

strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde

processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel

management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren

werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel

eliminieren strategie ontplooiing visueel management Over meer stenen voor een euro just-in-time (tijdigheid) v

& samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele &

eliminieren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samen

gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling

samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele &

management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & s

werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) versp

eliminieren Over het creëren van klantwaarde mense

werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) versj

time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele &

management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & s

processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) jus

(ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) ve

time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie o

management stabiele & gestandaardiseerde pro

& gestandaardiseerde processen nivelleren wer

samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) jus

eliminieren strategie ontplooiing filosofie visuee

gestandaardiseerde processen nivelleren werk

samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) jus

eliminieren strategie ontplooiing filosofie visuee

gestandaardiseerde processen nivelleren werk

samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) jus

eliminieren strategie ontplooiing filosofie visueel i

& gestandaardiseerde processen nivelleren wer

samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) filosofie stabiele

& gestandaardiseerde processen Over hoe het samen beter en slimmer kan nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel

management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren

Over continu verbeteren en een beter resultaat



nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) verspilling

management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen

n mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling

heid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele &

gement stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen &

en mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) visueel

standaardiseerde processen nivelleren

jidoka (ingebouwde kwaliteit) verspilling

standaardiseerde processen nivelleren

i jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-

i strategie ontplooiing filosofie visueel

ement stabiele & gestandaardiseerde

xden mensen & samenwerken jidoka

nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-

ralteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel

en Over het elimineren van verspilling stabiele

gement stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen &

i mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling

heid) verspilling elimineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele &

Lean Bouwen volgens Heembouw

inieren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen &

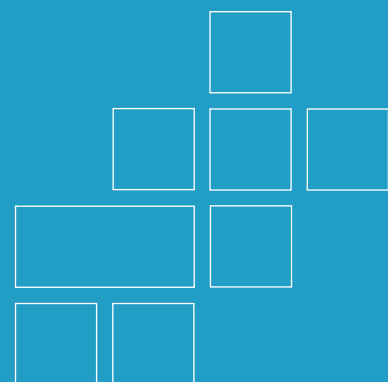
andaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen & samenwerken jidoka (ingebouwde kwaliteit) just-in-time (tijdigheid) verspilling

jidoka (ingebouwde kwaliteit) verspilling elimineren Over hoe je van goed naar beter gaat stabiele

mineren strategie ontplooiing filosofie visueel management stabiele & gestandaardiseerde processen nivelleren werkzaamheden mensen &

over het creëren
van klantwaarde
en het elimineren
van verspilling

over het creëren
van klantwaarde
en het elimineren
van verspilling



Inhoud

7 **inleiding**
over het creëren van
toegevoegde waarde voor
de klant

9 **voorwoord**
Lex van den Elsen
Louwman & Parqui (Toyota)

11 **het Lean huis**
een systeem
gebaseerd op een structuur,
niet zomaar een set
technieken

12 **missie & visie**
strategie ontplooiing

14 **verspillingen
eliminieren**
problemen zijn goud waard

18 **mensen &
samenwerken**
alleen samenwerken leidt tot
het beste resultaat

24 **filosofie**
bouwen
aan je cultuur

26 **visueel
management**
laat zien waar je staat

28 **stabiele en
gestandaardiseerde processen**
succes is geen toeval

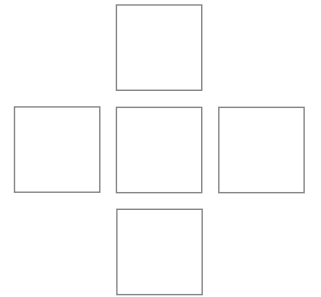
30 **nivelleren
werkzaamheden**
onder- en overbelasting
voorkomen

32 **jidoka**
maak problemen
zichtbaar en bespreekbaar

36 **just-in-time**
de exacte
hoeveelheid op de juiste tijd
op de juiste plaats



Inleiding over het creëren van toegevoegde waarde voor de klant



Het creëren van toegevoegde waarde voor de klant is het bestaansrecht van Heembouw. Mede daarom zijn wij in 2004 gestart met de introductie van Lean Bouwen volgens Heembouw, gebaseerd op de Lean-filosofie van Toyota. Deze aanpak is inmiddels niet meer weg te denken uit ons bedrijfsproces. Dit heeft ertoe geleid dat de faalkosten verminderd zijn en dat de doorlooptijd van onze projecten verkort is. Daaraan levert de aandacht voor de samenwerking met onze leveranciers een belangrijke bijdrage.

De bouw heeft een enorm verbeterpotentieel waar Lean goed op in kan spelen. We zien dat verschillende bouwbedrijven gaan starten met de toepassing van Lean-instrumenten. Een Lean-bedrijf worden houdt echter meer in dan dat. Lean is een filosofie die de hele bedrijfsvoering raakt. Met dit boek delen wij graag onze ervaringen met Lean Bouwen met onze relaties.

De Lean filosofie past goed bij ons bedrijf en onze cultuur. Want ook bij ons staat de mens, die zelf verantwoordelijk is voor zijn denken en doen, centraal. Door de voortdurende aandacht voor het creëren van klantwaarde en elimineren van verspilling zijn we met elkaar steeds bezig onszelf en onze werkwijze te verbeteren. Met als doel maximale klanttevredenheid door het leveren van de gewenste kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten.

Lean Bouwen volgens Heembouw blijft zich binnen een lerende organisatie als de onze verder

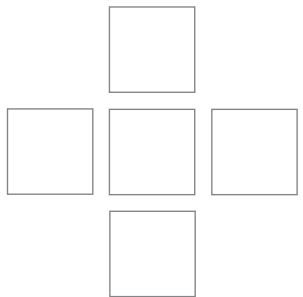
ontwikkelen. Dat betekent veel gebruik maken van de gezamenlijke projectruimtes, nog meer de samenwerking zoeken met leveranciers en meer gebruik maken van elkaars kennis en kunde. De inzet van HeemBouwportaal als digitaal medium om projectgegevens, informatie en kennis met elkaar te delen, zowel in- als extern, speelt daarbij een belangrijke rol. Ook het werken met BIM (bouw informatie modellen) zorgt voor een goede samenwerking, vermindering van faalkosten en een snellere doorlooptijd van onze projecten.

Met Lean Bouwen volgens Heembouw kunnen we door beter en concreter samen te werken de klantvraag optimaal invullen. Hierdoor worden de verschillende belangen goed op elkaar afgestemd, wat uiteindelijk voor iedereen een beter resultaat oplevert.

