

CE

**Oplossingen voor
milieu, economie
en technologie**

Oude Delft 180

2611 HH Delft

tel: 015 2 150 150

fax: 015 2 150 151

e-mail: ce@ce.nl

website: www.ce.nl

Besloten Vennootschap

KvK 27251086

Naar integrale zorgsystemen in het goederenvervoer

Inventarisatie en verkenning
van mogelijkheden

Eindrapport

Delft, september 2002

Opgesteld door: Huib van Essen
Kiek Singels
Bettina Kampman
Maartje Sevenster
Jessica van Swigchem



Colofon

Bibliotheekgegevens rapport:

Bettina Kampman, Kiek Singels, Huib van Essen, Maartje Sevenster, Jessica van Swigchem

Naar integrale zorgsystemen in het goederenvervoer : Inventarisatie en verkenning van mogelijkheden

Delft, CE, 2002

Goederenvervoer / Vervoersbedrijven / Bedrijfsbeleid / Veiligheid / Milieu / Certificering / Maatschappelijke factoren / Kwaliteitszorg

Publicatienummer: 03.4307.06

Verspreiding van CE-publicaties gebeurt door:

CE

Oude Delft 180

2611 HH Delft

Tel: 015-2150150

Fax: 015-2150151

E-mail: publicatie@ce.nl

Opdrachtgever:

Meer informatie over de studie is te verkrijgen bij de projectleider Bettina Kampman.

© copyright, CE, Delft

CE

Oplossingen voor milieu, economie en technologie

CE is een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau, gespecialiseerd in het ontwikkelen van structurele en innovatieve oplossingen van milieuvraagstukken. Kenmerken van CE-oplossingen zijn: beleidsmatig haalbaar, technisch onderbouwd, economisch verstandig maar ook maatschappelijk rechtvaardig.

CE is onderverdeeld in vijf secties die zich richten op de volgende werkterreinen:

- economie
- energie
- industrie
- materialen
- verkeer & vervoer

Van elk van deze secties is een publicatielijst beschikbaar. Geïnteresseerden kunnen deze opvragen bij CE tel: 015-2150150. De meest actuele informatie van CE is te vinden op de website: www.ce.nl

Inhoud

Samenvatting	1
1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond van dit project	5
1.2 Leeswijzer	6
2 Zorgsystemen in het algemeen	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Zorgsystemen en de drie P's	7
2.3 Typering van zorgsystemen	7
2.4 Certificering	8
2.5 Motivatie voor zorgsystemen	9
2.6 Raakvlakken met andere systemen	11
3 Zorgsystemen in het goederenvervoer	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Binnenvaart	15
3.3 Zeescheepvaart	17
3.4 Railvervoer	19
3.5 Wegtransport	20
3.6 Conclusies	23
4 Naar een geïntegreerd zorgsysteem	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Binnenvaart	27
4.3 Zeescheepvaart	29
4.4 Spoorvervoer	30
4.5 Wegtransport	30
4.6 Kritische succesfactoren	31
5 Conclusies en aanbevelingen	33
5.1 Conclusies van de inventarisatie	33
5.2 Een integraal systeem voor alle modaliteiten	35
5.3 Vervolgstappen	38
Afkortingenlijst	41
Literatuurlijst	43
A Lijst met geïnterviewden	49
B Zorgsystemen in de transportsector	51

Samenvatting

Inleiding

Bedrijven in de goederenvervoersector hebben te maken met een groot aantal doelen, belangen en verantwoordelijkheden. Daarbij stelt de overheid vaak randvoorwaarden, door middel van regelgeving op het gebied van veiligheid, milieu, arbo, en dergelijke. Daarnaast wil een deel van de bedrijven ook zelf invulling geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, door intern doelen te stellen die verder gaan dan de wettelijke eisen.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat wil deze ontwikkeling stimuleren, en heeft daartoe onder andere het programma 'Verantwoord ondernemen en marktordening' opgezet. Onderdeel van dit programma is het project 'Ontwikkeling van kwaliteitssystemen incl. veiligheid en milieu'. Dergelijke systemen kunnen bedrijven helpen om bij de ontwikkeling van bedrijfsstrategieën de belangen van de drie P's (people, planet, profit) mee te laten wegen. Dit houdt in dat naast het economische resultaat (profit) ook de gezondheid en welzijn van werknemers en de veiligheid van werknemers en buitenstaanders (people) de nodige aandacht krijgt, net als het milieu en milieugerelateerde effecten op de gezondheid (planet). Kwaliteitssystemen, al dan niet met een bijbehorende certificering, worden al in meer of mindere mate toegepast binnen het goederenvervoer. Deze systemen beslaan vaak echter niet alle aspecten (drie P's) en worden niet in alle vervoerbranches gebruikt.

Met deze studie, die is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van V&W, willen we een basis bieden voor het door DGG voorgestane traject door:

- een overzicht te geven van wat er zoal al bestaat op dit gebied;
- te analyseren in hoeverre de bestaande systemen voldoen en effectief zijn;
- hieruit een advies te ontwikkelen met betrekking tot de mogelijkheden om een integraal systeem te ontwikkelen, en aanbevelingen te geven voor mogelijke vervolgstappen.

Bestaande kwaliteitssystemen

Een kwaliteitssysteem richt zich op continue, structurele verbetering van de bedrijfsvoering. Het begrip kwaliteit wordt daarbij de afgelopen jaren steeds meer in de zin van "total quality management" (TQM) gebruikt, zodat hieronder ook de zorg voor milieu, mensen en veiligheid valt.

Er bestaat een veelheid aan zorgsystemen in de transportsector, elk met een eigen detailniveau. Er bestaan systemen die zich richten op het voer- of vaartuig, of op de dienstverlening of organisatie. Ook de penetratiegraad varieert tussen de systemen en tussen de diverse branches.

Met name de zeescheepvaart en het railvervoer zijn ver gevorderd met de implementatie van zorgsystemen. Ook de integratie van verschillende aspecten (drie P's) zijn in die sectoren het snelst op gang gekomen. Vanwege de tijd en kosten die met de implementatie van dergelijke systemen gemoeid zijn, zijn grote bedrijven eerder geneigd tot implementatie over te gaan dan kleinere. Bovendien zijn niet alle aspecten voor elk bedrijf even belangrijk.

De belangrijkste *motivaties* voor het implementeren en certificeren van een zorgsysteem is de vraag of eis van de klanten, of een wettelijke verplichting. Daarnaast moet de implementatie van dergelijke systemen voor een bedrijf toegevoegde waarde hebben, en niet te complex of te arbeidsintensief zijn. In branches met verhoogde risico's voor de (externe) veiligheid besteden verladers en vervoerders die daarmee te maken hebben relatief veel aandacht aan kwaliteitszorgsystemen. De publieke opinie over het bedrijf, en de producenten-aansprakelijkheid voor de gevolgen van onveilig transport spelen daarbij een duidelijke rol.

De verst ontwikkelde – deels geïntegreerde – systemen waarvan gebruikt wordt gemaakt zijn: ISO 9000:2000 (een algemeen toepasbaar systeem), Railion-systeem (spoor) en IMA-S (zeescheepvaart).

Met betrekking tot de *effecten* van het gebruik van zorgsystemen kunnen we concluderen dat concrete, branchespecifieke systemen potentieel het meeste effect hebben. Vooral in de implementatiefase wordt het bedrijf gestimuleerd om over kwaliteitszorg in de organisatie na te denken. Dit vergrootte bewustzijn van de 3P's kan tot aantoonbare verbeteringen in de organisatie leiden. Veelal worden echter vooraf geen absolute doelen gesteld; ook wordt er niet afgerekend op (relatieve) doelen. Wel bestaat het relatieve doel van 'continue verbetering' van die aspecten.

Een integraal systeem voor alle modaliteiten?

Uit de inventarisatie van bestaande kwaliteitszorgsystemen, en de interviews die we met diverse betrokkenen hebben gehouden, kunnen we de volgende *kritische faal- respectievelijk succesfactoren* van een integraal kwaliteitszorgsysteem voor alle modaliteiten identificeren:

- 1 Het systeem moet een (aantoonbare) toegevoegde waarde hebben voor gebruikers.
- 2 Het systeem moet aansluiten bij de diverse doelgroepen.
- 3 Het systeem moet onafhankelijk zijn.
- 4 Het management moet *commitment* tonen.
- 5 Ondersteuning en betrokkenheid van de overheid, brancheorganisatie en/of certificeringsinstantie is belangrijk.
- 6 Een internationale aanpak verdient de voorkeur.
- 7 Geen concurrentievervalsende maatregelen die alleen 'achterblijvers' helpen.

Daarnaast is het voor een integraal systeem ook nuttig als er een afwegingsmechanisme ontwikkeld wordt, waardoor de verschillende aspecten onder één noemer gebracht kunnen worden en als zodanig tegen elkaar afgewogen kunnen worden.

De belangrijkste *redenen* om tot een geïntegreerd systeem over te gaan kunnen onder meer zijn

- veranderend kwaliteitsbegrip, in de richting van TQM;
- maatschappelijke roep om transparantie met betrekking tot duurzaam ondernemen;
- minder administratieve druk ten opzichte van de diverse verschillende systemen die nu bestaan;
- continue verbetering van alle voor duurzaam ondernemen relevante aspecten;
- een betere afweging van de daarbij behorende aspecten.

Desondanks reageren respondenten uit alle sectoren negatief op de suggestie om een integraal kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen dat voor alle



vervoersectoren toepasbaar is. Hiervoor worden de volgende argumenten gegeven:

- de grote verschillen tussen vervoerswijzen, sectoren en branches;
- een systeem dat boven alle sectoren staat, zou te abstract worden;
- voor kleinere bedrijven zijn vaak de 'gewone' zorgsystemen al te veel werk;
- de bedrijven die al een uitgebreid systeem hebben (vaak grotere bedrijven), zien geen meerwaarde in een nieuw systeem. De voor hun relevante aspecten zijn al afgedekt in de door hun gebruikte integrale systemen;
- in sommige branches zijn bedrijven zich vaak nog niet eens bewust van de wijze waarop ze structureel om kunnen gaan met de wettelijke verplichtingen, laat staan van alle aspecten waarbij met duurzaam ondernemen rekening gehouden moet worden.

De eventuele ontwikkeling van een algemeen kader (op basis van bestaande kaders) of overkoepelend raamwerk voor alle sectoren, eventueel aangevuld met branchespecifieke supplementen, biedt wellicht mogelijkheden om deze potentiële valkuilen te omzeilen. De toegevoegde waarde van een dergelijk raamwerk zou kunnen liggen op het gebied van een gemeenschappelijk referentiekader. Daardoor kunnen de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg in de verschillende vervoersbranches eenvoudiger met elkaar worden vergeleken, en kan gezamenlijk aan de implementatie en verdere ontwikkeling worden gewerkt.

Aanbevelingen

De resultaten van ons onderzoek leiden tot de volgende aanbevelingen voor verder onderzoek naar een integraal kwaliteitszorgsysteem voor alle modaliteiten:

- 1 Houd bij de ontwikkeling van een integraal systeem rekening met de verschillende ontwikkelingsfasen waarin de diverse branches zich bevinden.
- 2 Handhaaf de basis van vrijwilligheid, maar bied stimulansen ("wortels") aan die aansluiten bij de belangen en *drivers* van de ondernemers.
- 3 Zoek naar mogelijkheden om meer verladers te stimuleren om bij voorkeur vervoerders met integrale kwaliteitszorg in te schakelen, bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op ketenbeheer.
- 4 Help integrale kwaliteitszorgsystemen in eerste instantie op brancheniveau verder op weg, indien mogelijk door de verdere ontwikkeling en het gebruik van al bestaande systemen te stimuleren.
- 5 Deze branchespecifieke systemen kunnen dan eventueel in een later stadium worden geïntegreerd in een overkoepelend, integraal systeem of raamwerk.
- 6 Borduur voort op de meer integrale systemen die zich in de praktijk al bewezen hebben.
- 7 Laat het vooral vanuit de bedrijven en branches tot ontwikkeling komen om te waarborgen dat het systeem aansluit bij de doelgroep; kies als overheid een stimulerende en faciliterende rol.
- 8 Benut de ervaring van voorlopers in een voorbeeldfunctie, maar stimuleer ze om het hoge niveau van zorg voor de 3P's te behouden.

Vervolgstappen

Hieronder geven we in het kort een aantal aanbevelingen voor vervolgstappen waarmee op korte termijn de ontwikkeling van integrale kwaliteitszorgsystemen in de transportsector kan worden bevorderd. Een aantal van deze

suggesties zou al op relatief korte termijn tot aansprekende successen kunnen leiden, andere zijn meer gericht op de langere termijn.

- Het oprichten van een *platform*, waarbij alle potentieel belanghebbenden bij kwaliteitssystemen betrokken worden. Dit kan leiden tot een brede dialoog, kennisuitwisseling tussen sectoren, en van een nadere analyse van de mogelijkheden voor een integraal systeem.
- Onderzoek naar de toegevoegde waarde van een sector-overkoepelend raamwerk als gemeenschappelijk referentiekader voor kwaliteitszorg.
- Bedrijven kunnen zich bewust gemaakt worden van de fase waarin ze zich bevinden, door ze een '*positiebepaling*' (een soort eenvoudige MVO-scan) aan te bieden.
- In de zeescheepvaart loont zeer waarschijnlijk *vereenvoudiging van het bestaande IMA-S-systeem*.
- In de binnenvaart biedt een verdere uitwerking van het *SMP* goede kansen om zich tot gecertificeerd systeem te ontwikkelen.
- In het wegtransport kan de *onafhankelijke certificering van het TLN-keurmerk* worden gestimuleerd.
- Alle sectoren kunnen meer voorlichting over de potentie van de *SQAS-checklist* gebruiken.
- Voor de binnenvaart en het wegtransport kan gedacht worden aan de ontwikkeling van een *checklist wettelijke eisen*.
- Voor de wat vooruitstrevender en internationaal georiënteerde transportbedrijven kan een naar de transportsector vertaalde en geconcretiseerde versie van bijvoorbeeld de OESO-richtlijnen of de GRI een extra stimulans betekenen.
- Onderzoek de mogelijkheden om verladers te stimuleren kwaliteitssystemen van vervoerders te eisen.
- Tenslotte kunnen de mogelijkheden worden verkend om ondernemers te stimuleren kwaliteitssystemen bij hun integrale besluitvorming een prominentere rol te laten spelen.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond van dit project

Bedrijven in de goederenvervoersector hebben te maken met een groot aantal doelen, belangen en verantwoordelijkheden. Daarbij stelt de overheid vaak randvoorwaarden, door middel van regelgeving op het gebied van veiligheid, milieu, arbo, en dergelijke. Daarnaast wil een deel van de bedrijven ook zelf invulling geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hiertoe worden intern doelen gesteld die verder gaan dan de wettelijke eisen, worden kwaliteitszorgsystemen zoals ISO 9000 of ISO 14001 geïmplementeerd, wordt d.m.v. jaarverslagen verantwoording afgelegd over de prestaties op het gebied van veiligheid of milieu, enzovoorts.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat wil deze ontwikkeling stimuleren, en heeft daartoe onder andere het programma 'Verantwoord ondernemen en marktordening' opgezet. Dit programma heeft tot doel om bedrijven in het goederenvervoer te prikkelen om de eigen verantwoordelijkheden op het gebied van milieu en veiligheid op te pakken, en dit zoveel mogelijk te integreren in bedrijfsprocessen.

Tegen deze achtergrond wil het programma een nieuwe impuls en een nieuw elan geven aan de ontwikkeling van kwaliteitszorgsystemen. Hiertoe is het project 'Ontwikkeling van kwaliteitszorgsystemen incl. veiligheid en milieu' opgezet. Dergelijke systemen kunnen bedrijven helpen om bij de ontwikkeling van bedrijfsstrategieën de belangen van de drie P's (people, planet, profit) mee te laten wegen. Dit houdt in dat naast het economische resultaat (profit) ook de gezondheid en welzijn van werknemers en de veiligheid van werknemers en buitenstaanders (people) de nodige aandacht krijgt, net als het milieu en milieugerelateerde effecten op de gezondheid (planet). Deze manier van aansturing wordt ook wel Triple Bottom Line genoemd. Kwaliteitszorgsystemen, al dan niet met een bijbehorende certificering, worden al in meer of mindere mate toegepast binnen het goederenvervoer. Deze systemen beslaan vaak echter niet alle aspecten (drie P's) en worden niet in alle vervoerbranches gebruikt.

DGG¹ wil nu onderzoeken in hoeverre er mogelijkheden zijn om een *integraal* kwaliteitszorgsysteem voor de goederenvervoerssector te ontwikkelen. Een dergelijk systeem zou tenminste moeten voldoen aan de volgende randvoorwaarden:

- 1 Het moet alle modaliteiten betreffen (binnenvaart, spoor, weg, zeescheepvaart)².
- 2 Onder de noemer 'kwaliteit' en 'drie P's' aandacht voor veiligheid, milieu, gezondheid én welzijn van werknemers, zodat één integraal systeem ontstaat.
- 3 Duidelijke meerwaarde bedrijfsleven: geïntegreerd en flexibel zorgsysteem.
- 4 Meetbaar: de kwaliteit als geheel maar ook de afzonderlijke dimensies (de drie P's + veiligheid) moet meetbaar en te monitoren zijn.
- 5 Geen vergroting administratieve lastendruk bedrijfsleven.

¹ Directoraat Generaal Goederenvervoer, onderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

² Luchtvaart wordt in deze studie dus niet meegenomen.

Deze studie, die is uitgevoerd in opdracht van DGG, biedt een basis voor het door DGG voorgestane traject door:

- een overzicht te geven van wat er zoal al bestaat op dit gebied;
- te analyseren in hoeverre de bestaande systemen voldoen en effectief zijn;
- hieruit een advies te ontwikkelen voor DGG met betrekking tot de mogelijkheden om een integraal systeem te ontwikkelen, en aanbevelingen te geven voor mogelijke vervolgstappen.

Het gaat hierbij om een inventarisatie en analyse op hoofdlijnen, met als doel de grote hoeveelheid informatie over dit onderwerp zoveel mogelijk terug te brengen tot een helder overzicht.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u een inleiding in zorgsystemen in het algemeen. Ook gaan we hierin in op maatschappelijk verantwoord ondernemen en in het bijzonder de rol die zorgsystemen daarin kunnen spelen.

In hoofdstuk 3 zoomen we in op de transportsector. Daarin geven we antwoord op de vraag: welke systemen worden in het goederenvervoer het meeste gebruikt en wat zijn de ervaringen daarmee? In hoofdstuk 4 vindt u de mogelijkheden en aandachtspunten voor een integraal kwaliteitszorgsysteem voor het goederenvervoer. In hoofdstuk 5, tenslotte, vindt u de conclusies en aanbevelingen van deze studie.

Achter in dit rapport vindt u een literatuurlijst en een afkortingenlijst. Een overzicht van de organisaties en personen die we in het kader van dit onderzoek hebben geïnterviewd vindt u in Bijlage A. In Bijlage B tenslotte, vindt u een overzicht van de belangrijkste zorgsystemen in de transportsector.



