



Drivers en stoppers voor ketensamenwerking in de bouw- en infrasector

Transparantie en vertrouwen zijn noodzakelijk voor optimalisatie van ketenprocessen

Afgelopen maart organiseerde BPMConsult een ronde tafelbijeenkomst over de beheersing van het werkproces in de bouw en infra. Aan de bijeenkomst namen vertegenwoordigers van bouw- en infrabedrijven deel. Zij verdiepten zich in het belang van ketensamenwerking om zo een betere beheersing van het totale werkproces te realiseren. Wat kan digitalisering, transparantie, verplichte samenwerking en het gezamenlijk belang betekenen voor optimalisatie van de ketensamenwerking in de bouw- en infrasector?

Auteurs:
Heleen van der Spek (BPMConsult)
Johnny van de Vliert (BPMConsult)

Samenvatting

Ketensamenwerking is niet vanzelfsprekend. Wantrouwen, vooroordelen en verschillende belangen kunnen goede ketensamenwerking bedreigen. Goede afspraken, voorbereiding en vertrouwen zijn sleutelwoorden. Door het gezamenlijk belang zo groot mogelijk te maken is er grond voor een duurzame ketensamenwerking

“Ketensamenwerking is geen nieuw onderwerp in de bouw en infra. Helaas blijkt dat er veel beloofd wordt op dit gebied maar dat er in de praktijk niets van terecht komt”. Aldus een leidinggevende van een aannemersbedrijf die in de praktijk vaak tegen dit probleem aanloopt. “Waar vind je de kansen op verbetering in de ketensamenwerking en hoe neem je die mee in de praktijk? Ik wil vandaag graag horen hoe je beter kan aansluiten bij de vraagstukken in de keten”.

De ronde tafel bijeenkomst is georganiseerd vanuit het idee dat ketensamenwerking en procesmanagement belangrijke en complexe kwesties zijn voor de bouw- en infrasector. Organisaties in de keten kunnen op deze punten veel van elkaars ervaringen leren en daarom nam BPMConsult het initiatief voor een platform ten behoeve van discussie en uitwisseling van ervaringen over ketensamenwerking. Zodra alle vertegenwoordigers gearriveerd waren werd al snel bevestigd dat er behoefte is om na te denken over hoe ketensamenwerking in de bouw- en infrasector naar een hoger niveau getild moet worden. De discussie resulteerde in een aantal drivers en stoppers voor ketensamenwerking in de bouw- en infrasector.

1. Digitalisering in de keten is een ‘must’

Het huidige informatieverkeer tussen opdrachtgever en aannemer wordt als omslachtig en tijdrovend ervaren. Voordat er gereageerd wordt op een verzoek tot informatie kunnen er zo een aantal dagen overheen gaan. Gezien de hoeveelheid informatie die uitgewisseld moet worden tussen de ketenpartners onderling, zoals orders, statussen, rapporten en overeenkomsten is er veel voor te zeggen om deze informatie voor de keten vrij toegankelijk

te maken en digitaal over te dragen. Door het digitaliseren van het werk wordt informatie ook eerder beschikbaar voor de ketenpartners. Bijvoorbeeld het verwerken van KLIC-meldingen via een tablet betekent dat de nieuwe KLIC-melding gelijk beschikbaar is en dat de ‘monteurs tekening’ niet eerst nog blijft liggen of zelfs onleesbaar is voor degene die de KLIC-melding doet. Dus digitaliseren van het werk bespaart tijd en re-work.

Renco Bakker, directeur van BPMConsult, stelt dat je eerst in het eigen proces digitale overdracht moet regelen en dan pas verder kan kijken om digitale overdracht in de keten uit te breiden. Een deelnemer stemt daarmee in: ‘digitalisering in de keten vermindert je controlemomenten op het gedane werk, pas wanneer het eigen proces zo geregeld is dat alle risico’s van digitalisering zijn afgedekt, kan het werk naar de volgende speler gaan’. Onmisbaar bij het afdekken van de risico’s van het digitaliseren is het op orde hebben van je werkprocessen. Pas wanneer alle activiteiten en spelers bekend zijn in de processen kan je bepalen waar IT-ondersteuning onmisbaar is. Dus kennis van je processen is een belangrijke voorwaarde voor het digitaliseren van overdrachten.

2. Transparantie, zet de deur naar elkaar open

Digitalisering is een middel om informatie uit te wisselen, de noodzaak hiervan ligt bij het uit te voeren werk. Om alle activiteiten in de keten zo optimaal mogelijk uit te voeren, is het van belang dat de organisaties de benodigde informatie hiervoor zo compleet mogelijk uitwisselen. Om aan de ketenpartners te laten weten welke informatie benodigd is, is transparantie over de werkprocessen nodig. ‘Delen van informatie hoort bij het creëren van samenwerking, dit is alleen mogelijk als de deur naar elkaar open staat’, volgens één van de deelnemers. Daarom is openheid verschaffen over elkaars werkproces een ‘must’.

