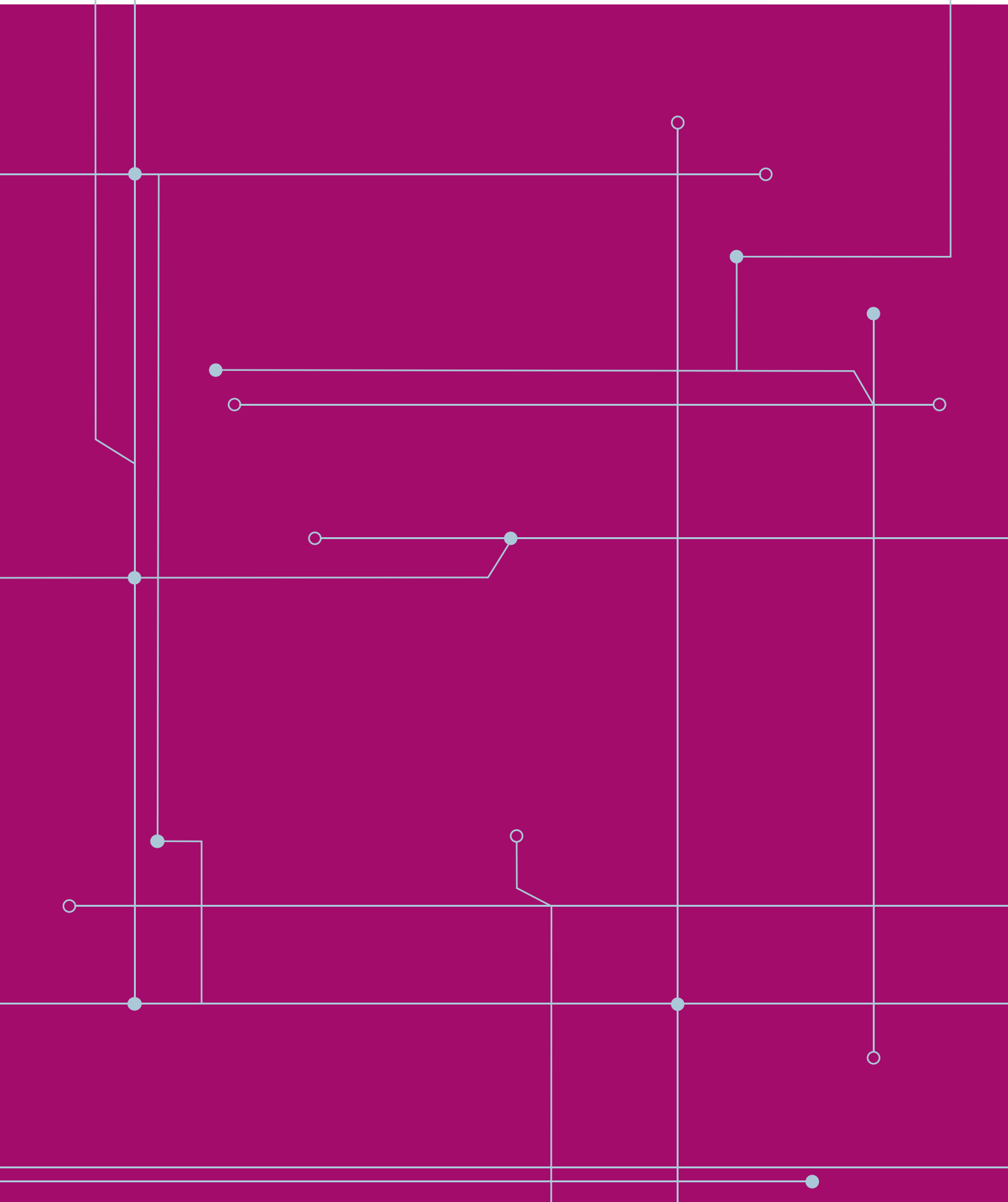


Slim digitaal samenwerken in de bouw en logistiek



● NEDERLAND DIGITAAL
IN VERBINDING





Slim digitaal samenwerken

in de bouw en logistiek

Inhoudsopgave

Voorwoord - Piet van Staalduinen, Syntens	3
Interviews met de keynote-sprekers:	
Slim navigeren, wie doet mee? Dr. Walther Ploos van Amstel, TNO Mobiliteit en Logistiek	4, 5
Barrières aan de kant Hans Voordijk, Universiteit Twente	6, 7
Slimmer plannen en voorbereiden in de logistiek levert veel op Merco de Noronha (Dura Vermeer)	8, 9
Allen met de billen bloot, verslag van de forumdiscussie	10, 11
Workshops:	
Workshop 1: Efficiënt bouwen? Samenwerking cruciaal! Door Tony Santos, Technische Unie en Hans Quak, TNO Mobiliteit en Logistiek, Frank Bontekoe, Syntens	12, 13
Workshop 2: Faalkosten wegwerken door digitaal samenwerken Door Frank Oort, Koninklijke BAM Groep en Ingmar Hensbergen GS1 Nederland, Albert Lusseveld, Syntens	14, 15
Workshop 3: Samenwerken kost eerst iets en levert dan pas iets op Tony Tonnaer, Rockwool en Henk van der Wal, Van der Wal Internationaal Transport, Sandra Schruijer, Universiteit Utrecht, Albert de Graaf, Syntens en Antoine van Wegen, Syntens	16, 17
Workshop 4: Slimme logistieke oplossingen voor Jubi-bouw Coen Faber, Connekt, Dennis Segeren TU Eindhoven en Bas van der Moolen, TNO mobiliteit en logistiek	18, 19
Slotwoord - Houd het enthousiasme vast! Michiel de Jong, Syntens	20, 21

Voorwoord

Eerst woorden, nu daden

Op het brancheseminar van Nederland Digitaal in Verbinding “Slimmer samenwerken in de bouw loont” stonden **inspiratie en oplossingen** om tot een winstgevende samenwerking in de bouwsector te komen centraal.

Dankzij de deskundige sprekers, de pittige forumdiscussie, de drukbezochte workshops en de grote opkomst kijken we terug op een geslaagd evenement. Deelnemers waren enthousiast en overtuigd dat het de hoogste tijd is om zaken nu echt aan te pakken.

Inmiddels zijn we al weer enige tijd verder en “back to business as usual”. Het thema digitaal samenwerken raakt misschien ondergesneeuwd in de waan van de dag. Met deze publicatie in **woorden** brengen we het onderwerp graag weer onder uw aandacht. De winst van digitaal samenwerken komt aan bod in interviews met de keynotesprekers Walther Ploos van Amstel (TNO), Hans Voordijk (Universiteit Twente) en Merco de Noronha (Dura Vermeer). Verder vindt u in deze publicatie een verslag van de levendige forumdiscussie en de praktische workshops.

Wilt u aan de slag, dan helpt Syntens u graag om tot **daden** te komen. Onze innovatieadviseurs Albert Lusseveld, Frank Bontekoe, Albert de Graaf en Antoine van Wegen waren nauw betrokken bij de organisatie van het seminar. Voor advies, workshops en individuele bedrijfstrajecten op het gebied van slim (digitaal) samenwerken in de bouw kunt u bij hen terecht, ze zijn te bereiken via 088-4440444. Wilt u meer weten over het brancheprogramma van Nederland Digitaal in Verbinding, neem dan contact op met Michiel de Jong.

In deze publicatie komen veel mogelijkheden voor slim samenwerken in de bouwsector aan bod. Laat u inspireren, denk erover na en ga ermee aan de slag. Doe het niet alleen, maar zoek partners om **samen** te werken aan een beter resultaat.

*Piet van Staalduinen,
algemeen directeur Syntens*





Meer winst door slimmer samenwerken met opdrachtgevers

Slim navigeren, wie doet mee?

De bouwsector is complex. Bovendien, zegt Dr. Walther Ploos van Amstel, senior adviseur TNO Mobiliteit en Logistiek: 'De sector is erg gevoelig voor logistiek, maar kan de sterk stijgende kosten ervan niet dekken. Dus zullen we moeten nadenken over andere manieren van transport.'



Ploos van Amstel wees de toehoorders tijdens het seminar allereerst stellig op de omvang en noodzaak van slimmer transport. Hij deed dat via heldere cijfers. 'De bouwmaterialenhandel is, met vijf miljoen vrachtwagenbewegingen per jaar, de grootste vervoerder in ons land. Eén op de drie vrachtwagens vervoert producten voor de bouw. Dat is veel en ú gaat betalen.' Hij hield de aanwezigen een spiegel voor. 'Hoe hoog is 'uw'

waardedichtheid? Hoe hoog de verpakkingdichtheid? We vervoeren enorme volumes verschillende producten, met gemiddeld héél lage waarden per kubieke meter. Baksteen bijvoorbeeld, minder dan tweehonderd euro per kuub. Of steenwol, minder dan tachtig euro. Een bouwtransport vertegenwoordigt maar zelden een bedrag van 20.000 euro of meer. Kleine volumes krikken de kosten flink op. Vul dit aan met de groeiende kosten vanwege congestie en heffingen per kilometer en de bouwsector komt netto duurder uit. Nu al bestaan de kosten bij huizenbouw voor tien tot vijftien procent uit transport. Doen we niks, dan stijgen de bouwkosten met één tot drie procent. Dat is stevig.'

Bundelen!

'We zullen dus goed moeten nadenken over alternatieven. En dat terwijl óók de faalkosten omlaag moeten en het uitgangspunt blijft: al het bouw materiaal op tijd op de juiste plek.'

