

INTEGRATIE VAN KWALITEIT, VEILIGHEID EN MILIEU? EEN VRAAG MET VEEL FACETTEN

ir. Gert Hendrickx,
milieuconsultant CKZ¹

Inleiding²

Wie een dergelijk omvattend thema als 'de integratie van kwaliteit, veiligheid en milieu' aansnijdt, kan zich uiteraard verwachten aan een breed spectrum van meningen tussen twee extremen. Enerzijds zijn er de 'free-wheelers' in onze bedrijven, die integratie afwijzen omdat het voor hen het verlies van de hegemonie betekent op het veilige eiland. Anderzijds zijn er diegenen die volmondig instemmen omdat men a priori overtuigd is van het bestaan van die éne alomvattende theorie.

Aan de bron van deze verschillen, ligt het feit dat integratie een zeer breed begrip is. Wie hierover van gedachten wil wisselen zal eerst moeten definiëren over welke integratie men praat. Integratie is een diamant met zeer veel facetten, en dit artikel zal pogen een aantal facetten te belichten in de hoop dat het integratiedebat duidelijker wordt en vooral in de hoop dat de integratiepolitiek in elk individueel bedrijf beter kan onderbouwd worden.

Integratie op beleidsniveau

Een eerste facet van de integratie is de **integratie op beleidsniveau**.

Hoe situeren kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid en milieubeleid zich ten opzichte van elkaar?

Kunnen we de verschillende intentieverklaringen en beleidslijnen niet bundelen in één omvattende beleidsverklaring? Waarom dit niet zo evident is, wordt duidelijk als we even stil staan bij de achtergrond.

Het is geweten. Onze bedrijven leven al een tijd in een zeer snel veranderende wereld.

De technologie, de markteisen en de concurrentieomgeving herschikken zich zo snel dat vele bedrijven de pedalen

dreigen te verliezen in hun nooit aflatende concurrentieslag.

De eeuwige rush naar efficiëntie alleen is niet zaligmakend, want naarmate de ultieme efficiëntie meer en meer in beeld komt, dringen andere keuzes zich op. Misschien moeten de dingen anders gedaan worden of misschien moet men gewoon andere dingen doen?

Meer en meer bedrijven beraden zich daarom over de meer fundamentele, onveranderbare drijfveren van hun onderneming.

Tijd voor bezinning dus met missieverklaringen (wat is onze bestaansreden?) en met de daaraan gekoppelde

immers geen doel op zich, het is een manier om doelen na te streven.

Maar hoe zit dat met veiligheidszorg en milieuzorg? Zijn zij ook een 'middel' om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren?

Veiligheid en milieu maken op strategisch niveau deel uit van de zogenaamde DESTEP-factoren, (demografische, ecologische, sociaal-maatschappelijke, technologische, economische, politieke factoren). Het zijn externe bronnen van verandering waarmee een onderneming rekening moet houden bij het kiezen van de strategie. Bepaalde strategische keuzes kunnen gewoon niet

Samenvattend kan men stellen dat de IKZ-gedachte, die nu reeds enkele decennia actief is in onze bedrijven, als een rode loper klaar ligt voor de milieu- en veiligheidszorg. Integrale voorzorgsystemen komen op dit niveau ten volle tot hun recht.

visie (waar zien we ons in de toekomst?). Tijd ook voor het opstellen van randvoorwaarden in de vorm van waarden. (waaraan houden we ons?).

Tot daar de zekerheden, want in een volgende stap moeten er strategische keuzes gemaakt worden en strategieën houden rekening met de veranderende bedrijfsomgeving.

Hoe zal de onderneming de strijd aangaan? Met welke doelstellingen en met welke middelen?

Eens de strategie bepaald is (productdifferentiatie, kostenleiderschap, innovatiestrategie,...) is het maar evident dat dit op een kwalitatieve manier gebeurt. Kwaliteit is immers de juiste dingen juist doen van de eerste keer. Het is het kwaliteitsbeleid dat de kwaliteitszorg lanceert bij het realiseren van de ondernemingsstrategie. Kwaliteit is

meer genomen worden omdat ze de 'stakeholders'³ tegen de haren strijken.

