciers en afnemers (milieuzorg: (ketenbeheer) en contractors (arbozorg)
2.2 Planmatige aanpak inclusief prestatie-indicatoren		
2.2.1 Vaststellen taken, bevoegdheden alsmede verhoudingen tussen medewerkers		bij kwaliteitszorg staan horizontale relaties centraal; bij milieu- en vooral arbozorg lijken hiërarchische relaties van even groot belang.
2.2.2 Opstellen, goedkeuren, uitgeven/wijzigen procedures		
2.2.3 Vaststellen eisen inhoud handboek		
2.2.4 Plannen ontwerp/ontwikkeling nieuwe produkten/diensten	als continue verbetering centraal komt te staan, neemt het belang van een 9004 en 9001 aanpak toe t.o.v. 9002 en 9003	
2.2.5 Beheersing bijzondere processen		
2.3 Uitvoering		

2.3.1 In- en uitvoeren van 2.2.1 t/m 2.2.5		
2.4 Bijsturing		
2.4.1 Bewaken produkt- en/of proceskenmerken (keuring, beproeving, inspecties, observaties etc.)		
2.4.2 Plannen, uitvoeren en documenteren interne audits		
2.4.3 Treffen van corrigerende maatregelen en verbeteracties		
2.4.4 Kenmerken, archiveren, op peil houden en bewaren van gegevens en registraties	het is mogelijk in één informatiesysteem alle gegevens op te nemen, maar toch, waar nodig een splitsing per deelgebied te maken	

3. UITVOERINGSNIVEAU	Algemene opmerkingen (m.n. gerelateerd aan ISO 9001)	verschilpunten kwaliteit/milieu/arbo
3.1 Input vanuit & terugkoppeling naar beheersniveau	hier wordt het resultaat gerealiseerd; dit niveau is dus van essentieel belang voor de evaluatie van het systeem	
3.1.1 Eisen behandeling, opslag, verpakking en aflevering producten	de ISO normen kunnen wellicht wat minder gedetailleerd op dit niveau	integratie op dit niveau is in de praktijk zeer wenselijk
3.1.2 Service/nazorg	is sterk vanuit produktkwaliteit geredeneerd, maar feitelijk veel breder van belang	
3.1.3 Verzamelen gegevens en registraties		
3.1.4 Ontwerp (vaststellen/vastleggen basisgegevens ontwerp, verificatie ontwerpen, beoordelen/goedkeuren ontwerpwijzigingen)		
3.1.5 Selectie/periodieke beoordeling toeleveranciers		
3.1.6 Inkoop (omschrijven/vastleggen inkoopspecificaties, verifiëren ingekochte produkt/dienst)		voor arbo geldt hier vooral het 'inhuren/inlenen' van extra arbeidskrachten
3.1.7 Naspeurbaarheid producten		
3.1.8 Opstellen/invoeren werkvoorschriften/-richtlijnen/-instructies		

4. ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN/AANJAAGFUNCTIES		
4.1 Initiërende rol management		
4.1.1 Beoordelen leidinggevenden op hun initiërende rol		maakt thans deel uit van de Veiligheids Checklist voor Aannemers (arbo)
4.2 Aantoonbaarheid		
4.2.1 Rapportage relevante gegevens en registraties		
4.2.2 In- en externe terugkoppeling effectiviteit systeem		
4.3 Communicatie & overleg		
4.3.1 Communiceren beleidsverklaring en bijbehorende doelstellingen op alle niveaus in de organisatie		
4.3.2 Periodiek overleg met (een vertegenwoordiging van) werknemers/werkoverleg		<p>op arbogebied geldt hier een wettelijke verankering in de ARBO-wet. Voor milieu is een wijziging in de Wet op de Ondernemingsraden op komst. Voor kwaliteitszorg geldt dat in toenemende mate het belang wordt ingezien van werknemerstevredenheid. Het is overigens de vraag of in alle gevallen het overleg via vertegenwoordigers moet verlopen. In de kwaliteitszorg is een goede traditie van directe vormen van participatie.</p> <p>communicatie tussen de aspectgebieden (kwaliteit, milieu, arbo) dient te worden gewaarborgd</p>

4.4 Zelfcontrole (verinnerlijking)	<p>het belang van dit normelement kan nauwelijks onderschat worden</p> <p>in dit raamwerk zijn alleen de objectieveerbare elementen daarvan opgenomen; er zijn echter ook minder goed objectieveerbare elementen</p>	
4.4.1 Terugkoppeling naar medewerkers over de resultaten van hun inspanningen (uitkomsten verbeteracties)		
4.4.2 Structuur voor het 'genereren' van ideeën		van belang hierbij is een structuur voor het waarborgen van terugkoppeling naar medewerkers over resultaten van hun werk/ uitkomsten van verbeteracties
4.5 Opleiding & kwalificatie		
4.5.1 Vaststellen opleidings-/ervaringseisen voor iedere medewerker		
4.5.2 Vaststellen eisen voor 'goed vakmanschap'		
4.5.3 introductie-/inwerkprogramma voor iedere nieuwe medewerker		
4.5.4 Periodiek vaststellen opleidings-/trainingsbehoefte iedere medewerker en het voorzien daarin		