Ploos van Amstel gaat daarom snel over naar die concrete, belangrijke 'hoe-vraag'. 'Drie essentiële aspecten dragen bij aan een flinke verbetering. Om te beginnen het besef dat de logistieke behoeften verschillen per bouwproces en -fase. Daarnaast het fysieke proces en tot slot de planning ervan.' Zijn advies: 'Kijk allereerst naar het karakter van het bouwproces. Zo is bouwwerk volumineus, heeft afbouw te maken met talloze leveranciers van allerlei producten en zit opbouw hier tussenin. Welk specifiek concept transport past bij een groot renovatie-project, welk bij de diverse bouwfasen van een ziekenhuis?' Over het fysieke proces zegt Ploos van Amstel: 'In veel sectoren, zoals de gezondheidszorg, retail mode en retail food, luidt het adagium: bundelen! Al vanaf de bron, bij de leverancier, maar denk - in onze sector - eveneens aan dichtbij de bouwplaats. Zoals in Den Haag bij de Jubi-bouw. Volle vrachtwagens rijden naar het distributiecentrum vlakbij de stad, op een handig moment,

buiten de files. Het dagelijks transport over de laatste meters vindt plaats in afgestemde hoeveelheden. Efficiënt, effectief vervoer op alle kilometers dus én een perfecte service.'

'We lopen achter'

Bij het derde aspect, de planning, is optimaal gebruik van informatie-technologie van groot belang. 'Dat wordt al toegepast, maar versnipperd', constateert de voormalig hoogleraar Logistiek Nederlandse Defensie Academie. 'Nog niemand kijkt naar de keten als geheel. Veel te vroegtijdige bouwvoorraden, te korte levertijden en weinig speelruimte zijn het gevolg. Maar het kan ook anders. Kijk naar de sector Chemie waar vaak de leverancier, met hulp van ICT, het moment van vervoeren bepaalt. Deze kan bijvoorbeeld ritten combineren, mede op basis van snel inzichtelijke, digitale planning-gegevens van de klant.' Goede voorbeelden zijn er te over, stelt de senior adviseur van TNO regelmatig vast, en niet alleen in de Chemie. 'We lopen achter. Logistieke innovatie is in sectoren als agrologistiek, retail, fast moving consumers goods en high-tech al lang achter de rug. Met leerzame resultaten over samenwerking en ketenregie. Het levert volle vrachtwagens erwten en melk op, bedrijven die elkaars volumes overnemen bij wijze van schaalvergroting... Twintig procent besparen door bundeling is heel normaal. Of neem Apple, een mooi bedrijf met een uitstekende supply chain en een wereldwijd gespecificeerd inzicht in de kosten en klanten in de gehele keten. Dat alles met een menselijke maat, want ook dát is een must. Er komt pas beweging als mensen beslissingen nemen en je kunt pas innovatief samenwerken als managers hun medewerkers en anderen stimuleren.'

'Waren we tien jaar geleden begonnen, dan hadden we nog veel en veel meer kunnen verdienen'

Logistieke game

Beschikbare resultaten helpen hen draagvlak te creëren en pilots kunnen hierbij helpen. 'Bijvoorbeeld één pilot in de weg- en waterbouw, de woningbouw, rondom renovatie en bij een groot kantorencomplex.' Uit andere sectoren blijkt ook de populariteit en het nut van serious gaming. 'Een logistieke game voor de bouw verschaft inzicht in kostenverdeling, gedrag, potentiële voordelen en, bij



verkeerde beslissingen, consequenties verderop in de keten.' Hoe dan ook, benadrukt Ploos van Amstel: 'Laat zien dat ook jij wilt meedoen. Waren we tien jaar geleden begonnen, dan hadden we nog meer kunnen verdienen. Het zij zo. Vele ogen gaan nu open, ook al omdat we de steeds hogere transportkosten echt niet langer kunnen neerleggen bij de klant. Ga aan de slag! En begin op tijd. Als het bouwproces begint, ben je te laat. Bekijk eerst alle bouwfases en vertaal vervolgens de planning naar logistieke kengetallen. Hoeveel leveranciers, orders, kubieke meters, vrachtwagens enzovoort zijn ermee gemoeid? Tegen die vijf, zes partijen die in een project samen de grootste volumes vertegenwoordigen zeg ik: ga met elkaar om tafel, ga rekenen. Er zijn modellen voor en het is nog leuk ook. Je leert elkaar en elkaars cultuur kennen en dat levert ook nog eens veel, soms zelfs verrassende ideeën op.'

SUCCESVOL SAMENWERKEN, EEN MINI STAPPENPLAN

Dr. Walther Ploos van Amstel vat het fundament voor succesvol samenwerken samen. 'Een goede business en goed distributiebeleid is een basisvoorwaarde. Kijk naar de fysieke goederenstroom en welk netwerk en welke infrastructuur daarbij past. Maak dan een zorgvuldige planning en stel vast hoe je dit wilt gaan besturen. Becijfer waar en bij wie de te verwachten voordelen liggen en benut innovatieve informatietechnieken zoals zeer transparante community platforms als 4C. Benoem de benodigde mensen en competenties en spreek af wie de processen beheersen. Of... begin gewoon eens met het beschrijven van het proces met betrokkenen en het noteren van verbeterpunten op Post-it's.'

VERTROUWEN?

Is vertrouwen de belangrijkste voorwaarde voor het begin van samenwerking? Walther Ploos van Amstel veegt deze veelgehoorde stelling van tafel. 'Een groot misverstand. Zorg eerst voor een goede structuur van de samenwerking met de juiste prioriteiten, bereken wat het kan opleveren en spreek de verdeling van de voordelen goed af. Rekenen doe je vooraf, niet achteraf. Stel prestatie indicatoren op en ken per factor de benodigde vaardigheden toe. Natuurlijk kunnen mensen in bepaalde fasen terugvallen in oude, vertrouwde patronen. Maar dan is er altijd nog een onafhankelijk scheidsrechter. Het begint dus niet met vertrouwen, maar éindigt met vertrouwen als uiteindelijke voorwaarde.'

Mentaliteit

Ploos van Amstel: 'Het is allemaal geen rocket science. Dat bewijzen vele projecten in andere sectoren. Al is het méér dan alleen die vrachtwagen, dan die overigens zeer behulpzame technologie. Het is steeds meer: slim navigeren. Met zijn allen, ook al heeft de bouwsector qua samenwerking een robuust verleden. Maar mede dankzij de crisis is er al een kentering zichtbaar. Zo zijn sommige grote bouwbedrijven exact op de hoogte van de logistieke kosten per klant. Nu is het zaak niet op een eiland te blijven. Gelukkig zijn er steeds meer netwerken van toeleveranciers en is er veel keus. Vraag je af: waar is die waardedichtheid en verpakkingsdichtheid van producten? Die bepalen de kosten. En welke 20% van ons volume leent zich om 80% van de voordelen van samenwerking te halen? Extra interessant zijn de meerdere beschikbare subsidies. Niet zo gek als er voor de bouw elk jaar honderd miljoen pallets de weg op gaan. Daarnaast: noblesse oblige. We zijn het aan onze stand verplicht om te blijven innoveren, ook aan de logistieke kant. Zijn we slimmer, sneller en efficiënter, dan heeft bouwend Nederland er als exportproduct een Unique Selling Point bij.' Dat vereist wél een mentaliteitsverandering, zegt Ploos van Amstel. 'We staan voor een enorme uitdaging. Het zal partijen zonder toegevoegde waarde pijn doen, maar deze nog onvolwassen markt biedt leveranciers, bouwers, groothandels en logistieke dienstverleners juist ook kansen. Of doe je niks en je concurrenten wel...?'

Reactie deelnemer seminar:

'Als je simpelweg weet dat je samen veel meer bereikt, komt de wil vanzelf'



Meer winst door slimmer samenwerken met verladers en vervoerders

Barrières aan de kant

De praktijk in de bouwsector is weerbarstig. Slimmer samenwerken betekent ook grenzen opzoeken. Over nut en noodzaak ervan bestaat echter geen enkele twijfel. Al helemaal niet bij Dr. J.T. (Hans) Voordijk, Associate Professor in Supply Chain Management in de Bouw.



‘Los van een project als de Noord/Zuidlijn, dat natuurlijk uitgebreid de pers haalt, is slim samenwerken in onze sector überhaupt een must. Ook al gaat het heel vaak wél goed, verladers en vervoerders zijn toch steeds afhankelijker van elkaar. Alleen sámen kun je verliezen minimaliseren, kosten drukken en het rendement verhogen.’ Hoofddocent Hans Voordijk, verbonden aan Universiteit Twente afdeling

Bouw/Infra, weet dat er daarom veel moet veranderen.

‘Onvolledige voorbereidingen, karige afstemming, afspraken slecht nakomen, gebrekkige gegevensuitwisseling en te weinig aandacht voor de uitvoerbaarheid; het zijn tekortkomingen van en tussen partijen van alledag. Zet dat af tegen een beter inzicht in elkaars processen, snel gegevens uitwisselen, een betere voorspelbaarheid, heldere communicatie en uiteindelijk efficiënter en daarmee goedkoper werken. Dát geeft pas rust in de tent.’

Géén flower power ideaal

Een nieuwe visie op samenwerken is dus essentieel en onvermijdelijk. Voordijk wijst de koers. ‘De kernvraag is: hoe omzeil je barrières?

