

# Graven naar innovatie

Mei 2016

Prof.dr.ing. Alfons van Marrewijk

# Uitdaging infraketens

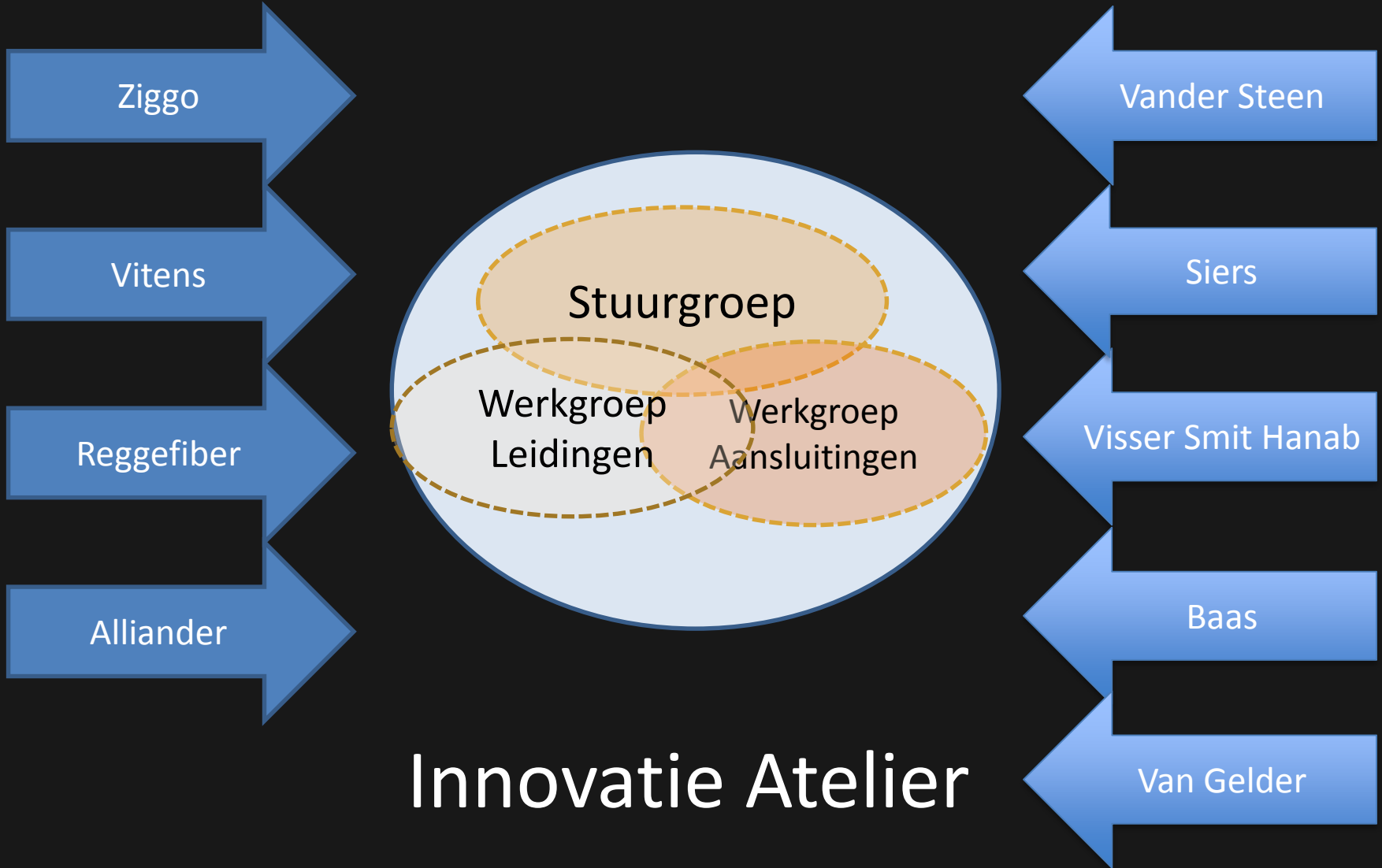
- Gezamenlijke aanleg en renovatie aansluitingen en hoofdleidingen gas, electra, water en telecom
- Case Combi Gelderland
  - Hogere klant tevredenheid
  - Lagere kosten keten
  - Continuïteit en rendement aannemers
  - Snellere doorlooptijd

# Bestaande veranderingen

- Veranderingsprogramma's raken veelal te weinig de dagelijkse werkpraktijken
- Aanpak veelal top down
- Te veel vertrouwen in communicatie: *gewoon doen*
- Aanpak verandering op basis van bestaande organisatie/sector cultuur
- Aandacht nodig voor het proces van cultuurverandering dicht bij de werkvloer