¹ Inzake opleiding en begeleiding op vlak van bedrijfsinterne milieuzorg heeft CKZ West-Vlaanderen een permanent samenwerkingsakkoord met WES.

² Op 13 november jongstleden organiseerde CKZ West-Vlaanderen in samenwerking met de GOM West-Vlaanderen een seminarie over 'Geïntegreerde zorgsystemen'. Dit artikel is de integrale weergave van de voordracht die G. Hendrickx tijdens dit seminarie heeft gehouden

³ Iedereen die betrokken is bij de veiligheid/milieuzorg van de onderneming: klant, personeel, financiers, overheid, omwonenden,...

Waar pure marktstrategieën zich concentreren op de markt in de strikte zin van het woord (de klant) dienen strategische keuzes vandaag in grotere mate rekening te houden met de factoren milieu en veiligheid. Maar veiligheid en milieu rukken op tot blijvende randvoorwaarden voor het ondernemen. Het zijn de nieuwe krijtlijnen waarbinnen een onderneming haar missie wil realiseren. Die nieuwe krijtlijnen situeren zich in het hele debat van het ethisch ondernemen en zullen stilaan gaan behoren tot de waarden (core values, code of conduct) van de onderneming.

Met een kwaliteitsbeleid engageren we ons om alles wat we gekozen hebben te doen, uitmuntend te doen.

Met een veiligheidsbeleid en een milieubeleid engageren we ons om binnens bepaalde krijtlijnen te blijven.

Het is daarom duidelijk dat integratie niet moet gezocht worden in een geïntegreerde 'super-beleidsverklaring'.

De verbeteringsgedachte

Een tweede facet van de integratie is de verbeteringsgedachte.

Elk zichzelf respecterend managementsysteem is gebaseerd op de verbeteringssysteem van Deming. (PDCA) (zie figuur 1).

Door continue verbetering streven we naar de perfectie in wat we doen. Het is een manier van leven om zichzelf voortdurend in vraag te stellen, om onze resultaten te toetsen aan doelstellingen en om bij te sturen waar nodig.

Figuur 1
Deming - cyclus



Bron: WES

Maar is de perfectie van de kwaliteitszorg ook die van de veiligheids- en milieuzorg?

Kwaliteitszorg is principieel gericht op de klant. Elke afwijking van de specificaties is een teken van niet-kwaliteit en dient aangepakt te worden. De 'niet-OK' formulieren symboliseren die continue alertheid. Maar genereert het kwaliteitssysteem ook bijstellingen op het vlak van veiligheid en milieu? In vele gevallen wel, maar helaas ziet men nog al te vaak dat incidentenverslagen en milieumeldingen een apart bestaan leiden naast de NC-formulieren van de kwaliteitszorg.

Ook al kunnen er strijdige belangen zijn, in vele gevallen loopt de zorg voor kwaliteit, veiligheid en milieu parallel. Wat uitval is in de kwaliteitszorg, is afval voor de milieuzorg.

De vermindering van het grondstoffenverbruik is een thema voor zowel kwaliteit- als milieuzorg. Veiligheidszorg getuigt van respect voor de werknemers, maar is tevens de preventie van kosten ten gevolge van ongevallen.

Preventie van emissies en ongevallen hebben blijkbaar een directe impact op de totale kwaliteitskost van de onderneming.

Maar er zijn ook tegenvoorbeelden. Zo kunnen veiligheidsregels storend werken in een verloningssysteem dat alleen gekoppeld is aan de kwaliteitszorg. Zo kan de omschakeling van bepaalde grondstoffen om milieureden heel wat weerstand oproepen uit de kwaliteitshoek. Veiligheid en hygiëne kunnen in conflict komen met milieuzorg.

Conflicten van die aard zijn eerder gering en bovendien zijn ze zelden onoplosbaar.