In grote lijnen zijn er drie aandachtspunten:

- Wees open en maak persoonlijke voordelen transparant.
- Hou rekening met de tijdsdruk.
- Zorg voor een sterk managementsupport.’

Voordijk licht toe. ‘Elke partij in de keten moet uit nieuwe samenwerking voordeel kunnen halen. Het is géén flower power ideaal. Niemand in de bouw wil de concurrentie het achterste van zijn tong laten zien. Je moet ook je grenzen kennen, het blijft een gevecht om de marges. Maar maak je je eigen voordeel iets transparanter dan gebruikelijk, dan kunnen kleine aanpassingen meerdere partijen al grote voordelen opleveren. Denk aan een aannemer die vraagt om tekeningen via een bepaald systeem, die hij efficiënter kan inzetten, waarna de leverancier deelt in het voordeel.’

‘Het blijft een gevecht om de marges, maar maak je eigen voordeel iets transparanter dan gebruikelijk’

Weggeven of afdwingen?

Voordijk vervolgt. ‘De voordelen zijn vaak ongelijkmatig verdeeld. Dat is lastig, net als het feit dat ze meestal pas zichtbaar worden in de loop van een project. Bovendien gaan ook hier de kosten voor de baat uit en zijn de initiële kosten, bijvoorbeeld van investeren in nieuwe ICT, vaak hoog.’ Het mag echter geen belemmering vormen voor noodzakelijke stappen. ‘De partij met het meeste voordeel moet het initiatief nemen. Een initiërende partij investeert nu eenmaal, ook voor anderen.’ Maar niet ‘zonder meer’, geeft de hoofddocent aan. ‘Je kunt, heel positief, iets weggeven. Zoals software en/of cursussen aan medewerkers van samenwerkende partijen, als je baat hebt bij gebruik van bepaalde ICT. Je kunt organisaties ook verleiden mee te investeren, hen uit de tent lokken, financiële prikkels introduceren. Maar soms moet je ook gewoon afdwingen. Zeker in de huidige fase, waarin velen afwachten. Stel gebruik van systemen en vormen van samenwerking vroegtijdig en contractueel vast. Selecteer en pre-kwalificeer hierop organisaties in de markt, voordat je uitnodigt tot offeren. Sterk management durft nu al tegen andere bedrijven te zeggen: alleen op déze manier werken wij samen.’

Reactie deelnemer seminar

‘Samen met collega-vervoerders kun je wel investeren in zaken waar je dat alleen niet kunt’

‘Keep it simple’

Voordijk kent tevens die andere problematiek van de opdrachtgevende partijen. ‘Met name tijdsdruk is een belangrijk obstakel. Alles draait om projecten. De dominantie ervan, wisselende samenstellingen en toch al voortdurende technische ontwikkelingen... Dan is het verleidelijk om vast te houden aan bestaande systemen en risicoloze patronen.’ Zeker bij uitstel of onvoorziene gebeurtenissen is er geen tijd voor bijvoorbeeld het onder de knie krijgen van nieuwe ICT. Maar: ‘Keep it simple. Beperk de scope en de nieuwigheid en betrek de kern van de gebruikers bij de ontwikkeling ervan. Laat mensen wennen, introduceer eenvoudige ICT en doe dat in een vroegtijdig stadium. En realiseer je dat aan improvisatie niet valt te ontkomen. Dat is én blijft juist de lol van de uitvoerders.’ En, blijft Voordijk benadrukken, wees altijd transparant over zowel

de voordelen, nadelen als risico's van samenwerken. 'Heb scherp oog voor elkaars belangen. Overtuig de ander en doe alles stapsgewijs. Perspectief is er zeker. Niet voor niets hebben grote bedrijven

met grote projecten de laatste jaren al flink geïnvesteerd in een bouw-informatie model. Ook zij weten: slimmer samenwerken is noodzakelijk én winstgevend.'



Wat vinden de bezoekers:

- *'Logisch dat het moet, al is het allemaal behoorlijk complex. Bewustwording is in elk geval stap één'*

- *'Samenwerken met partners begint bij alle betrokkenen in de eigen organisatie zelf'*

'Samenwerken begint met vertrouwen, of misschien wel: wantrouwen. Als we dát maar doorbreken'

- *'Wij maken al flink gebruik van automatisering, helaas nog niet al onze klanten'*

- *'Wie gaat er met de poet vandoor? Wie heeft de schuld als het misgaat? Laat dat nou eens varen...'*

- *'Willen we met lage loonlanden kunnen blijven concurreren, dan moet alles goed in elkaar grijpen'*

'Ik kom uit de retail en had niet verwacht dat er überhaupt ergens nog een branche zou zijn waar slimmer samenwerken nog zo'n issue is, waarin men elkaar doorgaans nog zó weinig gunt'

- *'Vraag je af waar winst te halen is, maar kijk daarbij niet eens zozeer naar geld'*





De winst van slimmer samenwerken met ict

Slimmer plannen, slimmer voorbereiden in de logistiek levert veel op

Het is op zijn minst opmerkelijk dat 'slimmer samenwerken' in de bouw zo'n actueel onderwerp is, vindt Merco de Noronha, directeur bij Dura Vermeer. 'We praten over nieuwe processen en ontwikkelingen, terwijl die óók in onze sector allang gemeengoed hadden moeten zijn.'



Het woordje óók gebruikt de directeur van Dura Vermeer niet voor niets. 'Zouden we al meer over de schutting hebben gekeken, dan hadden we al heel veel goede voorbeelden en toepassingen kunnen zien, én opvolgen.' De juiste goederen, op de juiste tijd, op de juiste plaats... Inmiddels zijn de eisen rondom samenwerken in de bouwbranche noodgedwongen flink verscherpt. En dat terwijl - of juist

omdat - de omstandigheden het werk er niet eenvoudiger op maken, ziet ook De Noronha. 'Het aantal auto's neemt toe, files nemen niet meer af, het transport in binnensteden wordt steeds moeilijker en er zijn nauwelijks projecten in de zomervakantie. Toch geldt eveneens: alles moet steeds sneller klaar.'

Reactie deelnemer seminar

'Anders en beter samenwerken gaat op grote schaal gebeuren, dat weet je, dat kan niet anders'

Te doen

'Vergeet ook niet het principe van duurzaamheid, met minder uitstoot hetzelfde doel bereiken', voegt hij er nog aan toe. De sector móet dus gezamenlijk meer aandacht hebben voor logistiek, voor 'alles wat komt kijken bij het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van de stroom aan goederen, en wel vanaf het moment dat de grondstoffen worden gewonnen tot aan het leveren van het eindproduct aan de klant of afnemer'. Het begrip logistiek is uitgebreid, er spelen veel ketenpartners een rol in en dat maakt het streven naar slimmer samenwerken tot een complex geheel. Maar dat gold eveneens voor al die andere sectoren... De Noronha: 'Er is nog een wereld te gaan, maar het is te doen.'

'Laat de techniek je helpen'

De Noronha noemt aanknopingspunten voor oplossingen. Te beginnen met een voorbeeld dat meteen de complexiteit nog eens illustreert. 'Communicatiemiddelen, ze worden steeds beter. Toch zie je dat

het improviseren hierdoor niet afneemt. Last minute kunnen bijsturen verleidt tot minder planmatig denken. Maar besef wel dat oplossen van eigen falen het proces wél duurder maakt. Pas deze middelen daarom op de juiste manier toe.' Nieuwe technologieën zijn er in overvloed. 'Simulatieprogramma's, bijvoorbeeld, helpen processen uitstekend voor te bereiden. Of het allemaal past, hoeft je echt niet langer meer te constateren tijdens de bouw zelf. Laat de techniek je helpen, daar is het voor bedoeld!'

Reactie deelnemer seminar

'Het verhaal van Dura Vermeer stond mij wel aan: meer sturen op kosten, minder op tarieven'

'Neem voorbereidingstijd'

Andere sectoren doen niet anders. 'Over de werking van een ruimtestation is van tevoren natuurlijk ook al van alles bekend', zegt De Noronha ietwat schertsend. 'Maar neem ook Engeland, waar ze bouwplaatsen simuleren. Of 3D ontwerpen, waarin ook wij al goed zijn. Leuk voor de klant, maar het is ook heel behulpzaam om letterlijk achter de schermen exact uit te vinden of en zo ja, hoe de praktijk werkt. Het vraagt alleen wel om wat meer voorbereidingstijd.' Een ander aspect waar nog rek in zit, is werken, bouwen en vervoeren in nachtelijke uren en weekeinden. Uiteindelijk levert het, ook het bouwbedrijf, veel economische voordelen op.'

Cultuurverschijnsel?

De bouw- en transportindustrie moeten samen kijken hoe ICT te verbeteren, adviseert De Noronha. 'Met Dura Vermeer kijken we bijvoorbeeld al hoe we onze behoeften beter kunnen afstemmen op de systemen van onze partners, waarin we inzage hebben. Maar nog beter is: samen ontwikkelen!' En er is méér perspectief, zoals alternatief vervoer als Inland container terminals en OLV's. 'Transport over de weg is vaak eerder een soort cultuurverschijnsel, een vanzelfsprekendheid, dan dat er heel bewust voor gekozen is. Maar je kunt ook bewust kiezen voor het spoor of over water.' Niet alleen als dat sneller, korter of goedkoper is. 'Vlak het aspect betrouwbaarheid niet uit. Stel dat een transport langer duurt, maar er wél een grotere mate van zekerheid is dát het op tijd komt, dan is dat heel wat waard.'



