

# Philip Dam, supply chain manager bij Dura Vermeer

De markt voor woningbouw en renovatie heeft lastige jaren gekend. Jaren die Dura Vermeer aangreep om diverse verbeterprogramma's in gang te zetten, onder meer op het gebied van ketensamenwerking. Dat werpt zijn vruchten af.

tekst: **Mirjam Hulsebos**



PHILIP DAM:

*“Bouw Informatie Model verandert de samenwerking in de supply chain volledig”*

“De tijd dat wij als hoofdaannemer de specificaties aan onze onderaannemers voor de woningbouw exact voorschreven, ligt inmiddels ver achter ons”, steekt Philip Dam van wal. Hij is *supply chain manager* bij Dura Vermeer Bouw Hengelo, een van de vier werkmatschappijen van de bouwpoort van Dura Vermeer, dat daarnaast ook actief is in infrastructuur. Het familiebedrijf is gezond uit de crisis gekomen en dat is mede te danken aan de vele verbeteringen die zijn doorgevoerd, onder meer op het gebied van inkoop.

## Wij-zij-denken

Dam: “Inkopers heten bij ons nu supply chain managers omdat die benaming veel beter aangeeft wat hun rol is. Het is mede onze taak om ervoor te zorgen dat we samen met onze partners klanten de meeste waarde bieden voor hun investering. We streven naar transparantie in de keten, want wij geloven dat openheid de enige manier is om het wij-zij-denken eruit te krijgen en samen te gaan voor het beste resultaat.” De gemiddelde tijd die nodig is voor de bouw van een woning heeft Dura Vermeer inmiddels weten te reduceren van 120 naar 65 tot 75 dagen.

## Sneller en beter bouwen

De komst van het Bouw Informatie Model (BIM) is door Dura Vermeer snel omarmd. Het bedrijf is een van de voorlopers in het echt gebruikmaken van BIM. Dam:

“Wij werken met alle partners in de keten aan een integraal BIM. Waar vroeger iedere onderaannemer met zijn eigen tekeningen werkte waarin zijn deel van de woning of het gebouw verder was gespecificeerd, komt nu alle informatie samen in één 3D-model. Dat vraagt van ons dat wij partners veel eerder betrekken in het traject. Iedereen denkt mee op zijn eigen expertisegebied. Daardoor bedenken we slimmere oplossingen die veelal leiden tot een lagere kostprijs en tot manieren om sneller en beter te bouwen. Bovendien komen onvolkomenheden in het ontwerp veel eerder aan het licht. BIM stelt ons ook in staat om beter inzicht te creëren in wat we bouwen en een betere gezamenlijke planning te maken. De faalkosten in de bouw bedroegen jarenlang tussen de 10 en 15 procent. Wij hebben dit nog niet gereduceerd tot nul, maar we zijn een eind op weg.”

## Gezamenlijke dagstart

Een ander hulpmiddel daarbij is de gezamenlijke dagstart die Dura Vermeer heeft geïntroduceerd. Iedere dag komen de voormanen van alle onderaannemers even bij elkaar om onder leiding van de uitvoerder kort de vorige en de komende dag te bespreken. Het zijn sessies die vaak niet langer dan een kwartiertje duren en die zorgen voor een veel betere afstemming tussen de partijen dan wanneer het ieder voor zich is. Dam: “De dagstart heeft een positieve invloed gehad op thema's als veiligheid, kwaliteit, wederzijds

respect en afspraken nakomen. Dat is natuurlijk ook niet vreemd, want alle betrokkenen krijgen meer begrip voor elkaar en overzien beter het geheel.”

