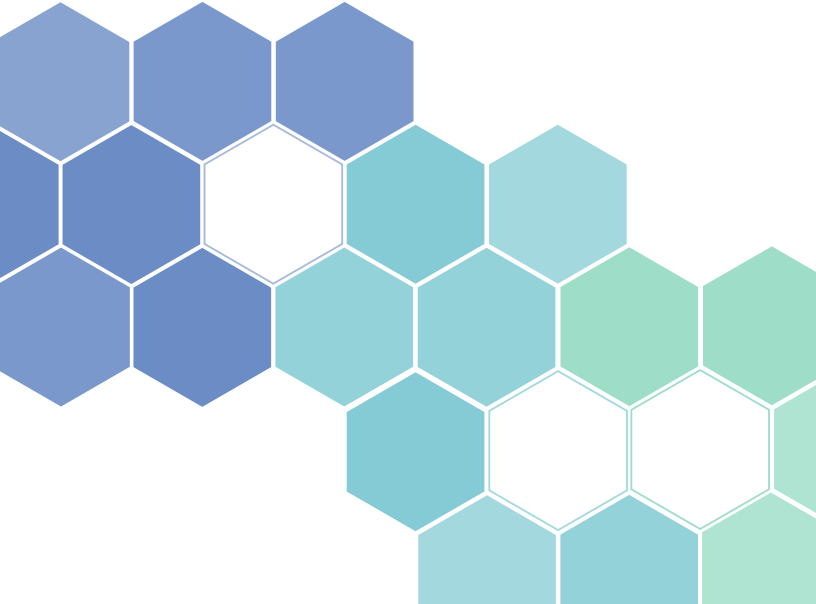
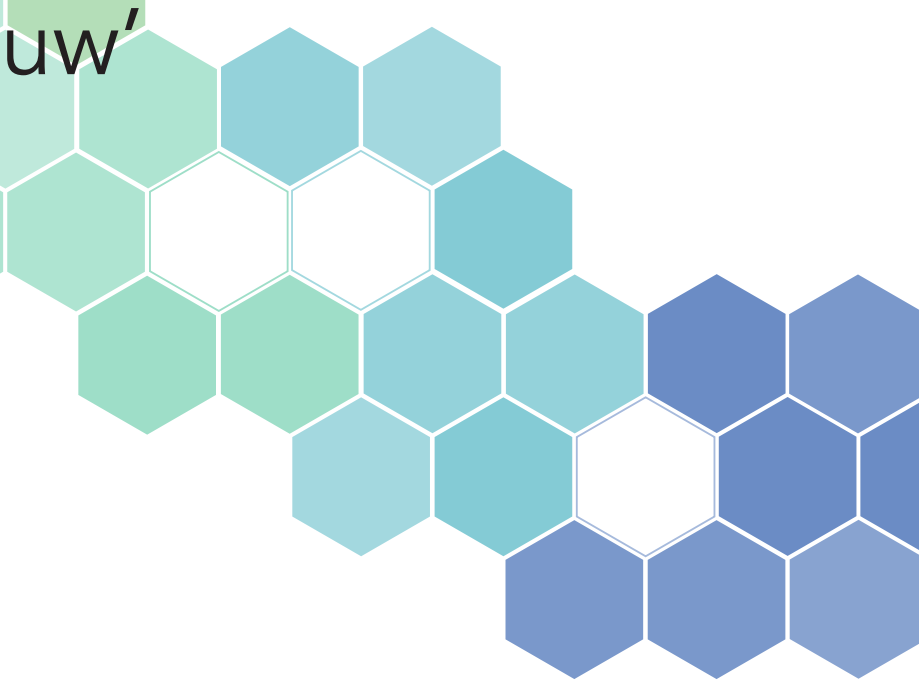




Presentatie
afstudeeronderzoek

'Het veranderen van kwaliteitsborging,
aan de hand van het bouwbesluit,
in de bouw'



25 juni 2019
Faculteit Bouwkunde - TU Delft
Anoek Moeskops

Introductie

- Afstudeeronderzoek
 - Startpunt 'Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen'
 - Focus op organisatorische verandering
 - Veranderingen voor aannemers
- Eindpresentatie
 - Proces van het afstudeeronderzoek
 - Conclusies met een advies brochure

De bouw...