Willen leren

Prefab helpt eveneens te beantwoorden aan de druk op het sneller uitvoeren van werkzaamheden. 'Dat kan allemaal steeds groter en complexer, zoals in de auto-industrie. Offside fabriceren gaat behoorlijk ver, tot en met ingewikkelde installaties die je buiten de werkplaats al test.' De Noronha: 'Wij denken altijd maar dat we telkens alles opnieuw moeten bedenken, maar innoveren is ook toepassen van wat in andere sectoren al gebeurt. Wij kijken niet graag over de schutting, want we zijn al goed in bouwen van unieke producten in vaak bijzondere omstandigheden. Maar niet in het leren of in het willen leren. Eisen opdrachtgevers in onze eigen sector bijvoorbeeld het toepassen van engineering, dan ervaren we dat vaak als een last. Terwijl het juist een middel is om efficiënter te werken, wat juist iets oplevert!'

Beloning

De Noronha besluit: 'Allen moeten we flexibiliteit kunnen opbrengen. De gehele keten moet participeren in het vinden van de oplossing, aan slimmer plannen, slimmer voorbereiden. Want elke fase brengt kans op fouten met zich mee. Maak allemaal een beweging, afhankelijk van je organisatie en taak. Maak een product dat efficiënter is te vervoeren. Zorg voor meer spreiding van opdrachten en werk-

Reactie deelnemer seminar

'Denk ook eens aan al die indirecte voordelen van samenwerken, zoals meer tevreden klanten'

zaamheden, binnen meer meerjarige projecten. Maak allianties, deel risico's, en óók rendement. Slimmer samenwerken is uiteindelijk immers een echte beloning, want van groot economisch belang.'





Interactieve forumdiscussie

'Allen met de billen bloot!'

Vertegenwoordigers van Universiteit Twente, TNO, Dura Vermeer, EVO, Koninklijke HIBIN, TLN en Bouwend Nederland, ze mochten hun zegje doen. De forumdiscussie over het centrale thema gaf óók de andere aanwezigen de gelegenheid (inter)actief deel te nemen. Een impressie.



Dagvoorzitter Jan Scheffer, directeur van Logistiek Kenniscentrum Gnothi Sauton, zette forumleden en hun toehoorders op scherp; via prikkelende stellingen nodigde hij hen expliciet uit tot reageren. En voor één keer mochten de mobiele telefoons, zij het op trilstand, gewoon aan blijven staan. Sms 'eens' of 'oneens', zo luidde na elk discussiepunt het slotverzoek, met de uitslag telkens razendsnel in beeld.

De stellingen:

'Slimmer samenwerken wordt nooit wat zolang het geen directie issue is'

'Logistieke faalkosten worden veroorzaakt door het huidige bouwproces'

'Samenwerking in de bouw zal altijd een utopie blijven'

'Faalkosten zijn geen probleem voor de aannemerij'



Deze stellingen riepen standpunten op. Zoals die van Hans Voordijk, Universiteit Twente.

'Een directie issue? Om draagkracht te creëren in verschillende lagen in het bedrijf, moet inderdaad eerst iemand er een klap op geven. Zó gaan we het doen!' Reactie van Gert Smit, Koninklijke HIBIN: 'Het 'nieuwe samenwerken' moet doorbreken in de branchecultuur. Een integraal probleem dus dat ligt in de gehele keten, niet zozeer bij de directie.'

Even later, nogmaals Voordijk: 'Allianties zijn belangrijk, een deel van het project zal echter altijd iets tijdelijks blijven. Dat is én blijft ook de lol van de uitvoerder.' Opnieuw Smit pareert: 'Niet mee eens, die insteek vormt juist nog veel te vaak een excuus.'



Levendig

Scheffer, terugblikkend: 'De forumdiscussie was behoorlijk levendig. Wat ik opvallend vond, is dat veel partijen nog vooral naar elkaar wijzen. Daar zit de oorzaak en die moet eerst in beweging komen. Verder is het vreemd dat partijen pas nu serieus met elkaar aan tafel

zijn gegaan, het probleem speelt natuurlijk al behoorlijk wat jaren. Tegelijkertijd: er is echt de wil om het probleem concreet aan te pakken. Dat merkte je ook toen terughoudendheid plaats ging maken voor meer enthousiasme. Toen werd het ineens van: 'Als jullie daar mee aan de slag gaan, dan zullen wij...' Uiteindelijk gaf een projectontwikkelaar zelfs aan dat zij, als hoofdaannemende partij, het initiatief maar zouden nemen.'



Wees pro-actief...

Terug naar de sessie. Merco De Noronha, Dura Vermeer: 'Transportbedrijven, wees pro-actief! Maak jezelf niet slachtoffer van wat anderen doen, maar neem zelf initiatief. We moeten ons, in het streven naar duurzaamheid en beperkte faalkosten, niet alleen laten dwingen door markt, opdrachtgevers en overheid. Probeer elkaars

riscio's te begrijpen en maak, zoals met leveranciers, structurele afspraken.' Walther Ploos van Amstel, TNO: 'Werk met een select aantal logistieke dienstverleners met wie je makkelijk info uitwisselt via vaste systemen. Zo raak je op elkaar ingespeeld. En als ik één advies mag geven: maak processen papierloos, gebruik ICT en standaard codering. Een basisvoorwaarde!'



... en creatief!

'De logistieke samenwerking in het proces veel verder naar voren halen, leidt tot enorme voordelen,' stipte Pieter van der Bas, EVO aan, 'met de hoofdaannemer in een regisserende rol.' Arjan Walinga, Bouwend Nederland: 'Je kunt als bouwer vast aan de

slag door te kijken naar je directe ketenpartners. Wees als specialist op jouw terrein creatief en overtuig de rest. Goede ketensamenwerking helpt bovendien verlies aan kennis te voorkomen.'

De Noronha: 'Twee schakels is leuk, maar die derde is al een stuk lastiger. Laten we ons best doen te weten hoe de één over de ander denkt, en andersom.'



Gunnen is de crux

Bijval uit de zaal: 'we zijn inderdaad geen losse onderdeeljes', 'we moeten allen met de billen bloot' en 'samenwerking levert ook andere voordelen op, zoals eerder opleveren.'
 Marco Winder, TLN: 'Dienstverlening wordt nog belangrijker dan puur en alleen het vervoer.'
 Smit: 'In plaats van suboptimalisatie moeten

we het totale voordeel helder definiëren. De crux is elkaar wat te gunnen. Hetzij kostenbesparing, hetzij ander, kwalitatief voordeel. Kijk ook waar in het verleden de fouten zaten.' En: 'Twee proefprojecten met een logistiek coördinator hebben al laten zien dat je anderhalf, twee procent op de aanneemsom kunt besparen. Je moet alleen wel bereid zijn hierin te investeren.'

Grote jongens en slimme mensen

Scheffer: 'Ik kreeg de indruk dat het seminar in elk geval bijdroeg aan meer transparantie ten opzichte van elkaar. Samenwerken stopt meestal bij het afschermen van de eigen voordelen, maar alle partijen spraken er juist openlijk over dat de winst van samenwerken nu nog vaak te vroeg in de keten blijft hangen. Het vervolg zou in mijn ogen nu moeten zijn dat de deelnemende bedrijven actief worden benaderd om als ketenpartners opnieuw bij elkaar te komen. Misschien dat ook de overheid, een van de grootste opdrachtgevers maar helaas afwezig, er dan wél bij is. Het aardige van dit seminar was op zijn minst dat grote jongens, grote bedrijven, slimme mensen, hebben aangegeven het probleem te zien. Het makkelijkste stadium hebben we wel gehad, een kwestie van dóen is nu de boodschap.'



HET SLOTAKKOORD

Pieter van der Bas, Manager bedrijfsadvies, EVO:
 'Zoek elkaar op, simpel, dóen!'



Hans Voordijk, Associate Professor Supply Chain Management in de Bouw, Universiteit Twente:
 'Start met een eenvoudig, simpel project'



Arjan Walinga, Senior Beleidsmedewerker Brancheontwikkeling MKB, Bouwend Nederland:
 'Oefenen, doen en straal successen uit; deel met anderen wat wél goed gaat'

Merco De Noronha, directeur Dura Vermeer:
 'Probeer de kosten inzichtelijk te maken'

Gert Smit, voorzitter Koninklijke HIBIN:
 'Begin niet met zeven partijen tegelijk'



Marco Winder, voorzitter deelmarkt bouw materiaal vervoer, TLN: 'Twee woorden: begin kleinschalig'

Jan Scheffer alias dagvoorzitter: 'Profiteer van het gratis advies via Syntens zou ik zeggen. Wat mij betreft bellen jullie hen plat'

Walther Ploos van Amstel, Senior adviseur Mobiliteit en Logistiek, TNO:
 'Ga allereerst rekenen met elkaar en voel die pijn'



DE DRIEHOEK

'Structuur, relatie en vaardigheden, samen vormen ze een driehoek', zei gastheer Jan Scheffer met het oog op succesvolle samenwerking en duurzame logistiek. 'Je hebt structuur, leiding nodig, naast een 'fit' met de andere partij. Kun je dit bovendien combineren met ervaring dan kom je een heel eind.'



Workshop 1

Efficiënt bouwen? Samenwerking cruciaal!

