

Dorien Staal

Op zoek naar verbinding

Het is een atypisch carrièrepad dat Dorien Staal bewandelt. Vanuit een constructieve opleiding, via de verkoop van software en enkele HR-functies, is ze sinds 2016 algemeen directeur van Voorbij Prefab. Toch is er in al die functies een duidelijke rode draad te ontdekken: het verbinden van mensen. Dankzij een luisterend oor en inmiddels de nodige intuïtie boekt ze daarbij flinke successen.

Dorien Staal is duidelijk een kind van haar ouders. Haar vader was ingenieur, haar moeder binnenhuisarchitect. Na haar middelbareschooltijd gaat ze voor een studie Bouwkunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven, waar techniek en creativiteit mooi samenkomen. Aanvankelijk heeft ze het idee architect te worden. Maar tijdens de opleiding komt ze erachter dat ze meer heeft met feitelijke onderbouwing van de constructeur. De vraag ‘waar of niet waar’ vindt ze interessanter dan ‘mooi of niet mooi’. Dat haar toekomst in de bouw ligt is voor haar wel al snel duidelijk.

Sales engineer

Staal studeert af bij Spanbeton, onder begeleiding van prof. Wim Bennenk en prof. Cees Kleinman. In die periode merkt ze dat ze eigenlijk geen echte constructeur is. De hele dag liggers berekenen, daar wordt ze niet gelukkig van. Direct na haar studie gaat ze aan de slag als sales engineer bij SCIA. Acht jaar lang verkoopt ze reken- en tekensoftware aan ingenieursbureaus en aannemers. Haar constructieve achtergrond komt daarbij goed van pas: om te kunnen verkopen moet je de taal van de constructeur spreken en je kunnen verdiepen in constructieve vraagstukken. Het is de tijd dat ze haast iedere editie van *Cement* van voor tot achter spelt. Het is ook de tijd dat er een ontwikkeling plaatsvindt van 2D naar 3D rekenen en tekenen. Die overgang loopt voor veel constructeurs en tekenaars niet altijd even gemakkelijk. “Of je iets verkocht, had heel erg te maken met de vraag of mensen bereid waren dingen op een andere manier te doen, verandering te aanvaarden en zelfs te stimuleren. De variabele was dus niet zozeer het product maar de mens. Toen ik daarachter kwam ben ik enorm gefascineerd geraakt door het menselijke gedrag.”

Na acht jaar kent Staal de wereld van de grote ingenieursbureaus en aannemers zó goed, dat ze het tijd vindt voor wat

CV

naam Dorien Staal

leeftijd 45

opleiding Bouwkunde TU Eindhoven, Constructief ontwerpen

werkgevers SCIA, Ranger Human Capital, Lodiers & Staal, BAM, TBI, Voorbij Prefab



foto: Serge Ligtgenberg

anders. Wat ze wil, is best een ingewikkelde beslissing. Bij toeval komt Staal in gesprek met een werving- en selectiebureau, dat zich wil gaan richten op managementposities in de bouw. “Ik kon me daar gaan bezighouden met de vraag welk type mens je op welke plek nodig hebt om strategie te verwezenlijken. Dat sprak mij bijzonder aan. Zo vaak had ik al meegemaakt dat de mens de belangrijkste factor was om veranderingen door te kunnen voeren.”

Human resources

Na 3,5 jaar komt Staal op het idee het werk niet meer voor een werkgever, maar voor zichzelf te gaan doen, samen met een collega. “Ik was nauwelijks begonnen of BAM belde me of ik hen wilde ondersteunen bij een aantal recruitmentvraagstukken. Ik zag het eigenlijk niet zitten om bij hen in dienst te gaan,

ik had mijn pijlen gericht op mijn eigen bedrijf. We besloten dat ik aan de slag ging als interimmer. De vraag die BAM stelde was namelijk bijzonder interessant, ze wilden een gemeenschappelijke recruitmentafdeling opzetten. Dat was in die tijd hard nodig. Voorheen moest elk BAM-bedrijf afzonderlijk mensen werven. Er was geen uitwisseling van sollicitanten en vacatures over de verschillende BAM-bedrijven en daarmee misten ze ook de kracht die van een gezamenlijke werving uitgaat. Het betekende wel het nodige voor een aantal medewerkers, zo moesten de bedrijven hun individuele arbeidsmarktcommunicatie los laten. De uitdaging was hoe je mensen enthousiast kon krijgen hieraan mee te werken en met elkaar een sterk werkgeversmerk te bouwen.”

