



### **Kesselaar & Zn. een bijzonder bouwbedrijf**

Kesselaar & Zn. is een bouwbedrijf in Alkmaar, dat vastgoed in de regio bouwt, onderhoudt en verduurzaamt. Het is een familiebedrijf dat ongeveer 30 jaren bestaat. Er werken thans ca. 50 medewerkers in vaste dienst en er zijn vaste en langdurige relaties met partners, onderaannemers en ZZP-ers. Ook met de meeste opdrachtgevers – vooral in de regio – zijn er langdurige relaties.

Het bedrijf is als metselbedrijf opgericht door René Kesselaar en een compagnon. Dit was een reactie op de traditionele hiërarchische, ruwe en weinig empathische cultuur in de bouw waar geen respect was voor elkaar en ook nog eens laag betaald werd. Kesselaar wilde een bedrijf met kenmerken van de structuur en cultuur van het Rugby-spel dat hij beoefende: allen gelijkwaardig, samenwerken en vertrouwen op elkaar. Daarmee zou hij 'dicht bij zichzelf' blijven en 'vanuit zijn hart werken'. Zó dat hij en zijn medewerkers met plezier naar hun werk zouden gaan. Daarin slaagde hij goed.

In deze lijn zette zoon Guido de leiding van het bedrijf voort in 2015.

### **De 'sociale innovatie'**

Het is niet mogelijk om een moment te noemen waarop sprake was van 'een sociale innovatie' anders dan de oprichting van het bedrijf zelf. Vader René en later zoon Guido en vanaf 2017 medebestuurder Ferry, hebben de aanvankelijke intentie voortgezet en verder ontwikkeld: allen gelijkwaardig, samenwerken en vertrouwen op elkaar. De leiding blijft dicht bij zichzelf en geeft het goede voorbeeld. Ze sturen op werkgeluk en 'jezelf kunnen zijn'.

### **Strategie**

De doelen van Kesselaar & Zn. zijn: een mooi proces neerzetten en een beter product. Geld en groei staan niet voorop. Het bedrijf concurreert met andere bouwbedrijven bij opdrachtgevers niet voor de laagste prijs en ze jagen niet iedereen over de kling om dat te realiseren. Het bedrijf richt zich vooral op opdrachtgevers in de eigen regio; dat houdt de lijnen en de reistijden kort, de te reizen kilometers laag en het benut en onderhoudt de regionale betrokkenheid van bedrijf en medewerkers.

Met co-makers wordt een overeenkomst gesloten van 2 A-4tjes waarin Kesselaar & Zn. aangeeft hoe zij zullen omgaan met de co-maker: samenwerken op basis van vertrouwen. Met deze partners wordt ook drie à vier keer per jaar gesproken om bij te houden of alles naar wens gaat en of er

eventueel nieuwe wensen zijn. Als de culturen blijken te verschillen en dat zit de medewerkers in de weg, wordt op bestuursniveau gezocht naar afspraken over samenwerking op het niveau van doelen. Soms moet daarbij ook Kesselaar & Zn. water in de wijn doen. De gedachte is dan: 'onze werkwijze werkt voor ons, dat hoeft een ander bedrijf niet over te nemen als het niet bij hen past'.

### *Langetermijnperspectief*

Er is een langetermijnperspectief ontwikkeld met de medewerkers. Het lange termijnperspectief reikt nu tot 2028 en luidt voor de drie afdelingen als volgt.

Het team Onderhoud moet 'klantgericht, data gestuurd, proactief en CO2 neutraal' blijven of worden.

Het team Projecten werkt in 2028 met vaste opdrachtgevers in woningbouw, nieuwbouw en renovatie, zorgwoningen en bedrijfsunits; de samenwerking is project-overschrijdend en het team werkt dan CO2 neutraal.

Voor het team Bedrijfsvoering blijft de administratie leidend en het team draagt zorg voor het financieel gezond houden van het bedrijf. Zij scheppen tevens de randvoorwaarden voor het fluitend aan het werk gaan van de medewerkers en voor hun duurzame inzetbaarheid, gezondheid en veiligheid. Zorg voor duurzaamheid geldt ook de gebouwen, de procesinrichting, het wagenpark en het materiaal.

### **Structuur en werkwijze**

De drie afdelingen zijn ingericht naar klantgroep en aard van het werk: Onderhoud, Grote innovaties en nieuwbouwprojecten en Bedrijfsvoering. Binnen deze afdelingen opereren groepen die het werk uitvoeren, samen met comakers.

