

Kleine ingrepen, groot rendement

Faalkosten zijn alle kosten die we bij de totstandkoming van een werk hadden kunnen vermijden. Je kunt dus misschien ook wel spreken over verspilling. Die kan worden tegengegaan door het gedrag van mensen te beïnvloeden, zodat er geen onnodige verliezen ontstaan. De winst daarvan zal zich vertalen in lagere kosten en dus betere rendementen en een betere concurrentiepositie.



In de periode van de onderhandelingen over de cao, maar ook recent bij de discussie rond de AOW, lanceerde FNV Bouw het idee om gezamenlijk de faalkosten aan te pakken. Daarmee zouden per jaar miljarden euro's kunnen worden bespaard. Uit onderzoeken zou blijken dat in de GWW-sector de onnodige, vermijdbare faalkosten vijf tot tien procent van de omzet bedragen. Nu wordt er al jaren gepraat over het terugdringen van faalkosten, maar werkelijke interesse was er niet: "We verdienen toch nog steeds?"

Wie de discussies over dit onderwerp de laatste tijd wat volgt, ziet dat vooral naar andere partijen wordt gekeken: daar liggen de fouten. De economische tijden zijn minder. Alle reden dus om wel serieus te kijken naar faalkosten en daarbij vooral eerst de hand in eigen boezem te steken. In de eigen spiegel kijken dus. En wat is er nu mooier dan met je benen op het bureau nadenken en vervolgens door kleine ingrepen en door het motiveren van je mensen geld te verdienen?

Onnodig inefficiënt

Faalkosten zijn alle kosten die we bij het tot stand komen van een werk hadden kunnen vermijden. Nogmaals: je kunt beter spreken van verspilling, want de meeste 'fouten' worden onbewust gemaakt. Onnodige kosten dus. Faal-

kosten worden veroorzaakt doordat het proces van de totstandkoming van een werk onnodig inefficiënt verloopt, het eindproduct niet aan de afgesproken kwaliteitseisen voldoet en zaken moeten worden hersteld of vervangen.

We weten dat klanten aan wie wij slechte kwaliteit leveren ontevreden worden en naar de concurrent lopen. Slechte kwaliteit leveren, is dus kostbaar. Niet alleen omdat klanten weg kunnen lopen, maar ook omdat wij, in ons streven om onze klanten kwalitatief goede producten te leveren, onze producten moeten controleren of zelfs moeten repareren. Lukt het niet, dan moeten we zelfs boetes of schadeclaims betalen. Ook besteden we veel geld aan controle, omdat we weten dat we lang niet altijd alles in één keer goed doen. En wat vindt u van meer service verlenen of meer leveren dan is afgesproken? We denken daarmee onze klanten tevreden te stellen. Het kost allemaal geld, maar is het nodig?

Faalkosten verbinden we vaak aan iets fout doen. Een niet onbelangrijk deel van de faalkosten ontstaat echter door werkzaamheden niet in één keer goed te doen. Een voorbeeld uit onze sector: wordt de bodem wel tot in de puntjes geëgaliseerd en gestabiliseerd voordat we een put plaatsen of tillen we de put een aantal keren uit het gat voor hij goed staat. Voorbeelden te over waarvan je denkt: met iets meer aandacht hadden we het direct goed gedaan.

Bewustwording

In de kaders hiernaast wordt een groot aantal voorbeelden van 'vermijdbaar tekortschieten' gegeven die tot faalkosten leiden. Denk er eens over na of u ze herkent. Pak een voor u concreet voorbeeld en zet dat eens af tegen uw werksituatie. Echt, ze komen bij elk bedrijf voor. Door u vooraf van faalkosten bewust te zijn, kunt u ze veelal voorkomen. Nogmaals: het zijn vaak de kleine dingen die het doen en die vaak ook nog eens weinig moeite kosten, maar wel tijd en (dus) geld opleveren. Realiseer u daarbij dat faalkosten grotendeels pas worden opgemerkt tijdens de uitvoeringsfase, maar dat de eigenlijke oorzaak vaak al eerder in het proces ligt. Ook een onjuiste mentaliteit en onvoldoende betrokkenheid zorgen voor onnodige kosten. Je vraagt je af waarom we iets niet in één keer goed doen.

Faalkosten worden zelden veroorzaakt door één persoon, maar meestal door het falen van de hele organisatie of een onderdeel daarvan. Fouten maken mag. We zijn immers mensen. Wat niet mag is ze negeren, verdoezelen of er geen lering uit trekken voor een volgende keer. Het gaat echter niet alleen om minder echte fouten; winst kun je maken door dingen in één keer goed te doen.

Willen we faalkosten echt en effectief aanpakken, dan is het van wezenlijk belang dat iedereen zijn steentje bijdraagt, van directeur tot uitvoerenden. Alleen op die manier kan worden achterhaald hoe bepaalde procedures effectiever kunnen, waarom de communicatie faalt en hoe we met de juiste instelling ons werk kunnen doen.

