

CARTOON / WIEGEL



Werk sneller en foutloos met lean

De kwaliteit van het bouwproduct verbetert met het verbeteren van het bouwproces. Met minder uren en in kortere tijd ontwerpen en bouwen. De bouwcultuur en structuur aanpassen is het motto, volgens Lucas Keijzer en Matthijs Pot.

Diverse bouwbedrijven zijn sinds enkele jaren bezig traditioneel bouwen om te buigen naar procesgericht denken en doen. Dat levert spectaculaire voorbeelden op die enorme besparing op uren en bouwtijd realiseren. Het beroemde YouTube-filmpje waar in tien dagen een hotel wordt gebouwd komt binnen bereik. Het vraagt om professionalisering van de gehele keten, alsmede technieken van BIM en samenwerkingsstructuren zoals ketenintegratie. Wat blijkt: lean verbetert niet alleen de diverse processen maar is tevens katalysator voor het accepteren en organiseren van BIM en ketensamenwerking.

Flow-gedachte

Het Japans-Amerikaanse Lean Six Sigma model blijkt toepasbaar voor meer dan *manufacturing*. Zodra we de flow-gedachte verlaten, maar echt procesmatig denken komen bepaalde gereedschappen (tools) van lean in beeld die de procesherinrichting organiseren. Door het denken in klantwaarde en het reduceren van verspillingen in het werk, ontstaat er meer samenhang tussen techniek en proces. Vraag diverse projectleiders of uitvoerders maar eens de agenda van gisteren te inventariseren en de vermijdbare activiteiten te turf. Schrikbarend als blijkt dat 'gisteren' geheel gevuld was met tijd die niet had gehoeven. Eén van de oorzaken is dat standaardisatie van processen geen gewoonte is (structuur) en men afspraken gemakkelijk verschuift (cultuur). Deze 'losse' manier van werken en

de mate van improvisatie blijkt pas veranderbaar als men getroffen wordt op de gevoelige plek: geld. En met lean geld verdienen willen we. Woningcorporaties willen het, bouwondernemingen willen het en installatiebedrijven ook. Velen praten erover en hebben ook al ambitieuze doelen gesteld. Anderen blijken nog in het 'google-stadium' te zitten en nog anderen hebben zich laten overtuigen dat lean vooral planning is en *value stream mapping*. Alsof afslanken kan door worteltjes te eten en daarna weer hamburgers. Lean in de bouw is echt meer dan een planningsmethode. Het is een filosofie die het management eerst zal dienen te steunen, in woord en daad. Het

Standaardisatie van processen is geen gewoonte

moet zodanig sterk neergezet worden dat het uitstraling heeft op de werkhouding en de omgang in de keten. Lean gaat over verantwoordelijkheden, het leren van fouten en het streven deze niet te accepteren, niet te maken en niet door te geven. Ga dus met de onderaannemer vooraf bespreken wat je van hem verwacht en hoe hij zijn werk uitvoert en aflevert, voordat hij fouten maakt en jouw processen in de war stuurt. Met het opzetten van bijvoorbeeld een *brown paper* (methode voor procesmatig plannen) kun je voorkomen dat een bouwpartner de fout in gaat, en daarvoor zal ook hij je dankbaar zijn. Met het bouwen aan een team onderaannemers komt ketensamenwerking in beeld: wederzijds investeren in de relatie, met lean als katalysator. De factor mens is sterk bepalend voor het succes en dat merken we ook bij implementaties van bijvoorbeeld BIM of ketenintegra-

tieprocessen. Juist daarom is het van belang je eerst te richten op de cultuur van de organisatie en de mindset bij de medewerkers. Staan alle neuzen (voldoende) dezelfde kant op en is de houding en filosofie in de gehele organisatie gelijk. Het plezierige van lean is dat het geen complex model is maar eenvoud beoogt. Het gaat om foutloos werken en wie wil dat nou niet. Lean focust op de werkprocessen en vraagt alle disciplines mee te denken in hoe het sneller en beter kan. Lean biedt medewerkers een platform en technieken om te verbeteren. Dat maakt het werken met lean ook leuk en inspirerend. Er zijn geen grenzen aan verbeteren en door het delegeren van verantwoordelijkheid kan iedereen zijn kracht aanwenden tot het ombuigen van het onmogelijke naar het anders aan te pakken.

Verbeterpotentieel

Wij merken in de praktijk dat lean echt als katalysator werkt voor vernieuwend bouwen, geïnspireerd door de toepassing van ketenintegratie en BIM. Hiermee benut je het aanwezige verbeterpotentieel in een organisatie samen met leveranciers, installateurs en onderaannemers. Wist u dat veel producten en processen in een organisatie meer dan 90 procent van de doorlooptijd stil liggen? Een woningcorporatie die wordt geconfronteerd met bezuinigingen zal sneller kiezen voor een bouwer die met een kortere doorlooptijd het werk kan afronden. Benut dus de kennis van de werkvloer om inzicht te krijgen in de niet waarde toevoegende activiteiten en maak daarmee uzelf een interessante partij voor toekomstige opdrachtgevers!