2 Zorgsystemen in het algemeen

2.1 Inleiding

In toenemende mate worden bedrijven door overheid, leveranciers, afnemers en belangenorganisaties gevraagd om verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van hun bedrijfsactiviteiten op de maatschappij en het milieu. Het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem kan een belangrijk instrument zijn om hieraan invulling te geven en om de inspanningen zichtbaar te maken.

Dit hoofdstuk gaat in op de kenmerken van zorgsystemen en de raakvlakken met andere instrumenten en modellen uit de wereld van management en organisatie. Ook komen certificering en de rol van verschillende actoren aan de orde. Paragraaf 2.5 gaan we in op de motivatie van bedrijven in de transportsector om een zorgsysteem te implementeren. In de laatste paragraaf vindt u informatie over de relatie tussen zorgsystemen en duurzaam ondernemen (de drie P's).

2.2 Zorgsystemen en de drie P's

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is het adagium van het bedrijfsleven voor de 21^{ste} eeuw. Om te kunnen spreken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, moet een bedrijf aandacht besteden aan elk van de drie P's: **Profit, People en Planet**. Hoewel deze drie aandachtsgebieden niet los van elkaar te zien zijn, geven ze goed aan dat bedrijven zich niet meer alleen op "profit" (winst) kunnen richten, maar ook moeten denken aan hun invloed op "people" (mensen) en "planet" (milieu).

Van oudsher hebben zorgsystemen ook enkele aandachtsgebieden: kwaliteit, veiligheid, arbo, milieu en gezondheid. Recentere aandachtsgebieden, die slechts bij specifieke sectoren een rol zullen spelen, zijn mensenrechten (bijvoorbeeld kleding) en dierenwelzijn (bijvoorbeeld cosmetica). Het aandachtspunt "kwaliteit" was in het verleden vooral gericht op gestructureerde, inzichtelijke bedrijfsvoering en klantgerichtheid.

Tegenwoordig wordt kwaliteit veel meer gebruikt als algemene term, in de zin van "total quality management" (TQM), waarin alle drie P's besloten liggen. Door deze ontwikkeling worden zorgsystemen steeds meer complete organisatie- en managementsystemen en wordt het verschil tussen kwaliteitszorg en management & organisatie steeds kleiner.

2.3 Typering van zorgsystemen

Bedrijven kunnen zorgsystemen inzetten om thema's als kwaliteit, arbo of milieu in de bedrijfsvoering vorm te geven. Een zorgsysteem, ook wel kwaliteitsborgingsstelsel genoemd, richt zich op het in kaart brengen en het beheersen van de primaire processen (kernactiviteiten) van de onderneming, aangevuld met een aantal ondersteunende processen zoals documentenbeheersing en klachtenbehandeling. Dit leidt tot beter inzicht, beheersing en zo mogelijk vermindering van negatieve effecten van de bedrijfsvoering. Hiervoor zijn dan ook aanpassingen nodig in gedrag, organisatie en technieken.

Bij een zorgsysteem hoort veelal een handboek kwaliteitsborging, waarin het bedrijf aangeeft waarom gekozen is voor een bepaalde norm (bijvoorbeeld ISO 9000) en wat de visie is op (het leveren van) kwaliteit. Het gaat daarbij meer om doorontwikkeling van bijvoorbeeld arbo- en milieuzorg in een bepaalde richting, namelijk "continu verbeteren", dan om het halen van doelstellingen.

Tijdens het gebruik van het systeem wordt ingevuld hoe medewerkers in de organisatie (inclusief het management) omgaan met de vereisten als gevolg van normen en hoe ze 'continue verbetering' vormgeven. In procedures worden concrete werkwijzen opgenomen. In feite zijn procedures interne afspraken tussen de medewerkers van een organisatie: wie doet wat, op welk moment en met behulp van welke middelen. Eventueel kunnen voor complexe taken instructies worden opgesteld, die aangeven hoe een activiteit uitgevoerd dient te worden. Verder worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functie vastgelegd. Met een dergelijk zorgsysteem schept de ondernemer dus voldoende duidelijkheid in zijn interne organisatie om te kunnen waarborgen dat hij de met zijn klant overeengekomen kwaliteit ook daadwerkelijk kan leveren.

De volgende vier fasen die kenmerkend zijn voor het proces van continue verbetering, komen min of meer standaard in een zorgsysteem voor:

- planning (beleid, doorlichting en risicoinventarisatie);
- uitvoering (identificeren en afwegen opties, uitvoeren);
- controle (metingen, evaluaties, rapportages);
- bijsturing (correcties, maatregelen, verbeteracties).

Het vormgeven van een kwaliteitszorgsysteem, bijvoorbeeld ISO 9000, begint met een doorlichting om inzicht te verwerven in: bedrijfsdoelen, belangrijke (kritische) processen en de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken. Daarna wordt een stappenplan vastgesteld waarin vastligt op welke wijze het zorgsysteem ingevuld. Na invoering van zo'n systeem is er binnen de organisatie een gestructureerde verbetercyclus geïmplementeerd met daarin aandacht voor planning, uitvoering, controle en bijsturing.

Zorgsystemen richten zich primair op de processen binnen de bedrijfsmuur. Ketenbeheer, waarbij primair meerdere organisaties in een keten zijn betrokken, blijft tot noch toe beperkt tot enkele pioniers, zoals Ahold, Van Melle, Thermphos en PlusFood. Daarnaast is Product Stewardship in het kader van het Responsible Care programma van de chemische industrie een bekend voorbeeld.

Samenvattend zijn de kenmerken van een zorgsysteem:

- via een gestructureerde aanpak de primaire processen van een onderneming in kaart brengen en beheersen;
- koppeling van de gegevens aan normen en visie van de onderneming;
- uitwerking van concrete werkwijzen in procedures;
- doorwerking in alle geledingen van de organisatie;
- implementatie op basis van vrijwilligheid.

2.4 Certificering

Aan een keurmerk of een certificaat kan een klant in één oogopslag zien wat een bedrijf allemaal goed voor elkaar heeft, zonder daar eerst een gedetail-



leerd onderzoek naar te hoeven doen. Dit is zowel in het voordeel van de klant als van het bedrijf zelf.

Bij certificering toetst een onafhankelijke instelling, door middel van regelmatige audits, of het zorgsysteem van een bedrijf voldoet aan vooraf vastgestelde eisen en normen. De onafhankelijke certificatie-instellingen staan onder toezicht van de Raad van Accreditatie (RvA). Dit houdt in dat de RvA de instellingen toetst, onder andere op de deskundigheid en onafhankelijkheid van de organisatie en het personeel. Er zijn vele certificatie-instellingen, vaak met eigen specialiteiten (bijvoorbeeld branchespecifiek). In de sector transport en logistiek zijn onder andere de bureaus Lloyds en Bureau Veritas Quality International zeer actief.

Er bestaan ook gecertificeerde systemen of keurmerken waarbij de certificatie wordt uitgevoerd door een organisatie die niet onder toezicht staat van de RvA. Dit is met name het geval bij keurmerken die door een branche zelf zijn ontwikkeld. De certificatie gebeurt voor deze categorie systemen veelal door de brancheorganisatie.

Naast de instellingen die zorgdragen voor certificering, bestaan er instellingen die randvoorwaarden scheppen voor een hoog kwaliteitsniveau van gecertificeerde zorgsystemen door de 'spelregels' voor het certificeren op te stellen voor de aangesloten certificatie-instellingen. Een voorbeeld op het gebied van milieu is de Stichting Coördinatie Certificatie Milieuzorgsystemen (SCCM) die regels stelt om de zorgsystemen te laten voldoen aan de ISO 14001 norm en de EMAS-verordening. Alle in Nederland (voor ISO 14001 of EMAS) geaccrediteerde certificatie-instellingen zijn bij SCCM aangesloten.

Adviesbureaus assisteren bedrijven bij het opzetten, implementeren en laten certificeren van zorgsystemen³. Er is uitgebreide expertise aanwezig op het gebied van milieuzorg, arbozorg en kwaliteitszorg en de bijbehorende systemen. Adviseurs kunnen ook bedrijven ondersteunen bij subsidieaanvragen of trainingen verzorgen op het gebied van kwaliteit.

2.5 Motivatie voor zorgsystemen

Er zijn verscheidene redenen waarom bedrijven overgaan tot het implementeren van een (gecertificeerd) zorgsysteem. In deze paragraaf gaan we in op de motivatie van bedrijven in het algemeen, dus niet specifiek voor de transportsector. Dit is voornamelijk gebaseerd op gegevens uit de literatuur. In hoofdstuk 3 vindt u de belangrijkste motivaties voor bedrijven in de transportsector om zorgsystemen te implementeren, op basis van de interviews die in het kader van dit project hebben plaats gevonden.

Ten eerste kan het bedrijf besluiten om een milieu- of arbozorgsystemen in te voeren vanuit de gedachte dat *maatschappelijk verantwoord ondernemen uiteindelijk ook winstgevend ondernemen* is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt dan gezien als voorwaarde voor de continuïteit van het bedrijf op langere termijn. Men beslist vrijwillig bij te dragen aan een betere samenleving (sociale kwesties) en een schoner milieu omdat men ervan uitgaat dat de maatschappij bedrijven hierop in toenemende mate gaat beoordelen. Daarnaast kunnen andere interne belangen voor de korte(re) termijn meespelen, zoals het verbeteren van het imago, notering in een sociale

³ Vanwege de onafhankelijkheid van de certificatie-instellingen mogen adviserende bureaus niet de certificatie uitvoeren.

beursindex of het realiseren van besparingen (door verbetering van de bedrijfsstructuur en een hogere efficiëntie).

Ten tweede kan *externe druk* een rol spelen. Kritiek van NGO's, omwonenden of bemoeienis van de media kan bedrijven motiveren een zorgsysteem te implementeren. Deze externe druk zal vaak gerelateerd zijn aan bepaalde thema's die afhangen van het type bedrijf: grote multinationals krijgen te maken met vragen op het gebied van mensenrechten, chemische bedrijven met milieu- en veiligheidskwesties en de voedingsmiddelenindustrie met gezondheidsvraagstukken. Soms wordt eerst een zorgsysteem geïmplementeerd dat gericht is op deze thema's, waarna deze (eventueel) aangevuld wordt met zorgsystemen die betrekking hebben op andere thema's.

Externe druk kan ook worden ervaren van andere belanghebbende organisaties zoals afnemers, opdrachtgevers of financiële instellingen. In toenemende mate worden productiebedrijven niet alleen verantwoordelijk gesteld voor de effecten van hun bedrijfsvoering op de productielocatie, maar ook voor de effecten in de gehele keten van grondstof- tot de afvalfase (zogenoemd ketenbeheer). Dit betekent dat andere actoren in de productketen eisen gaan stellen aan bijvoorbeeld het transport. Productiebedrijven en verladers kunnen dergelijke actoren zijn. Het voldoen aan gecertificeerde zorgsystemen is één van de mogelijke eisen. De chemische industrie is op dit terrein relatief ver gevorderd (zie kader).

Ook bedrijven in de voedingsmiddelenketen zijn zich over het algemeen zeer bewust van aspecten van kwaliteit, (voedsel)veiligheid en milieu. Agrologistiek wordt een steeds belangrijker item. In de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) nemen grote bedrijven deel – stuk voor stuk gecertificeerd op onder andere milieuzorg - die een bijdrage willen leveren aan verduurzaming van die keten, onder andere door dialogen met relevante partijen, die moet leiden tot een gezamenlijk gedeeld begrip. Op basis daarvan kunnen meetbare criteria worden ontwikkeld voor aansturing en monitoring van een verbeterproces. Ook vanuit dit proces zou de druk op de toepassing van zorgsystemen in het transport kunnen toenemen.

Tenslotte kan ook externe druk gevoeld worden van de overheid door bijvoorbeeld (nieuwe) wetgeving of eisen van vergunningverleners. De eis te monitoren en te rapporteren over milieueffecten van de bedrijfsactiviteiten kan bijvoorbeeld een stimulans zijn om een milieuzorgsysteem op te zetten. Overheden stimuleren het (vrijwillig) gebruik van zorgsystemen. Een groot-schalig debat is op gang gebracht door het EU Groenboek "De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven" (COM (2001)366 d.d. 18 juli 2001), om de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven in Europa en wereldwijd kan bevorderen. Het groenboek stelt voor hechtere partnerschappen te sluiten, waarbij alle actoren actief worden betrokken bij sociale verantwoordelijkheden. Dit betekent denken in de richting van ketenbeheer en productgerichte milieuzorg.

Hoewel de meeste van deze aanleidingen ook zouden kunnen leiden tot het besluit een niet-gecertificeerd zorgsysteem te implementeren, zijn gecertificeerde vaak een aantrekkelijke optie juist vanwege de standaardnormen. Dit vergemakkelijkt de communicatie naar de buitenwereld toe.



Responsible Care

Responsible Care is een initiatief van de chemische industrie, een zelf ontworpen Total Quality Management systeem. Vrijwel alle chemische industriële bedrijven in Nederland nemen er aan deel. Deelname aan Responsible Care betekent dat je je als bedrijf systematisch en continu inspant om de prestaties op het gebied van milieu, veiligheid en gezondheid te verbeteren.

De klassieke aanpak, milieudruk verminderen door middel van emissiereducties, loopt echter tegen grenzen aan. De chemische industrie heeft ervoor gekozen om de agenda te verbreden⁴ en de weg naar duurzaam ondernemen in te slaan. Dit is een vrijwillig initiatief om milieuwinst te realiseren via Product Stewardship. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheid van de producent voor zijn product niet ophoudt bij de fabriekspoort, maar zich uitstrekt over de hele keten, van grondstof- tot en met de afvalfase, en dus ook de aspecten met betrekking tot de distributie.

Een veilige bedrijfsvoering, zowel binnen de gehele organisatie als daarbuiten, is voor de chemische industrie van wezenlijk belang en daarmee een primaire doelstelling. De Responsible Care-activiteiten gericht op distributie zijn vastgelegd in het ICE-initiatief (International Chemical Environment). Daarbij komen onder meer veiligheidsadviseurs aan de orde en transportongevallen waarbij chemische producten betrokken waren.

Van transportbedrijven die voor de chemische industrie werken wordt geëist dat ze het SQAS systeem toepassen, dat voor hun branche geldt.

2.6 Raakvlakken met andere systemen

Naast zorgsystemen zijn er nog andere hulpmiddelen aan de hand waarvan verschillende aspecten van de bedrijfsvoering verbeterd of in kaart gebracht kunnen worden. We noemen hier enkele van deze instrumenten en belichten de overeenkomsten en verschillen met een zorgsysteem.

Managementmodel

De zogeheten management- of groei modellen raken zeer dicht aan zorgsystemen. Ze zijn ook vaak gebaseerd op de plan-uitvoer-controle-bijstuur cyclus en nemen alle fases en niveaus van de bedrijfsvoering in beschouwing. Aan de hand van ongeveer een tiental aandachtspunten worden sterke en zwakke plekken binnen het bedrijf geïdentificeerd en beoordeeld. Aan de hand van de uitkomsten wordt een verbeterplan opgesteld. De scores op de verschillende punten bieden ook de mogelijkheid aan afnemers of leveranciers om de "volwassenheid" (*maturity*) van het bedrijf te beoordelen. De modellen zijn gericht op "uitmuntendheid" (*operational excellence*) van het bedrijf, voornamelijk gericht op verbetering van de concurrentiepositie.

Groei- of managementmodellen, bijvoorbeeld het EFQM of INK model, werken net als kwaliteitszorgsystemen via het verbeteren en structureren van de (management)kwaliteit, direct of indirect, aan de winstgevendheid van een bedrijf. De zwakke punten van een bedrijf worden in kaart gebracht en via de "Deming Cyclus" (planning-uitvoeren-controleren-bijsturen) wordt aan verbetering gewerkt. Deze modellen hebben dus in de werking veel gemeen met zorgsystemen, maar zijn niet certificeerbaar en zijn abstracter dan de zorgsystemen.

⁴ Ook andere sectoren die met de overheid Meerjarenaafspraken Energie-efficiëntie hebben gesloten werken aan 'verbreding', onder meer gericht op Duurzame energie en Energiezuinige productontwikkeling: efficiëntieverbetering van het indirecte energiegebruik in product en keten, duurzame bedrijventerreinen en optimalisatie van logistiek, transport en ketens.

Groei- of managementmodellen worden vaak gebruikt worden als een soort kader waarin de zorgsystemen ondergebracht kunnen worden. Verder benchmarken de modellen de prestaties van bedrijven op een prestatieschaal, terwijl bij zorgsystemen toetsing aan absolute normen plaatsvindt.

Normen en standaards

Normalisatie is het proces waarbij op nationaal, Europees of mondiaal niveau afspraken worden gemaakt tussen belanghebbende partijen over de (technische) specificaties van een product, dienst of bedrijfsproces. Nationale normalisatie-instellingen zoals het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) begeleiden het (inter)nationale normalisatieproces en leggen de gemaakte afspraken vast in normen.

Op het gebied van transport en logistiek wordt door het NNI bijvoorbeeld gewerkt aan normen met betrekking tot vervoer van gevaarlijke stoffen (ontwikkeling van een norm voor het garanderen van de veiligheid van het vervoer van gevaarlijke stoffen) en kwaliteit van vervoer van goederen.

Normen en standaards zijn vooral belangrijk indien verificatie en certificatie moet plaatsvinden. Gedragscodes, zorgsystemen en verslagen kunnen, al dan niet door een onafhankelijke deskundige, worden getoetst aan de norm. Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn diverse normen en standaards van belang. Een voorbeeld is SA 8000.

SA 8000

Social Accountability 8000 (SA 8000) is een standaard die beoogt de arbeidsomstandigheden in fabrieken wereldwijd te verbeteren. SA 8000 is gebaseerd op een reeks van internationaal erkende richtlijnen. SA 8000 is de eerste internationale standaard voor de rechten van werknemers die onafhankelijk kan worden geverifieerd. Ze bestaat uit een stelsel van definities, indicatoren en maatstaven die erop gericht zijn universeel geldende rechten van werknemers in te voeren.

Gedragscodes

Onder toenemende druk van NGO's en consumentengroepen hanteren bedrijven en sectoren steeds vaker – en vooral ten aanzien van onderaannemers en leveranciers – gedragscodes inzake arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu. Ze proberen zo hun imago te verbeteren en negatieve reacties van klanten te voorkomen. Gedragscodes zijn geen alternatief voor wetten en voorschriften, maar vrijwillige gedragscodes kunnen internationale (arbeids)normen helpen bevorderen. Of dergelijke gedragscodes effect hebben, hangt af van de wijze waarop ze worden toegepast en geverifieerd. Uit oogpunt van uniformiteit hebben die gedragscodes de voorkeur, die zijn gebaseerd op internationale verdragen en richtlijnen. Gedragscodes ten aanzien van kinderarbeid zijn hiervan een voorbeeld. Met behulp van interne en/of externe audits kan worden geverifieerd of bedrijven de gedragscodes naleven. Het betrekken van stakeholders (NGO's, vakbonden en dergelijke) hierbij helpt de geloofwaardigheid van de bedrijven te vergroten.



