

Kwaliteitszorg stap voor stap aanpakken

Kwaliteitszorg moet verankerd zijn in de organisatie van een bouwbedrijf. Het streven naar kwaliteit moet een logisch verlengstuk worden van de bedrijfsvoering. De meeste kans van slagen heeft een geleidelijke aanpak, stap voor stap.

Ir. M. Liebregts

Hoe moet het met de organisatie van de kwaliteitszorg in het bouwbedrijf, hoe kan een bouwbedrijf de kwaliteitszorg aanpakken? Het antwoord lijkt eenvoudig. Uiteindelijk gaat het om de verdeling van de werkzaamheden die verband houden met de kwaliteitszorg over de organisatie-onderdelen en medewerkers. Tegelijkertijd zorgt men voor een goede afstemming tussen deze werkzaamheden.

Zo eenvoudig is het echter niet. De overtuiging dat kwaliteitszorg specialistische kennis vereist en niet vanzelf gaat, is nog lang geen gemeengoed in de bouw. Het tegendeel is waar. Elke manager zal zeggen: 'we doen toch al aan kwaliteitszorg, op onze eigen manier'.

Om de discussie meer handen en voeten te geven, beginnen we dit laatste artikel van een reeks van vier [1] met een aantal methoden om het aanwezige kwaliteitsbeleid te beoordelen. Vervolgens gaan we nader in op hoe een verbeterde kwaliteitszorg stap voor stap in een organisatie ingevoerd kan worden en welke werkzaamheden en hulpmiddelen daarbij een rol spelen.

De auteur is mede-directeur van het Bureau Bouw hulp in Eindhoven. Het ingenieurs- en architectenbureau is werkzaam op het terrein van organisatiemanagement en -adviesing ten aanzien van onderhoud en kwaliteitszorg. Tevens adviseert het bureau in onderhoudsplannen, verbeterplannen en nieuwbouw. Het thema gebruik en beheer speelt daarbij een belangrijke rol.

Opdrachtgevers die van de diensten van Bureau Bouw hulp gebruik maken zijn onder meer: woningbouwverenigingen, instellingen, beleggers en bouwbedrijven.

Beoordeling

Alvorens men overgaat tot een gewijzigd of verbeterd kwaliteitsbeleid, zal men inzicht willen hebben in de effectiviteit van het beleid tot nu toe. In de praktijk van de kwaliteitszorg zijn er vijf methoden om het kwaliteitsbeleid van een organisatie te beoordelen [2]:

1. Onderzoek naar kwaliteit-imago. Via een gericht marktonderzoek een beeld vormen van het oordeel dat de afnemer heeft over de geleverde producten en diensten: weten wat de klant wil.

2. Produktcontrole. Een routinematig onderzoek naar de kwaliteit van de producten en diensten. Als maatstaf geldt perfectie en elke afwijking wordt geregistreerd. Van elke afwijking wordt de oorzaak onderzocht en, zo mogelijk en gewenst, weggenomen.

3. Toetsen van de doelen. Onderzoek naar de mate en de snelheid waarmee gestelde produkt- en procesdoelstellingen worden gerealiseerd. Voorwaarden zijn: de doelstellingen moeten meetbaar en tijdgebonden zijn.

4. Beoordeling van de kwaliteitskosten. Een periodiek onderzoek naar omvang en aard van de kwaliteitskosten, bestaande uit preventie-, beoordelings- en foutkosten [1].

5. Beoordeling van het kwaliteitssysteem. Aan de hand van normen beoordelen van het stelsel van vastgelegde bedrijfskundige procedures en regels die dienen om te verzekeren dat produkt of dienst aan de gestelde eisen voldoet.

Deze beoordelingsmethoden zijn ook voor het bouwbedrijf van toepassing en zinvol. Produktcontrole en de beoordeling van de kwaliteitskosten houden verband met de kennis over het bouwen en



sluiten daarom gemakkelijk aan bij het denken dat in het bouwbedrijf gangbaar is. De andere drie methoden veronderstellen meer kennis van organisatie- en marketingvraagstukken.