9.3 Aandachtspunten/conclusies

- Het blijkt dat de huidige normen elementen bevatten die sterk verschillen in mate van gedetailleerdheid. Op elk niveau van detaillering kan het zinvol zijn na te gaan waar overeenkomsten of verschillen van belang zijn tussen de zorgsystemen voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden.
- Omdat de afstemming van eisen aan zorgsystemen momenteel nog in de beginfase verkeert, vindt de discussie op landelijk niveau vooral plaats op hoofdlijnen (niveaus 1 en 2). In de bedrijfspraktijk is men veelal bezig met afstemming op het niveau van normelementen (niveau 3). Het is daarom momenteel niet zinvol in het raamwerk ook het vierde niveau (details van normelementen) uit te werken. In een latere fase, als een redelijke mate van consensus is bereikt over de hoofdlijnen van een generiek raamwerk (al dan niet geadapteerd), kan dit wellicht alsnog zinvol blijken.
- Het raamwerk blijkt ook in de verdere detaillering bruikbaar. Geconcludeerd kan worden dat het dus in principe mogelijk is normen voor milieu-, arbo- en kwaliteitszorg te maken die grotendeels overeenstemmen. Het ligt daarmee voor de hand deze normen parallel te ontwikkelen en te presenteren. Door niet strak aan de structuur van de ISO 9001 vast te houden, maar meer afstand te nemen, blijken milieu, arbo en kwaliteit beter in elkaar te schuiven.

10. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

De opbouw van dit rapport, en de in het onderzoek gevolgde werkwijze, volgen de logica van het primaire proces voor het opstellen van normen voor zorgsystemen. Dit is echter wel een deductieve logica. In de praktijk van normering, wetgeving of afstemming tussen de betrokken partijen zijn de paragrafen over de structuur van het generiek raamwerk (§ 7) en de wenselijke invulling daarvan (§ 9) het meest concreet. De meeste publikaties zijn daarom op dit niveau.

Dit rapport laat zien dat achterliggende discussiepunten, die de definitie van zorgsystemen (§ 3), de functies van zorgsystemen (§ 4) en de functies van normen (§ 6) betreffen, daarbij steeds een rol spelen. Als er geen (impliciete of expliciete) overeenstemming over deze achterliggende niveaus bestaat, zal dat een vruchtbare discussie over de inhoud van normen en regelgeving voor zorgsystemen sterk belemmeren. Een meer vruchtbare aanpak is eerst de achterliggende geschilpunten op te helderen, daarover consensus te bereiken, en pas dan verder inhoudelijke invulling te geven aan normen. Deze 'omweg' zal naar ons idee tot een aanzienlijke versnelling van de totstandkoming van op elkaar afgestemde, gebruiksvriendelijke normen kunnen leiden.

Met het oog op het geformuleerde doel van het project (§ 2), kan vooralsnog uit de discussies met leden van de NNI-coördinatiecommissie 'zorgsystemen' de conclusie worden getrokken dat, al komen de functionele eisen te stellen aan zorgsystemen overeen, er bij de diverse partijen verschil van mening bestaat over de reikwijdte van een generiek model voor zorgsystemen (§ 5). Derhalve bestaat er nog geen overeenstemming over in hoeverre een generiek raamwerk gehanteerd kan worden bij de ontwikkeling van normen voor afzonderlijke zorgsystemen.¹⁷

Onze aanbeveling aan de drie betrokken Nederlandse normcommissies is, een gezamenlijke workshop te houden voor een aantal leden van deze commissies, met als inzet de in dit rapport gehanteerde deductieve werkwijze. Op deze wijze kan geïnventariseerd worden waar overeenstemming bestaat, en samenwerking dus zonder meer mogelijk is, en waar verschillen in opvatting bestaan, die punten van nader overleg en eventueel onderhandeling vormen.

¹⁷ Zie in dit verband de 'Nota Combizorg. Geïntegreerde aanpak in bedrijven van de systematische zorg voor Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden en Milieu', Ministerie van SZW/VROM/EZ, 4e concept, 29 april 1994

BIJLAGE 1. NNI-COÖRDINATIECOMMISSIE 'ZORGSYSTEMEN'

Samenstelling:

drs M. Ottolander	Ministerie van Economische Zaken
drs H. Bosch	Ministerie van SZW
ir H.J. Dukker	normcommissie Kwaliteitszorg/Quality Ned
drs ing. G. van Voorbergen	normcommissie Milieuzorg/FME
ir H.J. de Vries	NNI
ing. H.H. Kuijjer	Ministerie van VROM
Prof. dr A.L. Mok	normcommissie Arbozorg/LU Wageningen

BIJLAGE 2. WORKSHOP

deelnemers:

dhr. mr H. Koenders	Arbeidsinspectie
dhr. ir K. Waterlander	Inspectie Milieuhygiëne
mevr. mr J.M.A.M. Beers	Van Ommeren Tank Terminal Botlek
dhr. F.A. Bevers	Maasglas
dhr. G. den Dekker	Boonstoppel
dhr. W. Hoefnagel	Schick Nederland
dhr. E.C. de Jonge	Deleval-Stork
dhr. C.Th. Kranenburg	Van Leer Nederland
dhr. H.P. Mak	Nedlloyd Road Cargo
dhr. ing. J.I.H. Spee	KEMA