Maar ook al zou het streven naar verbetering divergeren, één centrale filosofie blijft geldig, namelijk de preventiefilosofie. Net zoals preventie de basis vormt voor een goede kwaliteitszorg, is preventie de enige zinvolle aanpak van de veiligheidszorg en milieuzorg. Investeren in eindcontrole (kwaliteit), end-of-pipe technologie (milieu) of in beschermingsmiddelen (veiligheid) zitten alle in dezelfde hoek: die van de symptoombestrijding.

Wie streeft naar minimale kwaliteitskosten, minimale milieukosten en minimale veiligheidskosten, streeft naar preventie.

Samenvattend kan men stellen dat de IKZ-gedachte, die nu reeds enkele

decennia actief is in onze bedrijven, als een rode loper klaar ligt voor de milieu- en veiligheidszorg.

Integratie van zorgsystemen komt op dit niveau ten volle tot zijn recht. Integratie van de KVM-zorg betekent de uitbreiding van het werkterrein van IKZ.

Misschien ligt hier wel een kans om de IKZ werking in vele bedrijven te revitaliseren.

Integratie is de integratie van de beheersingsmechanismen

Een derde facet van de integratie is de integratie van de beheersingsmechanismen, de technieken die worden aangewend om te voldoen aan de gespecificeerde eisen.

De specificaties van de KVM-zorg kunnen verschillen (andere doelstellingen, andere metingen, enz...: de Plan-fase), maar de eigenlijke beheersing ('Do-fase' in PDCA) zal grotendeels gelijk lopen.

Integratie betekent hier 'bloed, zweet en tranen' om de onderlinge koppelingen te vinden en te gebruiken. Een aantal voorbeelden verduidelijken dit:

Het gekende beheersingsmechanisme voor de opleiding van de medewerkers verloopt in drie stappen:

1. Elke 'relevante' functie krijgt vakbekwaamheidseisen.
2. Toetsen van die eisen leidt tot opleidingsbehoeften.
3. De nodige opleidingen worden vervolgens georganiseerd en geregistreerd.

De variabelen in dit mechanisme zijn de 'relevante' functies en de vakbekwaamheidseisen.

Maar verder loopt het schema gelijk voor elk domein.

Een ander beheersingsmechanisme is dat van de aankoop. De kwaliteitszorg richt zich bij het werken met leveranciers uiteraard op de kwaliteitspecificaties. Maar de milieucoördinator en de preventieadviseur interesseren zich ook voor de milieu- en veiligheidsaspecten bij de aankoop van nieuwe investeringsgoederen, van gevaarlijke producten. De leveranciersbeoordeling van de kwaliteitszorg volstaat ook niet voor de in de milieu- en veiligheidszorg beoogde instructies voor de onderaannemers en dergelijke.

Het bestaande beheersingsmechanisme van de inkoop zal zeker moeten aangepast worden. Denken we maar aan de wettelijke viseerplicht van de preventieadviseur bij aankoop van

arbeidsmiddelen en de adviesplicht van de milieucoördinator bij investeringen.

Een laatste voorbeeld van de operationele integratie is het volgende.

De milieuwetgeving vraagt een jaarlijkse verslag van de milieucoördinator ten behoeve van het comité VGV en ARAB eist dat de werkgever het comité VGV alle nodige informatie verschaft met betrekking tot de milieutoestand van het bedrijf. Het milieuzorgsysteem voorziet hierin via de procedure voor interne communicatie, met afspraken en registraties, die zowel de onderneming als de wetgever en de auditor tevreden stellen. Ziedaar het echte integratiewerk!

Integratie van de beheersingsmechanismen in ISO 9000 en ISO 14001 is niet evident, temeer omdat beide normen anders geconcipieerd zijn. ISO 9000 richt zich op de processtappen in het bedrijf (inkoop, opslag, ontwerp,...) terwijl ISO 14001 volledig gebaseerd is op het managementsconcept van Deming (Plan Do Check Act).

De nieuwe ISO 9000-versie zal eveneens die PDCA cirkel volgen.