MNE

De Guidelines for Multinational Enterprises (MNE) van de OESO (2000) is een vrijwillige gedragscode met richtlijnen over internationale arbeidsnormen, mensenrechten en duurzame ontwikkeling. Het betreft aanbevelingen van OESO-regeringen aan het bedrijfsleven. De aanbevelingen hebben betrekking op thema's die verband houden met de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven (van arbeidsverhoudingen tot mededinging, het belastingstelsel en omkooprij).

Gedragscodes kunnen een brug slaan naar zorgsystemen doordat in de gedragscode wordt opgenomen dat een bepaald zorgstelsel wordt gehanteerd. Een voorbeeld is de gedragscode tussen Ahold en de leveranciers van producten, waarin is afgesproken dat de toeleveranciers gecertificeerde zorgsystemen hebben geïmplementeerd.

Classificeringssystemen

Naast de zorgsystemen, bestaan ook vele classificeringssystemen. Het verschil met een kwaliteitszorgstelsel is dat een classificeringssysteem alleen een momentopname oplevert en geen proces van continue verbetering in gang zet binnen een organisatie. SQAS, BSC en SSC zijn voorbeelden van classificeringssystemen.

Handboeken

Zorgsystemen maken vrijwel allemaal gebruik van een handboek, waarin onder andere procedures, werkinstructies en standaarddocumenten, die betrekking hebben op relevante processen, vastgelegd zijn. Er zijn echter ook op zichzelf staande handboeken, waarmee de bedrijfsvoering, op bijvoorbeeld het vlak van arbo, controleerbaar en bestuurbaar wordt. Ze zijn meestal gerelateerd aan vrijwillige normen binnen een bepaalde branche, zoals het CBRB handboek. Handboeken kunnen niet gebruikt worden om een bedrijf te beoordelen op prestaties en het gebruik ervan wordt niet gecertificeerd.

Verslaglegging

Het financiële jaarverslag is een eerste stap naar het transparant maken van bedrijfsvoering voor de buitenwereld. Tegenwoordig publiceren veel multinationals ook verslagen over maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals op het gebied van milieu, gezondheid en veiligheid. Aspecten als mensenrechten en kinderarbeid zijn daarin nieuwe thema's die bij sommige bedrijven aan de orde komen.

Net zoals financiële verslagen in zichzelf geen oordeel vormen over de financiële prestaties van een bedrijf (dat is aan degene die de informatie uit het verslag gebruikt), zo geeft een duurzaamheidsverslag slechts inzicht in de duurzaamheidsprestaties van een onderneming. Het oordeel hierover wordt overgelaten aan de lezer. Verslagen kunnen wel, bijvoorbeeld door deze te toetsen aan normen en standaards voor de prestaties, gebruikt worden voor het beoordelen van bedrijfsvoering.

Er zijn geen bindende richtlijnen voor het opstellen van de verslaglegging. Dit betekent dat elk bedrijf een eigen keuze kan maken over de indicatoren die gemonitord en gepresenteerd worden. Onderlinge vergelijking van bedrijfsprestaties aan de hand van de verslagen is dan ook moeilijk. Dit kan pas wanneer wereldwijd consensus over de inhoud en de structuur van de

verslagen wordt bereikt en voor betrouwbare evaluaties en audits wordt gezorgd. Een initiatief in deze richting is het Global Reporting Initiative (GRI). Op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen fungeert het GRI momenteel als toonaangevend voorbeeld.

GRI

Eén van de normen die door internationale overheden wordt voorgestaan, is het Global Reporting Initiative (GRI), dat eind 1997 werd opgericht. Het doel hiervan is het opstellen van richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving door bedrijven, die wereldwijd gebruikt zouden kunnen worden. De prestaties van de onderneming op het gebied van duurzaamheid – milieuprestaties, sociale prestaties, economische prestaties en geïntegreerde prestaties – kunnen in kaart worden gebracht aan de hand van in totaal 96 indicatoren. De kenmerken van de verslaggeving moeten zijn: relevantie; betrouwbaarheid; begrijpelijkheid; vergelijkbaarheid; tijdigheid en controleerbaarheid.

Het GRI krijgt steeds meer internationale steun en erkenning. Van de grote in Nederland genoteerde bedrijven hebben bijvoorbeeld Shell, Philips, Heineken, KLM, Nutreco, ING, Rabobank en DSM te kennen gegeven dat zij hun duurzaamheidsverslagen conform de GRI-richtlijnen opstellen of gaan opstellen. Een belangrijke uitdaging voor het GRI is om, naast de huidige algemene richtlijnen, sectorspecifieke richtlijnen te ontwikkelen. Eerste aanzetten voor de sectoren mijnbouw, financiële instellingen en touroperators zijn inmiddels gemaakt.

De informatie die voor verslaggeving nodig is, komt gedeeltelijk overeen met de informatie die in een zorgsysteem wordt verzameld. Deze wordt alleen met een ander oogmerk gebruikt en ingezet. Informatie voor verslaggeving is bedoeld voor (communicatie met) externe stakeholders, informatie in een zorgsysteem wordt intern gebruikt voor verbeteringsprocessen.



3 Zorgsystemen in het goederenvervoer

3.1 Inleiding

De kwaliteitszorg in het goederenvervoer in Nederland begon toen bedrijven als Shell en Esso eind jaren '80 kwamen met eisen voor ISO 9002 certificering, waarna steeds meer verladers dit voorbeeld volgden. Inmiddels is in het goederenvervoer een grote variëteit aan kwaliteitszorgsystemen in gebruik. Hierin vinden we zowel de algemene systemen, die ook buiten de transportsector worden toegepast, als systemen die specifiek ontwikkeld zijn voor de transportsector. In vrijwel alle gevallen zijn deze laatste specifiek voor een bepaalde vervoerswijze.

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, variëren ook de aandachtsgebieden waarop de systemen zich richten. Sommige systemen richten zich enkel op arbo, milieu of veiligheid of bijvoorbeeld alleen op diervervoer of voedselveiligheid, terwijl andere systemen een veel breder bereik hebben.

In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van wijze waarop kwaliteitszorgsystemen op dit moment in de transportsector worden toegepast. We gaan hierbij in op de ervaringen, motivaties en effecten van de huidige systemen. Per branche geven we aan of de genoemde systemen hierin veel of weinig worden toegepast. Exacte cijfers over het gebruik van de systemen zijn in de meeste gevallen in deze studie niet boven water gekomen.

Een groot deel van de informatie uit dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met betrokkenen en deskundigen. In Bijlage A van dit rapport is een lijst opgenomen met namen van de geïnterviewden. Een overzicht van alle systemen met een korte uitleg over ieder systeem vindt u in Bijlage B.

3.2 Binnenvaart

Ervaringen in de branche

De belangrijkste zorgsystemen die in de binnenvaart worden gebruikt zijn:

- ISO 9000;
- ISO 14001;
- SQAS Barges (EBIS);
- IVR-QS;
- CBRB handboek (alleen een handboek, geen zorgsysteem);
- SMP (alleen een handboek, geen zorgsysteem).

Het aantal bedrijven in de binnenvaart dat een **ISO 9000** certificaat⁵ heeft is klein. Voor zover bekend is Van der Sluis tankers de enige gecertificeerde rederij⁶. Daarnaast zijn er nog een klein aantal particuliere binnenvaartbedrijven met een ISO 9000 certificaat. Vooral voor bedrijven met één schip is de hoge administratieve druk een belangrijk argument om niet te kiezen voor ISO 9000 certificering.

⁵ We gebruiken in het vervolg van dit rapport de term ISO 9000 als verzamelnaam voor alle ISO 9001, 9002 of 9000:2000 certificaten en systemen.

⁶ Bron: Aquar Shipping Services, een adviesbureau gespecialiseerd in de binnenvaart.

ISO 14001 wordt alleen gebruikt door rederijen in de tankvaart (chemie) omdat de klant dit eist. Dit heeft te maken met de verwijtbaarheid van de chemische bedrijven indien er tijdens het transport van hun producten iets mis gaat. Voor milieuproblemen a.g.v. binnenvaartschepen (bijv. door weglekken van olie uit machinekamer) geldt deze verwijtbaarheid niet. Volgens onze informatie is slechts één rederij (Wijgula in Druten) is ISO 14001 gecertificeerd.

SQAS Barges (EBIS) is een uitwisselingsprogramma tussen oliefabrikanten van inspecteurs voor het keuren van tankers. In het specifieke segment van de binnenvaart voor de chemische industrie wordt het veel gebruikt omdat verladers het meestal eisen.

IVR-QS is geen succes geworden in de binnenvaart. Het is een nogal ingewikkeld en gedetailleerd systeem wat bedrijven in staat stelt om op gestructureerde wijze hun inspanningen op gebied van veiligheid in beeld te brengen. De te grote complexiteit bleek voor de meeste bedrijven in de binnenvaart echter een hoge drempel. Het implementeren van het systeem bleek bovendien te duur en arbeidsintensief. Het systeem wordt daarom vrijwel niet toegepast.

Het **CBRB-handboek** is vooral een vragenlijst (met ja/nee-vragen) waarmee een bedrijf kan zien in hoeverre het aan de wettelijke verplichtingen op het gebied van arbo voldoet. Het is onduidelijk of dit veel wordt toegepast.

Op gebied van milieu is ook het **SMP (ScheepsMilieuPlan)** van belang. Dit is een handboek met een vragenlijst. Er zijn er 1100 van uitgegeven. Het gebruik van het SMP zou beter kunnen: de uiteindelijke toepassing ontbreekt vaak. Het SMP wordt momenteel gereviseerd, dit jaar zal er een nieuwe versie verschijnen. De ministeries van V&W en VROM zijn hier bij betrokken. Het gereviseerde SMP kan wellicht een basis bieden voor een milieuzorgsysteem voor de binnenvaart.

Samenvattend kunnen we zeggen dat er maar weinig bedrijven in de binnenvaart een zorgsysteem hebben geïmplementeerd.

Motivatie om al of niet te kiezen voor een zorgsysteem

De belangrijkste redenen voor toepassing van een zorgsysteem zijn:

- omdat de klant het eist (vanwege verwijtbaarheid);
- imagoverbetering.

De belangrijkste redenen tegen toepassing van een zorgsysteem zijn:

- hoge administratieve druk;
- grote complexiteit;
- hoge kosten;
- arbeidsintensief;
- onvoldoende toegevoegde waarde.

Effecten van het gebruik van zorgsystemen

Vanwege het zeer kleine aantal bedrijven in de binnenvaart dat een kwaliteitszorgsysteem in gebruik heeft, is het moeilijk om een betrouwbare uitspraak te doen over de effecten van zo'n systeem. Alle geïnterviewden hebben de verwachting dat meer aandacht voor kwaliteitszorg in de binnenvaart substantiële effecten kan hebben op gebied van veiligheid en milieu.



3.3 Zeescheepvaart

Ervaringen in de branche

De belangrijkste zorgsystemen die in de zeescheepvaart worden gebruikt zijn:

- ISM-code;
- ISO 9000;
- IMa-S;
- ISO 14001;
- SQAS CDI-M en CDI-T;
- Green Award.

In Nederland zijn ongeveer 200 rederijen. Sinds 1 juli 2002 verplicht de IMO (Internationale Maritime Organisation) alle schepen boven 500 ton om gecertificeerd te zijn voor de **ISM-code**. Voor zover bekend voldoen alle Nederlandse rederijen hieraan.

ISO 9000 wordt veel toegepast in de zeescheepvaart. De reden hiervoor is dat er veel overlap bestaat met de eisen van de ISM-code, waar rederijen toch al aan moeten voldoen. Daarom raadt de KVNR haar leden aan om bij implementatie van de ISM-code meteen de overige eisen van ISO 9000 mee te nemen zodat ook het ISO 9000 certificaat kan worden behaald.

IMa-S is een aanpak waarmee een rederij in één keer aan de eisen van ISM-code, ISO 9000, de Arbowet, de Scheepvaartwetgeving en de aanbevelingen van de IMO (International Maritime Organisation) met betrekking tot beveiliging kan voldoen. Desgewenst kan ook ISO 14001 in deze geïntegreerde aanpak worden meegenomen. Rederijen die IMa-S hebben toegepast hebben op deze wijze één geïntegreerd management systeem dat op transparante wijze aan de eisen van verschillende systemen voldoet.

Van de in totaal ongeveer 200 Nederlandse rederijen hebben er naar schatting 120 een **integraal kwaliteitssysteem** waarvoor IMa-S als basis heeft gediend. Van de andere rederijen hadden sommigen al ISM-code en/of ISO 9000 certificering voordat IMa-S bestond, vooral in de chemie. De andere rederijen die niet IMa-S hebben toegepast zijn meestal relatief laat gestart met het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem en hebben vaak een systeem geïmplementeerd dat is gekocht bij bijvoorbeeld Lloyds of Top advies. Meestal gaat het daarbij om een systeem waarmee het bedrijf alleen voldoet aan de eisen van de ISM-code.

Toch geven veel geïnterviewden aan dat veel van de rederijen die IMa-S hebben geïmplementeerd bij de grootschalige uitrol van het systeem enkele jaren terug, het systeem inmiddels steeds meer los laten. Een evaluatie van het systeem leidde tot de conclusie dat het te veelomvattend is voor de meeste bedrijven. Het evaluatierapport geeft aan dat de integratie met arbo en ISO erg ambitieus was. Kleine reders hebben voornamelijk interesse in ISM, terwijl ook de meeste grotere bedrijven van mening zijn dat de integratie van arbo, ISM en ISO in één systeem te hoog gegrepen is. Sterk verschillende niveau's en diversiteit in de sector maken het moeilijk om een 'uniform' systeem te gebruiken.

Voor **ISO 14001** zijn in Nederland maar enkele rederijen (5 of 6 volgens de KVNR) gecertificeerd. Dit zijn allemaal bedrijven die veel werken voor de chemische industrie.

Transporteurs die voor de chemische industrie werken moeten voldoen aan een lijst met ruim zevenhonderd eisen van het **SQAS CDI-M of CDI-T** (wat valt onder de paraplu van SQAS). Voor bedrijven die aan de eisen uit de CDI-lijst voldoen is het behalen van een ISO 14001 certificaat een kleine stap. In de meeste gevallen zijn ook voor deze rederijen de verschillende kwaliteitszorgsystemen geïntegreerd in één systeem.

Een ander kwaliteitszorgsysteem in de zeevaart is **Green Award**. De eisen waaraan schepen en rederijen moeten voldoen voor Green Award zijn strenger dan voor de ISM-code. Green Award werkt met een puntensysteem. Om het certificaat te krijgen moeten op een lange lijst met criteria voldoende punten worden behaald. Een schip met een Green Award krijgt vaak korting op havengelden. Green Award is alleen mogelijk voor olietankers en bepaalde categorieën bulkcarriers. Er zijn geen Nederlandse rederijen die één van deze soorten schepen hebben varen. Het behalen van een Green Award is voor Nederlandse rederijen daarom niet mogelijk.

Samenvattend kunnen we constateren dat een meerderheid van de rederijen in de zeescheepvaart een zorgsysteem heeft geïmplementeerd. Wat verder opvalt is dat al veel bedrijven hebben gekozen voor een geïntegreerd systeem.

Wagenborg: een voorbeeld van een succesvol geïntegreerd zorgsysteem

Bij Wagenborg werd het proces rond de ISM code aanvankelijk gestart naast dat van ISO. Al snel groeide het inzicht dat een geïntegreerde benadering grote voordelen had en eigenlijk noodzakelijk was. Door de eisen die de verschillende gecertificeerde kwaliteitszorgsystemen stellen in samenhang te implementeren in bijv. één set handboeken, wordt de forse administratieve druk die met de introductie van kwaliteitszorgsystemen wordt ervaren, zoveel mogelijk beperkt. Ook wordt het werken met het systeem veel eenvoudiger en effectiever.

Motivatie om al of niet te kiezen voor een zorgsysteem

De belangrijkste redenen voor toepassing van een zorgsysteem zijn:

- wettelijke verplichting;
- omdat de klant het eist;
- kost weinig moeite omdat aan de meeste eisen al voldaan wordt;
- geeft korting op havengelden.

De belangrijkste redenen tegen toepassing van een zorgsysteem zijn:

- hoge complexiteit;
- hoge inspectiedruk;
- tijdrovend.

Effecten van het gebruik van zorgsystemen

De effecten van de implementatie van de ISM-code in de zeescheepvaart (al of niet met IMa-S) verschillen nogal per rederij. Voor sommige rederijen was het voornamelijk het vastleggen en formaliseren van reeds bestaande afspraken en regels. Voor andere rederijen betekende het een daadwerkelijk andere manier van werken. Voor veel rederijen, met name in deze laatste groep, is de implementatie van IMa-S een soort managementcursus geweest. Vooral bij rederijen waar de in beheer zijnde vloot een forse groei laat zien, zijn goede procedure beschrijvingen noodzakelijk.



Meer algemeen kunnen we zeggen dat de implementatie van IMA-S, maar ook van andere systemen op basis van ISO-9000, leidt tot een systematische aanpak van de rapportages en de analyse daarvan. Hierdoor kunnen rederijen aantonen dat de incidenten al dan niet een toevallige basis hebben en zo ongewenste beeldvorming wegnemen dan wel corrigerende actie ondernemen.

Om te zien of kwaliteitszorg in de zeescheepvaart daadwerkelijk vruchten afwerpt kan worden gekeken naar de *claim rate*. Er is één voorbeeld bekend van een bedrijf waarbij de *claim rate* fors is gedaald na introductie van een kwaliteitszorgsysteem. Het is echter onbekend of dit ook voor andere rederijen geldt.

Bedrijven ondervinden ook nadelige effecten van de kwaliteitszorgsystemen. In de zeescheepvaart worden vooral de hogere inspectiedruk aan boord van schepen (naast inspecties van de overheid nu ook van certificeringsinstellingen, soms voor meerdere systemen) en hogere administratieve lasten genoemd. Daarnaast vraagt ook het up-to-date houden van de handboeken veel aandacht en capaciteit. Zo zet Wagenborg structureel anderhalve fte in voor kwaliteitszorg, nog afgezien van de part time auditors. Het is dus niet iets om 'er naast te doen'. Vooral voor kleinere reders zal het vaak lastig zijn om voldoende capaciteit vrij te maken.

3.4 Railvervoer

Ervaringen in de branche

Railion is niet de enige goederenvervoerder over het spoor in Nederland, maar wel verreweg de grootste met een marktaandeel van zeker 95%. We hebben ons in deze studie daarom voor het railvervoer beperkt tot Railion.

De belangrijkste zorgsystemen die bij Railion worden gebruikt zijn:

- ISO 9000;
- Integraal kwaliteitsmanagementsysteem van Railion;
- Veiligheidsnormen van Railned (V001 en V002);
- SQAS.