Kwaliteit nieuwe huizen onder de maat

AVROTROS, 2017

Tientallen bouwfouten bij oplevering nieuwe huizen in regio

AD, 2018

'Inspecteurs: toezicht op bouw door gemeenten onvoldoende'

Driekwart van de gemeentelijke toezichthouders zegt dat er te weinig tijd is om alle bouwprojecten te controleren.

NRC, 2018

'Toezicht op bouwplaatsen schiet tekort'

AD, 2018

De bouw...



Wet 'Kwaliteitsborging voor het bouwen'

- Nieuwe wet 'Wet kwaliteitsborging voor het bouwen'
 - Voorgesteld april 2016 en aangenomen in mei 2019
 - Doel is om de bouwkwaliteit te verbeteren
 - Privatisering van kwaliteitsbeoordeling
- Voorgestelde verandering is gebaseerd op een zelfregulerende samenleving
 - Reguleren zonder tussenkomst van de overheid
 - Verschuiving van verantwoordelijkheid naar aannemer

Wet 'Kwaliteitsborging voor het bouwen'

- Kwaliteitsborging 'op basis van het bouwbesluit'
 - Bouwbesluit als leidend document om de kwaliteit te beoordelen
 - Beoordeling niet meer (vooral) door de gemeente
 - Beoordeling uitgevoerd door een particuliere instelling
- De aannemer krijgt meer verantwoordelijkheid in het nieuwe proces van kwaliteitscontrole
 - Dit vraagt om een nieuwe manier van werken van aannemers
 - Aannemers moeten hun organisaties veranderen door de verandering in verantwoordelijkheid

Onderzoeksdoel

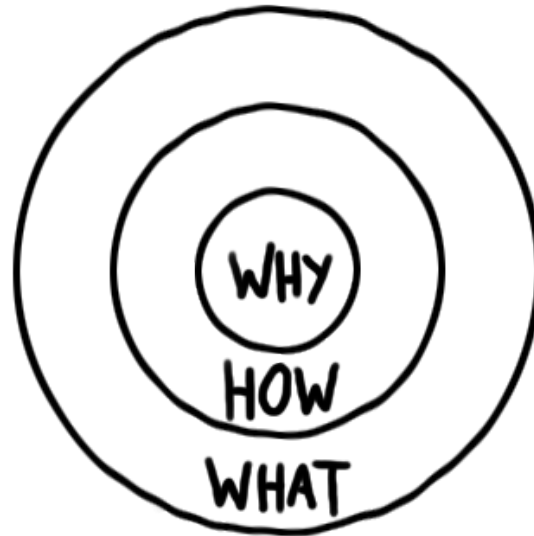
- Doel is het opstellen van een advies
 - Voor organisatorische verandering
 - Voor middelgrote tot grote aannemers
- Organisatorische verandering wordt gezien als een verandering van de 'tweede orde'
 - Tweede orde is structurele verandering in:
 - doelstellingen en strategieën
 - diensten, producten en technologieën
 - organisatiestructuur en cultuur
 - personeel en infrastructuur
 - budget en financiering

Onderzoeksvraag

*Hoe kan een aannemer zijn cultuur
en organisatiestructuur veranderen,
om een pro-actieve houding aan te
nemen ten aanzien van kwaliteitsborging?*

Aanpak van het onderzoek

- De 'Golden Circle' als aanpak
 - Waarom een organisatorische verandering?
 - Hoe een organisatorische verandering?
 - Wat binnen een organisatorische verandering?



Waarom?

- Privatisering als politiek standpunt in plaats van een middel om te verbeteren
 - Verbeteren van kwaliteit een twijfelachtig doel
- De praktijk van voorgestelde kwaliteitsborging process
 - Kwaliteitscontrole als uitbesteed product
 - Gezien als formaliteit in plaats van noodzaak

→ Waarom zouden we?
Aannemers met een pro-actieve houding

Hoe?

