

Opinie | Is kwaliteit eigenlijk wel te regelen?

Als het bouwproces goed vastgelegd wordt in procedures, krijgt men min of meer automatisch een kwalitatief goed gebouw. Op deze aanname drijven de International Organization for Standardization (ISO), Building Information Modelling (BIM), maar ook de nieuwe Wet kwaliteitsborging (Wkb). Maar is dat wel de juiste weg als we naar een steeds betere kwaliteit streven?

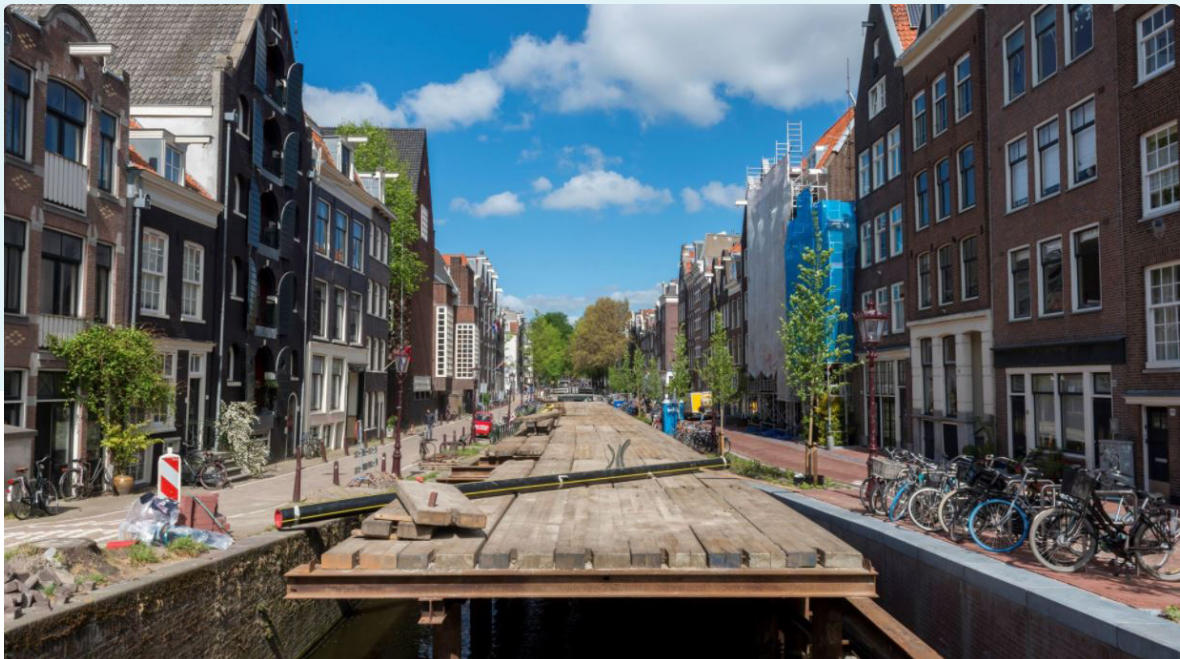


Foto: Shutterstock

Zolang de mens bestaat, is hij bezig kwaliteit te leveren. De ontwikkeling in technologie en diensten komt voort uit het kwaliteitsbesef om het steeds beter te doen, zodat de klant tevreden is en blijft. Kwaliteit leveren is dus een eeuwenoude bezigheid, het nieuwe is dat het kwaliteitsstreven pas voor de Tweede Wereldoorlog onder woorden werd gebracht door de Amerikaan William Edwards Deming.

Het waren destijds niet de Amerikaanse of Europese managers die de ideeën van Deming oppakten maar de Japanners. In 1975 stelde een onderzoek vast dat de Japanse kleuren-tv niet alleen goedkoper was, maar dat aan de Westerse kleuren-tv ongeveer vijf keer zoveel servicebeurten werden verleend als aan de Japanse apparaten. De Japanners presteerden het zelfs om op de automarkt door te dringen die van oudsher volledig gedomineerd werd door de Europeanen en Amerikanen. Japan liet zien dat met bewust nadenken over kwaliteit men de wereld kan veroveren. Deming was de eerste Amerikaan die de ster van een Grootofficier kreeg van de Japanse premier, omdat het succes van de Japanse industrie te danken was aan Demings werk.

