

De inbedding van kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid en certificering bij Hemink Groep B.V.



UNIVERSITEIT TWENTE.

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Bacheloropdracht Bedrijfskunde

Auteur:

Erik van der Hoeven
s0023752
April 2011

Begeleiders Hemink:

Dhr. H. Fluttert
Dhr. R. Olde Monnikhof

Begeleiders UT:

Dr. ir. E. Hofman
Prof. dr. ir. O.A.M. Fisscher

Management Samenvatting

Om als organisatie klanten te bedienen in de bouwsector is de interne structurering van kwaliteitszorg en veiligheidszorg van groot belang. Als de interne kosten en processen beheerst worden, kan voldaan worden aan de wensen van de klant. ISO en VCA certificering sluiten aan op het kwaliteits- en veiligheidsbeleid. Vanuit Hemink is aangegeven dat de borging van certificering en van het onderliggende interne beleid niet naar wens verliep. In dit rapport is onderzocht op welke wijze er verbeteringen kunnen worden aangebracht in de inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend in het proces van voldoen aan certificering binnen Hemink.

Een theoretische verkenning is uitgevoerd naar de centrale concepten van kwaliteits- veiligheidszorg en de toepassing van certificering. Er is onderzocht wat de theoretische aandachtspunten zijn om tot effectieve borging hiervan te komen. Gecombineerd met informatie van Hemink is hiermee een kwalitatief interview opgesteld om de dagelijkse praktijk te kunnen onderzoeken. Dit interview is afgenomen bij een medewerker van elke afdeling. De responsies zijn met elkaar vergeleken om te komen tot een beschrijving van de huidige situatie. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd met behulp van de theorie en zijn knelpunten benoemd. Tot slot zijn de aanbevelingen geschreven.

Binnen Hemink wordt gestructureerd gewerkt volgens het kwaliteits- en veiligheidsbeleid, dat wordt ondersteund door de aanwezige certificeringen. Er zijn enkele aspecten gevonden die leiden tot een verminderde inbedding van het kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering. Het KVGGM-handboek staat bekend als ISO/VCA systeem, en een deel van de werknemers is niet bekend met de inhoud ervan. Dit komt terug in de uitvoering van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid, een deel van de werknemers volgt weinig de procedures. Daar komt bij dat projectleiders veel op de bouwlocaties aanwezig moeten zijn en gedeeltelijk pragmatisch werken, waardoor procedures nog verder uit het oog kunnen verdwijnen. Als gevolg daarvan wordt ook vastlegging op het moment slecht uitgevoerd. Een deel van de werknemers is niet vertrouwd met het handboek en met het behalen van certificering. Hierdoor wordt het verbeteren van processen slechts door enkele medewerkers uitgevoerd. Evaluatie wordt vaak laat gedaan en de resultaten daarvan worden weinig gebruikt en lang niet altijd gedeeld met andere werknemers. Hoewel er een erg open en informele sfeer heerst, blijft communicatie en kennisdeling wel eens achterwege. Communicatie buiten de afdeling, bijvoorbeeld in de werkvoorbereiding kan beperkt zijn.

Op basis van de analyse zijn aanbevelingen gedaan om de inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend van het proces van voldoen aan certificering te verbeteren binnen Hemink. Om als organisatie te kunnen groeien, dienen de werkwijzen deels geformaliseerd te worden, met behoud van de informele cultuur. Er moeten wijzigingen worden doorgevoerd in het KVGGM-handboek en gedeeld worden met de medewerkers. Verder moet op overdrachtsmomenten de afstemming tussen afdelingen overzichtelijker worden en verwachtingen duidelijker worden. Het kan worden ondersteund met administratieve systemen. Dit levert de volgende aanbevelingen op.

- Het handboek aanduiden als KVGGM-handboek en delen met de medewerkers.
- De fase van werkvoorbereiding naar uitvoering een formele stap maken.
- Evaluatie centraal en snel na afronding van een project uitvoeren.
- Afstemming verbeteren door inhoudslijsten toe te voegen op overdrachtsmomenten en verwachtingen vast te leggen in het KVGGM-handboek.
- Mondelinge toelichting invoegen.
- Opzetten van een digitaal systeem met de status en basis informatie van een project.
- Projectmappen ordenen middels opvallende indelingen van kasten, kleurlabels, naamkaarten of een digitaal systeem.

Voorwoord

Om mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente af te ronden, wilde ik graag een onderzoek uit voeren in het bedrijfsleven. Dit heb ik kunnen bereiken doordat ik de kans kreeg om invulling te geven aan een zeer interessante opdracht bij Hemink. Persoonlijke omstandigheden hebben de planning nogal veranderd, maar met trots toon ik u nu het eindresultaat.

Het is een interessant en leerzaam traject geweest. Ik heb een blik kunnen werpen in de bouwsector en mee kunnen kijken bij een uniek en bijzonder bedrijf. Hemink heeft mij met open armen ontvangen en alles beschikbaar gesteld wat ik nodig had. Langs deze weg wil ik nogmaals alle medewerkers van Hemink bedanken voor het prettige contact, waardoor ik met plezier mijn werkzaamheden kon uitvoeren. In het bijzonder wil ik René Olde Monnikhof en Han Fluttert bedanken, mijn begeleiders vanuit het bedrijf, die zeer behulpzame inhoudelijke gesprekspartners zijn geweest.

Daarnaast wil ik Erwin Hofman en Olaf Fisser bedanken voor de inhoudelijke input bij de totstandkoming van dit rapport. Als laatste persoon wil ik Ji Sook Linthorst aanhalen, voor haar steun op alle vlakken.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Management Samenvatting | 2 |
| Voorwoord | 3 |
| Hoofdstuk 1 Inleiding..... | 6 |
| 1.1 Hemink Groep B.V..... | 6 |
| 1.2 Onderzoekskader | 7 |
| 1.3 Doel van het onderzoek | 8 |
| 1.4 Onderzoeksvragen | 8 |
| 1.5 Onderzoeksstrategie | 9 |
| Hoofdstuk 2 Borging van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering | 10 |
| 2.1 Kwaliteitsbeleid..... | 10 |
| 2.1.1 Kwaliteitsconcept en kosten | 10 |
| 2.1.2 ISO 9001..... | 11 |
| 2.2 Veiligheidsbeleid..... | 12 |
| 2.2.1 Veiligheidszorg | 12 |
| 2.2.2 VCA..... | 13 |
| 2.3 Borging..... | 13 |
| 2.3.1 Inbedding onder werknemers | 13 |
| 2.3.2 Continue procesverbetering..... | 14 |
| 2.3.3 Bedreigingen | 16 |
| 2.4 Conceptueel model..... | 16 |
| Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet | 18 |
| 3.1 Onderzoeksontwerp..... | 18 |
| 3.2 Dataverzameling..... | 18 |
| 3.3 Data-analyse | 19 |
| Hoofdstuk 4 Resultaten | 20 |
| 4.1 Inbedding van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering bij Hemink..... | 20 |
| 4.2 Analyse van de huidige situatie bij Hemink – knelpunten | 24 |
| 4.3 Project Keizersgracht | 27 |
| Hoofdstuk 5 Conclusies & Aanbevelingen | 31 |
| 5.1 Conclusies | 31 |
| 5.2 Aanbevelingen..... | 31 |

Referentielijst 35
Appendix: Interviewprotocol..... 37

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit onderzoeksrapport beoogt inzicht te verschaffen in de inbedding van kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid en certificering bij Hemink. Onderzocht is hoe op dit moment invulling daaraan wordt gegeven, waar knelpunten ontstaan en welke verbeteringen daarvoor kunnen worden voorgesteld. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van Hemink gegeven, alsmede een afbakening van het onderzoek en de daarbij passende onderzoeksopzet.

1.1 Hemink Groep B.V.

De Hemink Groep vindt haar oorsprong in 1958, toen Henny Hemink een eenmanszaak begon en is inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met ruim 200 werknemers in dienst. In 2006 is een nieuwe driekoppige directie gekomen en in 2008 is bij het vijftigjarig jubileum de naam veranderd van Hemink Meesterschilders naar Hemink Groep BV om te onderstrepen dat het bedrijf tegenwoordig veel meer doet dan alleen schilderen. De Hemink Groep is nu een nationaal opererend schilders-, onderhouds- en afbouwbedrijf in de breedste zin van het woord, met twee categorieën kernactiviteiten. Nieuwbouw: glas- en schilderwerk, afbouw en brandwerende voorzieningen. Onderhoud: glas- en schilderwerk, kozijnrenovatie, betonrenovatie, isolatie en politiekeurmerk. Binnen het segment van afbouw, onderhoud en schilderswerk behoort de Hemink Groep tot de top drie van Nederland en streeft ernaar om die positie te behouden. Het bedrijf is hoofdzakelijk actief in een business to business (B2B) markt, slechts sporadisch wordt een particuliere klant bediend. Gebruikelijk behoren woningcoöperaties, bouwbedrijven, aannemers of vastgoedeigenaren tot de klantenkring.

Het bedrijf is sinds de oprichting gevestigd in Borne. In de loop der jaren is een servicecenter in Rijssen opgezet om professionals en ZZP-ers ondersteuning te bieden in de vorm van materiaal en materieel. In 2009 had Hemink een geconsolideerde omzet van bijna 19 miljoen euro en een winst voor belasting van ruim 1,6 miljoen euro. Ondanks dat de economische crisis invloed heeft gehad, komt Hemink deze periode redelijk goed door en worden nog voldoende opdrachten binnen gehaald om qua omzet minstens op constant niveau te blijven. Hemink wil zich onderscheiden door het leveren van kwaliteit met een hoge mate van flexibiliteit en het nakomen van afspraken; “degelijk, betrouwbaar en met overleg”. De missie is om alle diensten te verkopen, uit te voeren en op te leveren teneinde een hoge mate van klanttevredenheid, winstgevendheid en een gecontroleerde groei te realiseren (Hemink Groep, 2010). Dit komt onder andere tot uiting in de “geen gezeur garantie”. Dit houdt in dat als iets van ondermaatse kwaliteit is door toedoen van Hemink, diens leveranciers of onderaannemers, dit altijd in orde wordt gemaakt, conform de oorspronkelijke afspraken.

Veel opdrachtgevers van Hemink keren vaker terug. Om dit in de toekomst te blijven behouden, wordt tijd en energie gestoken in het onderhouden van contacten met alle relaties en in het bijzonder in contacten met het klantenbestand. Hemink tracht een structurele groei te bewerkstelligen door huidige klanten vast te houden en daarbij het klantenbestand tevens uit te breiden. Hemink richt zich ook op het ontzorgen van klanten voor langere tijd. Er worden duurzame onderhoudspakketten aangeboden om gebouwen of gevels in een goede staat te houden over een langere periode, bijvoorbeeld door het toepassen van Woodstone, een natuursteen die eruit ziet als hout. Deze projecten hebben hogere initiële kosten, maar lagere kosten op lange termijn, door lagere onderhoudskosten van kwalitatief hoogwaardige producten. Hemink stelt trots te zijn om een groot en sociaal bedrijf te zijn met klantrelaties die vaak al tientallen jaren duren en met minimaal personeelsverloop. De uitvoerders van het bedrijf worden gezien als degenen die uiteindelijk het geld verdienen, de drijvende kracht van het bedrijf. Andere werknemers van het bedrijf werken om de uitvoerders goed te laten functioneren, die uiteindelijk de klant bedienen.

1.2 Onderzoekskader

Een primair proces geeft aan hoe een organisatie functioneert en dient als basis voor een bedrijf. Het maakt duidelijk welke stappen worden doorlopen in het proces. Bij Hemink ziet het er als volgt uit:

➤ Calculatie → Contractvorming → Werkvoorbereiding → Uitvoering → Administratie

Figuur 1.1: Het primaire proces van Hemink

Elk project wordt op voorhand berekend, de eerste stap in het proces, echter niet altijd binnen de calculatieafdeling. Een aantal medewerkers heeft de autoriteit om contracten af te sluiten, binnen Hemink aangeduid als ‘commercieel’, die met de klant kunnen komen tot een overeenkomst over het al dan niet aannemen van een opdracht. Dit zijn de deelprocessen die plaats vinden om tot een overeenkomst te komen. Als een opdracht wordt aangenomen, wordt vervolgens het werk voorbereid, uitgevoerd en ten slotte administratief afgehandeld en gearchiveerd. De administratieafdeling is al in het proces betrokken vanaf de contractvorming, maar voor de overzichtelijkheid staat deze stap hier op het einde omdat daar een project administratief wordt afgehandeld. De pijlen in dit primaire proces geven de overdrachtsmomenten aan. Het primaire proces is sequentieel weergegeven, maar in de praktijk zijn de deelprocessen meer verweven, zoals de rol van de administratieafdeling. Deze weergave toont echter wel de essentie van het proces en de neiging dat de verschillende afdelingen en stappen in het proces relatief weinig bij elkaar betrokken zijn en het werk slechts lijkt te worden doorgegeven. Als fouten ontstaan in het proces, leidt dat vaak tot faalkosten. Dit zijn kosten die van tevoren niet zijn beraamd en de winstgevend van een project behoorlijk onder druk kunnen zetten, welke daarom interessant zijn om terug te dringen. Daarmee kunnen echter ook kosten gemoeid zijn, dus die zullen tegen elkaar afgezet moeten worden.

Hemink gebruikt meerdere bases van competitie om te opereren in de bouwsector en haar klanten te bedienen, bijvoorbeeld door te werken met innovatieve en duurzame producten als Woodstone en nieuwe soorten verf. Hoewel deze producten niet intern worden ontwikkeld, is Hemink wel snel binnen de markt met het gebruiken ervan. Ook is Hemink één van de drie participanten in “Hout+ Prefab en Coating”, waar gefabriceerde kant en klare bouwelementen worden geleverd, van complete voorgevels en dakconstructies tot boeien en daklijsten. Dit zorgt voor een mate van standaardisatie in de complexe bouwwereld. Hieruit blijkt dat Hemink meegaat met innovaties in de sector en tevens zeer belangrijk is dat zodoende wordt getracht meer kwaliteit en lagere kosten te bereiken. Concurrentie op basis van prijs is altijd aanwezig geweest en is in de bouwsector zeker belangrijk. Daarnaast zijn kwaliteits- en veiligheidszorg van belang voor Hemink om zich te onderscheiden van concurrenten. Andere aspecten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen ook van invloed zijn, maar worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het staat wel centraal om aan de wensen van de klant te voldoen.

Om de interne processen zodanig te structureren dat aan de wensen van de klant voldaan kan worden zijn het kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid van Hemink vastgelegd in het KVGM handboek (kwaliteit, gezondheid, veiligheid en milieu), het kwaliteitshandboek. Hierin zijn processen en procedures omschreven op het gebied van kwaliteits- en veiligheidszorg. Door te werken volgens dit handboek, tracht Hemink de interne processen goed te laten functioneren, zodat de kwaliteitszorg binnen het bedrijf hoog is en uiteindelijk aan de wensen van de klant voldaan kan worden. Bij de zorg voor veiligheid ligt de nadruk op risico’s vermijden en foutloos werken. Door het handboek aan te passen waar nodig, continu te verbeteren, kan de interne bedrijfsvoering van hoge kwaliteit blijven, waardoor faalkosten zo veel mogelijk vermeden kunnen worden.