De oorzaak van faalkosten ligt vaak vroeg in het proces. Vooral installateurs, transportbedrijven en groothandels zijn voor hun planning en levering afhankelijk van de juiste informatie, maar worden vaak te laat of onjuist geïnformeerd. Resultaat: fouten in de planning, verlies van inkomsten en frustratie. Hoe kunnen partijen in de keten elkaar helpen en beter informeren?



Tony Santos,
Manager Special Accounts Groep Technische Unie,
gaf inspirerende praktijkvoorbeelden:

Nog leuker kunnen ze bouwen niet maken. Wel een stuk gemakkelijker. Een organisatie als Technische Unie is gespecialiseerd in 'slimme dingen', liet Tony Santos weten. Voorbeelden te over, zo bleek. Maar eerst een toelichting. 'We doen dit onder de noemer GELD; GEdifferentieerde Logistieke Dienstverlening. Want gedifferentieerde vormen van logistieke service op maat bij installatie en op de bouwplaats, levert aardig wat kostenbesparingen op. Bij zowel grote als kleine projecten. Waar 'm dat in zit? In tijdswinst dankzij hogere productiviteit, in flexibiliteit door coördinatie van de volledige materiaalstroom en in het reduceren van order- en factuurkosten, faalkosten en incurante materialen. Maximaal ontzorgen kan immers op meerdere manieren.'

Panklaar

Zoals bij de renovatie van het Martiniziekenhuis in Groningen. 'De tien onderaannemers werken er met strategisch geplaatste, afsluitbare Mobiele Service Units (MSU). Efficiënt, want zij hoeven hun bouwdeel niet te verlaten', zegt Santos. 'Een logistiek medewerker coördineert de materiaalstroom, ontvangt en controleert

aangeleverd materiaal, zorgt tijdig voor bevoorrading, het beheer ervan en denkt mee in het logistieke proces. Alles panklaar voor de voeten van de monteur, via coördinatie vanuit het OP, het Overslagpunt.' Of zoals bij de bouw van het Centrum voor Levenswetenschappen, ook in Groningen. 'Logistiek medewerkers bestellen er dagelijks al het benodigde materiaal, óók producten als koffie en kopieerpapier. En bij grote leveringen helpen extra medewerkers met lossen.'

Meer voorbeelden

Of neem nachtleveringen, bijvoorbeeld bij Waterman in Oud Beijerland. Santos: 'Monteurs ontvangen voor zeven uur 's ochtends een voor diezelfde dag afgestemde hoeveelheid benodigd materiaal, indien gewenst verpakt en geseald per order.' Levering rechtstreeks in de auto van de servicemonteur is eveneens een optie en ook diverse combinaties van logistieke dienstverlening zijn mogelijk. 'Een logistiek medewerker regelt de distributie op de bouwplaats, zowel de horizontale als verticale logistiek, maar ruimt bijvoorbeeld ook emballage en afval op. Daarnaast verzorgen we hulpmiddelen voor opslag, efficiënt transport en distributie, of denk aan schappenplannen voor de MSU's.'

*'Als de doeners eerder denken,
dan wordt er gedacht wat we kunnen doen'*

Logistieke hulpmiddelen en ICT

Santos gaat verder. 'Een kruitwagen nodig naar de MSU? Hulp bij het reserveren van een tijdelijke kraan? Een container die, naast schappen, compleet is voorzien van verlichting, stroom en werkbank? Diverse kant en klare pakketten voor monteurs via 'kitting', leveren van hulpmiddelen als afsluitbare kruitwagens, scanners, dolly's en lengtekarren maar ook een complete magazijninrichting met generiek materiaal; het werkt vaak heel efficiënt. Bij sommige projecten hebben we zelfs een miniatuurwinkel op de bouw, voor ad hoc bestellingen en informatie.' Internet, onder meer bij 'just-in-time' bestellen, speelt veelal een belangrijke rol. 'Scannen en automatische bestellingen, het is een onmisbare schakel. Alles met het oog op ontzorgen, zodat de bouwondernemer zich kan richten op zijn core business.'

'Vraag je bij onderhandelingen eens bewust af: ben jij als partner eigenlijk wel de juiste?'

Visgraatmodel

Santos stipt, tot slot, het zogenaamde visgraatmodel aan, dat in de kern doelt op dóen in plaats van alleen dénken, maar wel nadat er eerst goed wordt nagedacht. 'Als de doeners eerder denken, dan wordt er gedacht wat we kunnen doen', formuleert Santos ietwat cryptisch. 'Het gaat erom dat het essentieel is om mee te denken bij het gehele proces, en wel op tijd, zodat sneller en beter tot de juiste actie kan worden overgegaan. Stel dat een installateur van lichtarmaturen samen met de fabrikant ervan om tafel zit bij de ontwikkeling van de verpakking. Dan is dat erg handig aan het eind van de lijn.' Kortom: 'Mits je niet alles in eigen regie wilt houden, kan GELD flink voordeel opleveren.'



Hans Quak, TNO Mobiliteit en Logistiek (Business Unit TNO Bouw en Ondergrond) ging interactief aan de slag met stellingen over 'Samenwerken en Efficiency om uiteindelijk geld te kunnen verdienen':

Leuke voorbeelden, en nu tijd voor interactie, gaf Hans Quak aan. 'Hoe kun je efficiënt samenwerken om uiteindelijk geld te kunnen verdienen? Architecten, aannemers, bouwleveranciers; ieder heeft zijn eigen ergernissen richting elkaar. Maar hoe zouden we er onderling uit kunnen komen?' Een uitdaging voor de aanwezigen,

die in groepjes mochten brainstormen, over vragen als: welke maatregelen zijn het kansrijkst voor u op zowel de korte als de lange termijn? En waarom gebeurt dit nog niet? Ziet u goede voorbeelden bij collega's? En: welke besparingen zijn haalbaar en wat is daarvoor nodig?

Niemand hoeft het alleen te doen

Elke partij in de keten was vertegenwoordigd en het werd een interessante, levendige discussie. Quak: 'Een aantal dingen is wel duidelijk. Niemand hoeft het alleen te doen. Bekijk wat partners kunnen bijdragen. Zoals klanten; kunnen zij ruimere tijdsvensters hanteren? Een lagere leverfrequentie accepteren? Of leveranciers; kunnen zij misschien backorders opsparen en deze bundelen met een nieuwe order? Of logistieke dienstverleners, al dan niet huidige of nieuwe partners: kunnen zij bijdragen aan meer bundeling en/of rijden in schonere, zuinigere auto's? Moeten zij meer regie nemen? Wat is de rol van de verladers? En natuurlijk: in hoeverre moet je zélf je gedrag aanpassen?'

*Reactie deelnemer seminar
'Kijk eerst wat je zelf kunt doen.
Iedereen heeft immers voldoende kennis van zaken'*

Scoren met de juiste partners

De gelegenheidsgroepjes kregen één minuut de tijd om hun eerste, voorzichtige gedachtegangen te presenteren. De uitkomsten in vogelvlucht:

'Rondom besparing wordt vaak individueel gedacht. Maar het is belangrijk te realiseren dat je het alleen écht niet kunt.'

'Beide partners moeten aan hun samenwerking plezier beleven, waarbij plezier een breed begrip is.' 'Heb je vaste partners dan kun je beter scoren. Misschien niet direct, maar op termijn zéker.'

'Vraag je bij onderhandelingen met de verkopende of inkoopende partij eens bewust af: ben jij als partner eigenlijk wel de juiste?'

Quak: 'Natuurlijk tasten partijen nog af en houden zij graag het heft in handen. Maar zij onderkennen in elk geval dat ze elkaar beter moeten informeren én we merkten dat er steeds meer begrip is voor elkaar.'





Workshop 2

Faalkosten wegwerken door digitaal samenwerken.

Faalkosten terugbrengen? Het is een absolute must. Want met een gemiddeld percentage van 11,4 procent (in 2008) van de bouwomzet, doet deze riante kostenpost de bouwsector behoorlijk pijn. Zeker nu de huidige markt niet langer accepteert dat deze faalkosten grotendeels worden afgewenteld op de klant, rijst de vraag: hoe verdrijf je verspillende activiteiten uit het proces?



Dhr F.W. (Frank) Oort,
Directeur Inkoop, Koninklijke BAM Groep.

Goed voorbeeld doet goed volgen. Zoals dat van Koninklijke BAM Groep, dat bewust bezig is met het terugdringen van faalkosten. 'Faalkosten? Op een gegeven moment krijgt het een naam, maar we zijn gewoon al jarenlang bezig met het bewust terugdringen van kosten van allerlei aard. Dat gaat verder dan alleen faalkosten en is voor ons niets nieuws', zegt directeur Inkoop Frank Oort.

Regelmatig én vroeg

Structureel sterk kosten- en waardebewust te werk gaan, in plaats van enkel prijsbewust; het staat nog niet bij alle bouwketenpartners even hoog op de agenda. 'Terwijl een verhoging van de vaak beperkte gezamenlijke brutomarge bittere noodzaak is', stelt Oort. 'En dus ook: kennis en informatie delen met elkaar, over de gehele keten. Want leveranciers en klanten hebben, sámen, grote invloed op zowel het kwalitatieve als het financiële resultaat van projecten. Dus zitten we ook regelmatig met hen aan tafel.' Oort benadrukt: 'En niet alleen regelmatig, ook zo vroeg mogelijk!'