Het goederenvervoer per spoor bij Railion is sinds enkele jaren **ISO 9000** gecertificeerd. Sinds 2001 heeft Railion een eigen **integraal kwaliteitsmanagementsysteem**. Hierin zijn de eisen van ISO 9000 en de wettelijk verplichte **veiligheidsnormen van Railned (V001 en V002)** geïntegreerd die tot die tijd afzonderlijk waren geïmplementeerd. Ook de eisen op gebied van arbo die worden gesteld in de Railned veiligheidsnormen zijn in het geïntegreerde kwaliteitsstelsel meegenomen. Dit geldt niet voor de overige eisen die de arbo-wetgeving stelt.

Om auditors duidelijk te maken welke delen van het Railion systeem welke eisen van ISO 9000 en Railned afdekken, zijn er tabellen gemaakt waarin deze vertaalslag eenvoudig kan worden gemaakt. Tweejaarlijks vindt er een interne audit plaats.

Het integrale kwaliteitszorgsysteem van Railion is uniek. De Oostenrijkse collega's (ÖBB) onderzoeken of ze het systeem van Railion willen overnemen.

Railion heeft geen **ISO 14001** certificaat. Wel heeft het een **SQAS** certificaat. Uit de SQAS vragenlijst blijkt dat Railion vooral op het gebied van opleiding van het management en begeleiding van nieuw personeel nog zaken kan verbeteren.

Een reden dat Railion geen ISO-14001 certificaat heeft, is dat het zichzelf **geen concrete milieudoelstellingen** wil opleggen. Het bedrijf is van mening zijn dat ze op veel milieueffecten weinig invloed hebben. Er vinden wel acties plaats om de milieuprestatie van het bedrijf te verbeteren, bijv. door instructies aan machinisten, kijken naar alternatieven voor de huidige remblokken waardoor minder schadelijke stoffen in het milieu komen en het letten op emissienormen bij de aanschaf van een nieuwe loc.

Motivatie om al of niet te kiezen voor een zorgsysteem

De belangrijkste redenen voor toepassing van een zorgsysteem zijn:

- verbetering eigen organisatie;
- verkoopargument naar klanten;
- wettelijke verplichting;
- omdat de klant het eist.

De belangrijkste redenen tegen toepassing van een zorgsysteem zijn:

- wil zichzelf geen milieudoelstellingen opleggen, vanwege onvoldoende invloed op het halen ervan.

Effecten van het gebruik van zorgsystemen

De geïntegreerde aanpak biedt Railion een aantal grote voordelen:

- veiligheid en kwaliteit worden in één adem genoemd en in samenhang beoordeeld;
- minder tijd en geld kwijt aan interne auditing;
- eenvoudiger uitvoerbaar door maar één set handboeken (alleen op intranet beschikbaar; geen papieren versies meer).

De aandacht voor kwaliteitszorg bij Railion heeft duidelijke en aantoonbare effecten. Zo blijkt uit onderzoeken en interne audits dat zowel de klanttevredenheid als de werknemerstevredenheid zijn verbeterd. Het personeel is vooral meer tevreden over de interne communicatie. In de ongevalcijfers is echter geen duidelijke trend te herkennen, omdat deze erg fluctueren over de jaren. De ongevalcijfers van Railion zijn vergelijkbaar met die in andere Europese landen.

3.5 Wegtransport

Ervaringen in de branche

De belangrijkste zorgsystemen die in het wegtransport worden gebruikt zijn:

- ISO 9000;
- ISO 14001;
- SQAS;
- BGZ wegvervoer;
- HACCP;
- TLN keurmerken.

In het wegtransport zijn naar schatting 10 tot 20% van de bedrijven **ISO 9000** gecertificeerd. Grotere bedrijven, met veel vrachtauto's, zijn vaker ge-



certificeerd dan kleinere. De belangrijkste motivatie voor wegtransporteurs om ISO 9000 certificering te behalen of behouden is de vraag of eis vanuit hun opdrachtgevers. Als die roep vanuit de opdrachtgevers minder wordt, stoppen sommige bedrijven er mee. Arbo-eisen worden vaak meegenomen als een wegtransportbedrijf ISO 9000 implementeert.

Het oude ISO 9000 verloor de afgelopen jaren aan interesse bij wegtransporteurs en hun opdrachtgevers omdat het toch wat teveel op productiebedrijven was gericht en de nadruk erg lag op processen. Veel bedrijven hebben daarom hun ISO 9000 certificaat laten verlopen. Het nieuwe ISO 9000 (ISO 9000:2000) is meer geschikt. Net als bij INK ligt daarin meer nadruk op beleid, strategie en leiderschap. Overigens geldt ook voor het nieuwe ISO 9000, dat implementatie ervan het voor de meeste wegtransporteurs een te grote stap is, vanwege de te grote complexiteit, te grote tijdinvestering, te hoge administratieve druk en de te lage toegevoegde waarde.

ISO 14001 leek enkele jaren geleden dood te bloeden en wordt nog altijd weinig toegepast in het wegtransport. De belangrijke motivatie voor toepassing van ISO 14001 is over het algemeen het positieve effect op het imago.

SQAS wordt veel toegepast in het wegvervoer in opdracht van de chemie. Over het gebruik van het handboek **BGZ wegvervoer** is geen informatie gevonden.

Voor transporteurs die voedingswaren vervoeren is het verplicht om te werken volgens een kwaliteitssystem voor voedselveiligheid dat door een onafhankelijke partij wordt gecertificeerd of te werken met een hygiëncode. Veel bedrijven gebruiken hiervoor **HACCP**. Het **TLN-keurmerk voedselveiligheid** is echter ook zo'n kwaliteitssystem en in veel gevallen een alternatief voor HACCP. Het is eenvoudiger toe te passen en kost minder tijd en geld. HACCP wordt nogal eens ervaren als *overkill*.

Het **TLN-keurmerk Transport en Logistiek** is een alternatief voor ISO 9000 voor wegtransporteurs die werk willen maken kwaliteitszorg, maar voor wie ISO 9000 een stap te ver is. Omdat de naam van TLN bij veel transporteurs beter ligt dan ISO, is de drempel lager. Het TLN-keurmerk Transport en Logistiek is specifiekere dan ISO 9000. ISO 9000 is vooral interessant voor internationale transporteurs die werken met veel internationale verladings. Voor ca. 70% van de wegtransporteurs voldoet het TLN-keurmerk. Voor de overige 30% heeft ISO 9000 daadwerkelijk extra toegevoegde waarde. Bedrijven met het TLN-keurmerk Transport en Logistiek voldoen al aan veel van de ISO 9000 eisen, zoals het opstellen van prestatie indicatoren.

Nadeel van dit soort eigen keurmerken is dat ze vaak erg vanuit de belangen van de branche worden ontwikkeld en gecertificeerd. De onafhankelijkheid en onpartijdigheid is hierdoor onvoldoende verzekerd. Ook de TLN-keurmerken krijgen nogal eens de kritiek dat ze meer gericht zijn op imagoverbetering dan op daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Een ander nadeel van keurmerken die door een brancheorganisatie worden uitgegeven dat uit de interviews naar voren is gekomen, is dat het transportbedrijven kan dwingen om lid te worden van een branchevereniging.

Hier tegenover staat dat de kwaliteit van certificeringsinstellingen ook niet altijd even positief wordt gewaardeerd. Vooral door een gebrek aan kennis van en affiniteit met de specifieke branche is de kwaliteit van audits nogal eens onder de maat. Hierdoor kunnen auditors zich enorm bij de neus laten

nemen of op een onredelijke wijze op hun strepen gaan staan en onredelijke eisen stellen. Door de eisen die voor een bepaalde branche gelden zo specifiek mogelijk te maken, kan dit probleem worden beperkt.

Motivatie om al of niet te kiezen voor een zorgsysteem

De belangrijkste redenen voor toepassing van een zorgsysteem zijn:

- verkoopargument naar klanten;
- omdat de klant het eist;
- imagoverbetering;
- internationale erkenning van het certificaat.

De belangrijkste redenen tegen toepassing van een zorgsysteem zijn:

- hoge complexiteit (*overkill*);
- grote tijdinvestering;
- hoge administratieve druk;
- lage toegevoegde waarde;
- slechte ervaringen met of onredelijke eisen van auditors of certificeringsinstellingen.

Effecten van het gebruik van zorgsystemen

TLN-leden melden dat de implementatie van zorgsystemen leidt tot verbeteringen. De belangrijkste effecten van een kwaliteitszorgsysteem komen voort uit de implementatiefase. In deze fase wordt het bedrijf gestimuleerd om zelf over de eigen organisatie na te denken. Verder hebben concrete zaken als een handboek voor chauffeurs vaak effect, doordat ze in de praktijk handig zijn voor een chauffeur. Op gebied van veiligheid leidt implementatie vaak ook tot concrete acties zoals:

- veiligheidstas voor chauffeurs;
- meer regelmaat en structuur in keuringen van voertuigen en apparatuur;
- beter bewustzijn en omgaan met gevaarlijke stoffen en gevaarlijke apparatuur;
- meer aandacht voor opleiding van chauffeurs.

ISO-9000 stelt hogere eisen dan het TLN-keurmerk Transport en Logistiek. Voor sommige bedrijven is implementatie van het TLN-keurmerk echter effectiever, omdat de stap wat kleiner is en het systeem makkelijker aansluit bij het bedrijf. Dit is vooral het geval bij kleinere wegtransportbedrijven.

In de meeste gevallen staat een kwaliteitszorgsysteem naast de organisatie en is het nauwelijks geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsvoering. Het is dan eigenlijk een soort schaduwbestand. Dit is vooral het geval wanneer een systeem teveel als *overkill* wordt ervaren. Een zorgsysteem werkt echter alleen goed als het daadwerkelijk invloed heeft op de dagelijkse gang van zaken in een bedrijf. Ter illustratie vindt u in onderstaand kader twee praktijkvoorbeelden van bedrijven in het wegvervoer die hiermee worstelen.

Bij een beperkt aantal bedrijven heeft het kwaliteitszorgsysteem wel daadwerkelijke invloed op de dagelijkse van zaken en werkt het dus echt goed. Corbo (adviesbureau op gebied van kwaliteitszorgsysteem in het wegtransport) schat dit percentage bedrijven in het wegtransport op 20%.

SQAS en ISO 14001 hebben bij het kleine aantal bedrijven waar ze worden toegepast positieve effecten. Bedrijven die deze systemen hebben geïmplementeerd zijn veelal ook de bedrijven waar ze de grootste toegevoegde waarde hebben.



Twee praktijkgevallen: Versteijnen Logistics en Gebroeders Versteijnen

Versteijnen Logistics uit Tilburg is ISO 9000 gecertificeerd, maar het kwaliteitszorgsysteem leeft niet binnen het bedrijf. Het aantoonbaar maken van afspraken e.d. kost veel tijd. Mede door het lage personeelsverloop worden de handboeken weinig geraadpleegd en vormen ze voornamelijk een registratie achteraf. ISO 9000 heeft daardoor weinig invloed op de dagelijkse praktijk van werken. Begin jaren '90 bij de implementatie van ISO was er binnen Versteijnen Logistics meer enthousiasme te vinden over ISO. De belangrijkste motivatie voor ISO 9000 certificatie was en is nog steeds de vraag vanuit de markt.

Het feit dat ISO verplicht om vooraf naar bepaalde risico's te kijken wordt als positief ervaren. Dit helpt om daar tijdig voldoende aandacht aan te besteden. Ook is er tegenwoordig meer kwaliteitsbewustzijn bij het management. Er wordt meer gestuurd op duidelijke verantwoordelijkheden en heldere doelstellingen voor managers die daar ook steeds meer op worden afgerekend. Er worden meer zaken in gang gezet en vooraf gekeken hoe risico's kunnen worden beperkt.

Op gebied van veiligheid en milieu zijn eisen van klanten en kostenbesparing de belangrijkste motivaties om zaken te verbeteren. Er wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in cursussen defensief rijden om daarmee het aantal ongevallen terug te dringen.

Een ander praktijkgeval is dat van Gebroeders Versteijnen uit Tilburg. Dit bedrijf heeft vanwege de vraag van verschillende klanten gekozen voor ISO 9000 certificering. Hierdoor zijn de interne structuren en procedures verbeterd en vastgelegd in een handboek. Bijvoorbeeld de klachtenregistratie is hierdoor beter georganiseerd dan voorheen. De arbo-eisen waaraan het bedrijf wettelijk verplicht is te voldoen, zijn geïntegreerd in dezelfde handboeken.

Gebroeders Versteijnen was tot 2 jaar geleden ISO 14001 gecertificeerd, maar is daarmee gestopt omdat de last te hoog lag. De eis om de milieuprestatie jaarlijks te verbeteren kostte het bedrijf teveel geld en bleek daarom commercieel niet langer haalbaar. De motivatie voor ISO 14001 certificering kwam in het verleden van binnen de eigen organisatie. Er was daarom ook geen belemmering ermee op te houden.

Onlangs heeft het bedrijf zijn ISO 9002 certificaat laten verlopen om de overstap te maken naar ISO 9000:2000. Hierdoor zullen ook de afspraken, structuren en procedures op gebied van veiligheid en milieu worden verbeterd en aangescherpt. Het vooraf in kaart brengen van risico's zoals ISO 9000:2000 dat voorschrijft, wordt gezien als belangrijke en nuttige uitbreiding van het ISO-systeem. De behoefte aan ondersteuning bij het in kaart brengen van de risico's die spelen in de specifieke situatie van het bedrijf, wordt onderkend.

3.6

Conclusies

Motivatie

Voor alle vervoersbranches geldt dat het verkoopargument (de eis of vraag van klanten) of een wettelijke verplichting de belangrijkste motivaties is voor de implementatie van kwaliteitszorgsysteem. Maar heel weinig bedrijven implementeren een systeem zonder deze externe motivatie. Indien een bedrijf teveel tijd of geld moet investeren, blijkt dat nogal eens een motief om te stoppen met een zorgsysteem en het certificaat te laten verlopen.

Belangrijk bij de motivatie blijkt te zijn of een systeem voldoende aansluit bij de behoefte en de aard van de organisatie. Indien een systeem te complex is voor het bedrijf en daardoor teveel als *overkill* wordt beschouwd, wordt het niet gauw geïmplementeerd. Bovendien geeft implementatie in die gevallen vaak weinig toegevoegde waarde omdat het dan eerder een soort schaduwadministratie oplevert dan dat het leidt tot daadwerkelijke verbeteringen

Het komt nauwelijks voor dat transportbedrijven vooraf concrete doelstellingen hebben met een kwaliteitszorgsysteem. Dit op zich niet verwonderlijk, omdat juist het vooraf stellen van concrete doelstellingen en daarop evalueren onderdeel uitmaakt van de verbetercyclus die kenmerkend is voor zorgsystemen. Bedrijven die nog geen zorgsysteem hebben geïmplementeerd zijn daarom meestal niet gewend om vooraf concrete doelstellingen te formuleren.

Effecten

Het kwaliteitsbewustzijn in transportbedrijven die zorgsystemen hebben geïmplementeerd is gegroeid. Vooral in de implementatiefase wordt het bedrijf gestimuleerd om zelf over de eigen organisatie na te denken. Daarom is het essentieel dat een bedrijf zelf deze fases doorloopt en bijvoorbeeld niet van buitenaf een standaard handboek krijgt aangereikt.

In hoeverre er concrete verbetering zichtbaar zijn op gebied van veiligheid en milieu, heeft vooral te maken met hoe specifiek de eisen op die gebieden zijn uitgewerkt. Wil een systeem een effectieve bijdrage leveren aan lagere milieubelasting en hogere veiligheid, dan moet het voldoende specifieke eisen stellen. Kennis vanuit de vervoerbranches zelf is hiervoor onontbeerlijk. Indien de eisen in een systeem te algemeen zijn gesteld, is het risico groot dat audits niet meer zijn dan papieren controles. Echt kwaadwillende bedrijven kunnen de zaken dan veel mooier voorspiegelen dan ze in werkelijkheid zijn, bijvoorbeeld door doelen en verbeteracties te kiezen die zonder enige inspanning gehaald kunnen worden. Concrete branchespecifieke eisen helpen auditors om de acties die een bedrijf onderneemt goed op hun waarde te kunnen schatten.

Meest gebruikte systemen

In alle branches is ISO 9000 het belangrijkste kwaliteitszorgsysteem, al is de mate waarin het binnen de branche wordt toegepast erg verschillend. Het nieuwe ISO 9000:2000 wordt door veel partijen in de verschillende vervoerbranches als een verbetering gezien. Het nieuwe ISO heeft veel overgenomen van het INK-model. Vooral het vooraf in kaart brengen van risico's door het bedrijf zelf en de extra aandacht voor het management worden als belangrijke verbeteringen gezien.

Grote verschillen tussen en ook binnen vervoersbranches

Er zijn grote verschillen tussen de verschillende vervoerbranches in de toepassing van kwaliteitszorgsystemen. In de zeescheepvaart en het spoorvervoer zijn veel bedrijven al relatief ver met een geïntegreerd zorgsysteem dat de drie P's afdekt. Een ISO 9000 certificering is in beide branches geen uitzondering meer. Zowel Railion als veel rederijen in de zeescheepvaart hebben de eisen van ISO-9000 en die van de veiligheidsnormen die in de branche van toepassing zijn (resp. Railned V001/V002 en ISM-code) geïmplementeerd met een geïntegreerd zorgsysteem. Wettelijke eisen op gebied van arbo en wettelijke of vrijwillige milieueisen zijn hier vaak deels ook in meegenomen. In beide vervoerbranches ligt de uitdaging met name op het verder uitbreiden van deze bestaande systemen op het vlak van People en, vooral, Planet.

In het wegtransport en de binnenvaart is het aantal bedrijven met een zorgsysteem veel kleiner. Vooral voor kleinere bedrijven is een compleet zorgsysteem als ISO 9000 niet interessant en een te zwaar middel. Ervaringen



met de TLN-keurmerken in het wegtransport leren dat de drempel lager is voor wat eenvoudiger systemen die dichter bij de branche staan. Nadeel van dit soort branchespecifieke systemen is dat onafhankelijkheid niet volledig is gewaarborgd en het soms vooral als *'window dressing'* wordt gezien. Aan de andere kant zorgt de kennis uit de branche zelf ervoor dat de eisen specifiek kunnen worden gemaakt.

De grote cultuurverschillen tussen vervoerbranches vormen een belangrijke verklaring voor de grote verschillen tussen de branches. In de zeescheepvaart zijn mensen gewend om te werken volgens vaste procedures en regels en is er van oudsher veel aandacht voor discipline en hiërarchie. Voor het spoorvervoer geldt in grote lijnen hetzelfde. Dit wordt deels veroorzaakt doordat in deze sectoren vooral grotere bedrijven opereren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat juist in deze branches relatief veel aandacht is voor kwaliteitszorg en dat veel bedrijven een zorgsysteem hebben geïmplementeerd.

