

Niet iedere aannemer is geschikt voor *lean*pilot

Door Aernout Bouwman-Sie



Corporaties die starten met *lean*, doen dat met veel vertrouwen in de betrokken bouwer. Daarom is niet iedere aannemer hiervoor geschikt, zo stellen *leanspecialisten*. “In de bouw kost het veel moeite om mensen uit hun oude gedrag te halen.”

‘Pak samen met Vivare aan in Presikhaaf’, zo luidt in Cobouw van 17 januari 2011 de contactadvertentie van de Arnhemse woningcorporatie Vivare. Op de oproep reageren negentien bouwbedrijven.

“Bouwers schrijven door de crisis heel scherp in op aanbestedingen in bestek”, legt projectmanager Monique van Gerven van Vivare uit. Dat levert een lage prijs op bij de aanbesteding, maar ook veel gedoe tijdens de uitvoering. “Er is dan voortdurende discussie over meerwerk en contractvoorwaarden. Voor je het weet, zit je in een vechtproject.” Geruzie op de bouwplaats en een matig eindproduct; Van Gerven en haar collega hebben

er geen zin in. Daarom stellen zij, samen met hun direct leidinggevende, de directie van Vivare voor om een project *lean* aan te pakken.

Voor de *pilot* kiest Van Gerven een relatief eenvoudig project uit in de Arnhemse woonwijk Presikhaaf, waar Vivare aan een groot-schalige herstructurering werkt. De eerste twee fases van de Blauwe Weide zijn op basis van bestek gebouwd. De derde fase, zo wordt na enig lobbywerk van Van Gerven en haar collega besloten, wordt *lean* gerealiseerd. “Ons eerste *lean*project bestaat uit de bouw van 66 appartementen en 26 eengezinswoningen. Het is een goede *testcase*, omdat de

eerste twee fases van de Blauwe Weide vrijwel hetzelfde zijn. Zo kunnen we goed bekijken wat de verschillen zijn tussen een aanbesteding in bestek en een *lean* project.”

Van de negentien bouwers die op de contactadvertentie reageren, hebben er zes een goed verhaal. “Van sommige andere brieven lijkt het dat die bouwers hun verhaal bij elkaar hebben gegoogled.” Uit de zes interessante brieven selecteert Vivare op basis van een zelfontwikkeld puntensysteem drie bouwers: Van Wijnen, Trebbe en Hegeman Bouwgroep.

Om te beoordelen welke bouwer het meest geschikt is voor het project, bespreekt Vivare in een dialoogronde met de drie bouwers - Van Gerven spreekt liever van ‘ketens’ - het project. Op basis van deze gesprekken blijven twee bouwers en hun keten over: Van Wijnen en Hegeman. De opdracht gaat uiteindelijk naar Hegeman. Van Gerven: “Hegeman is ook de aannemer die de tweede fase van de Blauwe Weide in bestek heeft gebouwd. Maar dat is toeval.”

Uit de eerste evaluaties van het *lean* project blijkt dat de contracten, die met de bouwer zijn ondertekend, voor verbetering vatbaar zijn. Van Gerven: “Het heeft allemaal goed uitgepakt, maar omdat we op basis van vertrouwen wilden samenwerken, is er relatief weinig vastgelegd. Het gaat vooral om het meetbaar maken van verbeteringen in het proces. Bij ons tweede *lean* project, de bouw van 115 appartementen in Presikhaaf, gaan we de contracten zo aanpassen dat de prestaties wel meetbaar zijn.”

OVERZICHTELIJK

“Wil je als corporatie *lean* introduceren, dan is het verstandig om bij een relatief overzichtelijk bedrijfsproces te beginnen”, stelt Carla van der Weerd van adviesbureau Accent. Een bouwproject kan, maar de *leanspecialist* zou zelf bij een ander bedrijfsproces beginnen.

Een bouwproject vindt grotendeels buiten de organisatie plaats. Hierdoor is het veel lastiger om alle corporatiemedewerkers bij de *lean* introductie te betrekken. Daarbij komt dat het proces vrij hectisch is. En dat kan een beheerste introductie van *lean* lastig maken. Bovendien moet bij ieder volgend bouwproject, dat *lean* wordt uitgevoerd, het proces opnieuw kritisch worden bekeken, omdat er in de praktijk vaak steeds weer andere partijen bij betrokken zijn.

“De onderhoudsafdeling zou een goed begin



Lean moet niet beperkt blijven tot een stickerplaksessie.

zijn. Want die processen zijn relatief stabiel. Hierdoor krijg je de tijd en rust die nodig is om *lean* goed te laten landen in de organisatie”, legt Van der Weerd uit. De onderhoudsafdeling is bovendien een goed startpunt om *lean* zich als een soort olievlek over de organisatie te laten verspreiden. In onderhoud gaat niet alleen veel geld om, waardoor er substantiële kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. De afdeling bevindt zich ook in het hart van de organisatie, wat er voor zorgt dat vrijwel alle medewerkers met de nieuwe werkwijze te maken krijgen.

BEGRIIP

“*Lean* moet bij bouwprojecten niet beperkt blijven tot een stickerplaksessie.” Paul Kuijpers van adviesbureau Balance & Result heeft het meegemaakt. Mensen die binnenkomen, hun geeltjes in de *lean* planning plakken en weer weg gaan. “Je ziet dat wel eens bij partijen die al wat langer bezig zijn met *lean*. Zij vallen terug in de oude comfortzone. Maar daarmee bereik je natuurlijk niet het doel van zo’n sessie; het creëren van onderling *commitment* en begrip voor elkaars werk.”

