

DE NATIONALE BENCHMARK

DIGITAAL SAMENWERKEN IN DE BOUW



ContakT
CONSULTING BV

>	Management samenvatting	5
>	Inleiding	8
1	Strategische doelen en het belang van digitalisering	10
2	Digitale uitdagingen en verwachtingen	15
3	Kansen en knelpunten in de ketensamenwerking	21
4	Volwassenheid in de digitale samenwerking	27
5	Monitor digitaal samenwerken in de bouw 2019	31



Voorwoord

Er is weer werk genoeg in de bouw, maar de winstgevendheid blijft onder druk staan. Veel bouwprojecten lopen uit in tijd en budget. Dat komt onder meer omdat de bouwprocessen en risico's onvoldoende voorspelbaar zijn, zowel in de aanbesteding als in de totale leveringsketen. Daarnaast beïnvloeden allerlei ontwikkelingen in de sector en maatschappij het bouwproces steeds sterker.



De druk op de kwaliteit groeit, onder meer door de invoering van de Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen en de hogere eisen van gebruikers. Circulair bouwen en duurzaamheid staan hoog op de agenda. Door gebruik van nieuwe samenwerkingsvormen en een andere manier van specificeren wordt de ontwerpfase langer en mede daardoor de realisatiefase korter. De bouwketen ontwikkelt zich tot een netwerk en de rolverdeling van opdrachtgever en de opdrachtnemers verandert (mede door de Wkb). Verder groeit de schaarste op de arbeidsmarkt in de bouw. Daarnaast zijn er ontwikkelingen op tactisch niveau. Denk aan de omslag van versnippering naar harmonisatie van functies in de keten, en functiegericht in plaats van specificatiegedreven bouwen (best value procurement/DB(F)MO). In relatie hiermee groeit ook het belang en de inbreng van de gebruikerservaring.

Esther van Kooten Niekerk, Partner Contact Consulting
Ron Saraber, Partner Contact Consulting

Door al deze sectorbrede ontwikkelingen heen speelt dat de sector een flinke achterstand heeft op het gebied van digitalisering. Daardoor vindt digitalisering van de Gebouwde Omgeving op alle niveaus de weg naar de beleidsagenda's.

Hoe kunnen organisaties met hun partners in de bouw deze ontwikkelingen en uitdagingen succesvol het hoofd bieden en grip houden op de risico's? Kan verdere digitale samenwerking daarin verbetering brengen? Zo ja, waar liggen dan de concrete knelpunten en wat zijn de kansen als die opgelost worden? Contact Consulting heeft hierover met haar kennis van de markt hier een beeld van gevormd. De bewegingen op sector niveau vertalen zich naar uitdagingen van individuele organisaties, bijvoorbeeld schaarste van goed opgeleid en loyaal personeel, de noodzaak om goede kwaliteit te blijven leveren en ondertussen ook nog te blijven vernieuwen en verbeteren.

Om te onderzoeken hoe organisaties met deze uitdagingen en kansen omgaan heeft Contact Consulting een benchmark uitgevoerd onder een groot aantal bedrijven in alle geledingen van de bouw- en installatiebranche.

Startvragen hierbij waren:

- Hoe bewust wordt digitalisering als strategisch beleidsinstrument ingezet?
- Tegen welke barrières lopen bedrijven aan die digitaal willen samenwerken?
- Op welke visie en verwachtingen zijn initiatieven voor samenwerking gebaseerd?

De uitkomst van het onderzoek biedt u een unieke mogelijkheid om uw situatie, plannen en uitdagingen te vergelijken met die van andere bedrijven in de bouw. Denk hierbij aan de strategische doelen in relatie tot digitalisering, de interne automatiseringsgraad en de manier waarop in de praktijk digitaal samengewerkt wordt. Verder wordt duidelijk welk belang bedrijven hechten aan de verschillende aspecten van digitaal samenwerken en in hoeverre ze dat weten te vertalen naar hun werkpraktijk.

We wensen u veel wijsheid en inspiratie bij het benutten van de onderzoeksresultaten voor het ijken en aanscherpen van uw beleid rond (digitale) samenwerking in de bouwketen. Tot slot willen we alle respondenten hartelijk bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek.





Management samenvatting

Strategische doelen en het belang van digitalisering

- Ruim driekwart van de directies zet digitale transformatie bovenaan de agenda. Op nummer twee vinden we het verlagen van de bedrijfskosten c.q. het verhogen van de marges.
- Ruim 80% van de bedrijven verwacht dat verdergaande digitalisering zal leiden tot een efficiëntere voorbereiding en uitvoering. Verder zal volgens 65% de projectplanning, monitoring en externe samenwerking verbeteren.
- Bijna driekwart van de respondenten stelt dat digitalisering noodzakelijk is om te kunnen blijven samenwerken. Een vergelijkbaar percentage meent dat digitalisering een positieve bijdrage levert aan de tevredenheid van klanten en partners.
- Circa de helft van de bedrijven meent dat het inbedden van digitalisering in de bedrijfscultuur noodzakelijk is om te overleven. Het grootste deel behoort tot de 'early majority' die kansen grijpt zodra nieuwe technologie zich bewezen heeft.

Digitaliseringsniveau en verwachtingen

- BIM en Document Management (via de cloud) hebben nu de grootste invloed op de digitale bedrijfsvoering. Ook Master Data Management is een hot item.
- Bedrijven verwachten de grootste bijdrage van digitalisering in de bouwfase. De helft verwacht ook verbetering in de ontwerpfase.
- De grootste interne barrières bij het versnellen van de digitalisering zijn een gebrek aan kennis, te weinig affiniteit met technologie en beperkte samenwerking tussen afdelingen.
- Het merendeel van de bedrijven werkt al met tools voor samenwerken in de cloud, BIM en lean planning. Bijna een kwart van de bedrijven verwacht binnen een jaar ook een systeem te hebben voor workflow en informatiemanagement.



Digitale samenwerking in de bouwketen

- Bijna 70% van de bouwbedrijven werkt nu of binnenkort digitaal samen met onderaannemers en in iets mindere mate met architecten.
- Driekwart van de bedrijven verwacht de komende twee jaar meer grip te krijgen op de planning en het verloop van bouwprocessen door uitbreiding van de digitale samenwerking.
- De belangrijkste uitdaging hierbij is dat de interne processen en data nog niet op orde zijn. Ook het ontbreken van draagvlak voor de samenwerking is een vaak genoemde obstructie.
- Circa driekwart van de bedrijven is matig tevreden, niet tevreden of zelfs zeer ontevreden over de huidige samenwerking met bouwpartners.
- Toch verwacht 60% dat verbetering van de digitale samenwerking de komende drie tot vijf jaar zal leiden tot productiviteitsstijging waardoor minder fte's nodig zijn voor hetzelfde werk.

De dimensies van digitale samenwerking

Bedrijven die op digitaal vlak efficiënt met elkaar willen samenwerken zullen een aantal zaken goed voor elkaar moeten hebben. In het onderzoek zijn hiervoor zeven dimensies gedefinieerd:



Communicatie: open en transparante communicatie met ketenpartners.



Kennisdeling: regelmatig uitwisselen van informatie en afstemming op basis van vaste evaluatiemomenten.



Vertrouwen: goede onderlinge verstandhouding met ketenpartners op zowel operationeel als bestuurlijk niveau.



Visie: lange-termijnvisie en commitment van het senior management.



Technologie: adequate, technologische randvoorwaarden en IT-infrastructuur, tools, data en standaarden.



Expertise: voldoende digitale kennis en ervaring met ketensamenwerking in eigen huis.



Doelen: heldere doelstellingen op basis van meetbare KPI's.

Voor deze dimensies is onderzocht hoe belangrijk bedrijven ze vinden voor samenwerking in de keten en wat hun daadwerkelijke performance is. Daaruit blijkt het volgende:

- Bedrijven vinden het vooral belangrijk dat ze kunnen vertrouwen op ketenpartners en dat de communicatie transparant is.
- Ze geven zichzelf de hoogste scores voor open en transparant communiceren en de IT-infrastructuur.
- Er is een gap van 15% tussen het toegekende belang en de performance scores. Het gemiddelde cijfer op alle dimensies is voor het belang een 8,2 en voor de performance een 7.
- De score is het laagst voor het stellen van duidelijke doelen voor de digitale samenwerking.
- De groep bedrijven met de hoogste performance scores heeft onder meer een sterkere grip op de planning, is productiever en levert een hogere kwaliteit.
- Ook het aantal opdrachten van deze groep zal stijgen want bedrijven verwachten dat koplopers in digitale samenwerking structureel meer marktaandeel krijgen.





Inleiding

Dit rapport bevat de belangrijkste uitkomsten van de Nationale benchmark *Digitaal samenwerken in de bouw*. Het onderzoek is gericht op de doelen, uitdagingen en toekomstvisie van eindverantwoordelijken voor (digitale) ketensamenwerking. De benchmark heeft de vorm van een online enquête, aangevuld met een aantal stellingen. In totaal hebben op het moment van rapporteren tussen juni en september 2019 circa 80 bedrijven deelgenomen aan het onderzoek. Bij dit onderzoek is ten behoeve van leesbaarheid consequent de term digitalisering gebruikt, ook daar waar de beweging om digitalisering te realiseren (digitalisatie) passender is.

Functioneel niveau van de respondenten

Het grootste deel van de deelnemers aan de benchmark is ICT manager (36%). Dat is begrijpelijk, want het thema digitale samenwerking in de keten wordt gemakkelijk geassocieerd met ICT. Toch zijn ook algemeen en financieel directeurs vertegenwoordigd (beide ruim 10%). De overige respondenten hebben onder meer de functie van hoofd bedrijfsbureau, hr-manager, hoofd projectvoorbereiding, senior projectmanager, hoofd uitvoering, technisch directeur, manager innovatie en manager operations.

Omvang van de deelnemende bedrijven

De deelnemende bedrijven hebben gemiddeld 175 fte aan personeel in dienst. Zwaartepunten liggen in de categorieën 100-250 fte en 50-100 fte.

Eindverantwoordelijke voor ketensamenwerking

Bij ruim 42% is de algemeen directeur eindverantwoordelijk voor het algemene beleid met betrekking tot samenwerken in de bouwketen. In de grafiek op pagina 9 zien we dat naarmate een bedrijf groter is, de eindverantwoordelijkheid verschuift van de algemeen directeur via de inkoopverantwoordelijke naar de directeur operations. Over het totaal genomen ligt de eindverantwoordelijkheid bij 67% op directieniveau en is de verantwoordelijkheid bij een kleine 8% helemaal niet belegd.