Namens de Groepsdirectie van Heembouw,
Peter Lammertink
Stefan van der Zwet



Voorwoord Lex van den Elsen Louwman & Parqui (Toyota)



Ik heb het voorrecht bij een geweldig bedrijf te mogen werken: bij Louwman & Parqui, de importeur van de automerken Toyota en Lexus. Als manager dealer development ben ik zeer betrokken bij de continue verbetering van alles wat we doen. Met één doel voor ogen: onze klant zo optimaal mogelijk bedienen. Of het nu gaat om de importeur, de dealer of de individuele medewerker. Ik ben verantwoordelijk voor het optimaliseren van processen, het toevoegen van kennis en kunde en een mentaliteit te creëren waarbij de klant zich altijd centraal gesteld voelt. Want bij Toyota draait het allereerst om de klant. Onze global vision is niet voor niets 'To be rewarded with a smile'.

De Toyota Way is hierbij onze drijfveer. Het is onze manier van werken. Onze cultuur. Het begrip 'lean' gebruiken wij niet. We hebben geen lean projecten, geen lean coaches. Toch is Toyota dé benchmark op dit gebied.

Gek eigenlijk. Ik denk dat we gewoon lean zijn, zonder het écht te beseffen. Het is onze dagelijkse manier van doen. It's part of our DNA!

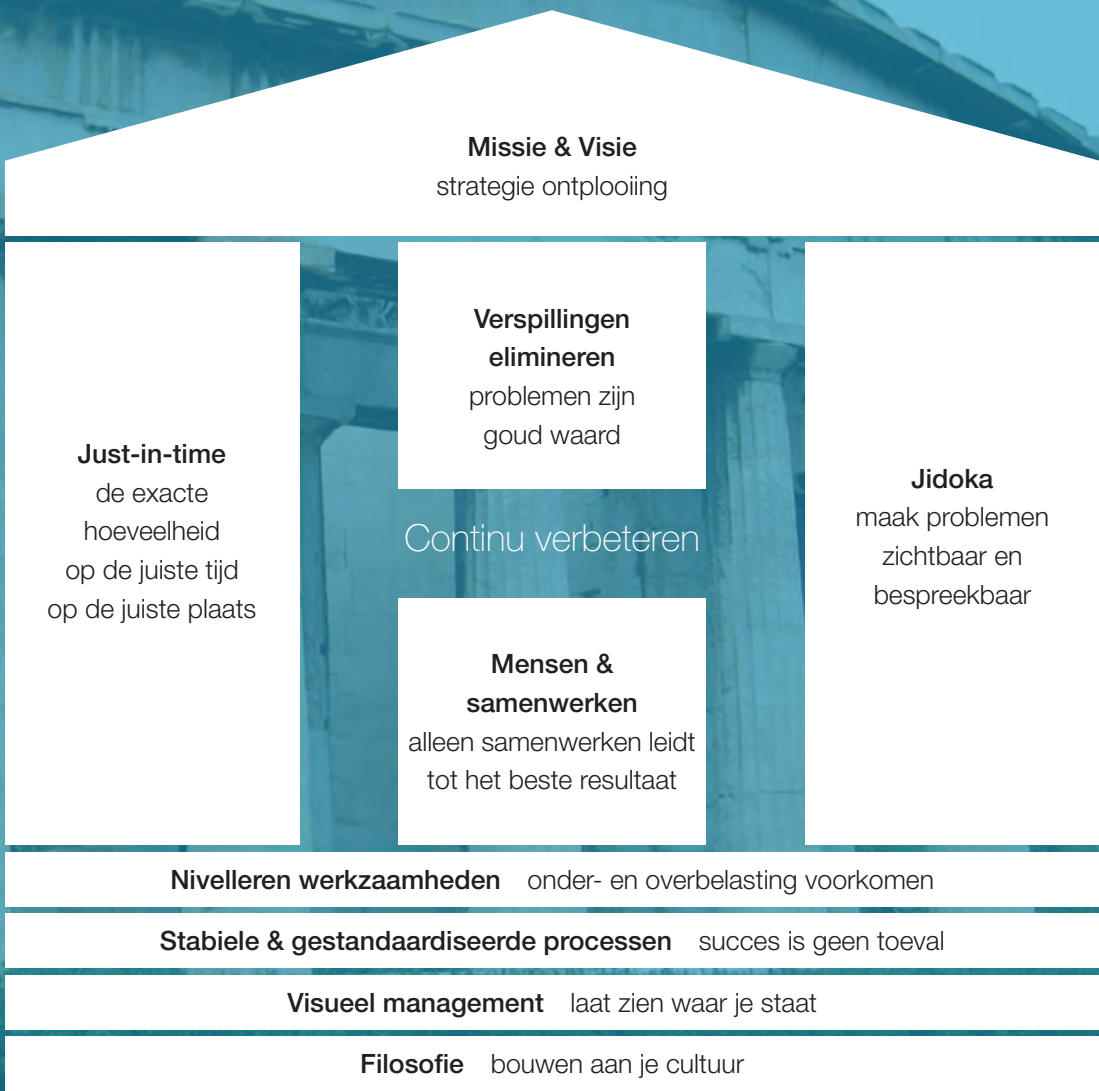
Bedrijven die aan 'lean' willen gaan doen zoeken regelmatig contact met ons. Ze willen leren over de Toyota Way en de 14 Management Principles, beschreven door Jeffrey Liker, om daarmee hun organisatie 'lean' te maken. Maar, alleen met die principes ben je er nog niet. Het is een cultuur, gericht op het constant zoeken naar verbetering.

Heembouw is een bedrijf waarvoor ik veel respect heb opgebouwd. Heembouw is bezig 'lean' te worden. Of wellicht al te zijn. Het zit in de mens. En iedere keer wanneer ik mensen van Heembouw tegen kom, ontmoet ik open, aardige, gemotiveerde mensen. Constant op zoek naar verbetering. En met respect voor mens en omgeving. Dit zijn dé twee zaken

die bij Toyota ook centraal staan. En om dit daadwerkelijk voor elkaar te krijgen is een prachtige prestatie. Niet als PR instrument of imago builder. Nee, van binnenuit. Omdat het geloof er is. En omdat het ook zo wordt gevonden. Ik zie het allemaal in Heembouw terug. Ook wanneer ik andere bedrijven spreek die Heembouw kennen, komt dit beeld duidelijk naar voren. Mooi!