Omdat ISO heeft beslist om geen norm uit te geven voor veiligheid, betekent dit dat de integratie met de veiligheidszorg gericht is op de aandachtspunten van VCA, SQAS, en dergelijke.

Integratie van de documentatiesystemen

Wellicht het meest gekende facet van het integratiedebat, is de integratie van de documentatiesystemen.

Op een uitzondering na, is iedereen het erover eens dat documentatiesystemen geïntegreerd moeten zijn. Maar is dat ook mogelijk?

Wie werkt met een driedledige piramidestructuur (handboek, procedures, werkinstructies), zal onmiddellijk instemmen met één zekerheid. Er mag maar één set van werkinstructies zijn (zie figuur 2). Milieu, veiligheid en kwaliteit zullen eigen accenten leggen, maar het resultaat is een document met geïntegreerde instructies. Dit betekent echter niet dat het totaal aan werkinstructies zal gelijk blijven. Een geïntegreerd zorgsysteem, richt zich op alle functies die relevant zijn voor kwaliteit, veiligheid en milieu. En de praktijk leert dat het niet altijd over dezelfde functies gaat.

Op het niveau van de procedures (afspraken tussen functies), geldt het adagium 'integreer waar mogelijk'. Concreet betekent dit dat de bestaande procedures maximaal moeten gebruikt worden voor elk van de drie domeinen. Denken we maar aan documentbeheer, opleiding, audit, kalibratie,...

Het bovenste niveau van de documentatie is het 'handboek', de samenvatting of leidraad doorheen het zorgsysteem. Het handboek toont de samenhang in het zorgsysteem en maakt de beheersingsmechanismen doorzichtig. Bovendien kan het extern gebruikt worden.

Integratie van de documentatie op dit niveau, is naar onze mening niet wenselijk om een aantal duidelijke redenen:

1. Het maakt de systematiek onduidelijk voor de lezer (auditor bv.).

2. Het opent de deur voor dominantie-effecten van één element op een ander.

3. Het handboek kan niet meer gebruikt worden voor externe communicatie over één thema.

Ontplooiing

Een laatste facet van het integratiethema is de volwassenheid of **ontplooiing** (deployment) van elk zorgsysteem. Een goed draaiend zorgsysteem, weze het nu een kwaliteits, veiligheids- of milieuzorgsysteem, kent een zekere graad van ontplooiing. De verantwoordelijkheden zijn niet meer te vinden in de staffunctie maar zijn ontplooid naar de hiërarchische lijn. Wie vervolgens start met een nieuw zorgsysteem, komt voor onverwachte problemen. De milieucoördinator en de preventieadviseurs zijn typische staffuncties en vinden hun weg niet altijd in de 'lijn'.

Het is om die reden dat zij bij het opzetten van een zorgsysteem, onderkennen dat al het werk op hun schouders komt terwijl het toch een managementsysteem zou moeten zijn, waar integratie en delegatie centraal moeten staan. Hierover kan weinig éénduidig gezegd worden omdat het zo afhankelijk is van de bedrijfscultuur. De decennia van kwaliteitsbewustmaking in onze ondernemingen, hebben niet geleid tot eenzelfde bewustzijn inzake veiligheid en milieu. Er ligt daar veel werk op de plank, en dit leidt onherroepelijk tot zware moeilijkheden bij de integratie.

Ook de vraag wie de systemen aanstuurt, kan niet algemeen beantwoord worden.

Dergelijke beslissingen hangen nauw samen met de situatie in elk individueel bedrijf.

