

Tekst & foto's: Remus Aussen

# 'Kwaliteitsmanagement' voor een tegelzetbedrijf!?

## ...Tegelzetbedrijf K & J Dieleman plukt er de vruchten van...

Er zijn misschien wel 100 redenen te verzinnen om uitsluitend te vertrouwen op je vakmanschap, op 'gewoon hard werken, meters maken', en op het feit dat je 'best wel tevreden' klanten hebt. En misschien zijn er wel 1000 redenen te bedenken om je tijd niet te verspillen aan grafiekjes, resultaatmeting van vooraf opgestelde doelstellingen, laat staan dat je van 'kwaliteitsmanagement' één van je belangrijkste bedrijfsspeerpunten maakt. Immers: een tegelzetbedrijf is geen multinational of overheidsinstelling. Maar – wat als je het nu gewoon eens wél doet? Ko Dieleman (tegelzetbedrijf K & J Dieleman) is het gaan doen. Samen met kwaliteitsmanager Theo Boogaard. En spijt heeft de heer Dieleman er bepaald niet van: de jaarcijfers spreken boekdelen, en het werk is ook nog leuker geworden.

die man een plezier, ik maak wat tijd voor 'm, kan 'ie eens langskomen. En wat denk je? Vier jaar later komt 'ie hier nog..."

### Adviseur in een tegelzetbedrijf

Theo Boogaard begreep de twijfels van Dieleman wel. „Ik weet maar al te goed, zo'n term als kwaliteitsmanagement heeft in Nederland een stoffig imago. Veel normen en verboden, overal ligt 'straf' op de loer en een audit (een onderzoek naar de bedrijfsvoering, red.) is iets van de 'politie'. Maar, ook een tweemansbedrijf heeft bedrijfsprocessen, en je wilt niet weten – of eigenlijk wel – wat er toch allemaal te verbeteren valt. En 'verbeteren', dat is dus heel gewoon meer geld verdienen. Bij Dieleman zijn we begonnen met een relatief 'onschadelijk' onderwerp als werkbelasting. Daar heb

### Het grote waarom

Ko Dieleman: „Ik zeg het eerlijk: mijn compagnon Johnny en ik, we werkten echt keien keihard. En, je kent het spreekwoord: waar gehakt wordt, daar vallen spaanders. Dus je repareert, je corrigeert, en je werkt keihard verder. Maar voor mijn gevoel schoot het gewoon niet op.” Via een tegelvloer leerde Ko Dieleman 'Quality First' kennen: het eenmansadviesbureau van Theo Boogaard. „En tijdens een ontmoetingsdag van Terneuzense ondernemers raakten we wat langer aan de praat. Het begon met een vraag van Theo: „Hoe gaat het nou?“, en mijn antwoord: „Nou, het kon beter!”. Maar het wilde er bij mij nog steeds niet in dat er met zoiets als kwaliteitsmanagement in een tweemansbedrijf geld te verdienen viel. Maar ach, je denkt, ik doe



Efficiënt gebruikte ruimte in de showroom, maar Ko Dieleman ziet nog verbeterpunten

Ko Dieleman voor zijn prikbord:  
veel schema's, maar – ze helpen!



...maar links van de schema's hangt wat anders.  
Want gelachen wordt er ook.



ik een serie gesprekken over gevoerd met Ko en Johnny, daarna hebben we samen doelstellingen geformuleerd. 'Leiderschap' bleek een onderwerp. Inderdaad, in een tweemansbedrijf."

„Ja, en faalkosten!” vult Ko Dieleman aan. „Die zijn we in kaart gaan brengen. Inclusief hoe ze ontstonden, en dat bleek niet altijd even voor de handliggend te zijn: we snapten het pas toen we het totale werkproces in kaart gebracht hadden, zeg maar hoe we ons werk organiseerden!”

### Faalkosten van € 60.000,- naar € 4.000,-

„Toen we de financiële administratie eens grondig tegen het licht hielden, bleek dat we in totaal zo'n € 60.000,- per jaar kwijtspelden aan faalkosten. Deden we het dan zo slecht? Nee, ik denk dat HEEL VEEL tegelzetbedrijven van onze omvang aan zo'n bedrag zitten – maar je moet de totale omvang wel willen zien. Nou, om kort te gaan, met behulp van Theo hebben we een aantal zaken hier veranderd, meer systematisch aangepakt.

En nu zitten we op zo'n € 4.000,-faalkosten per jaar. Noem het efficiency, noem het wat je wilt. Maar dit was de winst van het feit dat we voor een paar duizend euro met Quality First in zee gegaan zijn. Reken maar uit!”

### Het werk van de kwaliteitsmanager

„Het hangt natuurlijk van het bedrijf af,” weet Boogaard, „maar inderdaad, voor zo'n bedrag heb ik een serie interviews gedaan, een paar gesprekken met hen beiden, plus een analyse gemaakt inclusief een set adviezen. Maar – ik blijf adviseur, ik neem de leiding niet over. Die rol zou ik niet kunnen en ook niet willen vervullen, stel je voor... Het bedrijf moet zelf met de adviezen aan het werk. Ko en Johnny hebben met mij

afgesproken dat ik ze er wel bij help om hun doelstellingen te realiseren. Maar – het zijn en blijven HUN doelstellingen, en ZIJ gaan er mee aan de slag.