Ik wens Heembouw veel succes in haar verdere groei en ontwikkeling.

Lex van den Elsen
Manager dealer development
Louwman & Parqui (Toyota)



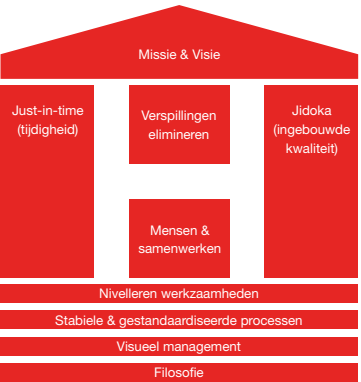
Het Lean huis: een systeem gebaseerd op een structuur, niet zomaar een set technieken

Lean Bouwen volgens Heembouw is gebaseerd op het Toyota Productie Systeem en de Toyota Way. In het zogenaamde TPS huis - ook wel Lean huis genoemd - is dit systeem gevisualiseerd. Heembouw heeft daar een eigen vertaling van gemaakt.

Waarom gebruikt zelfs Toyota een huis als symbool voor haar productie systeem? Omdat dit een gestructureerd systeem symboliseert. Het een kan niet bestaan zonder het ander. Want ook al is elk element op zichzelf uniek, belangrijker is dat de elementen elkaar versterken. Het systeem werkt dus als een geheel. Het huis kan alleen sterk zijn wanneer zowel het dak, de pijlers als het fundament sterk zijn. Het is zo sterk als haar zwakste schakel.

De elementen het dak, de pijlers, het hart en het fundament

Het begint bij je doelstelling - het dak, voor Toyota is dat de beste kwaliteit, laagste kosten, kortste doorlooptijd. Dan zijn er de twee pijlers: just-in-time en jidoka, te vertalen als respectievelijk tijdigheid en ingebouwde kwaliteit. Centraal in het hart staan de mensen. Tenslotte is er een aantal basiselementen, die zorgen voor stabiliteit en een gestandaardiseerd systeem.



14 Leidende Principes verankerd in de cultuur

Het succes van de Toyota Way is terug te voeren op 14 managementprincipes die zijn verankerd in de cultuur van Toyota. Om ze beter te kunnen begrijpen zijn ze onderverdeeld in 4 categorieën die allen - in het Engels - met een “P” beginnen:

- ❑ **Filosofie (Philosophy):** Lange-termijn denken;
- ❑ **Proces (Process):** Verspillingen elimineren;
- ❑ **Medewerkers en Partners (People/Partners):** Respecteer ze, daag ze uit, en laat ze groeien;
- ❑ **Problemen Oplossen (Problem Solving):** Continu verbeteren en leren.

Bij Heembouw hebben we deze principes vertaald naar Leidende Principes, die op verschillende plaatsen in dit boekwerk terugkomen.

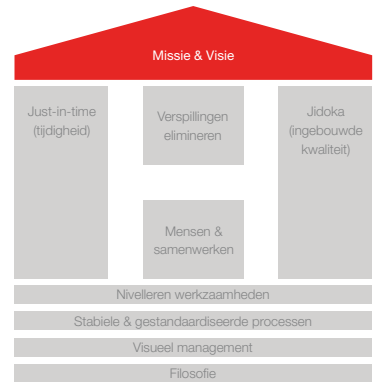
missie & visie

strategie ontplooiing



Het dak is ons ultieme doel

Het dak van het huis is onze noordpijl: ons ultieme doel, ons toekomstbeeld (visie). In ons ondernemingsplan is vastgelegd waar we naar toe willen en hoe we dat willen bereiken (missie). Hierbij gaat het erom dat elk onderdeel van de organisatie de dingen doet in lijn met de doelstellingen en acties die vastgesteld zijn.



Ondernemingsplan onze weg naar succes

In ons ondernemingsplan staat de focus op klantgroepen centraal. Door focus op een specifieke klantgroep kan meer klantwaarde worden gecreëerd. Met als resultaat meer toegevoegde waarde, een goed lopend proces, weinig verspilling en een beter product.



Onze visie wij creëren en realiseren dé integrale huisvestingsoplossing

Dat betekent dat wij voor alle huisvestingsvragen op het gebied van nieuwbouw en renovatie onze opdrachtgevers een allesomvattende oplossing kunnen bieden. Deze heeft betrekking op de totale levenscyclus van een gebouw. Wij zijn ervan overtuigd dat een integrale benadering van een huisvestingsprobleem tot de beste oplossing leidt.

Onze missie hoe wij ons doel willen bereiken

- Wij handelen vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor mens en milieu.
- Wij ontwikkelen voortdurend kennis en stemmen onze organisatiestructuur af op onze klantgroepen. Hierdoor kunnen wij blijvend specialismen en diensten ontwikkelen om de best passende oplossing te bieden.
- Wij zijn ervan overtuigd dat samenwerken tot het allerbeste resultaat leidt. Verbindend leiderschap en een mens- en resultaatgerichte werkwijze zijn hiervoor bepalend. Wij zijn hierdoor een aantrekkelijke partij voor onze omgeving.
- Wij streven naar een optimaal bouwproces waarbij met name kennis van ontwerpen, bouwkosten, installaties, uitvoeringsmethoden en duurzaamheid voortdurend doorontwikkeld wordt.

verspillingen elimineren problemen zijn goud waard

Leren van je fouten

Verspilling is weggegooid geld en zorgt er alleen maar voor dat we harder moeten werken. Wachtijd, onnodige voorraad, meer doen dan gevraagd ... verspilling komt in allerlei vormen voor. Door oog te hebben voor het geheel, kan verspilling worden voorkomen. Problemen zijn goud waard. Door ze op te lossen, wordt gewerkt aan verbetering. Dus maak fouten bespreekbaar, help oplossingen te vinden en geef positieve feedback.

Go to gemba

ga ter plekke kijken wat er aan de hand is, om problemen structureel op te lossen

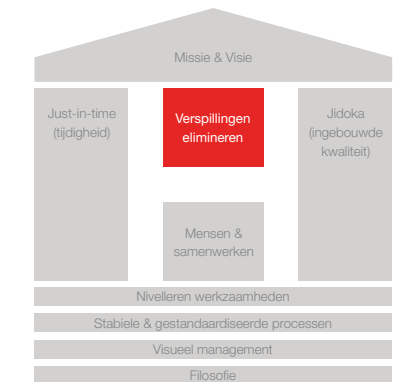
Het structureel oplossen van problemen zorgt voor continue verbetering. Ga daarvoor ter plekke kijken wat er aan de hand is ('Go to Gemba'), en stel betrokkenen de volgende vragen:

- Wat wil je bereiken?
- Waarom lukt dat niet? (5 x waarom)

Dan kom je tot de kern van het probleem en kun je tot structurele oplossingen komen, en daarmee voorkomen dat dezelfde problemen zich blijven herhalen.

