

# Kwaliteitszorg bij het gemeentelijke milieu-apparaat

**Gemeentelijke milieu-afdelingen staan voor veranderingen. Systematische aandacht voor de kwaliteit van hun 'produkt' is een voorwaarde voor een maximale dienstverlening en voor het eigen voortbestaan.**

**Mr. drs. C.F. Hopstaken en Ing. F.T. van der Molen**

Werkzaam bij Coopers & Lybrand Management Consultants.

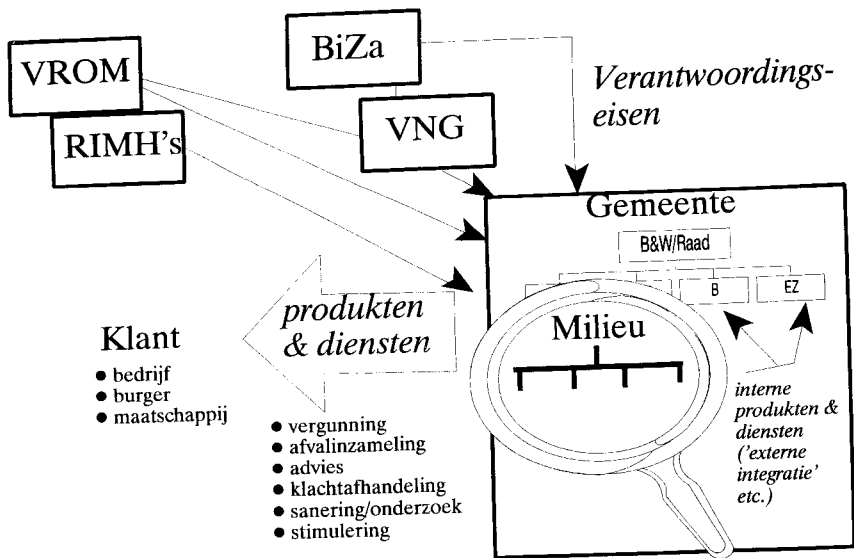
**H**et milieubeleid is in uitvoering. Bedrijven zetten integrale zorgsystemen op. De hierop afgestemde milieuvergunning is geen verre-toekomstmuziek meer. In de gemeente klinkt de roep om 'externe integratie'. De klanten van de gemeentelijke milieu-afdeling of milieudienst (GM) zijn duidelijk in beweging en aan-

dacht voor kwaliteitszorg lijkt geen overbodige luxe. Kwaliteit vormt een van de vier 'rode draden' in het *Kaderplan gemeentelijk milieubeleid* van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het ministerie van VROM steunt dit en stuurt met de VNG aan op 'kwaliteitsborging' bij de gemeentelijke uitvoering van

Foto: Ger. Loeffen



Aan gemeenten worden eisen gesteld



milieutaken met zo mogelijk daaraan gekoppelde certificering. VROM ziet dit als een mogelijkheid om te sturen op prestaties, zodat de financiering van milieutaken vanaf 1998 ongelabeld via het Gemeentefonds kan gaan plaatsvinden.

### Voorwaarde

Het invoeren van een (gecertificeerd) kwaliteitszorgsysteem kan voor GM's wel eens een voorwaarde voor voortbestaan worden. Wij denken dat de ervaringen met kwaliteitszorg bij dienstverlenende bedrijven een uitstekend uitgangspunt vormen voor het analyseren van wat de één ziet als modetrend en de ander als bittere noodzaak.

Tot dusverre bleven de gemeentelijke milieudiensten buiten bezuinigingsoperaties. Het budget en het aantal milieu-ambtenaren namen jaarlijks toe. Tegenwoordig echter worden de budgetten veelal gestabiliseerd of zelfs gekort, terwijl het aantal milieutaken voor de GM niet afneemt. Nieuwe thema's en beleidskaders komen op de gemeente af en er is een duidelijke verandering in de eisen die gesteld worden aan de 'produkten'. De GM's staan onder toenemende druk van hun omgeving; zeker als opmerkingen over hun negatieve invloed op de werkgelegenheid de ronde doen.

