



In een krimpende markt met scherpe concurrentie en prijsdruk toch een gezond resultaat behalen

# Resultaatverbetering door procesgericht werken in Bouw en Infra

De economische crisis heeft zich in de bouwsector flink laten gelden. Jaar na jaar is er een sterke daling van de bouwproductie genoteerd (2013: 7,5%, 2014: 6%) en de vooruitzichten blijven matig. Oorzaken van deze aanhoudende krimp worden vooral gevonden in het afgenomen vertrouwen bij zowel consumenten als bedrijven. Ook voor de komende jaren lijkt deze situatie aan te houden. Het behalen van het productieniveau zoals deze was vóór de financiële crisis, is niet meer realistisch.

Door Johnny van de Vliert, consultant BPMConsult, kennispartner INK

Als gevolg van deze krimp is er hevige concurrentie ontstaan voor de weinige opdrachten die op de markt komen. Alhoewel in aanbestedingsprocedures steeds meer aandacht komt voor de aspecten kwaliteit, veiligheid, milieu, samenwerking et cetera, blijft de

geboden prijs het grootste gewicht houden in de toekenning van (meerjaren-)contracten. Dit zorgt ervoor dat de sector flink in beweging heeft moeten komen, hetgeen in deze traditionele omgeving niet eenvoudig is. Een van de belangrijkste ontwikkelingen

waarop wordt ingezet in de branche, is ketensamenwerking. Diverse partners in de bouwketen pleiten al jaren voor meer samenwerking. Door alle spelers in het bouwproces vanaf ontwerp en engineering tot aan realisatie en zelfs storingen en on-

derhoud te betrekken, moet het mogelijk zijn om een beter ontwerp tegen lagere kosten te realiseren. Toch blijkt vaak in de praktijk dat de term ketensamenwerking niet verder is gekomen dan een 'mondbelijdenis' en concrete toepassing (grotendeels) achterwege blijft.

Dit artikel heeft als doel om opgedane projectervaring te delen en vooral te laten zien hoe deze ontwikkelingen concreet gemaakt kunnen worden en uiteindelijk leiden tot resultaatverbetering. Er worden diverse handvatten geboden die in meerdere situaties toepasbaar zijn.

## 1. ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

Wanneer de marges op het aangenomen werk zeer dun zijn, ontstaat er steeds meer noodzaak om scherp aan de wind te zeilen. De effecten hiervan worden zichtbaar in drie concrete zaken.

### a. Faalkosten

Als reactie op de dunne marges wordt er creatief naar mogelijkheden gezocht om met een 'goedkope bezetting' het werk uit te voeren. Dit werkt de kwaliteit van voorbereiding en uitvoering niet in de hand, waardoor faalkosten ontstaan. Onder faalkosten worden alle kosten verstaan die onnodig worden gemaakt ten behoeve van het eindproduct. Uit onderzoek van USP blijkt dat faalkosten in de bouw gemiddeld zo'n 5 tot 13% van de omzet uitmaken. En dat terwijl de gemiddelde winst 2% bedraagt. Als belangrijke oorzaak wordt dan vooral gewezen naar beperkte afstemming tussen ketenspelers. Een herkenbaar voorbeeld betreft de herbewerking, het opnieuw uitvoeren of het corrigeren van een eerder uitgevoerde activiteit.

### b. Moeizame samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers

Een ander concreet voorbeeld van 'scherp aan de wind zeilen' is te zien in de zeer scherpe onderhandelingen over 'meerwerk', wat regelmatig leidt tot (langlopende) discussies. Vooral wanneer tegengestelde belangen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ontstaan, wordt de slechte communicatie merkbaar.

Tevens wordt te weinig geprofiteerd van de mogelijkheid informatie onderling te delen. Ondanks de verdere digitalisering van de

branche – die de mogelijkheden op interfaces tussen systemen vergroot – is er nog te weinig sprake van het profiteren hiervan. Veel gegevens worden binnen een bedrijf meerdere malen geregistreerd, door diverse afdelingen. Maar wanneer dit vanuit ketenperspectief wordt bekeken, ontstaat er zicht op een grote verborgen fabriek van overbodige handelingen. De vaak korte looptijd van projecten of contracten versterkt dit gegeven.