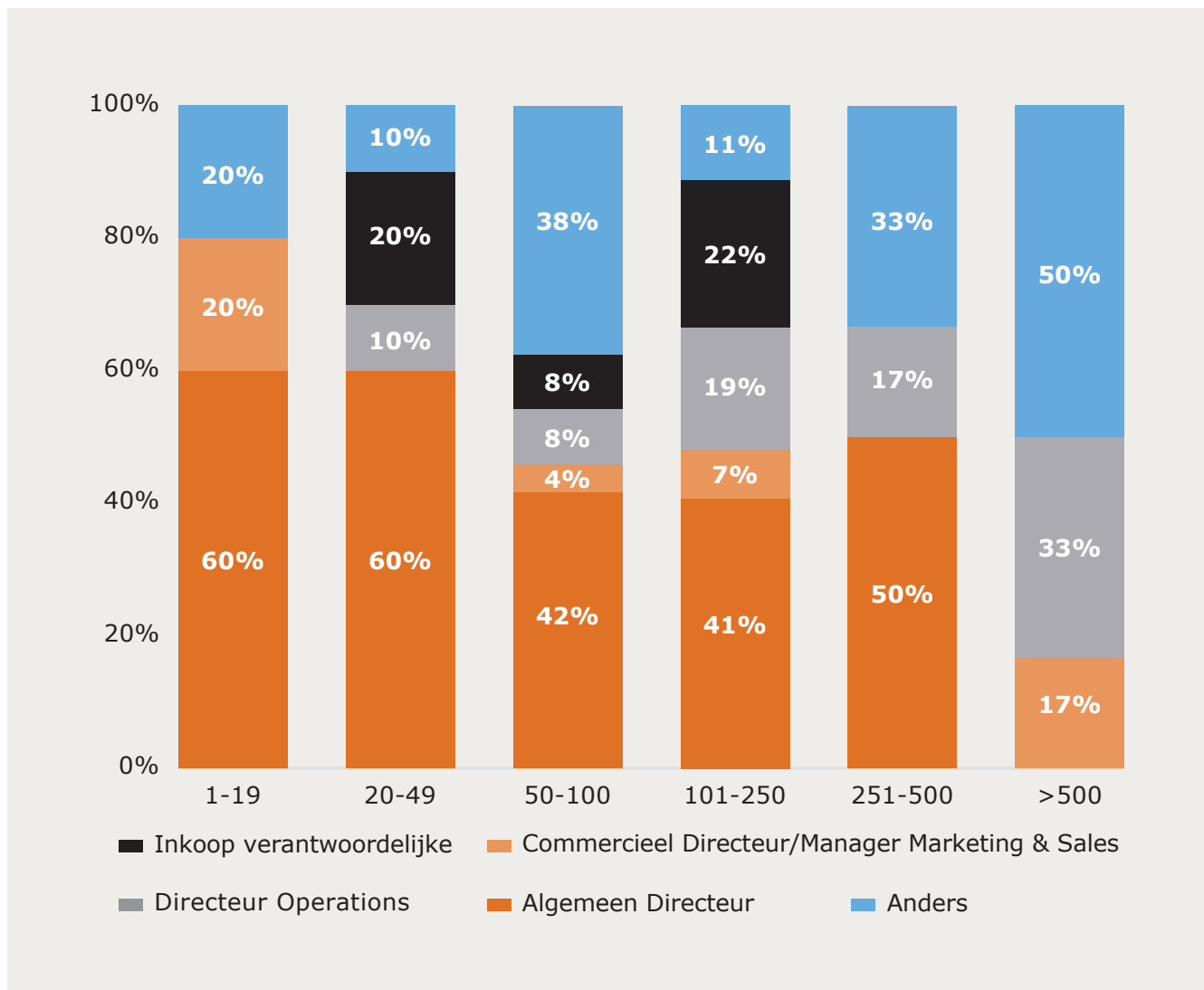
Over de opzet van dit rapport

In het eerste hoofdstuk belichten we de strategische focus van bouwbedrijven en koppelen deze aan mogelijkheden van digitalisering om doelen te bereiken. Ook innovatiekracht en de bedrijfscultuur in relatie tot digitalisering komen aan de orde. Het tweede hoofdstuk verheldert wat het digitaliseringsniveau van bouwbedrijven is, welke bijdragen digitalisering levert, wat uitdagingen zijn en welke plannen bouwbedrijven hebben.

In het derde hoofdstuk kijken we naar digitale samenwerking in de keten. Onderzocht is met welk type partners en in welke fase van het bouwproces bedrijven samenwerken, waar ze tegenaan lopen en wat verwachtingen voor de komende jaren zijn.

Het laatste hoofdstuk maakt duidelijk welk belang deelnemende bedrijven hechten aan de verschillende dimensies van digitaal samenwerken en in hoeverre ze dat doortrekken naar hun werkprocessen. Dat geeft een indicatie van de volwassenheid op dit gebied.

Eindverantwoordelijkheid voor ketensamenwerking in relatie tot de bedrijfsomvang



1. Strategische doelen en het belang van digitalisering

In dit hoofdstuk kijken we naar strategische doelen van bouwbedrijven. Vervolgens is in kaart gebracht wat de mogelijkheden van digitalisering zijn om die doelen te bereiken. Daarna wordt duidelijk in hoeverre bedrijfscultuur een barrière of een katalysator is voor digitalisering. Tot slot beoordelen bouwbedrijven hun technologische adoptievermogen.

Digitale transformatie domineert de agenda van de directie

Bij 67% van de bedrijven staat digitale transformatie bovenaan de agenda van de directie. Merkwaardig in dit verband is dat business innovatie om nieuwe producten of business modellen te ontwikkelen veel minder vaak wordt genoemd. Op nummer twee vinden we het verlagen van de bedrijfskosten c.q. het verhogen van marges. Digitale transformatie is een middel om dit doel te bereiken, maar ook om informatie te

genereren en uit te wisselen over duurzaam en circulair bouwen. Op de derde plaats staat veilig bouwen, onder meer omdat ARBO-regels zijn aangescherpt. Dit doel wordt vrijwel alleen door grotere bedrijven genoemd. Door de grote vraag in de markt van bouwprojecten en krapte op de arbeidsmarkt heeft ook het aantrekken en behouden van mensen op belangrijke posities een hoge notering.

Welke organisatiedoelen staan momenteel hoog op de agenda van uw directie?



Digitalisering biedt oplossingen voor veel uitdagingen

Maar liefst 82% van de bouwbedrijven verwacht dat verdergaande digitalisering zal leiden tot een efficiëntere voorbereiding en uitvoering (doorvragen leert dat men hierbij vooral aan BIM denkt). Volgens 65% van de respondenten zullen (ook) projectplanning en externe samenwerking verbeteren door digitalisering. Deze twee topics zijn aan elkaar gerelateerd omdat men bij planning doorgaans afhankelijk is van verschillende partijen. Verder verwachten bouwbedrijven dat een betere beheersing van risico's gepaard gaat met efficiëntere calculatie. Daarnaast is er een sterke correlatie tussen verbetering van projectplanning, interne communicatie en samenwerking. Dat is logisch omdat goed communiceren en

plannen de basis is voor een goede samenwerking. Van de bedrijven die de digitale transformatie bovenaan de lijst met directiedoelen zetten, ziet bijna 40% meer voordelen van digitalisering, met name op het gebied van efficiency, planning en externe samenwerking.

“Ruim 80% van de bedrijven verwacht dat digitale transformatie leidt tot een efficiëntere werkvoorbereiding en uitvoering.”

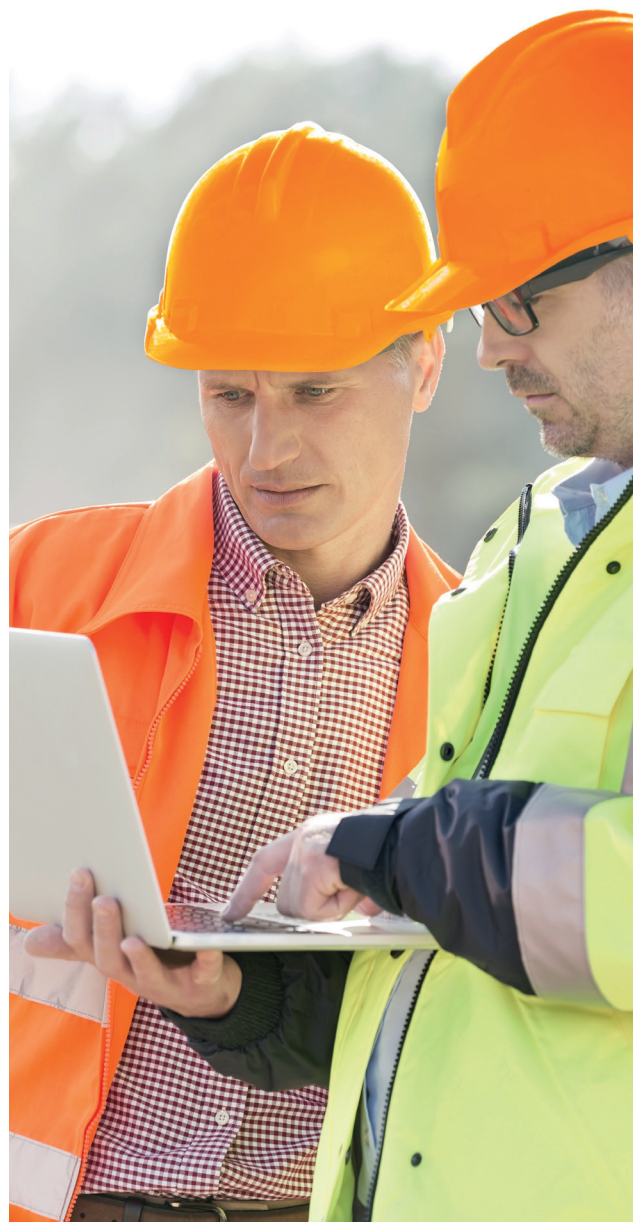
Op welke business uitdagingen zal digitalisering in uw organisatie een positieve invloed hebben?



De noodzaak van digitalisering wordt duidelijk onderkend

Bijna driekwart van de respondenten denkt dat digitalisering noodzakelijk is om te kunnen blijven samenwerken. Een vergelijkbaar percentage meent dat de digitaliseringsgraad een positieve bijdrage levert aan de tevredenheid van klanten en partners. Verder ziet zo'n 40% digitalisering als middel om risico's te elimineren en de winstgevendheid te verhogen. Bedrijven die zich menen te kunnen onderscheiden van de concurrentie door digitalisering (32%) zien dit ook als een manier om extra inkomsten te genereren. Slechts 10% beschouwt digitalisering als kostenpost.

"Driekwart van de bedrijven meent dat digitalisering noodzakelijk is om te kunnen blijven samenwerken met bouwpartners."

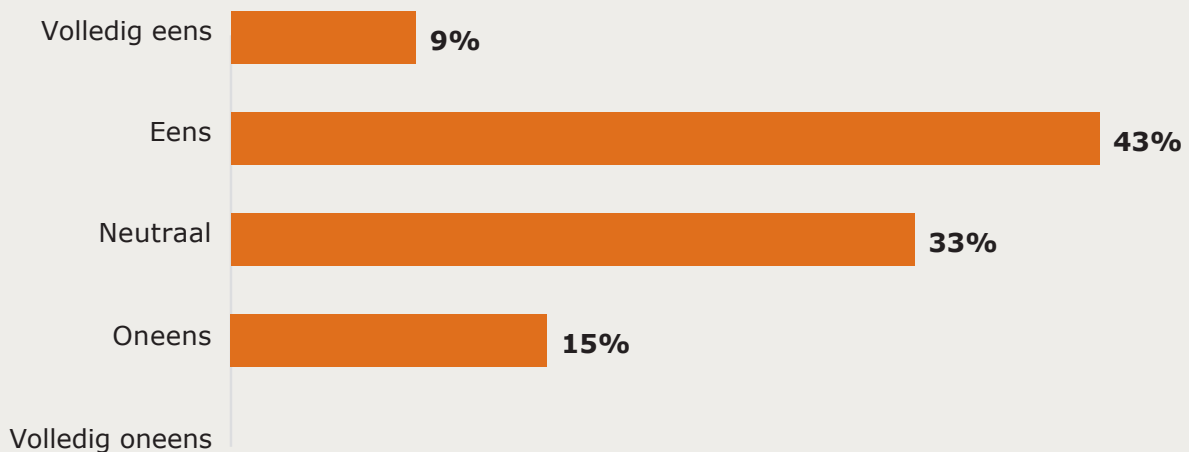


Hoe wordt er in uw organisatie voornamelijk tegen digitalisering aangekeken?



