

The logo for Plegt-Vos, featuring a stylized red 'V' followed by the text 'PLEGT-VOS' in bold black letters. The background of the entire page is a photograph of a construction site with workers, machinery, and buildings in the distance.

**PLEGT-VOS**

# KETENINTEGRATIE

**INNOVATIEF VERMOGEN**  
**VAN DE DIRECTIE**

**PERFECTE AFSTEMMING BOUWPROCES**  
**NIEUWBOUWWIJK DE OOSTERGAST**

**BEGRIIP EN GEDULD**  
**BASVAN DERVEEN,**  
**HOGESCHOOL SAXION**

**WEZENLIJK ONDERDEEL**  
**VAN KETENINTEGRATIE**  
**CENTRAAL INKOPEN**

# KOMPAS

DECEMBER 2009



Theo Opdam



Jan Snijders

### **Never waste a good crisis**

In moeilijke tijden worden goede ondernemers creatief. Zoals Barack Obama zei "Never waste a good crisis". Dat wil zeggen dat we juist nu kansen moeten zien en moeten pakken. Dat vraagt een andere manier van denken. Van oudsher is de bouw sterk naar binnen gekeerd en traditioneel ingericht. Dat is niet verwonderlijk, gezien de geweldige bouwuitdagingen die er lagen na de Tweede Wereldoorlog. De bouw is ook hiërarchisch en sterk versnipperd en wordt gedomineerd door technisch opgeleiden. Dat heeft tot gevolg dat faalkosten vaak hoog zijn, want er vindt onvoldoende afstemming plaats binnen de keten. Laat er geen misverstand over bestaan: faalkosten ontstaan niet per definitie in de uitvoering, maar daar moeten ze wel vaak opgelost worden.

### **Ketenintegratie**

Ketenintegratie kan een belangrijk middel zijn om faalkosten te verminderen. Je werkt immers met vaste partners die je kent als je broekzak, zodat de processen op elkaar afgestemd kunnen worden. Maar een nog veel belangrijkere drijfveer voor ketenintegratie is het vergroten van het innovatief vermogen. Iedere partner heeft op zijn vakgebied specialistische kennis en probeert deze uit te breiden. Als je dat samen doet met je partners in de keten, krijg je inzicht in de totale huisvestingsproblematiek en kom je tot brede en innovatieve oplossingen. Partners kunnen gezamenlijk brainstormen

om het eindproduct te verbeteren, waarbij iedere ketenpartner zijn specifieke kennis inbrengt. Dat geldt zowel in de voorbereiding als op de bouwplaats.

### **Uitbreiden**

Binnen Plegt-Vos doen we dat al jaren op het gebied van vastgoedontwikkeling, infra & milieu, uitvoerende bouw (in het bijzonder grondgebonden woningen) en houtindustrie. De meest logische stap is om toeleveranciers en installatietechniek daarbij te betrekken en met hen de keten uit te breiden. Dat zien wij als een geweldige uitdaging voor de komende jaren!

U zult het wel begrepen hebben dat ketenintegratie het thema is van deze Kompas. Wij wensen u veel leesplezier!

Directie Plegt-Vos Bouwgroep

Theo Opdam en Jan Snijders



# PERFECTE AFSTEMMING BOUWPROCES

De Oostergast Zuidhorn

*In Zuidhorn (Groningen) is de bouw van de nieuwbouwwijk De Oostergast in volle gang. In verschillende fasen worden er 1140 woningen gebouwd, variërend van rijwoningen tot twee-onder-een-kap-woningen. Ook is er de mogelijkheid voor eigen bouw op vrije kavels. Verder komt er een woonzorgcentrum met bijbehorende zorgwoningen. Jan Bos is projectleider Oostergast bij de gemeente Zuidhorn. We vragen hem hoe hij de ketenintegratie bij Plegt-Vos ervaart.*