Projectevaluaties en leveranciersbeoordelingen leren van fouten en successen

Projectevaluaties laten ons leren van gerealiseerde projecten: wat ging goed en wat kan beter? Het is een van de vaste contactmomenten die we met onze voorkeurleveranciers en jaarcontractpartijen hebben, naast de inkoopgesprekken en jaarlijkse evaluatie. Het geeft ons de



mogelijkheid om met elkaar te bespreken hoe we de samenwerking ervaren, en met deze feedback krijgen onze leveranciers de kans te verbeteren.

Onze leveranciersbeoordelingen omvatten een groot aantal punten. Dat loopt uiteen van de standaardaspecten als ontwerp, offerte, werkvoorbereiding en uitvoering, tot de meer specifieke aspecten die alles met de Lean Bouwen-aanpak te maken hebben. Dit zijn bijvoorbeeld orde op de bouwplaats, waarde creatie en samenwerking. Door de beoordelingen open met elkaar te bespreken komen we tot een verdere verbetering van onze samenwerking, met als gezamenlijk doel meer klantwaarde en een hogere klanttevredenheid.



Voor de nieuwbouw van de A4 mall, een design & build project voor de automotive sector dat Heembouw in 2009 realiseerde, was een stalen 'wokkel' bedacht om auto's daaroverheen te laten rijden van en naar de verschillende verdiepingen. Meten is weten. Daarom werd samen met leverancier Bijkon een proefopstelling gemaakt om het concept in de praktijk te testen.



Lean training leveranciers een goed op elkaar ingespeeld team presteert beter

Als hoofdaannemer realiseert Heembouw een groot deel van haar projecten en dus omzet door en met haar leveranciers. In onze samenwerking met leveranciers kunnen we de grootste verbeteringen realiseren in zowel het creëren van klantwaarde als het elimineren van faalkosten. Daarbij is het belangrijk dat ook onze leveranciers waar moeten maken wat wij als Heembouw verkopen. Goed ingespeelde teams, en de juiste teams op het juiste project, zorgen voor het beste resultaat.

Daarom organiseert Heembouw Lean-trainingen voor haar voorkeurleveranciers, zodat gezamenlijk meer waarde aan de klant kan worden geleverd. Er zijn twee soorten trainingen. Een introductietraining waarbij het erom gaat dat ook onze leveranciers de toegevoegde waarde van de Lean-aanpak zien en dit toepassen in hun manier van werken. De tweede training gaat om het leren zien van klantwaarde en verspillingen. Heembouw en haar leveranciers werken samen aan continue verbetering; dat betekent onderlinge verbeterpunten signaleren en samen oplossen.



Leveranciersbijeenkomsten het gaat om een duurzame samenwerking

Om haar leveranciers nog meer te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen, organiseert Heembouw jaarlijks bijeenkomsten met haar voorkeurleveranciers. Tijdens deze bijeenkomsten wordt in een open dialoog met elkaar van gedachten gewisseld over de samenwerking, wat er beter kan, hoe dat bereikt kan worden en welke toekomstige ontwikkelingen er zijn.

Leidend principe

Ga ter plekke kijken ('gemba') om goed inzicht te krijgen in problemen en de situatie te begrijpen.

Leidend principe

Neem weloverwogen beslissingen door alle opties in beschouwing te nemen. Is de beslissing genomen, implementeer deze dan snel.

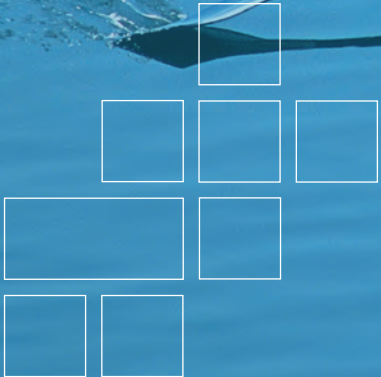
Leidend principe

Streef ernaar een lerende organisatie te worden door grondige zelf-reflectie ('hansei') en continu verbeteren ('kaizen').



mensen & samenwerken

alleen samenwerken leidt tot het beste resultaat



Het kloppend hart zijn de mensen en hun continue verbeteringen

Het hart van het huis is de wil en de bereidheid continu te verbeteren. Daarbij gaat het om het elimineren van verspillingen. Dit kan alleen bereikt worden door met elkaar samen te werken: alleen samenwerken leidt tot het beste resultaat.

Leveranciersmanagement kennisdelen en continu verbeteren

Twee weten meer dan één; uit overleg ontstaat meerwaarde. Bij presteren gaat het niet om de prestaties van het individu, maar veel meer om het vermogen om als team en als collectief te presteren. Door samen te werken met onze leveranciers, klanten en onze eigen collega's komen we tot de meest optimale oplossing

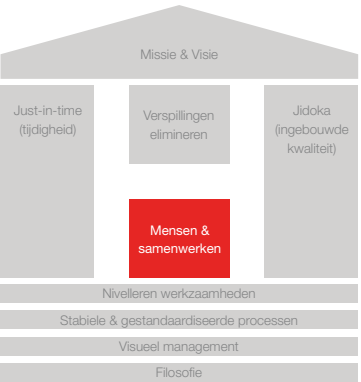
John Overdevest
inkoopmanager Heembouw

“Ook bij prijsselecties kan je nog steeds voor voorkeursleveranciers kiezen. Als je kan werken met goed ingespeelde teams, die elkaar over en weer goed kennen, kan je snel schakelen, wordt de procestijd verkort, krijg je een betere kostprijs, minder faalkosten en uiteindelijk voor alle partijen een beter resultaat.”

voor de klant. Een goede samenwerking met onze leveranciers levert meer waarde voor de klant, leidt tot nieuwe ideeën, een efficiënt proces en kostenbeheersing. Ons leveranciersmanagement is gericht op meer kennisdeling en het continu verbeteren en afstemmen van elkaars processen. Zo wordt de waarde voor de klant verhoogd en de klanttevredenheid verder verbeterd.

