



Ketensamenwerking in de bouwsector

Ketensamenwerking in de bouw staat al lange tijd in de belangstelling. De economische crisis doet daar nog een schep bovenop en dwingt bouwbedrijven om de traditionele bouwaanpak los te laten. Maar hoe pak je dat aan, welke ontwikkelingen pak je als eerste op en hoe geef je concreet invulling aan samenwerking? Jan-Joost Kroon heeft veel ervaring met ketensamenwerking in de bouwsector. Hij benoemt vier onderwerpen die noodzakelijk zijn om te komen tot duurzame ketensamenwerking.

In de bouwsector gaat het op zijn zachtst gezegd niet best momenteel. Door de huidige economische crisis heeft de sector het zwaar te verduren. Maar de crisis heeft ook andere effecten. Het brengt de (grote) vernieuwers binnen de sector mogelijkheden – en de (grote) traditiehouders nog meer problemen. Hierdoor is de sector wél in beweging. Er zijn zoveel nieuwe initiatieven, dat het voor managers en medewerkers in de bouw soms niet meer bij te houden is: ketensamenwerking, BIM, lean, Six Sigma, prestatie-inkoop, digitalisering, het nieuwe werken, Ken je klant, Denk vanuit de klant, Werken zonder papier, etc. etc. Allerlei onderwerpen die vele MT's op hun agenda's hebben staan, maar waar ze slechts beperkt invulling aan kunnen geven. Het is ook niet de bedoeling dat organisaties zich op al deze stromingen richten, maar juist wel dat zij keuzes maken.

In dit artikel benoemen we vier onderwerpen die belangrijk zijn om te komen tot duurzame ketensamenwerking in de bouw: klant centraal, lean, digitalisering en samenwerken in de keten.

Strategie en verandering

Het is mooi dat de bouwsector zélf zich realiseert dat er in de 20^e eeuw goed gewerkt is en goed geld verdiend is, maar dat de 21^e toch een andere aanpak, een andere manier van werken en een ander type medewerker vereist. Want niet alleen krijgen medewerkers veel te maken met digitalisering van werkprocessen, ook vanuit de kwaliteitsafdelingen worden steeds meer eisen gesteld aan het borgen van kennis en vaardigheden. Bestuurders moeten zich realiseren dat zij niet op alle nieuwe trends, hypes of modes kunnen ingaan, omdat de gehele organisatie moet kunnen meebewegen – en dat kost tijd. Zeker in een traditionele sector als de bouw waarin vaste routines en ingeslepen samenwerkingsverbanden vooruitgang in de weg kunnen staan.

Wouter ten Have omschreef strategie en verandering op een eenvoudige manier:

Directies denken zes maanden na over de strategie
Ze nemen zes weken om het op papier te zetten
In zes dagen overtuigen ze hun staf
In zes uur wordt het aan de 'manschappen' verteld
Die hebben zes minuten om het te begrijpen en
Zes seconden om vragen te stellen
Is het dan gek dat ze niet doen wat de top wil?

Het doel van dit artikel is niet om 'de waarheid' te prediken, maar vooral om handvaten te bieden op deze vraag: welke ontwikkelingen zijn zeer de moeite waard om te volgen en/of te implementeren? Want om met elkaar duurzaam te kunnen werken in een keten, is er meer nodig dan alleen een hype. Hiervoor moeten alle ketenpartijen volhouden en doorgaan; het is een kwestie van een lange adem.

DOSSIER: KETENVERANTWOORDELIJKHEID

Plofkippen, paardenvlees in rundvlees, gruwelijke arbeidsomstandigheden in de confectie-industrie en niets vermoedende consumenten – of consumenten die wel onraad ruiken maar niet weten wat te doen. Wat we eten en kopen wordt lang niet altijd geproduceerd en verhandeld op een manier die past bij onze waarden. Kiezen voor duurzame producten is niet genoeg. Alle ketens horen schoon te zijn, of op zijn minst transparant. Dit vraagt om zowel deugdelijke controlesystemen, als om helderheid over wat wel en wat niet strookt met onze waarden. Procescontrole en respect voor de stakeholder zijn kernprincipes bij kwaliteitsmanagement. Het wordt tijd die niet alleen toe te passen in de eigen organisatie, maar ook in de hele keten. Dat vraagt een andere manier van denken, organiseren, besturen en samenwerken.

