

Gebruiker =

Het lijkt weer een modekreet in bouw- en renovatieland. LEAN bouwen. Sneller, beter en goedkoper. Marketingpraat? Toch beweren veel bouwers dat deze ontwikkeling werkelijk veel potentie heeft, ook voor de renovatie van oudere gebouwen en voor de restauratie binnen de monumentenzorg. Helpt LEAN de bouw door de crisis?

Wooncomplex Olympia in Amsterdam, gemeentelijk monument, wordt LEAN gerenoveerd/gerestaureerd en aangepast aan de eisen van deze tijd.

Zorgcentrum Avondlicht in Dedemsvaart is volgens de principes van LEAN bouwen gerenoveerd door Bouwbedrijf Haafkes uit Goor



= winnaar bij LEAN bouwen

De kenmerkende bouw opgave In een bouwproces zijn vaak vele partijen betrokken, die hun kennis toch moeten bundelen om de klus te klaren. Dat is niet alleen uitvoeringskennis, maar soms ook ontwerp- en onderhoudskennis. Een bouwproces wordt gekenmerkt door onzekerheden in de opgave, vooral bij monumenten. Ook spelen gebruikersbelangen vaak een grote rol. Dit vraagt om afstemming en werkafspraken binnen de gehele keten. Doe je dit niet, dan is de kans op een inefficiënt proces groot.

Voorbeelden uit de praktijk De ouderenzorg in Zorgcentrum Avondlicht in Dedemsvaart was aan vernieuwing toe. Woningcorporatie De Veste uit Ommen wilde de wooneenheden vergroten en aanpassen aan de eisen van deze tijd. Van de ingeschakelde bouwonderneming werd verlangd dat deze hier creatief in mee kon denken. De geselecteerde bouwer zette nieuwe technieken vanuit het LEAN-bouwen in om sneller en klantgericht te kunnen werken.

‘Al bij het maken van onze aanbieding hebben we met alle disciplines door het gebouw gelopen en samen het ontwerp, voorbereidings- en uitvoeringsproces aangepakt. Sloper, installateurs, afbouwbedrijf, aannemer en gevelspecialist. Een belangrijk onderdeel hiervan was de LEAN-planning. We wilden de opdrachtgever verrassen met een goede aanbieding voor de renovatie van dit zorgcentrum, maar ook zeker weten dat we het konden waarmaken. Het moest sneller, klantgericht en doelmatiger en daarbij hadden we de kennis van al onze bouwpartners nodig,’ zo vertelt projectleider Werner Haafkes van Bouwbedrijf Haafkes uit Goor. ‘We hebben de aanbesteding

gewonnen en uiteindelijk liep het renovatieproces als een trein. In een traditionele manier van werken hadden we dit nooit gered. Daarom hebben we het hele proces uitgevoerd volgens de LEAN principes’. Daarmee hebben we tientallen procenten sneller gewerkt en toch een goed rendement gedraaid. Maar wat we ook erg belangrijk vonden: de bewoners vonden het prachtig.’

In het Amsterdamse stadsdeel Zuid staat het beeldbepalende wooncomplex Olympia, een gemeentelijk monument dat in de periode 1924-1927 in de stijl van de Amsterdamse School is gebouwd. Het complex omvat 5 woonblokken met in totaal 586 woningen en 28 winkels. In opdracht van woningcorporatie Ymere restaureert Hemubo Bouw uit Almere fasegewijs de woningen volgens LEAN principes. ‘Dit is een groot project met veel hoogwaardig renovatie- en restauratiewerk. Zo gaan de woningen van energielabel F naar A en dient de ventilatievoorziening in de gevel te voldoen aan de eisen van de stadsarchitect. Door de samenwerking met ketenpartners en de goede planning vanuit de LEAN methode slagen we erin dit binnen de gestelde termijnen te volbrengen’, aldus Tom Bergmans, adjunct-directeur van Hemubo.

