

# Agenda Ketensamenwerking

Zoetermeer, augustus 2015

**De Agenda Ketensamenwerking van Bouwend Nederland vormt het beleidskader voor alle verenigingsonderdelen van Bouwend Nederland. Het legt de ambities en doelstellingen van Bouwend Nederland voor de komende drie jaar vast. Het geeft lidbedrijven, bestuurders, medewerkers, en stakeholders inzicht in de inhoudelijke koers en in de doelen. De Agenda Ketensamenwerking is tot stand gekomen in samenwerking met bouwondernemers en ondernemingen uit andere delen van de keten zoals installateurs, toeleveranciers en opdrachtgevers.**

## **1. Huidige stand van zaken ketensamenwerking in de bouw**

Omzet- en margedruk hebben in de afgelopen jaren in de bouwsector geleid tot initiatieven voor nieuwe samenwerkingsvormen in de keten. Deze initiatieven hebben aantoonbaar geleid tot betere marges en kortere projectdoorlooptijden in vergelijking met huidige vormen. Hoewel de samenwerking verder professionaliseert is deze tot nu toe voornamelijk projectgebonden.

## **Visie**

Bouwend Nederland zet zich in om te komen tot een klantgerichte, winstgevende, efficiënte, en duurzame bouwketen. Bouwondernemingen zijn gedurende de gehele levensfase van een bouwwerk actief betrokken voor optimale bediening van de klant. Hiervoor werken zij projectonafhankelijk samen met hun ketenpartners en realiseren ze gezamenlijk een betere marge, bouwlogistiek en informatie-uitwisseling.

## **2. De bouwketen verandert als gevolg van een nieuwe maatschappelijke- en klantvraag**

De bouw verandert in hoog tempo als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen:

- Toenemende standaardisatie van productieprocessen en eindproducten
- Toenemende ICT en software ontwikkeling
- Toenemende keuze aan materiaal en componenten; voorraadplanning wordt steeds belangrijker
- De klant vraagt steeds vaker om één aanspreekpunt
- Duurzaamheid(-profiel) krijgt in de maatschappij steeds meer aandacht; dit vertaalt zich voor het bouwproces in product, logistiek, materiaal en impact op de omgeving
- De bouw- en infraketen wordt langer; onder andere door het afstoten van uitvoerende taken bij bouwondernemingen en opdrachtgevers en het groeiend aantal binnenlandse en buitenlandse zelfstandige professionals.

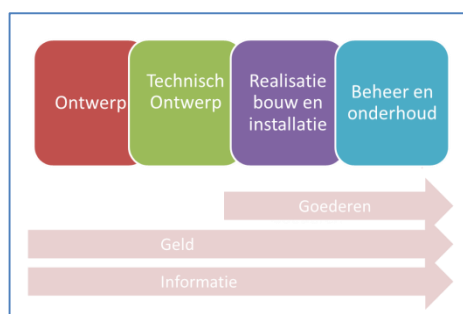
## **3. De positie van de bouwondernemingen in de keten verandert op termijn**

- De bovengenoemde veranderingen hebben effect op de toekomstige positie en rol van bouwbedrijven in de keten. In zowel grote als kleine bouwbedrijven en voor zowel Infra- als B&U. Een aantal voorbeelden ter illustratie:
- Was een klant voorheen heel erg betrokken bij de keuzes in de technische uitvoering, dan zien we de ontwikkeling dat klanten steeds verdergaand op zoek zijn naar een oplossing waarbij zij over het geheel willen worden ontzorgd. Dit mede versneld door het saneren van ingenieursbureaus bij veel publieke opdrachtgevers. Projecten waar op basis van functionele

eisen de uitvraag wordt gedaan en waarbij de technische uitvoering wordt overgelaten aan de keten komen in toenemende mate voor.