Afhankelijk van de problemen, marktpositie en gewenste beleidsdoelen worden een of meer methoden ingezet. Op één manier naar het huidige kwaliteitsbeleid kijken geeft veelal niet voldoende informatie en inzicht om ook tot een bijstelling van het beleid te komen.

Voorafgaand aan of volgend op de beoordeling van het kwaliteitsbeleid is het noodzakelijk dat er een hanteerbaar kwaliteitsbeleid ligt. Bovengenoemde onderzoeken bieden gegevens om het gewenste beleid te formuleren. Minimaal moet een dergelijk beleid of kwaliteitsplan de volgende ingrediënten bezitten: - taakstellende, meetbare en tijdgebonden

Kwaliteit

Kwaliteit uit zich ook in de zorg voor de detaillering. Een zorgvuldige beoordeling van ontwerp en bestek en goede documentatie met standaarddetails kunnen bij voorbeeld noodgrepen bij hemelwaterafvoeren voorkomen.

doelstellingen, eventueel per jaar. Bij voorbeeld ten aanzien van de omvang en verdeling van de kwaliteitskosten en de verbetering van het kwaliteit-imago;

- prioriteiten die nagestreefd worden;
- hoe liggen taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie, wat zijn de (hulp)middelen en hoe moet kwaliteit gerealiseerd worden;
- beperkingen en randvoorwaarden.

Organisatie

Wat betreft de aanpak en invulling van de kwaliteitszorg en kwaliteitsbeheersing bestaan uiteenlopende opvattingen en werkwijzen [1]. Zij houden voor een deel verband met een visie op de organisatie, in het bijzonder ten aanzien van de gewenste mate van centralisatie. Afhankelijk van een dergelijke visie ligt in het ene geval de nadruk meer op de wijze van werken en in het andere geval meer op de taakstellende doelen en de te hanteren systemen.

Ook bij het uitvoerend bouwbedrijf worden er meerdere organisatievormen toegepast. Het verschil komt vooral tot uiting in de mate waarin de nadruk ligt op de verdeling van de verantwoordelijkheden via een functionele hiërarchie of via een gedeeltelijke koppeling aan de uitvoering van de projecten. Voorbeelden zijn de verschillende personele structuren of organisatieschema's, die gelden bij een lijn-staf- of matrixorganisatie.

Het is duidelijk dat de wijze waarop de kwaliteitsbeheersing binnen de organisatie vorm krijgt, afhankelijk is van de gewenste organisatiestructuur en de erbij horende verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Een meer centraal gerichte organisatie zal kiezen voor een eigen kwaliteitsdienst als stafafdeling, die hoog in de hiërarchie staat. Het sturingsmiddel richt zich in zo een geval vooral op het kwaliteitsbeheersingssysteem, gekoppeld aan doelen en metingen ten aanzien van de kwaliteitskosten.

Een decentrale organisatie heeft weliswaar ook behoefte aan regels en procedures, maar zal daarbij grote nadruk leggen op de verantwoordelijkheid en vakmanschap van de medewerkers. Ter ondersteuning hiervan is het dan van belang om statistische methoden te introduceren, die erop gericht zijn om van eigen fouten te leren.

Maatwerk

Los van de afhankelijkheid van de organisatiestructuur, spelen bij kwaliteitszorg de kennis en de ervaring van de medewerkers een rol. Bij elke opzet zal van

deze kennis en ervaring bewust gebruik gemaakt moeten worden. In die zin is en blijft het maatwerk.

Hierbij kunnen bedrijfsgerichte trainingen en cursussen belangrijke hulpmiddelen zijn. Medewerkers nemen daarbij niet alleen kennis van aanvullende methoden en technieken, maar krijgen ook de gelegenheid om hun eigen kennis te systematiseren en lacunes in de huidige aanpak bloot te leggen.

Deze kennis kan vastgelegd worden in een lijst met aandachtspunten of checklists. Checklists zijn handige hulpmiddelen bij de controle en toetsing. Willen zij echter nuttig zijn, dan is het van belang dat diegenen die ermee moeten werken, betrokken worden bij de opstelling ervan. Ook alleen dan zijn ze nuttig op termijn. Checklists moeten flexibel en praktisch zijn en voortdurend aangepast worden aan veranderingen.

