

Samenvatting van boek 'Lean projectmanagement in de Bouw'

Lucas Keijzer, S&R Consultancy. Komt uit in voorjaar 2020

Bouwbedrijven die projecten uitvoeren in de sectoren utiliteit, woningbouw en onderhoud, krijgen met het onderwerp 'Lean in projectmanagement in de bouw' handvatten om deze projecten te verbeteren.

Dit boek is gebouwd op 8 statements:

1. Deugdelijk en passend projectmanagement in de bouw is nodig als kapstok voor Lean.
2. Lean is van origine een 'bottom up' methode. Het optimaal inrichten van het waarde toevoegende operationele proces staat centraal. Dus we denken, werken en verbeteren vanuit het operationele proces, op richting tactisch & besturend niveau binnen het project. In de projectenwereld koppelen we dit aan de benodigde visie en bedrijfsstrategie.
3. Lean is het streven naar een zodanig operationeel proces (foutloos, kwaliteit & klantwaarde) dat winstgevend en toekomstbestendig is.
4. Belangrijkste Lean gereedschappen staan uitgewerkt, om mee te beginnen en mee te oefenen:
 - a. Processen in kaart
 - b. Dagstarts
 - c. Lean Planning
 - d. Go to the Gemba
5. Continu verbeteren is Lean, geen bedrijf kan zonder verbeterprogramma.
6. Serieuze projectevaluaties zijn altijd onderdeel van het verbeterprogramma, of geven input daaraan.
7. Ketenpartners hebben een bijzonder positie in de bouwsector. Zie ze daarom als klant in het projectproces.
8. Dit boek is geen eindpunt maar een aanzet tot verbeteren of het versnellen van verbeteren.

Het is nuttig om te weten waar te verbeteren valt, hoe en welke instrumenten daarvoor geschikt zijn. Het toverwoord Lean behoeft toelichting en is in de bouw nog vaak beperkt tot 'stickers plakken'; nuttig maar het een beperkte vorm van Lean. Breid dit Lean Plannen uit met meer gereedschappen en het is de opmaat tot het verbeteren van projectprestaties.

Lean verbeteren betekent ook aandacht geven aan het ontwikkelen van de individuele medewerker, team, afdelingen en kwaliteitszorg. Lean verlangt veel zaai-werk, en zal in het eerste jaar weinig oogsten. Het vraagt om ontwikkelen van onderling vertrouwen binnen en buiten de organisatie. Op basis van deze gezonde voedingsbodem kunnen gereedschappen zoals het 'in kaart brengen van processen' en het 'uitvoeren van dagstarts' tot succes leiden. En tot beheersing van de kwaliteit van de operationele processen.

Het boek behandelt het verbeteren van de kwaliteit van projecten in de bouw aan de hand van de 5 originele Lean Principes, waarbij we de benamingen voor de principes enigszins hebben aangepast.

1. *Tevreden klanten* zijn de uitkomst van een juiste beheersing en besturing van projecten, we beschrijven wat daarvoor benodigd is. Klantwaarde beschrijven we vanuit 4 invalshoeken, gerelateerd aan een project:
 - a. Visie en strategie is vereist om bepalen op welke marktgebieden het bedrijf actief kan zijn en welke waarde welke klanten krijgen. Uitgangspunt is het realiseren van de klantafspraken dus minimaal 100% kwaliteit.
Om dat te bereiken zijn randvoorwaarden benodigd, zoals deugdelijk projectmanagement, benodigde kennis, processen, verbeterplannen, etc. In de strategie staat wat we willen leveren aan extra's in een markt, hoe gaan we boven de verwachting presteren?
 - b. Projectproces: het optimale ontwerp van de opvolgende processen in een project plus de organisatie van de deelprocessen bepalen de klantwaarde. Bijvoorbeeld een projectopstart is benodigd om het project te organiseren, en de problemen vóór te blijven. Het verbeteren van projecten of het verhogen van kwaliteit en klantwaarde vereisen gestructureerde projectevaluaties.
 - c. *De calculatie*: standaardiseren van grote delen van dit calculatieproces. Daardoor gaat de klantwaarde toenemen, met een efficiënter proces. Meer tijd geeft meer waarde in dit proces, waardoor de verspillingen of de afnemende klantwaarde in de realisatiefase minimaliseert.
 - d. *De collega's en samenwerkende partners* zijn tot slot bepalend voor klantwaarde: de mate van samenwerking geeft gelegenheid om over het geheel de kwaliteit naar de afgesproken hoogte te brengen, of verder.