Zowel het kwaliteitsbeleid als het veiligheidsbeleid kan gecertificeerd worden, wat bij Hemink is gebeurd door middel van ISO 9001 en VCA. ISO is de internationale afkorting voor de “Internationale Organisatie voor Standaardisatie” en is een internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen, gericht op de bedrijfsprocessen en klantgericht werken. VCA staat voor “Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers” en is gericht op veiligheidsbewustzijn. Een nader begrip hiervan en met name de betekenis en gevolgen voor Hemink worden later uiteengezet. Als over certificering wordt gesproken, betreft het dus (één van) deze twee certificaten.

1.3 Doel van het onderzoek

Binnen Hemink is een situatie gesignaleerd die het bedrijf graag nader onderzocht zag en heeft voorgelegd bij de faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente, om een praktijkgericht onderzoek te laten uitvoeren.

Centraal staat de certificering die Hemink op dit moment heeft (ISO en VCA). Vanuit Hemink is aangegeven dat gedacht wordt dat beide vereist zijn om goed te kunnen concurreren in de markt. Om deze certificaten te behouden, wordt de organisatie jaarlijks geaudit. Op het moment kost het veel tijd en moeite om voor een dergelijke assessment alles op orde te krijgen, het vastleggen van werkzaamheden op papier gebeurt lang niet altijd tijdens dagelijkse werkzaamheden. Hoewel het hele bedrijf erbij betrokken is, ligt de druk voor een audit met name bij de afdelingen administratie en bedrijfsleiding (projectleiders). Daarom wordt onderzocht wat zowel het externe als het interne nut van certificering is, hoe dat gevoeld wordt onder de werknemers en hoe activiteiten die op certificering zijn gericht, zijn geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. Als het kwaliteits- en veiligheidsbeleid volgens het handboek zouden verlopen, zou certificering een logisch gevolg kunnen zijn en een audit weinig moeite hoeven te kosten. Certificering kan niet los worden beschouwd en de inbedding van het kwaliteitsbeleid en het veiligheidsbeleid in de organisatie wordt daarom ook onderzocht.

Hemink streeft ernaar om het kwaliteits- en veiligheidsbeleid dusdanig in de dagelijkse werkzaamheden te integreren dat de zorg voor kwaliteit en veiligheid een continu proces wordt. Door te werken volgens het handboek kunnen verbeteringen beter gemaakt worden en kan certificering eenvoudiger behaald worden. De kosten voor certificering kunnen daardoor dalen en de inbedding van kwaliteitszorg zou faalkosten kunnen verminderen.

Het doel van dit onderzoek is om de huidige inbedding van het kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid en certificering in de organisatie in kaart te brengen, te analyseren waar knelpunten liggen, en vervolgens verbeteringen hiervoor aan te dragen. Binnen de inbedding van certificering wordt het interne en externe nut van certificering onderzocht. Het doel is een diagnose van de huidige situatie te maken en waar mogelijk aanbevelingen te doen voor concrete praktische verbeteringen.

1.4 Onderzoeksvragen

Om dit onderzoek vorm te geven is gebruik gemaakt van literatuur van Verschuren & Doorewaard (2007). Een nadere analyse van relevante literatuur op het gebied van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering (en gesprekken met ervaringsdeskundigen binnen Hemink) levert een aantal uitgangspunten op, waarmee de huidige processen van Hemink kunnen worden vergeleken. Deze vergelijking wordt gebruikt om knelpunten in kaart te brengen en op basis van de literatuur tot voorstellen voor verbetering te komen.

De volgende centrale vraagstelling is geformuleerd:

- *Op welke wijze kunnen er bij Hemink verbeteringen worden aangebracht in de inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend in het proces van voldoen aan certificering?*

Om hier een antwoord op te vinden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Welke inzichten kunnen worden ontleend aan de literatuur met betrekking tot kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid, bijpassende certificering en de inbedding daarvan in bedrijfsprocessen?*
2. *Hoe zien de huidige processen betreffende kwaliteits- en veiligheidsbeleid en certificering binnen Hemink eruit en waar liggen knelpunten?*
3. *Welke verbeteringen kunnen er worden voorgesteld?*

1.5 Onderzoeksstrategie

Het betreft een kwalitatief onderzoek waarbij de verschillende deelvragen met de volgende methoden worden behandeld.

Deelvraag 1 wordt beantwoord door bestudering van relevante literatuur, theorieën en gesprekken met ervaringsdeskundigen binnen Hemink. Dit wordt gebruikt om een theoretisch kader te schetsen en daarmee een helder beeld te krijgen van de centrale concepten en de relaties daartussen. Op basis hiervan worden uitgangspunten, mogelijke succesfactoren en knelpunten, beschreven om tot een goede inbedding van kwaliteits- en veiligheidsbeleid en bijpassende certificering te komen, die de input zijn voor het interviewprotocol.

Deelvraag 2 wordt beantwoord door interviews af te nemen met werknemers van verschillende afdelingen, toegespitst op de huidige situatie. Door deze data te combineren kan inzicht wordt verkregen in de praktijk bij Hemink. Dit wordt geanalyseerd door de resultaten te vergelijken met de uitgangspunten om in beeld te krijgen hoe en waar eventuele problemen spelen. Tevens kan het nut van certificering worden beschouwd.

Deelvraag 3 wordt beantwoord met de kennis van de voorgaande vragen, eventueel aangevuld met literatuur of aanvullende informatie op specifieke punten. De theoretische inzichten worden gebruikt om voor de gevonden knelpunten tot een voorstel voor verbeteringen te komen.

Hoofdstuk 2 Borging van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering

Om tot een heldere definiëring en afbakening van de relevante concepten te komen wordt een theoretisch kader opgezet, aansluitend op de eerste deelvraag uit het onderzoeksmodel. Een bedrijf heeft (praktisch) altijd continuïteit als doel. Een organisatie probeert dusdanig te handelen dat in ieder geval op de lange termijn winst wordt gemaakt en het voortbestaan blijft gewaarborgd. Hierbij is het van belang hoe een bedrijf zich kan onderscheiden van concurrenten. Concurrentie op basis van prijs is in de bouwsector zeker van belang, maar kwaliteit is ook een belangrijke basis van competitie. Het staat centraal om aan de wensen van de klant te voldoen.

2.1 Kwaliteitsbeleid

Streven naar kwaliteit kan worden gezien als streven naar kwaliteitsverbetering, producten van hoge kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs verkopen om concurrerend in een marktsegment te zijn. Het begrip kwaliteit heeft zich ontwikkeld in de loop der tijd. In de twintigste eeuw is een sterke groei ontstaan in het aanbod van diensten, goederen en daarbij complexiteit, met negatieve gevolgen voor de kwaliteitszorg, die ondergeschikt kan raken aan aspecten als levertijden of kosten. Bovendien kan de verantwoordelijkheid worden neergelegd bij controleafdelingen, waardoor (top)management vervreemd raakt van het proces om kwaliteit te beheersen. Japan heeft als reactie een revolutionaire ontwikkeling in kwaliteit gecreëerd, die enkele cruciale aspecten bevatte: het topmanagement nam de leiding, er was training in kwaliteitsbeheersing op ieder niveau, kwaliteitsverbetering met voortdurend verdergaande stappen en medewerkers namen actief deel door kwaliteitskringen. Dit zijn nog steeds belangrijke factoren in de huidige ideeën over kwaliteitsbeleid (Juran, 1997).

2.1.1 Kwaliteitsconcept en kosten

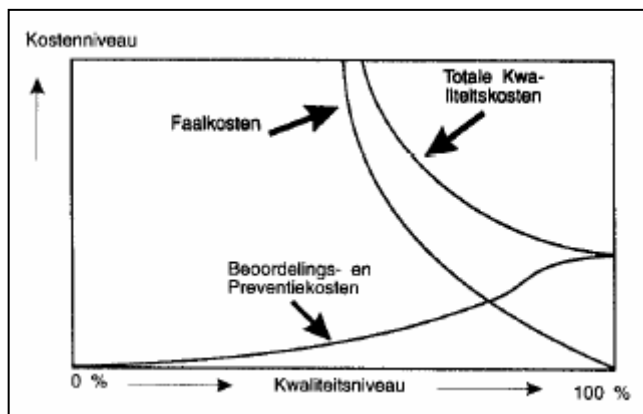
Voor een heldere begripsbepaling worden twee (nauw verbonden) dimensies in de definitie van kwaliteit besproken. Aan de ene kant kan kwaliteit intern worden bekeken als productie die vrij is van gebreken, dus producten of diensten die geen fouten bevatten. De andere manier is extern gericht, waarbij kwaliteit wordt gezien als productie die voldoet aan de eisen van de klant en daarmee zorgt voor klanttevredenheid. Dit onderscheid wordt ook duidelijk door kwaliteitskosten te beschouwen. Kwaliteitskosten kunnen worden verdeeld in preventiekosten, beoordelingskosten en faalkosten (intern en extern) (Tillema, 2002):

- Preventiekosten: kosten om kwaliteitstekortkomingen in het proces te voorkomen, het kwaliteitsniveau van producenten te verbeteren of beter te beheersen, zoals verbetering van het kwaliteitssysteem, opleiding en training, kwaliteitsplanning en borging en systeemcertificatie.
- Beoordelingskosten: kosten bij het tijdig vaststellen van fouten, dus bij het beoordelen van producten en processen, alle vormen van controle, testen, beoordelingen en interne audits.
- Interne faalkosten: kosten door kwaliteitstekortkomingen, gemaakt en ontdekt voordat een product of dienst de klant heeft bereikt, zoals verspilling van tijd of herstel van fouten.
- Externe faalkosten: kosten door kwaliteitstekortkomingen, ontdekt nadat een product of dienst de klant heeft bereikt, zoals klachten afhandelen, fouten herstellen of zelfs schadevergoedingen.

Faalkosten, een bekend begrip in de bouwsector, zijn van nature vaak hoog, fouten herstellen is duurder dan fouten voorkomen. Bij interne faalkosten worden fouten ontdekt voordat een product het bedrijf verlaat. Dit resulteert in kosten om de fout te herstellen en eventueel, indien het zich vaker voordoet, indirect in hogere prijzen voor klanten om de hogere kosten te dekken. Bij externe faalkosten is een product al bij de klant als een fout wordt geconstateerd. Aan de extern gerichte definitie van kwaliteit wordt dan niet voldaan, productie voldoet niet aan de eisen van de klant, wat resulteert in ontevredenheid bij de klant en de winstgevendheid onder druk kan zetten. Kwaliteit is

zowel afhankelijk van de werkelijke prestaties van een product als van de manier waarop een bedrijf bekend staat. Externe faalkosten kunnen tot imagoschade leiden (Kotler, 2006).

De typen kwaliteitskosten houden onderling verband met elkaar. Over het algemeen kan worden gezegd dat een investering in preventie en beoordeling en daarmee een stijging van die kosten een daling met een hogere absolute waarde van de faalkosten tot gevolg heeft, waardoor de totale kwaliteitskosten zullen dalen en bovendien de effectiviteit van processen zal worden verbeterd. Volgens Juran (1997) ligt een optimum rond het punt waar het totale niveau van beoordelings- en preventiekosten het faalkosteniveau overstijgt, waarna het bedrijfseconomisch niet meer zinvol is om meer aandacht aan die activiteiten te besteden. Volgens Schneidermann (Tillema, 2002) is streven naar perfecte kwaliteit door incrementele verbeteringen en leereffecten bij werknemers wel economisch voordelig. De verhouding tussen kwaliteitsniveau en kostenniveau kan grafisch worden weergegeven.



Figuur 2.1: Het kwaliteitskostenmodel van Schneidermann (Tillema, 2002)

Hoewel perfecte kwaliteit behalen uiterst moeilijk lijkt, is streven naar zo hoog mogelijke kwaliteit wel raadzaam, tevreden klanten kunnen de winstgevendheid immers vergroten. Dit kan worden bereikt met een verbetering van beoordeling en preventie. Een probleem hierbij is dat veel van de genoemde kosten lastig zijn te meten en te kwantificeren. De drie soorten kosten zijn vaak nauw verweven met andere kosten en een heldere kostenallocatie is ingewikkeld. Zeker eventuele voordelen en besparingen als gevolg van preventiekosten en beoordelingskosten zijn lastig te kwantificeren. Dit maakt het tevens moeilijk om het nut aan te tonen van deze kosten aan medewerkers intern in een organisatie. Hoe het kwaliteitsconcept ook bekeken wordt, om als organisatie aan de wensen (eisen) van de klant te voldoen moet de interne bedrijfsvoering goed gestructureerd zijn. Als over kwaliteit wordt gesproken gaat het over kwaliteitszorg, hoe dat bewerkstelligd wordt, het kwaliteitsbeleid.

2.1.2 ISO 9001

In de vorige paragraaf is het belang van kwaliteitszorg uiteengezet en een kwaliteitssysteem lijkt dientengevolge onontbeerlijk voor elke organisatie. De manier van functioneren, de interne organisatie, dient vastgelegd te worden in het kwaliteitsbeleid, waarna gekozen kan worden om dit te laten certificeren door middel van ISO, wat een gebruikelijke standaard is geworden. ISO 9001 is een internationale norm voor een kwaliteitsmanagementsysteem, die is opgesteld en wordt beheerd door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie, internationaal aangeduid met de afkorting ISO. Het betreft technische karakteristieken van producten en diensten waar een organisatie vrijwillig aan mee kan werken en staat los van wetgeving. Het gaat hierbij niet om wat voor product een organisatie maakt, de grootte of andere aspecten van een bedrijf, maar om algemene eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem, dat daardoor algemeen toepasbaar is.

Om dit certificaat te behalen moet aan een lijst van eisen worden voldaan. Deze zijn erop gericht dat processen inzichtelijker en beter beheersbaar worden. Door dit te bereiken kan een organisatie klantgericht werken, dus voldoen aan de eisen van de klant, het toont aan dat een consistent product geleverd kan worden en zorgt er tevens voor dat opdrachtgevers er op kunnen rekenen dat afspraken nagekomen worden. Conform de eisen moet het kwaliteitsmanagementsysteem vastgelegd worden en voortdurend verbeterd worden, zowel op papier als in de praktijk. Daartoe dienen alle processen, overdrachtmomenten en interacties te worden weergegeven in een kwaliteitshandboek, dat vervolgens als basis voor de dagelijkse activiteiten dient. Alle informatie hieromtrent moet toegankelijk zijn. Door dit vervolgens te onderhouden, te analyseren en aan te passen kan het systeem voortdurend verbeterd worden. Bovendien draagt het systeem er zorg voor dat de geplande doelen op een efficiënte en effectieve wijze bereikt kunnen worden. Het systeem is gericht op procesbeheersing richting een bepaald resultaat (output), maar een organisatie mag zelf de processen en de wijze van vastlegging invullen. ISO is alleen gericht op interne bedrijfsprocessen van constante kwaliteit die met een bepaald doel opereren, niet op producten (Aarts, 2000; Deming, 2000; ISO, 2010).