Stelling:

Organisaties in de bouw die digitalisering niet tijdig onderdeel van hun cultuur maken, verliezen binnen 3 tot 5 jaar hun bestaansrecht



Opgeteld is 52% het (volledig) eens met deze stelling en slechts 15% niet. Een groep van 33% heeft hierover geen stellige mening. Geen enkele respondent is het volledig oneens. Hier een greep uit hun toelichtingen.

(Volledig) eens met de stelling want:

- Als je in deze tijd nog 'old school' werkt, loop je enorm achter, ben je afhankelijk van derden, weet je niet waar er verdiend wordt en waar de kosten zitten in je bedrijf.
- Als je nu niet inhaakt, kun je niet voldoen aan de eisen van opdrachtgevers en behaal je geen concurrentievoordeel.
- Als je niet digitaal gaat kom je buitenspel te staan. Je wordt dan te duur en te traag, dus niet meer relevant voor je opdrachtgevers.
- Digitaliseren is de enige manier om loonkosten te besparen waardoor je de concurrentie voorblijft.
- Als je de digitale boot mist, wordt het een stuk moeilijker om competitief te zijn, om samen te werken in de keten en om jong personeel aan te trekken.

Oneens met de stelling want:

- De termijn om het bestaansrecht te verliezen zal in de individuele woningbouw en onderhoudsbranche langer zijn.
- De bouwsector is nog conservatief en versnipperd wat digitalisering betreft. Op termijn gaan bedrijven hun bestaansrecht verliezen, maar ik denk daarbij eerder aan 5 tot 10 jaar.
- Hangt af van de grootte van de organisatie. Volgens mij kan de onderkant van het MKB nog jaren op de traditionele manier vooruit.
- Bedrijven die niet innoveren zullen hun bestaansrecht niet verliezen, maar wel de aansluiting met de rest van de keten.
- Je hebt in de bouw specialisten die altijd nodig blijven, ongeacht hun digitaliseringsniveau.

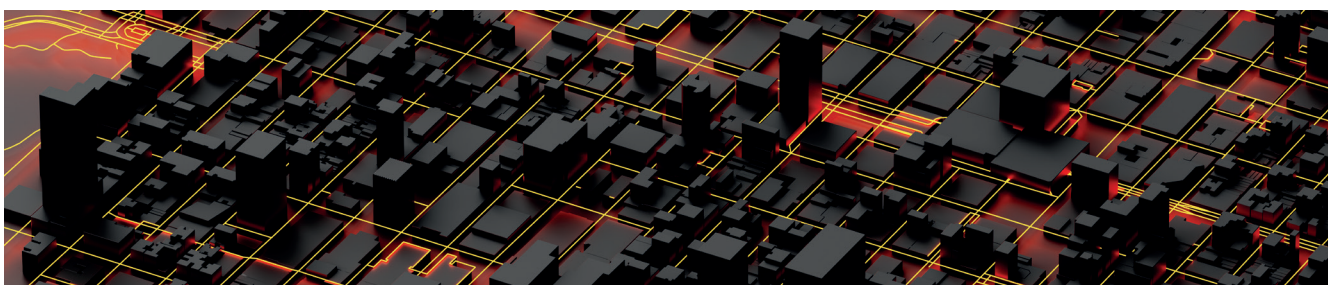
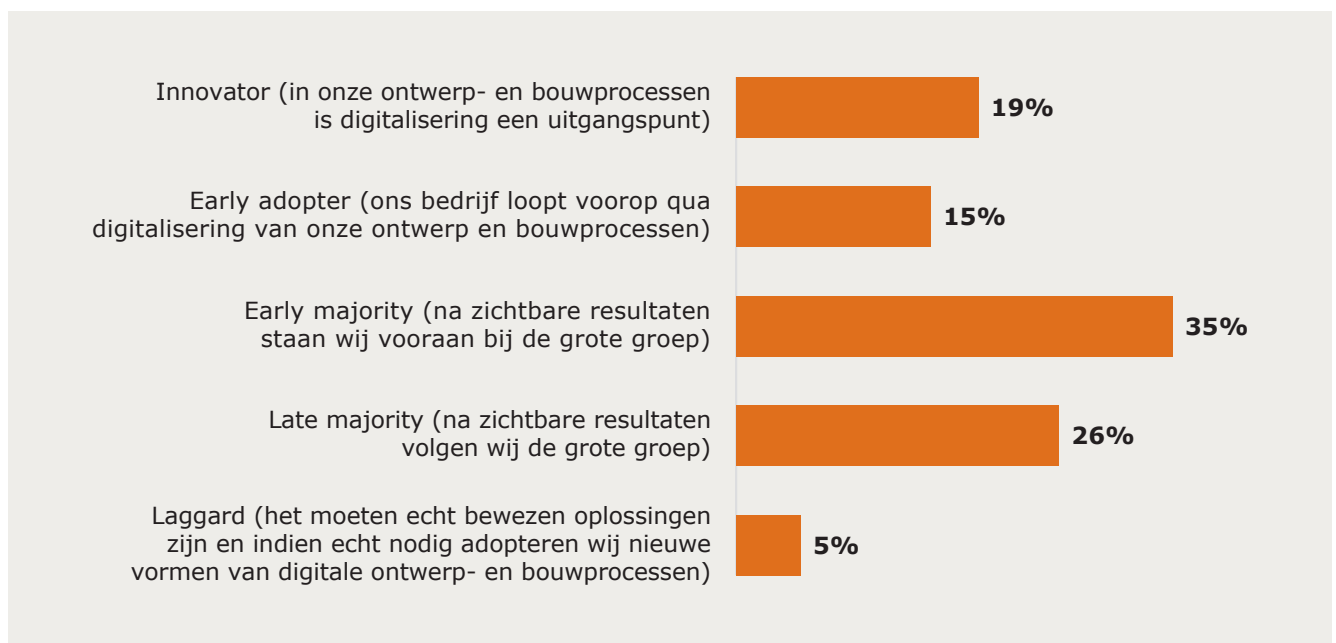
Lang niet alle bedrijven lopen voorop bij de innovatie

Wat betreft de adoptie van nieuwe technologieën en werkmethoden zien we een wisselend beeld. De voortrekkers - innovators en early adopters - vertegenwoordigen samen een groep van 35%. Daartegenover staat een groep van 31% die achter de feiten aanloopt: de laggards en de late majority.

In hoofdstuk 3 zien we dat deze groep minder ver is in digitaal samenwerken dan de voortrekkers. Het merendeel van de bedrijven 35% rekt zich tot de early majority. Deze groep gaat nieuwe technologieën en methoden pas gebruiken wanneer deze zich bewezen hebben. Dat geldt ook voor de laggards en late majority. Opgeteld behoort dus 61% niet tot de voorhoede.

“Driekwart van de bedrijven behoort tot de achterhoede bij het adopteren van nieuwe technologieën en werkmethoden.”

Hoe typeert u uw organisatie in de adoptie van nieuwe technologische mogelijkheden?





2. Digitale uitdagingen en verwachtingen

Dit hoofdstuk werpt licht op het digitaliseringsvraagstuk van bouwbedrijven. Eerst zien we welke technologische ontwikkelingen de grootste invloed hebben op de bedrijfsvoering. Daarna wordt duidelijk welke bijdrage digitalisering op dit moment levert en wat de uitdagingen zijn. Ook de huidige en geplande inzet van nieuwe (digitale) werkmethodeken en technologieën komt aan de orde.

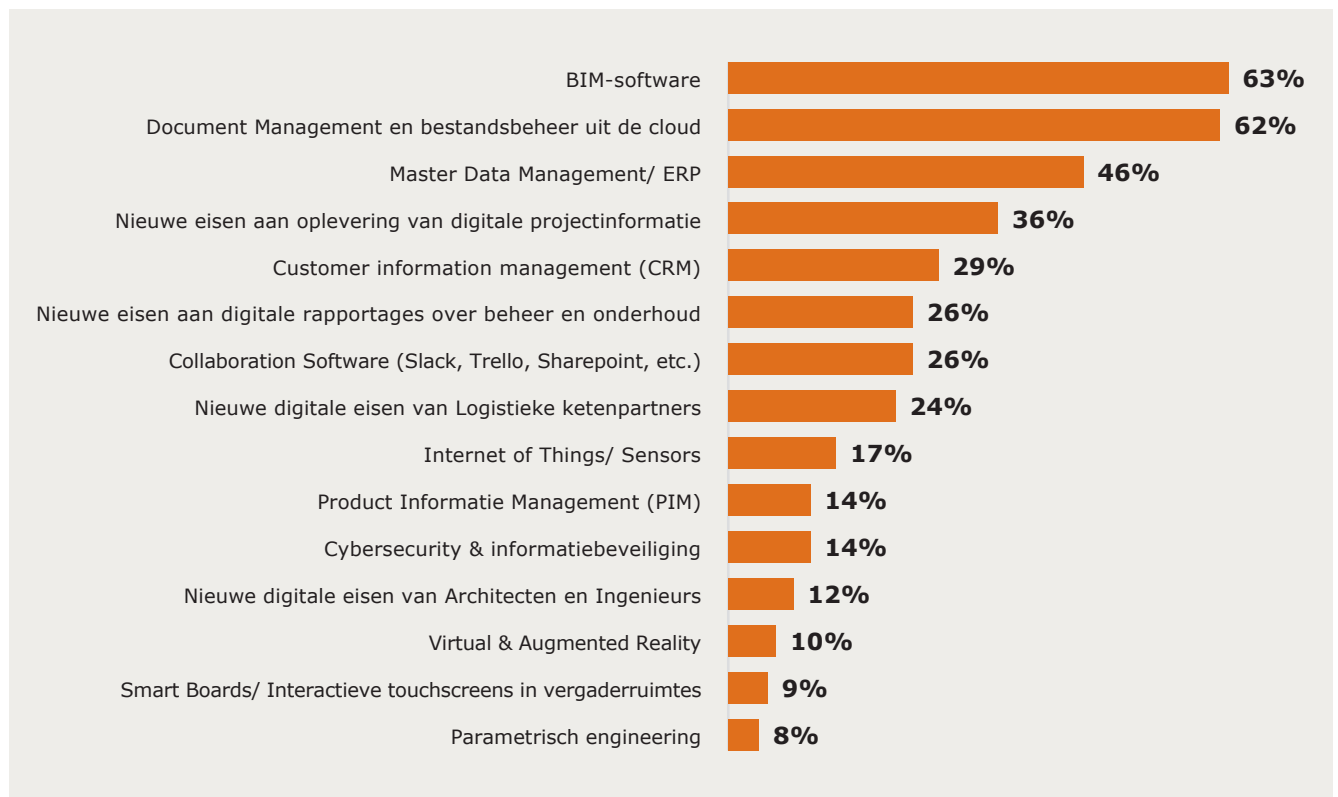
Vooraf BIM en datamanagement bepalen de bedrijfsvoering

We hebben de respondenten gevraagd welke technologische ontwikkelingen de grootste invloed hebben op hun bedrijfsvoering. Ruim 60% van hen noemt BIM en Document Management (in de cloud). Het besef dat BIM een must is om mee te kunnen doen is dus doorgedrongen. Door de veelheid aan partijen en afdelingen die moeten samenwerken is ook Document Management een hot item.