Bij Onderhoud bijvoorbeeld komt de opdracht-bon binnen bij de werkvoorbereiding en die geeft de uitgewerkte opdracht door ofwel direct aan de timmerman of aan de uitvoerder. De uitvoerder regelt op hoofdzaken het werk en de planning met de comakers, controleert de voortgang én maakt complimenten als het werk goed afgeleverd is. Vroeger werkte de uitvoerende timmerman op zijn ervaring de opdracht af. Nu doen ze dat ook op ervaring maar tevens volgens een protocol (een gestandaardiseerd proces) dat samen met het hele team ontwikkeld is en gericht is op de inhoud. De timmerman in een onderhoudsteam, houdt direct contact met de opdrachtgever en/of bewoners en hij coacht zo nodig de loodgieter, elektricien, schilder, tegelzetter of stukadoor van een andere aannemer of de ZZP-er. En als iets anders loopt dan in het protocol voorzien, lost de timmerman dat direct met de partner en/of opdrachtgever op of hij schakelt de uitvoerder in.



De meeste collega's van Onderhoud komen 's morgens voordat om 7:30u het werk begint, naar kantoor om de dag te starten en spullen in hun bus te laden; de meesten hebben een eigen bus.

De medewerkers van Nieuwbouw en projecten komen naar de bouwlocatie waar een container met spullen staat en zij beginnen de dag daar. Bij Nieuwbouw en projecten is er voor elke opdrachtgever een 'contractmanager' of projectleider en daarnaast een werkvoorbereider en vijf

eigen timmermannen. Zij zijn verantwoordelijk voor de klanttevredenheid, de doorlooptijd en twee à drie innovaties.

### *Procesverbetering*

Sinds een jaar of twee is er een 'procesbegeleider' aangesteld, een jonge HBO-er. Hij begeleidt het proces van standaardiseren en optimaliseren van processen en protocollen opstellen met de medewerkers samen. Het gaat om het bereiken van steeds betere samenwerking onderling en met comakers en om steeds betere resultaten. In zo'n verbeteringsproces gaat de procesbegeleider vele malen met 'de jongens' om de tafel zitten om te horen wat zij leuk en handig vinden. Er zijn formulieren ingevoerd waarop medewerkers – via een app. - bepaalde gegevens ten aanzien van proces en resultaat (ook wat ging er fout) moeten invullen. Daar is wel eens weerstand tegen bij de uitvoerende medewerkers. Maar als hen is uitgelegd waar het voor dient en als aan hun concrete bezwaren gehoor wordt gegeven, worden de formulieren wel geaccepteerd en ingevuld. Die informatie wordt nu gebruikt voor data-analyses die input kunnen leveren voor procesverbetering. Ook de oorzaken van vaak terugkerende fouten kunnen zo getraceerd worden. Aan de procesverbetering komt nooit een einde: 'het kan altijd beter en leuker'. Medewerkers worden aangemoedigd om kritisch naar het eigen proces te kijken, bijvoorbeeld waar het gaat om circulair werken/ materialen hergebruiken. 'Als je denkt dat het slimmer kan, ga 't testen'.

### **Cultuur**

Aan medewerkers wordt door directie en collega's vertrouwen en waardering gegeven. Het management vertrouwt er op dat de collega's zich houden aan het protocol en de afspraken die daaruit voortvloeien. Zij worden regelmatig geïnformeerd over voortgang en resultaten en ze worden betrokken bij de ontwikkeling van het langetermijnperspectief. Er wordt naar ze geluisterd als ze hun visie, ideeën of bezwaren naar voren willen brengen.

Het management is transparant en legt ook uit waarom dingen (bijvoorbeeld tussen afdelingen) zo zijn afgesproken als ze zijn afgesproken. Bijvoorbeeld: waarom moeten uitvoerende medewerkers 'uren schrijven'? Er is aandacht bij het management voor het faciliteren van het werk.

De leiding is zich ervan bewust dat ze het goede voorbeeld moet geven. Zo wordt een veilig klimaat gecreëerd waardoor de medewerkers de verantwoordelijkheid die bij ieders rol past, ook echt nemen en eventueel verbetervoorstellen of problemen naar voren brengen. Medewerkers hebben de vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren, binnen de afspraken. Zij worden niet gecontroleerd op tijden bijvoorbeeld en er zijn geen functioneringsgesprekken; wel voortgangs- en loopbaangesprekken. De directie vraagt ook naar wat de medewerker leuk vindt en of hij of zij het leuk vindt om aan een specifiek project of speciale opdracht mee te doen en zo zijn of haar talent te ontwikkelen. Als er meningsverschillen zijn met een opdrachtgever of co-maker waar de medewerkers zelf niet uitkomen, gaat de directie in gesprek met die partner, maar niet voordat ze het verhaal van de eigen vakman gehoord hebben.

Medewerkers zijn tot op grote hoogte autonoom. Bij de afdeling Onderhoud bijvoorbeeld is er wel een uitvoerder. Hij heeft andere verantwoordelijkheden, maar hij verdient hetzelfde respect als de andere medewerkers en is niet meer waard dan een ander. Deze uitvoerder is verantwoordelijk voor het werk van 6 werkvoorbereiders en 20 timmermannen van de afdeling Onderhoud; hij organiseert, regelt en coacht het werk van zo'n 100 man, als je de co-makers meetelt.