### Veranderde mentaliteit

Een derde verbetering is het standaardiseren van producten en processen. “Het levert kostenvoordelen op als je standaardiseert en je kunt ook veel beter de lessen uit het ene project toepassen in het andere, vooral als je de volgende projecten weer met dezelfde partners en mensen uitvoert”, zegt Dam. Net zo belangrijk als op een andere manier samenwerken en procesmatig werken is de veranderde mentaliteit bij Dura Vermeer Bouw Hengelo. In 2010 heeft de organisatie naar aanleiding van een onderzoek naar de medewerkerbetrokkenheid vier punten geformuleerd die leidend zijn in de manier waarop deze vestiging van Dura Vermeer samenwerkt met klanten en partners: sneller, beter, goedkoper en leuker. Deze zijn vertaald in concrete doelstellingen en gedrag dat daarbij hoort. “Iedereen in onze organisatie snapt dit, voelt dit en handelt ernaar”, zegt Dam.

### Leveranciersselectie

Het is de kunst om ook onderaannemers en partners hierin mee te nemen, aldus Dam. Dat is een stuk lastiger. Je kunt dit wel bespreken met het management van die bedrijven, maar het gaat er uiteindelijk ook om dat de mensen op de werkvloer, de vakmensen, hiernaar handelen. Want zij bepalen voor een groot deel de veiligheid, de kwaliteit en het halen van de planning.” Het is een belangrijk aspect bij de leveranciersselectie, vindt Dam. “Natuurlijk moeten de partijen eerlijke prijzen rekenen, maar ik let veel meer op andere aspecten dan op de prijs an sich. Ik heb meer aan een partner die met ons meedenkt, voortdurend verbetert en mee-innoveert dan aan een onderaannemer die alleen maar heel goedkoop is.” Hij geeft een voorbeeld. “Doordat wij de bouwtijd van een woning met de helft hebben verkort, moeten we iets doen om de natte processen in de bouw

te minimaliseren. Vocht is nu een groot probleem. Dus moedigen we partners aan om met ideeën te komen waardoor wij droger kunnen bouwen.”

### Ketenkennis borgen

Als supply chain manager is het mede Dams taak om de kennis in de keten te vergroten en te borgen, alsmede de kosten in de keten te verlagen. De nieuwe werkmethodes hebben al voor een forse verbetering gezorgd, maar tevreden is hij nog niet. “Werken volgens BIM en volgens de genoemde kernwaarden is voor onze partners nog niet zo gewoon als voor ons. Het moet nog meer vertrouwd worden, het moet standaardgedrag worden. Want pas dan kunnen we alle voordelen verzilveren”, zegt hij. Dura Vermeer stelt hoge eisen aan partners. En dat is best wel eens lastig nu de markt weer aantrekt en capaciteit al schaars begint te worden. Toch laat Dam zich niet verleiden om met partijen in zee te gaan die alleen op een traditionele manier willen samenwerken.

### Continuïteit en capaciteit

“Gelukkig werken onze huidige partners graag met ons samen. Zij hebben allemaal, net als wij, fors moeten investeren in het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze en dat werpt nu zijn vruchten af. We willen de samenwerkingsverbanden die we nu hebben bestendigen, want het is voor ons niet meer zo eenvoudig als vroeger om nieuwe onderaannemers aan boord te halen. We focussen op continuïteit en voldoende capaciteit bij onze huidige partners.” Om al deze uitdagingen de baas te kunnen, heeft Dura Vermeer supply chain managers nodig die inkoopkennis hebben, die op technisch vlak kunnen meepraten en een integraal proces kunnen managen en die ook nog eens *people manager* zijn. “Ja, ook het vak van inkoper is sterk veranderd. En dat is wat mijn werk zo verschrikkelijk leuk maakt. Het blijft iedere dag uitdagend”, besluit hij. ●



Organisatie: Dura Vermeer  
Bouw Hengelo

Naam en functie: Philip Dam,  
Supply Chain Manager

Omvang inkoopafdeling:  
9 fte (bij Dura Vermeer Bouw  
en Vastgoed, omzet 620 miljoen  
euro)

Belangrijkste inkoopuitdaging:  
capaciteit borgen bij de  
samenwerkingspartners nu met  
name de woningbouw sterk groeit,  
alsmede het verzilveren van de  
voordelen van werken met het  
Bouw Informatie Model.