Afdelingsmuren en de daarbij behorende vooroordelen binnen bedrijven zijn voor velen

zeer herkenbaar. Dit belemmert transparant werken binnen organisaties. Deze vooroordelen bestaan ook zeker tussen organisaties binnen een ketensamenwerkingsverband. Dit bemoeilijkt het realiseren van efficiënte werkprocessen in de keten doordat transparantie door de organisatiemuren niet vanzelfsprekend is. Focus op het afbreken van afdelings- en organisatiemuren zijn dus onmisbaar voor goede ketensamenwerking.

‘Dus angst voor je baan is een sterke motivatie om niet te vertrouwen op het werk van anderen, je zult jezelf maar overbodig maken!’

Optimalisatie van werkprocessen heeft nut, maar heeft sub-optimalisatie als risico wanneer je deel uitmaakt van de keten. Pas als de werkprocessen binnen de keten duidelijk zijn en de overdrachtsmomenten van werk naar andere ketenpartners duidelijk zijn gedefinieerd kun je goede afspraken maken over het aan te leveren werk. Dan ontvang je ook goed afgeleverd werk en ben je weinig bezig met ‘intern gedoe’.



3. Vertrouwen is een keuze

De angst dat de concurrentie misbruikt maakt van de gedeelde informatie is zeker aanwezig in de bouw- en infrasector. In plaats van zich te focussen op de mogelijkheden van het delen van informatie gaat de deur vaak op slot. Hiermee worden de kansen op gezamenlijke verbetering onbenut gelaten. Immers, twee weten er meer dan één. Voorbeelden van succesvolle samenwerking tonen aan dat vertrouwen het leidende beginsel is om kennis, informatie en werkprocessen te kunnen delen en zo gericht te zijn op kansen en mogelijkheden. Hiermee worden ook de voorwaarden geschapen om samen innovatiever, efficiënter en goedkoper te zijn in het samenwerkingsverband. ‘In tegenstelling tot alle mondbelijdenissen in de keten, is vertrouwen de voorwaarde om dingen gedaan te krijgen’ stemt een deelnemer in.

4. Stel het gezamenlijke belang voorop om samenwerking te creëren

Onvermijdelijk hebben de verschillende ketenpartners hun eigen belangen die onderling vaak tegenstrijdig zijn, een aantal zijn hierboven ook al benoemd. Toch moet er samengewerkt worden om het hoger liggende, gezamenlijke ketendoel te realiseren. Immers, de klant (eindgebruiker) wil optimaal bediend worden zonder ‘last’ te hebben van de tegenstrijdige belangen van de ketenpartners. Daarom is de taak van de individuele ketenpartners om hun eigen belang in overeenstemming te brengen met het ketenbelang en zo het gezamenlijk belang in de keten zo groot mogelijk te maken. Samen waarde creëren en risico’s beheersen wordt dan de gezamenlijke grond waarop men elkaar kan aanspreken. Zo kunnen problemen met elkaar worden opgelost. Wanneer alle betrokkenen in de keten zich bewust zijn van het gezamenlijk belang, ontstaat vanzelf zelfregulering en zelfcorrigerende in de samenwerking.

5. Introduceer de eindgebruiker

Door het ketendoel 'het optimaal bedienen van de eindgebruiker' voor ogen te houden kunnen werkplanningen zodanig afgestemd worden dat de eindgebruiker zo kort mogelijk overlast ervaart van alle werkzaamheden. Dus vanuit dit gezamenlijk belang kan de uitvoering al aan de voorkant strak georganiseerd worden. Ook communicatie naar de eindgebruiker toe kan veel eenduidiger geregeld worden wanneer er een gezamenlijk voorbereide planning voor alle werkzaamheden ligt.

Een goede voorbereiding heeft niet alleen voordelen voor de klant maar ook voor de organisaties in de keten zelf. Afspraken over de manier van communiceren, het tijdstip van communiceren, werkafspraken, overdrachten van werken, etc. zorgen ervoor dat de werkprocessen binnen de organisaties efficiënter lopen. De uitdrukking 'voorbereiding is het halve werk' is zeker van toepassing op ketensamenwerking, sterker nog, voorbereiding en goede afspraken voorkomen extra werk in de vorm van uitval en re-work!

6. Gebruik keten-KPI's voor verbetering en innovatie

Wanneer alle succesfactoren voor ketensamenwerking in werking zijn gezet, blijft het de uitdaging voor de keten om zichzelf continu te blijven verbeteren. Bijna alle organisaties gebruiken KPI's om prestaties te meten om zo zichzelf te verbeteren. Om als keten te verbeteren is het de kunst om KPI's vast te stellen die organisatie overstijgend kunnen worden ingezet. Meet ketenprestaties als de doorlooptijd van een gassanering, het aantal minuten drukloos zijn en het aantal klachten over een huisaansluiting.