## **Slim**

Jan Bos: "Plegt-Vos koopt haar eigen leveranciers in. Voor een deel zijn dat functies uit hun eigen bouwgroep, zoals infra & milieu en houtindustrie. Dat heeft natuurlijk voordelen. We hebben de vestiging in Langeveen bezocht. Daar hebben we gezien dat het productieproces van Plegt-Vos Wonen en van Plegt-Vos Houtindustrie perfect op elkaar zijn afgestemd. Plegt-Vos heeft ook een eigen heistelling. Daardoor zijn ze niet afhankelijk van andere partijen en kunnen ze het voorbereidings-traject in gang zetten zodra dat nodig is. Daar is slim over nagedacht.

## **Kwaliteit**

Plegt-Vos werkt met vaste onderaannemers. Die bedrijven conformeren zich aan Plegt-Vos omdat ze hetzelfde niveau willen bereiken. De opgeleverde woningen zijn van zeer goede kwaliteit. Er zijn nauwelijks oplever-

punten en de nieuwe bewoners zijn heel tevreden. Zowel het stedenbouwkundig plan als het beeldkwaliteitsplan is ambitieus. De architectuur is geïnspireerd op de Amsterdamse school. Dat is heel goed voor de beeldvorming van het project. De woningen worden gebouwd volgens het concept van Plegt-Vos Wonen, waardoor ze hier in De Oostergast in vijf weken afgebouwd kunnen worden. Dat gaat echt razendsnel.

## **Schoolwoningen**

We zijn heel trots op de schoolwoningen. Dat zijn woningen die nu als school in gebruik zijn, maar straks weer omgebouwd worden tot woningen. We hebben niet gekozen voor een noodgebouw: dat is 's zomers te warm en in de winter te koud. De schoolwoningen hebben een hoog comfort en zijn aangepast met kindertoiletjes en verschillende speelruimten. De garage doet dienst als hal voor de jassen en de schoenen van de kinderen. De gemeente heeft de woningen gekocht van Plegt-Vos en gaat ze straks aan particulieren doorverkopen als de echte Brede School gereed is. Dit is een flexibele en duurzame oplossing die ons uiteindelijk het minst kost."



Jan Bos, manager grote projecten van de gemeente Zuidhorn



# KETENINTEGRATIE VERGT

*“Ketenintegratie is geen wondermiddel”, aldus Bas van der Veen, lector Vernieuwend Ondernemen in de bouw aan de Hogeschool Saxion in Enschede.*

*“Het wekt hoge verwachtingen en leidt daarmee vaak tot diepe teleurstellingen.” Toch is Van der Veen ervan overtuigd dat ketenintegratie in de bouw tot verbetering van de bouwprocessen kan leiden, mits er realistisch over gedacht wordt.*

## **Traditioneel**

“Ketenintegratie is van groot belang voor de bouw. Allereerst zijn bouwprocessen traditioneel sterk verkaveld over de verschillende partijen. Het proces is opgeknipt in een aantal taken met als achterliggende gedachte dat je de efficiëntie daardoor verhoogt.

Ten tweede produceren we in de bouw per project. Voor elk project wordt een nieuw product ontwikkeld, met een eigen productieproces en steeds nieuwe partners. Ten derde staan de verschillende partijen in de bouw vaak tegenover elkaar en worden belangentegenstellingen uitvergroot. Als iets mis gaat, wijst men naar de

ander. Al deze factoren geven een hoge kans op faalkosten en bijkomend gedoe, zoals claims.

Met ketenintegratie kun je een hoop van deze ellende voorkomen.

## **Verregaande veranderingen**

Maar ketenintegratie heeft nogal wat implicaties. Het vraagt oog voor elkaars belangen, je moet de bereidheid hebben om zaken op elkaar af te stemmen en het geduld kunnen opbrengen om met elkaar in een leercurve terecht te komen. Ketenintegratie is geen project, het vereist verregaande hervormingen van de traditionele werkwijze, die veel tijd kosten.

