

“Move to improve” voor een optimaal bouwproces

De bouw staat negatief in de belangstelling. Grote bouwwerken kennen flinke budgetoverschrijdingen.

In de sector zelf wordt al jaren gesproken over de matige procesbeheersing en een gebrek aan klantgerichtheid. De huidige situatie is bedreigend en verstarrend.

Door een gebrek aan vertrouwen in de markt komt vernieuwing onvoldoende tot stand. Geen vertrouwen, geen vernieuwing en dus dreigt alles bij het oude te blijven! Eigenlijk zijn de problemen in de bouw al tientallen jaren bekend. Ook de oorzaken van die problemen zijn bekend; er moet een structurele verandering van de bouwsector komen.

W. (Wil) Daemen Contract Manager Arcadis Aquamen Facility Management en M. (Maartje) van de Wall Purchaser Facility Goods and Services Sabic

Naar aanleiding van bovengenoemde problematiek is de Regieraad Bouw in 2004 ingesteld door de ministers van Economische Zaken, Verkeer en Waterstaat en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. De Regieraad Bouw heeft de opdracht gekregen de veranderingsprocessen in de bouw aan te jagen en de sector weer 'gezond, transparant en innovatief te maken.

Vanuit de Regieraad Bouw zijn regionale regierraden opgericht. In juni 2006 is de Regionale Regieraad Bouw Limburg (RRBL) opgericht. De RRBL heeft een aantal projectgroepen opgericht, waaronder het projectteam “andere sectoren/buitenland”.

Dit projectteam heeft ons benaderd om een onderzoek te doen naar samenwerking in verschillende sectoren [1].

De volgende probleemstelling is geformuleerd: *“Wat zijn de succesfactoren voor een (bouw) proces bij de realisatie van een project?”*

Hierbij wordt succes gedefinieerd als;

- binnen budget;

- binnen planning;
- gewenste kwaliteit;
- prettige cultuur.

Bovenstaande probleemstelling is vertaald in de volgende deelvragen:

- hoe verloopt het (bouw)proces?
- hoe komt het verschil tussen “traditionele” en “innovatieve” samenwerking tot uiting?
- welke elementen, criteria (succes- en faalfactoren) bepalen het succes van het (bouw) proces?
- welke verschillen zijn er op het gebied van processen, tussen de verschillende sectoren; procesindustrie, infrastructuur, woning- en utiliteitsbouw?
- hoe kunnen best practice projecten uit de verschillende sectoren een bijdrage leveren om te komen tot het optimale (bouw) proces?
- hoe verloopt het optimale (bouw)proces?

Door deskresearch en oriëntatiegesprekken

zijn de proceskenmerken van een bouwproces onderzocht. Hieruit is naar voren gekomen dat het bouwproces verloopt volgens een traditioneel proces en een innovatief proces.

Hoe vanuit het traditionele en het innovatieve proces te komen tot een optimaal proces heeft de kern voor het onderzoek gevormd.

Het grote verschil tussen traditioneel en innovatief komt tot uiting op het moment waarop alle actoren worden betrokken om samen te gaan werken.

Het traditionele bouwproces kenmerkt zich door de grote verbrokkeling en diversiteit van de activiteiten en de slechte onderlinge afstemming van deze activiteiten. Er is een enorme focus op de financiële kant van het project. De actoren die deelnemen aan het proces, werken langs elkaar, wat weer meerwerk- en faalkosten met zich brengt. Wat vaak resulteert in een ontevreden klant.

Het innovatieve proces vereist werken in integrale bouwteams. Het innovatieve proces gaat uit van het principe, dat alleen maar een

optimale uitkomst kan worden bereikt als alle betrokken partijen op basis van gelijkwaardigheid, vanaf het eerste begin, aan het proces deelnemen in een bouwteam. Attitude speelt hierbij een belangrijke rol. De wensen van klant realiseren, tegen zo laag mogelijke kosten staat voorop. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de initiële stichtingskosten, doch ook naar de gebruikskosten, de onderhoudskosten en het hergebruik. Kortom, er wordt gestreefd naar de laagst mogelijke 'total costs of ownership'.

Aan de hand van best practices in verschillende sectoren is de samenwerking verder onderzocht. De analyse van de best practices heeft plaats gevonden door middel van diepte-interviews met direct betrokkenen. De onderzochte sectoren zijn: procesindustrie, infrastructuur, woning- en utiliteitsbouw.

Binnen de procesindustrie is er gekozen voor; Turn Around van een Naftakraker. Bij de infrastructuur is er gekozen voor; Reconstructie A2 Slingertracé en Ontsluiting Beekerveld. In het kader van de woningbouw is er gekozen voor; Laethof; herstructurering. En voor de woningbouw is er gekozen voor; Sporthal Graaf Huyn College en Cultuurcluster Heerlerheide.