- Verandering een op maat gemaakte oplossing
 - Er is geen perfecte verander strategie
- Verschillende niveaus voor implementatie verandering
 - Individueel, groep en organisatie niveau met verschillende implementatie instrumenten
- Weerstand en de invloed van managers
 - Weerstand verschilt per niveau
 - Kennis en communicatie van manager heeft invloed
 - Type manager gekoppeld aan veranderstrategie

→ Iemand die weet hoe
*Beste is om een bereidwillige manager de
leiding te geven*

Hoe?

PHASES



- Oriëntatie fase:
Waarin de organisatie wordt geanalyseerd en problemen worden vastgesteld
- Strategie fase:
Waarin wordt bepaald welke punten vanuit de oriëntatie moeten veranderen en welke strategie daarvoor wordt toegepast
- Implementatie fase:
Waarin doormiddel van verschillende instrumenten de strategie wordt geïntroduceerd en geïmplementeerd
- Evaluatie fase:
Waarin de beoogde verandering wordt geëvalueerd en vervolg stappen worden gepland om de verandering voort te zetten

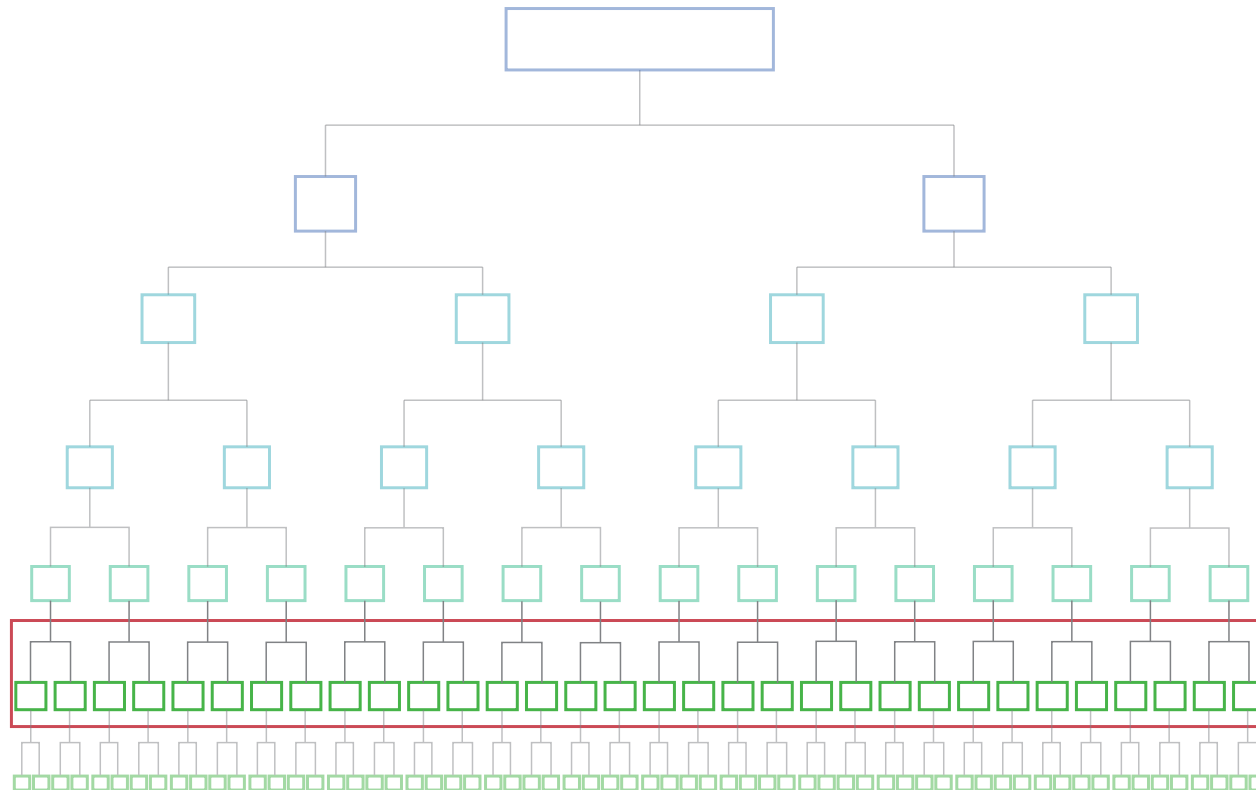
Wat?