Volgens een deelnemer is het van belang om te investeren in monitoringsmogelijkheden om belangrijke indicatoren ketenbreed te meten en vervolgens ook de mensen hierop aan te spreken. De moeilijkheid met ketenbreed monitoren is waar de verantwoordelijkheid ligt voor het opvolgen van de meetresultaten. Want wie is nu

eigenlijk verantwoordelijk? Door hier vooraf zeer duidelijke afspraken over te maken kan het monitoren van ketenprestaties een duurzaam middel zijn om de ketensamenwerking continu te blijven verbeteren.

7. Verplichte samenwerking voorkomt een hoop frustraties

Wanneer er organisaties buiten de ketensamenwerking werkzaamheden verrichten is er geen afstemming gezocht over aansluitende werkzaamheden. Dit kan betekenen dat de grond twee keer open moet voor aansluitende werkzaamheden. Voor de klant is dit natuurlijk zeer onwenselijk.

Om overlast van de werkzaamheden te minimaliseren is goede afstemming nodig. De hiervoor benodigde structuur en visie kan door wetgeving ondersteund worden. Gemeentes kunnen bijvoorbeeld verplichten dat de sleuf maar één keer open mag voor alle werkzaamheden. Hierdoor wordt goede afstemming en samenwerking binnen de betrokken organisaties afgedwongen.

Volgens de rijksoverheid is de rol van de gemeente het uitsluitend uitvoeren van taken die direct van belang zijn voor haar inwoners. Van de andere, commerciële ketenpartners kan dit niet altijd gezegd worden, immers het voortbestaan van een aannemer hangt af van wat er verdiend wordt. Dus de gemeente kan als onafhankelijke ketenpartner een leidende rol spelen in het afstemmen van de ketensamenwerking en hier zelfs eisen aan stellen.



8. Angst voedt wantrouwen

Onderdeel van het fenomeen 'organisatiemuren' is het wantrouwen dat bestaat tegenover werknemers van andere bedrijven. 'Wanneer ik een revisietekening inlever bij het volgende bedrijf in de keten dan krijg ik de melding dat ze zelf de tekening nog een keer moeten maken en of ik de gegevens wil doorsturen. Vervolgens krijg ik precies dezelfde tekening terug die ik zelf al had gemaakt'. Volgens één van de deelnemers is dit een goed voorbeeld om te illustreren dat er niet vertrouwd wordt op het werk van anderen. Wel begrijpelijk, volgens een andere deelnemer, omdat als de eerste tekening zo wordt overgenomen de positie van de volgende werknemer wegbezuinigd kan worden. Dus angst voor je baan is een sterke motivatie om niet te vertrouwen op het werk van anderen, je zult jezelf maar overbodig maken!

Bij bedrijven gaat het erom het besef te vergroten dat ze onderdeel van een procesketen zijn, en dat ze zichzelf flink in de staart kunnen bijten op het moment dat ze werkafspraken in de keten afdoen als autonomiebedreigend.

9. Prijsselectie is dodelijk

Hoewel er vele voordelen te noemen zijn voor ketensamenwerking wordt dit niet vanzelfsprekend gedaan. De scope van het werk kan hierin een bepalende factor spelen. Voor de ene organisatie in de keten kan het combicontract betekenen dat er voor jaren werk is terwijl voor een ander bedrijf het een eenmalige werkzaamheid is. Bijvoorbeeld het leggen van buizen vs. het onderhouden van buizen. Vaak blijkt dat prijs een belangrijke factor is in het gunnen van werk. Dit is zeer herkenbaar bij de deelnemers. 'Zolang de boer om de hoek maar hygiënisch werkt en het goedkoper doet dan iemand in de keten, krijgt hij de opdracht. Weg ketensamenwerking'.

In de praktijk wordt uiteindelijk vaak gekozen voor de goedkoopste optie, maar dit is een slechte basis voor duurzame ketensamenwerking.

Conclusie

Het is duidelijk dat de bouw- en infrasector voor een grote uitdaging staat. De stoppers wantrouwen en prijsselectie kunnen een duurzame ketensamenwerking in de weg staan. Om toch tot een goede ketensamenwerking te komen zijn er een aantal randvoorwaarden die door alle betrokken partijen goed moeten worden ingericht. Kennis van eigen werkprocessen en het ketenproces is onmisbaar voor zowel optimaliseren van eigen processen als voor het stroomlijnen van de interactie tussen opdrachtgevers en aannemers. Wettelijke eisen kunnen ketensamenwerking afdwingen en zo goede afstemming en samenwerking tussen de betrokken organisaties verzekeren. De mooiste driver voor ketensamenwerking blijft gaan voor het gezamenlijk belang. Door voorbeelden en de beginnende successen die de deelnemers zelf ervaren hebben, geloven de deelnemers aan het einde van de bijeenkomst nog zeker dat er flinke stappen kunnen worden gemaakt in het optimaliseren van ketensamenwerking.

Over de auteurs:

De auteurs werken als consultant bij BPMConsult en begeleiden diverse projecten in zowel dienstverlening als productieomgeving.