Staal rondt het project met succes af. BAM hanteert sindsdien één duidelijk merk naar de arbeidsmarkt, heeft één website voor selectie, één recruitmentafdeling. Ze werkt in die periode fulltime voor het bouwbedrijf. Tijd om dingen voor haar eigen bedrijf te doen, heeft ze niet. Bij BAM vinden ze het tijd worden dat ze bij hen in dienst komt. Er liggen nog zo veel meer kansen, vooral op HR-gebied. Ze gaat aan de slag als HR-manager van BAM-PPP, met als opdracht internationale

2



2 Project aan de Watersportboulevard in Harderwijk

foto: Serge Ligtenberg

3 Wand voor project Castor in Veenendaal

foto: Serge Ligtenberg

vestigingen van BAM-PPP op HR-gebied beter met elkaar te verbinden. Als volgende stap wordt ze HR-directeur van BAM-Woningbouw. “Ik had beperkte kennis van HR, dat hield me aanvankelijk nog tegen. Ik vind mensen en organisaties boeiend, maar ben ook wel van de business. Er zat een flinke reorganisatie aan te komen en zag dat als een kans. Ik kreeg te maken met allerlei belangen, onder meer vanuit vakbonden, ondernemersraden en regio's. Toen pas werd me echt duidelijk waar mijn meerwaarde ligt: mensen bij elkaar brengen en richting geven. Dat is wel een beetje de rode draad in mijn carrière. Het oplossen van complexe vraagstukken, met veel verschillende belangen, dwars door de organisatie en een hoge mensfactor. Die overstap naar HR vond ik aanvankelijk best een gok, maar achteraf is die heel bepalend geweest in alles wat ik heb gedaan. Het heeft me nieuwe perspectieven gegeven op cultuur, leiderschap en organisaties.”

“Ik vond HR leuk, maar ben ook wel van de business”

Een nog grotere uitdaging komt op haar pad met het traject ‘Back-in-shape’. Twaalf BAM-bedrijven moesten worden samengevoegd tot twee. “In plaats van af te wachten wat dat voor mij zou betekenen, heb ik me bij de Raad van Bestuur gemeld en gezegd dat ik ze graag wilde ondersteunen. Zo ben ik in het changeteam terechtgekomen, als verantwoordelijke voor HR. Naast belangen van vakbonden en ondernemersraden, speelde hierbij ook nog eens mee dat BAM een beursgenoteerd bedrijf is. Er waren veel ogen op ons gericht, ook van buiten. En het moest allemaal in heel korte tijd gebeuren, het was echt topsport. Bijna continu, zeven dagen in de week, werkten we aan het project. Er moesten ook pijnlijke beslissingen worden genomen: we moesten afscheid nemen van 650 collega's. Natuurlijk is dat zuur, maar ik heb altijd voor ogen gehouden dat door die organisatiewijziging veel anderen hun baan konden behouden. Wat je kunt doen is het op een menswaardige manier begeleiden, eerlijk en open durven zijn. Bijvoorbeeld door mee te denken over de toekomst van de collega's die niet verder konden bij BAM.”

3



4 Mallen worden volledig gerobotiseerd vervaardigd

foto: Serge Ligtenberg

5 Automatisering heeft de medewerkers van Voorbij Prefab goed gedaan



4

“Mijn overtuiging is dat je met openheid en begrip veel meer bereikt dan met macht en druk”

“Het mooie is dat de relatie met de OR in die periode intensief en goed was. Daar werd ik echt heel blij van. Ik heb iedereen altijd de ruimte gegeven om hun mening en gevoel te delen. Op de weg naar een doel ben ik best bereid een omweg te maken als dat iemand helpt. Als we uiteindelijk maar wel voorwaarts gaan in dezelfde richting. Mijn overtuiging is dat je met openheid en begrip veel meer bereikt dan met macht en druk. Ik heb niets van macht in mijn systeem zitten, heb ook weinig met hiërarchie. Ik heb echt niet meer respect voor de CEO dan voor de timmerman. Misschien wel andersom. Zo ben ik opgevoed, mijn ouders hechtten nul waarde aan status en er was heel veel respect voor echt vakmanschap.”