Verder krijgt Master Data Management veel stemmen (46%).

Bedrijven die zich als innovators beschouwen, zijn zelfs al bezig met virtual/augmented reality en parametrische engineering. Met dit laatste wordt het proces bedoeld waarbij een ontwerp kan worden gegenereerd op basis van data en de relaties tussen bouwcomponenten.

Welke technologische ontwikkelingen hebben de meeste invloed op de bedrijfsvoering van uw organisatie?

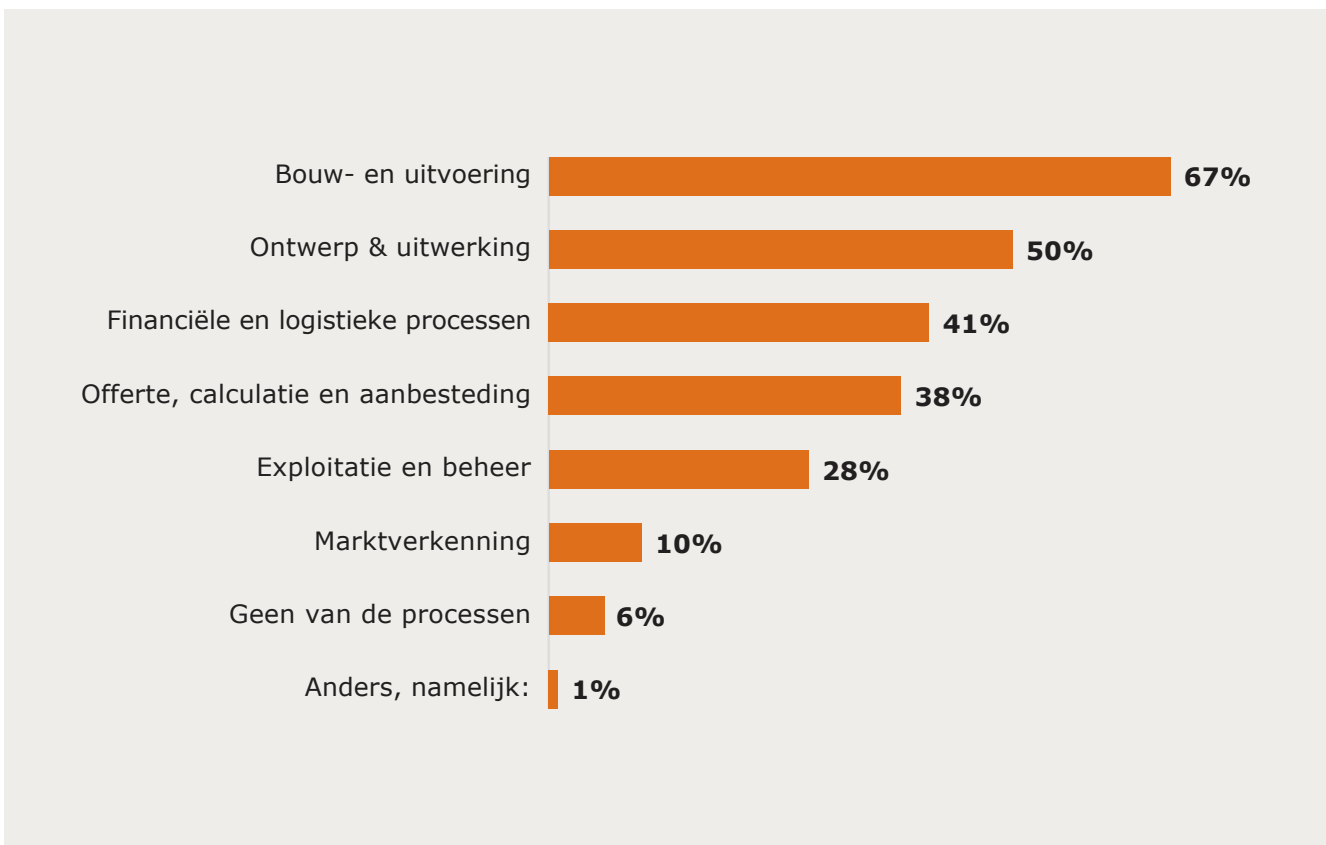


Grootste bijdrage van digitalisering verwacht in de uitvoeringsfase

De bijdrage van digitalisering aan de verschillende fasen van het bouwproces ligt volgens de respondenten vooral in de uitvoering (67%). In de fase van het ontwerp en de uitwerking wordt door 50% een verbetering verwacht en voor de financiële & logistieke processen is het percentage 41%. Slechts 6% ziet helemaal geen mogelijkheden voor verbetering door digitalisering. Er is ook gekeken naar correlaties tussen ontwikkelingen die de bedrijfsvoering beïnvloeden (zie de grafiek op pagina 16) en de verwachte positieve bijdrage van digitalisering in de verschillende bouwfasen.

“Bedrijven beseffen nog niet dat ook in het beheer belangrijke verbeteringen zijn te behalen door digitalisering.”

Op welke onderdelen van het bouwproces zijn er met digitalisering in uw organisatie (nog) de grootste verbeteringen te behalen?



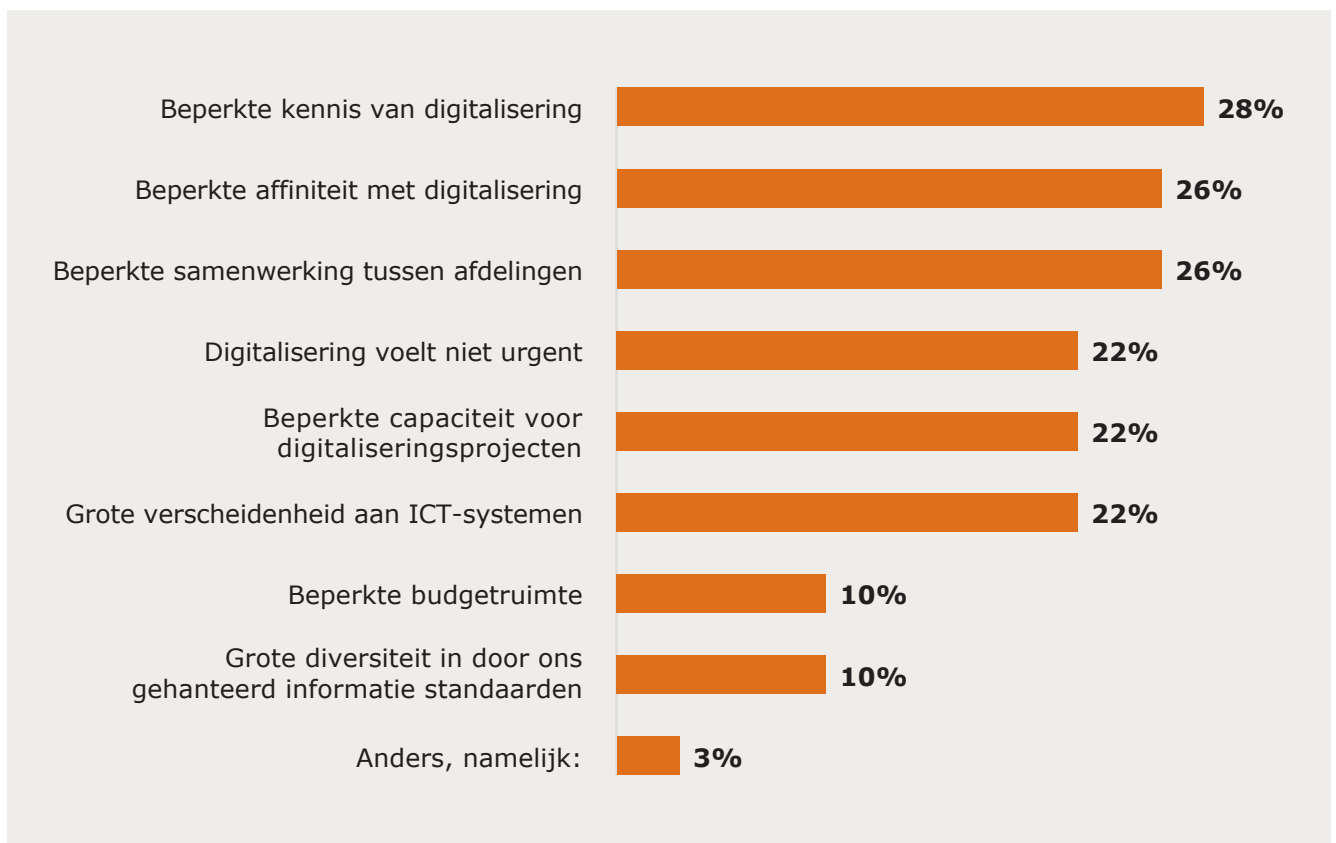
Tekort aan kennis, affiniteit en samenwerkend vermogen

De grootste barrière bij het versnellen van digitalisering is een gebrek aan technologische kennis. Dit speelt bij 28% van de bedrijven. Zij zullen dus moeten investeren in training en opleiding of nieuwe technologisch beter onderlegde mensen moeten aannemen.

Daarnaast is bij 26% van de bedrijven te weinig affiniteit met technologie. Dit heeft meestal te maken met de bedrijfscultuur en de gemiddelde leeftijd van werknemers. Het management moet niet alleen duidelijk maken dat meegaan met de technologische ontwikkeling van levensbelang is om te overleven. Ook is verandering nodig van de bedrijfscultuur, beloningsmodellen,

opleidingsplannen en carrièrepaden. We vinden deze bedrijven vooral in de groep die eerder aangaf digitalisering vooral als kostenpost te zien. Die groep heeft overigens het grootste aantal uitdagingen. Verderop zien we dat ze ook hun budgetruimte om te innoveren beperkt vinden. Beperkte samenwerking tussen afdelingen wordt door 26% van de bedrijven als barrière genoemd. Dit komt niet alleen door "muurtjes" tussen afdelingen. Men werkt vaak ook met een verscheidenheid aan systemen en informatiestandaarden. Wanneer intern al niet goed wordt samengewerkt, zal de externe samenwerking nog moeilijker van de grond komen.

Welke interne uitdagingen in uw organisatie moeten op korte termijn worden aangepakt om digitalisering te versnellen?





De inzet van nieuwe methodieken en technologieën

Voor tien methodieken en technologieën is onderzocht in hoeverre er al gebruik van wordt gemaakt en of er plannen zijn om dit te gaan doen.

Waarmee werken bedrijven nu al?

Circa 60% van de bedrijven werkt met methoden en technieken voor:

- Virtueel samenwerken en werken in de cloud
- Building Information Management (BIM)
- Lean planning
- Enterprise Resources Planning (ERP)

Ruim 50% heeft (daarnaast) een systeem voor:

- Worklow Information Management
- Customer Relationship Management

Een minderheid is al bezig met:

- Het opzetten van proeftuinen voor ketensamenwerking (39%)
- Parametrische engineering (26%)
- Agile werken (22%)
- Product Informatie Management (PIM) (22%)

Bedrijven met tools voor Workflow Information Management (WIM) hebben meestal ook een ERP-systeem en ze werken virtueel samen in de cloud.