Respect een belangrijk element in het Lean denken: de vertaling naar de praktijk

Succes komt door tevredenheid en steun van klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, en je omgeving. Respect draait om elkaar helpen om samen beter te worden.



Daar moet je dus continu aan werken door alles in het werk te stellen om elkaar te begrijpen en verantwoordelijkheid te nemen om te bouwen aan vertrouwen.

Lex van den Elsen
manager dealer development Toyota & Lexus

“Naast permanente verbetering is de kern van de Toyota Way ‘respect hebben’. Respect voor de bijdrage die een ander mens levert, de kennis die hij of zij inbrengt. Door kennis te delen kom je samen verder. Het is constant zoeken naar mogelijkheden om te verbeteren in plaats van stil te staan bij waarom iets niet lukt.”



*Bouwt aan
onze toekomst*

Heembouw Studiehuis het laten groeien van mensen

Een professionele medewerker is vakbekwaam, kan samenwerken, beheerst de processen en neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen handelen. Zo kan blijvende kwaliteit geleverd worden, conform de wens van de klant. Daarvoor moeten alle collega's beschikken over de juiste kennis en kunde en de informatie die nodig is om voor het werk te kunnen doen. Dit houdt ook in dat iedereen zijn kennis en informatie aan anderen beschikbaar stelt.

Een belangrijke bron voor leren, is het leren van onze fouten. Dat betekent dat we in staat moeten zijn om fouten aan de orde te stellen en anderen ermee te confronteren, zowel in- als extern. Dat vraagt vertrouwen en de juiste



vaardigheden.

Het Heembouw Studiehuis draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van onze medewerkers en zorgt voor een actueel aanbod van opleidingen en trainingen om het kennis- en competentiebeleid voor Heembouw te faciliteren. Een leertraject per functieladder maakt inzichtelijk welke persoonlijke ontwikkelmogelijkheden er binnen Heembouw zijn. Zo kan elke medewerker zien welke doorgroeimogelijkheden er zijn, en welke vaardigheden en competenties gevraagd worden om die groei te bereiken.

Lerende organisatie mensen boeien en laten groeien

Goed opgeleide en betrokken medewerkers leiden tot goede resultaten en dus continuïteit.



Heembouw streeft ernaar een lerende organisatie te zijn. Wij willen onze mensen graag binnen de organisatie houden en ons talent de mogelijkheid bieden zich verder te ontwikkelen. Ontwikkeling van onze medewerkers en het levend houden van onze cultuur zijn bepalend voor het faciliteren van onze groei. Via het Heembouw Studiehuis wordt medewerkers een groot aantal opleidingen aangeboden, waarvan het merendeel in company.

Functieladder inzicht in ontwikkelmogelijkheden

Een leertraject per functieladder maakt inzichtelijk welke persoonlijke ontwikkelmogelijkheden er binnen Heembouw zijn. Komt iemand bijvoorbeeld als calculator/ werkvoorbereider onze organisatie binnen, dan maakt de functieladder inzichtelijk hoe doorgegroeid kan worden naar een andere functie. Ieders groei-ambities worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkel plan (POP) en de voortgang wordt tijdens de regelmatig terugkerende coachingsgesprekken besproken. Op deze manier is en blijft het helder hoe ieders ontwikkeling verloopt.

Kennisgroepen werken aan kennisdelen

Samenwerken is het sleutelwoord: de wil en het vermogen om zowel met de eigen collega's binnen de Heembouw groep als met onze klanten en leveranciers samen te werken zorgen voor het beste resultaat. Kennisdeling is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. In kennisgroepen wordt hieraan gewerkt. Dit zijn groepen van professionele medewerkers uit verschillende vestigingen



die een gezamenlijk thema als kennisgebied hebben, en die werken aan het ontwikkelen en delen van deze kennis. De behoefte die daaraan binnen de organisatie bestaat, is daarbij leidend. Zo is sprake van continue verbetering en wordt de samenwerking tussen vestigingen bevorderd. Binnen Heembouw zijn er kennisgroepen op het gebied van commercie, duurzaamheid, leveranciersmanagement, Lean Bouwen, planontwikkeling, calculatie, automatisering en veiligheid en kwaliteit.





Pull-plannen het gezamenlijk met alle partijen plannen van de uitvoeringsfase

Op basis van het definitief ontwerp wordt gezamenlijk met alle betrokken partijen – de opdrachtgever, de belangrijkste leveranciers, architect en adviseurs – het totale uitvoeringsproces van een project ingepland. Tijdens deze pull-planningsessies worden knelpunten voor aanvang van een project gesignaleerd en in overleg opgelost. Uiteindelijk kunnen op deze manier de afspraken met de opdrachtgever en andere partijen beter worden nagekomen, met als resultaat een hogere kwaliteit en een kortere doorlooptijd. Het pull-plannen kan bij Heembouw plaatsvinden in de pull-planningsruimten, maar



gebeurt bij renovatieprojecten ook op locatie zodat de situatie ter plekke voor alle partijen inzichtelijk is.

Deze gezamenlijkheid is belangrijk omdat:

- uitgangspunten van opdrachtgever en architect worden gedeeld;
- raakvlakken tussen activiteiten onderling beter worden afgestemd;
- knelpunten eerder worden gesignaleerd;
- optimalere oplossingen worden aangedragen;
- draagvlak wordt gecreëerd en commitment uitgesproken over het eindresultaat.

Wekelijkse werkbepreking bewaken en verfijnen van de pull-planning op de bouw

We bewaken en verfijnen de pull-planning met op de bouwplaats aanwezige partijen tijdens de wekelijkse werkbepreking. Zo wordt de planning nauwlettend gevolgd en kan indien nodig tijdig worden ingespeeld op (on)voorzienene zaken die ten koste gaan van de afgesproken kwaliteit, pull-planning en logistiek. Dit alles om zo veilig mogelijk, met grote betrokkenheid tijdig te kunnen leveren; met de gevraagde kwaliteit en tegen de laagst mogelijke (faal)kosten.

Arthur Straathof uitvoerder

“Ik spreek een uur van te voren de weekplanning door met de voorman, we plannen daarna met de onderaannemers de week. We nemen dan gelijk de dingen mee die belangrijk zijn over 2 of 3 weken want bij sommige dingen moet je verder kijken dan 1 week. Dat werkt prima.”