- De rol van de zogenaamde kwaliteitsmanager
 - Belangrijk in managen van kwaliteit
 - Kwaliteitsmanager afwezig in de gewenste rol
- Cultuur verandering als een (onwaarschijnlijke) uitkomst
 - Cultuur in bouw erg traditioneel en kostengestuurd
 - Organisatorische cultuur verander kan decenia duren
- Hierarchische maar toch vlakke structuur
 - Tweedeling in (de perseptie) van de organisatorische structuur van aannemers

→ Erkenning is wat er moet gebeuren
Relatie tussen cultuur en structuur van belang
Connectie/laag met kwaliteitsmanagers mist

Wat?

TALL ORGANISATIONAL STRUCTURES



Advies

PHASES



→ Start het proces van veranderen alleen wanneer daadwerkelijk wordt geloofd dat verandering positief is voor de organisatie

Oriëntatie

- Laat zien dat de huidige manier van werken niet overeenkomt met de veranderingen die het wetsvoorstel zal brengen
- Laat zien dat de cultuur en structuur van organisaties verweven zijn

Strategie

- Kies een machtsstrategie of geplande strategie
- Laat zien dat de huidige structuur een tak of laag mist ten aanzien van kwaliteitsmanagement
- Kies een project met een geïnteresseerde klant om te beginnen met de gekozen strategie

Advies (2)

PHASES



Implementatie

- Kies eenzijdige implementatie instrumenten (passend bij de gekozen strategie)
- Kies een manager die achter de verandering staat en toegewijd is aan deze veranderingen, om de implementatie hiervan te leiden
- Bespreek de veranderingen op de verschillende niveaus in de organisatie om weerstand te voorkomen

Evaluatie

- Evalueer de veranderingen (tot dus ver), wetende dat er mogelijk extra werk of manieren van implementeren nodig zijn
- Neem de tijd, aangezien verandering ook tijd zal kosten

Validatie - proces

- Validatie van de bevindingen (waarom/hoe/wat) en de eerste versie van het advies
 - Validatie is een 'beoordeling' gedaan door anderen
 - Validatie experts, mensen uit de praktijk
- Ongestructureerd interview
 - Twee experts van Bouwend Nederland en BAM
 - Stimuleren van een open gesprek

Validatie - Opmerkingen

- Belangrijkste opmerkingen
 - Invloed van klanten op kwaliteit (controle) is groot
 - Geen interne stimulatie voor verbeteringen door de eigen perceptie op kwaliteit
- Een deel van het advies, gebaseerd op opmerkingen:

“ Kies een project met een geïnteresseerde klant om te beginnen met de gekozen strategie ”

Validatie - Aanbevelingen

- Aanbevelingen voor een advies brochure voor aannemers:
 - Toon de link tussen het advies en de wet
 - Stel vragen om de aandacht te trekken
 - Focus op taalgebruik

Conclusie

Hoe kan een aannemer zijn cultuur en organisatiestructuur veranderen, om een pro-actieve houding aan te nemen ten aanzien van kwaliteitsborging?

De aannemer moet een geïntereseerde manager de leiding geven in het veranderingsproces van de organisatiestructuur, deze verandering doen doormiddel van het toevoegen van een tak of laag ten aanzien van kwaliteitsmanagement, door een passende strategie voor de organisatie te kiezen met de juiste implementatie instrumenten, met het streven de cultuur te veranderen.

Brochure

- Tastbaar eindproduct
 - Startpunt voor aannemers, om verandering te overwegen
 - Theorie vertalen naar de praktijk
- Woordkeuze grootste uitdaging
 - Verandering → Aanpassingen
 - Organisatorische structuur → Organogram
 - Cultuur → Manier van werken

Vragen