Bij een intern onderzoek zal al gauw blijken dat er nauwelijks sprake is van een duidelijk en hanteerbaar kwaliteitsbeheersingssysteem. Het begint ermee dat taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn. Bij voorbeeld als men aan de verschillende personen binnen de organisatie vraagt wie het ontwerp en het bestek beoordeelt op mogelijke kwaliteitsrisico's, zal men uiteenlopende antwoorden krijgen. Zeker als men de vraag nuanceert door onderscheid te maken in hoofdtaken en nevtaken. Dit geldt voor alle werkzaamheden die in de dagelijkse praktijk uitgevoerd moeten worden.

In het bouwbedrijf is het geen gemeengoed om de taken en verantwoordelijkheden, die behoren bij een gerichte kwaliteitszorg, eenduidig te benoemen. Maatwerk in dit geval betekent dat men nauwkeurig de huidige en gewenste werkwijze in beeld moet brengen. Bij de verbetering van de kwaliteitszorg gaat het er niet om de hele organisatie op zijn kop te zetten, maar om op de juiste plaats versterking aan te brengen.

Werkzaamheden

Een aantal werkzaamheden binnen het bouwbedrijf is van belang voor het realiseren van kwaliteit: beoordeling van ontwerp en bestek, van leveranciers en van onderaannemers., verstrekking van uitvoeringsvoorschriften, materiaalcontrole, beoordeling van uitvoeringskwaliteit en controle op garanties.

In de dagelijkse praktijk hebben meerdere onderdelen van het bedrijf te maken met elk van de genoemde werkzaamheden. Bij voorbeeld bij de beoordeling van leveranciers.

De selectie van leveranciers gebeurt

door de afdeling inkoop in eerste instantie op basis van bestek en prijs. Inkoop moet beschikken over een goede prijs-kwaliteit-vergelijking. Een leverancier beoordeelt men verder op: kennis en ervaring, levertijd en service, garantie en kwaliteitborging en de assistentie bij technische problemen. Tevens beoordeelt men de specifieke kwaliteit en eigenschappen van het produkt.

Om een goede prijs-kwaliteit-vergelijking te kunnen maken en om tot een juiste beoordeling van een leverancier en zijn produkt te komen, heeft inkoop informatie nodig uit de verschillende onderdelen van het bedrijf, zoals projectleiding, planning, werkvoorbereiding, uitvoering en nazorg.

Een goede afweging en beoordeling veronderstellen dat binnen het bouwbedrijf de kennis en ervaring op de juiste wijze gebundeld worden. Een duidelijke verdeling in taken en verantwoordelijkheden is daarmee onlosmakelijk verbonden. Het is een kwestie van bewust sturen, zonder in een papiermolen te vervallen. De aandacht die aan een leverancier besteed wordt, hangt mede af van hoe kritisch een materiaal is.

Hulpmiddelen

In een systeem van kwaliteitsbeheersing zijn de volgende hulpmiddelen essentieel: systematiseren van ervaringen uit bijvoorbeeld nazorg, documenteren, interne richtlijnen en normen, standaardoplossingen, checklists, beoordelingsmethoden en meetinstrumenten. De hulpmiddelen zijn bestemd voor verantwoordelijke medewerkers, zodat ze doeltreffend hun taak kunnen uitoefenen.

Door bij voorbeeld 'eigen' standaarddetails te hanteren, kan een bouwbedrijf zijn kennis en ervaring over de eigen uitvoering en gewenste kwaliteit vastleggen. Standaarddetails zijn pas een effectief hulpmiddel als documentatie en beschrijving niet beperkt zijn tot de technische oplossing, maar ook aangeven:

- welke kwaliteitsaspecten van het detail bijzondere aandacht vragen;
- wat de kritische aspecten zijn.

Standaarddetails kan men bij de beoordeling van bestek en tekeningen en tijdens de uitvoering gebruiken als vergelijkingsmateriaal.