Illustratief

Tijdig alle kansen bespreken en vragen naar andermans ideeën, het werkt door in de hele keten. De praktijk kent, voor wie er open voor staat, vele voorbeelden. Oort noemt er willekeurig één: 'Zo overleggen we vooraf met opdrachtgevers over duurzame

oplossingen in eventuele aanbestedingen. Mogelijk gebruik van FSC hout in plaats van 'regulier' hout is hiervan een goed voorbeeld.' Nog 'zomaar' een illustratief punt van overleg: 'Gevelstenen zijn doorgaans tien centimeter diep. Maar heeft iemand zich ooit afgevraagd waarom? Minder diepte, kan meer verhuurbare binnenoppervlakte opleveren of extra ruimte om beter te isoleren, met onder meer gunstiger energieverbruik als resultaat. Ook maken we meer en meer gebruik van de principes van Lean Construction.'

Overtuigingskracht

Behalve luisteren, probeert BAM haar eigen ideeën aan de gesprekspartner dus zo goed mogelijk te verkopen. Of dit doorgaans soepel gaat? 'Dat verschilt natuurlijk', reageert Oort. 'Ieder heeft een eigen agenda, de architect heeft ook zijn of haar voorkeuren en er zijn in het gehele bouwproces nu eenmaal veel partijen, wensen en doelen. Sommige partijen zijn ook vooral risicomijdend. Het vergt dus wél overtuigingskracht en visie.' Een unanieme oplossing voor alles, bestaat uiteraard sowieso niet. Oort: 'Soms praat je over hele ICT-systemen, processen en andere tools, soms zit het 'm in kleine dingen. Belangrijk is dat je elkaar in de ogen kunt aankijken; karakters en competenties verschillen nu eenmaal. Overleg zorgt in elk geval voor meer openheid én zorgt ervoor dat men zich meer bewust wordt van de voordelen.'

Waar een wil is...

BAM maakt echter wel een selectie in haar gesprekspartners. 'We hebben enorm veel leveranciers, je kunt nu eenmaal niet met alle leveranciers dit soort trajecten bewandelen. Dus kiezen we voornamelijk voor die partijen waar we langdurig mee kunnen samenwerken, waarvan de gehele keten kan profiteren.' Verdergaande afspraken met hen leveren structureel hogere ketenmarges en leereffecten op. Tastbare resultaten van deze aanpak zijn er dus genoeg, die - samen met goede communicatie - in de eigen organisatie een 'vliegwielen beweging' in gang helpen zetten, weet Oort. 'Stapje voor stapje, maar zowel intern als extern geldt het aloude principe: waar een wil is, is nog altijd een weg!'

*'Sommige partijen zijn vooral risicomijdend.
Het vergt dus wél overtuigingskracht en visie'*

GS1 Nederland: 'Durf informatie te delen met je handelspartners'

Overleven in de bouwsector van morgen? Begin samen met je klanten en leveranciers slim gebruik te maken van elektronische gegevensuitwisseling. Bespreek verbetermogelijkheden in de keten en kom tot concrete samenwerking. Bijvoorbeeld via het platform van GS1 Nederland.



Dezelfde taal spreken, ook digitaal. De bouwsector is het verplicht, wil het - ook internationaal - succesvol blijven. 'Nederlandse bedrijven in de bouw- en installatiewereld zijn erg actief en vooruitstrevend en steeds meer betrokken bij internationale samenwerkingsverbanden. Dan is één uniforme taal al helemaal van essentieel belang.' Dat zegt Branche-adviseur Ingmar Hensbergen van GS1 Nederland, dat de standaard voor elektronische transacties en berichtenverkeer

beheert, distribueert en implementeert in alle fasen van zowel het B&U- als het GWW-bouwproces. 'Als organisatie helpen we extra aandacht geven aan actuele onderwerpen en ontwikkelingen, en zijn we eveneens goed op de hoogte van de al bestaande, uitgebreide kennis uit andere sectoren.'

Samen onderscheidend

Meer rendement maken en kosten reduceren door toepassen van elektronische gegevensuitwisseling binnen succesvolle, efficiënte projecten. Het kan, maar partijen moeten er wél collectief mee aan de slag. Hensbergen: 'Willen we de eindgebruiker beter bedienen, dan is informatie delen en vervolgens gezamenlijk logistieke en duurzame concepten vernieuwen, een absolute voorwaarde.' Een organisatie als GS1 Nederland faciliteert het effectief samenbrengen van partijen om heldere afspraken mogelijk te maken, rondom zowel logistieke, administratieve als commerciële processen. 'Bilaterale gesprekken volstaan niet langer. Je moet gemeenschappelijk optreden en de ketenpartner niet zien als concurrent. Zeker omdat elke partij een inbreng heeft om samen van onderscheidende waarde te zijn.'

Samen voortborduren

Ketenpartners kunnen resultaten boeken op diverse terreinen. 'Denk bijvoorbeeld aan een veel beter inzicht in bouwprojecten, bundelen van vervoersstromen en vrachten en aan überhaupt het beperken van vrachtverkeer. Of neem alleen al een grotere mate van betrouwbaarheid. Al met al levert het de sector enorm veel geld

op, mits je structureel over dezelfde informatie kunt beschikken en die ook op een standaard wijze kunt uitwisselen.' Om dit te helpen bereiken, komen stuur- en werkgroepen bijeen om dit verbeterpotentieel in kaart te brengen en daarin prioriteiten te stellen, met intenties als bestelprocessen omvormen en sectorbreed orders bundelen. Of samen de administratie efficiënter oppakken, in het streven om 40% van de facturen elektronisch te verwerken. Hensbergen: 'Alle ketenpartijen met hun nationale en internationale ervaringen van dien, zijn vertegenwoordigd en iedereen kan aanhaken en voortborduren op de input van de ander.'

Samen meer voordelen

'Dat is ook juist de kracht. Maar het blijft niet bij het in kaart brengen van verbeterpotentieel en het verkrijgen van commitment. Aan het eind van de rit moet er zoals gezegd geld worden verdiend. Ieder bedrijf moet zijn eigen businesscase maken; de verwachting is dat het merendeel hierbij kan zien dat er ook voor hen geld te besparen valt. Zeker óók voor kleine bedrijven.' Het streven is om bovendien een of meerdere branchemodellen voor de bouw te creëren. Uiteraard heeft een en ander tijd nodig, weet Hensbergen. 'Bedrijven moeten het zien als een serieus project. Niet zomaar als een systeem dat moet worden geïmplementeerd, maar waaraan ook iedereen intern moet meewerken. Kijk wat je bedrijf nodig heeft en wat het kan bijdragen. Daarbij geldt: hoe meer partijen, hoe beter de realisatie, hoe meer het gaat leven, hoe interessanter de voordelen. Het valt niet te ontkomen om mee te doen.'





Workshop 3

‘Samenwerken kost eerst iets en levert dan pas iets op’

Kosten reduceren? Veel offertes opvragen en voor de laagste prijs gaan? Het levert aardige besparingen op. Maar het kan ook anders: zoek een partner in de keten die dezelfde visie deelt en bereid is samen te investeren in duurzame samenwerking en logistieke oplossingen. Rockwool Lapinus in Roermond en Van der Wal Internationaal Transport in Utrecht deden het.

Tony Tonnaer,
customer service manager Rockwool:

‘Bij onze keuze voor transporteurs telde jarenlang vooral één belang: het tarief per kilometer. Tot we in 2002 overgingen naar het leveren via unitloads. Achteraf gezien was dit het omslagpunt. Ineens werd bouwen aan een duurzame relatie met onze vervoerder logischer dan inkopen op prijs. Één van onze ideeën was: de chauffeurs kunnen wellicht zelf laden, want zij zijn toch bij het laadproces aanwezig. Het was voor Rockwool op piekmomenten erg moeilijk en inefficiënt voldoende personeel voor het laden paraat te hebben. Automatisch denk je ook aan de eisen die zij zouden stellen. Zouden wij dan hun chauffeurs de mogelijkheid van het behalen van een heftruckdiploma aanbieden? Kortom, we gingen méér vragen van de vervoerder dan rijden van A naar B en er ontstond meer interactie. En als je écht samenwerkt, kun je grote stappen zetten. Je praat niet langer over details, maar redeneert strategisch vanuit de Supply Chain. Geen kwestie van er snel centen voordeel uitpersen, maar samen door zwaar weer, door voor- én tegenspoed. Wie méér profiteert is niet relevant, als beiden er substantieel beter van worden.’

Wat heb je er voor nodig ?

Geloof is noodzakelijk, vooral bij directie en management. Het moet settelen, met name bij Inkoop. Lange termijn doelstellingen worden belangrijker, ook in tijden van een crisis wanneer het lastiger is te verkopen dat bepaalde tarieven niet direct naar beneden gaan. Aan de andere kant: bij successen verkoopt het zich vanzelf. En daarvan hebben we mooie voorbeelden. Denk aan Van der Wal die makkelijker durft te investeren in LZV-wagens, nadat wij gingen werken aan een concept voor veelvuldig gebruik ervan. Of aan het benutten van ons netwerk door Van der Wal om met een optimale lading terug te kunnen, zodat wij alleen hoeven te betalen tot het laatste losadres. Je kunt ook samen sneller investeren in zaken die in de markt belangrijk zijn, zoals een Track and Trace-systeem. Maar duurzame samenwerking levert nog veel méér voordelen op. Denk aan minder uitstoot, minder congestie, minder en efficiënter transport. Als je weet dat de ander er niet voor een paar cent minder vandoor gaat, heb je een serieuze, zeer waardevolle partner in de keten. Een concreet en fraai voorbeeld is ook het samen behaalde Green Lean Label*. Dat red je echt niet in een prijsmarkt...’