In de binnenvaart en het wegvervoer zijn mensen gewend om hun eigen keuzes te maken en regels te stellen en is men nauwelijks gewend aan vaste procedures. In deze branches bestaat dan ook relatief veel weerstand tegen zorgsystemen, is de penetratie van zorgsystemen lager dan bij de zeescheepvaart of het spoorvervoer. Het feit dat in de binnenvaart en het wegtransport relatief veel kleine bedrijven voorkomen, speelt daarbij ongetwijfeld een rol. Voor kleine bedrijven is de administratieve druk van een zorgsysteem al eerder een onoverkomelijk bezwaar.

Ook binnen de branches kunnen de verschillen groot zijn. Zo zijn er grote verschillen in de gebruikte systemen, maar ook in de cultuur, mentaliteit en het veiligheidsbesef tussen transporteurs van bulkgoederen, voedingswaren of chemische producten.



4 Naar een geïntegreerd zorgsysteem

4.1 Inleiding

De volgende stap in deze studie is om te kijken naar de mogelijkheden en belemmeringen voor een integraal zorgsysteem. Zoals eerder gezegd, doelen we daarmee op een systeem dat alle drie P's integreert in één systeem, én voor alle modaliteiten in het goederenvervoer geschikt is.

Uit de inventarisatie van bestaande systemen kunnen we een aantal conclusies trekken ten aanzien van de kritische succesfactoren van kwaliteitszorgsystemen, die ook voor een integraal, nieuw systeem zullen gelden. Zo zien we bijvoorbeeld dat vrijwel alle bedrijven een directe aanleiding of reden moeten hebben om een kwaliteitszorgsystemen te implementeren. In de meeste gevallen is dat een concrete eis van de klant, slechts in weinig gevallen gaat het uit van de bedrijven zelf. Bovendien moeten dergelijke systemen niet te ingewikkeld en arbeidsintensief zijn, omdat de baten moeten opwegen tegen de kosten.

Een ander aspect dat moet worden meegenomen bij de overweging om een dergelijk systeem te ontwikkelen, is de toegevoegde waarde die het kan leveren, ten opzichte van alternatieve instrumenten. Zo is het wellicht nuttiger om bestaande systemen, die al dan niet specifiek voor een branche of modaliteit zijn ontwikkeld, te stimuleren en verder te ontwikkelen.

In de volgende paragrafen geven we kort de mening hierover weer van de geïnterviewden, ingedeeld naar modaliteit. In paragraaf 4.6 geven we dan een overzicht van de kritische succesfactoren voor een integraal kwaliteitszorgsysteem, zoals we die uit de interviews en de inventarisatie halen. De conclusies over de haalbaarheid van een integraal kwaliteitszorg voor alle vervoersbranches komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

4.2 Binnenvaart

Mogelijkheden voor integrale kwaliteitszorg in de branche

Van alle binnenvaartbedrijven is tussen de 20 en 25% aangesloten bij een branchevereniging. De grootste branchevereniging (CBRB) bestaat voornamelijk uit rederijen. Het merendeel van de binnenvaart wordt echter gevormd door particuliere bedrijven, die naar schatting voor 90% niet zijn aangesloten bij een branchevereniging. Deze bedrijven zijn moeilijk te bereiken omdat ze geen gemeenschappelijk aanspreekpunt hebben. Daarnaast heerst in de binnenvaart een cultuur waarin relatief weinig belang wordt gehecht aan regels en procedures.

Een standaard kwaliteitszorgsysteem zoals ISO 9000 is voor de meeste bedrijven in de binnenvaart te arbeidsintensief en complex en biedt onvoldoende toegevoegde waarde. De binnenvaart is een markt van prijsvechters. Hierin valt alleen wat te bereiken als bedrijven die stappen zetten worden beloond, bijvoorbeeld door kortingen op havengelden. Heel belangrijk is ook goede communicatie over de prikkels.

Betere handhaving en informatieverstrekking van bestaande regelgeving kan al veel effect hebben. Als bestaande regelgeving beter zou worden na-

geleefd kan op gebied van veiligheid en milieu veel bereikt worden. Een kwaliteitszorgsysteem voor de binnenvaart zou zich daarom in ieder geval (ook) moeten richten op het voldoen aan de wettelijke regels.

De indruk bestaat wel dat in elk geval een deel van de schippers op het gebied van veiligheid en milieu best meer willen doen dan de wettelijke verplichtingen. Essentieel is echter dat dan aansluiting wordt gezocht bij bestaande ontwikkelingen in de branche. Het meest geschikt lijkt daarom een traject waarbij enerzijds wordt aangesloten bij bestaande veiligheidscertificaten en anderzijds bij het Scheepsmilieuplan (SMP) van de Stichting Scheepsafvalstoffen Binnenvaart (SAB). Een kwaliteitszorgsysteem zou waarschijnlijk vooral de 'voorlopers' in de branche kunnen stimuleren, de 'achterblijvers' moeten op een andere manier worden bereikt.

Kwaliteitszorgsysteem op basis van het SMP en ROSR of Communautair certificaat

Alle schepen die in het Rijnstroomgebied varen zijn verplicht om een Certificaat onderzoek schepen op de Rijn te hebben (ROSR) van het CCR. Buiten het Rijnstroomgebied hebben bedrijven een Communautair certificaat nodig, wat vergelijkbaar is. Beide certificaten dekken de veiligheidsaspecten goed af. Voor deze certificaten moet ieder schip jaarlijks worden gecontroleerd door de divisie vervoer (scheepvaartinspectie).

Indien de certificering van een zorgsysteem hierbij aan zou kunnen sluiten, vermindert dit de benodigde tijd voor inspecties en blijft de drempel laag. Zo zou de divisie vervoer jaarlijks schepen kunnen controleren op vooraf gedefinieerde en afgebakende onderdelen van het SMP. Op deze manier zou relatief eenvoudig een veiligheids- en milieucertificeringssysteem voor de binnenvaart kunnen worden opgezet. De te behalen certificaten zouden dan als (vrijwillige) deelcertificaten in ROSR en het Communautair certificaat kunnen worden opgenomen. Voordeel hiervan is dat het zorgt voor een internationaal uniforme benadering.

Om voor een dergelijk milieucertificaat in aanmerking te komen, zou een schipper onder meer een onderhoudsschema moeten kunnen overleggen, waarin het scheepspersoneel precies aangeeft wat wanneer is uitgevoerd. Ook zou een algehele inspectie van de machinekamer op lekkende olie, schoonheid e.d. deel kunnen uitmaken van de eisen.

De overheid zou een belangrijke rol kunnen spelen om een deelcertificaat bij ROSR en het Communautair certificaat op gebied van milieu van de grond te tillen, dat is gebaseerd is op het SMP. Als de nieuwe versie van het SMP klaar is, zou de overheid i.s.m. partijen in de binnenvaart de CCR en andere relevante partijen hiervoor kunnen interesseren.

Kritische succesfactoren

De belangrijkste kritische succesfactoren voor meer integrale kwaliteitszorg in de binnenvaart die naar voren zijn gekomen, zijn:

- een eenvoudig en laagdrempelig systeem;
- positieve financiële prikkels en goede communicatie daarover;
- aansluiting bij wettelijke eisen en inspecties, SMP, ROSR en Communautair certificaat;
- continue betrokkenheid en advies aan bedrijven;
- bij voorkeur een internationaal systeem.



Een voorbeeld van een financiële prikkel is de korting van 25% op de verwijderingsbijdrage indien een schipper kiest voor een gecertificeerde schroefasafdichting, zoals is opgenomen in het scheepsafvalstoffenverdrag (dat nog van kracht moet worden). De indruk bestaat dat dit nu al positieve effecten heeft, maar hierover zijn geen cijfers beschikbaar. Kortingen waar aan gedacht kan worden voor bedrijven met een milieucertificaat zijn kortingen op havengelden, vaartrechten voor het gebruik van kanalen (zoals de Duitse Kanal Abgaben).

4.3 Zeescheepvaart

Mogelijkheden voor integrale kwaliteitszorg in de branche

Bij de meeste rederijen in de zeescheepvaart wordt er al gewerkt met een geïntegreerd systeem op basis van ISO 9000 of IMA-S. Er is vanuit de KVNR nog wel belangstelling voor een nadere invulling op het gebied van milieu en veiligheid.

De KVNR noemt als relevante initiatieven op dit gebied:

- Norwegian Environmental Index (alleen op gebied van milieu);
- Clean Ship Notification van Veritas (zowel milieu als veiligheid.)

Bij DGG loopt nu het project Duurzaam short sea shipping. Hierin wordt gewerkt aan een puntensysteem dat aansluit bij de Norwegian Environmental Index.

Het lijkt zinvol om het bestaande IMA-S te vereenvoudigen zodat de drempel lager wordt om het in de dagelijkse praktijk daadwerkelijk toe te passen.

Kritische succesfactoren

De belangrijkste kritische succesfactoren voor verder verbetering van de kwaliteitszorg in de zeescheepvaart die naar voren zijn gekomen, zijn:

- het systeem moet 'bedrijfseigen' zijn, dus met zo weinig mogelijke bemoeienis van buiten af. Het systeem moet ook door de eigen organisatie worden bijgehouden en niet door een externe consultant. Het gevaar van onvoldoende contact met de werkvloer is anders te groot;
- het systeem moet gedragen worden door het management;
- het blijvend betrekken van de werknemers bij het systeem is essentieel voor voldoende draagvlak en 'naleving'. Dit kan o.a. bewerkstelligd worden door concrete follow-up door de walorganisatie van meldingen vanaf het schip. De rapportages door de kapitein moeten stelselmatig worden opgevolgd en tot zichtbare acties leiden. Indien dit uitblijft zal de bereidheid van de kapitein om te rapporteren afnemen;
- het systeem moet regelmatig worden geëvalueerd, waarna nieuwe doelen worden gesteld om het systeem actueel te houden en te verbeteren;
- certificeringsinstellingen moeten voldoende betrokken worden bij het opzetten en voortdurend verbeteren van het systeem;
- houdt de omvang van handboeken en procedures zoveel mogelijk beperkt en eenvoudig.

4.4 Spoorvervoer

Mogelijkheden voor integrale kwaliteitszorg in de branche

Railion heeft al een integraal zorgsysteem. Railion ziet weinig toegevoegde waarde in de ontwikkeling van een integraal zorgsysteem door de overheid. Omdat Railion zelf al een goed werkend geïntegreerd systeem heeft ziet het voor zichzelf geen voordelen. Ook voor intermodaal vervoer ziet Railion hier geen voordelen van. De afspraken met andere transporteurs is al goed afgedekt in *Service Level Agreements* (SLA's).

De stappen die genomen kunnen worden moeten daarom eerder worden gezocht in verbetering, aanscherping of verbreding van het bestaande systeem. Met name uitbreiding op gebied van milieu lijkt zinvol, maar het bedrijf geeft zelf aan daar geen heil in te zien.

Voor de overheid ziet Railion een rol weggelegd om de Railned veiligheidsnormen concreter te maken. Waar de ISO normen de laatste jaren steeds concreter zijn geworden, zijn die van Railned vaak erg vaag. Bovendien zou Railion graag zien dat de Railned normen meer in lijn worden gebracht met de benadering van een kwaliteitssysteem. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden voor de overheid om een actievere rol in SQAS kunnen spelen, om de kwaliteit van de vragenlijsten te verbeteren.

Kritische succesfactoren

De belangrijkste kritische succesfactoren voor verder verbetering van de kwaliteitszorg in het spoorvervoer die naar voren zijn gekomen, zijn:

- noodzaak of prikkels voor uitbreiding van het bestaande systeem naar milieuaspecten;
- concretere veiligheidsnormen Railned, meer in lijn met de benadering van een kwaliteitssysteem;
- verbetering SQAS-Rail.

4.5 Wegtransport

Mogelijkheden voor integrale kwaliteitszorg in de branche

TLN is momenteel bezig met het ontwikkelen van een scan waarmee bedrijven hun positie t.a.v. hun beleid op het gebied van Planet en People te kunnen bepalen. Hiermee kan inzicht worden gegeven in waar een bedrijf nu staat en wat de meest zinvolle eerstvolgende stap is voor dat specifieke bedrijf. Het voordeel van een dergelijk instrument is dat het voor alle bedrijven interessant is en niet concurrentievervalsend werkt door bijvoorbeeld alleen bedrijven die nog niet ver zijn in het ontwikkelen van kwaliteitszorg verder te helpen. De overheid zou in dit traject kunnen adviseren of participeren. Zo zou de overheid bedrijven in staat kunnen stellen om op kosten van de overheid een positiebepaling te laten verrichten, onder voorwaarde dat de uitkomsten binnen een bepaalde periode worden toegepast.

Valkuil is bedrijven en branches teveel voor te schrijven; beter is deze partijen te stimuleren zelf zaken op te pakken. Bedrijven moeten het zelf doen! De verleiding is groot om bedrijven voorbeeldhandboeken aan te bieden. Dit is echter dodelijk omdat de meest essentiële stap, het zelf doorlichten van de eigen organisatie, dan wordt overgeslagen.



Bij verbetering van de kwaliteitszorg in het wegvervoer kan goed aan worden gesloten bij de TLN-keurmerken. Deze zijn bekend binnen de branche en relatief laagdrempelig. Om de onafhankelijkheid te verbeteren kan de overheid samen met TLN er aan werken om hier geaccrediteerde systemen van te maken.

Een zorgsysteem kan voor het wegtransport een belangrijke toegevoegde waarde leveren als het bedrijven helpt om aan de grote hoeveelheid wettelijke eisen en normen te voldoen. Een gecertificeerd bedrijf zou bij zo'n systeem minder overheidsinspecties hoeven te krijgen. Het verdient daarom aanbeveling om te onderzoeken of het TLN-keurmerk hier invulling aan kan geven.

De belangrijkste onderwerpen waarop in het wegtransport milieuwinst en veiligheidsverbetering kan worden behaald zijn:

- brandstofbesparing;
- kilometerreductie;
- hogere beladingsgraad;
- voorkomen van ongevallen door beïnvloeding rijstijl en gebruik van technische hulpmiddelen.

Het is daarom verstandig om in de kwaliteitszorg hier de nadruk op te leggen.

Kritische succesfactoren

De belangrijkste kritische succesfactoren voor integrale kwaliteitszorg in het wegtransport die naar voren zijn gekomen, zijn:

- aansluiten bij bestaande TLN-keurmerken;
- wettelijke normen zoveel mogelijk integreren in het kwaliteitszorgsysteem en bedrijven belonen met minder overheidsinspecties;
- niet brengen onder de vlag van kwaliteitsverbetering, maar van kostenreductie, efficiëntieverbetering of management;
- ondersteuning bij kleine en middelgrote vooral richten op een eenvoudig en werkbaar systeem, omdat tijd en kennis beperkende factoren zijn;
- (financiële) prikkels, bijvoorbeeld meer ruimte in binnensteden voor bedrijven die veel aandacht besteden aan veiligheid;
- geen concurrentievervalsende maatregelen die alleen 'achterblijvers' helpen;
- implementatie door de bedrijven zelf laten doen: wel ondersteunen maar bijvoorbeeld geen voorbeeldhandboeken aanbieden;
- de nadruk leggen op onderwerpen waar de meeste winst op gebied van milieu en veiligheid is te halen.

4.6 Kritische succesfactoren

Uit de ervaringen met de bestaande systemen, en de mening van de betrokkenen kunnen we de volgende lijst met kritische succesfactoren voor een integraal kwaliteitszorgsysteem destilleren.

- 1 Het systeem moet een (aantonbare) toegevoegde waarde hebben voor gebruikers, ofwel
 - a het moet eenvoudig te implementeren zijn, tegen beperkte kosten:
 - met name in het wegvervoer en in de binnenvaart zijn veel kleinere bedrijven die weinig tijd en geld beschikbaar kunnen stellen

- voor een zorgsysteem. Maar ook voor grotere bedrijven geldt dat de kosten moeten opwegen tegen de baten;
 - het systeem moet ook voor bedrijven zonder expertise op dit gebied toegankelijk zijn;
 - de handboeken en procedures moeten toegankelijk zijn (beperkte omvang en eenvoudig);
 - momenten van inspectie indien mogelijk laten samenvallen met bestaande inspecties;
 - b er moeten concrete baten zijn, zoals:
 - klanten die erom vragen;
 - financiële voordelen, zoals brandstofbesparing of korting op havigelden;
 - voorkomen van ongevallen en/of milieuvervuiling;
 - verbetering van de bedrijfsvoering, werknemerstevredenheid, vermindering ziekteverzuim, imago, etc.;
 - voordelen zoals vereenvoudiging vergunningverlening;
 - vermindering van inspecties of controles t.o.v. niet geïntegreerd systeem.
- 2 Het systeem moet aansluiten bij de diverse doelgroepen.
- a Het systeem moet aansluiten bij bestaande systemen, keurmerken en wettelijke eisen en inspecties. Wettelijke normen zoveel mogelijk integreren in het kwaliteitszorgsysteem en bedrijven belonen met minder overheidsinspecties.
 - b Uit het systeem moet kennis van en affiniteit met de branches blijken, dezelfde eis geldt voor de auditors en certificeerders.
 - c Ontwikkelingen waarbij de bedrijven zelf worden betrokken (bottom-up) hebben meer kans van slagen dan een top-down benadering, waarbij de overheid een systeem ontwikkelt.
 - d Het moet rekening houden met de cultuur van de branche.
 - e Het moet aansluiten bij de problemen en risico's van de diverse bedrijfstakken.
- 3 Onafhankelijkheid.
- a Geen belangenverstremgeling met initiatiefnemers.
 - b Bij voorkeur onafhankelijke auditors en certificeerders.
- 4 Het management moet *commitment* tonen.
- 5 Ondersteuning en betrokkenheid van de overheid, brancheorganisatie en/of certificeringsinstantie.
- a Heldere communicatie over het systeem en over de positieve prikkels.
 - b Regelmatige evaluatie en verbetering van het systeem.
 - c Implementatie door de bedrijven zelf laten doen: wel ondersteunen maar bijvoorbeeld geen voorbeeldhandboeken aanbieden.
- 6 Bij voorkeur een internationale aanpak.
- 7 Geen concurrentievervalsende maatregelen die alleen 'achterblijvers' helpen.



5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zetten wij onze conclusies en aanbevelingen op een rij ten aanzien van de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Welke zorgsystemen worden momenteel in de transportsector toegepast en hoe werken ze.
- 2 Is een geïntegreerd zorgsysteem haalbaar, en zo ja, hoe moet dat eruit zien.
- 3 Welke vervolgstappen zijn nodig voor de uitwerking van een dergelijk instrument.

5.1 Conclusies van de inventarisatie

Het belangrijkste kenmerk van een kwaliteitszorgsysteem is het feit dat op structurele wijze aan continue verbetering van de bedrijfsvoering wordt gewerkt. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van handboeken en procedures, en wordt het gehele bedrijf betrokken. Het begrip kwaliteit wordt daarbij de afgelopen jaren in steeds bredere zin gebruikt, in de zin van "total quality management" (TQM), zodat hieronder ook de zorg voor milieu, mensen en veiligheid valt.