Ir. Lucas Keijzer
Senior consultant Symbol
Ing. Matthijs Pot
Organisatieadviseur
Balance & Result

WETENSCHAP

Exportscenario bouwconsortia

Met de ervaringen van de vastgoedcrisis en de bouwrecessie in het vooruitzicht gaat de toekomst van de bouw waarschijnlijk nooit meer worden wat hij was. In een vorig bericht van 3 februari 2011 werden de maatschappelijke inspanningen van de Nederlandse hoogleraren van de drie technische universiteiten, '3TU. Bouw(producten)', om innovaties aan te jagen, gemeld. Mogelijk is er elan te brengen in een positieve actie met de toeleverende bouw als aanjagers en dan met name in de vorm van export bouwconsortia.

Mijn eigen bedrijfsmatige export ervaringen dateren al vanaf begin jaren tachtig en lopen nog steeds door. Zij laten zien dat een gespecialiseerde *design & build* aannemer overal in de wereld in concurrentie een goede en respectabele positie kan verwerven. Hoofdaannemers zijn in het algemeen (op BAM na) nationaal georiënteerd. Onze banken hebben voldoende geld. We hebben internationaal aansprekende architecten en er zijn Nederlandse ingenieursbureaus die internationaal werken. Hoe komt het dat grote Nederlandse bouwconsortia in het buitenland dan zeldzaam zijn? Of hoe kunnen we de export van de bouwsector vanuit de gespecialiseerde onderaannemers verrijken tot complete bouwconsortia? Het samenwerken met kleinere bouwpartijen tot een grotere, krachtiger bouwpartij die in de modus van 'design & build' zou kunnen opereren, zou allereerst een gedachtentema moeten zijn. Nu denken we er nauwelijks over na. Sinds Roemenië en Bulgarije bij de EU zijn gekomen, hebben we in die landen West-Europese consortia gezien: Franse, Duitse, Spaanse

en zelfs Israëliëse consortia, die vanaf de financiering en het ontwerp en de engineering complete winkelcentra verzorgden en waarop de investeerders bij de verkoop ook nog redelijke winsten maakten. Maar we hebben daar geen Nederlandse bouwconsortia gezien. In mijn eigen bedrijf Octatube heb ik een aantal pogingen ondernomen om consortia te formeren onder de hoed van de gespecialiseerde nevenaannemer. Daar was te zien dat gespecialiseerde technologie trekker nummer één is, organisatorisch vertrouwen nummer twee en nummer drie de gewone verkoopbluf. Maar als er binnen Nederland minder te bouwen valt en de bouw ziet zich gedwongen in te krimpen is het exportscenario te overwegen. En eerst eens in eigen land te proberen hoe men met elkaar op basis van vertrouwen beter kan werken dan op basis van de citroenpers. Ook daar kunnen de '3TU. Bouw(product)' hoogleraren mee helpen.

Prof. Mick Eekhout
Hoogleraar TU Delft en directeur Octatube

COLUMN / OSKAM

Spring in het diepe!

Wat heb je eraan, als je kunt zwemmen, maar niet in het water durft te springen? Wat heb je aan alle verworpen competenties, als je niet beschikt over ondernemerszin? Er zijn mensen met veel talenten, die niet tot prestaties komen. Iemand kan een lange periode nuttig werk doen, maar op een cruciaal moment de boot missen. De recessie kan zo'n cruciaal moment zijn. Dan komt het er echt op aan. Droogzwemmen kunnen we allemaal. Een sprong in het diepe wordt maar door enkelen gewaagd. We betreden met gemak platgetreden paden, maar slaan maar met moeite een nieuwe weg in. We laten vaste gewoonten met moeite los, zolang we het resultaat van een nieuwe aanpak niet zien. Echte ondernemers hebben een grote verbeeldingskracht. Zij zien iets, wat anderen niet zien of nog niet zien. Dat perspectief geeft energie. Dat boeit de geest. Dat brengt in beweging. Als we daarmee kunnen boeien en binden, krijgen we ons bedrijf mee in de gewenste richting. Het zijn boeiende tijden. Het komt weer aan op ondernemerschap. Op lef, durf

en visie. Alleen als we na het opruimen van de restanten van een oud businessmodel nog energie hebben, kunnen we overleven. Het is een survival of the fittest. Dan komen we toe aan duiding van een nieuwe richting en uitwerking van een daarbij passende inrichting van ons bedrijf. Dan vraagt ook een intensieve vertaalslag naar de operationele organisatie, de dagelijkse verrichtingen. Een omvangrijke opgave, een uitputtende klus. Er zijn volop nieuwe perspectieven voor ondernemers in de bouwkolom. Maak van de recessie een kans!



*Herzie uw strategie!
Herwin uw vertrouwen!
Herroep uw aannames!
Herpositioneer uw onderneming!
Herinvesteer uw sociale kapitaal!
Heroverweeg uw aanpak!
Herdenk uw fouten!
Herbouw uw organisatie!
Herontwikkel uw bouwopgave!
Herstel uw relaties!
Herpak uw ondernemerschap!
Herover uw positie!
Herplan uw afspraken.*

Dan springen we in het diepe. Dan kunnen we zwemmen, dan wagen we de sprong.

Piet M. Oskam
Directeur Centrum voor Innovatie van de Bouwkolom (CIB) in Zeist

Wilt u reageren? U kunt Piet Oskam mailen via p.oskam@sdu.nl.