

## ROFMA

### Calitate în Facility Management

Prof. Univ. Dr. Nicolae Postăvaru

► **Motto: "Calitatea este un obicei de viață, nu un document pentru un produs." (Aristotel)**

În construcții și Facility Management vedem un cumul de (lipsă) de calitate, de la producători la consultanți, proiectanți, legiuitori, autorități, executanți, școală, educație, etc.

Aceasta este problema specifică domeniului: calitatea în construcții și automat în Facility Management nu este ca la orice producător. Produsul în construcție însumează în evoluția sa omisiuni pe care, atunci când livrăm produsul, ne este greu să le identificăm.

De aceea, mai ales în Facility Management, când vorbim despre calitate, vorbim de un management al calității în proiectele de investiții în construcții.

Cauzele (non)calității în construcții:

➤ **Costul.** Se discută mult despre acest indice calitate/preț, care însă nu are metoda de calcul decât calitativă și empirică. În opinia mea, este o eroare să vorbim de acest indice al economiei de piață când un lucru este cert: calitatea costă. Vrem s-o plătim, dar dacă nu, spunem că stăm bine la raportul calitate/preț inventat de economiști, pentru care calitatea este un lucru abstract.

Pe această piață vastă în care fiecare produs se găsește la 100 de producători, fiecare vrând să-l dea mai ieftin și furând la calitate, să identifice adevărata calitate este o problemă, de la IT până la construcții. De aceea nu discutăm de acest lucru, cine vrea calitate, o caută, o identifică și o plătește.

➤ **Beneficiarii.** Una dintre cauzele majore o reprezintă beneficiarii, poate prima cauză, deoarece:

- nu știu ce vor;
- nu știu să spună, să descrie bine ce vor;
- nu au personal specializat să comunice ce vor, chiar dacă sunt de specializare tehnică;
- nu știu mare lucru despre calitatea pe care o vor sau care este pe piață;
- nu știu să aprobe un proiect și să

verifice calitatea îndeplinirii calității cerute;

- vor totul ieftin, dar de calitate, ori asta nu se poate;
- nu se preocupă de calitate în timpul execuției, e nevoie să ceară părerea altora;
- nu au timp pentru un proiect de calitate;
- fac corectura când văd obiectul, adică la execuție, fiindcă nu au vedere în spațiu;
- nu iau experți fiindcă aceștia costă, dar remediile costă de zece ori cât un expert;

➤ nu au pregătirea tehnică necesară, nici măcar cei de la „investiții”;

➤ durabilitatea este departe, ca și sustenabilitatea, deși reprezintă interesul lor,

➤ nu au încredere să-și externalizeze o parte dintre atribuții în fazele inițiale către echipele de proiect.

Pe aceștia, o consultanță în Facility Management îi poate salva de la erori grave.

➤ **Proiectantul.** O altă cauză majoră este proiectantul, deoarece:

- mulți fac pentru prima dată un proiect de o anumită complexitate și nu înțeleg că lucrurile astea se învață pe pielea ta, nu prin delegare;
- nu au personal calificat și competent care costă și atunci răspund cu proiecte slab calitativ cerințelor, bazându-se pe cele de la punctele 1 și 2;
- nu au certificări reale, ci formale, privind calitatea;
- nu sunt urmăriți permanent de beneficiar, ci la sfârșit, în cel mai bun caz;
- proiectele sunt aprobate în comisii din care lipsesc specialiștii;
- nu sunt asigurați profesional și nu pot răspunde de greșelile proprii, ceea ce provoacă multe schimbări care n-ar trebui să existe;
- evită detaliile de execuție;
- calculele sunt sumare și de multe ori



Prof. Univ. Dr. Nicolae Postăvaru

copiate de la alte proiecte;

- nu cunosc piața produselor, echipamentelor, nu știu să le analizeze, să le compare;
- au dezinteres pentru tehnologiile de execuție;
- nu le place să facă liste de cantități detaliate, concrete, măsurate;
- nu sunt interesați de costuri și planificări reale;
- nu se înscriu și nu fac parte din asociații profesionale, care i-ar îndruma;
- nu manifestă interes față de formarea continuă;
- nu participă la conferințe, prezentări de produse, etc.

Calitatea este dată de proiect, în final, nu de executant, cum greșit se înțelege la noi.