Henk van der Wal,
algemeen directeur Van der Wal International Transport:

‘Intenser samenwerken is een geleidelijk proces. Eerlijk gezegd vond ik Rockwool aanvankelijk weinig plezierig en coöperatief. Maar sinds we de continuïteit van de relatie vooropstelden en samen gingen sleutelen aan logistieke verbeterlagen, is dat wel anders. Je bent immers innig aan elkaar verbonden én hebt een gemeenschappelijk belang. Er is een bijna persoonlijke drive om het anders te doen dan vroeger, vanuit de bovenliggende gedachte: we moeten slimmer zijn, dat kan beter! Zowel bij Rockwool als bij ons waren er legio vooroordelen. Toch bleek, in tweede instantie, dat we wel degelijk dezelfde ideeën hebben over fundamentele zaken als duurzaamheid en de sociaal

*‘Wie méér profiteert is niet relevant,
als beiden er maar substantieel beter van worden’*

maatschappelijke kant van bedrijfsvoering. Dat bewijst maar dat samenwerking uit onverwachte, nabijgelegen hoek kan komen. Natuurlijk ga je vervolgens impliciet elkaars betrouwbaarheid testen. Doen ze wat is afgesproken? En over een jaar nog steeds? Het is toch een harde, nuchtere wereld...

* Met het Lean & Green label laten bedrijven zien dat zij zich actief inspinnen om hun logistieke proces duurzamer te maken. Deze award werd uitgereikt door Connekt

Geleidelijk aan groeit dan het vertrouwen en de samenwerking. Je komt vanzelf operationele issues tegen, veroorzaakt door verlader en/of vervoerder, maar uiteindelijk gaat het beiden simpelweg om transport en -kosten die je eruit kunt halen. Een logische vervolgstap is het vinden van oplossingen die voor beide partijen aantrekkelijk lijken, ook al is dan nog nauwelijks te voorspellen hoeveel precies het voor wie zal opleveren. Is het idee goed, dan zie je op termijn vanzelf het resultaat.

Van belang is wel dat beide partijen intern en extern dezelfde boodschap brengen. Stel dat wij verkondigen dat we ervan rijk zijn geworden en Rockwool rept over duurzaamheid als belangrijkste resultaat... Het doel en de insteek moet hetzelfde zijn en je moet gemeenschappelijk willen optreden. Zorg voor draagvlak hoog in de organisatie én bij de taaie laag in het middenmanagement. Ook dat verloopt via de weg der geleidelijkheid. Als je maar niet na een maand resultaten hoeft te laten zien.'

'Het doel en de insteek moet hetzelfde zijn en je moet gemeenschappelijk willen optreden.'

Maar wees gerust...

Niemand hoeft zich van samenwerken te laten weerhouden. Realiseer je dat juist vanwege alle verschillen, samenwerking zoveel profijt kan opleveren. Zie de noodzaak er dus van in en wees niet bang voor de gevolgen voor je eigen baan, functie of werk. Geef bijvoorbeeld gerust aan wanneer je het ergens niet mee eens bent, maar zet je hakken niet in het zand. In het begin zijn er veel potentiële problemen, maar alleen al dankzij het nakomen van afspraken, groeit het vertrouwen. Bovendien raken mechanismen en processen van samenwerking gaandeweg meer georganiseerd en vanzelfsprekend. De wetenschap op dit gebied reikt natuurlijk veel en veel verder. Hoe dan ook, wees je bewust van de psychologische aspecten van samenwerken en besef: het is de moeite dubbel en dwars waard.

Reactie deelnemer seminar

'Grind, zand of cement, als ik erop kan wachten tot overmorgen, zodat mijn leverancier extra tijd heeft om met andere orders een hele vrachtwagen te vullen, vind ik dat uiteraard geen enkel probleem'

CADEAUTJES VAN TONNEN EURO'S...

Van der Wal: 'Het kost vaak weinig geld en energie om elkaar 'cadeautjes' te geven waarmee de ander een grote stap voorwaarts kan maken. Is er bijvoorbeeld een nieuwe configuratie voor transport of wetgeving op komst, dan informeer ik Rockwool, zodat zij er met hun verpakingslijn rekening mee kunnen houden. Dat levert hen een flinke rendementsverbetering op. Of komen wij twee dagen in de week vrachtwagens tekort, dan werkt Rockwool aan een grotere spreiding van hun opdrachten. We gaan vooraf echt niet zitten rekenen en ik hou me nooit bezig met de precieze cijfers, toch kan ik zeggen dat het voordeel oploopt in tonnen euro's per jaar. Aan beide kanten welteverstaan.'

DE PSYCHOLOGIE VAN SAMENWERKEN

Mw. prof.dr. S. (Sandra) Schruijer van de Universiteit Utrecht is expert in samenwerking en veranderingsprocessen. Zij sprak over de menselijke kant bij deze processen. Een veelal complex gebeuren, met onder andere een doolhof van soorten angsten, verschillende problemen en belangen, doelen, perspectieven en identiteiten. Met gevoelens van onzekerheid en dubbelzinnigheid, culturen die niet mixen, gebrek aan persoonlijke samenwerkingsvaardigheden en gebrek aan leiders met visie.



Workshop 4

Slimme logistieke oplossingen voor Jubi-bouw

Het is een opvallend project. De ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken ‘bestelden’ een gloednieuwe huisvesting in hartje Den Haag, pal naast het Centraal Station. Dat vraagt dus om slimme logistieke oplossingen... Hoe krijgt bouwland Nederland deze ‘Jubi-bouw’ voor elkaar?



De hoogste torens in de skyline van Den Haag, in volgebouwd stedelijk gebied en met nauwelijks bouwruimte. Hoe moet dat nou op en rond de bouwplaats met de aan-, af- en toelevering van grondstoffen, materialen en personeel? Qua logistiek een enorme uitdaging en ook een duurzame leefomgeving is met dit project nauw verbonden.

Coen Faber, projectmanager Duurzame Logistiek bij Connekt:

‘Bouwlogistieke efficiëntie en kostenbesparingen gaan hiermee hand in hand. Hoe minder kilometers transport en volume, hoe minder gebruik van fossiele brandstof en CO₂ uitstoot. En de bouw heeft op bereikbaarheid, veiligheid en geluid een flinke impact, vooral bij de toenemende stedelijke inrichting.’ Slimmer plannen, minder overlast... Lovenswaardig dat ‘Jubi-bouw’ hierover nadenkt, vindt Faber, al zijn nuances zeker op hun plek. ‘Het zou nog veel beter zijn geweest als dit was gebeurd vanaf het ontwerp, als voorbeeld voor de hele bouw. Verder wordt alleen gekeken naar efficiëntere bevoorradings, terwijl ook het stellen van harde eisen wenselijk is. Er is een begin van een nieuwe aanpak, maar er moet nog heel veel gebeuren om dit soort projecten te perfectioneren.’

Streepte vóór

Faber: ‘De Jubi-bouw kent een logistiek coördinator. Uniek, al is er in de bouwketen nog veel winst te halen. Onderscheid je door ketenpartners te laten weten waarvoor je staat en geef aan welke van hen rondom duurzaamheid een streepje vóór hebben. Bedrijven als Koninklijke BAM en Dura Vermeer zijn hiermee al bezig. Met hun CO₂ prestatieladder geeft ook ProRail het goede voorbeeld. Slimmer uitbesteden, betere planning, sturing en coördinatie, denken

over alternatieve transportmogelijkheden en meer gebruik van verbeterde ICT-toepassingen; er zijn veel punten van aandacht bij het logistieke bouwproces en duurzaamheid. Met minder en vollere wagens, slimme en volle retourstromen, bundeling van goederen, maar ook efficiënte aan- en afvoer van personeel als resultaat.’

Kansen genoeg!

‘De praktijk is best lastig. Bedrijven zijn gewend verbeteracties te ontwikkelen per kolom als inkoop, productie en uitvoering, terwijl juist integraal veel winst te halen is. Er is helaas onwetendheid over de mogelijkheden, successen zijn soms moeilijk te meten. Kansen zijn er echter genoeg en de initiatiefnemers verdienen extra ondersteuning; zij denken fundamenteel na over hele processen. De Lean & Green bedrijven zijn koplopers die onder meer al het bestaan van een fraaie business case voor een duurzamere logistiek aantonen*. Maar elke partij kan aan de slag, ook in de bouw’, besluit Faber. ‘De logistiek biedt veel kansen voor kostenbesparing, een efficiënter bouwproces en maatschappelijke effecten. Voor het verkennen van duurzamere, nieuwe concepten, technieken en manieren van aanpak zijn er subsidietrajecten, platforms enzovoort. Duurzamer worden hoeft niet eens veel te kosten.’

‘Onderscheid je door je ketenpartners te laten weten waarvoor je staat, ook qua duurzaamheid’

Student Dennis Segeren van de Technische Universiteit Eindhoven nam het gehoor mee in de ins en outs van de Jubi-bouw, daarbij op gezette momenten onderbroken door adviseur **Bas van der Moolen van TNO Mobiliteit en Logistiek**. Hij zette de toehoorders op scherp met vragen als: ‘Hoe kunnen we die logistieke uitdagingen nou concreet oplossen, met minimale overlast voor de omgeving?’