Een eerste stap zou kunnen zijn om binnen je organisatie werkwijzen te identificeren die ketenintegratie kunnen ondersteunen. Elk bedrijf heeft wel een paar leveranciers waar zij graag of veel mee werkt. Ga eens na wat er goed of niet goed gaat. En kijk dan hoe je beter kunt samenwerken. Naast leveranciers zijn ook complementaire bedrijven (de architect, de installateur), klanten en - in mindere mate -



# BEGRIIP EN GEDULD

concurrenten mogelijke partners waarmee je ketenintegratie kunt bereiken. Toch is het niet in elke situatie bruikbaar: Als het gaat om commodities of standaardproducten, kun je beter voor de laagste prijs gaan. Het product of de relatie moet zich er wel voor lenen. Ketenintegratie is nooit een doel op zich. Het doel van de bouw is om waarde te creëren voor de klant en daar renderend voor beloofd te worden. Ketenintegratie kan daarbij helpen.

## *Plegt-Vos Wonen - projectoverschrijdend bouwen*

Vooraf voor een bedrijf als Plegt-Vos Wonen is ketenintegratie zeer interessant omdat ze daar een projectoverschrijdende strategie hebben. Ze kunnen allerlei woningen bouwen, snel, efficiënt en goedkoop, volgens een vaststaand concept. Dan is integratie met de sleutelpartners zeer voor de hand liggend. Je kunt projectoverschrijdende en langdurige samenwerkingen aangaan, waarin goede afspraken gemaakt kunnen worden. Plegt-Vos Wonen kan dat voor een deel onder één dak waarmaken, vanwege de intensieve samenwerking met Plegt-Vos Houtindustrie.

Dat betekent overigens niet dat de ketenintegratie gemakkelijker zal verlopen. Het succes van de een is niet per se het succes van de ander. Juist dat moet je met ketenintegratie kunnen oplossen: het dwingt je om in de keuken van de ander te kijken en daar begrip voor op te brengen. Bij Plegt-Vos zijn ze al heel ver in de logistieke afstemming.

Ze hebben het vakmanschap en het geduld om diep in de processen te duiken. Dat zie je elders niet zo vaak."



Bas van der Veen, lector  
Vernieuwend Ondernemen  
in de bouw



# SAMENWERKEN IS SAMEN

*Als je ketenintegratie wilt doorvoeren in je bedrijf, verandert de opvatting over inkoop drastisch. Dat realiseerde Plegt-Vos zich terdege toen Ellie van der Aa werd geïnstalleerd als centrale inkoper van de Bouwgroep. Haar opdracht was om de inkoop van Plegt-Vos centraal te coördineren en duurzame samenwerkingsverbanden met partners op te zetten.*

## **De zwakste schakel**

Ellie van der Aa: "Alle activiteiten van een bedrijf vormen samen een keten. Die keten kun je uitbreiden met de activiteiten van je leveranciers. Maar de ketting is zo sterk als de zwakste schakel. Er is pas sprake van ketenintegratie als alle schakels even sterk zijn..

Traditioneel wordt een leverancier in de bouw geselecteerd op de laagste prijs. Wat wij met onze partners willen bereiken is efficiency-voordeel op de lange termijn.

Dat betekent dat we gezamenlijk onze productieprocessen verbeteren waardoor we uiteindelijk sneller, beter en goedkoper kunnen bouwen. Het is vergelijkbaar met een goed huwelijk. Met veel wisselende contacten bouw je niets op. In een relatie voor de lange duur kan dat wel.