Ook de combinaties CRM – ERP en BIM – Lean planning komen vaak voor.

Wat wordt binnen 12 maanden ingezet?

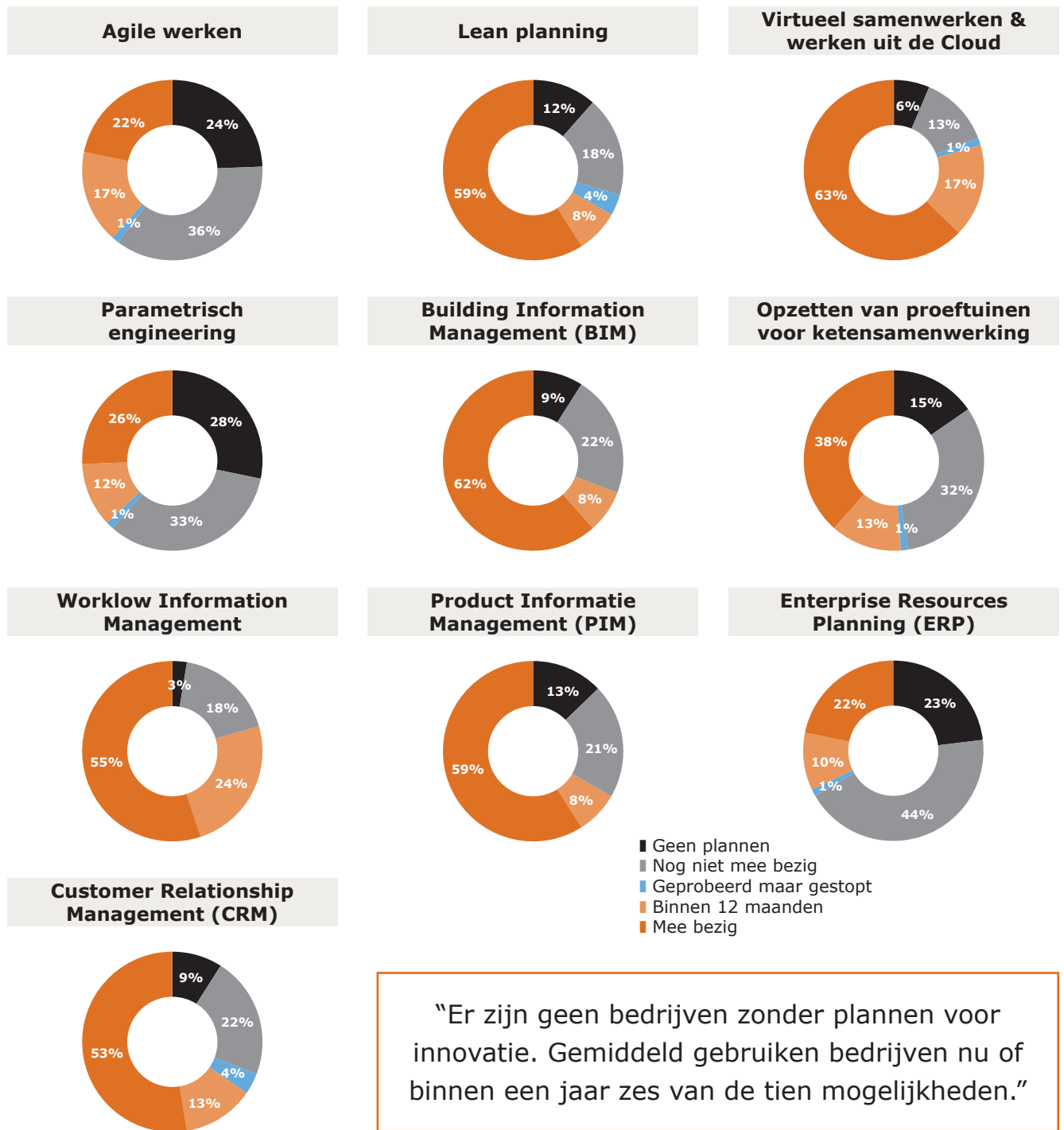
Bijna een kwart van de bedrijven verwacht binnen een jaar een systeem te hebben voor Workflow en information management, terwijl 55% hier al mee werkt. Dat komt uit op een totaal van 80%. Daarnaast gaat 17% starten met virtueel samenwerken in de cloud. Dat komt bovenop de 63% die dat nu al doet, waardoor het totaal na 12 maanden ook op 80% komt.

Kleinere percentages van de onderzoeksgroep heeft plannen voor het invoeren van onder meer:

- Agile werken (17%)
- Customer Relationship Management (13%)
- Opzetten van proeftuinen voor ketensamenwerking (13%)
- Parametrisch engineering (12%)
- Product Informatie Management (10%)

Slechts circa 8% is van plan binnen 12 maanden BIM, lean planning of een ERP-systeem te implementeren, maar zoals gezegd ligt het huidige percentage gebruikers hiervan nu al op circa 60%. Deze groeicurves zijn dus afgevlakt terwijl die voor Workflow Information Management naar 80% gaat.

In hoeverre maakt u gebruik van de onderstaande werkmethodeïken en technologieën?



Huidige en verwachte innovatie

- Gemiddeld werken bedrijven nu al met circa vijf van de tien genoemde methodeïken en technologieën
- Binnen twaalf maanden verwacht men 1 á 2 nieuwe mogelijkheden te implementeren

Bedrijven die zich als innovator beschouwen zijn het vaakst bezig met:

- Agile werken
- Parametrisch engineering
- Building Information Management (BIM)
- Proeftuinen voor ketensamenwerking
- Product Informatie Management (PIM)



3. Kansen en knelpunten in de ketensamenwerking

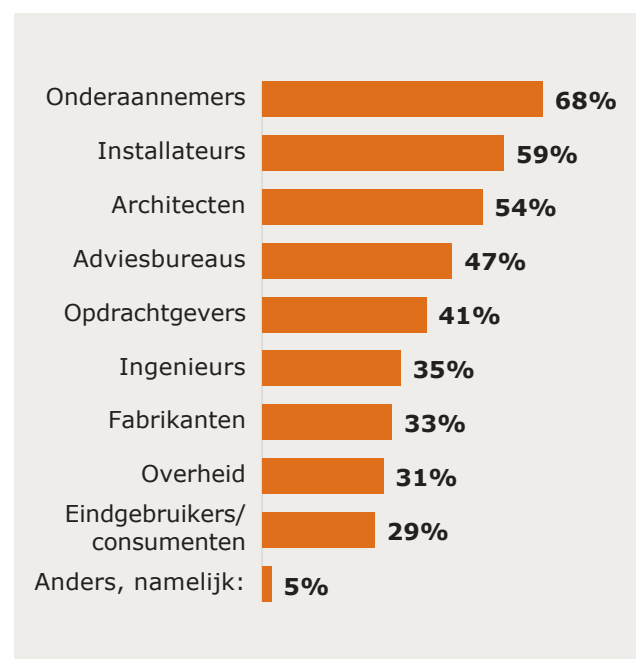
In dit hoofdstuk kijken we naar de digitale samenwerking in de keten. Met welk type partners en in welke fase van het bouwproces werken bedrijven samen? Hoe tevreden zijn ze over de samenwerking? Waar lopen ze tegenaan en wat zijn hun verwachtingen voor de komende jaren als de digitale samenwerking wordt geïntensiveerd?

Breed spectrum aan digitale samenwerkingsverbanden

Er wordt het vaakst digitaal samengewerkt met onderaannemers (68%). Daarnaast werken ze vaak samen met installateurs (59%) en architecten (54%). Bedrijven die samenwerken met opdrachtgevers doen dat vaak ook met eindgebruikers van bouwprojecten en opdrachtgevende of wetgevende overheden. Andere correlaties zien we bij de samenwerking met fabrikanten én ingenieurs. Bedrijven die zichzelf als innovators beschouwen, werken met de meeste partijen samen.

“Bijna 70% van de bouwbedrijven werkt digitaal samen met onderaannemers en in iets mindere mate met installateurs en architecten”

Met welke partijen in de keten werkt u digitaal samen of bent u van plan dit binnenkort te gaan doen?



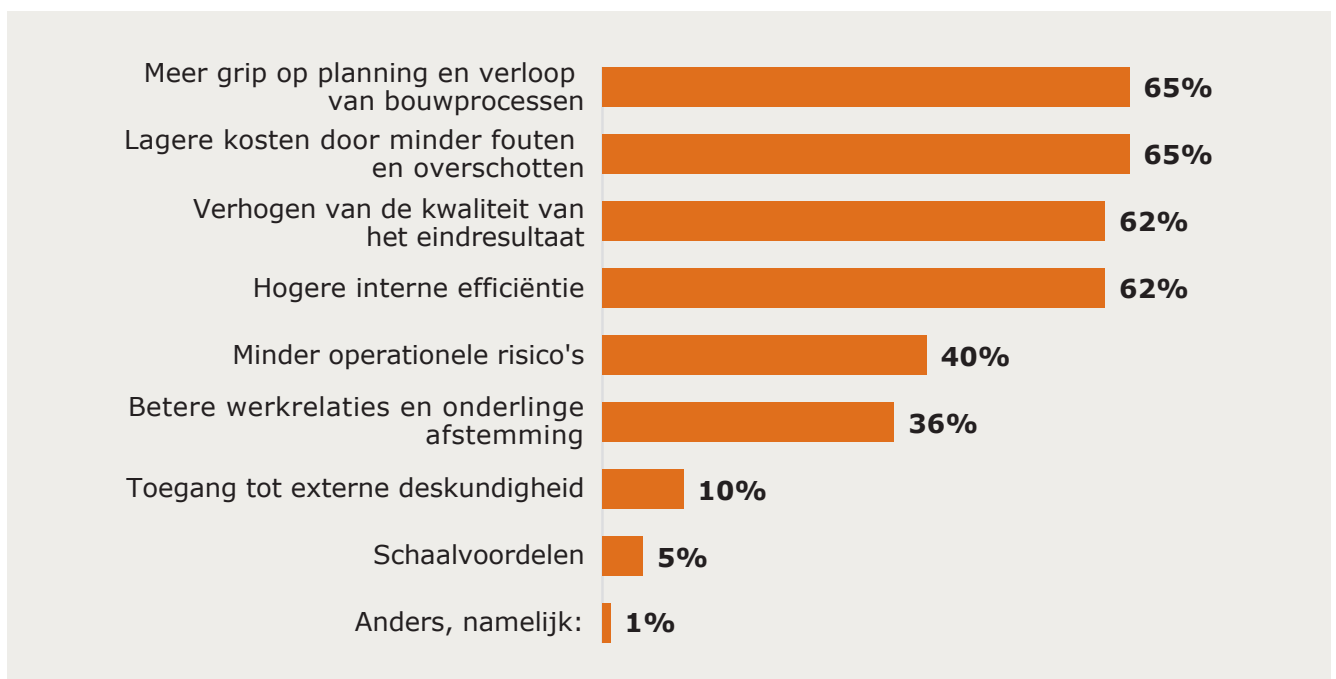
Meer digitaal samenwerken gaat legio voordelen opleveren

Op welke gebieden zal uitbreiding van digitale samenwerking de komende twee jaar winst opleveren? De grootste groep respondenten (65%) verwacht meer grip te krijgen op de planning en het verloop van bouwprocessen. Eenzelfde percentage denkt dat de kosten zullen dalen door vermindering van fouten en overschotten. Verder denkt ruim 60% dat de kwaliteit en de interne efficiency zullen toenemen. Opvallend is dat met name kleinere bedrijven geen schaalvoordelen denken te behalen, want hoe meer er wordt samengewerkt hoe minder administratieve zaken dubbel gedaan hoeven te worden. Bedrijven die betere werkrelaties en onderlinge afstemming als winstpunt aanmerken verwachten vaak ook dat de interne efficiëntie zal verbeteren. Dat ligt voor de hand, want betere afstemming bevordert de efficiency. Grotere bedrijven verwachten meer voordelen te kunnen behalen dan kleinere. Ze denken daarbij met name aan meer grip op planning, lagere kosten, minder operationele risico's en schaalvoordelen.