ISO 9001 is een beloning van de realisatie van een goed kwaliteitsbeleid. Geconstateerd is dat door middel van preventie en beoordeling kwaliteitsverbetering kan worden nagestreefd. Kwaliteitszorg door voortdurend verbeteren van het beleid komt bij ISO ook duidelijk naar voren. Certificering brengt echter tevens kosten met zich mee. Voor kleinere bedrijven wegen deze kosten relatief zwaarder dan voor grotere bedrijven, maar voor alle bedrijven geldt dat preventie en beoordeling positieve effecten hebben op de interne organisatie en het bedrijfsresultaat (Bendell & Boulter, 2004). Daarnaast kan certificering voor een positief beeld en imago zorgen van een organisatie bij een klant, een certificaat geeft direct een beeld af. In de bouwsector is ISO dermate gebruikelijk geworden dat het erg herkenbaar is en vaak wordt gewenst of vereist door klanten. Op de borging, hoe continu verbeteren van kwaliteitszorg kan worden bewerkstelligd, wordt later in het hoofdstuk ingegaan.

2.2 Veiligheidsbeleid

Naast kwaliteitszorg speelt de zorg voor veiligheid, gezondheid en milieu een grote rol bij het goed functioneren in een markt. Het gaat hierbij om het vermijden van alle risico's op die gebieden, geschaard onder de noemer veiligheid. Perfectie is van groot belang, het streven naar nul incidenten. Als op veiligheidsgebied een fout ontstaat, kan dat grote gevolgen hebben. Het kan onder andere leiden tot menselijke schade (gewonden), imagoschade en grote kostenposten.

2.2.1 Veiligheidszorg

Door de grote gevolgen die kunnen ontstaan bij fouten in de veiligheidszorg is streven naar perfectie van groot belang. Net als bij kwaliteitskosten geldt binnen het veiligheidsbeleid dat preventie en beoordeling de faalkosten zullen verminderen. In de bouwsector zijn verscheidene regels en voorschriften op wettelijke basis van kracht, waardoor een organisatie zelfs veelal verplicht is om die perfectie na te streven. De risico's zullen zeer nauwkeurig beheerst moeten worden. Veiligheid is hiermee een voorwaarde of vereiste om te kunnen functioneren in een markt. Daarom is het belangrijk dat veiligheidszorg een standaard wordt voor alle werknemers en zijn de cultuur, normen, basiswaarden en praktijken in een organisatie van belang.

Een goed veiligheidsbeleid is gericht op het vermijden van risico's door veilig en op een nette en geordende manier te werken. Net als bij het kwaliteitsbeleid is een heldere interne structurering daarvoor vereist. Bij veiligheidsbeleid gaat het bovendien om werken met goed (gekeurd) materiaal en materieel. Gestructureerd werken op het gebied van veiligheid is vaak af te zien aan een bouwlocatie, de plek waar een klant de werkzaamheden ziet. Een goed beleid kan daarmee de wijze beïnvloeden waarop een bedrijf bekend staat. Daarnaast kan de geordende manier van werken positieve invloed

hebben op de interne efficiëntie van een organisatie. Een nette en gestructureerde werkplek en manier van werken kunnen in alle facetten van een bedrijf voordeel opleveren (Tillema, 2002).

2.2.2 VCA

Veiligheid speelt een belangrijke rol voor een organisatie, zeker om te functioneren in de bouwsector. Als een bedrijf dit aantoonbaar wil maken, kan gekozen worden om het veiligheidsbeleid te laten certificeren. De gebruikelijke vorm in de bouwsector is VCA, Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers. De VCA is een meetlat voor VGM-beheersystemen van uitvoerende bedrijven, bijvoorbeeld in de bouw, metaal, installatie- en transportsector. Het VCA-systeem wordt beheerd door de Stichting Samenwerken voor Veiligheid, een onafhankelijke stichting. Zoals al in de naam naar voren komt, gaat het hier om een checklist die een organisatie moet kunnen tonen en daarnaast moeten medewerkers een VCA-cursus volgen. Indien VCA behaald wordt, werkt een organisatie binnen de eisen die wettelijk zijn opgesteld. Het is daarom veelal verplicht om daar aan te voldoen. Bovendien zorgt VCA voor een integratie van het bewustzijn van het veiligheidsbeleid en risicobeheersing in alle geledingen van een organisatie (VCA, 2010).

Afgezien van de wettelijke verplichtheid van vele facetten is VCA in de bouwsector dusdanig verweven dat het praktisch altijd vereist wordt door opdrachtgevers. Om dit certificaat te behalen moeten, net als bij ISO, de genoemde zaken worden geaudit door een geaccrediteerd bedrijf. Deze externe auditors hebben een licentie om te mogen keuren, maken objectieve waarnemingen en zijn uiteraard onafhankelijk van de te keuren organisatie. Audits worden periodiek uitgevoerd om te beoordelen of een organisatie nog voldoet aan de standaarden. Het systeem moet daarom continu worden bijgehouden, waardoor het actueel en levend blijft. Certificering is op deze manier de beloning van een actueel kwaliteitssysteem of veiligheidssysteem. Dit perspectief van certificering kan zorgen dat het meer gaat leven onder medewerkers en dat het daardoor meer geïntegreerd raakt (Ahaus, de Heer & Swinkels, 2001).

Kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid en aansluitend VCA en ISO certificering hebben veel overeenkomsten als het gaat over de borging ervan en de implicaties voor een organisatie. Alle zijn gericht op preventief handelen, beoordelen en het streven naar een output van een constant (hoog) niveau. Ook voor VCA is het nodig om gestructureerd te werken, het veiligheidsbeleid vast te leggen en continu te blijven verbeteren. Alle dienen helder te worden toegepast in een organisatie om tot goede inbedding en daarmee goede resultaten te komen.

2.3 Borging

De gestructureerde aanpak van organisatieprocessen kan het vermogen van een organisatie om te veranderen en vooral om te groeien vergroten. Certificering kan een steun zijn hierbij, als het echter alleen geïmplementeerd wordt vanwege externe druk zal de beleving laag zijn en alleen het minimaal benodigde gedaan worden. Het interne nut wordt niet gevoeld en de voordelen zullen minder goed benut worden (Bendell & Boulter, 2004). Teneinde kwaliteitszorg en veiligheidszorg te laten verlopen volgens de gestelde doelen is van belang dat het beleid wordt ingebed in een organisatie. Het is belangrijk dat de (gecertificeerde) systemen worden onderhouden, de borging van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend van certificering is essentieel om tot de gewenste praktijken te komen.

2.3.1 Inbedding onder werknemers

De verantwoordelijkheid om kwaliteit te waarborgen ligt in eerste instantie bij het management. Reid & Sanders (2002) stellen dat slechts 15% van de kwaliteitsproblemen voortvloeit uit een fout van een werknemer, terwijl 85% voortvloeit uit de bestaande processen in een organisatie en door minder goed functioneren van het management. Het management dient een duidelijke standaard te stellen voor het

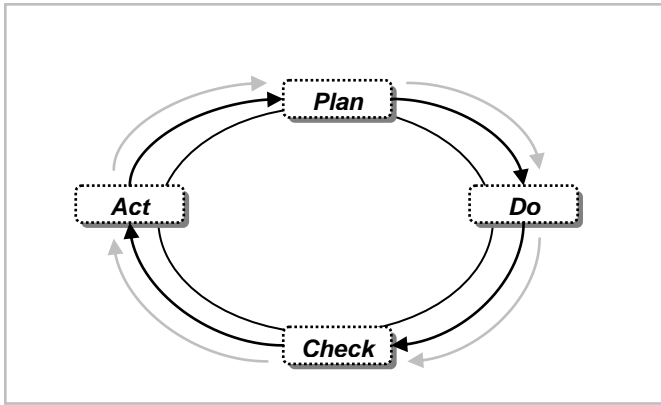
niveau van werkzaamheden, pas dan ligt de verantwoordelijkheid van kwaliteit bij elke werknemer in een organisatie. Het is daarbij belangrijk dat iedereen zijn verantwoordelijkheden kent, barrières tussen afdelingen laag zijn en er duidelijk leiderschap is (Zhang, 2001). Voor veiligheidszorg ligt de hoofdverantwoordelijkheid eveneens bij het management, dat zorg moet dragen dat werknemers zich verantwoordelijk kunnen gedragen wat betreft veiligheid. Voor beide geldt dat werknemers verantwoord kunnen handelen indien hun kennisniveau hoog genoeg is en zij dienen dus goed geïnformeerd te worden (Tillema, 2002).

Kwaliteits- en veiligheidszorg kunnen alleen geïntegreerd worden in de processen van een organisatie als het leeft onder de medewerkers. Om dit te bewerkstelligen is communicatie een effectief middel. Het gaat om informatiedeling over het beleid, maar zeker ook om communicatie tussen verschillende afdelingen binnen de uitvoering van het beleid. Met kennisoverdracht zijn afdelingen beter van elkaars werk en overwegingen op de hoogte. Als er zich problemen voordoen, is het essentieel om interactie in een organisatie te hebben, zodat men begrip voor elkaar krijgt, gaat voelen dat iedereen tot één groep of bedrijf behoort en zich betrokken gaat voelen. Kennisoverdracht verwijst naar alle momenten waarop informatie wordt gedeeld. Communicatie naar alle medewerkers is een middel om op een open manier de acceptatie van kwaliteits- en veiligheidsbeleid te vergroten en om het meer geïntegreerd te krijgen, zodat medewerkers hun gedraging erop zullen aanpassen. Dit kan echter niet van de ene op de andere dag gebeuren. Het kan gezien worden als een leerproces van medewerkers, ze moeten overtuigd raken van de voordelen, management is hier vaak al van overtuigd, maar niet iedereen zit op hetzelfde kennisniveau in een organisatie (Downs & Adrian, 2004).

Voor integratie van kwaliteits- en veiligheidsbeleid in een organisatie en de bedrijfsprocessen dient het beleid helder gecommuniceerd te worden naar alle medewerkers. De vorm maakt hierbij niet uit en is afhankelijk van een bedrijfscultuur. Vervolgens is binnen het beleid aandacht voor informatiedeling vanuit en naar alle medewerkers en afdelingen van belang om het effectief te laten functioneren en de voordelen van dat beleid te benutten (Tillema, 2002; Zhang, 2001). Om verdere inbedding in de bedrijfsprocessen te bevorderen is vastlegging van belang. Met het vastleggen van de processen ontstaat een mate van standaardisatie die er toe leidt dat een deel van de kennis in de organisatie niet slechts in de hoofden van werknemers zit, maar ook op papier komt te staan. Dit zorgt ervoor dat kennis en competenties van een organisatie veranderen van plek, waardoor mensen eenvoudiger werk van elkaar kunnen overnemen en incrementele verbeteringen effectief te bereiken zijn (Christensen & Overdorf, 2000). Door een kwaliteitshandboek op stellen, waar veiligheid ook aan bod komt, worden procedures gestructureerd en krijgen werknemers beter inzicht in alle processen binnen een organisatie.

2.3.2 Continue procesverbetering

De vastlegging en daarmee structurering van het kwaliteits- en veiligheidssysteem faciliteert een eenvoudigere analyse van de interne bedrijfsprocessen, waarmee continu verbeterd kan worden. Het beheersen van processen door middel van incrementele verbeteringen is behandeld door Deming (2000), een gerenommeerde voormalige expert in kwaliteitsmanagement, wiens ideeën nog zeer actueel zijn. Hij beschrijft een iteratieve cyclus om tot continue procesverbeteringen te komen, de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus, ook wel Deming cirkel genoemd, waarbij elk (onderdeel van een) proces apart kan worden beschouwd en verbeterd om dichterbij het gewenste niveau te komen. Dit kan daardoor worden toegepast op het volledige kwaliteitsmanagementsysteem, maar ook op elk onderdeel daarvan. Verder inzoomen zal meer verbeterpunten opleveren.



Figuur 2.2: Plan-Do-Check-Act cyclus

- *Plan*; plan activiteiten, beschrijf de doelen, de processen om tot beoogde resultaten te komen, de verwachte output en de benodigde middelen. Houd in de gaten wat de input is in de vorm van eisen van de klant en wat de output is in de vorm van klanttevredenheid.
- *Do*; implementeer de nieuwe processen conform de planning.
- *Check*; monitor de processen en vergelijk de resultaten met de verwachte resultaten.
- *Act*; onderneem actie, grijp in indien planning en realisatie niet overeenstemmen, verbeter de betreffende punten door een nieuw plan voor deze acties te maken.

Het principe van continu stapsgewijs verbeteren komt naar voren in meerdere managementmethoden, vooral in methoden voor kwaliteitszorg, maar is van belang voor alle processen. Voortdurend verbeteren en daarmee fouten uitbannen, kan leiden tot efficiënter werken. Efficiëntie kan weer leiden tot betere borging, omdat het medewerkers meer tijd verschaft. De iteratieve cyclus kan met elk doel worden uitgevoerd, het kan bijvoorbeeld worden toegepast op de principes van ISO en VCA. Het belangrijkste is dat het herhaald blijft worden, continu wordt, gericht op verbetering richting een doel. Door dit toe te passen op alle processen kunnen de kwaliteits- en veiligheidszorg continu verbeterd worden. Door middel van dergelijke procesbeheersing kunnen de faalkosten verminderd worden, een vorm van risicomangement, bovendien worden initiatieven vanuit alle medewerkers gestimuleerd en worden voortdurend de eisen van de klant in de gaten gehouden. Een mogelijke toepassing is met de principes van ISO; leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, klantgerichtheid, procesbenadering, continu verbeteren, systeembenadering, besluitvorming op basis van feiten en verbeterde relaties met leveranciers. Het systeem moet eerst worden opgezet door het management en vervolgens komt de verantwoordelijkheid bij alle werknemers te liggen. Bij een invoering van ISO op dusdanige wijze kan de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem significant verbeterd worden (Kuo et al., 2009).

De systematische aanpak van organisatieprocessen vergroot het vermogen van een organisatie om te groeien en zorgt voor een verbetering in rendement door de evaluatie die continu uitgevoerd wordt. Het is van toepassing op kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering. Het is noodzakelijk om een goede borging en onderhoud te bewerkstelligen, om zodoende het systeem effectief te laten werken. Alle medewerkers moeten overtuigd zijn van het nut en de werkpraktijken moeten cultureel ingebed zijn in een organisatie. De relevante aspecten ervan dienen een duidelijke prioriteit te krijgen (ingeleid door het management) en via continue verbeteringen kunnen problemen worden aangepakt om tot succesvolle implementatie te komen. De procesmatige verbeteringen kunnen leiden tot lagere kosten. Een innovatieve cultuur lijkt hiervoor geschikt, omdat een dynamische organisatie beter in staat is om continu te verbeteren. De gestructureerde manier van werken kan innovativiteit faciliteren (Briscoe, Fawcett & Todd, 2005).