Er bestaat een veelheid aan zorgsystemen. In de transportbranche zijn een aantal systemen in gebruik – waarbij per vervoersector verschillende de bovendien voeren - elk met een eigen detailniveau. Er bestaan systemen die zich richten op het voer- of vaartuig, of op de dienstverlening of organisatie. Afhankelijk van het soort systeem en de branche varieert de penetratiegraad van 1 tot 100%. Exacte cijfers hierover hebben we echter niet gevonden.

Van de transportsectoren zijn met name de zeescheepvaart en het railvervoer het verst gevorderd zijn met de implementatie van zorgsystemen. Ook de integratie van verschillende aspecten (drie P's) zijn in die sectoren het snelst op gang gekomen. Vanwege de tijd en kosten die met de implementatie van dergelijke systemen gemoeid zijn, zijn grote bedrijven eerder geneigd tot implementatie over te gaan dan kleinere. Niet alle aspecten zijn voor elk bedrijf even belangrijk.

De belangrijkste *motivaties* voor het implementeren en certificeren van een zorgsysteem is dat vraag of eis van de klanten, of een wettelijke verplichting. Daarnaast moet de implementatie van dergelijke systemen voor een bedrijf toegevoegde waarde geven. Indien een systeem te complex of te arbeidsintensief is, wordt nogal eens besloten om met een zorgsysteem te stoppen en het certificaat te laten verlopen.

In branches met verhoogde risico's voor de (externe) veiligheid besteden verladers en vervoerders die daarmee te maken hebben relatief veel aandacht aan kwaliteitszorgsystemen. De publieke opinie over het bedrijf, en de producenten-aansprakelijkheid voor de gevolgen van onveilig transport spelen daarbij een duidelijke rol.

De verst ontwikkelde – deels geïntegreerde – systemen waarvan gebruikt wordt gemaakt zijn:

- ISO 9000:2000;
- Railion-systeem (spoor);
- IMA-S (zeescheepvaart).

Motivaties die niet duidelijk uit de interviews kwamen, maar die naar onze mening een steeds belangrijker rol gaan spelen zijn: kostenbesparingen, werknemerstevredenheid, en communicatie met de overheid bijvoorbeeld met betrekking tot vergunningverlening of handhaving⁷.

Over het algemeen kan gesteld worden dat branches overgaan tot het implementeren van dat type zorgsysteem, dat het beste aansluit bij het type risico dat voor die branche het grootst is. Bijvoorbeeld: veiligheid in de sectoren chemie en voedsel. Juist in deze branches spelen de verladers een belangrijker rol bij het motiveren van transportbedrijven, en zijn ook de voorlopers in kwaliteitszorg te vinden. Hier is dan ook meer te verwachten van een product/ketengerichte aanpak, waarbij partijen elkaar sterker aanspreken op het gebruik van bepaalde instrumenten zoals zorgsystemen.

Met betrekking tot de *effecten* van het gebruik van zorgsystemen, zijn onze bevindingen dat concrete, branchespecifieke systemen potentieel het meeste effect hebben. Vooral in de implementatiefase wordt het bedrijf gestimuleerd om over kwaliteitszorg in de organisatie na te denken. Dit vergrootte bewustzijn van de 3P's kan tot aantoonbare verbeteringen in de organisatie leiden. Veelal worden echter vooraf geen absolute doelen gesteld; ook wordt er niet afgerekend op (relatieve) doelen. Wel bestaat het relatieve doel van 'continue verbetering' van die aspecten.

Sommige systemen, zoals ISO-14001, zorgen voor aantoonbare verbeteringen van de milieu- of veiligheidsprestaties van bedrijven, maar vaak worden de effecten niet direct gekwantificeerd. Gebruikers noemen vaak dat de implementatie van een kwaliteitszorgsysteem meerwaarde heeft op de volgende – veelal organisatorische – gebieden:

- zinvol om vooraf aandacht voor de af te dekken risico in kaart te brengen;
- betere communicatie met overheid, voornamelijk vanwege een andere opstelling (cultuurverandering);
- prestatie-indicatoren worden als handig ervaren;
- toename in klanttevredenheid;
- toename in werknemerstevredenheid, over interne communicatie en over concrete maatregelen die worden genomen;
- omdat in de implementatiefase over de eigen organisatie wordt nagedacht, kan dat leiden tot concrete organisatorische verbeteringen.

Een kwaliteitszorgsysteem blijkt vooral een belangrijk instrument voor verbetering van de bewustwording en communicatie. Het gaat in die zin steeds dichter aanliggen tegen de werking van managementmodellen.

Certificatie helpt daarbij om aandacht voor het zorgsysteem niet te laten verslappen, een impuls te geven aan proces van continue verbetering, en klanten over de brug te helpen.

⁷ Zo komt voor bedrijven met (onder meer) een gecertificeerd zorgsysteem de mogelijkheid om een vergunning op hoofdzaken aan te vragen, in plaats van een detailvergunning, dichterbij. Ook ontstaat mogelijk tijdwinst voor overheid en bedrijven door het combineren van inspecties voor bedrijven met een geïntegreerd zorgsysteem.



De belangrijkste reden waarom bedrijven *niet* tot implementatie overgaan of na enige tijd certificering laten verlopen, is dat het systeem te abstract of te ingewikkeld is (hoge drempel) respectievelijk dat de voor het systeem gewenste maatregelen niet rendabel zijn. Als belangrijkste nadelen van een kwaliteitszorgsysteem worden verder genoemd:

- de eis om milieuprestatie jaarlijks te verbeteren kost te veel geld (commercieel onhaalbaar);
- er wordt overleg gevoerd 'omdat het moet';
- teveel extra controle op zaken die wettelijk toch al moeten;
- te hoge kosten, te veel tijd, ontbrekende kennis;
- de administratieve druk is te hoog.

Ondanks dat veel bedrijven kwaliteitszorgsystemen die één of meer van de 3P's integreren toepassen, is nog bij lange na niet in alle gevallen het zorgsysteem daadwerkelijk *geïntegreerd* in de concrete bedrijfsvoering; vaak is het nog een parallel traject. Wat ook nog helemaal niet uit de verf komt, is een daadwerkelijke afweging van deze aspecten bij strategische besluitvorming. In veel gevallen wordt de informatie uit de systemen (voor zover dit al tot managementinformatie wordt bewerkt) niet direct meegenomen bij besluitvormingsprocessen, zoals investeringen, logistieke concepten, locatiekeuze, samenwerking, etc. Ook is nog geen sprake van concrete hulpmiddelen of afwegingsmechanismen hiervoor.

Indien de overheid van een bedrijf vraagt alle aspecten tegen elkaar af te wegen, zal het bedrijf eerst moeten weten wat er van het bedrijf verwacht wordt. Ook de overheid zal derhalve integraler moeten werken. Dit kan onder meer tot uitdrukking komen in geïntegreerde beleidsdoelen, maar ook in de integratie van inspectiediensten.

5.2 Een integraal systeem voor alle modaliteiten

De vraag of een integraal kwaliteitszorgsysteem incl. veiligheid en milieu voor het goederenvervoer dat voor alle modaliteiten geschikt is, *nuttig* en *haalbaar* is heeft verschillende aspecten.

We hebben in dit onderzoek de volgende *kritische faal- respectievelijk succesfactoren* van een integraal kwaliteitszorgsysteem voor alle modaliteiten geïdentificeerd

- 1 Het systeem moet een (aantoonbare) toegevoegde waarde hebben voor gebruikers, ofwel:
 - het moet eenvoudig te implementeren zijn, tegen beperkte kosten;
 - er moeten concrete baten zijn.
- 2 Het systeem moet aansluiten bij de diverse doelgroepen:
 - het systeem moet aansluiten bij bestaande systemen, keurmerken, wettelijke eisen en inspecties;
 - uit het systeem moet kennis van en affiniteit met de branches blijken;
 - ontwikkelingen waarbij de bedrijven zelf worden betrokken (bottom-up) hebben meer kans van slagen dan een top-down benadering;
 - het moet rekening houden met de cultuur van de branche;
 - het moet aansluiten bij de problemen en risico's van de diverse bedrijfstakken.

- 3 Het systeem moet onafhankelijk zijn:
 - geen belangenverstrengeling met initiatiefnemers;
 - Bij voorkeur onafhankelijke auditors en certificeerders.
- 4 Het management moet *commitment* tonen.
- 5 Ondersteuning en betrokkenheid van de overheid, brancheorganisatie en/of certificeringsinstantie.
 - heldere communicatie over het systeem;
 - regelmatige evaluatie en verbetering van het systeem;
 - implementatie door bedrijven zelf.
- 6 Bij voorkeur een internationale aanpak.
- 7 Geen concurrentievervalsende maatregelen die alleen 'achterblijvers' helpen.

Deze factoren bepalen in grote lijnen de effectiviteit van zorgsystemen (met of zonder certificatie).

Daarnaast is het voor een integraal systeem ook nuttig als er een afwegingsmechanisme ontwikkeld wordt, waardoor de verschillende aspecten onder één noemer gebracht kunnen worden en als zodanig tegen elkaar afgewogen kunnen worden.

Redenen om tot een geïntegreerd systeem over te gaan zijn onder meer:

- veranderend kwaliteitsbegrip;
- maatschappelijke roep om transparantie met betrekking tot duurzaam ondernemen;
- minder administratieve druk ten opzichte van de diverse verschillende systemen die nu bestaan;
- continue verbetering van alle voor duurzaam ondernemen relevante aspecten;
- een betere afweging van de daarbij behorende aspecten.

Tot zover de theorie. Maar wat vindt men van de *haalbaarheid* van een geïntegreerd systeem in de praktijk?

Respondenten uit alle sectoren reageren negatief op de suggestie om een integraal kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen dat voor alle vervoersectoren toepasbaar is. Hiervoor worden de volgende argumenten gebruikt:

- allereerst wijzen ze op de verschillen tussen vervoerswijzen, sectoren en branches. Het zou onmogelijk worden om voldoende specifieke eisen te stellen. Vooral cultuurverschillen kunnen onoverbrugbaar zijn. Zo zijn wegvervoerders en binnenvaartondernemers veel minder gewend aan regels en procedures dan ondernemers uit de andere sectoren. Ook kunnen de belangen tussen de diverse sectoren sterk verschillen. Zo draait het in de ene markt om snelheid, in de andere markt om veiligheid, stiptheid of kosteneffectiviteit. Ter illustratie: binnen het wegtransport alleen al zijn de verschillen tussen bijvoorbeeld vervoer van stukgoed, diepladers, zeecontainers of gevaarlijke stoffen aanzienlijk;
- indien toegewerkt zou worden naar een systeem dat boven alle sectoren zou staan, zou het een zodanig hoog abstractieniveau hebben, dat het de ondernemers niets meer zou zeggen. "Hoe concreter, hoe beter" is het devies;
- voor kleinere bedrijven zijn vaak de 'gewone' zorgsystemen al te veel werk. Voor een geïntegreerd systeem zien we daardoor alleen kansen als het voor de gebruikers eenvoudig te implementeren is, en concrete aanwijzingen geeft voor verbeteringen;
- de bedrijven die al uitgebreid systeem hebben (vaak grotere bedrijven), zien geen meerwaarde in een nieuw systeem. De voor hun relevante aspecten zijn al afgedekt in de door hun gebruikte integrale systemen.



Er worden ook al een aantal systemen toegepast waarbij twee of drie P's gecombineerd worden. Voorbeelden zijn onder meer het Railion-systeem voor het spoorvervoer en de IMa-S in de zeescheepvaart. Ook de nieuwe ISO9000-serie combineert meerdere aspecten;

- vaak zijn bedrijven zich nog niet eens bewust van de wijze waarop ze structureel om kunnen gaan met de wettelijke verplichtingen, laat staan van alle aspecten waarbij met duurzaam ondernemen rekening gehouden moet worden. Bovendien worden uitgebreide handboeken, met veel niet voor het bedrijf relevante informatie, niet doorgelezen.

Uit de argumentatie tegen een geïntegreerd zorgsysteem voor alle modaliteiten blijkt wel, dat daarvoor nog een lange weg te gaan is. De meest voor de hand liggende ontwikkeling voor de korte termijn is derhalve de verdere concretisering van een geïntegreerd zorgsysteem per branche of sector.

Voor wat betreft sector-overstijgende instrumenten wordt als suggestie wel genoemd de eventuele ontwikkeling van een algemeen kader (op basis van INK en ISO-9000) of overkoepelend raamwerk voor alle sectoren, eventueel aangevuld met branchespecifieke supplementen. De toegevoegde waarde van een dergelijk raamwerk zou kunnen liggen op het gebied van een gemeenschappelijk referentiekader waardoor de ontwikkelingen op gebied van kwaliteitszorg in de verschillende vervoersbranches eenvoudiger met elkaar kunnen worden vergeleken. De mogelijke voordelen die een dergelijk kader de overheid en het bedrijfsleven zou kunnen bieden zouden nog verder moeten worden onderzocht.

IMa-S als raamwerk?

IMa-S is ontwikkeld als integraal zorgsysteem voor de zeescheepvaart. De bedrijfsprocessen en bedrijfsfuncties van IMa-S zijn algemeen en dus niet specifiek voor de zeescheepvaart. Vanwege de generieke opzet van IMa-S zijn in het verleden pogingen gedaan om het in andere branches toegepast te krijgen, waarbij ook DGG betrokken is geweest. Vanuit de KVNR zijn presentaties verzorgd voor o.a. het wegvervoer en de binnenvaart (CBRB) om IMa-S onder de aandacht te brengen. Uiteindelijk is het niet gekomen tot toepassing van IMa-S in deze branches. Ook in de zeescheepvaart wordt IMa-S alleen nog op beperkte schaal toegepast. Voor de meeste transportbedrijven bleek IMa-S te veelomvattend en daardoor in de praktijk onwerkbaar. De resultaten van een evaluatie van het systeem zijn te vinden in 'Evaluatie strategische projecten zeescheepvaart', door Policy Research Corporation, juli 2002. Als raamwerk voor beleidsmakers is het systeem wellicht meer geschikt.

Op basis van bovenstaande constatering komen wij tot de volgende aanbevelingen voor verder onderzoek naar en eventuele implementatie van een integraal kwaliteitszorgsysteem voor alle modaliteiten:

- 1 Houd bij de ontwikkeling van een integraal systeem rekening met de verschillende ontwikkelingsfasen waarin de diverse branches zich bevinden; bij sommige doelgroepen is het voldoen aan wettelijke eisen al een flinke kluit; andere kunnen gemakkelijker een stapje verder gaan;
- 2 Handhaaf de basis van vrijwilligheid, maar bied stimulansen ("wortels") aan die aansluiten bij de belangen en *drivers* van de ondernemers;
- 3 Zoek naar mogelijkheden om meer verladers te stimuleren om bij voorkeur vervoerders met integrale kwaliteitszorg in te schakelen, bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op ketenbeheer;

- 4 Help integrale kwaliteitssystemen in eerste instantie op brancheniveau verder op weg, indien mogelijk door de verdere ontwikkeling en het gebruik van al bestaande systemen te stimuleren;
- 5 Deze branchespecifieke systemen kunnen dan eventueel in een later stadium worden geïntegreerd in een overkoepelend, integraal systeem of raamwerk;
- 6 Borduur voort op de meer integrale systemen die zich in de praktijk al bewezen hebben (Railion, IMA-s en ISM-code, ISO9000, SQAS, INK);
- 7 Laat het vooral vanuit de bedrijven en branches tot ontwikkeling komen om te waarborgen dat het systeem aansluit bij de doelgroep; kies als overheid een stimulerende en faciliterende rol.
- 8 Benut de ervaring van voorlopers. Zij kunnen een voorbeeldfunctie vervullen (best practices), maar moeten vaak wel gestimuleerd worden om het hoge niveau van zorg voor de 3P's te behouden.

5.3 Vervolgstappen

Zoals we in de vorige paragraaf geconcludeerd hebben, is men in de diverse sectoren (nog) niet toe aan het ontwikkelen van een geïntegreerd kwaliteitssysteem voor alle sectoren. Niettemin is het raadzaam om de diverse sectoren structureel betrokken te houden bij de ideevorming rond de ontwikkeling van zorgsystemen.

Hieronder geven we aanbevelingen voor een aantal vervolgstappen waarmee de komende jaren de ontwikkeling van kwaliteitssystemen in de transportsector kan worden bevorderd. Een aantal van deze suggesties zouden al op relatief korte termijn tot aansprekende successen kunnen leiden, andere zijn meer gericht op de langere termijn.

- Om de diverse sectoren te betrekken bij de ideevorming rond de ontwikkeling van integrale kwaliteitszorg is het raadzaam om – voor zeg de periode 2002-2004 - een *platform* op te richten, waarbij alle belanghebbenden betrokken worden. De taken van een dergelijk platform kunnen zijn:
 - faciliteren van een brede dialoog;
 - kennisuitwisseling tussen sectoren;
 - nadere analyse van belangen, ontwikkelingsfasen en relevante “wortels”;
 - instrumentontwikkeling.
- Onderzoek naar de toegevoegde waarde van een sector-overkoepelend raamwerk als gemeenschappelijk referentiekader voor kwaliteitszorg.
- In met name binnenvaart en wegvervoer kunnen de bedrijven bewust gemaakt worden van de fase waarin ze zich bevinden, door ze een ‘*positiebepaling*’ (een soort eenvoudige MVO-scan) aan te bieden. De ontwikkeling hiervan zou vanuit de branches zelf moeten gebeuren, de overheid kan daarbij een stimulerende en faciliterende rol vervullen.
- In de zeescheepvaart loont zeer waarschijnlijk *vereenvoudiging van het bestaande IMA-S-systeem*. Er zit veel kennis en potentie in dit systeem, maar kennelijk is de complexiteit nog een drempel voor implementatie.
- In de binnenvaart kan de uitwerking van het *SMP* voortvarend ter hand worden genomen. Dit concept biedt de beste kansen om zich tot gecertificeerd systeem te ontwikkelen.



- In het wegtransport kan men hulp gebruiken bij de *onafhankelijke certificering van het TLN-keurmerk*. Momenteel wordt certificatie nog verzorgd door een aan TLN gelieerd bedrijf.
- Alle sectoren kunnen meer voorlichting over de potentie van de *SQAS-checklist* gebruiken. Dit is een goed voorbeeld van een eenvoudig en zeer concreet instrument.
- Voor de binnenvaart en het wegtransport kan gedacht worden aan de ontwikkeling van een *checklist wettelijke eisen*. Zo kan gemakkelijk getoetst worden of minimaal daaraan voldaan wordt door de ondernemer. Daarnaast kan worden onderzocht in hoeverre een betere handhaving in de diverse sectoren een kosteneffectieve maatregel is.
- Voor de wat vooruitstrevender en internationaal georiënteerde transportbedrijven kan een naar de transportsector vertaalde en geconcretiseerde versie van bijvoorbeeld de OESO-richtlijnen of de GRI een extra stimulans betekenen. De transportsector zelf zou hier het voortouw in kunnen nemen.
- Onderzoek de mogelijkheden om verladers te stimuleren kwaliteitssystemen van vervoerders te eisen. Daarbij kan eventueel worden aangehaakt bij de ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer.
- Tenslotte kunnen de mogelijkheden worden verkend om ondernemers te stimuleren kwaliteitssystemen bij hun integrale besluitvorming een prominentere rol te laten spelen. Daarbij ontbreekt het bijvoorbeeld nog aan een afwegingsmethodiek, waarbij te nemen maatregelen in het kader van de drie P's tegen elkaar kunnen worden afgewogen.