Er is gekeken naar welke criteria het succes van het (bouw)proces bepalen. En welke verschillen, op het gebied van de processen, er bestaan tussen de sectoren. Om op die manier een optimaal samenwerkingsproces te formuleren;

■ OPTIMAAL SAMENWERKINGSMODEL

Voordat er een overzicht wordt gegeven van de te doorlopen stappen met bijbehorende succes- en faalfactoren worden hieronder eerst een aantal succes- en faalfactoren genoemd die gedurende het gehele proces spelen. Het zijn factoren die telkens weer de kop op steken.

Succesfactoren

- Commitment.
- Open communicatie; feedback.
- Vertrouwen.
- Gemeenschappelijk doel.
- Sfeer.
- Gelijkwaardigheid.
- Transparantie.
- Organisatiekenmerken van actoren moeten bij elkaar passen.
- Integrale aanpak.
- Synergie.
- Kwetsbaar opstellen.

Faalfactoren

- Versnippering in de bouw.
- Spreiding van opdrachten.
- Gunnen tegen de laagste prijs; die prijs gaat altijd omhoog.
- Angst voor verandering.

- Afhankelijkheid.
- ICT-mogelijkheden worden onvoldoende uitgebaat.
- Afspraken worden niet nagekomen.
- Medewerkers verschuiven binnen de organisatie waardoor de contactpersoon wisselt.

Tabel 1, op de volgende pagina's, geeft de te doorlopen stappen weer van een optimaal samenwerkingsproces met bijbehorende succes- en faalfactoren die gedurende het gehele proces spelen.

■ WEDERZIJDIG VERTROUWEN

Wederzijds vertrouwen is de belangrijkste succesfactor. De eerste stappen zijn de belangrijkste in het optimale samenwerkingsproces. Alle partijen moeten hun "huiswerk" maken op het gebied van partnerselectie; welke meerwaarde bieden de partijen elkaar. Creëer randvoorwaarden ter facilitering van het vertrouwensontwikkelingsproces en leg deze vast in een procesontwerp.

Te veel focus op laagste prijs

Te veel focus op de laagste prijs vormt de grootste faalfactor. Om dit te doorbreken moet naar de gehele levenscyclus van een project worden gekeken. Streef hierbij naar 'total cost of ownership'. Schuif het kijken naar de laagste prijs opzij en ga voor het economisch meest voordelig op termijn.' Betrek integraal ontwerpen bij de innovatieve samenwerking.

Bang om verandering

Het huidige traditionele bouwproces verloopt zoals het al jaren verloopt, omdat men bang is voor verandering. Alle actoren in het bouwproces moeten kennismaken van het "optimale proces" en dit ook zo toepassen. Om de nieuwe manier van werken te promoten, moeten pilotprojecten worden gestart en workshops / presentaties worden georganiseerd.

De wil is er wel, maar het lukt niet

Actoren willen wel veranderen maar het lukt niet. Om hiervoor een aanzet te geven, stel een plan op, voorafgaand aan de samenwerking, met daarin het strategische doel en analyse van de samenwerking. Het partnerselectieproces, de samenwerkingsstructuur, het samenwerkingsmanagement en een evaluatie.

Ervaringen in de procesindustrie

De onderzochte sectoren kunnen het meeste leren van de procesindustrie. De procesindustrie is ten opzichte van de andere onderzochte sectoren het meest vooruitstrevend en biedt het meeste perspectief. Om te blijven optimaliseren op het gebied van samenwerking moet

er nog verder worden gekeken. Er moet nader onderzoek worden verricht naar samenwerking in sectoren die verder van de bouw af staan dan de procesindustrie. Hierbij kan worden gedacht aan de financiële of technologische sector, of het analyseren van "best practices" in het buitenland.

Facility manager als aanspreekpunt

De Facility manager moet een aanspreekpunt zijn voor het bouwteam en maakt daar wellicht ook deel van uit. De vraag naar een betere aansluiting op de wensen van de eindgebruiker wordt steeds sterker. Van de Facility manager wordt vooral kennis van de bedrijfsprocessen van zijn onderneming verwacht en de wensen en eisen die daaruit voortvloeien. In die zin moet de Facility manager meer invloed krijgen in de planfase van bouwprojecten.