- Maakte een klant voorheen het onderscheid tussen het bouw- en installatiedeel van een project, dan geldt nu dat de klant dit bij voorkeur neerlegt bij een partij die dit integraal voor hem oplost.
- Maakte de klant voorheen een duidelijke knip tussen ontwerp, bouw en onderhoud, dan geldt nu dat hij op zoek is naar een oplossing die over meerdere jaren de kosten voor ontwerp, bouw, beheer en onderhoud laag houdt. In sommige deelsectoren van de bouw geldt dat zij hiervoor langjarige contracten uitvraagt.

Deze veranderingen bepalen mede het krachtenveld waarin bouwondernemingen zich bewegen. Ondernemingen die in de bouw actief zijn passen zich op verschillende manieren aan deze veranderingen aan. Door activiteiten te incorporeren in de bestaande onderneming zoals techniek en bouw. Of door strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen die aanvullend zijn in de klantwens. Dit biedt kansen en bedreigingen. Bouwend Nederland ondersteunt haar leden door samen met leden in beeld te brengen wat deze veranderingen zijn en hoe ze daarop kunnen inspelen. Die veranderingen en mogelijkheden kunnen per deelgroep, bedrijf en regio verschillend zijn.



Veranderende disciplines en ketenstromen

#### 4. Inzicht in de keten: Op welke delen vindt ketensamenwerking nu en toekomstig plaats?

##### Op welke delen vindt ketensamenwerking nu plaats?

Er is een scheidslijn in de keten tussen ontwerp, technische uitwerking, productie, beheer en onderhoud. 'Eigen' presteren in goederen, geld en informatie bepaalt het succes. Bouwbedrijven in de rol van hoofd- of onderaannemer zijn nu voornamelijk actief tijdens de bouwfase.

##### Op welke delen vindt ketensamenwerking toekomstig plaats?

De scheidslijn in de keten tussen ontwerp, technische uitwerking, productie, beheer en onderhoud vervaagt; gezamenlijke beheersing van goederenstromen, geldstromen en informatiestromen in de hele keten bepaalt het succes. Bouwbedrijven zijn actief in alle levensfasen van een object en treden op als ketenregisseur. Bouwend Nederland zet in op drie strategische punten die van essentieel belang zijn voor het verder ontwikkelen en stimuleren van ketensamenwerking: Goederen, Geld en Informatie.

#### 5. Kansen in Bouwlogistiek

**Doelstelling: Bouwend Nederland zet zich in voor een bouwlogistieke keten die goedkoper, efficiënter, minder belastend voor milieu en omgeving is en minder CO2 en fijnstoffen veroorzaakt in het productieproces.**

Bouwlogistiek bestaat uit de inkomende en uitgaande goederenstromen die nodig zijn om een bouwopgave te realiseren. De bouwonderneming bepaalt in grote mate of dit efficiënt gebeurt. Onderzoeken in de afgelopen 6 jaar hiernaar door het Platform Logistiek in de Bouw op bouwlocaties en bij toeleveranciers, vervoerders, ect. leiden tot de volgende conclusies:

- Bouw gerelateerde goederen beslaan gemiddeld 24% van het binnenlands vervoerd gewicht en ongeveer 1/3 van het goederenverkeer op de weg.
- Arbeidsproductiviteit op de bouwplaats ligt tussen de 40% en 50% in de B&U
- Inkoopers bestellen gemiddeld 10%-20% meer artikelen om fluctuaties in het bouwproces te kunnen afdekken
- Het logistieke deel in de kostprijs van bouwmaterialen is met 20-25% hoog, veroorzaakt door slechte voorspelling en laat bestellen.
- De beladingsgraad van vrachtwagens is laag, ongeveer 30% op basis van gewicht