Om te voorkomen dat de *lean* partijen bij een bouwproject in hun oude gedrag terugvallen en alleen nog maar aan hun eigen belang denken, is het volgens Kuijpers goed als het *lean* team van opdrachtgever, architect, aannemer, onderaannemer en leveranciers goed wordt gecoacht. “Projectcoaching in de bouw is relatief nieuw. Maar op die manier is het wel mogelijk om mensen een spiegel voor te houden en ze te laten zien welke invloed zij hebben met hun gedrag.”

Bij de introductie van *lean* speelt volgens Kuijpers leiderschap een belangrijke rol. “Het komt in de bouw nog steeds voor dat een timmerman die met een goed idee binnenkomt, te horen krijgt: ‘Jij wordt betaald om te timmeren, niet om na te denken’. Wil je *lean* werken, dan is dat natuurlijk niet goed. Want dan wil je juist dat mensen voortdurend een pro-actieve houding aannemen.”

Omdat mensen voortdurend de neiging heb-

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM BASIS LEAN

De grondbeginselen van *lean* zijn bedacht door Taiichi Ohno (1912 – 1990), een directeur van de Japanse autofabrikant Toyota. In zijn boek ‘The Toyota Production System’, waarin hij zijn bedrijfsfilosofie heeft vastgelegd, definieert hij de zeven ‘verspillingen’ of in het Japans ‘muda’ van het productieproces. Het gaat hierbij om:

1. Onnodig vervoer
2. Onnodige voorraden
3. Onnodig verplaatsen van mensen
4. Mensen die onnodig op elkaar wachten
5. Overontwikkeling; het te ver doorontwikkelen van producten
6. Overproductie
7. Productiefouten.

In de Verenigde Staten zijn deze zeven principes gebruikt als basis voor de ontwikkeling van de *lean* methode.



Lean levert meer op dan lage kosten.

ben om in oud gedrag te vervallen, moet een opdrachtgever volgens Kuijpers een goed ingevoerde en stevige projectleider aanstellen. Dat is niet alleen nodig om samen met de bouwer tot een 'gezond en stevig samenspel' te komen. Maar vooral om binnen de organisatie steun te verwerven voor *lean*. "Want de projectleider moet in staat zijn om andere afdelingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld ontwikkeling en wonen, te betrekken bij het *lean* project. En dat is niet altijd makkelijk."

KOSTENBESPARING

Het bouwbedrijf BM Van Houwelingen uit Hardinxveld-Giessendam haalde met kostenbesparing als belangrijkste argument corporatie Woonlinie over om een bouwproject *lean* aan te pakken. Nu de oplevering van het project - de bouw van 43 woonzorgappartementen en 16 woningen voor gehandicapten in Zaltbommel - nadert, is voor teamleider vastgoed Thijs Voncken van Woonlinie duidelijk geworden dat *lean* meer oplevert dan lagere kosten.

"Soms vraag ik mij wel eens af: Waarom hebben we in de bouw zo lang ons ding op een eilandje zitten doen?", denkt hij hardop. Een veel betere samenwerking tussen de verschillende bouwpartijen is volgens Von-

cken de belangrijkste winst van *lean*. En dat brengt meer te weeg dan lagere kosten. Zo is door *lean* te werken de overlast voor de omwonenden (het project staat in een herstructureringswijk) drastisch teruggedrongen. En de onderlinge relatie tussen de verschillende bouwpartijen is volgens Voncken aanzienlijk verbeterd. "*Lean* werken is vooral heel erg leuk. Het geeft je energie. Dat kun je van bouwen in bestek niet altijd zeggen."

De veel betere samenwerking die *lean* te weeg brengt, heeft bij Woonlinie tot een enorme versnelling van het bouwproces geleid. Soms gaat het zelfs iets te snel. "Er gebeurt heel veel in een korte tijd. Zoveel dat het moeilijk wordt om het overzicht te behouden."

De snelheid waarmee het eerste *lean* project van Woonlinie is verlopen, leidt er bijvoorbeeld toe dat Voncken 's ochtends vlak voor de start van de bouw op het gemeentehuis zit om daar de bouwvergunning te regelen. "Bij een volgend *lean* project willen we de gemeente vanaf het begin betrekken", stelt hij. "Die bouwvergunning moet natuurlijk ruim voor de start van de bouw klaar liggen. Dat is nu niet gelukt omdat de gemeente vragen stelde over de bouwvergunning. En

daar hadden wij in onze superstrakke *lean*-planning geen rekening mee gehouden."

Om de snelheid die *lean* in het proces brengt te ondersteunen wil Voncken de informatievoorziening verbeteren. Bijvoorbeeld door de mogelijkheden van het Bouw Informatie Model (BIM) beter te benutten. Of door een digitaal informatieplein in te richten waar alle belangrijke documenten van het project worden opgeslagen en actueel gehouden. Alle partijen beschikken dan altijd over de laatste informatie. "Dat was nu niet het geval. En dat is erg lastig als er verschillende groepen tegelijkertijd over hetzelfde onderwerp besluiten willen nemen." Bij Woonlinie is het enthousiasme over *lean* nu zo groot, dat de corporatie de werkwijze ook bij de bedrijfsprocessen rond woningmutaties in wil gaan voeren. Hiervoor heeft Woonlinie alle werkzaamheden rond woningmutaties in kaart gebracht.

Voncken: "Uit het onderzoek naar de verwerking van woningmutaties blijkt bijvoorbeeld dat mensen veel op elkaar wachten omdat ze via e-mail informatie bij elkaar opvragen. We kunnen veel tijd besparen als de betrokken medewerkers bij elkaar zouden gaan zitten en in één keer de benodigde informatie uitwisselen."