Autoindustrie

Als men in kaart brengt hoe het bouwproces optimaal moet verlopen en dat vastlegt in procedures en werkinstructies, moet het ontwikkelen en bouwen zonder fouten kunnen zoals dat in de auto-industrie gebeurt. Het bouwproces moet maar eens een voorbeeld nemen aan de auto-industrie. De auto's rollen achter elkaar uit de bijna volledig gerobotiseerde fabriek, waarom kan dat niet in de bouw? Ook deze aanname wordt vaak in de bouwbranche ten onrechte gedaan. Wat vergeten wordt, is dat optimale processen alleen functioneren in een stabiele omgeving ofwel in de massa-industrie. Wat te doen als men te maken krijgt tijdens het proces met CO2, PFAS, stikstof, nieuwe wetgeving, duurzaamheidseisen, wijzigende wensen van de opdrachtgever, verzet uit de buurt en alle andere 'storende' invloeden uit de omgeving?

Dat betekent voor de bouwbranche dat hoe beter de bouwprocessen vastliggen, hoe slechter het vermogen is om te reageren op de dynamische omgeving. Als men als eenvoudig voorbeeld een organisatie neemt die perfect zijn deel van het bouwproces heeft vastgelegd in procedures en er komt een opdrachtgever die vastzit aan een deadline en de dienst sneller wil hebben dan de tijd die nodig is om het proces optimaal te doorlopen. De organisatie zal deze opdrachtgever moeten weigeren. De interne procedures worden dan belangrijker dan de wensen van de klant. Daarnaast wordt de kwaliteit van het denkwerk om tot een goed product te komen niet vastgelegd, maar alleen de processen. Een product kan optimaal het proces doorlopen en toch kwalitatief slecht zijn. In de informatica is voor dit verschijnsel een bekende uitdrukking: 'garbage in, garbage out'. Andersom kan het ook gebeuren dat men juist door niet de geijkte processen te doorlopen tot een uniek product komt.

Bouwverleden

Hoe komt het dat men denkt dat het altijd beter gaat worden door processen vast te leggen? Het bouwverleden laat vaak het tegendeel zien. Tijdens het realiseren van de binnenstad van Amsterdam was er geen bouwbesluit, niet de inbreng van stedenbouwkundigen, planologen, welstand en zelfs geen computer. Toch vinden velen de binnenstad van Amsterdam beter gelukt dan bijvoorbeeld het centrum van Almere of een Vinex-wijk die met vele nieuwe disciplines, van procesmanagers tot en met BIM-coördinator, tot stand is gebracht.

Brengen nieuwe middelen en gespecialiseerde kennis automatisch een beter product? Vastgelegde processen, maar ook het uit elkaar vallen van het bouwproces in vele specialismen, betekent niet automatisch kwaliteit. Uiteindelijk zal het altijd blijven gaan over de kwaliteit van de informatie, in hoeverre die aansluit bij de eindgebruiker. Daarom kan een woning in de oude binnenstad van Amsterdam vele malen beter zijn dan de nieuwste woning in de nieuwste wijk.

Speelruimte

Eén van de belangrijkste elementen van het vastleggen van processen is dan ook het nadenken over hoeveel speelruimte de partijen krijgen. Te weinig speelruimte doodt de flexibiliteit en creativiteit en te veel speelruimte kan tot ontsporing leiden. Niet de optimale vastgelegde bouwprocessen staan garant voor kwaliteit, maar het continue kunnen aanpassen op de onvoorspelbare dynamiek van de omgeving. Deze dynamiek moet zelfs de inspiratiebron zijn voor de partijen om zich steeds te vernieuwen. Ook ambtenaren van de gemeenten kunnen een belangrijke rol spelen bij het doorgeven aan de landelijke overheid dat sommige procedures verouderd zijn of het proces verstarren.

Het continu nadenken wat kwaliteit is, is afhankelijk van de specifieke locatie, met de specifieke opdrachtgever en de specifieke wensen van gebruikers maar ook omwonenden. Een volledig gestandaardiseerd proces naar een optimaal gebouw ontkent dat elk gebouw op maat gemaakt wordt.

Het gif voor het kwaliteitsdenken is juist het niet meer twijfelen aan elk vastgelegd beleid, proces, procedure of werkinstructie. Vastgelegde regels geven alle partijen van overheid tot en met de toekomstige onafhankelijke kwaliteitsborgers denkrust en zekerheid, maar dat is precies wat men niet wil als men naar een steeds betere kwaliteit streeft.

Robert Kromhof