2.3.3 Bedreigingen

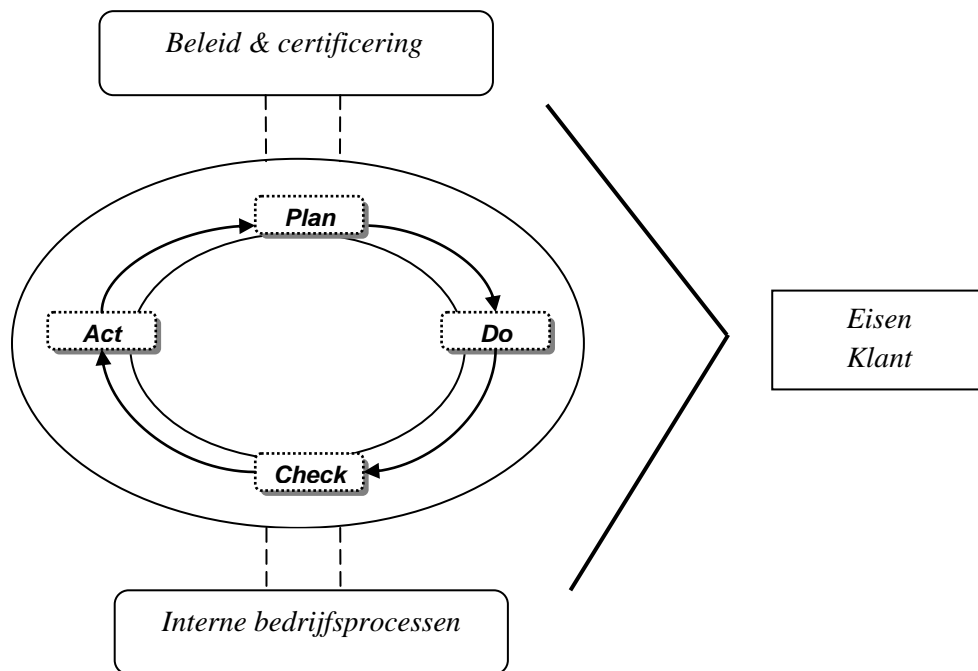
Om tot een goede inbedding van kwaliteits-, veiligheidszorg en certificering te komen zijn al veel aspecten benoemd. Er zijn ook factoren te benoemen die een succesvolle borging kunnen ondermijnen. Doordat het systeem continu moet worden bijgehouden, kan het voor medewerkers aanvoelen als een rompslomp van een groot kwaliteitshandboek, checklisten en andere vereisten waar aan voldaan moet worden. De voordelen en het nut kunnen uit het oog worden verloren en het kan gezien worden als iets dat tijd en geld kost, een noodzakelijk kwaad. Bij onderhoud van het ISO systeem vallen enkele concrete bedreigingen te onderscheiden die het kwaliteitsmanagementsysteem kunnen uithollen (Aarts, 2000). Hoewel deze punten specifiek voor het ISO systeem zijn bepaald, zijn de bedreigingen ook van toepassing op VCA en het veiligheidsmanagementsysteem.

- Niet up-to-date houden: de praktijk moet niet afwijken van de norm, ook kleine wijzigingen moeten volgens de vaste procedure worden behandeld, zodat de noodzaak gevoeld blijft worden.
- Het nieuwe is er af: na verloop van tijd kan de motivatie dalen om te blijven herhalen en kunnen prioriteiten bij werknemers verschuiven.
- “Waar doe ik het voor?": zijn verbeteringen zichtbaar? Vier een succes, deel complimenten uit.
- Data worden niet objectief verzameld: het motto ‘als er maar wat staat’ is funest. Nieuwe gedragingen leren is lastig, maar ongewenste gedragingen afleren is mogelijk nog lastiger. In eerste instantie is fouten maken niet erg, dat is een leerproces.
- Mensen hebben onvoldoende tijd voor de noodzakelijke activiteiten: werknemers krijgen extra werk zonder extra tijd, ze zullen zelf prioriteiten stellen, vaak gericht op snel resultaat.
- Leg de lat hoog, maar niet te hoog: een doel moet uitdagend zijn, maar wel bereikbaar, anders is de kans op weerstand of afhaken groot.
- “Mijn chef doet het ook niet”: voorbeeldgedrag is altijd belangrijk, ook op de lange termijn. Blijven stimuleren, blijven bijsturen en het voorbeeld blijven geven is van belang.
- Vooraf niet goed nagedacht over keuzes: te veel veranderingen na implementatie werkt negatief.
- Het systeem wordt niet gedragen: betrek medewerkers ook in het ontwikkelen van het systeem. Zij werken ermee, dus laat ze meedenken.

De bovenstaande punten zijn van toepassing op het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend op ISO en VCA. Voor de inbedding van dat beleid in een organisatie zijn de belangrijke aspecten besproken. In de volgende paragraaf volgen concrete aandachtspunten die daaruit voortvloeien.

2.4 Conceptueel model

Een organisatie heeft een bepaalde doelstelling om haar klanten te bedienen, waarvoor een kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid geformuleerd worden. Dit kan vertaald worden naar een kwaliteitshandboek. Het beleid en het handboek hebben invloed op de uiteindelijke dagelijkse praktijken binnen die organisatie. Om te zorgen dat de praktijk dicht bij de doelstelling komt, dient het beleid ingebed te worden in de organisatie. De borging zorgt voor een beheersing van de interne processen en kosten om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. Visueel kan dit worden weergegeven in het volgende conceptuele model.



Figuur 2.3: Conceptueel model

De inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid in de interne processen en het continu verbeteren van beide is de borging. Om dit te analyseren, moeten een aantal aspecten bekeken worden. Het management heeft initieel de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid en na goede informatiedeling komt die bij elke werknemer te liggen. Communicatie over het beleid en in de dagelijkse werkzaamheden is van belang, wordt dit ondersteund door de cultuur, normen, basiswaarden en praktijken, zijn barrières tussen afdelingen laag, kent iedereen zijn verantwoordelijkheden en is er duidelijk leiderschap. Daarbij zijn prioriteitstelling en de wijze van verbeteren van belang, de beheersing van kwaliteit en veiligheid en van de (verschillende) kosten. De processen moeten worden vastgelegd in een kwaliteitshandboek en actueel worden gehouden, om continu te blijven zoeken naar verbetering. Aansluitend bij het beleid kan het interne en externe nut van certificering in vergelijking met de kosten en nadelen ervan onderzocht worden. Deze aandachtspunten liggen ten grondslag aan het interviewprotocol. Hieronder staat de hoofdlijn van dit protocol. De volledige versie is opgenomen in de appendix.

- Hoe is het beleid vastgelegd in het kwaliteitshandboek volgens de medewerkers:
 - Is het bekend? Zijn de verwachtingen duidelijk? Wat zou men anders willen zien?
- Kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid afzonderlijk in de praktijk:
 - Hoe wordt het beleid gezien? Hoe wordt het gewaarborgd? Zijn er problemen of ontbreekt er iets? Wat kan beter? Welke rol spelen het kwaliteitsbeleid en het veiligheidsbeleid in de dagelijkse praktijk en in de prestaties van een organisatie?
- De omgang met certificering in de dagelijkse praktijk:
 - Wat zijn de voordelen en wat is ermee bereikt? Ontstaan er problemen door certificering? Wat is het externe nut? Wat is het interne nut? Hoe leeft het in een organisatie?
- Overige aspecten van borging, zoals communicatie en evaluatie:
 - Wat zijn de verwachtingen tussen afdelingen? Hoe verloopt communicatie over het beleid en in de dagelijkse praktijk? Welke rol speelt cultuur hierbij? Wat wordt gedaan aan evaluatie en procesverbetering? Wordt daadwerkelijk iets veranderd?

Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

Teneinde tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen is een onderzoek uitgevoerd bij Hemink Groep B.V. in Borne. In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de gebruikte onderzoeksmethoden.

3.1 Onderzoeksontwerp

Om de bedrijfsprocessen te onderzoeken is een kwalitatief veldonderzoek uitgevoerd. Het doel is om een dieper begrip van de situatie en van de ervaringen en belevingen van medewerkers in de praktijk te verkrijgen. Om het onderzoek naar deze casus uit te voeren, is eerst een theoretische verkenning uitgevoerd, waarmee inzicht wordt verkregen in de centrale concepten. In het bijzonder zijn kwaliteits- en veiligheidsbeleid, ISO en VCA certificering en borging daarvan onderzocht. De verkregen inzichten zijn aangevuld met kennis van ervaringsdeskundigen binnen Hemink, een controller, kwaliteitsmanager en werkvoorbereider. Hiernaast is het kwaliteitshandboek van Hemink bestudeerd, het KVGM Handboek, dat ook wel bekend staat binnen de organisatie als ISO/VCA systeem.

De aandachtspunten die hieruit naar voren komen zijn gebruikt om een kwalitatief interview op te zetten, een actieve vorm van data verzamelen. Dit interview is bij een werknemer van elke afdeling afgenomen en de verzamelde data zijn vergeleken met de theoretische uitgangspunten om tot een analyse van de huidige processen en de borging te komen. Vervolgens is gekeken of de bevindingen zijn terug te vinden in een concreet project. Hiertoe is een interview afgenomen met een projectleider die nog niet geïnterviewd was. Als laatste stap zijn de resultaten gebruikt om voorstellen voor verbetering te doen.

3.2 Dataverzameling

Voor het verzamelen van data is gekozen om kwalitatieve interviews af te nemen, specifiek semi-structured interviews. Aan de hand van de theoretische verkenning is een interviewprotocol opgesteld, dat is bijgevoegd in de appendix. Hiermee is aan de ene kant zeker gesteld dat alle aandachtspunten behandeld worden en vergelijkbare data worden verzameld en aan de andere kant zorgt dit tevens voor genoeg flexibiliteit om persoonlijke ervaringen en inbreng de ruimte te geven. Middels face-to-face communicatie is een rijke vorm van informatie verkregen. Tijdens de interviews zijn open vragen gesteld en is op een actieve wijze doorgevraagd om meningen, onderliggende gevoelens en moeilijk te beschrijven feiten boven water te krijgen, wat de validiteit van het onderzoek kan vergroten (Babbie, 2010).

Voor het opstellen van de interviews is gebruik gemaakt van meerdere informatiebronnen. Het theoretisch kader heeft een grote input gehad, aangevuld met informatie uit het kwaliteitshandboek en van de ervaringsdeskundigen binnen Hemink. Het onderzoek is uitgevoerd door enkele maanden fulltime binnen het kantoor van Hemink in Borne te verblijven, waarbij veel informele gesprekken zijn gevoerd met werknemers van verschillende afdelingen. Hierdoor is nog veel extra informatie verzameld, vooral over de dagelijkse gang van zaken. Dit is in kleine mate als laatste aspect nog een bron van input geweest voor de interviews.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun functie binnen de organisatie. In totaal zijn 8 medewerkers geïnterviewd. Van elke afdeling is één persoon geïnterviewd, plus nog een interview met een kwaliteitsmanager. Op deze manier zijn alle relevante stappen uit het primaire proces gedekt en kunnen alle interacties en overdrachtsmomenten besproken worden. Tijdens de fase van het opstellen van het interview is met drie ervaringsdeskundigen binnen Hemink gesproken, daarna zijn vijf mensen van verschillende afdelingen geïnterviewd en tot slot is nog één extra projectleider geïnterviewd. Omdat één respondent zowel in de eerste als tweede groep valt, komt het totaal op acht. Op kantoor

werken bij Hemink gemiddeld tussen de 25 en 30 mensen, waardoor dit aantal respondenten een redelijke afspiegeling is. Bovendien is tijdens de interviews gericht doorggevraagd naar veel aspecten, waaronder naar de meningen van andere werknemers op een afdeling. Dit heeft ook mee gespeeld in de selectie van respondenten per afdeling. Bekeken is wat het kennisniveau van een potentiële respondent in de organisatie is en wat zijn of haar inzicht in de totale desbetreffende afdeling is.

3.3 Data-analyse

De data die zijn verkregen door middel van de interviews zijn gebruikt om de huidige situatie bij Hemink te beschrijven. De verzamelde informatie is met elkaar vergeleken om de overeenkomsten en verschillen te analyseren. Na deze confrontatie van de onderzoeksgegevens zijn eventuele hiaten of opmerkelijke zaken nader besproken middels aanvullende gesprekken met de ervaringsdeskundigen binnen Hemink of met de respondenten. Op deze manier heeft een vorm van datatriangulatie plaats gevonden. Hierna is de huidige situatie bij Hemink geanalyseerd door de resultaten nader te beschouwen in het licht van de theorie. Door de huidige situatie te vergelijken met de theoretische aandachtspunten kunnen knelpunten worden bepaald.

Vervolgens zijn de resultaten hiervan besproken met de interne begeleiders. Daarbij is besloten om nog één extra interview af te nemen met een projectleider. Het eerste deel betrof hier het vaker uitgevoerde interviewprotocol en het tweede deel betrof een vraaggesprek over een concreet project. Doel hierbij was om te kijken of de nieuwe data in lijn zijn met de analyse en om te kijken of het nut van borging en certificering verder aangetoond kan worden in een concreet project. Op basis van de analyse zijn ten slotte de conclusies en aanbevelingen geschreven.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De beantwoording van de tweede deelvraag uit het onderzoeksmodel staat centraal. In de eerste paragraaf wordt de huidige situatie bij Hemink betreffende kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid, certificering en de borging daarvan beschreven. In de tweede paragraaf wordt de vergelijking met het theoretisch kader gemaakt om knelpunten te kunnen benoemen. Daarna worden in de derde paragraaf de resultaten vergeleken met een concreet project.

4.1 Inbedding van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering bij Hemink

De indeling van het interviewprotocol wordt aangehouden om de huidige situatie te beschrijven.

ISO/VCA systeem

Binnen Hemink wordt gewerkt volgens de procedures uit het KVGM-handboek (kwaliteit, gezondheid, veiligheid en milieu), een kwaliteitshandboek dat mondeling vaak wordt aangeduid als ISO/VCA systeem. Alle respondenten zijn op de hoogte van het bestaan van het systeem, maar van de inhoud is niet iedereen even goed op de hoogte. Binnen de calculatieafdeling wordt bijvoorbeeld volledig volgens het handboek gewerkt en heeft het afdelingshoofd geholpen bij het schrijven en actueel houden van het boek. Echter voor werknemers die dicht bij de uitvoering van projecten in het proces zitten en bij werknemers die pas relatief kort bij de organisatie werken is de inhoud minder vertrouwd. In de volgende paragraaf, over kwaliteitsbeleid, komt dit ook duidelijk naar voren in de pragmatische mentaliteit van de projectleiders, die het handboek meer als geheugensteun zien. Daarnaast is het opvallend dat dezelfde splitsing van werknemers lijkt op te gaan voor hoe het systeem bekend staat, niet iedereen kent het ISO/VCA systeem ook als KVGM-handboek of eventueel als een kwaliteitshandboek. Het systeem door sommigen gezien als een uiting van noodzakelijke rompslomp vanwege certificering, “*veel papierwerk*” en niet als een handboek waar alle procedures in vastliggen. Het handboek wordt elke drie jaar volledig herschreven en jaarlijks aangepast bij elke audit. Ondanks dat de inhoud niet voor iedereen vertrouwd is, geven de respondenten wel aan dat de verwachtingen die ze van en over het handboek hebben redelijk helder zijn. Dit kan echter ook komen omdat werknemers weten wat de taken van hun functie zijn, zonder het handboek te kennen. Alle respondenten zien wel de voordelen in van structurering en vastlegging van werkprocedures, hierdoor wordt meer gestructureerd gewerkt en kunnen werknemers eenvoudiger werk van elkaar overnemen.