### c. Ritme en doorlooptijd

Van oudsher is de bouwbranche gewend te denken in cycli van één week. Het werk wordt wekelijks opgehaald, verwerkt en afgerekend. De overlegmomenten zijn hierop afgestemd en volgen dit patroon. Het ritme wat hierdoor ontstaat is herkenbaar en zorgt ervoor dat alle spelers afgestemd raken op het ritme van de keten.

Toch liggen hier ook valkuilen. Als één speler niet in het ritme kan blijven, worden de andere spelers daarin meegezogen. Ook zijn er activiteiten waarvan de bewerkingstijd maar zeer kort is, maar het volgend inlevermoment bij een andere speler al over een week ligt. En als laatste valkuil, met

name herbewerking blijkt hier funest; in week 1 wordt productie ingeleverd, in week 2 een fout geconstateerd, in week 3 wordt de correctie aangeleverd, enzovoort.

### Nadelige effecten

Behalve de geringe (of zelfs ontbrekende) winstmarges op aangenomen werk wordt vooral de zogenaamde 'openstaande productie' een blok aan het been. Alle kosten die gemaakt worden voor de uitvoering van werk (aanhouden voorraad, uren engineering, et cetera) worden uiteindelijk gedekt met de opbrengsten achteraf, na uitvoering van het werk.

Echter, de doorlooptijd van het werk wordt door herbewerking, langlopende discussies en slecht afgestemde ritmes steeds langer: dit moet worden voorgefinancierd. Deze 'onder-handen-werk'-positie is er

de oorzaak van dat menig bouwbedrijf op haar werkkapitaal in problemen is gekomen of zelfs failliet is gegaan en in haar spoor andere bedrijven heeft meegezogen.

## 2. RESULTAATVERBETERING DOOR PROCESGERICHT WERKEN

Dat het aanbod van werk door de crisis in de bouwsector verschaald is, pleit ervoor de uitvoering zo efficiënt mogelijk uit te voeren. In menig strategische visie van (bouw-)bedrijven is daarom de term 'operational excellence' opgedoken; het maximaliseren van de operationele winst. Dit betekent enerzijds de kosten zo laag mogelijk krijgen, maar anderzijds ook zo veel mogelijk waarde toevoegen en meerwaarde bieden voor de klant, zodat de opbrengsten worden verhoogd.

Middels aandacht voor procesgericht werken wordt concreet invulling gegeven aan de wens van operational excellence.

### a. Procesontwerp

De wens om ketensamenwerking te realiseren begint bij de noodzaak om het eigen in-