Când primii doi se acoperă unul pe altul, vina cade pe al treilea (acolo unde totul se vede), executantul, deși în concepția europeană doar execută ce i s-a ordonat prin proiect.

Niciodată nu este el proiectant sau investitor ca la noi.

El vine în fața calității cerute de beneficiar cu câteva elemente ce-i aparțin și pot constitui o vină, cum ar fi:

- aprovizionarea materialelor din proiect, conform listelor de materiale;

➤ echipamentele care să ofere calitatea cerută de tehnologie;

➤ personalul calificat pentru fiecare activitate ce-i revine;

➤ lipsa solicitării la timp a soluțiilor modificatoare;

➤ organizarea de șantier, care lasă de dorit, mulți pentru aceasta iau doar bani și nu vin în ajutorul beneficiarului;

➤ tehnologia de execuție, esențială pentru 50% din execuție, este uitată și nimeni nu începe execuția cu proiecte tehnologice moderne, cum ar fi normal;

➤ planificarea activităților;

➤ costurile unitare;

➤ nu înțeleg rolul de executant, care apelează la proiectant pentru orice neînțelegere;

➤ riscurile execuției nu se înțeleg de către antreprenori: greșelile proprii se plătesc din profit, nu din calitate, aici trebuie schimbată mentalitatea greșită a antreprenorilor, ca și cealaltă idee a pieței constructorilor: profitul se mărește din calitate și nu din productivitate sau pierderile se acoperă din renunțarea la calitate – nimic mai greșit. E clar că cine încurajează aceste idei este adeptul lui „merge și așa”, ori o schimbare majoră ar fi să renunțăm la această mentalitate.

➤ Neîncrederea beneficiarului conduce la

venirea consultantului de supervizare, a dirigintelui de șantier, reprezentantul de specialitate al beneficiarului, legătura între proiectant și executant. Teoretic, acesta este ochiul vigilent al beneficiarului, el respectă și susține calitatea din proiect, verifică, controlează etc. Dirigințele de șantier este piesa de bază a sistemului calității, respectiv de urmărire și certificare a calității. El ține ca totul să fie în favoarea beneficiarului: timpul, costul, calitatea.

Aici, cei mai buni sunt cei din FM (Facility Management), fiindcă ei știu ce înseamnă la exploatare orice greșeală acceptată la recepție.

În ultimii 20 de ani, pe lângă acești actori, numărul lor s-a mărit prin apariția managementului de proiect și a echipei de management.

Managementul de proiect ar trebui să vină în ajutorul beneficiarului și, implicit, al calității prin pilotarea proiectelor de investiții de către echipe special alese, selecționate. Acest „prieten de specialitate” al beneficiarului îl va reprezenta profesional în relația cu terți: proiectanți, consultanți, executanți, autorități și, teoretic, îl va conduce spre evitarea unor greșeli ca acelea amintite mai sus. Dar managementul de proiect înseamnă bani, costuri și mulți preferă să facă singuri pe managerii/diriginții de lucrare. Acesta este un lucru grav mai ales în cazul utilizării banilor publici, unde beneficiarul ar trebui să dea acești bani pe mâna specialiștilor, să-l drămuiască cu atenție. Pentru aceasta s-a patentat managementul de proiect: calitate și eficiență economică.

Teoretic, managementul de proiect trebuie să conducă la realizarea unei calități mai aproape de nevoi, dar

totodată și de realitățile pieții.

➤ **Costul Calității.** Pe parcursul realizării unui proiect apar multe costuri suplimentare, care în mare parte sunt cauzate de calitatea slabă a serviciilor premergătoare execuției unei lucrări de construcții.

Astfel plătim :

➤ modificările apărute din neștiința beneficiarului, solicitate de acesta pe parcursul execuției - 100%;

➤ lucrările suplimentare pentru că „a uitat inițial ceva” - 100%;

➤ toate remediile proiectelor avizate de beneficiar și având defecte - 100%;

➤ greșelile proiectantului: calcule, soluții slabe, timp neadecvat, estimări greșite, materiale neconforme, tehnologii nespecificate, studii lipsă - 100%;

➤ sunt normale abateri de +/- 5% dacă avem un proiect bun cu D.E. (detalii de execuție) predate, dar nu abateri de 30-50%, fiindcă am acceptat numai PT (proiectul tehnic) sau, mai rău, SF (studiu de fezabilitate), acestea le plătim tot noi - 100%;

➤ greșelile tehnologice -100%;

➤ costurile de întreținere mari -100%;

Față de acestea, executantul ar trebui să înțeleagă că:

➤ rubrica „neprevăzute” este pentru ce nu se putea prevedea din proiect și care nu schimbă soluția pentru creșterea profitului;

Profitul este și în sens negativ, adică din el se plătesc costurile riscurilor neluate în seamă la ofertă – întârzierile, materialele modificate calitativ și introduse în operă, greșelile proprii ale oamenilor, organizarea slabă. Toate se plătesc din profit, nu de la beneficiari.