Ondergrondse  
infrastructuur  
wordt aangelegd  
door mensen



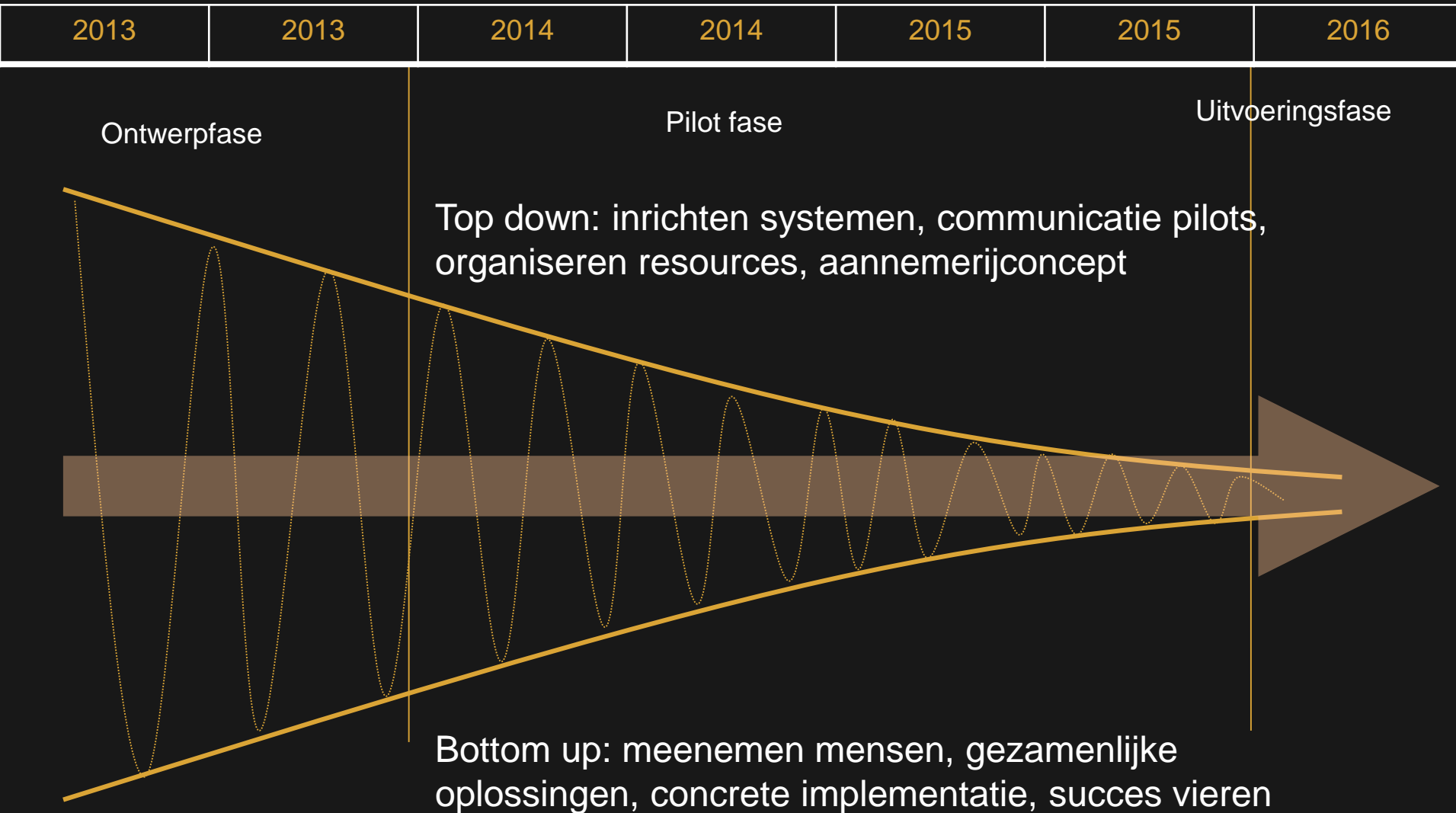


# INTER-ORGANISATIONAL PROJECTS

- With bullet
  - > Secondary list

[https://www.youtube.com/watch?v=rGJFlxl4tb4&feature=em-upload\\_owner](https://www.youtube.com/watch?v=rGJFlxl4tb4&feature=em-upload_owner)  
(1) participant observation

# Proces aanpak Innovatie Atelier





# Praktijken van 'productief verzet'

1. Zoeken naar het juiste moment om tot besluiten te komen
2. Sociale druk uitoefenen door de aannemers
3. Projectificering van het veranderingsproces
4. De snelheid van veranderingen aanpassen aan snelheid eigen achterban
5. Zowel opbrengsten als kosten vaag houden
6. Informeren en gelijkschakelen van top management en midden managers

# Resultaten pilot: intake aansluitingen

---

## Tijdsbesparing door ontdubbeling

- intake en voorbereiding door 1 partner
- reductie van intake tijd met 29%
- reductie werkvoorbereidingstijd met 42%.

## Verhoging klanttevredenheid

- Klant heeft 1 aanspreekpunt
- Klant kan aangeven wanneer uitvoering het beste uitkomt

## Verkorting doorlooptijd

- Vervuilde grond aanvraag in een werkgang
- Indien nodig doorlooptijd van 10 werkdagen.

# Productief verzet

- Productieve aanpassingen werden uitgevoerd met behulp van continue onderhandelen over tijd, pilots en financiële ondersteuning en door het opvoeren van sociale druk op het management van de beheerders
- De bevindingen benadrukken het multi-level karakter van verandering in de infra sector

# Conclusies

- De kracht van een bottom-up veranderingsaanpak is de grote betrokkenheid van werknemers op de werkvloer
- De zwakte ligt in het uitsluiten van andere medewerkers en management van de partner organisaties
- Verzet is integraal onderdeel van verandering
- Verzet is niet altijd negatief maar kan productief zijn