



*"Het beste Lean boek  
van Nederlandse bodem"*

Thijs Panneman –  
Lean Deployment Manager at Philips Healthcare

*"Een 'must' voor  
de bouwsector!"*

Severin Hendriks –  
Co-eigenaar van Lovell, Swigert & Haise Bouw en Infra



Managementboek.nl

## De bouw heeft het lean-huis nog lang niet opgeleverd

Veel bouwbedrijven schreeuwen van de daken dat ze 'lean' bezig zijn. Aannemers maken een integrale projectplanning of gaan ketensamenwerkingen aan met toeleveranciers en onderaannemers. Maar volgens specialist op het gebied van lean projectmanagement Rudy Gort plukt menig bedrijf alleen het laaghangende fruit, maar omarmt daarmee nog niet de volledige lean-filosofie. Zijn recent verschenen boek over lean projectmanagement 'Lean vertaald naar projecten' leert dat de sector eerst haar grondhouding over de inzet van personeel, inhuurkrachten, toeleveranciers en management moet veranderen om van een geslaagde missie te spreken.

De schrijver waarschuwt onder meer voor praktische valkuilen en legt diepgaand uit hoe de aanpak radicaal anders moet. Veelal focust een bedrijf die lean wil werken – de bouw vormt daarop geen uitzondering – op verkorting van de doorlooptijden door materiaal -en productieverpilling tegen te gaan, waardoor men goedkoper kan produceren. Volgens Gort wordt lean dan in feite misbruikt als kortzichtige kostenbesparing waarvan in veel gevallen managers gretig profiteren via commissies en bonussen in plaats dat er waarde wordt gecreëerd voor de klant. Ook komt het voor dat een bedrijf een grootschalige reorganisatie doorvoert.

# Het personeel vormt het hart en de ziel van het lean huis

"Wanneer een bedrijf alleen stuurt op meer efficiëntie, wordt er niet geïnvesteerd in de denkkraft en de eigen verantwoordelijkheid van het personeel", doceert Gort. "Terwijl de grondhouding van lean werken juist is gebaseerd op respect voor de waarde van het personeel, toeleverancier, partner en klant. Door de medewerkers verantwoordelijkheid en inspraak te geven over hoe een product wordt gemaakt. En door relaties, klanten en partners laten meedenken om de technische kwaliteit van het product en de kwaliteit van het proces te verbeteren". Volgens Gort moeten managers uit hun ivoren toren komen en zich meer op de werkvloer begeven. "Wordt bewust van het vermogen van het personeel om zaken zelf op een creatieve en efficiënte manier aan te pakken".

Hij vergelijkt zijn visie met het bouwen van een lean-huis. "Het personeel vormt het hart en ziel van het huis, zij vormen de bron van innovatie en verbetering. Het dak staat symbool hoe je als bedrijf maximale toegevoegde waarde genereert voor je klant. Neem bijvoorbeeld het sneller opleveren tegen een lager budget of het gebouw integraal ontwerpen om tot betere oplossingen te komen. Het fundament wordt gevormd door die visie op de waarden in het vizier te houden. Je kunt iemand aanstellen die voortdurend bewaakt of die klantwaarde wordt gerealiseerd", stelt Gort. De muren symboliseren een optimale doorlooptijd van het productie –en leveringsproces. Met veel diepgang legt Gort in zijn boek uit hoe deze elementen van het lean huis opgebouwd worden.

## Oppervlakkig en selectief 'winkelen'

De specialist uit Amsterdam vindt dat de bouwsector heel oppervlakkig met het fenomeen omgaat. Bijvoorbeeld door gezamenlijk stickertjes te plakken op een planbord of alleen materiaal –en tijdverspilling tegengaat door bouwdelen te prefabriceren. "Lean wordt vaak als gereedschapskist gebruikt, omdat men de volledige betekenis van de lean-filosofie niet door heeft. De grootste beginnersfout van veel bouwbedrijven is dat ze teveel accent leggen op het verkorten van de doorlooptijd. Verder betrekken ze onvoldoende toeleveranciers in de ontwerpfase. Niet logisch, want 70

procent van de inkoop van aannemers wordt bepaald door deze groep. Het valt mij op dat aannemers nauwelijks de tijd nemen om hun relaties en hun opdrachtgevers te trainen in de filosofie. Dan komt er ook geen commitment uit die geledingen en hebben ze nog geen invloed op het proces. Lean werken moet in de genen komen te zitten".

Dat laatste vergt geduld en tijd. De meeste (bouw)bedrijven willen volgens Gort te snel resultaat. "In een goed lean proces gaat in beginsel het voorbereidingstraject trager dan de conventionele aanpak omdat je eerst op zoek gaat naar duurzame partners en een goede uitvraag van de opdrachtgever bedenkt, maar door het vaker te doen gaat ook de werkvoorbereiding op den duur sneller. Duurzame relaties aangaan betekent dat je projectoverstijgend denkt. Een goede uitvraag houdt in dat een aannemer de ergernissen van een opdrachtgever gedurende een bouwproces preventief oplost. Dus bijvoorbeeld voorkomen dat het project uitloopt, de kosten uit de klauwen gieren of de opdrachtgever plotseling voor keuzes stelt die niet met hem zijn doorgenomen."

## Valkuilen bij lean werken

- De materie van lean werken niet eigen maken. Eerst de filosofie doorgronden zodat je kritische vragen kunt stellen aan de lean-consultant. Bovendien kun je dan pas de filosofie verspreiden onder je relaties en opdrachtgevers.
- Het ingrijpend wijzigen van de organisatiestructuur. Daar gaat zoveel energie in verloren, waardoor de doelstellingen van lean werken uit het oog wordt verloren
- De scheiding tussen ontwerp en uitvoering handhaven. Architecten verzinnen bijvoorbeeld nieuwe ontwerpdetails die aannemers niet kunnen of willen uitvoeren omdat ze gewend zijn aan bouwstandaarden
- Alleen focussen op efficiëntie van het productieproces.
- Selectief winkelen in lean werken, terwijl het commitment van het personeel en de relaties er niet is.

### Biografie Rudy Gort in een notendop

Rudy Gort is ruim vijftien jaar werkzaam geweest binnen projectorganisaties van de consultancy, overheid (gemeente Zaanstad) en de bouw (lean manager bij Heembouw). Vanaf 2007 werd zijn

interesse gewekt door lean. Dat resulteerde in een MBA-scriptie over Lean & Sustainability. Zijn ervaringen in de praktijk en passie over het fenomeen dreven hem om dit boek te schrijven. Gort is voorzitter voor het Lean Construction Netwerk Nederland en wordt gevraagd voor veel symposia en treedt op als gastdocent over dit onderwerp.



T: 0623877200 | Sterkerstraat 31 | 7481 JV Haaksbergen|  
E: [info@rijnbachttextvisual.nl](mailto:info@rijnbachttextvisual.nl) | I: [www.rijnbachttextvisual.nl](http://www.rijnbachttextvisual.nl)