

Uit lean is veel meer voordeel te behalen, menen de oprichters van het Lean Construction Network Nederland, waaronder de TU Delft en Syntens. "De bouw kent de mogelijkheden nog onvoldoende. Alleen het laaghangende fruit wordt geplukt."

'Bouw kan veel meer met lean'

Van onze medewerker
Peter de Lange

Delft - Inmiddels een vertrouwd verschijnsel in de bouwkeet: het planningbord vol stickers in felle kleuren waarop de verschillende partijen hun activiteiten minutieus op elkaar hebben afgestemd. Lean plannen wordt steeds vaker toegepast, want het verhoogt de kwaliteit en er valt geld mee te besparen.

In LCN-NL ontmoeten onderwijs, overheid en bedrijfsleven elkaar. Het platform is een initiatief van Heembouw, TU Delft, Hogeschool Utrecht en innovatiecentrum Syntens, een instituut van het ministerie van Economische Zaken. Samen willen zij de kennis over lean in de bouw verbreden, verdiepen en verhelderen door middel van onderwijs, onderzoek en experimenten. Het platform komt voort uit een ontwikkeling die zich ook in andere sectoren voordoet. De zorg in Nederland bijvoorbeeld kent al een vergelijkbaar netwerk onder de naam LIDZ, wat staat voor Lean In De Zorg.

Toyota

De doelstellingen van platforms als LIDZ en LCN-NL grijpen terug op lean production, waarvan de oorsprong ongeveer een eeuw geleden ligt bij autofabrikant Toyota. Na de Tweede Wereldoorlog werd het productiesysteem verder verfijnd. Tegen het einde van de vorige eeuw sloeg het over op de gehele automobiellindustrie. Ook in andere sectoren is lean sindsdien een succesvolle productiewijze gebleken. Het principe: bij de realisatie van een eindproduct moet de inspanning van iedere werknemer langs de gehele productielijn inclusief leveranciers zodanig zijn dat waarde wordt toegevoegd en verspilling wordt tegengegaan. De bouw heeft sinds begin jaren negentig voorzichtig een begin gemaakt met het overnemen van deze wijze van denken, maar komt naar de overtuiging van het LCN-NL niet echt verder dan 'lean planning'. "Met een planningbord vol stickers zit je bovendien al halverwege het bouwproces. Dan is er al veel verspild. Je moet naar voren. Partijen in het bouwproces zouden al in het ontwerptraject, en bij voorkeur nog eerder meer moeten samenwerken. Het is van belang om bijvoorbeeld leveranciers er vanaf het begin bij te betrekken en afspraken te maken over zaken zoals een zo efficiënt mogelijke aanlevering van materialen en reductie van verpakkingen en pallets. Het is een simpel voorbeeld, maar dat bewustzijn is bij veel bedrijven nog niet aanwezig," stelt dr.ir. Ruben Vrijhoef, onderzoeker aan de TU Delft en lector nieuwe cultuur in de bouwketen aan de Hogeschool Utrecht. "Lean vereist een andere, meer open



Van links naar rechts: Ruben Vrijhoef (TU Delft), Rudy Gort (Heembouw) en Said Akdim (Syntens) voor de faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Foto: Peter van Mulken

vorm van samenwerken. In de bouw ligt dat moeilijk, delen met elkaar is er vaak nog niet bij," zegt ing. Said Akdim, innovatieadviseur bij Syntens. "Er is een nieuwe mentaliteit nodig." Ir. Rudy Gort, manager lean bouwen bij Heembouw: "De bedoeling is dat iedereen hetzelfde beeld heeft van wat de klant wil, hoe we dat samen gaan realiseren en hoe het eindproduct eruit zal zien." De huidige praktijk staat daar meestal nog ver vanaf. Gort: "Veel aannemers laten de resultaten afhangen of hun onderaannemer een goede dag heeft. Heeft de installateur een probleem in de keuken, dan wordt er niet met hem meegedacht om een oplossing te bereiken maar is het: bel de keukenleverancier maar. De bouw

zou veel meer aan teamsport moeten doen." Hij trekt de vergelijking door: "Zie de bouwketen als een voetbalelftal. Het verloop van de wedstrijd zou niet van het toeval moeten afhangen, maar van de samenstelling van het elftal. Vraag maar aan de eerste de beste coach met welk team je de beste wedstrijd speelt. Hij zal zeggen: met een elftal waarvan de spelers niet letten op hun eigen belang, maar op het teambelang. Waarom wordt zo'n eenvoudige regel niet in de bouw toegepast?" Dat is een cultuurkwestie, meent Akdim. "Het is geen toeval dat lean werd uitgevonden in Japan. "Oosterse culturen zijn veel meer gericht op het collectief. Wij in het Westen zijn veel individualistischer."

