

Ter Overname aangeboden: Aapje

RAPHAËL VAN DER VELD (WATERBEDRIJF GRONINGEN)

JOOP HARMS (NUON)

De organisatorische ontwikkelingen bij de waterleidingbedrijven worden gestimuleerd door een veranderende omgeving. Door de samenleving wordt steeds harder aan de poten van de comfortabele fauteuil van een monopolistische marktpositie gezaagd. Dit heeft tot gevolg dat de Nederlandse waterleidingbedrijven met andere ogen naar het begrip kwaliteit gaan kijken.

Nog niet zo lang geleden waren de waterleidingbedrijven voornamelijk gericht op het technische proces van bron tot kraan. De organisatie was productgericht, medewerk(st)ers veranderden niet snel van functie. Kwaliteit stond voor de kwaliteit van het geleverde water. Voor iedereen was duidelijk wat de klant wilde: altijd water geleverd krijgen dat voldoet aan de normen van het Waterleidingbesluit, met een minimale druk van 200 kPa en liefst voor een zo laag mogelijke prijs.

Met de optredende schaalvergrotingen, de intrede van certificeerbare managementsystemen als ISO 9000 en een nadrukkelijker appèl van de samenleving op de eigen verantwoordelijkheid op beleidsterreinen als arbeidsomstandigheden en milieu, veranderen productgerichte organisaties in procesgerichte organisaties. Medewerk(st)ers worden breder inzetbaar, verbruikers heten voortaan klanten en de waterleidingbedrijven reageren alerter op hun wensen. De belangen van diverse 'stakeholders': klanten, maatschappij (milieu), medewerkers (arbo) en aandeelhouders worden bewuster tegen elkaar afgewogen. Sprekende resultaten van deze hernieuwde afweging zijn de levering door een toenemend aantal waterleidingbedrijven van industriewater, gietwater, huishoudwater en zelfs flessenwater.

Aangezet door de Hoofdlijnennotitie voor een nieuwe Waterleidingwet en de wens van de samenleving om de bedrijfsvoering transparanter te maken, wordt benchmarking door de bedrijfstak breed aangepakt. De weg naar 'Totale Kwaliteit' is daarmee definitief ingezet.

Gevolgen voor de Kwaliteits-, Milieu en Arbo-coördinator?

In het verleden

De Kwaliteits-, Milieu en Arbo-coördinator (KMA-coördinator) had in eerste instantie tot taak invulling te geven aan het VEWIN-milieu-plan en Arbo-wetgeving. In veel gevallen behoorde deze functionaris tot de staf.

Vaak kreeg deze persoon de rol van controleur, rapporteur en systeembeheerder (of hij mat zich deze rol aan). Hij of zij controleerde of de organisatie voldeed aan de eisen die wet- en

regelgeving stellen op het gebied van arbo en milieu, schreef procedures en een handboek en rapporteerde tekortkomingen aan het managementteam.

Het gevolg hiervan was in veel gevallen dat de KMA-coördinator zich een roepende in de woestijn voelde. Hij of zij was zich, gestaafd door expertise, bewust van de onvolkomenheden van de organisatie op het gebied van KMA-zaken, terwijl hij of zij onvoldoende bevoegdheden had en/of enthousiasme ontmoette in de organisatie om zijn of haar voorstellen tot uitvoering te (laten) brengen. De KMA-coördinator had de beleving dat het management hem een aapje op de schouder had gezet in plaats van het zelf te dragen.

Gedurende de invoering van kwaliteitszorg

Met de introductie van Kwaliteits-, Milieu- en/of Arbozorgsystemen krijgt de KMA-coördinator veelal een nieuwe rol. Hij of zij raakt betrokken bij het opzetten, invoeren en handhaven van deze managementsystemen. In eerste instantie zal hij of zij zich bezighouden met het bewerkstelligen van een cultuuromslag.

Het duurt even voordat iedereen beseft dat het niet gaat om papier, maar om een gedragen wijze van aansturen en met elkaar omgaan, een bedrijfscultuur.