“Driekwart van de bedrijven verwacht meer grip te krijgen op de planning en het verloop van bouwprocessen door uitbreiding van de digitale samenwerking.”



Welke voordelen verwacht u de komende twee jaar te behalen door digitale samenwerking in de keten?

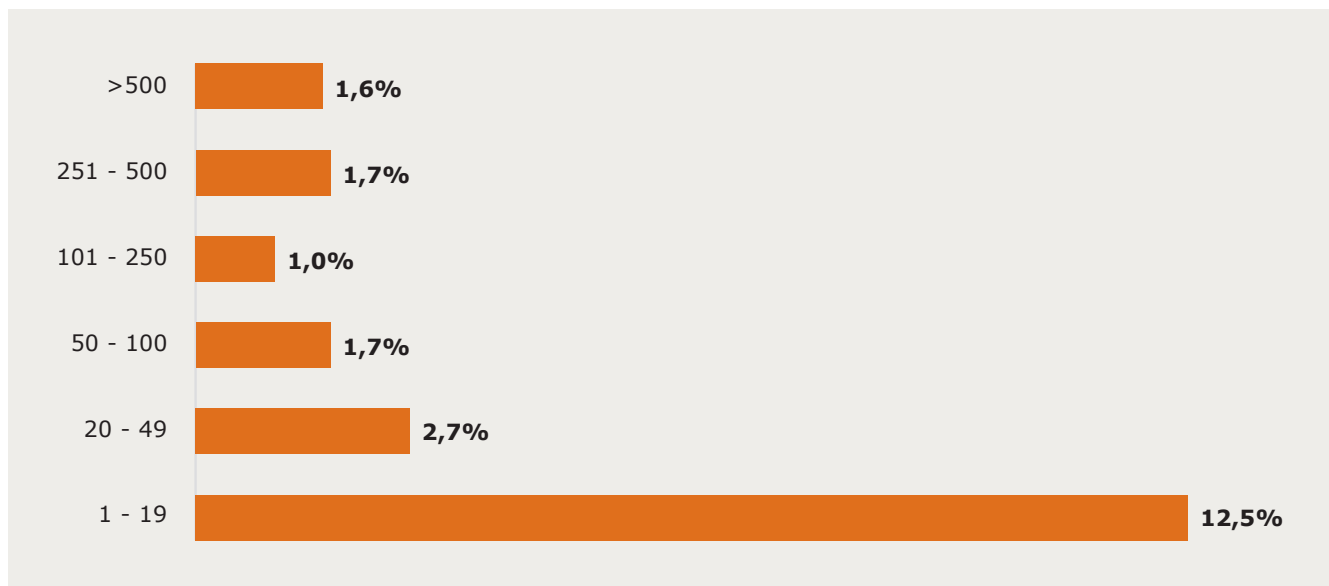


Stijgende productiviteit verwacht door betere digitale samenwerking

In totaal verwacht 60% van de respondenten dat hun productiviteit de komende drie tot vijf jaar gaat stijgen door een betere digitale samenwerking in de keten. Gemiddeld verwacht men 1,3% aan fte te kunnen besparen. Voor kleinere bedrijven ligt dat percentage een stuk hoger. Bedrijven die een groter belang hechten aan de samenwerking met partners en zich een hoge score geven op

samenwerkend vermogen, verwachten de grootste besparing in fte's. De groep die het minst tevreden is over de huidige samenwerking verwacht ook de minste besparing in fte's. Kleinere bedrijven verwachten ook de grootste productiviteitsstijging door betere digitale ketensamenwerking (14,3%).

Verwachte procentuele reductie van fte's op jaarbasis door betere digitale ketensamenwerking in de komende drie tot vijf jaar?



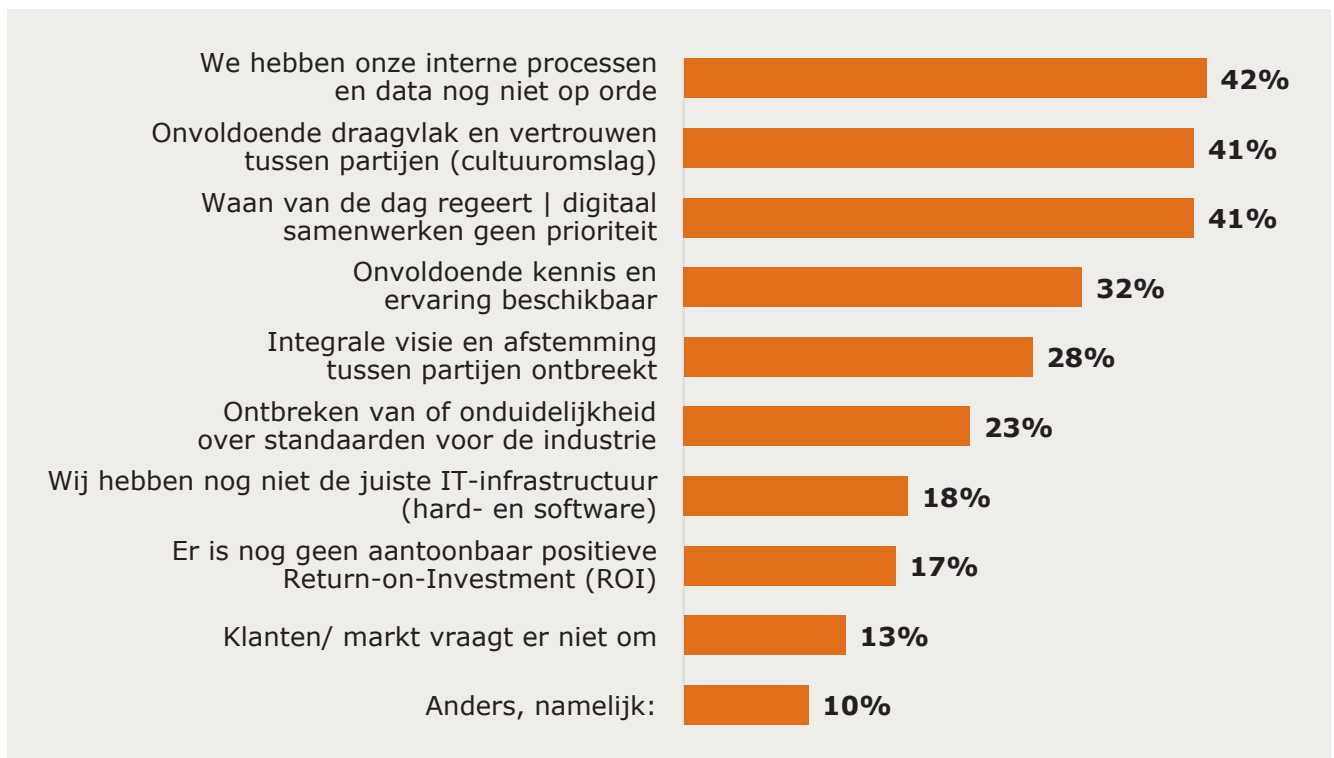
Verschillende uitdagingen om de digitale samenwerking te verbeteren

Ruim 72% van de bedrijven noemt één of meer van de volgende drie oorzaken die digitale samenwerking bemoeilijken. De eerste is dat de interne processen en data nog niet op orde zijn. Bij grotere bedrijven kan dit komen omdat ze zijn samengesteld uit overgenomen kleinere bedrijven die elk met eigen informatievoorzieningen werken. De tweede reden is dat er onvoldoende draagvlak en vertrouwen is om de samenwerking gestalte te geven. Vooral bij grote bedrijven ontbreekt een integrale visie en goede afstemming tussen partijen.

De laatste oorzaak is dat digitaal werken simpelweg geen prioriteit heeft door de dagelijkse drukte.

“Met name kleinere bedrijven verwachten fors te kunnen besparen op personeelskosten door beter digitaal samen te werken met bouwpartners.”

Wat zijn voor uw bedrijf de grootste uitdagingen op het gebied van digitaal samenwerken met andere partijen in de keten?



“De samenwerking komt vaak niet van de grond omdat de interne processen en data niet op orde zijn of omdat er onvoldoende draagvlak en vertrouwen is.”

Hoe tevreden zijn bedrijven over de digitale samenwerking?

Ruim de helft van de respondenten (55%) blijkt matig te spreken over de digitale samenwerking met hun bouwpartners. Daarnaast is 10% ontevreden en 6% zelfs zeer ontevreden. Opgeteld is dus 72% niet bepaald enthousiast over de samenwerking. Ergo: slechts 28% is tevreden. Dit percentage is groter bij bedrijven die op alle dimensies van samenwerken hoog scoren (zie hoofdstuk 4). Hieronder een selectie uit de toelichtingen van respondenten.

Wij zijn (matig of zeer) ontevreden over de samenwerking want:

- De beschikbare tijd en bereikbaarheid van externe partners om digitaal samen te werken laat te wensen over.
- Er is geen doel en geen uniform beleid voor digitaal samenwerken. Standaarden ontbreken en informatie wordt niet gedeeld.
- Onze ketenpartners hebben te weinig technische kennis en kunde. Ze willen wel digitaal samenwerken, maar schakelen daarvoor geen mensen in die meer verstand hebben van ICT.
- We werken samen met BIM projecten, maar als we bijvoorbeeld met onderaannemers en leveranciers praten over digitale factuurverwerking ziet men de noodzaak nog niet.
- We gebruiken het BIM model nog te weinig. Ook gaat er nog veel mis omdat we niet werken met de laatste versies van documenten en tekeningen.

Wij zijn (zeer) tevreden over de samenwerking want:

- De digitale samenwerking vindt nu nog op relatief beperkte schaal plaats, maar door de bank genomen zijn de resultaten hoopvol.
- Ketenpartners hebben vaak dezelfde doelstelling als wij en ze zitten op hetzelfde niveau.
- Wij steken hier veel tijd en energie in. Daardoor loopt de samenwerking goed. Maar er is nog ruimte voor verbetering.

“Bijna driekwart van de bedrijven is niet tevreden over de samenwerking met bouwpartners.”

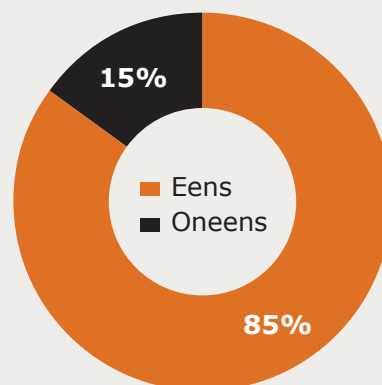


Stelling:

Pas als je elkaar fysiek ontmoet, ontstaat begrip en respect. Je moet elkaar zien en spreken om de complexiteit van het grotere geheel te kunnen vatten.