## **Strenge selectie**

We zoeken partners en leveranciers die bij ons passen en waarmee we samen kunnen groeien. We selecteren op drie criteria. Allereerst moet een bedrijf *lean* zijn of *lean* willen worden. Verder is het heel belangrijk dat een bedrijf innovatief is en tenslotte moeten ze aandacht hebben voor duurzaamheid. Mogelijke leveranciers worden voorgedragen door de inkopers van de verschillende vestigingen. Samen gaan we in gesprek met een installatiebedrijf of een betonfabriek. Vervolgens gaan we op bedrijfsbezoek om onze ogen goed de kost te geven. Wat zijn hun voorraden? Hebben ze een kwaliteitskeurmerk? Hoe zien de machines eruit? Wat is de visie van het bedrijf? Kent de medewerker achter de lopende band die visie ook? Als we daarover tevreden zijn, voeren we een pilot project uit met de beoogde partner. Is dat succesvol dan kunnen we een groepscontract afsluiten.

## **Plan van Aanpak**

De inkoop was erg versnipperd. Alle vestigingen hadden hun eigen manier, er was geen duidelijk beleid. De eerste

are strong



Sterk door Combinatie:  
Spaansen Bouwsystemen  
en Plegt-Vos  
V.l.n.r.: Kim Lenferink,  
Derby Krommendijk,  
Haiko Wouters,  
Ellie van der Aa,  
Marcel Brager  
en Ed Spaansen

# GROEIEN

twee maanden heb ik gebruikt om met iedereen te gaan praten. Hoe doen jullie de inkoop? Wat is jullie top vijf aan leveranciers? Hoe zien de afgesloten contracten eruit? Daarna heb ik een Plan van Aanpak opgesteld waarin drie aandachtspunten naar voren kwamen. Hoe kunnen we het groepsvolume bundelen? Hoe structureren we het inkoopproces? Hoe komen we tot kennisdeling met onze strategische partners?

Vervolgens zijn we gewoon aan de slag gegaan. In het centraal inkoopoverleg hebben we gekeken wat we zouden kunnen bundelen. We zijn gestart met de inkoop van bouwmaterialen, metselmortel en kramerijen. Zo creëer je intern draagvlak, medewerkers zien wat het effect is van de samenwerking. Dat is nodig om een mentaliteitsverandering te kunnen bewerkstelligen.

## *Wensen van de klant*

Centrale inkoop en ketenintegratie hebben alles met kostenbeheersing te maken. Als we een moeilijke aanbesteding hebben, zeg ik tegen de leverancier: Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat we 20% besparen?

Uiteraard moet je ervoor waken om niet lui te worden als je met vaste partners samenwerkt. Je moet elkaar scherp houden. En ook constant de markt blijven checken of zich geen partners aandienen die beter bij je zouden kunnen passen. De wensen van de klant staan altijd voorop. Met operational excellence proberen we de klant zo goed mogelijk te bedienen. Aan tevreden klanten hebben we niets, die kan iedereen hebben. Wij streven naar dolenthousiaste klanten. Dat is de beste manier om nieuwe opdrachten te verwerven. Ze moeten ons kiezen omdat ze zien dat het echt werkt.'



Ellie van der Aa,  
centrale inkoop  
van Plegt-Vos

## VERWACHTINGEN 2009 EN VOORUITZICHTEN 2010

### Moeilijk jaar

Het was economisch gezien een moeilijk jaar voor B.V. Nederland, met name voor de bouw. Vastgoedontwikkeling is in 2009 nagenoeg stilgevallen. Nieuwbouwwoningen worden amper en tegen lagere prijzen verkocht. Verder is er overcapaciteit in de kantorenmarkt en stagneert de bedrijvenmarkt. De enige partijen die nog redelijk investeren zijn de overheid en woningbouwcorporaties. Gelukkig is Plegt-Vos in beide sectoren actief.

Dit alles heeft tot gevolg dat onze omzet ongeveer 10% lager zal uitkomen dan over 2008 en dat de winstgevendheid zo goed als verdwenen is. Door de lagere omzet hebben we het personeelsbestand moeten terugbrengen met circa 10%. We betreuren het dat we afscheid hebben moeten nemen van medewerkers. Geen enkel bedrijf vindt dat leuk, ongeacht of deze medewerkers een tijdelijk of vast arbeidscontract hebben. Deze mensen hebben zich ingezet voor onze organisatie en moeten om bedrijfseconomische redenen verdwijnen.