TBI

Als het Back-in-shape-programma is afgerond, raakt Staal in gesprek met Daan Sperling, CEO van TBI, over een functie Directeur organisatieontwikkeling en communicatie. “Ik vind BAM echt een heel gaaf bedrijf, maar ik merkte wel dat het veel

centraler was geworden. TBI is een groep van zelfstandige bedrijven, waar de zeggenschap bij de zelfstandige ondernemingen ligt. Voor beide modellen is wat te zeggen. Voor mij gaat het erom dat ik een waardevolle bijdrage kan leveren aan het succes van de onderneming, hoe deze ook georganiseerd is. Ik heb dat altijd zo gevoeld, bij BAM én bij TBI.”

Kort nadat Staal start bij TBI, gaat ze, in het kader van een kennismakingsrondje bij alle TBI-bedrijven, op bezoek bij Voorbij Prefab, producent van vooral prefab-betonwanden voor de woningbouw (foto 2 en 3). “Ik viel als een blok voor het bedrijf. Wat ik zag, was precies waarvan ik twintig jaar geleden mensen al hoorde zeggen dat het moest kunnen: informatie uit een BIM-model van de bouwer rechtstreeks naar de robot van de producent sturen. Ik zag meteen wat Voorbij Prefab bedoelde met het credo ‘What you BIM is what you get.’”

Als vrij kort daarna de directeur van Voorbij Prefab weggaat, ruikt Staal haar kans. “Voorbij Prefab is voor mij echt een droombedrijf. Hier komt alles samen waarover ik in vorige banen enthousiast was: organisatie, vakmanschap, constructie, beton, automatisering/robotisering, commercie. Voor mij is de cirkel daarmee rond geworden.”

“Ik viel als een blok voor het bedrijf”



5

Automatisering

Als Staal begint bij Voorbij Prefab, heeft het bedrijf net een belangrijke fase achter de rug. Er is een nieuwe volledig geïmplementeerde carroussel geïmplementeerd (foto 4) en het aantal werknemers is gereduceerd van 180 naar 35. Zo is er bijvoorbeeld nog maar één calculator in dienst. Bij een prijsaanvraag haalt hij de gegevens uit het BIM-model (of eigenlijk het Revit-model) van de klant. Binnen enkele uren kan er een prijs worden afgegeven. Ook het aanbrengen van de wapening is volledig geautomatiseerd. Los van de tijdwinst die dat oplevert, is het voordeel daarvan dat er geen staaf te veel wordt aangebracht omdat de robot de netten op maat maakt. Gemiddeld is er zo'n 40% wapening gereduceerd, van standaard wapening is geen sprake. Dat hoeft ook niet. Het aanbrengen van 10 verschillende wapeningsconfiguraties kost niet meer tijd dan 10 dezelfde. Er komt bijna geen mensenhand aan te pas. Voorbij Prefab heeft het zwaar gehad in de crisis, maar is er heel goed uitgekomen. Dat is een heel positieve ervaring voor het bedrijf en zijn medewerkers (foto 5). "Als ik nu de tranen van blijdschap zie in de ogen van de mannen die de zware jaren hebben meegemaakt, dan voel ik me heel voldaan."

Groot voordeel van de automatisering en robotisering zijn niet zozeer de kosten, het is nog maar de vraag of het zo veel goedkoper is. Belangrijker is de flexibiliteit. "De bouw fluctueert enorm. Zo'n 80% van de werken verschuift. Toen ik startte heb