Het optimaliseren van de goederenstroombeheersing naar, op en van de bouwlocatie biedt kansen. Uit onderzoeken in de praktijk in Nederland en het buitenland worden al resultaten behaald zoals: een afname van 30% CO2 ten opzichte van de bestaande keten, afnames tot 40% van de bewegingen naar de

bouwplaats en significant verhoogde productiviteit van bouwplaats medewerkers. De grootste kansen in optimalisatie zijn het just in time leveren van materiaal en materieel om zo de arbeidsproductiviteit van medewerkers te verhogen. En het tijdig communiceren met toeleveranciers over te verwachten bestellingen leidt tot vermeden kosten voor handling, voorraad en transport. Een verbeterde bouwlogistiek draagt ook bij aan de problematiek rondom congestie in stedelijke gebieden en wegen en het verlagen van fijnstoffen en CO2 in het productieproces; zaken waar klanten op beoordelen bij de gunning van hun projecten. Bouwondernemingen geven zo samen met hun klant en andere partners vorm aan een projectonafhankelijk logistieke koers.

Bouwend Nederland staat haar leden hierin bij door kennis en ervaring om te zetten in voorbeeldprojecten met bouwondernemingen en hun klanten en partners. Via inzet in bijvoorbeeld de 'Green Deal Logistiek in de Bouw' worden zowel B&U als Infra slimme logistieke oplossingen bedacht en toegepast in nauwe samenwerking met alle ketenpartners, inclusief de kenniswereld en het onderwijs. Deze wordt in regionale bijeenkomsten toegelicht.

## **6. Kansen in informatisering en BIM**

**Doelstelling: Bouwend Nederland zet zich in voor een succesvolle transitie naar bouwen met BIM waarbij onafhankelijk van software of systemen uitwisseling van informatie plaats kan vinden met gebruik van open standaarden. In 2018 kunnen alle leden beschikken over bedrijfsspecifieke informatie over de mogelijkheden met BIM. In 2018 zijn uniforme uitwisselingsformaten beschikbaar voor bouwinformatie zoals 3D, calculatie, artikeldata en validatie en verificatie.**

Moderne technieken op het gebied van communicatie en ICT maken het mogelijk om samenwerken in een project te verbeteren. De impact hiervan gaat verder dan het ontwerpproces alleen maar vindt ook plaats op de projectlocatie, tijdens werkvoorbereiding, in het zoek- bestel- en facturatieproces, in het onderhoud, etc. De verzamelnaam van deze Informatie en ICT ontwikkelingen wordt BIM genoemd: Bouwwerk Informatie Management; Het slim omgaan met alle informatie rondom een bouwwerk over de gehele levenscyclus. BIM is een middel en een kans om bestaande processen in ontwerp, uitvoering en onderhoud radicaal te veranderen en zo de marges voor de bouwonderneming en haar keten aanzienlijk te verbeteren. Om de adoptie van werken met BIM op gang te krijgen is een verandering in denken en cultuur minstens zo belangrijk als het technische en standaardisatie element.

Het werken met BIM vraagt meer dan alleen het inrichten van slimme ICT oplossingen. Bouwondernemingen die gebruik maken van bepaalde software merken vaak dat uitwisseling en samenwerking tussen ketenpartners stukt omdat software niet met elkaar praat omdat zij merkafhankelijk is. Om dit op te lossen zet Bouwend Nederland zich in voor het uniformeren van uitwisselingsstandaarden op het gebied van tekeningen (2D en 3D), calculatie, artikeldata, en validatie en verificatie.

BIM is ook meer dan techniek en open standaarden alleen. Werken met BIM vereist dat alle partners in de keten dezelfde ontwikkeling doorlopen. Daarom stemt Bouwend Nederland ontwikkelingen en initiatieven af met de andere geledingen in de bouwketen. Dat gebeurt in de Bouwinformatieraad (BIR) waar architecten, ingenieurs, installateurs, producenten, opdrachtgevers en (Infra)bouwers zitting hebben. De adoptie van BIM voor het MKB is van groot belang voor de sector als geheel. Samenwerking tussen grotere bouwondernemingen en het MKB in projecten vereisen dat MKB partners zich hierin bekwamen.