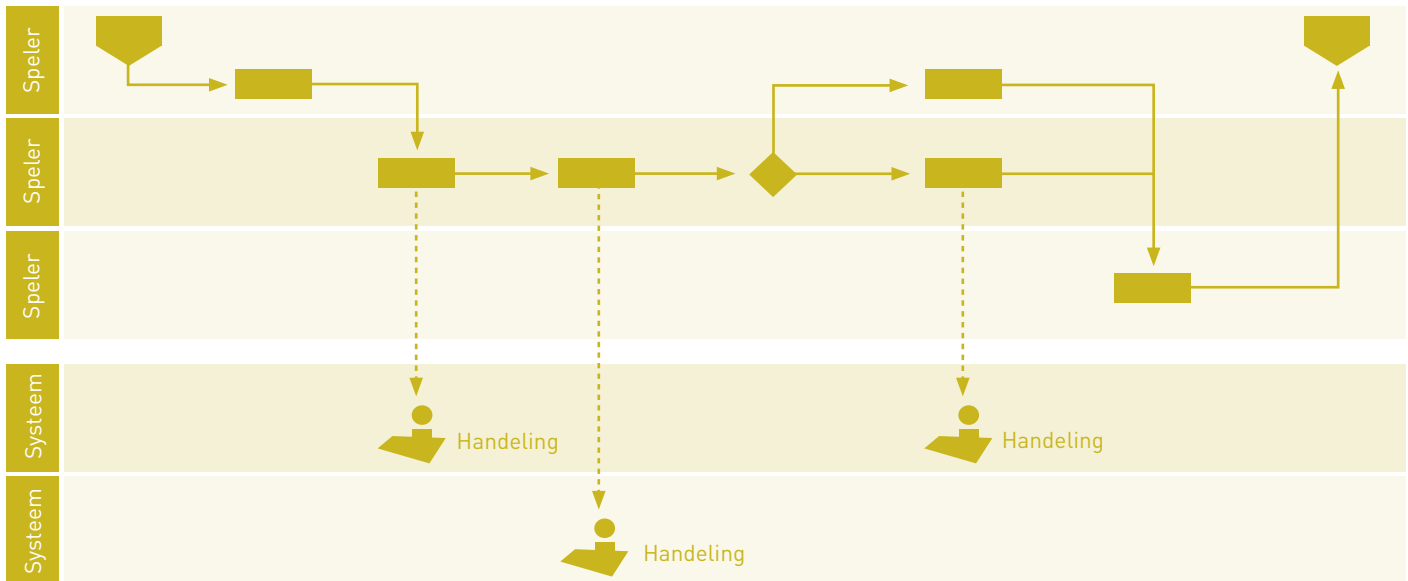
'HET BEHALEN VAN HET PRODUCTIENIVEAU ZOALS DEZE WAS VÓÓR DE FINANCIËLE CRISIS, IS NIET MEER REALISTISCH'

terne proces te leren kennen en efficiënt te laten functioneren. Daar blijkt vaak dat het samenwerken tussen afdelingen een grote uitdaging (of zelfs belemmering) vormt voor een goed procesresultaat.

### 'Slink en doelmatig ontwerpen (lean)'

Door met betrokken medewerkers uit al deze afdelingen het werkproces te analyseren, ontstaat het 'ketengesprek'. Wat verwijten waren, worden verbeterpunten. Het inzicht in elkaars werkzaamheden wordt vergroot.

Een waardevol hulpmiddel voor analyse komt uit het 'lean' ontwerpen: wat is vanuit klantperspectief waarde toevoegend en welke verspillingen kunnen we elimineren? Concreet is het aan te raden in deze fase in te zoomen op overbodige en dubbele handelingen. Is iedere registratie nodig? Kan



Tip: Een goed ontworpen proces geeft samenwerking tussen spelers en interactie met ondersteunende systemen weer.

het goed voorbereiden van het werk een besparing betekenen voor drie volgende functionarissen in het werkproces?

#### 'Proces-IT matching'

Een apart aspect in het verbeteren van het procesontwerp is de interactie tussen het proces en de ondersteunende systemen. Steeds vaker blijkt de mate van 'alignment' cruciaal voor de procesprestaties. Levert het ondersteunende systeem extra handelingen op of neemt het juist allerlei 'overtyp-acties' uit handen? Concreet is dit te zien in 'buiten-automatisering'. Door gebruik van tablets, GPS, foto's, scanners en meetapparatuur is er geen verschil meer tussen de daadwerkelijke uitvoering 'buiten' en de projectadministratie 'binnen'.

#### 'Procesteams'

Het eerder genoemde 'ketengesprek' blijkt vaak tijdelijk gehanteerd te worden. Na een periode van aandacht voor het ketenproces zakt eenieder uiteindelijk weer terug in het

team blijft met elkaar de procesprestaties volgen, verbeterpunten signaleren, enzovoort. Ook als de besturing van de organisatie nog verticaal via afdelingen verloopt, ontstaan er hybride werkvormen om het werkproces van zand tot klant goed te bedienen.

#### b. Analyse van doorlooptijd en project-/contractritmes

Een specifieke analyse die op het ketenproces uitgevoerd kan worden betreft de impact van tijdsafspraken en deadlines vanuit een contract. In de bouwsector is het niet ongebruikelijk dat meerdere bedrijven als opdrachtgever gelden en ook meerdere bedrijven als opdrachtnemer het gecontracteerde werk uitvoeren. Het contract vormt de gezamenlijke basis, maar vaak is hier beperkt aandacht voor het bereiken van een zo efficiënt mogelijk ritme.