ik nog even het idee gehad dat we onze klanten moesten 'opvoeden' en hen beter moesten laten plannen. Maar inmiddels zie ik ook wel in dat dat een verloren strijd is. En dat is onze klanten niet te verwijten. Zij zijn ook weer afhankelijk van een heleboel externe factoren, daar hebben wij al helemaal geen invloed op. We hadden laatst acht projecten waarvan er zeven werden uitgesteld. Om zeven verschillende redenen..." "Wat wij wel kunnen doen is ons proces zodanig inrichten dat we de fluctuaties kunnen volgen en in nauw contact blijven met onze partners over de planning. Door de hoge graad van robotisering en dus beperkte hoeveelheid arbeid, kunnen we de capaciteit relatief eenvoudig opschalen. We zijn recent naar een dubbele ploeg gegaan (foto 6). Het is een overzichtelijk aantal medewerkers die we dan extra nodig hebben. Voor de robot maakt dat niet uit, die draait wel door. Inmiddels zitten we al een tijdje op een verlengde ploeg. Zo passen we ons aan op de vraag uit de markt."

Uitdagingen voor de toekomst zijn er nog volop. Uiteindelijk zou Staal naar een soort capaciteitsbedrijf willen, waarin klanten capaciteit inkopen. "De klant moet bij wijze van spreken mee kunnen kijken in onze planning en zelf zijn eigen productie in kunnen plannen. Ziet hij ergens een dal in de productie dan kan hij die productiecapaciteit reserveren. Wil hij per se in een piek laten produceren, dan zal daar een prijskaartje aan hangen. Logisch ook, want om dat waar te kunnen



6

maken moeten wij bijvoorbeeld op zaterdag gaan werken en dat brengt extra kosten met zich mee. Op die manier zouden we ook vroegboekorting kunnen geven. Of bedrijven tegen een aantrekkelijke prijs een heel jaar tijdslots in laten kopen.”

Innoveren

Hoewel het productieproces al behoorlijk goed is geoptimaliseerd, is er nog veel te winnen. Bijvoorbeeld door nog meer te robotiseren. “We zijn het proces steeds verder aan het optimaliseren. We werken daarvoor samen met onze klant. We nodigen ze uit in onze fabriek en laten ze meedenken over het proces. Bijvoorbeeld over de positie van instortingvoorzieningen. Als die door een kleine aanpassing gestandaardiseerd kan worden, zodat het aanbrengen minder tijd kost, is dat weer een verkorting van de taktijd. Uiteindelijk is de enige restrictie de maximale afmeting van de mal en de dikte van de wand.”

Een ander voorbeeld waarin de klant meehelpt het proces efficiënter te maken, is op het gebied van aansturing van de productie. Voorbij Prefab werkt met een BIM-protocol voor klanten. Hoe beter ze daaraan voldoen, hoe meer punten ze kunnen verdienen en hoe meer korting ze krijgen. Inmiddels is het een sport geworden om zoveel mogelijk punten te scoren. “De korting die wij geven – het gaat om zo’n €100 per woning –

verdienen wij terug omdat we minder engineering te doen hebben. Maar het aardige is dat het BIM-protocol ook voor de klant veel extra voordelen heeft. Ook voor hen loopt het proces veel efficiënter, vooral omdat wij pas in beeld komen als het definitieve model gereed is. Wij hebben weinig tijd nodig voor engineering en dus gaat de fase waarin modellen continu wijzigingen, door bijvoorbeeld kopersopties, aan ons voorbij. Daar zit misschien nog wel de meeste winst. Van een partner hoorde ik dat sinds hun BIM-model goed aansluit op ons protocol ze 20% op engineeringskosten besparen. Toch hebben we die €100 nodig als prikkel. Dat vind ik typisch voor de bouw.”

Qua robotisering zijn de laatste stappen nog niet gezet. “Nu zijn er medewerkers die handmatig kozijnen plaatsen. Dat zie ik ook nog wel veranderen. Wat door een robot gedaan kan worden, moeten we door een robot laten doen. Robots worden ook zelflerend. Nu is dat nog niet aan de orde, maar over een paar jaar kan een robot op basis van het monitoren van menselijk handelen zichzelf het vak leren. Ook denken we na of we de isolatie niet al mee kunnen nemen in ons productieproces. En misschien op termijn ook het metselwerk of de steenstrips. We gaan daar binnenkort een pilot mee starten. Als we daarmee de schaarste aan vakmanlieden op de bouw kunnen reduceren, dan is dat een belangrijke overweging.”