Kwaliteitsbeleid

Het leveren van kwaliteit draagt volgens de respondenten bij aan het succes van het bedrijf. Hemink houdt zich als schilders-, onderhouds- en afbouwbedrijf veel bezig met de afrondende fase van bouwprojecten. “*Hemink geeft het laatste stukje kleur aan projecten, dat spreekt aan en is tastbaar, de klant kan het zien*”. Extern is het een succesfactor, omdat goede kwaliteit zichtbaar is en nieuwe opdrachten kan opleveren. Intern wordt het kwaliteitsbeleid door enkele respondenten ook als succesfactor benoemd, maar is het beeld niet eenduidig.

De meeste werknemers scharen onder kwaliteitsbeleid alle processen die nodig zijn om uiteindelijk de klant te bedienen, alle processen en stappen in de organisatie, waarbij zowel de interne als de externe kijk op kwaliteit naar voren komt. Vanuit de projectleiders, die uiteindelijk de producten en diensten aan de klant leveren en op die manier de kwaliteit zouden moeten leveren, wordt echter de nadruk gelegd op het voldoen aan de eisen van de klant en worden de interne processen om dat te bereiken minder benadrukt. Dit in tegenstelling tot de calculatie afdeling, die in het begin van het primaire proces opereert, waar kwaliteit wordt beschouwd als het proces om aan de wensen van de klant te

voldoen, zonder een goede kwaliteit van de interne processen is het moeilijk om aan de wensen van de klant te voldoen. Deze verschillende opvattingen, bij de bekendheid van het kwaliteitshandboek was een soortgelijke splitsing te zien, komen tot uiting in de werkmethodes, de calculatieafdeling werkt volgens het handboek, terwijl de projectleiders vooral pragmatisch richting klant werken. De projectleiders zijn praktijkgericht, veel op de bouwplekken aanwezig en lossen met gezond verstand eventuele problemen op. Hierbij kunnen de procedures uit het kwaliteitshandboek wel eens uit het oog worden verloren. Deze manier van werken van de projectleiders wordt in de rest van dit rapport aangeduid als pragmatisch. Het kwaliteitsbeleid kan worden aangetoond met externe en interne audits en de uiteindelijk geleverde kwaliteit aan de klant. Tevreden klanten is een belangrijk doel voor Hemink, uiteindelijk is geld toch het belangrijkste. *“Er moet geld verdiend worden en daar zijn klanten voor nodig”*. Tijdens de wekelijkse vergadering, die elke woensdag plaatsvindt, staat kwaliteit altijd op de agenda, elke afdeling is vertegenwoordigd, de plannings en eventuele problemen worden besproken. Buiten die vergadering kan er altijd informeel over kwaliteit worden gesproken, maar in de praktijk komt het verder alleen ter sprake bij problemen of als het kwaliteitssysteem dat vereist, bijvoorbeeld bij een inspectierapport. De respondenten geven aan dat er in de uiteindelijk geleverde kwaliteit van het werk bij de projecten weinig problemen ontstaan. Een enkele keer loopt iets mis in de uitvoering, maar ze geven aan dat daar ‘logische’ redenen voor zijn en koppelen dat meestal niet aan het kwaliteitsbeleid. De interne procedures van het kwaliteitssysteem verlopen niet altijd gestroomlijnd. Bij uitvoering heeft kwaliteit voorrang, maar dat kan pragmatisch tot uiting komen en bij vastlegging kan tijdsdruk een bottleneck zijn, *“het kan er wel eens bij inschieten”*. Het beleid is daarentegen wel toegankelijk, het zit verweven in de werkzaamheden en het handboek is beschikbaar. De vastlegging blijft vaak achter en controle is op het moment hard nodig. Bovendien kan de pragmatische mentaliteit soms de overhand nemen, bijvoorbeeld door (te) snel een project op te starten. Door niet de vastgelegde procedures te volgen, kan het moeilijker zijn om onvoorziene omstandigheden op te vangen, aan de oorspronkelijke afspraken te voldoen en de kosten te beheersen.

Veiligheidsbeleid

Over het veiligheidsbeleid bestaat een eenduidig beeld, het gaat om veilig werken onder alle omstandigheden, met een absoluut streven van nul incidenten. Alle respondenten vinden dit belangrijk en ze richten zich daarbij vooral op de uitvoerders, *“mensen die op de steigers staan”*. Het wordt gezien als een vanzelfsprekendheid, een voorwaarde of vereiste om in de bouwsector te kunnen opereren, veel aspecten van veilig werken zijn zelfs wettelijk verplicht. Op de werkplekken moet alles aanwezig en op orde zijn om veilig te kunnen werken. Informatiedeling is daarbij van groot belang. Voor uitvoerders is alles beschikbaar om veilig te kunnen werken. Zij dienen op hun beurt aan te geven als ze iets nodig hebben en keuringslijsten zorgvuldig in te vullen. De praktische kant van de veiligheidszorg loopt goed, omdat iedereen overtuigd is van het belang van veilig werken, er zijn zeer zelden problemen en alles is gekeurd. De respondenten geven aan dat veiligheidszorg zelden met kosten en tijdsdruk hoeft te strijden. Het invullen van formulieren op de werkplekken, zoals werkplekinspecties blijft echter met regelmaat achterwege, maar benodigd nieuw materiaal en materieel wordt wel gevraagd indien nodig. Hoewel het veiligheidsbeleid in de praktijk goed verloopt, alle werknemers zijn doordrongen van het belang van veiligheidszorg, geschiedt de invulling vaak op een informele en pragmatische wijze, terwijl de procedures uit het KVGM-handboek alles zouden moeten ondervangen. Veiligheidszorg is hoofdzakelijk aantoonbaar door de audits. Verder geeft veiligheidsbeleid sturing in werken met deugdelijk en gekeurd materiaal en materieel en in een opgeruimde en overzichtelijke werkplek. Dit zorgt voor een nette en bekwame uitstraling van een werkplek waar bijvoorbeeld ook alle uitvoerders in Hemink kleding lopen. Enige tijd terug zijn daarom tevens alle keten gerenoveerd, met het huidige logo erop. Dat kostte veel geld, maar geeft de uitvoerders een goede en veilige werkplek en ziet er tevens verzorgd uit richting een opdrachtgever.

Het veiligheidsbeleid is daarmee ook een succesfactor, het is een deel van de uitstraling van de organisatie. Bovendien brengen eventuele problemen veel kosten met zich mee, het kan veel schade aanrichten en zijn op dit moment zaken zoals ziektekosten juist erg laag.

Certificering

Beide certificeringen geven een structurering van de interne bedrijfsvoering, ze worden als een stok achter de deur of steun gezien om processen goed te laten verlopen. Alle respondenten geven aan dat vooruitgang is geboekt door certificering. Beide zorgen ervoor dat procedures binnen Hemink actief worden verbeterd, de audits maken iedereen extra bewust van de noodzaak. Dit zorgt ervoor dat het kwaliteits- en veiligheidsbeleid beter worden vastgelegd, verbeterd en uitgevoerd. De projectleiders zien verbetering in hun werkzaamheden door die structurering en een bewustwording die verder gaat dan logisch denken, door toedoen van de audits. De certificeringen faciliteren continue verbetering van alle procedures in het handboek. Dit is ontstaan vanuit ISO, maar VCA sluit daar op aan. Enkele respondenten benoemen de certificaten ook als een beloning van goed werken. Het is intern een steun om beter om te gaan met alle processen van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid. De doelen die zijn behaald met behulp van certificering zijn daarom behaald door verbeteringen in de interne bedrijfsvoering. Er wordt onder andere gesteld dat nu veel efficiënter wordt gewerkt dan voorheen. *“Materiaal en materieel beslaan maar circa 13% van alle kosten, de rest is hoofdzakelijk uurloon, dus efficiënt werken is zeer belangrijk”*. Alle respondenten lijken overtuigd van het interne nut van certificering, het leidt tot goede informatievoorziening en verhoogde efficiëntie door continu verbeteren. Bovendien kan het volgen van procedures veel problemen en kosten voorkomen op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Volgens een ruwe schatting van de controller van Hemink liggen de kosten van ISO en VCA samen tussen de €15.000,- en €20.000,- en als arbeidskosten erbij worden gerekend zou Hemink misschien wel €50.000,- kunnen besparen. De verschillende soorten kwaliteitskosten zijn lastig te kwantificeren, maar de respondenten denken dat de besparingen de certificeringkosten overstijgen. Aan de andere kant worden ook negatieve aspecten benoemd. Een veel gehoorde respons is dat het veel papierwerk is. Het nut van dat papierwerk wordt vaak wel weer ingezien, maar in de dagelijkse praktijk krijgt het regelmatig weinig prioriteit. Vastlegging, het invullen van formulieren, gebeurt vaak achteraf, soms pas vlak voor een audit. Als belangrijkste (en zo goed als enige) reden wordt tijdsdruk genoemd, vastlegging krijgt weinig prioriteit als het druk is. Als dit wel zou gebeuren kan archivering sneller plaats vinden, wat het kantoor overzichtelijker maakt en kan de voorbereiding voor een audit soepeler verlopen. De projectmappen moeten compleet zijn bij afronding van een project, anders krijgt een projectleider ze weer terug. De mappen lijken niet sneller of beter in orde gemaakt te worden, maar de projectleiders geven wel aan het fijn te vinden als ze een map niet meer terug krijgen. Verder is de grens tussen certificering enerzijds en kwaliteits- en veiligheidsbeleid anderzijds soms niet helder. Zoals eerder vermeld staat het KVGGM-handboek bekend als ISO/VCA systeem, wat terug komt in hoe men over certificering praat. Het wordt veelal gezien als datgene wat de interne bedrijfsvoering stuurt, en niet als de realisatie van goed kwaliteits- en veiligheidsbeleid.

Intern wordt het nut van certificering benoemd als een steun bij de structurering van de bedrijfsvoering, over het externe nut verschillen de responsies. VCA is vaak wettelijk verplicht en opdrachtgevers vereisen het veelal. ISO update zichzelf af en toe, waardoor het actueel blijft en klanten er waarde aan blijven hechten. *“Er komen ongeveer 30 tot 40 aanvragen per jaar om het certificaat op te sturen, zeker grote opdrachtgevers vereisen het vaak wel”*. Sommigen respondenten stellen echter dat het nauwelijks meer vereist wordt. Hoewel de certificaten niet als marketing worden gebruikt, communiceert het wel een beeld naar klanten. Certificering wordt soms vereist, vaak gewenst en klanten hechten er waarde aan.

Kennisoverdracht

Verwachtingen door de organisatie heen zijn slechts globaal duidelijk, afdelingen houden zich weinig bezig met andere afdelingen of diens werkzaamheden, uitgezonderd werknemers die tussen afdelingen inzitten of die zich bezig houden met meerdere stappen van het primaire proces. Respondenten verwachten dat iedereen zijn functie naar behoren uitvoert en hard werkt. Bij overdrachtmomenten wordt werk min of meer gewoon doorgegeven, zonder dat daar meer contact over is dan strikt noodzakelijk. Hier komt bij dat nieuwe werknemers het KVGM-handboek en daarmee de procedures op het moment niet goed aangereikt krijgen, waardoor het handboek niet beter bekend raakt. De communicatie rondom overdrachtmomenten in het proces is beperkt, mondeling wordt weinig overlegd. Ook krijgt de calculatieafdeling bijvoorbeeld geen terugkoppeling vanuit later in het proces, wat wel gewaardeerd zou worden, ze willen graag weten hoe het gaat met hun werk en het resultaat. Er is op het moment weinig overzicht in welke fase van het proces een project zich bevindt en afdelingen hebben weinig contact, ook buiten de overdrachtmomenten om. Respondenten geven aan dat de mogelijkheid tot communiceren en de verschillende vormen wel goed zijn op het moment, maar dat in de praktijk niet altijd overleg plaats vindt als het nodig is, *“door tijdsdruk en omdat het zo gegroeid is”*. Het gaat goed met organisatie, waardoor enkele respondenten dat geen gemis vinden. Toch wordt een gebrek aan overleg buiten de eigen afdeling veelal genoemd als minpunt. Overleg met projectleiders kan ook lastig zijn. De projectleiders zijn veel op de bouwplekken en niet op kantoor, waardoor vaak briefjes worden neergelegd op hun bureaus. Deze worden wel gelezen en meestal ook afgehandeld, maar het bemoeilijkt overleg, waardoor het vaak te laat plaatsvindt om nog veel nut te hebben. In principe kan alles in de wekelijkse vergadering worden besproken, maar de onderwerpen blijven vaak beperkt tot de vaste agendapunten zoals planning, plus eventueel opvallende gebeurtenissen. De cultuur en communicatie worden benoemd als erg informeel, wat er aan bijdraagt dat op (formele) overdrachtmomenten geen extra aandacht aan overleg wordt besteed. *“Ik kan iedereen aanspreken als dat nodig is”*. In de praktijk is niet altijd tijd (of bereidheid) aanwezig om buiten de eigen afdeling anderen uitgebreid te helpen. De organisatie en de hoeveelheid werk groeit, waardoor alle werknemers druk zijn. Er worden wel nieuwe medewerkers aangenomen, maar dat loopt altijd iets achter op het werk. Bovendien zijn geen aanpassingen gemaakt in de manier van (formeel) communiceren of in de overdrachtmomenten, waardoor de kans op miscommunicaties of fouten is gegroeid. De meest gebruikte communicatievorm is mondeling. *“Je loopt gewoon naar iemand toe, mail binnen kantoor is ongebruikelijk”*. Dat past bij de cultuur; eerlijk en recht toe, recht aan. Naast informeel wordt de cultuur ook als uniek omschreven, *“een vrolijk gekkenhuis, een bijzondere sfeer waar werk wordt verzet”*. Toch zien niet alle respondenten de cultuur als even open. Er is een vorm van hiërarchie, vooral in wie welke kennis krijgt, werknemers krijgen de kennis om hun functie te vervullen. Een gebrek aan een duidelijke visie van het bedrijf richting alle medewerkers voor de toekomst is ook benoemd door enkele respondenten.