Verantwoordelijkheid en samenwerking zijn begrippen die nauw aan elkaar verbonden zijn. In de bouw wordt traditiegetrouw samengewerkt. Daarbij hoort ook het begrip 'verantwoordelijkheid nemen'; voor elkaar, voor het proces, voor de prestatie naar de klant, voor de samenleving als geheel. Dit biedt nieuwe perspectieven. Het artikel van Jan Joost Kroon is een mooi voorbeeld van hoe in de praktijk geprobeerd wordt daar invulling aan te geven.

Dossierhouder: Teun Hardjono
(teun.hardjono@csr-academy.com)

De klant centraal

Veel processen in de bouwsector starten aan de tafel van een projectontwikkelaar en een architect. Er wordt nagedacht over wat er gebouwd moet worden, aan welke eisen het moet voldoen, voor wie het geschikt is en wat het zou mogen kosten. Aan eindgebruikers wordt vaak gevraagd om een mening te geven of iets wel/niet goed werkt of mooi is zodat dit in het ontwerp kan worden aangepast. De klant heeft input op dit proces. Een huis wordt meestal standaard opgeleverd. Wanneer een klant aanpassingen wil, dan is dit wel mogelijk, maar tegen extra kosten (meerwerk).

In minder dan 50 woorden

- De bouwsector heeft veel te lijden onder de huidige crisis.
- Om te overleven moeten bouwbedrijven de traditionele bouwaanpak loslaten en op zoek gaan naar samenwerkingspartners.
- Daarvoor moeten zij eerst hun eigen werkprocessen op orde brengen, de klant centraal stellen en (plannings)systemen digitaliseren.
- Continu verbeteren en innovatie zijn essentieel.

Vervolgens worden door middel van specificaties en calculaties aan diverse bouwpartijen gevraagd tegen welke prijs zij dit kunnen bouwen. De keuze voor de uitvoerende partij wordt (nog steeds) vooral gemaakt op basis van prijs. De laagste inschrijving krijgt meestal het werk – en kan dit alleen tegen beperkte marges (of zelfs onder de kostprijs) uitvoeren. De bouwpartij zal het werk ‘zo goedkoop mogelijk’ willen maken, de marges zijn immers al dun en de faalkosten zullen de winst nog meer naar het nulpunt toebrengen. De klant, die vooral in de beginfase betrokken werd, zal steeds minder betrokken worden bij het bouwproces. Een van de grote frustraties van kopers van nieuwbouwhuizen is dan ook dat er rondom de aankoop veel aandacht en energie voor hen is, maar zodra het koopcontract is getekend, er nog maar minimaal contact is.

De bouwsector zou ervoor moeten zorgen dat zij veel beter inspeelt op de individuele eisen van een klant. Een bouwpartij die aangeeft dat iets niet mogelijk is, heeft zijn zaken niet op orde. Een klant wil zijn grote aankoop écht persoonlijk ervaren, hij wil kunnen krijgen wat hij wil. De traditionele bouwaanpak gaat echter uit van wat het bouwbedrijf kan doen, en niet van wat de klant wil gedurende het hele traject.

Hoewel dit niet bij alle type werkzaamheden mogelijk is, zou het denken vanuit het klantperspectief de start zijn van een

optimaal verlopen. Nog maar weinigen stellen zichzelf een van de volgende vragen:

- Is er sprake van onnodige verspilling van activiteiten?
- Gebeuren dingen niet dubbel, omdat collega's onderling van elkaar niet precies weten wat ze doen?
- Is de doorlooptijd van het proces optimaal of zijn hier nog verbeteringen in aan te brengen?

Dit soort vragen moet elke organisatie zichzelf stellen. Vervolgens moet men ook eerlijk durven zijn en zaken aanpassen en veranderen als dat nodig blijkt. Hiervoor is lef nodig van het management, dat zichzelf daardoor kwetsbaar moet durven opstellen. Het managen van deze werkprocessen is op zich niets nieuws. De bouwsector lijkt het begrip *lean* nu toch echt omarmd te hebben. Dit is goed nieuws voor de sector, want het houdt in dat er beweging zit in de ontwikkeling van de sector.