Een ding is hierbij zeker: als het hoofd niet draait, draait de romp ook niet. Voor het welslagen van de invoering van een managementsysteem is de betrokkenheid en uitstraling van het management essentieel. Het vervult een voorbeeldfunctie, blijft volledig verantwoordelijk voor de voortgang van het project en stelt als sponsor mensen, middelen en tijd beschikbaar.

Alleen het management kan de aap van de schouder van de KMA-coördinator halen en op de eigen schouder zetten.

In de toekomst

Maar als het systeem gereed is en verantwoordelijkheden op de juiste plaats in de organisatie zijn gebracht, wat blijft er dan nog te doen voor de KMA-coördinator? In ieder geval dekt het woord de lading dan niet meer. De coördinatie van het beleid, of het nu gaat om kwaliteits-, milieu- of arbo-zaken, vindt plaats door het management.

De coördinatie van de uitvoering gebeurt in de 'lijn'. Precies zoals dat was voor de komst van de Arbo-wetgeving, voordat waterleidingbedrijven zo expliciet milieubedrijven werden en voordat kwaliteitszorg volgens ISO 9000 in beeld was.

Wat overblijft is de blijvende snelle verandering van maatschappij en normen, de invloed van ontwikkelingen op het gebied van (informatie)technologie, de toenemende en veranderende wensen van de klant en de bredere inzetbaarheid van het personeel. Om niet meer te hoeven schrikken van zaken als marktwerking dient de kwaliteit continu te worden geborgd, verbeterd en aangepast aan de veranderende wensen van klanten, personeel en omgeving.

Om aansluiting te houden bij de omgeving blijven specialisten in de organisatie nodig met kennis op het gebied van internationale, nationale en lokale wet- en regelgeving van arbeidsomstandigheden en milieu. Die kennis is veelal aanwezig bij de Milieu- en/of Arbo-coördinator. Daarnaast is er echter behoefte aan een kwaliteitskundige.

De belangrijkste taken van die kwaliteitskundige zouden moeten zijn:

- signalen uit de organisatie vertalen in beleidsvoorstellen;
- signalen uit de omgeving vertalen in beleids- en strategievoorstellen;
- beleid en strategie van de organisatie vertalen in pragmatische uitvoeringsvoorstellen in nauw overleg met de lijnorganisatie (procedures opstellen);
- waken voor suboptimalisatie in de organisatie;
- er zorg voor dragen dat er geen hiaten vallen en doublures optreden in de organisatie;
- als voorzitter van een auditteam zorgdragen voor het opstellen van een auditplan en doen uitvoeren van audits. De eigen beoordeling van auditresultaten en het onderhoud van procedures en handboeken moeten een verantwoordelijkheid zijn of worden van het lijnmanagement.

De kwaliteitsdeskundige zal in staat moeten zijn kennis van de organisatie te 'verkopen'. Anderzijds werkt het bevorderlijk als de managers die verantwoordelijk zijn voor het voortbrengingsproces (lijnfunctionarissen) of de ondersteuning daarvan (stafdiensten), hem of haar niet ervaren als een 'betweter', maar als een deskundig adviseur. De kwaliteitskundige zal zich, in bedrijven die de zorg voor totale kwaliteit nastreven en waar een cultuur van 'enterpreneurschap' gewenst is, steeds meer als ondernemer moeten gaan gedragen. ■



De Stimuleringsgroep Kwaliteits-, Milieu- en Arbo-zorg fungeert als een platform van vertegenwoordigers van Nederlandse waterleidingbedrijven die binnen hun eigen organisatie een voortrekkersrol vervullen bij het tot stand komen en onderhouden van Kwaliteits-, Milieu- en Arbo-managementsystemen. Volgens de visie van dit platform is de rol van Kwaliteits-, Milieu- en Arbo-coördinatoren ingrijpend aan het veranderen, mede onder invloed van organisatorische ontwikkelingen bij de Nederlandse waterleidingbedrijven.