

Bouwbedrijven moeten terug naar de tekentafel



Het speelveld in de bouwwereld verandert razendsnel. Er zijn momenteel op allerlei fronten ontwikkelingen gaande die bouwbedrijven dwingen om bewust(er) na te denken over hun businessmodel. Om toekomstbestendig te blijven, zijn een heldere visie en positionering met duidelijk onderscheidend vermogen een vereiste. Ook vanuit de KAM-benadering betekent dat innoveren en improviseren. Om als bouwbedrijf mee te kunnen (blijven) doen in het veranderende speelveld is het essentieel dat thema's als kwaliteit, veiligheid, informatiebeveiliging en milieu integraal onderdeel gaan uitmaken van het strategisch beleid en geborgd worden in alle daaraan onderliggende bedrijfsprocessen. Dat vraagt om een andere benadering: er moet een heuse transitie in het KAM-denken gemaakt worden.

Door Martijn Jonkers & Nelis van de Pol van CertificeringsAdvies Nederland

Vanaf het moment dat corona haar intrede heeft gedaan kampt de bouwwereld met allerlei problemen zoals verstoorde toeleverketens, vraagtuitval door uitgestelde of lagere investeringen en ontoegankelijke gebouwen. Gevolg: slinkende marges en grote investeringsrisico's. Daarnaast heerst er al geruime tijd enorme krapte op de arbeidsmarkt. In de bouwwereld bestaat grote behoefte aan vakmensen en technisch personeel en, door digitalisering van de bouwsector, ook steeds meer vraag naar IT-personeel met specifieke skills en competenties. Deze personeelstekorten hebben veel impact op de business en leiden tot beperkingen op gebied van innovaties, vertragingen van bouwprojecten, claims en boetes van opdrachtgevers en daarmee samenhangend hoge kosten.

Alsof dat nog niet genoeg is, zijn er in de bouwsector ook nog diverse veranderingen in wet- en regelgeving gaande. Bouwbedrijven dienen voorbereidingen te treffen voor nieuwe wetgevingen zoals de omgevingswet, de gedragscode in de bouw (VIA) – en daarmee de Veiligheidsladder – en de Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen. Daarnaast wordt er in steeds meer aanbestedingen om certificaten gevraagd om onder andere de kwaliteit, veiligheid en milieubewuste prestaties in de keten te kunnen borgen.

Heldere visie en strategie

Om als bouwbedrijf het hoofd, ook na corona, boven water te kunnen houden moet de pijplijn gevuld blijven met nieuwe projecten. Focus op aanwas van nieuwe projecten in combina-

tie met het aansturen van lopende projecten is dan ook hetgeen waar bouwbedrijven momenteel hun handen vol aan hebben. Ondertussen worden zij, vanwege bovenstaande ontwikkelingen, echter ook gedwongen om in te zetten op zaken als proces- en productinnovatie, digitalisering, automatisering, verduurzaming, nieuwe verdienmodellen en het opzetten van langdurige partnerships met als doel kostenbesparingen en lagere faalkosten op de lange termijn. Lees daar het artikel op de website van Kwaliteit in Bedrijf nog maar eens op na (<https://bit.ly/3en1m5w>).

Al met al verandert het speelveld in de bouwwereld razendsnel. Dit vergt van bouwbedrijven dat zij nog liever vandaag dan morgen een omslag moeten maken om zo hun



toekomstbestendigheid te kunnen waarborgen. Er moet serieus aandacht worden besteed aan de wensen en eisen van opdrachtgevers, in combinatie met het in kaart brengen en mitigeren van risico's. Sterker nog: bouwbedrijven zullen structureel bezig moeten zijn met risicomanagement en liquiditeitsprognoses en zichzelf moeten afvragen wat de gevolgen van de coronacrisis en andere ontwikkelingen zijn op het business- en verdienmodel.

Een heldere strategie en visie met de nodige innovatie en creativiteit zijn daardoor een must om te kunnen overleven. Voor het gros van de bouwbedrijven betekent dit dat zij terug zullen moeten naar de tekentafel, om zichzelf af te vragen wat nu eigenlijk hun corebusiness is. Waar zijn ze goed in? Hoe kunnen

ze dat verbeteren? Waar ontwikkelt zich dat naartoe? En wat betekent dat voor de huidige en toekomstige organisatie? Alleen met een duidelijke visie is een heldere positionering met onderscheidend vermogen mogelijk.

De grootste uitdaging – maar ook de sleutel – zit hem in het meekrijgen van mensen binnen de organisatie.

Transitie in de KAM-denkwijze

Vanuit het business- en verdienmodel dient vervolgens de vertaalslag te worden gemaakt naar de interne organisatie. Wat betekenen deze (vernieuwde) visie en strategie voor

thema's als kwaliteitsmanagement, veiligheid, informatiebeveiliging en milieumanagement? Om mee te kunnen (blijven) doen in het veranderende speelveld is het essentieel om deze 'KAM-thema's' te integreren in het

businessplan, zodat ze deel gaan uitmaken van de core business. Pas wanneer die integrale benadering gerealiseerd wordt, vormen deze thema's, met daaraan onderliggend allerlei bedrijfsnormen (zoals ISO 9001, ISO 14001,

ISO 27001, VCA ed.) geen ballast meer, maar dragen ze bij aan het realiseren van doelen en het waarborgen van de bedrijfscontinuïteit.