2. *Waardestroom* gaat over het ontwerpen van de processen in het bedrijf. Uniformiteit in denken en werken met een geschikt standaard proces zijn noodzakelijk voor elke PMC - ProductMarktCombinatie. Als een projectleider niet volgens een standaard proces met checklisten werkt heeft dat veel nadelen:
 - a. hij is gedwongen iedere keer opnieuw te bedenken welke handelingen hij gaat verrichten, in welke volgorde, de intensiteit en met wie hij het gaat doen. Dat is de eerste bron voor fouten.
 - b. Het proces valt niet te beheersen omdat er geen inzicht is in capaciteiten, bezetting en output. Hoe signaleert een directeur de hoge druk of nog beter: hoe beoordeelt hij of de projectleider met de zelf gekozen prioriteiten binnen de visie en bedrijfsstrategie blijft?
 - c. De collega's kunnen niet anticiperen op de te zetten stappen en kunnen dus niet (vooraf) helpen. Een gezamenlijke projectopstart is het moment om een project in zijn geheel te ontwerpen: dit nalaten betekent achter de feiten aanlopen.
 - d. Ketenpartners hebben dezelfde problemen: elk project is weer anders en de voorspelbaarheid is ver te zoeken.
 - e. Verbeteren gaat niet lukken of kost teveel energie. Zonder enige structuur is er onvoldoende tijd (afgezien van nog harder werken) om projectevaluaties te gebruiken, na te denken en te veranderen.

Uitgaande dat er processen per PMC bestaan, kunnen we de tijd die eraan besteed wordt in kaart brengen.

We willen toegevoegde waarde leveren en zo min mogelijk verspillingen in de agenda. Analyseren van de agenda en identificeren van rood werk (zonder toegevoegde waarde) en het zoeken naar bronoorzaken helpt inzicht te krijgen. Stel hieruit actiepunten op en we kunnen gaan verbeteren. Zonder verbeterplannen hoeft een bedrijf niet aan Lean te denken.

3. *Processtroom* betekent dat er ambitie is om de realisatie van het project te willen beheersen: welke gereedschappen hanteert een bedrijf om datgene wat is afgesproken ook te af te leveren? Topkwaliteit willen we neerzetten. Daarvoor staan instrumenten tot de beschikking zoals dagstarts en Lean Plannen.
Het op de juiste manier inzetten van deze instrumenten met juiste mensen leidt tot kwaliteit, vermindering van faalkosten en een tevreden bouwteam.
4. *Ketenintegratie* betekent invulling geven aan samenwerking met tenminste de belangrijkste partners. De structuur van samenwerken kent verschillende niveaus, waarbij het eerste niveau betekent dat er systematisch overleg over een project al in de calculatie fase plaatsvindt. In het vervolgtraject biedt de partner tevens zijn kennis en kunde aan om in samenspraak tot een definitief ontwerp te kunnen komen, zonder dat input van partners 'vergeten' wordt. Ketenpartners kunnen met hun inbreng veel gemak brengen in de projectorganisatie en de wederzijdse investering brengt de samenwerking tot een kwalitatief beter proces. De kwaliteitsborging kan zodoende gemakkelijker nageleefd worden.
5. *Continu verbeteren* van projecten vraagt tenminste de projectevaluatie aandacht te gunnen en daaruit verbeterpunten te genereren. Tevens de geselecteerde punten omzetten in acties: niet alles tegelijk maar nooit stoppen met verbeteren. Het management is daarbij actief betrokken, men loopt met enige regelmaat over de werkvloer (de Gemba) om interesse te tonen en de voortgang van verbeteren te faciliteren en te stimuleren.

Bovenstaande principes zijn de basis waarop projecten in de bouw verbeterd kunnen worden. De vraag is waar te beginnen? Als het waarom is ingevuld, dan brengt het voorzichtig maar gestaag oppakken van verbeteren altijd resultaat. Kleine stapjes zodat men kan wennen aan het fitnessprogramma. Verbeteren is niet opeens een nieuw ICT systeem, een andere slogan of een mooier kantoorgebouw. Het is een reis waarbij de kaart van de route slechts vaag bekend is en vertrouwen in de reis met collega's langzaam groeit. Niet gemakkelijk, wel uitdagend en nuttig.

Succes !

Meer informatie: lucas@senrconsultancy.nl of bel 0625003374