Samen bouwen begint in de keten van eindgebruiker, opdrachtgever en opdrachtnemer. Om het projectbelang voorrang te geven boven het individuele belang, moeten de betrokken partijen eerst het een en ander duidelijk krijgen. Wat zijn de gezamenlijke belangen? Wie kan welke inbreng leveren? Hoe worden de risico's beheerst? Er zijn veel verschillende samenwerkingsvormen mogelijk waarin de partijen met wisselende rollen en risico's kunnen deelnemen. Uitgangspunt is telkens dat de opdrachtgever niet te veel betaalt en de opdrachtnemer een redelijke winstmarge behaalt. Een probleem bij één van de bouwpartners moet worden gezien als een gezamenlijk probleem dat ook samen moet worden opgelost. Een dergelijke aanpak leidt tot een effectiever bouwproces, kwalitatief betere bouwwerken, minder ergernis en minder juridisch touwtrekken. Maar bovenal tot tevreden klanten! Alleen kun je niks, samen kun je meer.... Kortom: "Move to improve"

■ REFERENTIE

1. Move to improve!, "het optimale samenwerkingsproces", Succes- en faalfactoren bij het bouwproces; Maartje van de Wal en Wil Daemen, afstudeerscriptie Faculteit "Facility management", Hogeschool Zuyd, Heerlen; 19 april 2007.

Stappen/Fasen	Succesfactoren	Faalfactoren	Actoren
1. Aanleiding of 'trigger' De aanleiding wordt gevormd door de behoefte van de klant van de "opdrachtgever".	<ul style="list-style-type: none"> - Openstaan voor verandering - Lef bij de opdrachtgever - Structurele aandacht voor samenwerking - Stappenplan volgen - Ervaring opdrachtgever - Externe druk (manen tot actie door gemeente, bewoners, klanten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vooroordelen - Onvoldoende kennis/ ervaring bij opdrachtgever - Opdrachtgever wenst onrealiseerbare projecten - Opdrachtgever voelt zich beperkt door wet en regelgeving - Eén dominante opdrachtgever binnen sector - Angst voor vernieuwing - Externe druk kan een negatieve invloed op de sfeer hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Gemeente - Bewoners, klanten
2. Bewustwording Nadat de 'trigger' heeft plaatsgevonden, zal de opdrachtgever zich langzaam bewust worden van de mogelijke voor- en nadelen. Concretisering vindt plaats.	<ul style="list-style-type: none"> - Concretiseren - Voor- nadelen in kaart - Marktconformiteit - Inzicht in de marktprijzen - Opdrachtgever moet voorbereid zijn op wat de aannemers kunnen aanbieden - Geschikte contractvorm kiezen; aannemers laten concurreren op kwaliteit (bouwteam) - Commitment verkrijgen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbesteden tegen laagste prijs en niet kwaliteit - Opdringen van samenwerkingsverbanden, met als gevolg een gebrek aan commitment op de werkvloer - Samenwerking uit louter budgettaire redenen - Ontbreken management commitment 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Adviserende partijen - Uitvoerende partij
3. Besluitvorming 1 In de eerste besluitvormingsfase neemt de opdrachtgever de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken. <ul style="list-style-type: none"> - De feitelijke go/no-go beslissing - Contractvorming - Voorlopig ontwerp 	<ul style="list-style-type: none"> - Actoren betrekken; geïntegreerde organisatie - Eén partij die de regie op zich neemt - Vertrouwen meten - Stuurgroep vormen met mensen die over de juiste competenties beschikken. - Scope gezamenlijk bepalen - Key Performance Indicatoren gezamenlijk (realistisch) vaststellen - Intentieovereenkomst - Gelijkwaardige partnerships - Leerperiode - Heldere sturing opdrachtgever - Gezamenlijke besluitvorming - Geïntegreerde overlegstructuur - Commitment/ teamspirit 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen realistische visie, missie, doelen, planning en Key Performance Indicatoren. - Voortraject verloopt te snel, onvoldoende doordacht - Focus op financiën - Prioriteit bij formaliteiten - Juridisch getouwtrek - Opdrachtgever kan niet beslissen - Competentieniveau betrokkenen - Actoren hebben het gevoel met de messen op tafel te zitten 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Adviserende partij - Uitvoerende partij - Verzekeraar - Stuurgroep
4. Besluitvorming 2 (de invulling) In deze fase worden allerlei keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband. <ul style="list-style-type: none"> - Wet & regelgeving - Definitief bestek - Contractvorming 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor alle partijen leerperiode - Heldere sturing van opdrachtgever - Gezamenlijke besluitvorming - Gezamenlijk bepalen van (milestone) planning - Samenwerkingscontract - Risico's inventariseren - Verdeling taken, kosten, risico's en verantwoordelijkheden - Bonus/malus regelingen - Prijs/kwaliteit verhouding afdwingen d.m.v. langdurige garanties - (Faal)kosten bewaking - Geïntegreerde overlegstructuur - Commitment/teamspirit - Teambuildingsdagen - Gelijkwaardigheid partnership 	<ul style="list-style-type: none"> - Afwijkende tekeningen - Eigenwijze mensen - Scope niet afgerond of niet helder voor alle betrokken partijen - Stuurgroep niet samengesteld of niet representatief - Aannemers die standaard claimen - Projecten te concreet, er blijft te weinig bewegingsruimte over. - Aannemer wordt niet of nauwelijks betrokken bij besluitvorming - Opdrachtgever wil alles zelf bepalen, maakt geen gebruik van de kennis van andere actoren. - Actoren hebben het gevoel met de messen op tafel te zitten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Overheid (wet& regelgeving) - Opdrachtgever - Adviserende partij - Uitvoerende partij - Stuurgroep
5. Implementatie; In deze fase vindt de start van de feitelijke samenwerking plaats. De voorbereiding van de opdracht vindt plaats.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring - Projectmatig werken - Gezamenlijke besluitvorming - Gelijkwaardig partnership - Gezamenlijke planning - (Faal)kosten bewaking - Geïntegreerde overlegstructuur - Commitment teamspirit - Veiligheidsplan - Communicatieplan - Huisvesting op locatie - Kick off meeting - Juiste medewerkers op de juiste plek - Open communiceren; doen wat je zegt te doen - Logistiek plan bouwplaats overleggen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dubbel of juist niet uitvoeren van werk door slechte communicatie (verkeerde aannames) - Tussentijds wijzigen plan - Uitblijvende besluitvorming - Te weinig bindende maatregelen in overeenkomst - Conflicten; discussie over geld 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Adviserende partij - Uitvoerende partij - Stuurgroep - Evt. projectteams