Het is belangrijk om als organisatie de tijd te nemen om standaarden te ontwikkelen en mensen de gelegenheid te geven om op een andere manier te leren werken. Bijvoorbeeld door te starten met het tegen het licht houden van de huidige processen en zich af te vragen waar dubbele of overbodige activiteiten zitten. Hierdoor kan de doorlooptijd verkort worden. Eerder opleveren is in de bouwsector een groot compliment voor de uitvoerder, omdat opleverdata eerder naar achter geschoven worden dan naar voren. Het

Samenwerken in een keten is pas mogelijk wanneer een organisatie de eigen bedrijfsprocessen goed in beeld heeft en de klant centraal stelt.

paradigmashift: van binnen naar buiten kijken. Zodra de klant centraal staat in de processen, is het voor de organisatie helder voor wie alles gebeurt en dat de klant in het middelpunt staat van alle activiteiten.

Op het moment dat een bouworganisatie weet wie haar klanten zijn, is het vervolgens belangrijk om de primaire werkprocessen rondom de klant te organiseren.

Lean

Binnen veel organisaties is maar beperkte kennis aanwezig van de werkprocessen zoals ze ontwikkeld zijn. In veel gevallen zijn processen ontstaan ‘omdat we het nu eenmaal al heel lang zo doen’. Er wordt amper gekeken naar waar er ‘vervuiling’ zit in het werkproces. Het primaire proces is immers: doorgaan met de productie.

Daarmee wordt natuurlijk niet gezegd dat al deze processen niet goed lopen. De vraag is echter of de processen ook

uitvoeren van een *lean* planning met alle betrokkenen op een bouwplaats is een eerste start om het werk volledig te plannen, om overlap te detecteren of synergie te ontdekken waardoor werkzaamheden sneller, efficiënter en prettiger (qua samenwerking) uitgevoerd kunnen worden. Met als gevolg een tevreden klant – die eerder in zijn nieuwe huis kan. En dat allemaal dankzij de krachten in de keten.

Digitalisering

Het grootste gedeelte van de bouwsector werkt al jaren op dezelfde manier: op papier, met veel schrijfwerk en dikke werkmappen. Tot op heden is het in de bouwsector zo dat het grootste gedeelte van de documenten en formulieren fysiek aanwezig is en ter plekke bewerkt wordt door medewerkers. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat de dagproductie van een ploeg opgeschreven wordt op een formulier. Dit formulier gaat vervolgens in een map en de map komt eens

per week bij een administratieve kracht die de productie (dagen later) verwerkt. Deze manier van werken verhoogt de kans op fouten (de administratieve kracht kan fouten maken in het overnemen van de gegevens), en vertraagt de doorloopsnelheid (het duurt dagen voordat de productie verwerkt wordt in de systemen) omdat er sprake is van dubbele handelingen. Hierdoor is er geen sprake van *real-time* informatie over de status van een werk. Datzelfde werk, namelijk het verwerken van productie, wordt twee keer gedaan door twee verschillende personen. Dit strookt zeker niet met de lean-gedachte! Bouworganisaties verhogen op deze manier de operationele kosten en verhogen de kansen op fouten en hogere openstaande productie omdat er nog niet afgerekend kan worden.

Inmiddels is in de bouwsector hiervoor een ICT-tool ontwikkeld, zoals BIM (*Building Information Modelling*). Steeds meer bedrijven in de bouw werken met dit systeem waarin alle betrokken partijen tijdens de bouw gezamenlijk in hetzelfde systeem werken. Hierin staan onder andere de planning, de kosten, de onderlinge afspraken en de status van een werk. Ook zijn op bouwplaatsen steeds meer *tablets* zichtbaar en zijn er programma's die de haalbaarheid en toepassing onderzoeken. Deze bewegingen zullen ervoor zorgen dat werkzaamheden maar één keer vastgelegd hoeven worden, dat er sprake is van actuele (realtime) informatie en dat de papierstroom tot een minimum gebracht kan worden. Daarom is het starten met digitaal werken een oplossing om processen te vereenvoudigen, de doorlooptijd te verkorten en medewerkers te bewegen om in een (gezamenlijk) systeem te zorgen voor overzicht en controle van werkzaamheden. Dit geeft ook de klant een beter gevoel. De totale keten krijgt op deze manier dezelfde informatie en de inzichten die nodig zijn om goed met elkaar te kunnen samenwerken.