Voor deze analyse is het noodzakelijk alle activiteiten van het proces te kennen en dan met name de overdrachtsmomenten tussen de verschillende spelers. Hoeveel bewer-

Wanneer het inzicht, dat uit deze analyse ontstaat, goed wordt ingebouwd in het procesontwerp, wordt met name de wachttijd sterk verkleind.

Het potentieel van deze analyse is groot en de winst in totale doorlooptijd is vaak snel te boeken. Wanneer de diverse ketenspelers dit inzien, zal er ook draagvlak zijn om de onderlinge afstemming voor wat betreft het projectritme op de agenda te zetten.

#### c. Beheersing van het werk vergroot

Het resultaat van een gedegen procesontwerp en een strak ontworpen procesritme is terug te zien in de beheersing van het uitgevoerde werk.

Door de verkorting van de doorlooptijd wordt 'vervreemding' voorkomen. De verwerking van de productie en afrekening ligt zo kort mogelijk op de daadwerkelijke uitvoering, om te voorkomen dat de werelden 'binnen' en 'buiten' uit elkaar lopen. Het aantal fouten en de noodzakelijke herwerking worden verkleind. De langlopende discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over deze geschillen worden voorkomen.

#### d. Waar zie je deze verbetering in terug?

De eerste prestatie-indicator, die op de verkorting van de doorlooptijd zal reageren, is die van het werkkapitaal. De omvang van het 'onder-handen-werk' wordt teruggedrongen en de periode tussen het moment van voorfinancieren en afrekenen is verkleind. Een reductie van meer dan 60% op de 'openstaande productie' is behaald.

## 'WAT VERWIJTEN WAREN, WORDEN VERBETERPUNTEN'

vertrouwde afdelingsperspectief ('Zo zijn we immers georganiseerd als bedrijf'). Steeds meer zien we echter dat het 'procesteam' een blijvende plek in de organisatie krijgt. Dit multidisciplinaire, horizontaal ingerichte

kingstijd heeft iedere speler nodig en op welk moment kan er een geplande overdracht naar de volgende speler plaatsvinden? Heeft deze speler op dat moment ook tijd gereserveerd voor de volgende handeling?



De tweede prestatie-indicator die in beweging komt, is die van opdrachtgevertevredenheid en klanttevredenheid. De tevredenheid van de eindgebruiker wordt verhoogd door verbeterde kwaliteit en een kortere levertijd. Deze 'harde' waarden zijn voor de tevredenheid van de opdrachtgever vanzelf ook van belang, maar daarbij komt ook nog de verbetering van de ketensamenwerking. Om de ketenprestatie te verbeteren is inclusief denken nodig ('Mijn succes gaat niet ten koste van de ander') en andersom wordt de ketensamenwerking weer sterker door een verbeterd resultaat.


### 3. AANBEVELING: CONTINU VERBETEREN

Samengevat ligt de verbetering van de ketenprestatie en het resultaat in het scherp ontwerpen van het ketenproces, met een zo kort mogelijke doorlooptijd en zo min mogelijk verspilling. Wanneer het aanbod in de markt terugloopt en de marges in het aangeboden werk dun zijn, is de efficiënte uitvoering van het proces noodzakelijk. Dit

vraagt voortdurende aandacht en mag daarom niet enkel in een tijdelijke projectsetting blijven hangen.

Hiervoor is groei van het procesteam nodig, waardoor de spelers binnen het interne bedrijfsproces met elkaar scherp blijven op de uitvoering en mogelijke verbetering. Richt deze procesteams in en zorg ervoor dat deze periodiek samenkomen. Gebruik de resultaten van het proces (rendement, doorlooptijd, werkkapitaal et cetera) als monitor en zorg dat deze dagelijks zichtbaar zijn bij het procesteam. Stimuleer het aandragen van procesverbeteringen en geef

de ruimte aan het procesteam om te experimenteren. Ontsluit het verbeterpotentieel wat in ieder procesteam aanwezig is!