Sowieso: of je nou een groot of een klein bedrijf neemt, het succes hangt af van wat de leiding aan voorbeeldgedrag toont. Medewerkers doen immers niet wat de baas ZEGT, maar wat de baas DOET. Laat jij als leidinggevende merken dat je bepaalde



De ondernemer en de adviseur, samen op weg, want het kan nog steeds beter.

doelstellingen niet zo belangrijk vindt, nou, dan verdampen ze waar je bijstaat!”

Als interviewer kan ik een glimlach niet onderdrukken als ik Ko even later fotografeer op zijn werkkamer, voor een prikbord dat volhangt met allerlei staatjes, grafieken en doelstellingen. Alsof ik de directeur van een multinational sta te interviewen...

Maar dan legt Ko de staatjes uit. “Dit gaat over onze werkdruk. Hier hebben we de klanttevredenheid, die meten we ook. Hier staat de winstontwikkeling. Hier de stand van zaken met betrekking tot onze IKOB-BKB-erkenning. En hier kun je zien of we op schema zitten met de lopende projecten, en waar nog ‘rek’ zit.”

### Tijd voor kwaliteit

Maar hoeveel tijd kost dat kwaliteitsmanagement dan per week? Ko Dieleman glimlacht. „Als je het serieus aanpakt, en dat doe ik: zo’n vier uur per week. Bovenop je ‘echte’ werk, zul je zeggen. Mag ik je er wel op wijzen dat ik voorheen zo’n 12 uur per week met ‘gedoe’ bezig was: reparaties, foutjes, niet nagekomen afspraken, gesprekken met ontevreden klanten. Dus ik houd nu een dag over. Of, om eerlijk te zijn, ik kom een dag minder te kort, want hard werken doen we nog steeds. Maar het werk is veel leuker, en ik slaap een stuk beter! Het is zelfs zo dat we onze accountant erbij geroepen hebben, en die heeft ook zijn dienstverlening verbeterd.”

„Dat was inderdaad één van de doelstellingen: het behouden van de IKOB-BKB-erkenning.” weet Theo Boogaard. „Nou ben ik over het algemeen nogal kritisch over certificering, daar dit dikwijls te dwingend wordt voorgeschreven. Maar, die IKOB-BKB-certificering, die deugt, want hierbij worden niet alleen administratieve elementen getoetst, maar ook actuele tegelwerken in uitvoering. Alles draait bij kwaliteit en kwaliteitsmanagement om ‘hoe doe je wat je doet, en kan het handiger?’, en deze certificering werkt op die manier. De regels zijn werkbaar, het is – ja hoor, dat kan bij regels! – mogelijk om het over die regels te hebben, zodat ook die verbeterd kunnen worden. Heb je betere ideeën? IKOB-BKB luistert!”

En ik ben bijvoorbeeld erg enthousiast over het opleveringsformulier. Het werkt! Zowel organisatorisch als praktisch. Volgens Ko zien tegelzetters zo’n instrument vaak als een handenbindertje, als een beperking van hun vrijheid. Maar als je eraan gewend bent, dan merk je dat je met zo’n checklist juist minder sores aan je hoofd hebt, en je dus op je creativiteit kunt richten!”

### Gaat alles vanzelf?

Maar gaat het dan echt allemaal zo simpel? „Nou, niet helemaal!”, lacht Ko. „Reken maar dat we hier aan tafel wel eens stevige discussies gehad hebben. Johnny en ik,

Theo en wij tweeën, tot en met onze echtgenotes erbij. Zoiets moet groeien, en daar horen groeipijnen bij...”

„Het blijft namelijk mensenwerk,” vult Theo Boogaard aan. „Ook het nemen van beslissingen is mensenwerk. Maar er worden hier nu wel beslissingen genomen op basis van feiten. Kwaliteitsmanagement leidt ertoe dat je je bedrijf, je werkprocessen en je cijfers kent. En - jezelf.”

[www.tegelzetbedrijfdieleman.nl](http://www.tegelzetbedrijfdieleman.nl)

[www.qualityfirstadvies.nl](http://www.qualityfirstadvies.nl)



Ko Dieleman (53) is zijn bedrijf in 1992 gestart, en in 2000 trad Johnny Dieleman (geen familie!) als compagnon tot het bedrijf toe. Ko is zich gaan concentreren op de verkoop en de administratie, terwijl Johnny het feitelijke tegelwerk doet. “samen met wat ‘wilde jongens’, zo noemen we hier de ZZP-ers”. In 2002 opende K & J Dieleman de huidige showroom. „En toen werd het crisis. We hebben het gered omdat een paar leveranciers voldoende vertrouwen in ons hadden om geduldig te zijn... en dat vertrouwen hebben we niet beschaamd. Ons bedrijf staat nu als een huis.”



Theo Boogaard (55) is van huis uit werktuigbouwkundige, zijn carrière bracht hem bij een multinational. Kwaliteit werd zijn passie, en met zijn 25 jaar ervaring als kwaliteitsmanager bij deze multinational besloot hij om zijn adviesbureau QualityFirst te starten. „Als je lang bij een multinational werkt, bedenk je hoe je met kleine stappen juist ook voor een MKB-bedrijf een groot verschil kunt maken. Als je maar voor ogen houdt dat een MKB-ondernemer snelle stappen wil maken, praktisch en met resultaat in de vorm van klinkklare winstcijfers. Nou, zo zit ik toevallig ook in elkaar!”