6. Operationeel In deze fase wordt de daadwerkelijke samenwerking uitgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> - Projectmatig werken. - Bij complexe projecten een hiërarchische cultuur bij uitvoering. - (Faal)kosten bewaking - Geïntegreerde overlegstructuur - Commitment teamspirit - Instructie betrokkenen - Beloningen - Dagelijks overleg - Communicatie m.b.v. borden voor iedereen toegankelijk - Juiste medewerkers op de juiste plek - Open communiceren; doen wat je zegt te doen - Geven en nemen voor een gezamenlijk doel 	<ul style="list-style-type: none"> - Dubbel of juist niet uitvoeren van werk door slechte communicatie (verkeerde aannames) - Aannemer probeert zoveel mogelijk te verdienen op meerwerk 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Adviserende partij - Uitvoerende partij - Stuurgroep - Evt. projectteams
7. Evaluatie Na verloop van tijd zal de opdrachtgever, al dan niet gepland, beoordelen of de samenwerking hem of haar oplevert wat hij/zij ervan verwacht had.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatierapport. - Evaluatievergadering - Samen formuleren van leerpunten - Vervolg vergadering; bespreking actiepunten - Publiceren 'unieke samenwerking' en dit uitdragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie niet serieus nemen en niet uitvoeren. - Hit and Run. - Eenzijdige evaluatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgever - Adviserende partij - Uitvoerende partij - Stuurgroep - Evt. projectteams
8. Beheer Het gebouw is klaar maar moet ook nog beheerd worden.	Succesvolle samenwerking betreft de gehele levenscyclus		

-Tabel 1- Optimaal samenwerkingsmodel



Bent u hét Talent waar de organisatie op kan bouwen?

Bent u werkzaam in de installatietechniek en wordt u gezien als dé (toekomstige) expert binnen uw bedrijf? Informeer dan naar de postbacheloropleiding **Hogere Installatietechniek (HIT)** van Avans+, de hoogst erkende opleiding op dit terrein in Nederland.

Integraal Installatietechnisch Ontwerper

De HIT leidt op tot de Integraal Installatietechnisch Ontwerper, een professional die niet alleen de installatietechniek in de praktijk beheerst, maar die ook verbindingen weet te leggen met andere disciplines. Als Integraal Installatietechnisch Ontwerper krijgt u namelijk in uw dagelijkse praktijk steeds vaker te maken met grotere en complexere projecten, niet alleen in technische zin maar ook in juridische en organisatorische zin. Om deze redenen is het wenselijk dat u, naast de nodige vakinhoudelijke informatie, kennis heeft in de breedte van alle relevante installatietechnische en bouwkundige disciplines. U dient deze disciplines aan elkaar te verbinden, zodat u binnen een projectteam in termen van integrale oplossingen voor de opdrachtgever mee kan denken, deeladviezen kan opstellen en keuzes kan voorleggen.

De HIT is een uitstekend uitgangspunt om uw kennis, inzichten en vaardigheden op dit gebied te verbeteren.

Ga voor meer informatie naar www.avansplus.nl of bel 0900 110 10 10 (lokaal tarief)

WWW.AVANSPLUS.NL

TVVL Magazine | 06 | 2010 ORGANISATIE

9