Werkbepreking bouwplaats meer betrokkenheid bij werkzaamheden en planning op de bouw

Naast de wekelijkse werkbepreking met de leveranciers houden we wekelijkse werkbeprekingen met het eigen personeel op de bouwplaats. Deze werkbeprekingen leveren input van zowel de uitvoerders als het

Chafik el Gourari timmerman

“Dankzij de weekplanning die uit de wekelijkse werkbepreking komt weet ik direct wat er moet gebeuren. Ook als Arthur er niet is, ben ik goed op de hoogte.”



bouwplaatspersoneel en zorgen voor meer betrokkenheid bij het project en de planning. Veiligheid is een vast onderdeel tijdens deze werkbeprekingen en krijgt hiermee wekelijks aandacht, waardoor de oude opzet van de statische toolbox-meetings komt te vervallen.

Leidend principe

Zorg ervoor dat leidinggevendene van de organisatie de ontwikkelmogelijkheden krijgen en benutten om te groeien. Zij moeten de core business grondig begrijpen, de bedrijfscultuur naleven en overdragen aan anderen binnen de organisatie.

Leidend principe

De ontwikkeling van ons eigen talent is goud waard. Laat ze ontwikkelen tot uitmuntende mensen en teams die de bedrijfsfilosofie naleven.

Leidend principe

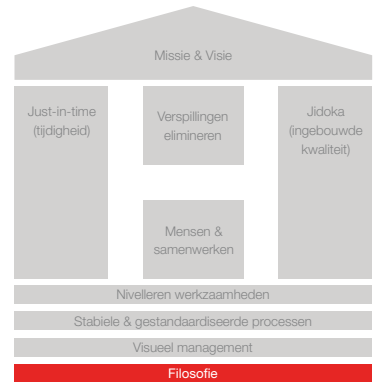
Samenwerken leidt tot het beste resultaat. Laat zien dat we ons uitgebreide netwerk van partners en leveranciers waarderen door ze uit te dagen te verbeteren en ze daarbij te helpen.

filosofie

bouwen aan je cultuur

Het fundament als stabiele basis

Onder het huis ligt het fundament. Dit is de stabiele basis onder ons Heembouw huis. Dit start met de filosofie, waarin onze klantgerichte cultuur centraal staat.



Filosofie

bouwen aan onze cultuur

Meedenken met de opdrachtgever zodat uiteindelijk het meest optimale resultaat wordt bereikt. Dat is onze werkwijze. Dit zit al decennia lang in onze genen. Dat betekent constant nadenken over de vraag waar onze toegevoegde waarde ligt en hoe we zo goed mogelijk aan de wensen van klanten tegemoet kunnen komen. Hierbij staat onze klantgerichte cultuur centraal. Om hier zo goed mogelijk invulling aan te geven hebben we bijvoorbeeld al in 1996 ons eigen architectenbureau Habeon Architecten opgericht om klanten vanuit de turnkey gedachte te kunnen bedienen. Dit stimuleerde een verdere gezonde groei van onze organisatie, met een uitbreiding van ons werkgebied met vestigingen buiten Roelofarendsveen.

Onze kernwaarden

het hart van onze cultuur

- **Klantgericht:** De klant staat centraal in ons handelen. Wij begrijpen onze klant en leveren herkenbare toegevoegde waarde door de best passende huisvestingsoplossing te bieden.
- **Betrouwbaar:** Wij zijn integer, professioneel en hebben kennis van zaken. Daarbij nemen wij verantwoordelijkheid voor onze acties en komen onze afspraken na.
- **Innovatief:** Wij zijn creatief in de ontwikkeling van diensten en producten voor de klant. In samenspel met onze omgeving zijn we continu bezig met kennisontwikkeling en verbeteren van onszelf.
- **Mensgericht:** Wij spreken elkaar aan op gedrag, uiten onze waardering en geven aan wanneer het beter kan. Persoonlijke groei en ontwikkeling

krijgen alle aandacht. Onze leiderschapstijl is gericht op het stimuleren van samenwerking en het nemen van verantwoordelijkheid.

□ **Ambitieuze:** Het behalen van successen en daarin de beste te zijn is ons doel. Wij willen onze doelstellingen realiseren en nemen daarvoor de verantwoordelijkheid. Het behaalde resultaat is onze motivatie; daar spreken wij elkaar op aan.

□ **Ondernemend:** Om de klantwens in te vullen zoeken we pro-actief naar nieuwe mogelijkheden. Daarbij zien we nieuwe kansen en durven risico's te nemen. Het behalen van bovengemiddeld rendement is ons streven.

Leidend principe

Neem weloverwogen beslissingen, gebaseerd op de lange termijn strategie van de onderneming; zelfs wanneer dit in strijd lijkt te zijn met korte termijn financiële doelstellingen.

visueel management laat zien waar je staat

Visueel management: laat zien waar je staat

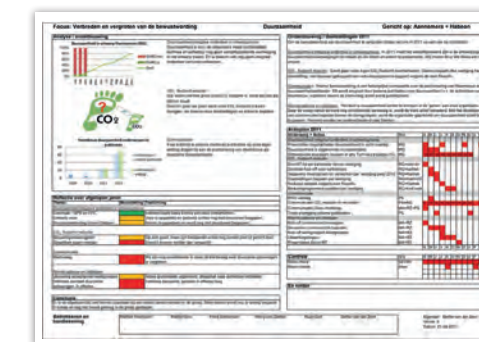
We kunnen pas bijsturen wanneer afwijkingen van het geplande zichtbaar zijn. Dit geldt niet alleen voor levensgrote planningen met een standlijn met daarbij knelpunten die aandacht verdienen, maar voor veel meer.

A3-kaarten maakt doelgerichte verbetering inzichtelijk

Strategie ontplooiing is een belangrijk onderdeel van de Lean filosofie en is gericht op doelgerichte verbetering. Met behulp van A3-kaarten wordt direct inzichtelijk waar het om gaat. De A3-kaart vertelt een logisch verhaal. Het bevat de analyses van prestaties in het verleden, reflectie over wat er wel of juist niet gerealiseerd is, de focus en doelstellingen voor het komende jaar en de acties die er nodig zijn om die doelstellingen te bereiken.

