

**Johan Krijgsman**

Waal

Faalkosten  
omlaag

Werkplezier  
omhoog

Johan Krijgsman is trots. En dat mag ook wel. Niet alleen is het nieuwe pand van Waal een weerspiegeling van de denkwijze van de onderneming; ook de manier waarop die denkwijze gestalte krijgt mag er zijn. Waal staat te boek als de exponent van het nieuwe bouwen, waarbij rekening gehouden wordt met bewoners, met medewerkers, met partners en met het milieu. En dat allemaal voor minder geld dan waarvoor traditionele bouwers het doen.



Hoewel Krijgsman de eer voor zijn succes deelt met een heleboel anderen, vindt hij het niet erg dat hij beschouwd wordt als de man die indertijd het voortouw genomen heeft en nu nog dagelijks bezig is met het fijnslijpen van zijn businessmodel. Want één ding is overduidelijk: Johan Krijgsman kan er maar geen genoeg van krijgen om de dingen om zich heen te verbeteren; telkens opnieuw.

“Ik ben eigenlijk begonnen vanuit ondernemerschap maar ook vanuit ontevredenheid. Het is allemaal zo gefragmenteerd in de bouw. Er zijn ontzettend veel partijen bij betrokken die allemaal redeneren vanuit hun eigen belang, terwijl het belang van de bewoner die tevreden wil zijn met zijn nieuwe woning centraal zou moeten staan. Doordat de prijs een doorslaggevende rol speelt, gaan al die partijen ook nog eens kijken hoe ze hun leveranties en diensten zo goedkoop mogelijk kunnen inkoop. Ook dat gaat ten koste van het resultaat. Door volgens ons model te werken, realiseren we heel veel besparingen. De kostprijs per woning is bij ons dertig procent gedaald. Dat bereiken we niet alleen met onze inkoop en door de afgelopen recessie, maar met hoe we de dingen doen. Beter nadenken, beter samenwerken en blijven leren van je fouten. Van die besparingen profiteert iedereen die deelneemt aan een project. Je kunt meer doen met minder geld.

#### **Maatwerk voor een massaprijs**

Het is niet zo moeilijk om een woning te bouwen voor een minimale prijs. Maar dan heb je als koper of huurder weinig meer in te brengen. En die inbreng willen we nou juist wel. We willen geen strakke conceptwoningen waarin alles al vastligt. Waal heeft

daarom het concept LeefID ontwikkeld: mensen kunnen al in een vroeg stadium kenbaar maken wat ze precies verwachten van hun toekomstige woning en van de plek waar hij staat. Die wensen vertalen onze woonconsulenten naar een individueel concept. Zo krijgt iedereen het huis dat afgestemd is op zijn wensen en niet een massaproduct waar je alleen maar ja of nee tegen kunt zeggen.

#### **Je weet precies wat je krijgt; nog voor er een schep de grond in gaat.**

Als je weet wat de klant wil, kun je dat gaan concretiseren. Maar niet door meteen met bouwen te beginnen. We hebben uitgesproken opvattingen over innovatie. Dat moet natuurlijk ook terugkomen in de praktijk. Dus voordat we beginnen, brengen we alle partijen bij elkaar. Iedereen kan zijn visie toevoegen aan het platform van ideeën. Vervolgens gaan we van start. Kennisdeling tussen alle partners is essentieel om een project naar een hoger plan te tillen. Het zorgen voor de juiste inbreng waarbij de bijdrage van iedereen optimaal tot zijn recht komt, noemen we MaakiQ. Doordat we met BIM werken, kan iedere toekomstige bewoner kennis maken met de woning zoals die is samengesteld

op basis van zijn wensen. Je weet precies wat je krijgt; nog voor er een schep de grond in gaat.

De manier waarop je met partners samenwerkt, bepaalt voor een groot deel je succes. We werken het liefst met vaste partners. Dat zijn bedrijven die niet alleen weten waar ze het over hebben, maar die ook gevoel hebben voor waar we bij Waal mee bezig zijn. Ze delen onze filosofie over bouwen en verbeteren. Daardoor groei je als onderneming en als individu. Maar ook het grote geheel gaat er anders uitzien: we stimuleren elkaar voortdurend om het beter en efficiënter te doen. Het is echt een andere vorm van bouwen.

#### **Zelfsturende teams**

Aanvankelijk werkten we met vaste projectteams. Ik kreeg steeds meer het gevoel dat we intern niet deden wat we uitdroegen. Vervolgens ontstond het idee om teams te gaan samenstellen rondom een bepaald type vastgoed. We hebben nu teams voor maatschappelijk vastgoed waaronder zorgfuncties, gestapelde combinatieprojecten, grondgebonden woningbouw en gestapeld binnenstedelijk. In de opstartfase hadden we nog een aantal teams die op de traditionele manier werkten, maar die hybride benadering bleek



**Johan Krijgsman is sinds 2005 directeur van Waal. De afgelopen jaren ontwikkelde hij voor Waal een innovatief businessmodel waarin virtueel bouwen, zelfsturende teams en faalkostenreductie de toonaangevende exponenten zijn.**

[www.waal.nl](http://www.waal.nl)

niet te functioneren. Toen hebben we de boel definitief omgegooid. Er zijn nu vijf teams die elk werken in een eigen productcategorie.

De wezenlijke drijfveer van de manier waarop we het nu organiseren is faalkostenreductie en werkplezier. Veel van dat plezier wordt ons ontnomen doordat we in de bouw in een vechtcultuur werken en niet in een samenwerkingscultuur. Veel dingen gaan op basis van wantrouwen en dat gaat ook ten koste van het werkplezier en de efficiency.