Afkortingenlijst

AA 1000	AccountAbility 1000
BGZ	BedrijfsGezondheidsZorg
BSC	Balanced Scorecard
CBRB	Centraal Bureau voor de Rijn- en Binnenvaart
CCR	Central Commission for navigation the Rhine
CDI	Chemical Distribution Institute
CDI-M	CDI - Marine
CDI-T	CDI - Tankers
DGG	Directoraat Generaal Goederenvervoer
DuVo	(Stichting) Duurzame Voedingsmiddelenketen
EBIS	European Brage Inspection Scheme
EFQM	European Framework for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europese Unie
GRI	Global Reporting Initiative
HACCP	Hazard analysis and Critical Control Point
ICE	International Chemical Environment
IMa-S	Integraal Managementsysteem Scheepvaart
IMO	International Maritime Organisation
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
ISM-code	International Safety Management Code
ISO	International Standardisation Institute
IVR	Internationale Vereniging het Rijnschepenregister
IVR-QS	IVR - Quality System
KVGWM	kwaliteit, veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu
KVNR	Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders
MNE	Guidelines for Multinational Enterprises
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NGO	Non-Governmental Organisation
NNI	Nederlands Normalisatie Instituut
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
ROSR	Reglement van Onderzoek voor Schepen op de Rijn
RvA	Raad voor Accreditatie
SA 8000	Social Accountability 8000
SAB	ScheepsAfvalstoffen Binnenvaart
SCCM	Stichting Coördinatie Certificatie Milieuzorgsystemen
SLA	Service Level Agreement
SMP	ScheepsMilieuPlan
SQAS	Safety and Quality Assessment System
SSC	Sustainability ScoreCard
TLN	Transport en Logistiek Nederland
TQM	Total Quality Management
V&W	(Ministerie van) Verkeer en Waterstaat
VNCI	Vereniging van Nederlandse Chemische Industrie
VROM	(Ministerie van) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu



Literatuurlijst

Tijdens deze studie zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

Safety culture; een onderzoek naar veiligheidssystemen, PWC Consulting, in opdracht van DGG,/Transportveiligheid, 2002

Op weg naar duurzaam ondernemen, Ministerie van VROM, Den Haag, 2001

Het nieuwe ondernemen; kwaliteit en milieu in samenwerking, W.H. Houtsma, J. van der Schot, Alphen aan den Rijn, 1996

Corporate Social Responsibility, a Dutch approach, SER, 2001

Corporate duurzaamheidsverslagen 1999 en 2000 langs de GRI-meetlat, VBDO, 2001

Maatschappelijk ondernemen; theorie, praktijk, instrumenten. M.J. Groesbeek, Amsterdam, 2001

De bedrijfsagenda voor de toekomst; duurzaamheid als doelstelling van strategisch ondernemingsbeleid, Stichting Natuur en Milieu, 2001

Verslag bespreking met Wagenborg, TQM project, DGG, 2001

Verslag bespreking met Jo Tankers, TQM project, DGG, 2001

Responsible Care-rapport, VNCI, 2000

De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven, EU Groenboek, Europese Commissie, COM(2001)355 d.d. 18 juli 2001

Duurzaam in Zaken, prof.dr. J. Cramer, inaugurele rede, EUR, 2001

People, planet, profit; visies op duurzaam ondernemen en beleggen, compilatie van artikelen uit het Financieele Dagblad, 1999

Social Accountability International: www.sa-intl.org

Adviesbureau NCA : www.nca-advies.nl

Adviesbureau KMO: www.kmo.nl

Stichting Coördinatie Certificatie Milieuzorgsystemen: www.sccm.nl

Informatieplatform voor wetgeving en normalisatie: www.euronorm.net

www.vu.nl/arbo-en-milieu

Stichting Natuur en Milieu: www.snm.nl

Bureau Veritas Quality International: www.bvqi.com
www.arbo.nl
BGZ Wegvervoer: www.bgz.nl
Transport en Logistiek Nederland: www.tln.nl
Physical Distribution Group: www.pdglogistics.com
Deltalinqs: www.deltalinqs.nl
International Road Union: www.iru.org
Union Internationale des Chemins de fer: www.uic.asso.fr
Eco Management and Audit Scheme (EMAS): www.emas.org.uk
European Shippers Council: www.europeanshippers.com
Det Norske Veritas: www.dnv.nl
EVO: www.evo.nl
Bureau de Lange: www.zorgsystemen.com
Adviesbureau CORBO: www.corbo.nl
Europese instellingen: www.europa.eu.int
International Maritime Organization: www.imo.org
Vereniging van Nederlandse Chemische Industrie: www.vnci.nl
ISM code: www.ismcode.net
Triodos Bank: www.triodos.nl
Het keurmerk distributievervoer: www.distrikeur.nl
Raad voor Accreditatie: www.rva.nl
Nederlands Normalisatie Instituut: www.nni.nl
Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen: www.duvo.nl
www.duurzaam-ondernemen.nl (DHV)
Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org
Internationale Vereniging voor de behartiging van de gemeenschappelijke belangen van de binnenvaart en de verzekering en voor het houden van het register van binnenschepen in Europa: www.ivr.nl
Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders: www.knvr.nl
European Barte Inspection Scheme: www.ebis.nl



European Foundation for Quality Management: www.efqm.org

Instituut Nederlandse Kwaliteit: www.ink.nl

Software Engineering Institute (CMM model): www.sei.cmu.edu/cmm

Project Management Maturity Model: www.pm3.com en www.pmi.com/opm3

Investors in People: www.iipuk.co.uk

Ministerie van EZ, coördinatie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen:
www.mvo.ez.nl

Centraal Bureau Rijn- en Binnenvaart: www.cbrb.nl

OESO richtlijnen: www.oesorichtlijnen.nl

Social Accountability International: www.cepaa.org

Railion: www.railion.nl

European Railway Business (nieuwssite): www.x-rail.net

AccountAbility (AA1000 standaard): www.accountability.org.uk

Green Award: www.greenaward.org

Nederlands Focal Point voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk:
<http://nl.osha.eu.int/>

NPR 5001: www.adburdias.nl/npr5001.htm



CE

**Oplossingen voor
milieu, economie
en technologie**

Oude Delft 180

2611 HH Delft

tel: 015 2 150 150

fax: 015 2 150 151

e-mail: ce@ce.nl

website: www.ce.nl

Besloten Vennootschap

KvK 27251086

Naar integrale zorgsystemen in het goederenvervoer

Inventarisatie en verkenning
van mogelijkheden

Bijlagen

Rapport

Delft, september 2002

Opgesteld door: Huib van Essen
Kiek Singels
Bettina Kampman
Maartje Sevenster
Jessica van Swigchem





A Lijst met geïnterviewden

Tijdens dit onderzoek hebben we met de volgende betrokkenen en deskundigen gesproken:

Transport en Logistiek Nederland

Geïnterviewde: Jaap Verkiel
Datum: 26-8-2002
Plaats: Zoetermeer

Vereniging van Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)

Geïnterviewde: Erwin van der Meer
Datum: 6-8-2002
Plaats: telefonisch

Railion

Geïnterviewde: dhr. Langermans
Datum: 28-8-2002
Plaats: telefonisch

Bureau Voorlichting Binnenvaart (BVB), Stichting Scheepsafvalstoffen Binnenvaart (SAB) en stuurgroep milieuzorg ScheepsMilieuPlan (SMP)

Geïnterviewde: Jan de Vries, secretaris BVB
Datum: 27-8-2002
Plaats: Rotterdam

Aquar Shipping Services, afdeling Milieu (adviesbureau in de binnenvaart)

Geïnterviewde: Fred Bekkers
Datum: 26-8-2002
Plaats: Delft

Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVNR)

Geïnterviewde: dhr. Mol
Datum: 6-8-2002
Plaats: telefonisch

Stichting Coördinatie Certificatie Milieuzorgsystemen (SCCM)

Geïnterviewde: Didey Huizenga
Datum: 20-8-2002
Plaats: telefonisch

Bureau Veritas Quality International

Geïnterviewde: Paul Jansen
Datum: 14-8-2002
Plaats: Rotterdam

Corbo (adviesbureau voor het wegtransport)

Geïnterviewde: Bert Bloemendaal
Datum: 28-8-2002
Plaats: Sliedrecht

Verteijnen Logistics, Tilburg

Geïnterviewde: Wim van Wijngaarden

Datum: 20-8-2002

Plaats: telefonisch

Gebroeders Versteijnen, Tilburg

Geïnterviewde: Stan Hamers

Datum: 22-8-2002

Plaats: telefonisch



B Zorgsystemen in de transportsector

In deze bijlage geven we een beknopt overzicht van de diverse zorgsystemen die bij bedrijven in de diverse sectoren van het goederenvervoer worden toegepast. Een aantal daarvan zijn specifiek voor het goederenvervoer ontwikkeld, anderen worden algemeen toegepast. Daarbij beginnen met een beschrijving van kwaliteitssystemen en management (groei) modellen die zich niet specifiek op één onderwerp, zoals milieu of arbozorg, richten. Vervolgens geven we een overzicht van de systemen die nadrukkelijk op arbo en veiligheid zijn gericht, onder de noemer People. Als laatste behandelen we de systemen voor milieu en gezondheid, onder Planet. Systemen en managementmodellen die *alleen* op bedrijfseconomisch resultaat, Profit, zijn gericht, bespreken we hier niet.

In dit overzicht nemen we zowel kwaliteitssystemen, classificeringssystemen als managementmodellen mee. Het onderscheid tussen deze categorieën is echter niet altijd goed te maken.

We beperken ons hier tot een overzicht van wat er zoal bestaat. In hoofdstuk 3 van het rapport vindt u een overzicht van de daadwerkelijk toepassing van deze systemen in de verschillende onderdelen van het goederenvervoer.

Geïntegreerde systemen en modellen

Winst blijft uiteraard een speerpunt van bedrijfsvoering, ook indien een bedrijf kiest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zorgsystemen op het gebied van *kwaliteit* kunnen hieraan bijdragen. Het doel van deze systemen is, kort samengevat, verhoging van de betrouwbaarheid en verlaging van de kosten door continue verbetering van kwaliteit en efficiëntie.

Veel systemen die zich vroeger voornamelijk richten op Profit hebben hun aandachtsgebied inmiddels verbreed en nemen ook steeds meer aspecten van People en Planet mee.

In dit onderzoek zijn de volgende kwaliteitssystemen, classificatiesystemen en managementmodellen meegenomen:

– ISO 9000

ISO 9000 is een reeks van internationale standaarden voor kwaliteitsborging in industriële- en dienstverlenende organisaties. Tot voor kort bestond ISO 9000 uit ISO 9001 (voor de ontwerpfase van een product), ISO 9002 (voor de productie) en ISO 9003 (voor de eindcontrole). Daarnaast bestaat ook nog ISO 9004 die gaat over Total Quality Management. Dit is echter alleen een richtlijn waarvoor een bedrijf niet gecertificeerd kan worden en die in de praktijk niet wordt toegepast.

De nieuwste vorm is ISO 9000:2000; hierin is meer aandacht voor continue verbetering en klanttevredenheid. In vergelijking met het oude ISO 9000, is ISO 9000:2000 meer geënt op EFQM. Implementatie van het nieuwe ISO 9000 begint met het vooraf inschatten van de risico's door het bedrijf zelf, ook op het gebied van veiligheid en milieu.

De implementatie van ISO 9000 wordt aan bedrijven zelf overgelaten. Het bedrijf is verplicht om een handboek op te stellen met procedures, werkinstructies en standaarddocumenten die betrekking hebben op de relevante processen in de organisatie. Vervolgens dient eenieder in de organisatie de inhoud van dit handboek in de praktijk toe te passen. Certificering is geldig voor 3 jaar en gebeurt onder accreditatie. Tussentijdse audits vinden elk jaar plaats. Een onderdeel van ISO 9000 is QS 9000 of TS 16949 (technical specification), speciaal gericht op de automotieve industrie.

- AA 1000
De AA 1000 Standaard is de eerste standaard op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Sociale, ethische, strategische en bedrijfsmatige waarden worden gekoppeld. Het systeem bestrijkt Profit, People en Planet. AA 1000 is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van sociale en ethische verantwoording, beoordeling en verslaglegging. Het is geen auditeerbare standaard maar het biedt organisaties een systematisch raamwerk voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM-model)
Dit model is oorspronkelijk ontwikkeld om bedrijven te kunnen vergelijken die meedingen naar "Quality Award". Het is gericht op uitmuntendheid en de prestaties van bedrijven worden uitgedrukt in verhouding tot de "best in class". Er zijn negen aandachtsgebieden (onder andere klanten, leiderschap, public responsibility)
- Instituut Nederlandse Kwaliteit Model (INK-model)
Dit model is afgeleid van het EFQM model. Het gebruikt dezelfde negen aandachtsgebieden, maar drukt de prestaties van een bedrijf uit aan de hand van vijf "volwassenheidsfases": activiteit georiënteerd proces georiënteerd systeem georiënteerd keten georiënteerd excelleren en transformeren.
- Capability Maturity Model (CMM)
Dit model is ontwikkeld door het Software Engineering Institute. Aan de hand van het model kunnen afnemers en leveranciers het ontwikkelingsniveau van dienstverleners beoordelen, maar bedrijven kunnen er ook zelf een kader voor verbetering mee opstellen. Er zijn vijf fases voor (bestuurlijke) volwassenheid: initieel, herhaalbaar, gedefinieerd, bestuurd en optimaliserend.
- Balanced Scorecard (BSC)
De Balanced Scorecard (BSC) is een strategisch bedrijfscontrole-instrument, ontwikkeld in het begin van de jaren '90 door Robert S. Kaplan en David P. Norton gebaseerd op een studie naar prestatie-metingen, op dat ogenblik in gebruik bij diverse multinationals. Dit instrument benadrukt de sleutel-succesfactoren van een organisatie die zich vertalen in perspectieven, streefdoelen. Voor elk perspectief, worden sleutel-succesfactoren geïdentificeerd en gevolgd dank zij regelmatige metingen van de indicatoren. De Balanced Scorecard onderscheidt de volgende perspectieven:
 - leren en ontwikkeling;
 - bedrijfsprocessen;
 - klanten;
 - financiën.



- Sustainability Scorecard (SSC)

De Sustainability ScoreCard is ontwikkeld op initiatief van DHV om ondernemingen te ondersteunen bij het vormgeven van duurzaam ondernemen. Hiertoe zijn internationale standaarden over deelonderwerpen van duurzaam ondernemen (o.a. ISO 14001, AA 1000, SA 8000, ILO-normen, GRI, OECD-richtlijn, vragenlijsten van duurzame beleggingsfondsen) geïntegreerd in één doorlichtingsinstrument. Op basis van de praktijkervaringen met de eerste versie is de SSC 2.0 ontwikkeld en in maart 2002 geïntroduceerd. Na toepassing van de SSC 2.0 heeft het bedrijf inzicht in:

 1. Maatschappelijk thema's voor de onderneming;
 2. Verwachtingen van stakeholders van het gedrag van de onderneming ten aanzien van die thema's;
 3. Risico's en kansen die zich door maatschappelijke kwesties voor de onderneming voordoen;
 4. Prestaties die de onderneming levert op deze thema's.

- IVR-QS (IMST)

De IVR, de Internationale Vereniging Rijnschepenregister, heeft een afdeling IVR-QS die zich bezig houdt met ontwikkeling en certificering van een Integraal Management Systeem Tankvaart (IMST). Dit systeem omvat onder andere de EBIS inspectielijst (zie hieronder) en is daarnaast gebaseerd op onder andere ISO 9000 en ISO 14001. Het IVR-QS IMST wordt gecertificeerd.

- EBIS (SQAS Barge)

Vanuit de (petro)chemische industrie is een arbo- en veiligheidszorgsysteem (European Barge Inspection Scheme) opgezet voor controle van schepen (lichters) in de binnenvaart. Verladereigenaren die lid van EBIS zijn kunnen aan de hand van een databank beslissen een schip al dan niet te gebruiken voor transporten. EBIS is hetzelfde als SQAS-Barges (zie ook SQAS). Het systeem bestaat uit de volgende onderdelen:

 - een standaard vragenlijst voor de jaarlijkse inspectie;
 - geaccrediteerde certificeringsinspecteurs;
 - een centrale databank van inspectierapporten in beheer van de Internationale Vereniging Rijnschepenregister (IVR), die toegankelijk is voor EBIS leden.

- ISM code

De ISM code stelt vooral eisen aan het naleven van regelgeving op het gebied van veiligheid en milieu. De ISM-code is sinds 1998 gefaseerd ingevoerd en is sinds 2002 algemeen verplicht. De ISM code is grotendeels afgeleid van ISO 9000: twaalf van de achttien aandachtsgebieden van ISO 9000 komen er in terug. Vanwege deze overlap raadt de KVNVR haar leden aan om bij implementatie van de ISM code meteen de overige eisen van ISO 9000 mee te nemen zodat ook het ISO 9000 certificaat kan worden behaald.

Periodiek vinden er audits plaats door een certificeringsinstelling: één of twee keer per jaar op kantoor, eens per tweeënehalf jaar op het schip.

- IMa-S

Binnen de zee- en binnenvaart bestaat een geïntegreerd systeem dat vijf aspecten samenvoegt: veiligheid, milieu, kwaliteit, gezondheid en welzijn van werknemers (Arbo) en beveiliging. Het systeem is een combinatie van ISM, ISO 9000, de Arboret, de Scheepvaart-

wetgeving en de IMO-aanbevelingen met betrekking tot beveiliging. Het wordt gebruikt ter voorbereiding op ISM of ISO 9000 certificering. Het beslaat alle drie P's.

- CDI (SQAS CDI-M en CDI-T)
CDI is een systeem voor de zeescheepvaart en kan worden beschouwd als de tegenhanger van EBIS uit de binnenvaart. Net als EBIS valt CDI onder de paraplu van SQAS.

- Green Award
Olietankers en bulkschepen boven de 20.000 ton, die aan zeer strenge eisen op het gebied van scheepsmanagement, bemanningskwalificaties, veiligheids- en milieuzorg voldoen, kunnen een 'Green Award' certificaat aanvragen. Uitgebreide inspectie en tussentijdse audits vinden plaats. De Green Award geeft recht op korting op havengeld bij aangesloten havens. Tot nu toe is het aantal havens beperkt tot havens in Nederland (o.a. Rotterdam), Duitsland (Hamburg), Spanje (o.a. Barcelona en Bilbao), Portugal (o.a. Lissabon) en Zuid-Afrika (o.a. Kaapstad).