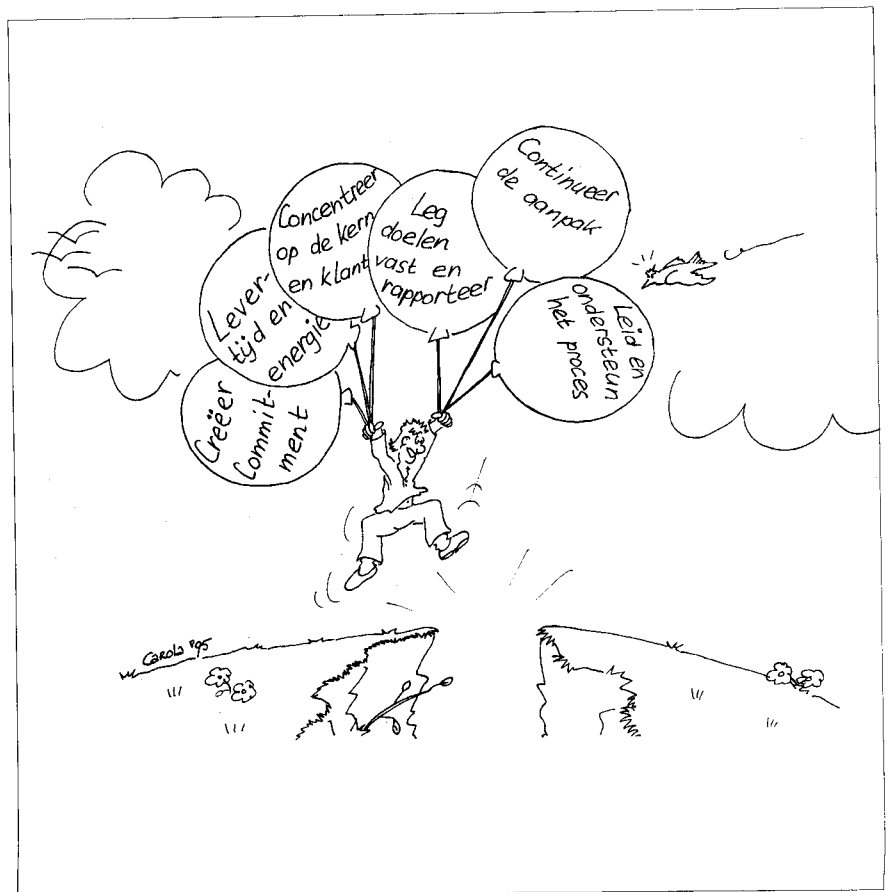
Waar zit hem nu de pijn? Burgers en bedrijven willen goed en snel geholpen worden. En voor hen is goed meestal goed genoeg. De GM's focussen op het afdoende invullen van hun bredere takenpakket. De geldschietters, VROM en de gemeentebesturen hebben de hand aan de geldkraan en verwachten duidelijke en aansprekende prestaties. De klanten zien de GM's blijkbaar meer en meer als professionele dienstverlener

en minder als wetsuitvoerder en -handhaver. De GM bevindt zich in een fase van ontwikkeling waarin het afstemmen van produkten op de behoeften van de klant belangrijker wordt. Kwaliteitszorg maakt het mogelijk om dit op een aantoonbare wijze te doen. De beschrijving van alles wat hiervoor nodig is, in de zin van procedures, personeel en bevoegdheden, vormt het kwaliteitszorgsysteem. Indien dit systeem voldoet aan een norm, bijvoorbeeld ISO, en hieraan is getoetst door een daartoe bevoegd bureau, is sprake van een gecertificeerd systeem. Bij andere dienstverlenende sectoren, zoals de gezondheidszorg, de software-branche en de milieulaboratoria zijn inmiddels goede ervaringen opgedaan met kwaliteitszorg(systemen). Bij de 'local governments' in de Verenigde Staten is geborgde kwaliteit reeds vanzelfsprekend.

### Bewezen

Wat is voor de GM's nu bruikbaar aan voorbeelden en aanpak uit de dienstverlening? Wij denken in eerste instantie aan de bewezen voorwaarden voor een succesvolle invoering. Als deze worden gevolgd is de kans op mislukking aanzienlijk kleiner.