Het bedrijf moet als één geheel achter deze verbeteropdracht staan en iedereen moet signaleren wanneer er iets mis dreigt te gaan.

Afspraken met alle partijen - binnen het bedrijf en daarbuiten - en tijdschema's moeten doordacht zijn en gewoon worden nagekomen. Dat zou het aantal fouten al aanzienlijk reduceren. Belangrijk is daarbij dat een medewerker serieus wordt genomen wanneer die iets als verkeerd of inefficiënt ervaart. Alle medewerkers kunnen helpen om de faalkosten te verlagen. Stimuleer ze daartoe en leer ze wat faalkosten zijn, wat de oorzaken zijn en hoe iedereen kan helpen om ze te verlagen. U zult zien dat dit ook bijdraagt aan een betere mentaliteit. Door kleine verbeterstapjes te doen en deze in het hele bedrijf in te voeren, zult u merken dat de efficiëntie toeneemt en de kosten afnemen. Wat let u?

Jan van der Leij *beleidsmedewerker GWW*

Gebrekkige communicatie en processen

- Verkeerde, te late en onduidelijke informatie. Is bijvoorbeeld de juiste tekening wel op het werk aanwezig? Zijn alle vergunningen er wel? Vaak leiden dit soort zaken tot stagnatie.
- Inadequate gegevensuitwisseling. Voorbeelden als het werken met kladjes of alleen maar mondeling. Als u de kleine moeite neemt om een routebeschrijving uit te draaien, hoeft de chauffeur c.q. machinist niet onnodig te zoeken.
- Te gemakkelijk denken over de gevolgen van aanpassingen.
- Starten met een werk terwijl er nog onduidelijkheden zijn.
- Veranderde specificaties. Heeft u ze verwerkt, maar ook doorgegeven aan de projectleiding?
- Geen signalering als er iets mis dreigt te gaan. Kunt u een project financieel volgen en bent u daardoor in staat bij te sturen of maakt u de stand pas op nadat het werk klaar is? Heerst bij u op het bedrijf een open cultuur, waarin werknemers durven te melden dat iets niet goed dreigt te gaan, zodat u ondersteuning kunt bieden?
- Taalproblemen.
- De klant geen tijdige informatie verstrekken. Dat levert irritatie en wachttijden op.

Onvoldoende tijd

- Een niet optimaal ontwerp. Moet je dit accepteren? Nemen we de tijd om dat vooraf bespreekbaar te maken? Achteraf is het vaak moeizaam de kosten van aanpassing te verhalen.
- Slechte planning of niet de tijd nemen voor een goede planning.
- Gebrekkige bouwplaatsinrichting, onvoldoende hulpmaterialen. Dit levert onnodig rijden van en naar de bedrijfsvestiging op.
- Innovatie is prima, maar een nieuwe methode kost zeker in het begin vaak meer tijd.
- Te rooskleurige afspraken met de opdrachtgever. Alleen door bovennormale inspanningen en vaak met extra kosten kun je op het vaak door jezelf opgegeven tijdstip leveren
- Slechte afspraken met leveranciers, met als gevolg wachttijden en (verborgen) leegloop.
- Door uitloop van een voorgaande fase in de bouw is er te weinig tijd voor bijvoorbeeld de inrichting van het terrein. Met als gevolg: haastwerk, inefficiënt werk en inbreuk op de planning van andere werken.



Onvakkundige inbreng

- Geen vakkundig personeel.
- Verkeerde keuzes.
- Gebrekkige leiding. Dit kan door onvoldoende niveau qua kennis en leidinggevende capaciteiten. Vaak wordt iemand geen tijd gegund deze te ontwikkelen.
- Te weinig aandacht voor uitvoerbaarheid in de ontwerpfase, gebrek aan detaillering, afwijkende situaties, enzovoort. Wat kost het veel moeite, tijd en geld als dit pas tijdens de uitvoering wordt gesignaleerd en gecommuniceerd.

Gebrek aan betrokkenheid

- Slordigheid.
- Desinteresse.
- Gebrek aan verantwoordelijkheid. Let op: uw eigen verantwoordelijkheid kunt u niet delegeren.
- Het onvoldoende serieus nemen van in principe betrokken werknemers door hen vooraf onvoldoende projectinformatie te geven en onvoldoende te informeren over de stand van zaken tijdens de uitvoering.
- Werkt iedereen bij u acht uur per dag of worden de pauzes opgerekt en de aankomst- en vertrektijden minder serieus genomen? Reken eens uit wat dat kost.
- Gebrek aan voorbeeldgedrag bij leidinggevenden. Heeft u wel eens uitgerekend wat een 'ongelukje' kost dat had kunnen worden voorkomen als de leidinggevende alerter was geweest op het gebruik van veiligheidsmiddelen en ze zelf ook toepast?