- Keurmerk Transport en Logistiek
Het keurmerk Transport en Logistiek is gestoeld op het INK-model, de Nederlandse versie van EFQM. Er worden vijf ontwikkelingsniveaus onderscheiden waarop een bedrijf zich kan bevinden: Activiteit, Proces, Systeem, Keten en Excelleren en transformeren.
Dit keurmerk is het basiskeurmerk in het classificatiesysteem van TLN. Het Keurmerk distributievervoer is hierin opgegaan. Meer informatie over het TLN classificatiesysteem vindt u in het kader hieronder.

- Kwaliteitsregeling veetransport
Dit maakt deel uit van het classificatiesysteem van TLN. Aandachtspunten zijn: bedrijfsgegevens, documentenbeheer, welzijn, hygiëne, inrichting veewagen, verzekeringen, vervoerscondities, intern beleid, opleiding.



Classificatiesysteem van TLN

TLN heeft een groot aantal verschillende TLN-keurmerken, zoals het keurmerk distributievervoer en het keurmerk veeervoer. Bovendien waren er tot voor kort ook nog een aantal nieuwe keurmerken in ontwikkeling: de keurmerken containervervoer, eigen rijders en groente & fruit.

Er loopt een actie om dit terug te brengen tot een beperkt aantal en de verschillende keurmerken onder één samenhangend raamwerk te brengen: het classificatiesysteem TLN. Dit classificatiesysteem bestaat uit een (basis) keurmerk Transport en Logistiek dat voor alle deelmarkten kan worden toegepast. Het keurmerk distributievervoer is hierin opgegaan en bestaat niet meer als afzonderlijk keurmerk.

Deelmarkten of doelgroepen van TLN kunnen vakinhoudelijke eisen via een specialisatiereglement aan het keurmerk toevoegen: zij initiëren de ontwikkeling van een specialisatie. De bedoeling is dat bijv. het keurmerk veeervoer wordt omgevormd tot zo'n specialisatie. Andere specialisaties zijn groente & fruit, exceptioneel vervoer en zeecontainer. De specialisaties zijn momenteel nog in ontwikkeling. Een specialisatie kan alleen worden behaald als aanvulling op het basiskeurmerk. De eisen die met een specialisatie worden gesteld zijn zwaarder dan met het basiskeurmerk. Het ontwikkelen van de specialisaties is lastig en gedetailleerd en zal nog enige tijd in beslag nemen.

Verder bestaat het systeem uit zogenaamde zorgsystemen die zich richten op bedrijfs- en maatschappelijk relevante aandachtsgebieden, zoals verkeersveiligheid, voedselveiligheid, arbo en milieu. Afzonderlijke zorgcertificaten zijn bedoeld voor bedrijven die ervoor kiezen om geen certificaat transport en logistiek te behalen, maar wel op bepaalde terreinen stappen willen zetten. In de specialisaties kunnen eisen gesteld worden aan de eisen van zorgcertificaten waaraan voldaan moet worden.

Voor zowel het basiskeurmerk Transport en logistiek, de specialisaties en de zorgsystemen zijn reglementen en certificaten beschikbaar. Certificering gebeurt door het certificeringsbureau Vianorm, dat in het verleden is opgericht voor BOVAG en TLN, maar tegenwoordig zelfstandig is. Het streven is om ook andere certificeringsinstellingen audit voor het TLN keurmerk te laten verrichten. Hiervoor is het echter nodig dat keurmerk het erkend wordt door de RvA. De onafhankelijkheid onpartijdigheid wordt hierdoor verbeterd.

Het PDG keurmerk en het keurmerk Erkende Verhuizers vallen vooralsnog buiten het classificatiesysteem TLN. Wellicht dat beide keurmerken in de toekomst alsnog zullen opgaan in het classificatiesysteem. Het PDG keurmerk richt zich op een beperkt aantal transportbedrijven die zich richten op diensten met een hoge toegevoegde waarde door een brede logistieke dienstverlening. Hierbij kan gedacht worden aan facturering, voorraadbeheer, assemblage en order picking. Dit keurmerk is i.t.t. het classificatiesysteem TLN meer gestoeld op ISO 9000.

TLN streeft met dit classificatiesysteem de volgende doelstellingen na voor het wegtransport in Nederland:

- *Professionaliseren*
- *Profilering van de dienstverlening;*
- *Creëren van een kader dat waarborgt dat er bij transportbedrijven voortdurende aandacht is voor kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering;*
- *Versterking van het imago; en*
- *Transparant maken van de transportsector.*

- SHE
Safety, Health, Environment is een bedrijfsintern systeem bij Vopak. Het beslaat de thema's Arbo, Veiligheid, Gezondheid, Milieu en dus People en Planet. Het is ingevoerd als voorbereiding op ISO of ISM certificering en wordt jaarlijks intern geauditeerd.

- SQAS
Het Safety and Quality Assessment System is opgezet door de CEFIC. Het beslaat Kwaliteit, Management, Arbo, Veiligheid ofwel Profit en People. Het wordt driejaarlijks gecertificeerd. Het systeem stelt de verladers van chemische producten in staat om uitbestede logistieke en aanverwante werkzaamheden op uniforme wijze te onderzoeken op het gebied van kwaliteits- en veiligheidsbeheer. SQAS bestaat uit een set van branchespecifieke systemen:
 - SQAS Road Transport;
 - SQAS Rail Transport;
 - SQAS Tank Cleaning Stations;
 - SQAS Intermodal Transport;
 - SQAS Chemical Distributors (ESAD);
 - SQAS Marine Packed Cargo Operations;
 - SQAS Bulk Marine Ships (CDI-M);
 - SQAS Tank Storage Terminals (CDI-T);
 - SQAS Barges (EBIS).

People

Binnen de categorie People valt een aantal thema's. **Arbo** omvat fysiek en geestelijk welzijn van werknemers – zaken als meubilair op de werkplek, bijscholing en ontwikkeling, relatie met leidinggevenden. In sommige situaties, vooral bij multinationals, zullen mensenrechten onder arbo meegenomen worden, waaronder de kwestie van kinderarbeid.

Veiligheid is een onderdeel van arbo, maar wordt vaak apart onderscheiden. Onder veiligheid verstaan we met name het beperken van de risico's op bedrijfsongevallen, zoals bij het werken op steigers of met gevaarlijke stoffen. Externe veiligheid behoort hier ook toe, bijvoorbeeld risico's voor explosies of voor ongevallen met het vervoer van gevaarlijke stoffen. Ook voedselhygiëne, van belang in transport, wordt onder veiligheid meegenomen.

In deze studie zijn de volgende arbo- en veiligheidssystemen geïnterviewd:

- Investors in People
Investors in People is een Brits keurmerk dat in 1999 ook in Nederland is ingevoerd. Bedrijven en organisaties mogen dit keurmerk hanteren als een onafhankelijke examiner heeft vastgesteld dat ze goed en systematisch werken aan de scholing en ontwikkeling van hun medewerkers. Het keurmerk bestaat uit 23 indicatoren, die te maken hebben met commitment, planning, actie en evaluatie van scholing en ontwikkeling binnen de organisatie. Investors in People richt zich vnl. op personeelsbeleid, en is daarmee minder breed dan ISO-9000. Investors in People is nadrukkelijk gericht op:



- direct leidinggevende manager;
- lerende organisatie;
- competentie management;
- naast wat er geregeld moet zijn (zoals bij ISO) ook het hoe.

Bij een Audit voor Investors in People wordt meer dan bij een ISO-audit waarbij de nadruk ligt op de administratie en processen, met medewerkers van een bedrijf gesproken over hun eigen beleving van hoe zaken binnen het bedrijf lopen.

– SA 8000

Internationale norm voor arbeidsomstandigheden, met speciale aandacht voor mensenrechten. Gemodelleerd naar ISO 9000. Certificering gebeurt onder accreditatie van Social Accountability International. Negen aandachtspunten zijn kinderarbeid, gedwongen arbeid, arbo en veiligheid, compensatie, werktijden, discriminatie, discipline, werknemersorganisatie/vakbonden/CAO en management systemen.

– Safety Cert

Dit zorgsysteem is opgezet door Bureau Veritas Quality International, dat ook de certificering (niet onder accreditatie) verzorgt. Bedrijven die al ISO 9000 of ISO 14001 hebben geïmplementeerd, kunnen met weinig extra inspanning voor SafetyCert in aanmerking komen. Certificering is voor drie jaar. Er zijn niet veel bedrijven voor gecertificeerd. SafetyCert is niet erkend door de Raad van Accreditatie.

– NPR 5001

De norm NPR 5001 is een leidraad voor het opzetten van een arbozorgsysteem. De norm richt zich op die facetten van de zorg voor arbeidsomstandigheden welke door de overheid zijn voorgeschreven, aangevuld met een aantal aspecten. Er is geen certificering, maar wel is toetsing door onafhankelijke instantie mogelijk.

– OHSAS 18001

Vanuit een aantal certificerende Instellingen is getracht te komen tot een internationale standaard voor het beheersen van gezondheid en veiligheidsrisico's op de werkplek. Dit heeft geresulteerd in OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series 18001). Certificering gebeurt onder accreditatie. OHSAS 18001 is een vrij algemene norm op gebied van arbo en veiligheid. Het is internationaal erkend (geaccrediteerd) en kan gebruikt worden als een aanvulling op ISO 9000.

– VCA

De Veiligheids Checklist Aannemers is een arbozorgsysteem voor bedrijven die als onderaannemers werken. Vaak eist de aanbieder om zekerheden te verstrekken op veiligheidsgebied. Certificering is voor 3 jaar en onder accreditatie. De criteria voor bedrijven met minder dan 35 werknemers zijn minder uitgebreid.

– CBRB handboek

Het CBRB handboek is een arbo-handboek voor binnenvaart en wordt uitgegeven door het CBRB.

– Railed V001 en V002

Alle bedrijven die van het Nederlands spoorwegnet gebruik maken zijn wettelijk verplicht om aan de veiligheidseisen van Railned (de normen V001 en V002) te voldoen. Er vindt jaarlijks een controle plaats door Railned en indien aan de normen is voldaan wordt een attest afgegeven. Onderwerpen waar gekeken wordt zijn:

- Hoe zijn de veiligheidsaspecten geborgd in het management?
- Is er veiligheidsbeleid?
- Zijn de veiligheidsaspecten geïntegreerd in de processen (o.a. productieprocessen)?
- Zijn er doelstellingen geformuleerd?
- Zijn er interne en externe audits?
- Zijn er verbetercycli geïmplementeerd?
- Worden er risico inventarisaties uitgevoerd?

De eisen overlappen deels met de arbo-wetgeving.

– BGZ wegvervoer

Ter ondersteuning van de invoering van een arbobeleid en een beleid ter vermindering van het verzuim in de beroepsgoederenbedrijven heeft BGZ wegvervoer diverse 'handleidingen' (bijvoorbeeld "Voorzet Arbobeleidsplan") en publicaties ontwikkeld. Met behulp van deze 'voorzetten' kunnen (middelgrote en grotere) bedrijven gestalte geven aan een arbeidsomstandigheden- en het verzuimbeleid, dat beantwoordt aan de wetgeving op dit gebied. Tevens kan zo worden vastgesteld langs welke weg men het beleid wil opzetten en/of aanpassen.

– Hygiëncodecertificaat voedselveiligheidszorg (TLN)

Dit maakt deel uit van het classificatiesysteem van TLN. Hygiëncode voor voedselveiligheid in het geconditioneerd vervoer, ontwikkeld door TLN.

– HACCP

In de voedselsector is het sinds 1995 verplicht om driejaarlijkse certificering, onder accreditatie, te laten uitvoeren van hun hygiëne en voedselveiligheidsysteem volgens de criteria van "Hazard Analysis and Critical Control Point".

– British Retail Consortium

Een andere standaard voor geaccrediteerde certificering voor voedingsmiddelenleveranciers is de BRC. De BRC beschrijft de hygiëne- en voedselveiligheidseisen voor de voedselverwerkende bedrijven die direct leveren aan de retailsector. BRC eist een risicoanalyse volgens de HACCP en waarborging van kritische punten (CCP's). De BRC eist echter meer op het gebied van hygiëne en bouwtechnische aspecten.

Planet

Waar People voornamelijk de wereld binnen het bedrijf aanduidt, staat Planet voor de buitenwereld, zowel natuur als mensen. Bij het thema **milieu** gaat het om vervuilingen van lucht, water en grond, zoals CO₂ uitstoot, vervuild koelwater of overbemesting. Een milieuzorgsysteem legt vast hoe werknemers omgaan met stoffen en emissies, energieverbruik en ook met klachten. Het brengt in kaart waar bepaalde stoffen ontstaan en in welke hoeveelheden. Bedrijven met een zorgsysteem beseffen vaak sterker dat



verandering van een productieproces of een product of dienst directe invloed heeft op uitstoot of energieverbruik.

Bij **gezondheid** gaat het veelal om secundaire gezondheidseffecten op mensen buiten "het proces": verhoogde kans op kanker rond chemische industrie of op huidkanker door verdunning van de ozonlaag. Gezondheid en milieu zijn dus sterk gekoppeld. Externe gezondheidseffecten door rampen worden bij 'veiligheid' meegenomen, dat dus in feite een stukje "planet" meeneemt.

Zorgsystemen op het vlak van gezondheid en milieu die in deze studie zijn meegenomen zijn:

– ISO 14001

De internationale standaard voor milieuzorgsystemen ISO 14001 is voortgekomen uit ISO 9000. Certificering gebeurt onder accreditatie en is voor drie jaar. Verplichte jaarlijkse audits moeten tussentijds gehouden worden. Tot ISO 14001 behoren de identificatie en evaluatie van milieuaspecten, het stellen van doel- en taakstellingen en het voldoen aan wet- en regelgeving. Daarnaast is het noodzakelijk prestatie-eisen te formuleren die overeenkomstig het milieubeleid dienen te leiden tot een continue verbetering van de milieuprestaties. In Nederland zijn meer dan 1000 bedrijven ISO 14001 gecertificeerd, waarvan 39 op gebied van transport en opslag.

– EMAS

Het Eco Management and Audit Scheme (EMAS) is een Europees programma, dat de lidstaten verplicht om een systeem in te voeren waarbij industriële bedrijven het recht kunnen krijgen om een Europees 'milieulogo' te voeren. Om in aanmerking te komen voor een EMAS certificering moet een bedrijf een gecertificeerd milieuzorgsysteem hebben en jaarlijks een milieujaarverslag uitbrengen.

In Nederland is de verplichting voor een milieuzorgsysteem ingevuld met een ISO 14001-verplichting. Het enige verschil met ISO 14001 is hiermee dat met EMAS een bedrijf ook nog de verplichting heeft om jaarlijks een milieuverslag uit te brengen. In Nederland zijn minder dan 30 bedrijven EMAS gecertificeerd, waarvan een onbekend aantal in de transportsector.

– Scheeps Milieu Plan (SMP)

Het SMP (ScheepsMilieuPlan) is een handboek met een vragenlijst voor de binnenvaart, dat is ontwikkeld door de Stichting Scheepsafvalstoffen Binnenvaart (SAB). In het SMP komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- registratie en controle;
- machinekamer;
- scheepsonderhoud;
- ladingsresten en morsingen;
- energiebesparing;
- groot onderhoud en vernieuwingen;
- bedrijfsvoering;
- achtergrondinformatie en wet- en regelgeving.

Waardering van ISO 14001 door gecertificeerde organisaties

In 2001 heeft SCCM het onderzoek 'Waardering ISO 14001 certificatie door gecertificeerde organisaties' uitgevoerd. In totaal zijn circa 800 gecertificeerde organisaties benaderd met een schriftelijke enquête, daarvan hebben er 343 meegewerkt. Benaderd zijn alle organisaties die begin januari 2001 een ISO 14001 certificaat hadden van één van de bij SCCM aangesloten certificatieinstellingen.

Het algemene beeld is dat organisaties tevreden zijn over de toegevoegde waarde van het ISO 14001 certificaat en het gebruik van een ISO 14001certificaat in de relatie met de overheid en andere marktpartijen verder toe zal nemen. Voor 74% van de bedrijven is de toegevoegde waarde van certificatie op de kwaliteit van het milieuzorgsysteem goed tot zeer goed. Certificatie zorgt ervoor dat de aandacht voor het milieuzorgsysteem niet verslapt; geeft een impuls aan het proces van continue verbetering en heeft uiteindelijke betere milieuprestaties tot gevolg.

Voor veel bedrijven (63%) heeft het ISO 14001 certificaat gevolgen voor de relatie met de overheid. Vaak zijn daarbij de meer informele voordelen (betere communicatie, andere opstelling etc.) minstens zo belangrijk als een meer formeel voordeel als een vergunning op hoofdzaken of vergunning op maat (VOH/VOM). Dit neemt niet weg dat veel bedrijven een VOH/VOM willen hebben. Op dit moment heeft 25% van de bedrijven een VOH/VOM en is 21% in onderhandeling. Het ISO 14001-certificaat wordt door veel organisaties gebruikt in de relatie met klanten, leveranciers en de omgeving. De verwachting is dat het gebruik van het ISO 14001-certificaat in deze relaties aanzienlijk zal toenemen.

Overzicht

In Tabel 1 hebben we alle hier besproken systemen en modellen overzichtelijk samengevoegd.



Tabel 1 Overzicht van onderzochte kwaliteitszorgsystemen en management modellen

Naam	Certificering, e.d. ^a	In de transportsector?	Thema's		
			Profit	People	Planet
Zorgsystemen - Algemeen					
ISO 9000	c, a ^a	Alle	X	X	X
QS 9000 / TS 16949	c, a	Automotive	X		
AA 1000			X	X	X
ISO 14001	c, a	Alle			X
EMAS	c, a				X
Investors in People	c, a			X	
SA 8000	c, a			X	
SafetyCert	c			X	
NPR 5001				X	
OHSAS	c, a			X	
VCA	c, a			X	
Managementmodellen					
EFQM	m	Alle	X	X	X
INK	m	Alle	X	X	X
CMM	m		X		
BSC	m		X	X	
SSC	m			X	X
Zorgsystemen – branchespecifiek					
IVR-QS	c, a	Binnenvaart	X	X	
EBIS (SQAS Barges)	c, a	Binnenvaart (alleen chemie)	X	X	
CBRB-handboek		Binnenvaart		X	
SMP		Binnenvaart	X	X	X
ISM code	c, w	Zeevaart	X	X	
IMA-S	m	Zeevaart	X	X	X
CDI (SQAS CDI-M en CDI-T)	c, a	Zeevaart	X	X	
Green Award	c	Zeevaart (deelmarkt)		X	X
Railned V001/V002	c, w	Spoorvervoer		X	
Keurmerk Transport en Logistiek (TLN)		Wegtransport	X	X	X
Keurmerk Veevervoer (TLN)	c	Wegtransport (deelmarkt)	X	X	X
BGZ wegvervoer		Wegtransport		X	
Hygiënecodecertificaat voedselveiligheidszorg (TLN)	c	Wegtransport (deelmarkt)		X	
SHE		Vopak		X	X
SQAS	c, a	Chemisch transport	X	X	
HACCP	c, a, w	Voedseltransport		X	
British Retail Consortium	c	Voedseltransport		X	

^a c = kan worden gecertificeerd; a = met accreditatie; w = wettelijk verplicht; m = model