Hoewel de aanpak zo eenvoudig lijkt en veelal is terug te brengen tot zes stappen blijken er in de praktijk nog allerlei dingen mis te gaan. De oriëntatie op de klant verwatert, alles wordt tegelijk aangepakt of oude vetes



### De revenuen van kwaliteitszorg

1. Legitimatie en grotere aantrekkingskracht van uw organisatie (gemeente)
2. Inzicht in, en reductie van kosten
3. Snellere afhandeling van zaken en tevreden klanten
4. Grotere flexibiliteit van uw organisatie en betere sturingsmogelijkheden
5. Minder procesrisico's (financieel en juridisch)
6. Gemotiveerd personeel

spelen weer op. Een deskundige en kritische begeleiding is dan ook onmisbaar. Bedenk daarbij dat het proces ook na het eerste succes gecontinueerd moet worden en dat kwaliteitszorg een lange adem vereist, maar dan ook tot tastbare revenuen leidt.

Bij *certificering* komen bij velen visioenen van rekken vol stoffige handboeken op. Dat zijn de slechte voorbeelden uit de praktijk. Daarentegen is het in bepaalde branches gebruikelijk met gedetailleerde voorschriften en testprocedures te werken. GM's zijn veel meer gebaat bij het helder vastleggen van de resultaatbepalende stappen in het werkproces. Kortom, het transparant maken van het functioneren van de organisatie. Dit werkt motiverend naar het personeel en naar de klanten, en maakt de toedeling van kosten inzichtelijk.

### Toegevoegd

Veel successen zijn in dienstverlenende bedrijven en ook gemeenten geboekt door het concentreren van de activiteiten op de toegevoegde waarde. Natuurlijk is bijna bij elk produkt sprake van voorbereiden, wachten, transporteren, controleren en beheren, maar deze stappen ziet de klant niet. De klant beschouwt alleen de bewerking als toegevoegde waarde en wil dus niet wachten en zeker niet betalen voor het wachten. Onze ervaring is dat met een praktijkgerichte aanpak de doorlooptijd per produkt vaak met 20-30% wordt gereduceerd en daarmee ook de kosten.

Een GM kan de aanpak vanuit de dienstverlening bijna rechtstreeks overnemen. Er is wel een máár. De GM's bevinden zich in een sterk veranderende omgeving. Dat blijkt bijvoorbeeld bij de integrale milieuvergunning, een voorbeeld van een 'produkt' waaraan nieuwe eisen worden gesteld. Dit komt niet alleen door invoering van de Wet milieubeheer, maar vooral doordat bedrijven, hierbij gesteund door VROM, aangeven dat zij behoefte hebben aan een zorgvuldig overlegproces dat leidt tot een 'vergunning op hoofdlijnen'. Nu steeds meer bedrijven een (gecertificeerd) milieuzorgsysteem hebben ligt het voor de GM's voor de hand om hierop in te spelen en dit gegeven een belangrijke rol te laten spelen bij de vergunningverlening en wellicht ook bij het vaststellen van de hoogte van de leges.

### Koppeling

Een directe koppeling van vergunning en zorgsysteem

zal meer en meer gaan voorkomen (vgl. ROM 9/1994, blz. 15). Strategische heroriëntatie is geboden om vooraf de gevolgen te bepalen. Zo zou de rol van de vergunningverlener wel eens kunnen wijzigen van 'ontwerper' naar 'toetsen en kwaliteitsbewaker', terwijl de handhavende rol steeds meer lijkt te zijn weggelegd voor externe auditors/verificateurs.

Starten met een strategische heroriëntatie op de omgeving, in de zin van (wettelijke) bevoegdheden, taken, initiatieven van derden, kan dus erg nuttig zijn. Het resultaat is een toekomstvisie voor de GM met onder meer de sterke en zwakke punten in dit perspectief. Het kan dan nodig blijken om werkprocessen volledig te herontwerpen om de GM doelmatig en slagvaardig van de huidige naar de toekomstige situatie te ontwikkelen. Een concrete toekomstvisie gecombineerd met een heldere aanpak van kwaliteitszorg is volgens ons de beste stap naar certificering.

Van een modeverschijnsel dat *kwaliteitszorg* heet is volgens ons geen sprake. Kwaliteitszorg vormt ook voor de gemeentelijke milieu-afdelingen en milieudiensten de belangrijkste kapstok om hun taak verder gestalte te geven en te professionaliseren. De voorbeelden uit de dienstverlening zijn direct toepasbaar, al blijft de aanpak van invoering van kwaliteitszorg voor de GM's maatwerk, omdat een herontwerp van een deel van de organisatie en de bijbehorende werkprocessen te verwachten is. Toch denken wij dat de GM's wel eens een voortrekkersrol kunnen en wellicht moeten gaan vervullen voor de gehele gemeente.