In 2005 ben ik in de directie van Waal gekomen. Tot 2010 hebben we gebouwd aan het bedrijf met managementtools. In die periode hebben we ons ook geprofileerd als bouwer van maatschappelijk vastgoed. Toen we in 2010 onze zelfsturende teams op de rit hadden was

het realiseren van hoogbouwprojecten ook gelukt. In dat jaar hebben we ook kennis gemaakt met LEAN. Iedereen hier heeft een training gekregen. We waren er vroeg bij en ik kan zeggen dat we er veel profijt van hebben gehad.

In de periode tussen 2010 en 2015 zagen we net als iedereen onze omzet omlaag gaan. Het was een periode van overleven en geen verlies maken. Die slappe tijd hebben we gebruikt voor ons eigen kantoor. De oorspronkelijke bouw was een oud cellenkantoor: in het midden een gang, links en rechts kleine kamertjes en maar twee vergaderruimtes. Het paste niet bij onze manier van

werken. In de nieuwe vorm hebben we veertien samenwerkingsruimtes. De verdiepingen zijn zo open mogelijk gehouden. Hier en daar zijn belkamers waar je ongestoord kunt telefoneren, maar verder is de hele inrichting gebaseerd op samenwerken. Het gerenoveerde pand van Waal heeft het BREEAM-NL Excellent-certificaat. Daardoor is het allemaal wel wat duurder geworden, maar het pand weerspiegelt ons denken. Het is prettig om erin te werken. We hebben het dan ook niet gebouwd om te laten zien wat we kunnen, maar vooral voor onszelf.

We meten hier voortdurend waar we mee bezig zijn. Je moet willen weten

Mensen worden weer enthousiast! Het is niet langer: dit kan niet en dat is moeilijk en zo wordt het heel duur... Nee, we kijken naar wat we willen bereiken met zijn allen en wat de makkelijkste en snelste manier is om tot het beste resultaat te komen. En dan kan er ineens verschrikkelijk veel.

Veel van het plezier wordt ons ontnomen doordat we in de bouw in een vechtcultuur werken en niet in een samenwerkingscultuur.

waar je staat, vind ik. We meten aan de hand van onze eigen labels. Intern doen we veel aan kennisuitwisseling in verbeterteams. Zo hebben we BIM gecombineerd met calculatie. We koppelen virtueel bouwen aan kostprijsbeperking. Je ziet direct je meetbare verbeterpunten.

We bouwen op zo'n manier dat het eerste huis veelal klaar is op het moment dat het laatste gefundeerd wordt.

In 2010 hadden we ons eerste LEAN-project. We hebben daar ontzettend veel van geleerd. We bouwen nu op zo'n manier dat het eerste huis klaar is op het moment dat het laatste gefundeerd wordt. Het is eigenlijk heel simpel: als er in huis één iets misgaat, kun je dat in huis twee anders aanpakken waardoor het meteen goed gaat. We gaan niet voor de afwijking, maar voor de standaard. Alles moet kloppen. En het klopt: de keukenleverancier komt meestal eerst inmeten en dan begint hij pas met produceren. Dat duurt weken. Nu komt hij gewoon met zijn keuken en hij past, omdat we zeker weten dat er geen afwijkingen zijn in de maatvoering.

Ik heb ervaren om bij recessies niet teveel te willen reorganiseren. Je bedrijfscultuur mag niet verloren gaan.

Dit jaar draaien we een omzet van 90 miljoen met 125 fte. We doen het dus niet verkeerd. Tegelijk zie je dat de markt weer aantrekt en dat is slecht voor de nieuwe waarden die in opmars zijn. Klanten willen het nu gewoon weer snel en voor een scherpe prijs. Dat is logisch, maar ik wil liever op een andere manier bekend staan. Ik wil lachende klanten die ook aan het eind van het traject

nog blij zijn. Ik ben er geen voorstander van om bij recessies teveel te reorganiseren. Je bedrijfscultuur mag niet verloren gaan. Als je teveel met mensen gaat schuiven, onderbreek je het leereffect. Ons huidige bestand is een goede basis. We werken nu met een Waal DNA-profiel zodat we gericht kunnen zoeken naar mensen die de Waal-mentaliteit hebben. Het is belangrijk dat je vaktechnische competenties beheerst, maar die komen alleen tot hun recht als je past in de heersende cultuur.

Waal heeft een duidelijke missie: we willen voorop lopen als vernieuwer in de bouw. We willen geen indruk maken met wat we zeggen, maar met wat we doen; met onze resultaten en met de manier waarop we die resultaten bereiken. Dat lukt als onze mensen dezelfde waarden nastreven. We stappen in waar de klantvraag ligt. We zijn mensen die bouwen voor andere mensen. Doordat iedereen hier er zo over denkt, kunnen we onszelf ook continu verbeteren. Bouwprocessen gaan sneller, we verlagen de faalkosten en we verhogen de kwaliteit en de klanttevredenheid. Alles wat we doen, doen we voortdurend beter, sneller en goedkoper. Daar komt het op neer. Het resultaat is dat we tevreden klanten hebben en dat we echt plezier hebben in ons werk. Onze merkbelofte is 'Geen woorden maar daden'. We geven lading aan die belofte door klantgedreven te denken en te handelen, door in de markt verbindingen te maken, door inspirerend leiderschap te tonen en door verantwoord te ondernemen. Als ik later terug mag kijken zou het fijn zijn als Waal te boek staat als een bedrijf dat de bouwwereld geïnspireerd heeft door een ander denkpatroon en een sterke innovatiedrang."