Lean kan bijdragen aan vermindering van het aantal files

De bouw staat voor de uitdaging om al die verschillende individuen om te smeden tot een hechte eenheid. Hoe zou dat bereikt kunnen worden? Door ze - naar oosters voorbeeld - een uniform aan te trekken en ze aan het begin van de werkdag gezamenlijk het projectlied te laten zingen? In overdrachtelijke zin is dat wel een juiste visie, meent Vrijhoef. Hij kent een voorbeeld van een bouwer in

Brabant die bijna letterlijk zo te werk gaat. "Hij en zijn ketenpartners trekken met elkaar op alsof ze één bedrijf zijn. Alle werknemers dragen hetzelfde tenue, ze delen hun materieel en iedereen werkt voor dezelfde tariefstructuur. Een volgende stap is dat partijen gaan werken met hetzelfde informatiesysteem, hetzelfde kwaliteitssysteem, hetzelfde logistiek systeem, enzovoort. Zo kom je in de buurt van wat lean uiteindelijk zou moeten zijn."

Om lean meer bekendheid - en uiteindelijk meer navolgers - te bezorgen in de bouw gaat LCN-NL als eerste pogen onderwijs en bedrijfsleven bij elkaar te brengen. Die stap is essentieel, meent Gort. Zijn bedrijf, Heembouw, behoort tot de koplopers die in Nederland met lean aan de slag gingen. Dat was in 2004. Gort: "Inmiddels lopen we tegen de grenzen aan. Wij moeten het personeel zelf vertrouwd maken met het principe en zelf mensen opleiden. Het zou veel logischer zijn als de basis al werd gelegd op hogescholen en universiteiten." Onderwijsinstellingen hebben daar wel oren naar, maar de beste resultaten worden pas bereikt als het bedrijfsleven enthousiast meewerkt en zijn praktijkervaringen deelt met studenten, meent Vrijhoef. "Een andere mogelijkheid is dat bedrijven studenten helpen onderzoek te doen. Het platform zou dergelijke onderzoeken kunnen stimuleren door een prijs in te stellen."

Bedrijfsbezoeken

Het platform zou ook kunnen regelen dat onderwijsinstellingen docenten uitwisselen of dat ervaringsdeskundigen lessen in lean bouwen komen geven. Vrijhoef: "Je kunt bedrijfsbezoeken organiseren, workshops geven. Er zijn legio mogelijkheden voor gezamenlijke acties." Vanuit organisatorisch en financieel oogpunt zijn de redenen om lean op meer niveaus in de bouw te introduceren evident, menen de initiatiefnemers van het platform. Alleen al de toenemende complexiteit van bouwprojecten maakt nauwere vormen van samenwerking noodzakelijk. Maar er zijn ook maatschappelijke redenen om meer lean te gaan denken. Ruben Vrijhoef: "Lean produceren is behalve een geldkwestie ook een imagokwestie. Hoe efficiënter je bouwt, hoe lager de CO₂-uitstoot. Lean kan effectief bijdragen aan vermindering van het aantal files. Veel files zijn bouwgerelateerd. Met lean voeg je dus niet alleen een grote waarde toe aan je product, maar ook aan de maatschappij." Rudy Gort benadrukt dat bouwers lean niet alleen moeten beoordelen op de betekenis voor de winst. "Wie alleen naar zijn eigen portemonnee kijkt ziet belangrijke aspecten over het hoofd. Geld is de motivatie niet. Mensen werken niet alleen voor geld. Ze willen ook trots zijn op de geleverde kwaliteit. Met lean wordt er veiliger gewerkt, duurzamer. Dat zijn onderwerpen waar je op een verjaardag met trots over kunt praten." ■