A3-kaarten worden (half)jaarlijks gemaakt. Op groepsniveau zijn er A3-kaarten voor: Klant & Markt, Financiën en voor Personeel. Elke vestiging heeft zijn eigen A3-kaart die op de groepskaarten gebaseerd is en ook op diverse units en afdelingen worden jaarlijks A3-kaarten opgesteld. Ook zijn er thema A3-kaarten zoals

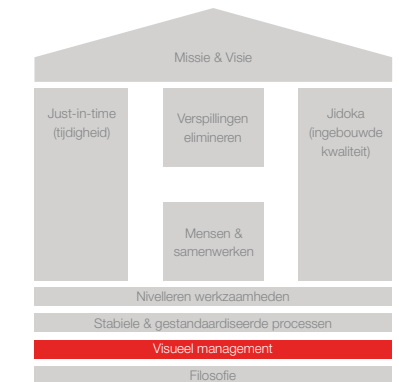
Dubo. Verder zijn er A3-kaarten gericht op interne projecten.



Voorbeeld A3-kaart



Voorbeeld dashboard



Dashboards de laatste stand van zaken in één oogopslag

We gebruiken veelal zogenaamde dashboards om de laatste stand van zaken weer te geven in grafieken met daarbij een stoplicht als indicator of iets volgens plan gaat. En ook de stand van kleine voorraden op de bouwplaats geeft een signaal af, als onderdeel van 5S.

Met andere woorden: visueel management is een krachtige manier – van bouwplaats tot directieoverleg – om inzicht te hebben in de actuele situatie zodat tijdig bijsturen mogelijk wordt.

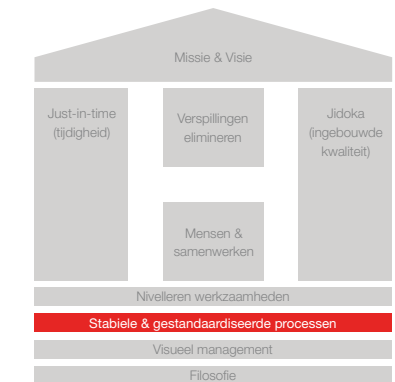
Leidend principe

Gebruik visuele hulpmiddelen zodat afwijkingen zichtbaar worden en maak inzichtelijk hoe ze verholpen worden.

stabele en gestandaardiseerde processen succes is geen toeval

Standaardisatie: succes is geen toeval

Gecontroleerd werken volgens gestandaardiseerde werkprocessen is de basis voor continu verbeteren en zorgt voor efficiency en kwaliteit. Want zo kunnen we successen herhalen en fouten voorkomen.



Kwaliteitssysteem standaard processen, sjablonen en checklists

✓ Kwaliteitsysteem

Ons digitale kwaliteitssysteem, met daarin processchema's, sjablonen en checklists, is een belangrijke bron voor deze standaarden. En omdat we ISO9001, VCA** en FSC gecertificeerd zijn, zijn alle vereisten daarvoor ook direct in het systeem opgenomen en geïntegreerd in onze eigen standaarden. Het is aan de gebruikers om met verbeteringen te komen, want zij weten vaak het beste hoe hun werk en daarmee sjablonen en checklists beter kunnen. Zo blijft het een dynamisch systeem.

HeemBouwportaal vermindert fouten en daarmee faalkosten

Via het HeemBouwportaal kunnen in- en externe gebruikers via een centrale plek veilig projectgegevens uitwisselen, documentstromen beheren en kennis delen.

John Overdevest
inkoopmanager Heembouw

“Wij zien HeemBouwportaal als een belangrijke stap naar verdere ketensamenwerking met onze leveranciers, wat hen en ons in staat stelt projectgegevens veilig uit te wisselen, die bovendien altijd actueel zijn.”

Door de integratie met Outlook/MS Office en de koppeling van het documentmanagementsysteem aan ons

ERP-systeem Navision, met automatisch versiebeheer, hoeven documenten maar op één plaats te worden ingevoerd. Daarbij is voor alle gebruikers 24 uur per dag, 7 dagen per week de juiste en meest actuele informatie beschikbaar. Dit vermindert de kans op fouten en dus faalkosten.

Zo werken projectteams op efficiëntere wijze met elkaar samen. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet naar verdere ketensamenwerking met onze leveranciers.

Leidend principe

Gestandaardiseerde taken en processen vormen het fundament onder continu verbeteren. Het zorgt ervoor dat medewerkers zelfstandig aan de slag kunnen en hun verantwoordelijkheid voor het eigen handelen krijgen en nemen.

nivelleren werkzaamheden onder- en overbelasting voorkomen



Heijunka: nivelleren werkzaamheden

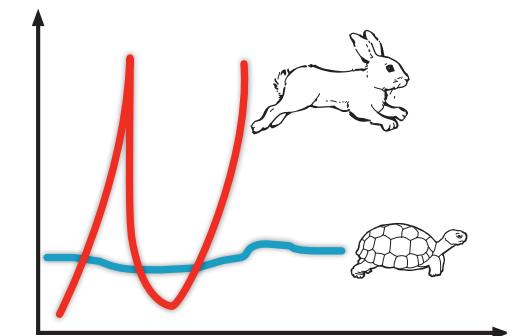
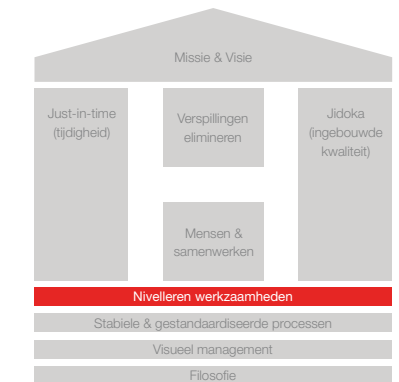
Door werkzaamheden zo evenwichtig mogelijk te verdelen worden pieken en dalen voorkomen en ontstaat er ‘flow’.

Heijunka werken aan ‘flow’

Heijunka is de Japanse term voor “het gladstrijken en op niveau brengen of letterlijk: gelijktrekken.” Dit betekent dat werkzaamheden zo evenwichtig mogelijk worden verdeeld zodat pieken en dalen worden voorkomen en er ‘flow’ ontstaat. Binnen de bouw heeft Heijunka vooral betrekking op het plannen van projecten, niet alleen de planning van de individuele projecten maar juist ook de overall afstemming van de projecten in relatie tot de beschikbare mensen en middelen. Een praktijkvoorbeeld hiervan is onze wekelijkse planning van ons bouwplaatspersoneel.