Ook voor de medewerkers van de bouwondernemer betekent werken in BIM verandering; verandering van gebruikelijke processen en een verandering van cultuur op het gebied van samenwerking en omgang met klanten en partners. Bouwend Nederland draagt er aan bij dat potentiële nieuwe medewerkers in de bouw tijdens hun opleiding worden geschoold volgens de laatste technieken: Bouwend Nederland werkt nauw samen met hogescholen, universiteiten en de Bouw Informatie raad om het BIM-onderwijs in Nederland op een goed niveau te krijgen. Ook op het gebied van post MBO, HBO en Universitaire opleidingen.

## 7. Kansen in ketenfinanciering

**Doelstelling: Bouwend Nederland zet in op een financieel gezonde keten. Hier komen mogelijkheden uit voort die de betaalbaarheid en winstgevendheid van de keten als geheel positief zullen beïnvloeden. Leden kunnen in 2018 beschikken over informatie waaruit blijkt welke mogelijkheden zij voor hun soort bedrijf en hun ketenpartners hebben op het gebied van ketenfinanciering.**

Een (infra)bouwwerk gaat gedurende haar hele leven gepaard met allerlei financiële stromen. Het in beeld hebben van de financiële stromen rondom een bouwwerk vormt een basis voor het ontwikkelen van slimme vormen van samenwerking met ketenpartners en klanten. Het maken van afspraken over slimme wederkerige samenwerking met bijvoorbeeld leveranciers over betalingscondities tijdens levensduur van het bouwobject staat nog in de kinderschoenen. Momenteel wordt vooral gekeken naar de kredietwaardigheid van de losse ketenpartners maar niet naar de kredietwaardigheid van een keten als geheel. Bouwend Nederland is in 2014/2015 na gesprekken met leden gestart om het thema ketenfinanciering als zodanig in kaart te brengen. Dit vormt de basis voor een programma dat er op is gericht voor leden die dat willen de mogelijkheden in kaart te brengen.

Uit Bouwend Nederland onderzoek komt naar voren dat er grote mate van wantrouwen heerst tussen partijen die met elkaar samenwerken aan een project inclusief de klant. Dit element van vertrouwen speelt in de aanpak van Bouwend Nederland een belangrijke rol naast de financieel technische inhoud.

## 8. Wat is de inzet richting de ketenpartners?

- Lobby bij opdrachtgevers in de Infra op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau. Gericht op het ruimte geven aan nieuwe vormen van samenwerking waarbij investeringen worden beloond en bewezen prestaties meetellen in de toekomst.
- Lobby bij de opdrachtgevers B&U op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau. Gericht op het belonen van inzet van slimme vormen van ketensamenwerking waardoor verduurzaming van het productieproces en product wordt gerealiseerd, kostprijs wordt verlaagd en omgevingshinder wordt vermeden.
- Bouwend Nederland versterkt de samenwerking met andere brancheorganisaties waaronder de installatie, architecten, vervoerders en ingenieurs om zo de integrale samenwerking tussen de ketenpartners in projecten verder te ondersteunen.
- Proactieve deelname in het Platform Logistiek in de bouw waarbij bouwondernemers worden ondersteund die mee willen werken aan het opbouwen van slimme logistieke oplossingen.
- Proactieve deelname met leden in de Bouw Informatie Raad.
- Proactieve afstemming met Brancheverenigingen gericht op het bouwen van showcases op gebied van ketensamenwerking en afstemming over project overstijgende afspraken die ketensamenwerking bevorderen zoals open standaarden.
- Proactieve benadering van het onderwijs om het thema ketensamenwerking in het onderwijs te laten terugkomen.