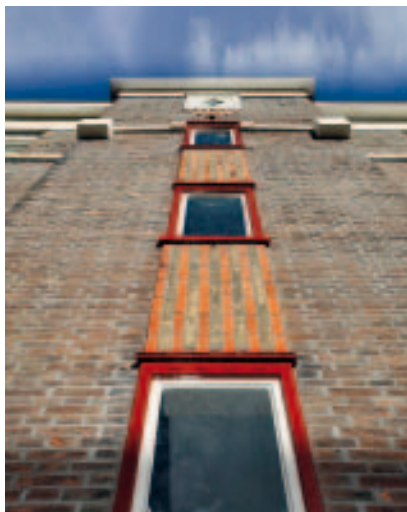
Uitbannen van verspilling Een LEAN bouwproces is erop gericht om gericht problemen en verspillingen te voorkomen. Dat klinkt volkomen logisch, maar toch is de werkelijkheid van bouwen vaak anders. Er zit een hele wereld achter LEAN. De methode richt zich op het uitbannen van verspillingen en verhogen van klantwaarde. Dat vraagt een andere betrokkenheid van alle medewerkers. Er is veel aandacht voor de doorstro-



Communicatie en planning zijn belangrijke aspecten van LEAN bouwen

Wat is LEAN?

LEAN staat in het Engels voor 'mager': een productiewijze zonder onnodige extra's. De principes van LEAN komen van autobouwer Toyota, maar zijn inmiddels in bijna alle sectoren zeer succesvol toegepast. Ook de bouwsector heeft deze principes de afgelopen twintig jaar succesvol opgepakt. Meer dan honderd bouwbedrijven hebben de principes inmiddels omarmd. De LEAN principes zijn vertaald naar diverse praktische werkmethoden voor de bouwsector.




Werkzaamheden aan het Olympiocomplex in Amsterdam

ming van het werk. Dat geldt niet alleen voor de logistieke processen, maar bijvoorbeeld ook voor de facturatie. Dat helpt om de onder handen werkvoorraad te verkleinen en spaart zo de kapitaalkosten. Het is erg inspirerend om zo steeds de eigen processen te verbeteren.

Helder communiceren LEAN wordt vooral veel toegepast bij ingrepen van (monumentaal) vastgoed met een woonfunctie. Tijdens ingrepen in gebouwen met een woonfunctie is het voor bewoners moeilijk voor te stellen wat er gaat gebeuren. Bouwbedrijven, die LEAN werken, maken gezamenlijk met de voorlieden van alle betrokken ketenpartners een planning. Deze planning wordt vervolgens met de bewoners doorgenomen. Voor een bewoner is het daardoor helder 'welke vreemde' wanneer bij hem of haar in huis komt en wat die precies komt doen. Maar voordat de bouwbedrijven over gaan tot de planning, zijn er al meerdere communicatie-momenten geweest. Belangrijk is dat in verschillende stappen het vertrouwen gecreëerd wordt van de bewoners.

Wat levert het op? De LEAN planning is slechts een onderdeel van de LEAN aanpak. Ervaring leert dat een bedrijf ook de andere LEAN instrumenten moet leren toepassen om maximaal effect van LEAN te hebben. Bekende andere technieken zijn bijvoorbeeld 5S (optimaliseren van de werkplekorganisatie), Visual Management (visueel communiceren) en Value Stream Mapping

(teamgewijze procesanalyse). Werken volgens LEAN zorgt voor een sneller, beter en goedkoper product en proces. Door te focussen op klantwaarde wordt maximale kwaliteit voor het beschikbare budget verkregen. Dit kan alleen door goede samenwerking in de keten. En dat leidt in praktijk ook tot schonere werkmethoden en vooral: tevreden eindgebruikers!

Hoe met LEAN beginnen? De bouwbedrijven uit de voorbeelden hebben hun LEAN aanpak ontwikkeld na een inspirerende rondetafelbijeenkomst georganiseerd door Balance & Result in samenwerking met Symbol. Daaraan deden ook corporaties, bouwbedrijven, installateurs en architecten mee. Hier is meer inzicht gekregen in de betekenis van LEAN. Onbewust pasten ze al veel principes van LEAN toe, zo bleek. Adviseurs hebben hun ondersteuning geboden om de volgende stappen te zetten en ook de eigen organisatie op scherp te zetten. Want verandering gaat vaak gepaard met weerstand. De wijze waarop men aan de slag gaat, hangt af van de organisatiecultuur, de doelen en de ambities. Organisaties kunnen daarin zelf keuzes maken, bijvoorbeeld of ze LEAN willen toepassen op een project of dat ze willen starten met training van de organisatie. LEAN implementeren is een trektocht waarbij het pad zich ontwikkelt tijdens het trekken. 

Paul Kuipers en Matthijs Pot zijn verbonden aan Balance & Result, organisatieadviseurs voor de bouw.



Uitvoerend bouwbedrijf Hemubo uit Almere werd door dagblad Cobouw in november 2012 uitgeroepen tot 'Best presterend in de crisis' (gemeten over 2009, 2010 en 2011).