Het leeuwendeel van de respondenten (85%) is het met deze stelling eens. Hier een greep uit de reacties:

- De praktijk bewijst dat je past echt stappen vooruit maakt als je direct met elkaar in contact bent.
- Skype, teleconferencing en digitale uitwisseling van informatie hebben onmiskenbare voordelen, maar goede samenwerking is onmogelijk zonder periodiek fysiek overleg.
- Wie kan delen, kan vermenigvuldigen. Als je dat begrijpt weet je ook hoe groot de meerwaarde van samenwerken is.



- Als de neuzen niet dezelfde kant op staan wordt het niets. Vanuit begrip voor elkaars sterke en zwakke kanten kun je verder bouwen.
- Verandering is moeilijk. Er moet een gedeelde visie en wens zijn om anders te gaan samenwerken. Die gemene deler vind je eerder als je elkaar echt in de ogen kunt kijken.
- Bouwpartijen hebben gedeelde maar ook tegenstrijdige belangen. Die moet je eerst transparant maken tijdens het overleg, anders blijf je langs elkaar heen praten.

De zeven dimensies van digitale samenwerking



Communicatie: open en transparante communicatie met ketenpartners.



Kennisdeling: regelmatig uitwisselen van informatie en afstemming op basis van vaste evaluatiemomenten.



Vertrouwen: goede onderlinge verstandhouding met ketenpartners op zowel operationeel als bestuurlijk niveau.



Visie: lange-termijnvisie en commitment van het senior management.



Technologie: adequate technologische randvoorwaarden en IT-infrastructuur, tools, data en standaarden.



Expertise: voldoende digitale kennis en ervaring met ketensamenwerking in eigen huis.



Doelen: heldere doelstellingen op basis van meetbare KPI's.

Bedrijven die veel belang hechten aan deze dimensies en ze goed in praktijk brengen hebben het hoogste volwassenheidsniveau bij de digitale samenwerking.

4. Volwassenheid in de digitale samenwerking

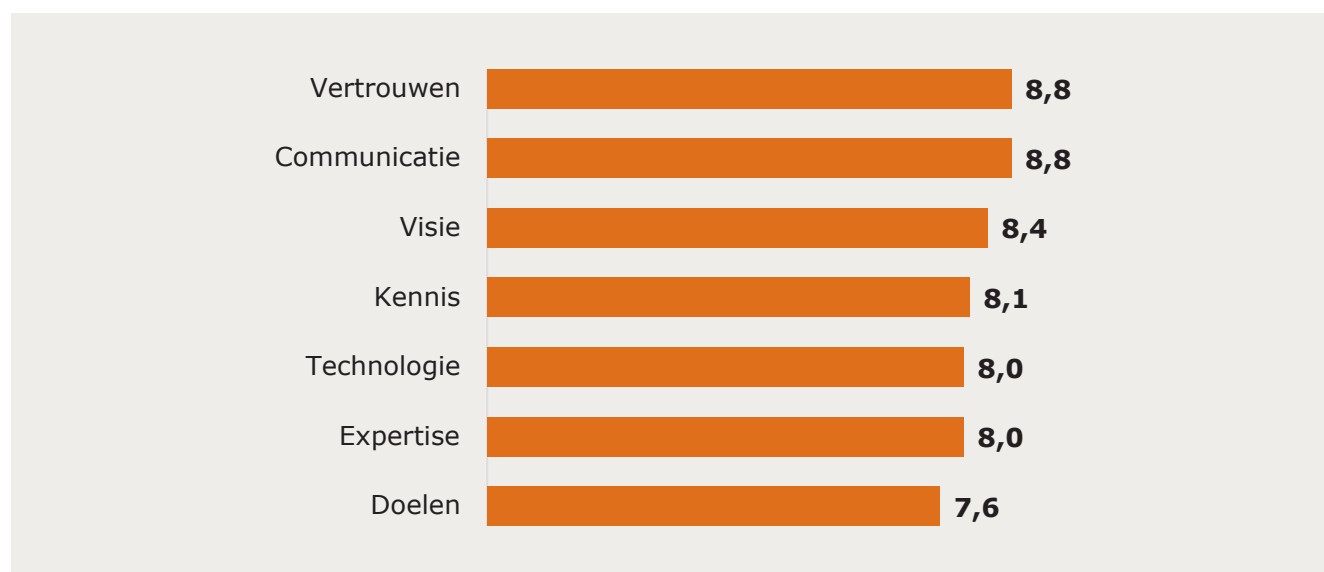
Dit hoofdstuk maakt allereerst duidelijk welk belang de bedrijven hechten aan de verschillende dimensies van digitaal samenwerken. Vervolgens gaan we na in hoeverre ze dit weten te vertalen naar hun werkpraktijk. Dat maakt duidelijk hoe volwassen ze zijn op dit gebied. Tot slot zoomen we in op de kopgroep in digitaal samenwerken: wat doen ze anders en wat levert dit concreet op?

Welk belang hechten bedrijven aan de dimensies?

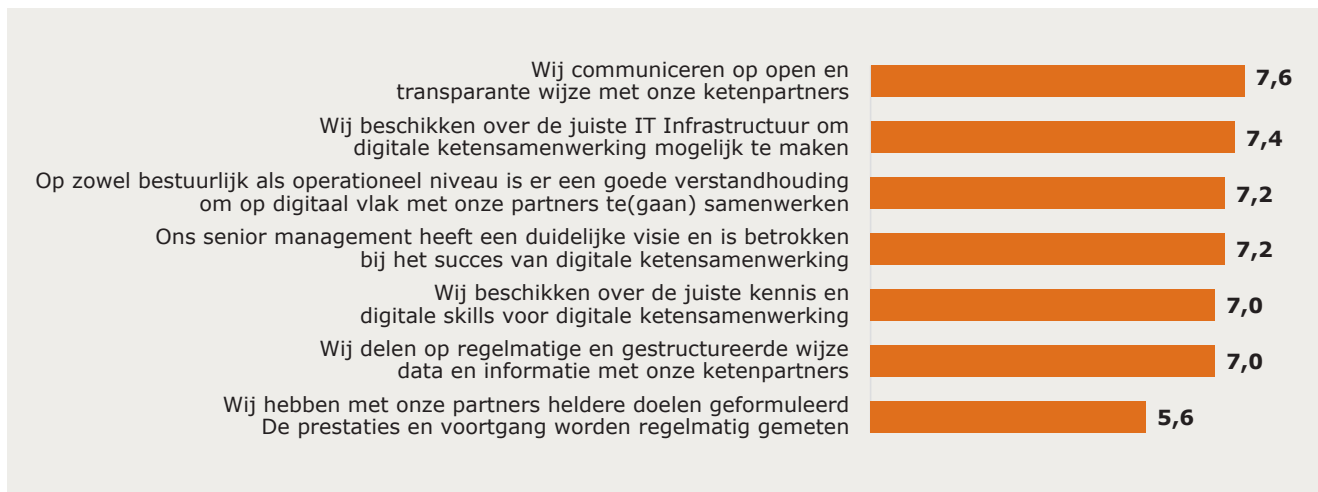
De respondenten vinden het vooral belangrijk dat ze kunnen vertrouwen op ketenpartners en dat de communicatie transparant is. Veel bedrijven hebben beide dimensies genoemd. Verder vinden ze een lange termijnvisie en commitment van het senior management essentieel. Merkwaardig is dat ze de doelen van samenwerking een relatief laag belang toekennen. Het vaststellen hiervan bepaalt immers of het zinvol is om de digitale

samenwerking te versterken. Er is een sterke correlatie tussen de dimensie expertise (kennis en ervaring met betrekking tot digitaal samenwerken) en de dimensies 'heldere doelen stellen' en 'vertrouwen in de ketenpartners'. Mogelijke verklaring hiervoor is dat doelen niet zijn te operationaliseren en het vertrouwen ontbreekt wanneer de partijen onvoldoende kennis en ervaring hebben op het gebied van digitaal samenwerken.

Hoe belangrijk vindt u de zeven dimensies van samenwerking in de keten?



In welke mate gelden onderstaande uitspraken voor uw bedrijf?



Hoe beoordelen bedrijven hun performance op de dimensies?

De gemiddelde score voor digitaal samenwerken in de keten is een 7. Bedrijven geven zichzelf de hoogste scores voor open en transparant communiceren (7,6), de IT-infrastructuur (7,4) en de verstandhouding met ketenpartners (7,2).

De laagste score vinden we ook hier voor het stellen van heldere doelen (5,6). Het delen van informatie, het kennisniveau en de visie op samenwerken scoren gemiddeld (7). De scores van een bedrijf voor de IT-infrastructuur en de expertise op het gebied van digitaal samenwerken liggen vaak dicht bij elkaar.

“Bedrijven vinden het vooral belangrijk dat ze kunnen vertrouwen op ketenpartners en dat de communicatie transparant is.”

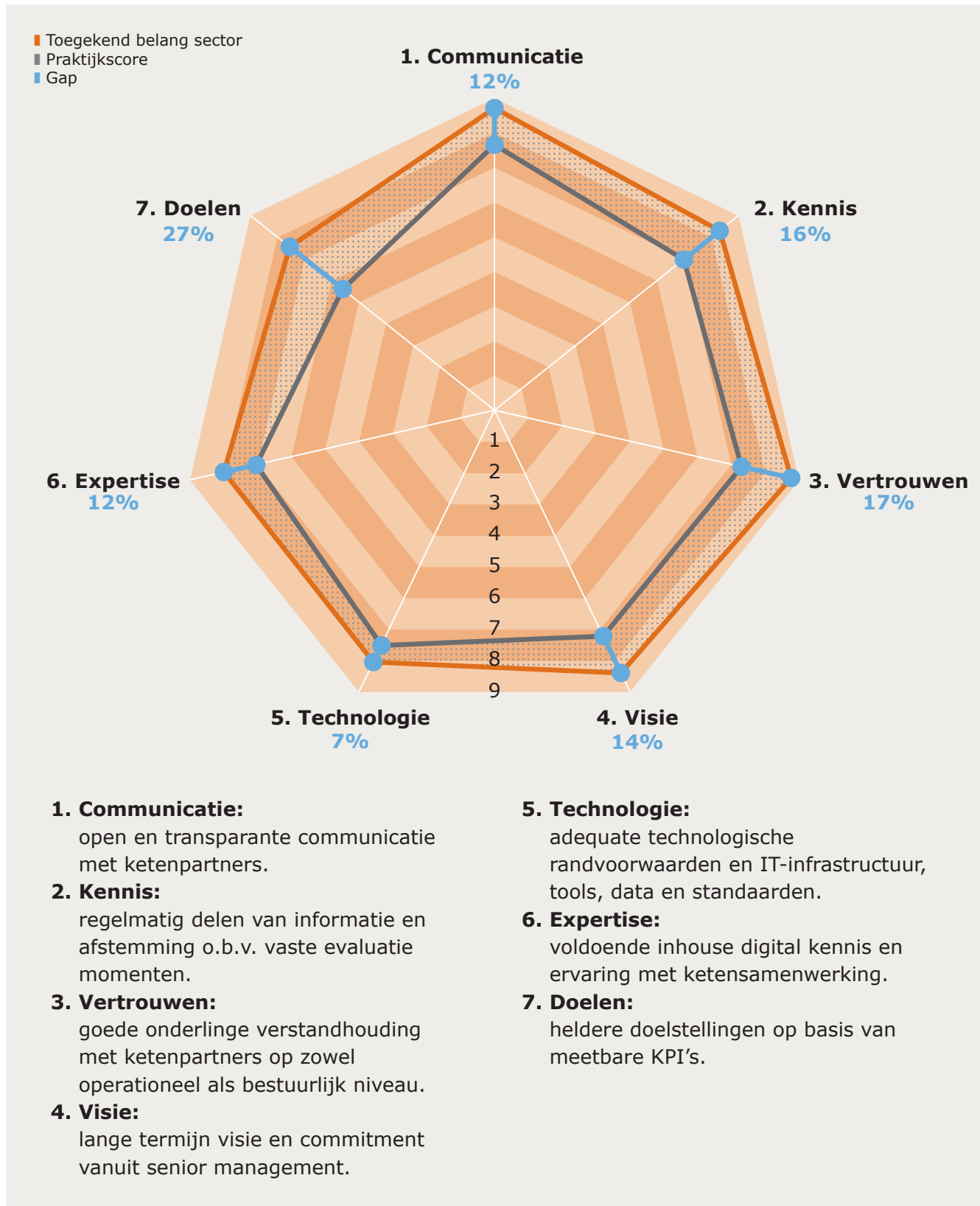
“Bedrijven vinden heldere doelen voor de digitale samenwerking vrij belangrijk, maar zijn niet in staat deze op te stellen.”