Dit betekent voor veel bouwbedrijven dat ze, met het oog op KAM, zullen moeten afstappen van hetgeen dat ze gewend waren. Ze zullen een transitie moeten maken in hun denkwijze: van het 'oude KAM-denken' naar het 'nieuwe KAM-denken' zullen we maar zeggen. Wat dat bijvoorbeeld betekent is te zien in tabel 1.

Vergroten van bewustzijn

KAM-thema's moeten integraal onderdeel uitmaken van het strategisch beleid van bouwbedrijven en geborgd worden in alle daaraan onderliggende bedrijfsprocessen. Deze aspecten moeten structureel onder de aandacht zijn en continu verbeterd worden. Dit betekent dat het niet enkel een aangelegenheid kan zijn van de KAM-manager, maar dat het vanuit een proactieve en positieve benadering, met samenwerkingen over disciplines heen, organisatiebreed gedragen moet worden. Maar hoe realiseer je dat?

De grootste uitdaging – maar ook de sleutel – zit hem in het meekrijgen van mensen binnen de organisatie. Je kunt als KAM-manager procedures schrijven en initiatieven nemen wat je wilt, maar als je de mensen in je organisatie niet meekrijgt dan gebeurt er vervolgens nog niets. Het draait dus om draagvlak creëren binnen alle geledingen van de organisatie: van directie tot werkvloer. Om dat te bewerkstelligen is een leidende rol van directie/management vereist. Zij moeten actief betrokken zijn, sturing geven, voorbeeldgedrag tonen en medewerkers stimuleren en motiveren om hierin te participeren.

'Alle ballast overboord'

Vervolgens moet een groep betrokken medewerkers onder aanvoering van de KAM-verantwoordelijke(n), bottom-up, aan de slag met het in kaart brengen van relevante issues (kansen, risico's, wensen en verwachtingen van belanghebbenden en dergelijke) die in de dagelijkse praktijk aan de orde zijn. Een volgende stap is het vaststellen van (beheers)maatregelen. Doel daarvan is niet het uitschrijven van procedures

Oude KAM-denken	Nieuwe KAM-denken
KAM is de verantwoordelijkheid van de KAM-manager.	KAM is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers. De persoon in de KAM-rol is initiator, bewustmaker, motivator en coach. Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de directie/het management.
Procedures bijhouden en checklists nalopen. Handboek en vastlegging als uitgangspunt.	Integratie KAM in dagelijkse kernprocessen en systemen: integrale benadering, onderdeel van het dna van de organisatie.
Eenmaal per jaar een analyse schrijven voor de directie.	KAM is (onbewust) onderdeel van interne analyses en rapportages.
'We doen het zo omdat ISO dat zegt'.	'We doen het zo omdat we dat belangrijk vinden'.
Doel: certificeringen behouden.	Doel: wij (= alle lagen van de organisatie) willen 'KAM' leveren.
Als het op papier maar klopt.	Feedback op prestaties is leidend.
Als we doen wat we opgeschreven hebben, dan voldoen we.	Focus op interne en externe ontwikkelingen en continue verbetering.

Tabel 1.

en/of opzetten van checklists, maar juist het maken van praktische slagen. Populair gezegd: alle ballast overboord, terug naar de teken-tafel en samen met je team werken aan het verhogen van bewustzijn en gewenst (KAM-)gedrag. De borging volgt vanzelf. Alleen door zo te opereren gaan medewerkers het belang, de nut en noodzaak ervan inzien en zullen zij vertrouwen hebben in de, mede door henzelf, gekozen aanpak.

Bovengenoemde aanpak vraagt om een 'andere benadering' die niet vanzelfsprekend is. Binnen veel bouwbedrijven is men immers gewend om te denken in procedures en checklists. De kunst is echter om (het gedrag van) mensen ondersteunend te laten zijn aan dit veranderproces. Dat begint in de basis met bewustwording van het feit dat dit een veranderproces is. Vervolgens ga je kijken hoe je daar gevolg aan kunt geven en mensen daarin kunt faciliteren. Een aantal opties die in de praktijk effectief kunnen zijn:

- actief coachen van mensen;
- een bewustzijnsprogramma ontwikkelen met sessies en workshops;
- een trainingsprogramma opzetten waarin korte 'kennismomenten' centraal staan;
- medewerkers inzicht geven in resultaten;
- het integreren van tooling, zoals apps die via mobiele apparaten te bedienen zijn, waar-

mee registraties en dergelijke efficiënter en makkelijker kunnen plaatsvinden.

Welke combinatie van opties voor jouw organisatie effectief is, zal de tijd uitwijzen. Hoe je het ook aanvielt: om draagvlak en bewustwording te creëren voor deze manier van KAM-denken en handelen, zal er continu focus en aandacht voor moeten zijn. Pas wanneer die denkwijze vanzelfsprekend is en KAM-thema's integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsprocessen, zullen doelen gerealiseerd worden en bedrijfsresultaten verbeteren. Iets wat in deze onzekere tijden met vele uitdagingen, voor veel bouwbedrijven essentieel is om succesvolle bedrijfscontinuïteit in de toekomst te kunnen waarborgen. **Q**

Over de auteurs



Martijn Jonkers is adviseur Managementsystemen bij CertificeringsAdvies Nederland.



Nelis van de Pol is directeur bij CertificeringsAdvies Nederland.