### Wordt het beter in 2010?

Als we kijken naar de overheid - zo'n beetje de enige sector die investeert - moeten we als bouwbranche vrezen dat het in 2010 nog slechter wordt. De overheid moet - terecht - haar schuld terugbrengen, maar dat gaat natuurlijk ten koste van de investeringen. Dus ondanks dat de economie langzaam opkrabbelt, zullen de positieve effecten daarvan in 2010 zeker niet merkbaar zijn. Integendeel: de bouwbranche zal in 2010 nog verder krimpen.

Desondanks verwacht Plegt-Vos geen verdere teruggang in haar omzet in 2010. Dat heeft te maken met een redelijk gevulde orderportefeuille, onder andere door het succes van enkele van onze producten. Gezien het prijsniveau verwachten we rond het break-even-niveau uit te komen.

Rest ons u allen te bedanken voor de plezierige samenwerking in het afgelopen jaar. We wensen u prettige feestdagen en een voorspoedig, maar vooral veilig en gezond, 2010.

Directie Plegt-Vos Bouwgroep

Theo Opdam en Jan Snijders

## KERSTDONATIE PLEGT-VOS NAAR JONGERENPROJECT

Plegt-Vos is jaren geleden gestopt met eindejaarsgeschenken voor relaties. In plaats daarvan schenken wij aan het einde van het jaar een financiële bijdrage aan een goed doel. Dit jaar gaat de kerstdonatie naar de Rhijntoght in Nieuwerbrug (gemeente Bodegraven). De Rhijntoght is een nieuw op te zetten project waar jongeren met een zorgvraag dagopvang of therapie krijgen, maar waar ook veel aandacht is voor onderwijs en werk. Bijzonder aan het project is dat de diagnosestelling en de praktische hulp onder één dak plaatsvinden, zodat de jongeren maar met één instantie van doen hebben. De doelgroep bestaat uit jongeren tussen de 10 en 20 jaar die voortijdig het basisonderwijs of het vervolgonderwijs verlaten. Hoewel de Rhijntoght een open plek is met veel groen en sportmogelijkheden, komen de jongeren hier niet makkelijk in aanraking met de verleidingen van de straat. Juist op straat blijkt de doelgroep zich in een kwetsbare positie te bevinden. De geboden hulp richt zich op de kansen van de jongeren en niet op de beperkingen.



Centraal staan het bevorderen van de mogelijkheden en het voeren van eigen regie. De hulpverlening is kleinschalig. In eerste instantie wil men starten met 10 basisplaatsen. De meeste jongeren die aan het project mee zullen doen, maken gebruik van de Wajong, de uitkering voor jonggehandicapten. De verwachting is dat in 2030 het aantal Wajonggerechtigden bijna verdubbeld zal zijn.

John Vork van Stichting de Vlist is initiatiefnemer van het project: "De financiële gift is een zeer welkome stimulans om dit project goed op te zetten. Onze dank hiervoor!"

**PLEGT-VOS**

Plegt-Vos Bouwgroep B.V.  
Lossersstraat 2  
7574 AE Oldenzaal  
Postbus 203  
7570 AE Oldenzaal

Telefoon: 0541 588655  
Telefax: 0541 588699  
www.plegt-vos.nl  
info@plegt-vos.nl

Reacties kunt u sturen naar:  
Ingrid Beumers  
PR & Communicatie  
ingrid.beumers@plegt-vos.nl

Kompas is het relatiemagazine van Plegt-Vos en wordt tevens toegezonden aan alle medewerkers. Kompas verschijnt twee keer per jaar.



STERK DOOR COMBINATIE