Innovaties zoekt Voorbij Prefab ook op andere terreinen. Met 3D-betonprinten bijvoorbeeld. Recent is het bedrijf een samenwerking aangegaan met CONCR3DE, een startup die een betonprinter heeft ontwikkeld waarmee ze op 0,2 mm nauwkeurig kunnen produceren (foto 7). Ze doen dat met een betonmengsel op basis van geopolymeren. “Door die samenwerking kunnen wij veel leren, over en weer. Het is heel inspirerend om samen te werken met zo’n startup. Het is heel sterk vanuit passie gedreven, ik word daar echt heel enthousiast van. Ik zie niet gebeuren dat we een hele woning gaan printen, maar dit soort ontwikkelingen willen we wel heel graag van dichtbij volgen. Met name het duurzame materiaalgebruik vind ik boeiend.”

Cultuur

Of een bedrijf erin slaagt te innoveren, heeft volgens Staal heel veel met cultuur te maken. “Ideeën zijn er genoeg in de bouw. Ingenieurs barsten ervan. Maar het gaat erom hoe je ze van de grond krijgt. Daar schort het nog wel eens aan. Een probleem is het gebrek aan diversiteit. De leiderschapscultuur is vaak dominant, dat stimuleert vernieuwing onvoldoende. Ik ben ervan overtuigd dat als er beter geluisterd wordt naar mensen op de werkvloer, er ook een hoop bleeders voorkomen kunnen worden. We zouden eigenlijk met de hele bouw op een cursus ‘open vragen stellen en luisteren’ moeten gaan. Ik vind dat je een cultuur moet creëren waarin mensen zichzelf kunnen en durven te zijn. Waarin geluisterd wordt naar frisse ideeën van alle medewerkers, dwars door de organisatie. Ook al passen die niet direct in jouw beeld. Ik neem daar zelf een meer faciliterende rol in, een stijl die overigens niet altijd wordt herkend.”

**“We zouden met de hele bouw-
branche met elkaar op een cursus
‘open vragen stellen en luisteren’
moeten gaan”**

“Er zou ook meer ruimte moeten zijn voor vrouwen. Ik ben rolmodel bij VHTO, een stichting die meiden stimuleert om voor een technische studie te kiezen. Ik stel aan jonge meiden wel eens de vraag wie er beter kan organiseren, jongens of meisjes? Meisjes, roepen ze dan resoluut. Maar hoe komt het dan toch dat op de bouw bijna alleen maar mannen rondlopen? En hoe vaak werd er op een Betondag niet aan mij gevraagd of er ook een collega voor de technische uitleg beschikbaar was op de stand. Deel van de oorzaak ligt bij de



7

selectie. In een sollicitatiegesprek zal een man veel sneller zeggen dat hij iets kan, terwijl een vrouw zich vaak kwetsbaarder opstelt en eerder zal aangeven waar ze aan twijfelt bij zichzelf. Vrouwen moeten zich daar bewust van zijn, snappen dat dingen anders kunnen overkomen dan hoe ze het hebben bedoeld, eenvoudigweg omdat we anders denken. Het helpt ook als mannen beseffen dat vrouwen in algemene zin bescheiden spreken over hun kennis en ervaring.”

Intuïtie

Het is een boeiende wereld waarin Staal opereert. Duidelijk is dat ze goed op haar plek zit. De pragmatiek van de bouw en het type mens waar je mee te maken hebt, heeft haar altijd heel erg aangesproken. Ze heeft veel intensieve en leerzame jaren achter de rug. Steeds vaker laat ze zich daarbij leiden door haar intuïtie. “Durven koersen op die intuïtie, dat zou ik nog meer willen doen. Maar ik roep nooit iets wat ik niet waar kan maken. Dat past gewoon niet bij me.” Spijt van dingen heeft ze niet. Ze gelooft daar niet in, in spijt. Wel in leren van. Ze heeft namelijk een enorme drive om zich te verbeteren. Haar lat ligt erg hoog en ze beseft dat dat het leven niet altijd eenvoudiger maakt.

Ze vult haar rol misschien wat anders in dan anderen. Ze heeft de overtuiging dat ze door zichzelf te blijven, ook bijdraagt aan een gewenste cultuur in de bouw van openheid en samenwerken.

Jacques Linssen