De kwaliteitsfunctionaris voert na een project een evaluatie uit en maakt daar rapporten van, die echter niet bij iedereen goed bekend zijn. Bij problemen, bijvoorbeeld sterk verlies draaiende projecten, wordt wel naar oorzaken gezocht, die worden besproken in de vergadering. De grote problemen worden besproken, maar de evaluatieformulieren worden niet door veel medewerkers ingezien. Het gebeurt vaak dat evaluatie pas plaatsvindt bij archivering. Zoals eerder vermeld vindt archivering meestal ruim na afronding van een project pas plaats, wat het leereffect van evaluatie vermindert. Een enkele respondent geeft aan dat weinig aandacht aan goed werk wordt gegeven. Grote problemen worden besproken, maar complimenten over een geslaagd project zijn schaars. Bovendien wordt hoofdzakelijk gekeken naar het financiële resultaat van een project. Buiten de eerder besproken procesverbetering als het kwaliteitshandboek wordt aangepast rond een audit, wordt hier weinig aan gedaan. Veel respondenten geven aan dat alles bespreekbaar is, bijvoorbeeld in de vergadering, en dat

met goede argumenten het mogelijk is om iets veranderen. Als de directie overtuigd wordt, beslissen die tot verandering, wat geaccepteerd wordt door de medewerkers. De hiërarchie speelt wel een rol aangezien de directie overtuigd moet worden. *“Je moet opkomen voor je eigen idee als je iets wilt bereiken, maar dat kan ook met de informele sfeer”*.

Overig

De respondenten zien allemaal een positieve toekomst voor Hemink. De verwachtingen zijn dat ondanks fluctuaties in de hoeveelheid werk de organisatie zal groeien. Het bedrijf is bezig met mogelijke expansies richting andere gebieden, zoals energieconcepten. Hemink heeft zich ontwikkeld van een schildersbedrijf tot wat het nu is en blijft verder zoeken. De verwachting is dat door stijgende energieprijzen de energielabels van woningen belangrijker gaan worden. Daar probeert Hemink nu op in te spelen. Verder zijn alle respondenten trots op het bedrijf. *“Het is een mooie club mensen die er voor gaat”*. De werknemers zijn trots om als Twents bedrijf te opereren in heel Nederland. *“Veel grote bouwbedrijven komen uit de grote steden en zo'n bedrijfje uit Borne heeft zich er maar mooi tussen genesteld”*.

4.2 Analyse van de huidige situatie bij Hemink – knelpunten

De huidige situatie is geanalyseerd door deze nader te beschouwen in het licht van de theorie en verschillen en overeenkomsten in de responsies nader te bekijken. Met behulp van de theoretische inzichten worden knelpunten benoemd bij de inbedding van kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering bij Hemink.

ISO/VCA systeem

Het KVGGM-handboek wordt periodiek up-to-date gehouden en geeft een structurering van alle procedures. Ondanks dat het actueel is en redelijk overzichtelijk lijkt, is de inhoud niet overal goed bekend en worden niet alle voordelen ervan gevoeld. Het feit dat het bekend staat als ISO/VCA systeem geeft aan dat het gelinkt wordt aan certificering. Ook al is het handboek misschien ontstaan vanuit de wens om ISO te behalen, het is nu hoofdzakelijk de uitwerking van alle procedures en processen binnen de organisatie en in het bijzonder van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid. Op het moment is het handboek toegankelijk, maar niet goed bekend, wat zijn uitwerking heeft op de uitvoering van beleid. Voor integratie van kwaliteits- en veiligheidsbeleid in een organisatie en de bedrijfsprocessen dient het beleid helder gecommuniceerd te worden naar alle medewerkers (Tillema, 2002). Er is duidelijk leiderschap nodig en de werknemers moeten hun verantwoordelijkheden kennen (Zhang, 2001). Het handboek wordt wel bijgehouden, maar niet helder gedeeld onder alle werknemers, waardoor een deel van hen weinig vertrouwd is ermee. Het handboek zorgt voor een structurering van werkzaamheden, waardoor continu verbeterd kan worden. Doordat een deel van de werknemers weinig vertrouwd is met het handboek ontstaat de mogelijkheid dat minder volgens de procedures wordt gewerkt en er minder actief naar verbetering wordt gezocht. Medewerkers worden alleen op de hoogte gesteld als iets in hun werkzaamheden verandert. De medewerkers accepteren het beleid, passen hun gedrag deels aan, maar het systeem leeft sterk niet onder de medewerkers.

- Het KVGGM-handboek staat bekend als ISO/VCA systeem en een deel van de werknemers is niet goed bekend met de inhoud.

Kwaliteitsbeleid

Om klanten te bedienen, moeten de interne en externe kijk op het kwaliteitsconcept worden gecombineerd zodat processen en kosten beheerst kunnen worden. Bij een goed functionerende interne bedrijfsvoering op het gebied van kwaliteitszorg kan aan de eisen van klant worden voldaan (Tillema,

2002). Bovendien kunnen lagere kosten voor een hogere winst zorgen. Binnen Hemink is de situatie ontstaan dat het aan de ene kant positief wordt bevonden dat projectleiders veel op de projecten aanwezig zijn en pragmatisch werken om de klant te bedienen, maar aan de andere kant worden de procedures uit het handboek daarbij vaak niet gevolgd en kan vooral vastlegging achter blijven. Om de projectleiders optimaal te laten functioneren is door meerdere respondenten het belang van werkvoorbereiding onderstreept, hoofdzakelijk intern, maar ook extern zoals met een referentiewoning voor de klant. Daardoor kunnen duidelijke verwachtingen tussen Hemink en een klant gecreëerd worden en het interne proces om daaraan te voldoen, wordt beter gestructureerd en beheersbaar. Effectieve deling van de beschikbare informatie is van belang. Door zo veel mogelijk te werken volgens een vast stramien, bijvoorbeeld met inspectierapporten, kunnen fouten worden opgespoord, de uitvoerende werkzaamheden soepeler verlopen en uiteindelijk de kosten dalen. Dit kan worden bereikt door consequent volgens het kwaliteitshandboek te werken en dat regelmatig up-to-date te houden. Projectleiders moeten op dit moment nieuwe projecten vaak snel opstarten en dienen veel op de bouwplaatsen aanwezig te zijn. Als er beperkte werkvoorbereiding plaats vindt zullen vaste procedures minder snel gevolgd worden. Het belang van een toolbox, de informatievoorziening op voorhand van een project inclusief zaken als inspectierapporten, routebeschrijvingen en wat er exact moet gebeuren, wordt onderstreept door de respondenten. Bovendien groeit Hemink als organisatie, terwijl de interne bedrijfsvoering op sommige vlakken niet is meegroeid, zoals onder andere naar voren komt bij informatiedeling, waar op wordt ingegaan in de subparagraaf over kennisoverdracht. Voor het kwaliteitsbeleid betekent het vooral dat werknemers vaak druk zijn en het kwaliteitshandboek er op aangepast kan worden. Kwaliteitszorg kan leiden tot interne procesbeheersing en daarmee tot lage (faal) kosten en extern tot het efficiënt voldoen aan de eisen van de klant (Tillema, 2002).

- Projectleiders worden gestimuleerd pragmatisch te werken om de klant te bedienen, maar daardoor worden procedures soms uit het oog verloren.
- Organisatie groeit terwijl de bedrijfsvoering op sommige vlakken niet meegroeit.

Veiligheidsbeleid

Net als bij het kwaliteitsbeleid verloopt de uitvoering van het veiligheidsbeleid rondom de projecten veelal op een pragmatische wijze en vindt vastlegging vaak pas later plaats. De uiteindelijke praktische veiligheidszorg verloopt op dit moment zonder negatieve gevolgen omdat alle werknemers doordrongen zijn van het belang, waardoor kosten en tijdsdruk geen hogere prioriteit krijgen. Alle zaken zijn echter zorgvuldig opgenomen in het KVGGM-handboek. De opstartfase van een project is wederom van belang, werkvoorbereiding wordt onderstreept, vooral goede informatiedeling. Materiaal en materieel om veilig te werken zijn beschikbaar. Het veiligheidsbeleid zorgt voor een nette werkplek waar efficiënt kan worden gewerkt. Binnen Hemink zijn al opvattingen om efficiëntie verder uit te werken door bijvoorbeeld enkele ideeën van Lean Manufacturing toe te passen. Door overbodige aspecten te elimineren in het proces kan er nog overzichtelijker en efficiënter gewerkt worden. Dit kan worden toegepast op alle locaties van de organisatie, dus niet alleen op de bouwplek, maar ook in bussen en op kantoor. Overal zorgt een opgeruimde werkplek voor veilige situaties, maar ook voor netheid en efficiëntie. Op deze wijze kunnen de principes van het veiligheidsbeleid worden doorgetrokken naar efficiënt en gestructureerd werken in alle geledingen van de organisatie. Op kantoor is bijvoorbeeld het zoeken naar projectmappen een veelvoorkomend fenomeen. Alle projectmappen staan in principe op jaar en nummer geordend in kasten. In de praktijk liggen echter vaak mappen op iemands bureau, in een auto van een projectleider of staan ze niet goed op volgorde. Bovendien is er een groot aantal mappen, mede omdat archivering soms op zich laat wachten, waar in de volgende subparagraaf over certificering op wordt ingegaan. Op dit moment moeten medewerkers daarom regelmatig lang zoeken naar een map. Een nette en gestructureerde werkplek en manier van

werken kunnen in alle facetten van een bedrijf voordeel opleveren (Tillema, 2002). Om veiligheidszorg te borgen in de organisatie is het van belang om in alle geledingen de principes door te voeren, zodat het onderdeel wordt van de basiswaarden en normen.

- Discrepancie tussen pragmatisch werken en procedures volgen (net als bij kwaliteitsbeleid)
- Werken op een nette en gestructureerde manier is niet ingebed in de hele organisatie en leidt daardoor tot lagere efficiëntie.

Certificering

ISO en VCA kunnen een extra motivatie zijn of zoals in de interviews naar voren komt, een stok achter de deur om kwaliteits- en veiligheidszorg beter in te bedden in een organisatie. De certificaten zijn uiteindelijk een gevolg van goed kwaliteits- en veiligheidsbeleid, ze tonen een goed gestructureerde interne organisatie aan. Certificering geeft steun bij het actueel houden van het KVGGM-handboek waar alle procedures in zijn vastgelegd. Hierdoor staat het systeem altijd op papier, alles is terug te vinden en werk is eenvoudiger van elkaar over te nemen, kennis die in de hoofden van werknemers zit, komt gedeeltelijk op papier te staan. Dit is voor een groeiende organisatie als Hemink belangrijk, omdat hierdoor de competenties van de organisatie niet alleen in haar werknemers zit, waar het bedrijf dan afhankelijk van wordt (Christensen & Overdorf, 2000). De gestructureerde manier van werken met het handboek geeft de mogelijkheid tot verdere groei van de organisatie. Op dit moment worden het handboek en eventuele wijzigingen echter niet algemeen gedeeld, waardoor de noodzaak van het systeem minder goed gevoeld kan worden (Aarts, 2000). Nieuwe werknemers worden in beperkte mate geïnformeerd over het KVGGM-handboek, ISO en VCA, “*ze worden vaak in het diepe gegooid*”. Dit komt de uitvoering van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aanvullend het behalen van certificering niet ten goede en voor een groeiende organisatie is dat een belangrijk punt. Medewerkers die met het systeem werken moeten ook betrokken worden in het meedenken of ontwikkelen van dat systeem (Aarts, 2000). Het nut van certificering wordt wel ingezien, maar de uitvoering is niet verweven in de dagelijkse routine. In de literatuur is gevonden dat management de leiding moet nemen en medewerkers goed dient te informeren, pas dan kunnen zij de verantwoordelijkheid dragen om het goed uit te voeren. Medewerkers worden weinig betrokken bij het onderhoud van het systeem, waardoor ze zich tevens weinig betrokken voelen bij het behalen van certificering. ISO wordt soms gezien als documentatie hulp en niet als kwaliteitsbasis. Vastlegging wordt op het moment slecht uitgevoerd, het gebeurt vaak lang na afloop van een project. Het systeem van vastlegging wordt zo simpel mogelijk gehouden. “*De uitvoerders hoeven geen dingen te schrijven, maar kunnen gewoon kruisjes zetten, wat weer tijd scheelt*”. Er wordt rekening mee gehouden dat vastlegging tijd kost, maar in de dagelijkse praktijk prioriteiten worden vaak anders gelegd, het geschiedt regelmatig pas heel laat. Een mogelijk nadeel van het afslanken of eenvoudiger maken van het systeem van vastlegging is dat medewerkers het nut ervan minder gaan voelen. Het komt ook voor dat formulieren half worden ingevuld en vlak voor een audit worden aangevuld. Een eenvoudig werkbaar systeem is goed om mee te werken, maar uiteindelijk moeten medewerkers prioriteit geven aan het voldoen aan de eisen van het certificeringssysteem.

- Slechts een deel van werknemers is vertrouwd met de certificeringen (en het handboek), het wordt niet gedeeld onder alle medewerkers.
- Vastlegging geschiedt heel laat en beperkt.

Kennisoverdracht

Hemink is als organisatie gegroeid en doet dat nog steeds. Het kwaliteits- en veiligheidssysteem, en ISO/VCA systeem worden geüpdate om hierin mee te gaan. Dit gebeurt echter door een selecte groep medewerkers en niet iedereen is er goed bekend mee. Medewerkers zijn vaak druk en de uitvoering

van veel taken verloopt op pragmatische wijze. Hemink heeft een informele en unieke cultuur en veel communicatie geschiedt mondeling en op informele basis. Middels het handboek is wel een vorm van formele structurering ontstaan, maar de dagelijkse praktijk verloopt niet altijd bijpassend. Op kantoor levert de calculatieafdeling bijvoorbeeld volledige projectmappen aan, maar er vindt meestal geen mondelinge toelichting plaats. Rondom overdrachtsmomenten wordt weinig mondeling gecommuniceerd, waardoor informatiedeling beperkt is. Kennisoverdracht is in alle geledingen van belang, vanaf management tot aan uitvoerder, alle werknemers zijn belangrijk en hebben kennis nodig. Enkele respondenten gaven aan dat een duidelijke visie van het bedrijf richting alle medewerkers voor de toekomst ontbreekt. Voorbeeldgedrag is belangrijk, dat begint bij het management, werkt door naar alle afdelingen (Aarts, 2000). Als projectleiders bijvoorbeeld geen belang geven aan kwaliteits- en veiligheidszorg hechten zullen uitvoerders dat ook niet doen. De wekelijkse vergadering speelt een belangrijke rol, daar wordt veel gesproken over de lopende projecten. Ondanks dat een informele sfeer en cultuur bestaat, is communicatie (kennisoverdracht) over projecten tussen afdelingen buiten die vergadering om veelal beperkt.

Evaluatie gebeurt meestal bij archivering, die vaak laat plaats vindt, “*soms pas twee jaar later*”. Dat wil men binnen Hemink veranderen naar het moment van afronding, waarvoor reeds een nieuwe kwaliteitsfunctionaris is aangenomen die zich daarmee gaat bezig houden. Voor de ISO auditor maakt het weinig uit, die kan niet zien of het meteen is ingevuld of na twee jaar, maar voor de interne processen en het leereffect is het wel belangrijk. Fouten worden beter gezien, van projecten kan geleerd worden zonder dat kennis wegzakt, en archivering zorgt voor een netter kantoor. Manco's in projecten worden wel bijgehouden, maar er wordt weinig naar de trends gekeken. Er kan verder gekeken worden dan het financiële resultaat. Alle processen kunnen continu verbeterd worden met behulp van de PDCA-cyclus. Op dit moment gebeurt het alleen bij een audit en door slechts enkele medewerkers, het kan breder gedeeld worden en meer continu gemaakt worden.