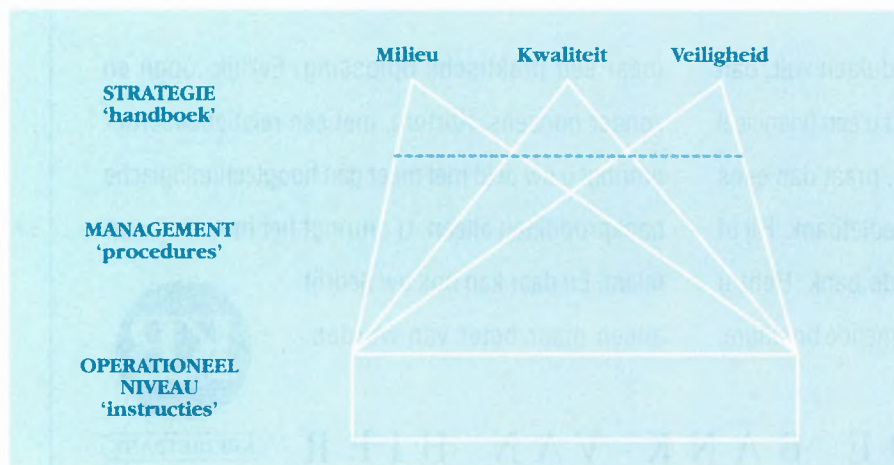
Besluit

Nu een aantal facetten van de integratievraag belicht werden, werd het meteen duidelijk dat een algemeen antwoord op de titel van dit artikel zinloos zou zijn.

Op beleidsniveau is het duidelijk dat de drie aandachtspunten uit een verschillende hoek komen. Kwaliteitszorg is het instrument bij uitstek om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren, terwijl milieuzorg en veiligheidszorg randvoorwaarden zijn voor het ondernemen. Het versmelten van beleidsverklaringen is daarom niet aangewezen.

Op het operationele niveau heerst de algemene levensfilosofie van de con-

Figuur 2
Integratiemodel voor kwaliteits-, milieu- en veiligheidszorgsystemen



Bron: WES



Foto HOL, Kortrijk

De panelleden in debat over 'zin en onzin van geïntegreerde zorgsystemen' tijdens een studienamiddag georganiseerd op 13 november 1997 door CKZ West-Vlaanderen en GOM-West-Vlaanderen.

tinue verbetering. Het is evident dat deze 'way of life' overal thuis hoort. Hier heeft de integratiegedachte haar sterkste punten.

Bij het daadwerkelijk integreren van de beheersingsmechanismen, moet er keihard gewerkt worden. Hier gaat het

om het naast elkaar leggen van processen, mechanismen die zo efficiënt mogelijk in elkaar moeten passen. Hier is integratie hard labeur, met vallen en opstaan.

De integratie van de documentatie is slechts een klein onderdeel van het

debat, en men kan zich hier richten op het gekende piramidemodel.

Het addertje onder het gras zit echter in de faseverschuiving, in de ontplooiing van de zorgsystemen. Hier past geen algemeen antwoord, maar worden de knelpunten gemaakt en opgelost door het bedrijfsklimaat.

Maar wie daadwerkelijk start met het integreren van KVM-zorg, zal nog andere facetten ontdekken dan deze die hier behandeld werden. Denk maar aan de registratiepolitiek, de auditplanning en, niet te vergeten, de integratie van de wettelijke bepalingen in het managementsysteem. De praktijkervaring zal hier elke theorie achterhalen.

Er kan dan ook gerust gesteld worden dat integratie een langetermijnactiviteit is die zelf ook onderhevig is aan continue verbetering.

KB & Ondernemer

De Kredietbank. Daar kom je als ondernemer verder mee.

Als u van een bank louter bankprodukten wilt, dan kunt u uit veel ruiven eten. Maar zoekt u een financieel expert die hard werkt voor uw geld, praat dan eens met een relatiebeheerder van de Kredietbank. Hij of zij is de link tussen uw bedrijf en de bank. Hebt u een probleem, dan krijgt u geen glimmende brochure,

maar een praktische oplossing. Eerlijk, open en zonder nonsens. Kortom, met een relatiebeheerder omringt u uw geld met meer dan hoogtechnologische bankprodukten alleen. U omringt het met een hoop talent. En daar kan ook uw bedrijf alleen maar beter van worden.



KREDIETBANK

THUIS BIJ DE BANK VAN HIER