Stap voor stap

De invoering van een verbeterd kwaliteitsprogramma moet stap voor stap gebeuren. Voor andere bedrijfstakken zijn er in de afgelopen decennia allerlei ideeën ontwikkeld om tot een systemati-

Fasen

Voor de stappen om tot verbetering van de kwaliteitszorg in een bedrijf te komen onderscheidt men de vier fasen: oriëntatie (I), besluitvorming (II), invoering (III) en consolidatie (IV). Vaak is kwaliteitszorg een doorgaand proces. Soms beperkt men zich tot een beslissingsmoment (O).

	Fasen			
	I	II	III	IV
Evalueren				
Beleidsmanagement	O			
Instellen kwaliteitsteam	O			
Overleggroepen	→	→	→	→
Kwaliteitsmeting	→	→	→	→
Onderzoek kwaliteitskosten	→	→	→	→
Normeren/informereren				
Bevorderen kwaliteitbewustzijn		→	→	→
Correctieve acties		→	→	→
Erkenning, waardering	→	→	→	→
Introductie systeem van kwaliteitsbeheersing		O	→	→
Methoden en technieken				
Training personeel			→	
Stellen van doelen op onderdelen			→	→
Wegnemen foutoorzaken				→
Innoveren				O

sche invoering van een veranderend kwaliteitsbeleid te komen [2]. Zonder aan deze ervaringen voorbij te gaan kunnen we wel stellen dat de bouw iets bijzonders is. Dit komt tot uitdrukking in:

- scheiding tussen opdrachtgeving, ontwerp en uitvoering;
- elk bouwwerk is een prototype;
- de uitvoering vindt elke keer op een andere lokatie plaats en is sterk onderhevig aan de (weers-)omstandigheden;
- relatief lange produktietijd;
- wisselende bezettingen, zowel van eigen personeel als van onderaannemers.

Factoren te over om een specifieke

benadering van de kwaliteitszorg voor het uitvoerend bouwbedrijf te ontwikkelen, met de erbij behorende aanpak in de tijd. Het verschil ligt in eerste instantie in het programma in de tijd. Gezien het specifieke van elke bouwopgave, wisselende factoren en lange produktietijd, duurt het relatief lang om een goed inzicht te krijgen in de aard en omvang van de kwaliteitstekortkomingen.

De grote nadruk ligt dan ook in eerste instantie op evaluaties met betrekking tot kwaliteitstekortkomingen, foutkosten en huidig - geschreven of ongeschreven - kwaliteitsbeheersingssysteem. Pas wanneer hier hanteerbare informatie uitkomt kan de stap gezet worden naar het normeren en informeren, waarbij tevens de bewustwording van de noodzaak tot verbetering van kwaliteit overgedragen moet worden op de hele organisatie.

In de bouw heeft men te maken met communicatie die verloopt over vele partijen en schijven. Aandacht voor terugkoppeling van ervaringen en een goede communicatie zijn een vereiste. Laten we ervoor zorgen dat de rijke bouwervaring tot lering leidt.

Literatuur

- [1] 'Kwaliteit in het bouwbedrijf is noodzaak', Bouwwereld nr. 4, 17 februari 1989;
 'Kwaliteitszorg heeft goede documentatie nodig', Bouwwereld nr. 10, 12 mei 1989;
 'Naar een systeem van kwaliteitsbeheersing', Bouwwereld nr. 15, 19 juli 1989
 [2] 'Beleid en organisatie/Kwaliteitsbeleid', prof. ir. F.A. Mulder, Kluwer, 1988

Tien suggesties

Bij een evaluatie moet er oog en oor zijn voor alle geledingen in het bouwbedrijf. Voor verbetering van de kwaliteitszorg zijn ook de meningen en opvattingen van het uitvoerend personeel van belang; bij voorbeeld in de vorm van een top tien van goede suggesties.

1. Goede uitleg en instructies bij het werk.
2. Eerst zelf goed controleren.
3. Betere werkvoorbereiding, vooral bij nieuwe materialen en constructies.
4. Betere en volledige tekeningen.
5. Goed overleg met collega's.
6. Meer oog voor suggesties van het uitvoerend personeel.
7. Betere kwaliteitscontrole.
8. Betere maatvoering. Minimaal maatvoering in handen geven van een vast persoon of team.
9. Meer toezicht op onderaannemers.
10. Meer tijd voor goed werk.