‘Gaps’ tussen het toegekend belang en de praktijkscores

Het gemiddelde belang dat bedrijven aan de zeven dimensies van digitaal samenwerken toekennen is een 8,2 op een vijfpuntsschaal. De gemiddelde beoordeling van hun prestaties op de dimensies is een 7. Er is dus een gap tussen belang en score van 15%.

De grootste gap (27%) zien we bij de dimensie doelen. Bedrijven vinden het stellen van heldere doelen redelijk belangrijk maar dat weten ze niet te vertalen naar de praktijk. De kleinste gaps zien we op het gebied van technologie (7%), communicatie en skills (beide 12%).

Belang versus praktijkscore op de zeven dimensies van digitaal samenwerken



Hoe onderscheidt de kopgroep zich?

Tot slot hebben we gekeken naar de groep bedrijven die het hoogste belang hechten aan de dimensies van digitaal samenwerken én hoogste performance scores heeft. Die analyse maakt duidelijk waarin ze zich onderscheiden van de andere bedrijven en wat dat oplevert.

Wat hebben ze beter voor elkaar?

- De verantwoordelijkheid voor digitaal samenwerken is op een hoger niveau in de organisatie belegd.
- Men heeft duidelijke doelen en een agenda voor zaken als innovatie, duurzaamheid en klantgerichtheid.
- Als innovators of early adoptors adopteren deze bedrijven snel nieuwe technologieën en werkmethoden.
- Affiniteit met digitalisering is een duidelijk onderdeel van de bedrijfscultuur omdat men beseft dat dit de winstgevendheid en het werkplezier vergroot.
- Er wordt vaker en op meer vlakken (digitaal) samengewerkt met bouwpartners, waarbij doorgaans sprake is van wederzijds vertrouwen en respect.

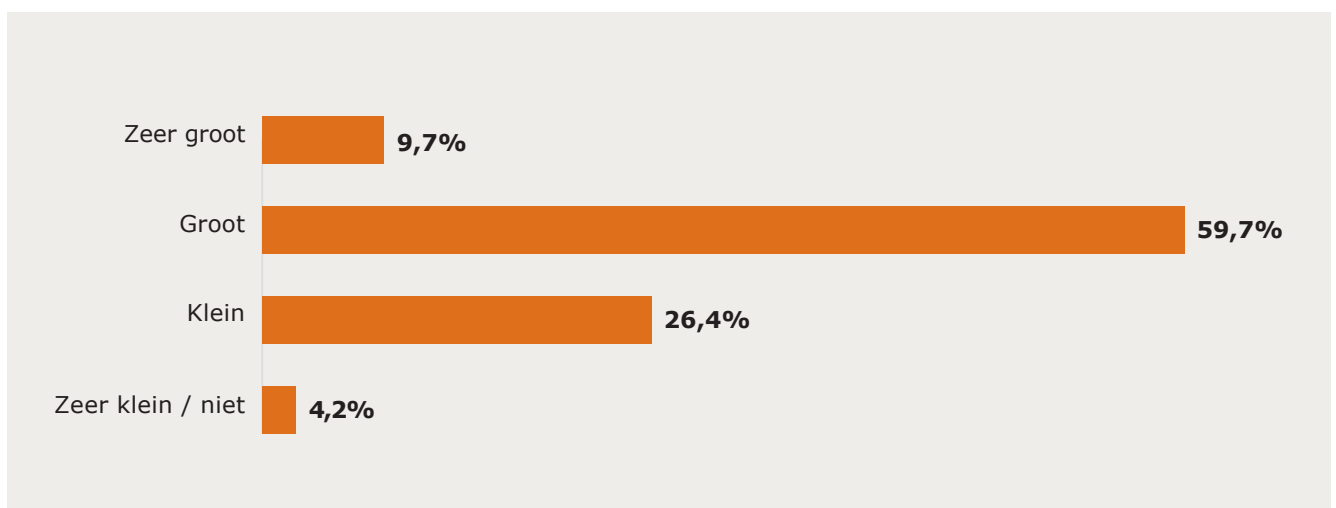
Welke voordelen hebben ze daarvan?

- Meer grip op de planning en het verloop van bouwprocessen door integratie met processen en systemen van partners.
- Lagere kosten omdat versterkte samenwerking leidt tot vermindering van fouten en overschotten.
- Hoger rendement op digitale samenwerking in termen van productiviteit en hogere klanttevredenheid (beloften waarmaken).
- Meer opdrachten omdat de verwachting van alle bedrijven is dat koplopers in digitale samenwerking structureel meer marktaandeel zullen krijgen.

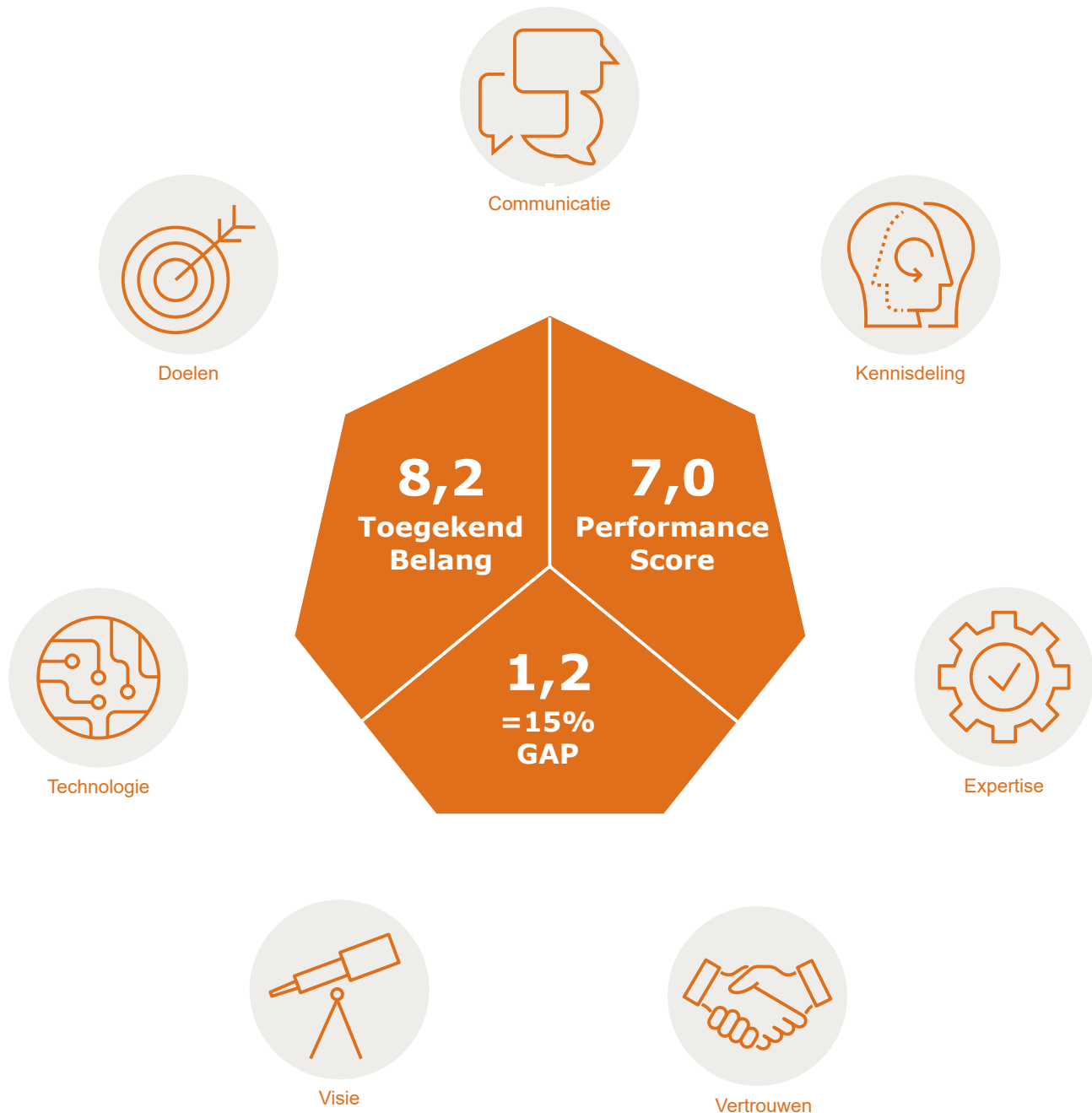
Koplopers in ketensamenwerking gaan de markt overnemen

Wat is de kans dat bedrijven die het voortouwen nemen in ketensamenwerking structureel marktaandeel zullen winnen. In totaal denkt 70% dat deze kans (zeer) groot is.

Belang versus praktijkscore op de zeven dimensies van digitaal samenwerken



5. Monitor digitaal samenwerken in de bouw 2019



Conclusie

De sector is hard aan het werk om beter digitaal samen te werken met ketenpartners. Grote uitdaging blijkt het stellen van heldere doelen om de organisatie te richten en samenhang tussen initiatieven te krijgen. Het onderzoek toont aan dat dit de belangrijkste factor is om het verbeterpotentieel van 15% te realiseren.

OVER CONTACT CONSULTING

Contact Consulting adviseert bedrijven over informatietechnologie en helpt haar klanten daar optimaal gebruik van te maken. Hieronder verstaan we bij Contact Consulting dat we niet alleen meedenken maar ook meedoen. Elk vraagstuk vergt zijn eigen aanpak en expertise.

Contact Consulting bestaat daarom uit een uitgebreid netwerk van professionals met specifieke kennis en jarenlange ervaring. Zij hebben hun sporen verdiend in sectoren als retail, bouwnijverheid, logistiek en zakelijke dienstverlening.

Door expertises te bundelen lossen we multidisciplinaire vraagstukken effectief op, van advies tot en met de stap vooruit van de organisatie.

Bent u benieuwd hoe Contact Consulting uw organisatie kan ondersteunen?

Neem dan contact op met:

Marc Verhage, +31 (0)6 46 40 25 72

marc.verhage@contact.nl



Atoomweg 50, 3542 AB Utrecht

Telefoon: +31 (0)88 303 11 00

E-mail: info@contact.nl

Website: www.contact.nl