Extreem

Van der Moolen: ‘De meeste bouwtrajecten in dichtbebouwde omgeving hebben een steeds nijpender probleem, maar de Jubi-bouw is wel een extreem voorbeeld. De bouwplaats is ongeveer even groot als het pand zelf...’ Een distributiecentrum aan de rand van de stad zoals Binckhorst is elementair (zie het interview met Walther Ploos van Amstel op pagina 4, red.). ‘Een soort tussenbouwplaats dus’, licht Van der Moolen kort toe. ‘Waarbij vanzelf meer vraagstukken

* Zie www.duurzame.logistiek.nl

rijzen. Bijvoorbeeld: hoe realiseer je zo efficiënt mogelijk gedoseerd transport naar de bouwplaats? Het moet allemaal wel continu just-in-time, in de juiste hoeveelheden, met het juiste materiaal. Dat vereist een zeer nauwkeurige logistieke afstemming, veel meer nog dan tot nu toe, tussen onder andere hoofdaannemer en onderaannemers.'

Interessante opties

Volgens Van der Moolen is er geen plaats meer voor 'uitkauwen op prijs'. 'Die conservatieve wijze van samenwerken is verleden tijd. Partijen moeten in een vroegtijdige fase processen nauw met

elkaar afstemmen. Wie levert welke spullen, hoe en wanneer? Zo moet een hoofdleverancier toeleveranciers informeren over de planning en mag deze ook eisen stellen. Een pallet bouw materiaal maandenlang buiten, met alle risico's van dien, is gewoon geen optie.' Partijen hebben interessante mogelijkheden, weet hij. 'Zoals uitstekende ICT-toepassingen. Of 'zomaar' een ander voorbeeld: een leegstaande fabriekshal die je opkoopt als distributieplaats om daarna te verkopen aan een bouwmarkt.'

Maar uit de zaal kwamen veel meer verrassende en anderszins waardevolle, potentiële oplossingen.

ENTHOUSIASTE AANBEVELINGEN

Hoe kan toelevering van materialen naar de bouwplaats beter? Hoe kunnen we invulling geven aan het 'nieuwe' logistieke model? Welke informatie is voor wie relevant? Wie moet het regelen, wie is de regisseur? Hoe de baten en lasten te verdelen? Een 'kleine' greep uit de zeer enthousiaste reacties:

'Waarom geen vrachttrens?'

'Verplaats de bouwketen naar leegstaande kantoren of naar de eerste lagen van het gebouw zelf'

'Streef naar full truck loads (FTL) zodat je lege containers mee terug kunt nemen'

'Een gespecialiseerde partner puur voor de logistieke coördinatie is noodzaak'

'Betrek de bouwlogistiek al bij het architectonisch ontwerp, mede met hulp van de hoofdaannemer'

'Voorkom dat vrachtwagens op het terrein moeten keren en draaien'

'Leg een pijpleiding van 2,5 km aan om beton naar de bouwplaats te pompen'

'Maak zoveel mogelijk gebruik van prefab, zoals óók elektronica in wanden'

'Zo min mogelijk transporten om CO2 te besparen kan zelfs een missie zijn'

'Denk na over de rol van de bouwkransen en bouwvakkers per fase van het bouwproces'

'Transporteer zoveel mogelijk 's nachts'

'Just-in-time is het uitgangspunt, dus laten we eens kijken bij andere JIT-branches'

'Alle materialen moeten de afmetingen van de jumplift hebben'

'Richt twee jaar van tevoren een klankbordgroep op voor de organisatie van processen'

'Werk met afbouwboxen; dagelijkse, afgemeten voorraden voor timmerman, loodgieter enzovoort'

'Werk niet met boetes, maar laat iedereen juist leren van fouten'

'Kijk naar integrale kosten in plaats van alleen naar de materiaalkosten'

'Je zou kunnen bouwen zoals Toyota een auto bouwt'

'Geef leveranciers een dependance op de bouwplaats met ruimte voor een tijdelijke voorraad'

'Laat de vervoerder leveren wanneer hij wil in ruil voor lagere prijzen'

'Stel een klankbordgroep in met daarin alle belangrijke partijen'

'Maak de bouwer verantwoordelijk voor de planning'

'We moeten vroegtijdig in dialoog met alle ketenpartners'

'Plan heel bewust laad- en losplaatsen in'

'Verleng de beton verhardingstijden via vertragers in mortels'

'Laat de tussenhandel helpen bij het inschatten van het aantal benodigde transporten'

'Zorg dat de route tussen Binckhorst en JuBi volledig in kaart is'

'Benut ook bestaande distributiecentra zoals die van een plaatselijke bouwmaterialenhandel'

'Leveranciers zijn in overleg vast bereid om verpakkingsmateriaal mee terug te nemen'

'De omgeving heeft veel invloed op het bouwproces; informeer en betrek hen hierbij tijdig'

'Transporteer al tijdens de ruwbouw naar de vloervelden'

'De kleine transporten moeten overal tussendoor kunnen'

'Zet een soort Manufacturing Resources Planning voor de hele sector op internet'

'Benut logistieke kansen, zoals het inzetten van een wisseltrailer met kleine containers'

'Zorg voor een eenmalig draaiboek, al dan niet vanuit de overheid, voor de hele aannemerij'

Uit: Rapport 'Slimme logistieke oplossingen voor JuBi-bouw, brainstorm mee!'

Dennis Segeren, Technische Universiteit Eindhoven

Bereidheid tot (digitaal) samenwerken stijgt

Houd het enthousiasme vast!

Geweldig om het enthousiasme te ervaren waarmee ondernemers een lastig onderwerp als samenwerken bij de kop pakken. Want lastig is het. Zeker in een omgeving waarin wordt samengewerkt volgens het 'schuttingmodel'. Maar het besef dat dit niet de juiste methode is, dringt steeds verder door. We hebben elkaar nodig. Niet de schakels staan centraal, maar de keten.

De problemen die op de bouw afkomen, vereisen een andere manier van samenwerken. Files, lastig bereikbare locaties, last minute wijzigingen, tekort aan personeel; we zien steeds meer dat ondernemers nut & noodzaak van digitaal samenwerken inzien. Zo nemen drie brancheverenigingen uit de bouwkolom deel aan het NDiV Brancheprogramma. Via hen krijgen honderden ondernemers zicht op de kansen die digitaal samenwerken hen biedt. Zij maken een stap in de goede richting.

Ook het aantal deelnemers aan S@les in de bouw stijgt. Op dit moment doen er over het land verspreid circa 250 bouwbedrijven mee aan het S@les-project. Daarnaast zijn er bijna 90 materiaalleveranciers bij aangesloten. En de 150 ondernemers die dit seminar bezochten, maakten vooral in de workshops kenbaar dat zij op lokaal niveau vaak nu al bezig zijn beter samen te werken.

De bereidheid (digitaal) samen te werken, neemt dus duidelijk toe. Nu is het zaak dit enthousiasme vast te houden! Daarvoor zijn voorbeelden van projecten nodig waarin digitaal samenwerken heldere voordelen oplevert. De aan het seminar deelnemende brancheorganisaties werken hieraan. Maar ook uw suggesties zijn welkom: michiel.de.jong@syntens.nl

*Michiel de Jong,
landelijk projectleider NDiV brancheprogramma.*

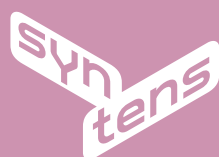


Colofon

Tekst: Emiel van Mook (Tekst van Mook)
Eindredactie: Jolande Oostveen-Visser (Syntens)
Fotografie: Anoeska van Slegtenhorst (Totally Eye Photography)
Vormgeving: De Graaf en Partners
Druk: Wim Wanetie Grafische producties

Over Nederland Digitaal in Verbinding:

Slim (digitaal) samenwerken in het MKB, dat is waar het om draait bij Nederland Digitaal in Verbinding (NDiV). Het project stimuleert samenwerken met inzet van ICT in het Nederlandse MKB. Het Ministerie van Economische Zaken is initiatiefnemer en financier van het project. Syntens, het innovatienetwerk voor ondernemers, is één van de uitvoerende partners. Het branche-programma van NDiV richt zich op de mogelijkheden voor slim digitaal samenwerken bij brancheorganisaties en hun leden. Meer informatie op www.ndiv.nl. Hier kunt u ook kosteloos praktische werkboeken bestellen of downloaden, waarbij slimmer samenwerken centraal staat.



Quotes bezoekers:

- 'Ik verwacht dat de automatisering een ongekennde ontwikkeling gaat doormaken, waarvan we gretig gebruik moeten maken. De groep die dat niet doet, verdwijnt automatisch van het toneel'
- 'Ik heb nu meer concrete cijfers en handvatten in handen om met mijn ketenpartners de dialoog aan te gaan'
- 'De wil is er, maar hoe doorbreek je barrières? Dit seminar kweekt in elk geval begrip voor elkaar.'
- 'Mede dankzij het seminar ga ik met mijn bouwleverancier praten. Ik zal eerlijk zeggen wat hij fout doet, als hij eerlijk zegt wat ik fout doe. Ik wil bovendien eens letterlijk bij hem in de computer kijken'
- 'Wat vandaag is gezegd vindt iedereen okay, maar iedereen moet zich óók realiseren dat je er daadwerkelijk in moeten investeren'
- 'We zijn het er allemaal wel over eens, maar nu moeten we het met zijn allen maar eens gaan dóen!'



Dit brancheseminar is een initiatief van Syntens, partner in Nederland Digitaal in Verbinding. Kennispartners zijn:



Transport en Logistiek Nederland

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Universiteit Utrecht



DURAVERMEER Technische Unie