Dacă toate acestea vor să fie suportate

fie din lucrări suplimentare, fie din calitate, trebuie să luăm atitudine și să cerem să se schimbe ceva, iar aici cei mai buni sunt iarăși cei din FM, care știu cât va costa după recepție funcționarea și utilizarea clădirii.

➤ **Soluții pentru calitate :**

➤ o idee în acest sens erau contractele FIDIC, care vor reveni, probabil, mai bine traduse și adaptate. Ele dădeau niște sarcini clare executantului și supervisorului și erau utile beneficiarilor care porneau proiectele cu finanțări garantate și asigurate;

➤ întărirea și afirmarea asociațiilor profesionale inginerești care să ateste specialiștii din proiectare pe domeniile lor de expertiză și să nu mai permită oricui să preia acest titlu (vezi sistemul american-anglez-german). Aici ROFMA poate fi un exemplu de urmat.

➤ realizarea de proiecte prin echipe de management de proiect specializate și certificate;

➤ educație antreprenorială și investițională pentru beneficiari;

➤ pregătirea continuă a specialiștilor și aplicarea Managementului Calității Totale (MCT).

MCT se referă la un proces managerial și la un set de discipline coordonate pentru a asigura beneficiarii că firma vine în întâmpinarea și chiar depășește cerințele lor.

MCT mobilizează toate departamentele, sectoarele și nivelurile organizației.

Managementul superior își orientează toate strategiile și își organizează toate acțiunile în jurul cerințelor clientului și, în același timp, va încerca să dezvolte o cultură organizațională prin implicarea celor mai mulți dintre angajați. Firmele care practică MCT își concentrează

atenția asupra unei conduceri sistematice a datelor în toate procesele, în scopul eliminării pierderilor și pentru dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor din firmă.

Scopul este să ofere clientului calitate superioară la cel mai mic cost și, în același timp, să obțină atât profit, cât și o stabilitate economică a firmei.

Managementul superior trebuie să-și propună o imagine, trebuie să-și îndrepte și să-și pregătească angajații pentru o misiune comună. În acest scop, echipele interdepartamentale lucrează pentru îmbunătățirea activităților ce vin în întâmpinarea cerințelor clienților. Relațiile de afaceri pe termen lung cu clienții, furnizorii și angajații se concentrează asupra calității mai presus decât asupra profitului pe termen scurt.

MCT schimbă modul de gândire al firmelor, mai ales al celor mici și mijlocii, în ceea ce privește munca și toate relațiile ei, ca urmare a impactului asupra fiecărei funcții, sistem și persoană care are legătură cu firma. MCT reprezintă, parafrazând filozofia orientală, o continuă „călătorie spre desăvârșire”. Prin MCT înțelegem că toți facem parte dintr-o mare familie, omenirea, și că nu are rost să ne mințim unii pe alții, fiindcă, în final, ne mințim pe noi înșine .

În loc de concluzii, un calcul: la un milion de investiții, la noi se obișnuiește să avem minim 10% din sumă depășiri de preț la execuție datorită serviciilor slabe sau lipsei practicate de cei implicați. Din valoarea de investiții, circa 7% înseamnă proiectare și supervizare; dacă am mări valoarea acordată serviciilor la 10% pentru management de proiect și specialiști individuali, am mai cheltui 3%, dar sigur i-am salva pe cei 10% plătiți pentru extinderea valorii contractului.

Cu alte cuvinte, dai 3% și câștigi 10%, aceasta este o afacere care ar trebui să dea de gândit beneficiarilor și, mai ales, celor ce folosesc bani publici, aceasta este eficiența și plus-valoarea inginerească în fața mentalităților și relațiilor existente.

Facility Managementul este purtătorul acestui vector spre afacerea dumneavoastră. |