- Communicatie rondom projecten is beperkt.
- Evaluatie en daarmee procesverbetering wordt weinig en erg laat gedaan. Wederom komt naar voren dat slechts een deel van de werknemers zich hier mee bezighoudt of mee vertrouwd is.

Overig

De toekomst van Hemink wordt positief gezien. De respondenten vinden het een mooi bedrijf met een unieke cultuur. Om dit te blijven behouden is de borging van het kwaliteits-, veiligheidsbeleid en certificering van belang. De gestructureerde manier van werken kan continue procesverbetering en innovativiteit faciliteren (Briscoe, Fawcett & Todd, 2005). Er wordt naar de toekomst gekeken door bezig te zijn met nieuwe concepten wat in de huidige snel veranderende economie de kans op succes in de toekomst kan vergroten (Kotler, 2006). Het is tevens positief dat de werknemers oprecht trots zijn op hun bedrijf. De inbedding van kwaliteits- en veiligheidszorg in een organisatie is onder andere afhankelijk van de gedeelde cultuur, normen en basiswaarden. De unieke informele sfeer binnen Hemink draagt bij aan het succes van het bedrijf en is een belangrijke goed.

4.3 Project Keizersgracht

Om te kijken of de resultaten kunnen worden teruggevonden in de praktijk is een project onderzocht dat Hemink heeft uitgevoerd aan de Keizersgracht in Amsterdam. De keuze is hierop gevallen omdat op dit project een negatief financieel resultaat is behaald en de desbetreffende projectleider niet in de oorspronkelijke groep van geïnterviewden zat. Er wordt met name onderzocht of de gevonden knelpunten ook naar voren komen in een concreet project.

Verloop van het project

De opdrachtgever had een pand in beheer aan de Keizergracht waar zowel binnenwerk als buitenwerk moest worden gedaan, die beide onafhankelijk werden aanbesteed. Hemink heeft op het buitenwerk scherp geprijsd ingezet om zo misschien ook het binnenwerk te verkrijgen. Het binnenwerk is door Hemink gecalculeerd voor 100.000 euro, maar het is voor 70.000 euro naar een ander bedrijf gegaan, die mede daardoor ook failliet is gegaan. Voor het buitenwerk is Hemink wel gecontracteerd.

Het pand was in een slechte staat, *“het zag er daar uit of een bom ontploft was”*. Er zat een dikke oude laag verf op het pand die er eerst af moest. Afbranden mag niet in het monumentale centrum van Amsterdam, waardoor het lang duurde voordat al het hout kaal was. Van tevoren is wel een calculator langs geweest om het pand te inspecteren met een checklist schilderswerk, maar dat is vanaf de grond gebeurd. Als het vanaf de grond goed lijkt, is het praktisch altijd goed, maar in dit geval dus niet. *“Je kunt ook niet elke keer maar een steiger neerzetten om boven te inspecteren, het gaat immers praktisch altijd wel goed.* Je moest echt op de steiger staan om het goed te kunnen zien dat er een danig moeilijke laag verf af moest. Het glas moest bovendien van het merk Van Ruysdaal zijn, kwalitatief vergelijkbaar glas was niet goed genoeg. De leverancier van glas heeft het glas één keer verkeerd geproduceerd en één keer kapot laten vallen. Daardoor duurde het lang voordat het glas geleverd werd, maar dat straalt wel af op Hemink.

Daarbij moest het werk ook nog eens zo snel mogelijk worden uitgevoerd. *“Toen de steigers stonden vroeg de opdrachtgever al weer wanneer ze weg gingen”*. Eigenlijk was de opdrachtgever alleen maar aan het zeuren. Hij wilde bijvoorbeeld per se tien schilders daar zien, maar die waren helemaal niet beschikbaar. Als oplossing zijn Duitse uitzendkrachten ingehuurd, die al wel eerder voor Hemink hadden gewerkt. Uitzendkrachten worden normaal gesproken in een ploeg gezet met vaste Hemink medewerkers. *“De Hemink gedachte is kwaliteit, er moet Hemink gedacht en uitgestraald worden”*. Uitzendkrachten zijn toch net anders. Bij dit project zouden vaste Hemink medewerkers aan de bel hebben getrokken, *“van het is veel te veel en lastig met die verflaag”*. Hemink uitvoerders hebben verantwoordelijkheid en die handelen daar ook naar, anders worden ze er op aangesproken.

De procedures uit het handboek zijn niet gevolgd. *“Daar was geen tijd voor, de verf moest er snel af, dan ga je geen formulieren doen”*. De projectleider van Hemink was ten tijde van dit project nog maar relatief kort werkzaam bij de organisatie. Bij de wekelijkse vergadering wordt de planning doorgesproken, ook voor weken vooruit. Er is van tevoren in principe een opleverdatum afgesproken. Een bedrijfsleider weet dus als het goed is op het moment dat hij een werk krijgt de opleverdatum en de planning van schilders. Maar je moet sterk voor jezelf opkomen bij de vergadering als je meer schilders wilt. Bij zijn vorige werkgever had de projectleider zonder certificering gewerkt en met het handboek van Hemink is hij nog weinig vertrouwd geraakt. Dus het was lastig voor hem om de procedures te volgen of hard voor zichzelf op te komen.

Uiteindelijk zijn de kosten hoger geworden dan beraamd en kon slechts een deel daarvan worden verhaald op de opdrachtgever. Het project heeft dus flink verlies gedraaid. Er is nauwelijks een evaluatie gedaan, mede omdat de projectmap nog niet gearchiveerd is. De ISO-map ligt waarschijnlijk zelfs nog bij een uitzendkracht. De projectleider heeft zelf wel geleerd van dit werk, hij denkt zelf veel na over dit project. Hij zou nu beter inspecteren van tevoren, maar vaak speelt tijdsdruk wel een grote rol. Hij zou er nu tijd voor maken. Hij zou proberen meer de procedures te volgen, er meer bovenop te zitten en meer vast te leggen. Maar dat zou dan wel weer ten koste gaan van tijd voor andere projecten.

Knelpunten bij de uitvoering

Bij dit project zijn meerdere aspecten fout gelopen. Het is bijvoorbeeld nadelig voor de winstmarge dat Hemink scherp geprijsd had ingezet op het buitenwerk om tevens het binnenwerk te verkrijgen, maar alleen voor het buitenwerk is gecontracteerd. Hier wordt onderzocht of de knelpunten uit de analyse van de huidige situatie bij Hemink kunnen worden gerelateerd aan dit project.

Uit de analyse in paragraaf 4.2 blijkt dat veel werknemers weinig vertrouwd zijn met het kwaliteitshandboek. Dit leidt ertoe dat minder volgens de procedures wordt gewerkt en vastlegging achterblijft. Bovendien werken projectleiders vaak op een pragmatische wijze. Bij dit project is te zien dat een projectleider die relatief kort bij de organisatie werkt, niet vertrouwd is met de inhoud van het handboek. Nieuwe werknemers krijgen het niet aangereikt, het kan voorkomen dat ze het alleen een keer doorbladeren. De projectleider zegt dat de procedures niet zijn gevolgd en dat hij zelf heeft geprobeerd om met gezond verstand de boel op te lossen. Het kwaliteits- en veiligheidsbeleid zijn niet goed ingebed, de projectleider is niet vertrouwd met het handboek en het behalen van certificering.

Dit project moest heel snel worden opgestart. Gedurende het hele project speelt tijd een grote rol. Het moet snel starten en snel worden afgerond, tijd krijgt een hogere prioriteit dan het volgen van de procedures van kwaliteits- en veiligheidsbeleid. Dit komt ook duidelijk naar voren in de werkvoorbereiding, kennisoverdracht en vastlegging.

De inspectie vooraf van het pand is gebrekkig uitgevoerd. Het is misschien niet mogelijk om elke keer een steiger daarvoor neer te zetten, maar de problematische verflaag is wel over het hoofd gezien. Het is aangetoond dat efficiëntie belangrijk is, maar in dit geval heeft het geleid tot grotere problemen. Daarnaast zijn afspraken met de opdrachtgever van tevoren niet duidelijk vastgelegd. Het was niet helder dat de klant per se Van Ruysdaal glas wilde of dat hij tien schilders verwachtte. Bovendien was de beschikbare informatie niet goed gedeeld met de projectleider, hij heeft slechts de projectmap gekregen, dus alleen de informatie die daarin was gedocumenteerd. Indien de procedures uit het handboek waren gevolgd en werkvoorbereiding uitgebreider was gedaan, hadden deze problemen (deels) voorkomen kunnen worden. Het belang van werkvoorbereiding is in de interviews duidelijk onderstreept, maar is bij dit project niet zorgvuldig uitgevoerd.

Tijdens de uitvoering van het project is op dezelfde wijze verder gegaan. De projectleider heeft alles gedaan om het werk snel af te krijgen, door bijvoorbeeld Duitse uitzendkrachten in te huren. Maar wederom is kennisoverdracht en vastlegging veelal achterwege gebleven. Op meerdere vlakken is communicatie over het project beperkt geweest. De uitvoerders hebben niet tijdig aangegeven dat het een hele moeilijke klus was. De projectleider heeft weinig informatie aangereikt gekregen en heeft bij de wekelijkse vergadering niet meer schilders kunnen eisen. De procedures zijn niet gevolgd en vastlegging is nauwelijks gebeurd omdat niemand daar prioriteit aan gaf.

Er is duidelijk naar voren gekomen dat de medewerkers van Hemink weinig vertrouwd zijn met het kwaliteitshandboek, en daarmee met het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en certificering. Projectleiders werken veelal op een pragmatische wijze en bij dit project is de werkvoorbereiding en kennisdeling beperkt geweest en moest heel snel gestart worden. Door het niet volgen van de procedures is een deel van de problemen ontstaan. Bovendien was daardoor geen vangnet om op terug vallen aanwezig en is op pragmatische wijze geprobeerd de problemen op te lossen, wat eigenlijk achter de feiten aanlopen is. De gestructureerde manier van werken is achterwege gebleven.

De vastlegging is nauwelijks gebeurd en de ISO-map is zelfs kwijt. De projectmap is nog niet gearchiveerd. Mede hierdoor is geen evaluatie uitgevoerd. De projectleider heeft zelf wel geleerd van

dit project, maar Hemink als organisatie niet. Bovendien zijn de aspecten die de projectleider zelf heeft geleerd ook (deels) opgenomen in het kwaliteitshandboek.

Bij dit project zijn meerdere aspecten fout gelopen. Hoewel een stuk pech kan worden aangedragen als reden, zijn veel aspecten ook terug te voeren naar de knelpunten uit de analyse. Ze komen allemaal in bepaalde mate naar voren. Dit onderstreept het nut van de inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend certificering in de praktijk.

Hoofdstuk 5 Conclusies & Aanbevelingen

De Hemink Groep B.V. probeert haar klanten zo goed mogelijk te bedienen. Om aan de eisen van de klant te kunnen voldoen heeft de organisatie als doelstelling om met het kwaliteits- en veiligheidsbeleid de interne processen en kosten te beheersen. In het verlengde daarvan heeft Hemink ISO en VCA certificering. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag:

- *Op welke wijze kunnen er bij Hemink verbeteringen worden aangebracht in de inbedding van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend in het proces van voldoen aan certificering?*

5.1 Conclusies

Hemink is een succesvolle organisatie die graag door wil groeien. Om dit te bereiken wordt geprobeerd om gestructureerd te werken met behulp van vaste procedures uit het KVGGM-handboek. Dit is een uitwerking van het kwaliteitsbeleid en het veiligheidsbeleid. Aansluitend hebben de certificeringen de rol van ondersteuning hierbij aangenomen. Om tot effectieve uitvoering van kwaliteits- en veiligheidszorg te komen is de borging van belang.

In de huidige situatie verlopen veel processen op een succesvolle manier. Er zijn echter ook enkele knelpunten gevonden die terug zijn te voeren naar een slechte inbedding van beleid en certificering. Het KVGGM-handboek staat bekend als ISO/VCA systeem, en een deel van de werknemers is niet bekend met de inhoud ervan. Dit komt terug in de uitvoering van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid, een deel van de werknemers volgt de procedures in beperkte mate. Daar komt bij dat projectleiders veel op de bouwlocaties aanwezig moeten zijn en gedeeltelijk pragmatisch werken, waardoor procedures nog verder uit het oog kunnen verdwijnen. Als gevolg daarvan wordt ook vastlegging op het moment slecht uitgevoerd. Een deel van de werknemers is niet vertrouwd met het handboek en met het behalen van certificering. Hierdoor wordt het verbeteren van processen slechts door enkele medewerkers uitgevoerd. Evaluatie wordt vaak laat gedaan en de resultaten daarvan worden weinig gebruikt en lang niet altijd gedeeld met andere werknemers. Hoewel er een erg open en informele sfeer heerst, blijft communicatie en kennisdeling wel eens achterwege. Communicatie buiten de afdeling, bijvoorbeeld in de werkvoorbereiding kan beperkt zijn.

Door de gevonden knelpunten te verbeteren kan het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en aansluitend het proces van voldoen aan certificering beter worden ingebed in de organisatie. De interne processen en kosten kunnen dan beter beheerst worden en daardoor kan beter worden voldoen aan de wensen van de klant. Daarnaast zal het eenvoudiger worden om certificering te behalen. Hieronder volgen de aanbevelingen die op basis van de analyse zijn gevonden.

5.2 Aanbevelingen

Met de volgende aanbevelingen, die zijn gevonden op basis van de analyse, kan het kwaliteits- en veiligheidsbeleid beter worden ingebed in de organisatie en kan certificering meer een logisch gevolg worden van dat beleid. Er zitten enkele formele aspecten in verwerkt, maar deze zorgen er voor dat Hemink als groeiende organisatie haar unieke informele cultuur kan bewaren, projectleiders pragmatisch kunnen blijven werken en er toch gestructureerd gewerkt wordt. De betrokkenheid van medewerkers zal worden vergroot en ze zullen meer het nut gaan inzien van gestructureerde kwaliteits-, veiligheidszorg en certificering.

Formaliseren van werkwijzen

Om als organisatie te kunnen groeien, dienen de werkwijzen deels geformaliseerd te worden, met behoud van de informele cultuur. Het KVGGM-handboek speelt hier een belangrijke rol in.

Het handboek, dat op het moment als ISO/VCA systeem bekend staat, kan worden aangeduid als KVGGM-handboek of kwaliteitshandboek en kan beter worden gedeeld met alle werknemers. De kwaliteitsmanager en het management kunnen hier een leidende rol in spelen. Als het bekend zou zijn als KVGGM-handboek kan het meer worden gezien als een overzicht van alle processen waar volgens gewerkt wordt en niet als extra papierwerk vanwege certificering. Nieuwe werknemers kunnen het beter aangereikt krijgen en het dient beschikbaar te zijn voor alle medewerkers. Op deze wijze wordt het beleid en de procedures helder gedeeld door de hele organisatie en zullen medewerkers er meer vertrouwd mee raken. Bovendien kan het ertoe leiden dat certificering minder als papierwerk wordt gezien.