### *Kernwaarden*

Dit bouwbedrijf vormt een contrast met de rest van de bouwsector waar kortetermijndenken en sturen op maximale winst gangbaar is. Bij Kesselaar & Zn. gelden 'kernwaarden' De kernwaarden van het bedrijf werden een paar jaar geleden vastgelegd.

1. Gastheerschap: 'alleen tevreden gasten worden loyaal aan ons bedrijf'.
  - Wij verrassen de klant
  - Wij dragen gastvrijheid overal uit.

- Wij kijken door de ogen van de klant
  - Wij verzorgen de 'WOW-factor'
2. Loyaliteit: Klantvertrouwen verdien je alleen door loyaliteit.
    - Wij gaan fluitend naar het werk
    - Vertrouwen vormt voor ons de basis
    - Wij zijn een lange-termijn partner
    - Wij zijn helder, direct en eerlijk.
  3. Vernieuwing: het vertrouwen dat ontstaat door gastheerschap en loyaliteit zorgt voor een stabiele basis voor vernieuwing, vooral in het zuinig en verantwoord omgaan met materialen, energie en afval.

## Resultaat

### *Bedrijfsresultaten*

Meestal is het resultaat een goed product en lagere kosten. De klanttevredenheid is prima. Er is jaarlijks een winst. De directie kent alle medewerkers een vast netto bedrag toe als aandeel in de winst. De hoogte daarvan is per medewerker gebaseerd op een aantal transparante 'spelregels'. Er zijn langdurende contracten met opdrachtgevers voor Onderhoud en vele opdrachten worden aan het einde van de termijn weer voor drie of vijf jaar verlengd. Weliswaar lukt het vooruit plannen met de nieuwbouw minder goed. Maar de portefeuille is toch ook op deze afdeling tot 2025 voor zo'n 70% gevuld en op hoofdlijnen is de portefeuille voor 2028 ook al bekend.

### *Werkplezier*

De werknemers ervaren een heel duidelijk positief verschil met hun vorige werkgevers. Kesselaar & Zn. is geen doorsnee bouwbedrijf. Hier is iedereen – inclusief directie – gelijkwaardig. 'Je wordt behandeld als persoon, er zijn geen bazen, er is geen controle. Het voelt als één team van 50 mensen waar iedereen op zijn of haar niveau een steentje bijdraagt; hier ervaart men vertrouwen en vrijheid'. Bij dit bedrijf krijg je ook kansen; er wordt gekeken naar wat je leuk vindt en wat je hobby's zijn; zo word je 'in je kracht gezet'. En 'je wordt gesteund en ontzien als er (privé-) problemen zijn', zeggen medewerkers. Een andere zegsman waardeert de platte organisatie, 'er is geen drempel, iedereen is benaderbaar, iedereen is wie die is; ik kan ook mezelf zijn'. Bij introductie van een nieuw administratief systeem onlangs werd een team met gebruikers opgericht ter voorbereiding daarvan. De gebruikers konden eisen naar voren brengen, contacten met de leverancier van het nieuwe systeem hebben en zij werden bij het testen ervan betrokken. Gebreken in het systeem die na installatie door de gebruikers werden gemeld, werden snel opgelost.

Anderen zeggen het weer anders: 'Kesselaar & Zn. is geen doorsnee bouwbedrijf, het is menselijk en sociaal, je wordt behandeld als persoon; er zijn geen bazen, er is geen controle. Hier heb je



vertrouwen en vrijheid, de lijnen zijn heel kort. We denken in oplossingen. Het is gewoon een mooi bedrijf'. Het komt natuurlijk wel eens voor dat een nieuwe medewerker niet in of bij het bedrijf, het team of de cultuur past. Ook voor een comaker kan dat wel eens zo zijn. Dan wordt dat uitgesproken en desnoods wordt afscheid genomen.

## Verantwoording

Om deze casebeschrijving te kunnen maken werden interviews gehouden met: twee directieleden, een managementassistente/receptioniste, een procesbegeleider en twee timmerlieden, waarvan

één in de rol van Uitvoerder van de afdeling Onderhoud en de ander in de rol van meewerkend voorman. Ter voorbereiding werd de website van het bedrijf bezocht en publicaties waarin naar Kesselaar & Zn. verwezen wordt, bestudeerd.

### **Referenties**

De publicaties waarnaar hierboven verwezen wordt, staan op de Kennisbank Sociale Innovatie:

[Sociale innovatie? Bij ons 'de normale manier' \(kennisbanksocialeinnovatie.nl\)](https://kennisbanksocialeinnovatie.nl)

[Zeggenschap voor flexwerkers. Voorbeelden uit de praktijk \(kennisbanksocialeinnovatie.nl\)](https://kennisbanksocialeinnovatie.nl)

[Flexibilisering als keuzeprocess: sociale innovatie in praktijk \(kennisbanksocialeinnovatie.nl\)](https://kennisbanksocialeinnovatie.nl)

Oktober 2023

TNO, Fietje Vaas