## 9. Ondersteuning voor en met de leden

Om leden te ondersteunen in hun bedrijfsvoering worden de volgende zaken uitgevoerd:

- Regionale bijeenkomsten waar de verschillende elementen van ketensamenwerking worden behandeld. Dit wordt afhankelijk van de vraag uit de regio op maat gemaakt. Hierbij is er in het bijzonder aandacht voor het adopteren van BIM vaardigheden in het MKB om zo efficiënte samenwerking tussen bimmende bouwers en hun MKB partners mogelijk te maken. Hierbij worden middelen en denkwijzen zoals LEAN praktisch toepasbaar gemaakt. Dit is gericht op het ondersteunen van leden die een omslag willen maken in organisatorisch en cultureel opzicht.
- Leden worden ondersteund in projecten die zij in ketensamenwerking willen opstarten en waar andere lidbedrijven van kunnen leren. Dit vereist culturele verandering van wantrouwen naar vertrouwen. En een open houding van alle ketenpartners om de kennis over dat samenwerken te delen. Bouwend Nederland gaat met haar leden op zoek naar de winst voor de individuele ketenpartner als de keten als geheel beter wordt.

- Bouwend Nederland ondersteunt leden die individuele vragen hebben over verbeteren van hun keten op allerlei vlakken door leden te bezoeken.
- Bouwend Nederland deelt en publiceert resultaten en ervaringen van ketenspelers die via de Bouwinformatieraad, het platform logistiek in de Bouw en andere ondersteunde platforms waar keteninnovatie plaatsvindt actief met haar leden.
- Bouwend Nederland geeft bijzondere aandacht aan leden die zich in de praktijk bewijzen door een innovatieve ketenaanpak via haar eigen en andere media.
- Bouwend Nederland blijft zelf ook innoveren en onderzoeken welke nieuwe ontwikkelingen ketensamenwerking positief beïnvloeden en deelt dat actief met haar leden. Hiervoor wordt actief gewerkt met bijvoorbeeld (studenten van) Hogescholen en Universiteiten en met andere kennisinstellingen.

**Vragen en nadere informatie**

**Arjan Walinga**

**Telefoon: +31 (0)79 3 252 163**

**E-mail: [a.walinga@bouwendnederland.nl](mailto:a.walinga@bouwendnederland.nl)**

# Agenda Ketensamenwerking

Zoetermeer, augustus 2015

## Bijlage

### Acties en doelstellingen

Bouwend Nederland stelt zich in de komende drie jaar ten doel om:

#### Voorbeeldprojecten algemeen

1. Minstens 10 beschreven, concrete voorbeelden van ketensamenwerkings-initiatieven van bouwondernemingen met hun ketenpartners en opdrachtgevers voor GWW en B&U
2. (Regionaal) uitdragen van voorbeeldprojecten

#### BIM

2. Een uniforme uitwisselingsstandaard voor tekeningen (2D en 3D), calculatie, artikeldata, en validatie/verificatie in de hele bouwketen.
3. Adoptie onder MKB bouwbedrijven te verhogen
4. Alle leden hebben toegang tot informatie over de mogelijkheden op het gebied van BIM voor hun specifieke producten, diensten en markten
5. Deelname met leden aan en ondersteunen van de Bouw Informatieraad
6. Adoptie van BIM door de bouwondernemingen, in het bijzonder het MKB, bevorderen door informatie en begeleiding van leden in concrete projecten.

#### Ketenfinanciering

7. Alle leden hebben toegang tot informatie over hun mogelijkheden op het gebied van ketenfinanciering voor hun specifieke producten, diensten en markten
8. Begeleiden en ondersteuning voor leden die met hun keten ketenfinanciering willen professionaliseren en het (Regionaal) uitdragen van aansprekende voorbeeldprojecten

#### Logistiek

9. Alle leden hebben toegang tot informatie over de mogelijkheden op het gebied van slimme logistiek voor hun specifieke producten, diensten en markten
10. Uitvoeren van de acties uit de Green Deal logistiek in de Bouw