Als wenkend perspectief geldt dat wanneer een procesteam groeit in haar eigen volwassenheid en beheersing van het interne proces, zij ook haar positie in het ketenproces gaat innemen. 

#### Bronvermelding

- *Bouwkennis Jaarrapport (juli 2012)*
- *Bakker & Hardjono (2013), Horizontaal Organiseren*
- *Sectorprognose Rabobank (2014)*

#### Over de auteur

Johnny van de Vliert (1983) is consultant bij BPMConsult en begeleidt procesherontwerp-projecten in de dienstverlening en in de productieomgeving. Zijn aandachtsgebieden zijn procesontwerp en -analyse met een scherp oog voor resultaat.

BPMConsult heeft jarenlange ervaring opgedaan in de bouw/infra sector en heeft door middel van het analyseren en ontwikkelen van werkprocessen, het opzetten van procesteams en het 'leren' communiceren, met haar klanten grote verbeteringen geboekt. Raadpleeg [www.bpmconsult.nl](http://www.bpmconsult.nl) voor verdere voorbeelden en publicaties.

## Informatiebijeenkomst met discussie over ISO-richtlijn innovatiemanagement

ISO is een traject gestart om een internationale richtlijn voor innovatiemanagement te ontwikkelen. Deze richtlijn zal definities, tools en methodieken bevatten voor innovatietrajecten, open innovatie en co-creatie. Certificering is afgewezen door de deelnemende landen aan dit traject. Om alle belanghebbenden hierover te informeren en om te bepalen of Nederland input wil leveren aan de ISO-richtlijn, organiseert NEN in samenwerking met STEM Industrial Marketing Centre op maandag 22 september een informatiemiddag.

Keynote speaker prof.dr. Henry Robben (Nijenrode – innovatiemanagement) gaat in op de ontwikkelingen met betrekking tot de systematische benadering van innovatiemanagement en de mitsen en maren. Daarnaast gaan diverse sprekers vanuit wetenschap, bedrijfsleven en overkoepelende organisaties in op nut en noodzaak plus de voor- en nadelen van richtlijnen voor innovatieprocessen voor het Nederlandse

bedrijfsleven. Ze bespreken aspecten rondom innovatieprocessen, zoals:

- het nut en belang van innovatiemanagement en onderlinge samenwerking;
- het lopende mondiale ISO-traject en het onderliggende Europese proces;
- de vraag of er een belang is om vanuit het Nederlandse bedrijfsleven hierop invloed uit te oefenen.

Gezien de voortgang van internationale ontwikkelingen en het groeiend aantal marktinitiatieven en afspraken, is het belangrijk om te bepalen in hoeverre betrokkenheid van Nederland in het lopende traject gewenst is. Tijdens een afsluitend debat wordt dan ook over een actieve deelname in de internationale commissie vanuit Nederland gediscussieerd.

#### VOORDELEN PARTICIPATIE ISO-TRAJECT

Deelname aan de ontwikkeling van de

richtlijn voor innovatiemanagement bestaat uit een serie kennisverrijkende workshops rond de thema's van het internationale traject. Via een NEN-normcommissie kunnen deelnemers een adviserende stem en een actieve rol uitoefenen. NEN begeleidt de totstandkoming van de Nederlandse positie en het commentaar; deelnemers vertegenwoordigen de Nederlandse markt hierin.

#### AANMELDING EN MEER INFORMATIE

De informatiemiddag vindt plaats bij NEN in Delft. Voor aanmelding of het voorlopige programma, kunt u een kijkje nemen op [www.nen.nl/innovatie-event](http://www.nen.nl/innovatie-event). Meer weten over de achtergrond? Ga dan naar [www.nen.nl/innovatiemanagement](http://www.nen.nl/innovatiemanagement).

Voor inhoudelijke informatie over deze norm of over het normalisatieproces: Annemarie de Jong, consultant Managementsystemen, telefoon (015) 2 690 239 of e-mail [businessdevelopment@nen.nl](mailto:businessdevelopment@nen.nl).