De fase van werkvoorbereiding naar uitvoering moet een formele stap worden. De kwaliteitsmanager dient dit vast te leggen in het KVGGM-handboek en medewerkers moeten geïnformeerd worden. Om met een groeiende organisatie de pragmatische manier van werken van projectleiders te integreren in het kwaliteitsbeleid, is een goede werkvoorbereiding essentieel. Alle verwachtingen, afspraken en informatie over een project dienen helder vastgelegd te worden. Vervolgens moeten projectleiders en uitvoerders, zoals schilders, goed geïnformeerd worden over alle facetten van een project middels een volledige projectmap en een goede opstart van een toolbox. De verplichte formulieren dienen direct ingevuld te worden. Deze stap dient formeel te worden doorlopen. Dit kan ertoe leiden dat een projectleider pragmatisch kan blijven werken en tegelijkertijd eenvoudiger kan voldoen aan de eisen van het handboek. Projectleiders moeten bijna direct starten als ze een project toebedeeld krijgen, dus de werkvoorbereiding moet zo volledig mogelijk zijn. Op deze wijze kan betere procesbeheersing ontstaan en kunnen faalkosten dalen. Bovendien kan dit ook invloed hebben op de mate van vastlegging, aangezien een deel ervan wordt al gedaan bij de formele stap van opstarten. Het kan leiden tot het beter volgen van de procedures uit het handboek en ondertussen het behouden van de vrijheid van de projectleiders.

Evaluatie dient centraal en snel na afronding van een project te worden uitgevoerd en resultaten kunnen vaker worden teruggekoppeld naar medewerkers. De administratie- en kwaliteitsafdeling dragen hiervoor de verantwoordelijkheid en de stap dient vastgelegd te worden in het KVGGM-handboek. Een vaste termijn kan ingesteld worden van bijvoorbeeld drie maanden na de geplande einddatum van een project. Vastlegging kan verbeteren door eerder genoemde aanbevelingen. Als werknemers bovendien zien dat evaluatie snel wordt uitgevoerd en gebruikt wordt voor procesverbetering, zullen ze afronding van projectmappen belangrijker gaan vinden. De administratieafdeling kan daardoor projectmappen sneller archiveren en de kwaliteitsafdeling kan een volledige evaluatie uitvoeren. Er dient een structurele evaluatie te worden uitgevoerd door de kwaliteitsafdeling, door te kijken naar trends in manco's en kwaliteitsregistratie. Medewerkers zullen zich meer betrokken gaan voelen bij procesverbetering als evaluatie gedeeld wordt. Op deze manier kan men leren van fouten zonder dat kennis wegzakt, en daarbij kan men leren van elkaars fouten. Zeker als medewerkers ook meer bekend zijn met het KVGGM-handboek kunnen zij bijdragen aan het continu verbeteren van het systeem voor het deel van het primaire proces waarbij zij betrokken zijn.

- Het handboek vanuit het management en de kwaliteitsafdeling aanduiden als KVGGM-handboek (of kwaliteitshandboek) en delen met de medewerkers.
- De fase van werkvoorbereiding naar uitvoering een formele stap maken in het KVGGM-handboek en de medewerkers informeren.
- Evaluatie centraal en snel na afronding van een project uit laten voeren door de kwaliteitsafdeling en resultaten vaker delen met de medewerkers.

Organiseren op overdrachtmomenten

Aansluitend op het formaliseren van de werkwijzen spelen de overdrachtmomenten een belangrijke rol, die duidelijker gemaakt kunnen worden. Voor de stap van werkvoorbereiding naar uitvoering is al een aanbeveling gedaan, maar er zijn enkele aspecten die op alle overdrachtmomenten van toepassing zijn.

De afstemming tussen afdelingen op overdrachtmomenten moet explicieter worden met inhoudslijsten. De verwachtingen tussen afdelingen kunnen expliciet worden gemaakt en worden vastgelegd in het KVGGM-handboek, om helder te maken wat er van elke afdeling verlangd wordt. Aan de hand daarvan kunnen standaard inhoudslijsten worden opgesteld waaraan werk moet voldoen als het naar een volgende stap in het primaire proces gaat. Als werk wordt doorgegeven dient de inhoudslijst afgevinkt en toegevoegd te worden, zodat helder is wat er wel of niet bij zit. Eventuele bijzonderheden kunnen ook worden vermeld. Met deze vorm van kennisdeling wordt de afstemming tussen verschillende afdelingen in het primaire proces verbeterd.

Mondelinge toelichting dient te worden ingezet als aanvulling rond overdrachtmomenten om de afstemming en de efficiëntie te verbeteren. Zeker voor de eerder beschreven stap van werkvoorbereiding naar uitvoering is een mondeling gesprek tussen een calculator (of werkvoorbereider) en een projectleider van belang. De verwachtingen tussen hen wordt helder en alle beschikbare informatie wordt gedeeld. Bovendien kan dit de betrokkenheid van afdelingen bij elkaar of bij projecten vergroten, medewerkers krijgen meer begrip voor elkaar. Een mogelijkheid is om ook mondeling overleg plaats te laten vinden na afronding van een project tussen een projectleider en een administrateur of kwaliteitsfunctionaris. Maar in ieder geval is het belangrijk bij de beschreven stap van werkvoorbereiding naar uitvoering. Het is een waardevolle toevoeging bij het formeel maken van die stap.

- De afstemming tussen afdelingen verbeteren door inhoudslijsten toe te voegen op overdrachtmomenten en verwachtingen vast te leggen in het KVGGM-handboek.
- Mondelinge toelichting invoegen om de afstemming tussen afdelingen op overdrachtmomenten te verbeteren, zeker bij de stap van werkvoorbereiding naar uitvoering, via het KVGGM-handboek.

Ondersteuning

Ten slotte zijn er nog twee aanbevelingen ter ondersteuning van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid, die daarmee bijdragen aan procesbeheersing.

Er kan een digitaal systeem worden opgezet waarin de voortgang van een project wordt bijgehouden. Hierin kan worden vermeld wie bij het project betrokken zijn, wat voor werk het is en in welke fase het zich bevindt: de voorbereiding, uitvoering of dat het afgerond is. Dit geeft een overzicht wat de status van een project is en er is eenvoudig basis informatie over te vinden. Dit kan leiden tot efficiëntie, maar ook betrokkenheid van medewerkers bij de verschillende projecten. Dit systeem kan indien gewenst later nog verder uitgebreid worden.

Projectmappen moeten beter geordend worden door alle medewerkers. Beter vastlegging en evaluatie leiden al tot snellere archivering, waardoor er minder mappen op de werkvloer staan. Voor de projectmappen die nog niet gearchiveerd zijn, moet er een systeem worden opgezet. Gedacht kan worden aan een opvallendere indeling van de kasten, kleurlabels voor elk jaar op de mappen, of dat iedereen die aan het eind van de dag zijn koffiekopje naar de keuken brengt ook alle mappen van zijn bureau terug in de kast zet die niet heel urgent op zijn bureau hoeven te zijn. Medewerkers kunnen ook een stapel gekleurde kaarten krijgen met hun naam erop die ze op de plek van een projectmap moeten

zetten als ze die uit de kast halen. Dit zijn redelijk eenvoudige stappen, die geïntegreerd kunnen worden in de dagelijkse praktijk. Aansluitend op de vorige aanbeveling, kan ook een digitaal systeem worden opgezet voor de projectmappen, waar medewerkers moeten invoeren als ze een map pakken of in de kast zetten. Dit kan de overzichtelijkheid en efficiëntie op kantoor verbeteren.

- Opzetten van een digitaal systeem met de status en basis informatie van een project.
- Projectmappen ordenen middels opvallende indelingen van kasten, kleurlabels, naamkaarten of een digitaal systeem.

Deze aanbevelingen zullen er aan bijdragen dat het kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid en aansluitend het proces van voldoen aan certificering beter worden ingebed bij Hemink.

Referentielijst

- Aarts, W.M. (2000), *Werken met ISO 9001:2000*. Deventer, Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Ahaus, C.T.B., de Heer, A. & Swinkels, W.K.J. (2001). *ISO 9000:2000-serie strategie en aanpak*. Deventer: Kluwer.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Bendell, A. & Boulter, L. (2004). ISO 9001:2000 A survey of attitudes of certificated firms. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 3, 295 – 316.
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. & Todd, R.H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No. 3, 309 – 330.
- Christensen, C.M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, March-April, 67-76.
- Downs, C.W. & Adrian, A.D. (2004). *Assessing organizational communication*. New York: The Guilford Press.
- Deming, W.E. (2000), *The new economics: for industry, government, education*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Juran, J.M. (1997). *Kwaliteitsmanagement, plannen – besturen – verbeteren*. Deventer: Kluwer.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kuo, T., Chang, T.J., Hung, K. & Lin, M. (2009). Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: a total quality management framework. *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 12, 1321 – 1335.
- KVGM Handboek, Hemink Groep B.V.
- Reid, R.D. & Sanders, N.R. (2002). *Operations management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shadish, W.R., Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Tillema, K. (2002). *Activity-based quality management*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Zhang, Z (2001). *Implementation of total quality management*. Rijksuniversiteit Groningen.
<http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2001/z.zhang/>

Websites

<http://www.heminkgroep.nl/>

<http://www.iso.org>

<http://www.vca.nl/>

Interviews medewerkers Hemink:

Deskundigen:

Dhr. H. Fluttert – Controller

Dhr. R. Olde Monnikhof – Kwaliteitsmanager

Mevr. R. Hummelink – Werkvoorbereider

Medewerkers Hemink:

Dhr. J. van den Berg – Algemeen directeur, eigenaar

Dhr. C. Braamhaar – Bedrijfsleider (projectleider)

Dhr. H. Huisman – Projectleider

Dhr. V. Keppel Hesselink – Werkvoorbereider

Dhr. R. Olde Monnikhof – Kwaliteitsmanager en functionaris

Dhr. B. Steenbergen – Hoofd calculatie

Appendix: Interviewprotocol

Algemeen – ISO/VCA systeem (KVGGM handboek) – Kwaliteitsbeleid – Veiligheidsbeleid – Certificering – Kennisoverdracht – Overig

Algemeen:

Hoe lang bent u al werkzaam bij Hemink?

Wat is uw functie bij Hemink?

Kunt u kort beschrijven hoe uw dagelijkse werkzaamheden en die van uw afdeling eruit zien?

ISO/VCA systeem (KVGGM-handboek):

Bent u bekend met het ISO/VCA systeem?

Kent u dit systeem ook als KVGGM-handboek (of kwaliteitshandboek)?

Wat verwacht dit systeem van uw afdeling?

Wat verwacht u voor uw afdeling van dit systeem?

In hoeverre komen deze verwachtingen uit?

Ontbreekt er volgens u nog iets in dit systeem, staat er teveel in, of staan er dingen verkeerd in?

Kwaliteitsbeleid:

Hoe ziet volgens u het kwaliteitsbeleid eruit binnen de organisatie?

Hoe waarborgt u kwaliteitszorg binnen uw afdeling?

In hoeverre is het mogelijk om de kwaliteit die geleverd wordt aantoonbaar te maken?

Zijn er speciale bijeenkomsten om te praten over kwaliteitszorg?

Hoe vaak bent u tegen problemen omtrent kwaliteitszorg aangelopen het afgelopen jaar?

Wat ontbreekt er volgens u aan de kwaliteitsuitvoering?

Wat zou u willen veranderen binnen uw afdeling om de kwaliteitszorg beter te kunnen waarborgen?

Hoe zou het kwaliteitsbeleid volgens u toegankelijker kunnen worden gemaakt?

Welke rol speelt kwaliteitszorg in het succes van Hemink?

Veiligheidsbeleid:

Hoe ziet volgens u het veiligheidsbeleid eruit binnen de organisatie?

Hoe waarborgt u veiligheidszorg binnen uw afdeling?

In hoeverre is het mogelijk om de veiligheid die geleverd wordt aantoonbaar te maken?

Zijn er speciale bijeenkomsten om te praten over veiligheidszorg?

Hoe vaak bent u tegen problemen omtrent veiligheidszorg aangelopen het afgelopen jaar?

Wat ontbreekt er volgens u aan het veiligheidsbeleid?

Wat zou u willen veranderen binnen uw afdeling om de veiligheidszorg beter te kunnen waarborgen?

Hoe zou het veiligheidsbeleid volgens u toegankelijker kunnen worden gemaakt?

Welke rol speelt veiligheidszorg in het succes van Hemink?

Certificering:

Zijn er in de afgelopen jaren met behulp van ISO bepaalde doelen bereikt? Zo ja, welke?

Zijn er in de afgelopen jaren met behulp van VCA bepaalde doelen bereikt? Zo ja, welke?

Is het duidelijk wat deze twee certificeringen van uw afdeling verwachten en hoe wordt dit duidelijk?

Ervaart u problemen of lastige aspecten bij uw werkzaamheden vanwege de certificeringen?

Denkt u dat Hemink voordeel heeft van deze twee certificeringen?

Hoe kijkt de omgeving (opdrachtgevers, concurrentie, wetgeving) van Hemink tegen certificering aan?

ISO of VCA formulieren: Hoe vaak moet u die invullen, doet u dat en ervaart u dat als lastig? Wat zou u daar graag anders in zien en waarom? Wat zou u motiveren om dit beter in te vullen?
Zijn er nog andere problemen die naar voren komen voor u bij het behalen van certificering?
Voelt u zich betrokken bij ISO en/of VCA, leeft het bij u en wat voor prioriteit geeft u eraan?

Kennisoverdracht:

Wat verwacht u van de andere afdelingen die voor en na uw afdeling in het proces komen?
Bent u op de hoogte wat andere afdelingen van uw afdeling verwachten?
Hoe verloopt de communicatie binnen uw afdeling?
Hoe verloopt de communicatie met andere afdelingen?
Wat vindt u van de huidige manier van communiceren (en de hoeveelheid)?
Zijn er zaken die u graag anders zou willen zien hierin en waarom?
Hoe zou u de huidige cultuur omschrijven?
Wat voor rol spelen cultuur en communicatie bij het behalen van certificering volgens u?
Is er per project sprake van een evaluatie achteraf en hoe verloopt dit?
Wordt er wel eens iets gedaan met eventuele problemen (procesverbetering)?
Wordt het aandragen van nieuwe ideeën in de huidige cultuur gestimuleerd?
Wordt er iets met ideeën van u of van andere werknemers gedaan (opvolging)?
Is het binnen Hemink moeilijk om iets te veranderen?
Wat zijn redenen voor u om wel of niet aspecten in uw eigen werk te veranderen?

Overig:

Vindt u de omgeving van Hemink erg veranderlijk?
Hoe ziet u de toekomst van Hemink?
Waar bent u trots op bij Hemink?
Zijn er nog andere dingen die u naar aanleiding van dit gesprek wilt opmerken of kwijt wil?
Heeft u nog vragen?

Bedankt voor de tijd en moeite!