Samenwerken in de keten

Het belang van ketensamenwerking zal niemand in de bouwsector kunnen ontkennen. Alleen de weg ernaar toe wordt nogal eens kort door de bocht benaderd. Op websites en in jaarverslagen zijn veel voorbeelden te vinden van bouwbedrijven die beschrijven wat zij allemaal doen aan ketensamenwerking en welke initiatieven er lopen op dit vlak. In realiteit is dit nog maar een druppel op een gloeiende plaat. Organisaties moeten zich realiseren dat samenwerken in een keten pas mogelijk is wanneer de eigen bedrijfsprocessen, ondersteuning en focus op de klant goed in beeld zijn. Pas op dat moment is een organisatie klaar om met een andere partij te zoeken naar collectieve voordelen, om met elkaar te kunnen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Om dit te bereiken, is het in beeld brengen van de ketenprocessen (inclusief de onderlinge *'touch points'*) en de onderlinge (digitale)communicatie en afspraken dus van groot belang. Het gezamenlijke vertrekpunt – waarbij het eigen belang van een deelnemer uit de keten niet bovenaan

staat – kan ervoor zorgen dat er meer uit de samenwerking gehaald wordt. Uit onderzoek blijkt dat dankzij het samenwerken in de keten de innovatiekracht sterk toeneemt. Dit komt omdat bedrijven dankzij de samenwerking meer inzicht krijgen in waar hun sterke punten liggen en waar organisaties elkaar kunnen aanvullen. Er is ook steeds meer aandacht voor en onderzoek naar de resultaten van samenwerken in een keten. Hierdoor zijn significante voordelen te benoemen om in een keten samen te werken. Marcel Noordhuis (zie literatuurlijst) heeft in veelvuldige (lopende) onderzoeken al laten zien dat er resultaten geboekt zijn, zowel wat betreft de kosten, als wat betreft het 'cijfer' dat klanten geven. Dit cijfer is in projecten die tot stand zijn gekomen door middel van ketensamenwerking gemiddeld 0,5 punt hoger dan bij andere werkvormen. Het loont dus: zowel qua kosten maar vooral ook voor de klant.

Stand van zaken

Hoewel er genoeg trends, hypes en modestromingen zijn in de bouwsector, is het belangrijk dat organisaties ervoor kiezen om een aantal onderwerpen stapsgewijs aan te pakken en te ontwikkelen binnen de organisatie. Om vanuit die basis, het eigen proces, te kunnen doorgroeien naar een organisatie die de eigen processen volledig in beeld heeft en op een constructieve manier met partners in de keten op zoek kan gaan naar de optimale combinatie om in een keten te werken.

Het mooie is dat de bouwsector zich momenteel sterk maakt om zichzelf te vernieuwen en aan te passen aan de realiteit van de 21e eeuw. Door continu te verbeteren en te innoveren als bedrijf en als sector, zal samenwerking leiden tot succes. Dit zal gepaard gaan met verschuivingen in de huidige markt waarin sprake zal zijn van nieuwe competenties voor medewerkers, andere samenwerkingsvormen, een nieuwe manier van vastleggen en (digitaal) communiceren. Een markt waarin organisaties met elkaar in een keten werkzaamheden gaan organiseren.

En voor wie is deze duurzame ketensamenwerking nu écht goed nieuws? U weet wel, de klant.

Literatuur

Have ten, W., *De weg van verandering*. Mediawerf, 2011.
Zuijderhout, R., *Op zoek naar Synergie; Omgaan met onoplosbare problemen*. Proefschrift, UvA, 2007.
Rodgers M., Gruis V., Straub A., *Even anders; ervaringen in zeven pilots met keteninnovatie bij woningrenovatie*, Kenniscentrum Technologie & Innovatie, Hogeschool Utrecht, 2013
Noordhuis M., 2013, weblog: <http://ketensamenwerking.wordpress.com/category/artikelen-publicaties/>

Auteur

Jan-Joost Kroon (1982) werkt als organisatieadviseur bij BPM Consult. Hij is voornamelijk werkzaam in de bouwsector en heeft speciale interesse in het onderwerp 'ketensamenwerking'. Hij heeft diverse publicaties hierover geschreven. Contact: jk@bpmconsult.com