Ketensamenwerking reduceren van faalkosten

Een ander voorbeeld is onze projectenlijst. Maandelijks sturen wij, als onderdeel van onze goede onderlinge samenwerking, een lijst van onze projecten in uitvoering aan onze leveranciers. Hiermee kunnen zij hun beschikbare capaciteit goed indelen en verdelen. Ketensamenwerking in de bouw zorgt voor een efficiënte en transparante samenwerking tussen opeenvolgende schakels in het bouwproces en draagt bij aan het reduceren van faalkosten. Belangrijke voorwaarden zijn onderling vertrouwen, gezamenlijke doelen en openheid en transparantie. Met als resultaat dat de klant optimaal bediend wordt tegen gezamenlijke (integrale) productiekosten die zo laag mogelijk zijn.



Een schildpad gaat efficiënter met zijn energie om en komt met de beschikbare energie verder dan een haas.

Leidend principe

De werklast moet gelijkmatig worden verdeeld (Heijunka) zodat over- maar ook onderbelasting wordt voorkomen.

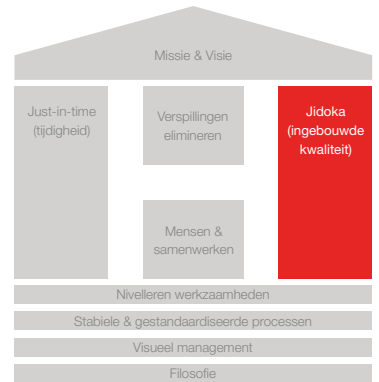
jidoka

maak problemen zichtbaar en bespreekbaar



Jidoka: ingebouwde kwaliteit

Om continue verbetering mogelijk te maken, heeft het huis twee belangrijke steunpilaren: just-in-time en jidoka. Jidoka betekent ingebouwde kwaliteit en gaat erom problemen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Alleen dan kom je tot een proces van voortdurende verbetering.



Jidoka

maak problemen zichtbaar en bespreekbaar

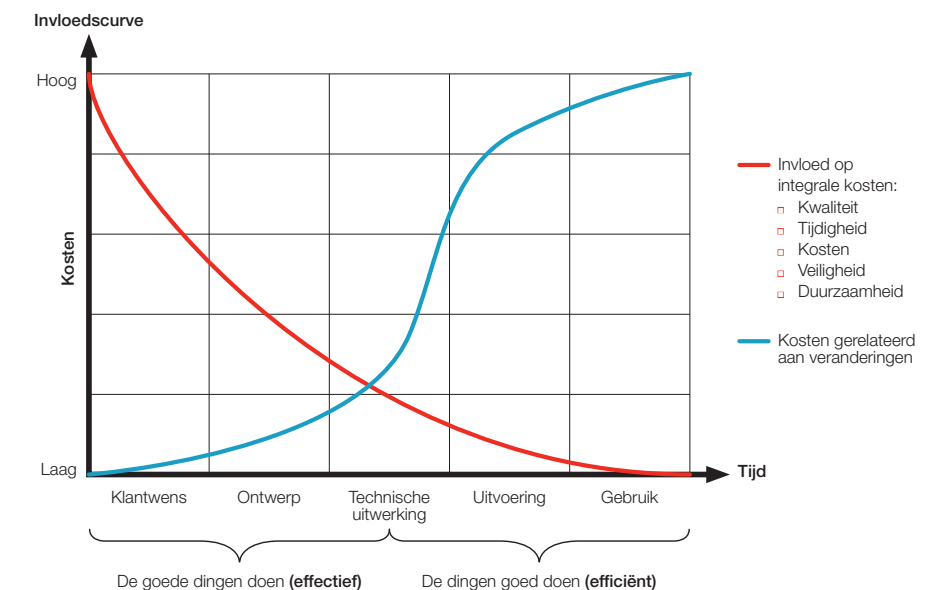
Belangrijk is het principe: foutvrij van mij. Dat betekent dat we ons werk pas overdragen naar de volgende schakel in de keten wanneer deze foutvrij is. Uiteindelijk zijn we in een bouwproces ook elkaars klanten. Zo is de stukadoor klant van de metselaar, de schilder van de timmerman en is de uitvoerder weer klant van de calculator/ werkvoorbereider. We hebben allemaal invloed op het succes van de ander, en dus uiteindelijk op een succesvol eindresultaat en een tevreden klant. Dingen opnieuw doen kost tijd, geld en ergernis. Zorgvuldig en dus foutloos werken gaat dan ook boven snel werken. Dat betekent eerst controle van het eigen werk voordat het overgedragen wordt naar de volgende schakel.

Gezamenlijk ontwerpen

meer invloed op kwaliteit, bouwtijd, kosten, veiligheid en duurzaamheid

Vorbereiding is 90% van het succes. Dat komt duidelijk tot uiting in het integraal ontwerpen. Hoe eerder in het proces wordt samengewerkt,

des te groter de invloed op belangrijke aspecten als kosten, kwaliteit, doorlooptijd, veiligheid en duurzaamheid. Niet alleen omdat er dan nog tijd en ruimte is om met elkaar mee te denken over de beste oplossingen (klantwaarde creëren). Maar ook omdat samenwerken ervoor zorgt dat knelpunten eerder worden gesignaleerd.



Dit komt dus niet alleen de kwaliteit en duurzaamheid ten goede, maar zorgt ook voor een soepeler en sneller bouwproces tegen lagere kosten.

Gezamenlijk ontwerpen is hierin de eerste stap. Zowel de opdrachtgever, het Heembouw team met Habeon Architecten of een externe architect, als de belangrijkste leveranciers worden hierbij betrokken. Gedurende de ontwerpsessies worden de dromen, wensen en eisen van de opdrachtgever inzichtelijk en wordt duidelijk wat de mogelijkheden maar ook de onmogelijkheden zijn van de voorgenomen investering. De gezamenlijke ontwerpsessies leiden tot een definitief ontwerp en een technisch realiseerbaar project dat voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever.



Robert Kwintenberg

commercieel directeur Voortman Staalbouw

“Heembouw vraagt van haar leveranciers meerwaarde in het voortraject en dat willen wij ook graag leveren. Samen werken aan een beter ontwerp en een betere aanpak. Dat levert een win-win situatie op voor iedereen.”

Projectruimtes voor onderlinge samenwerking en communicatie

Niet alleen in een bouwproces zijn we elkaars klant; ook in de ontwerp- en planontwikkelingsfase is dat het geval. Door fysiek met elkaar in één ruimte te werken wordt optimale samenwerking gestimuleerd en gefaciliteerd. Heembouw

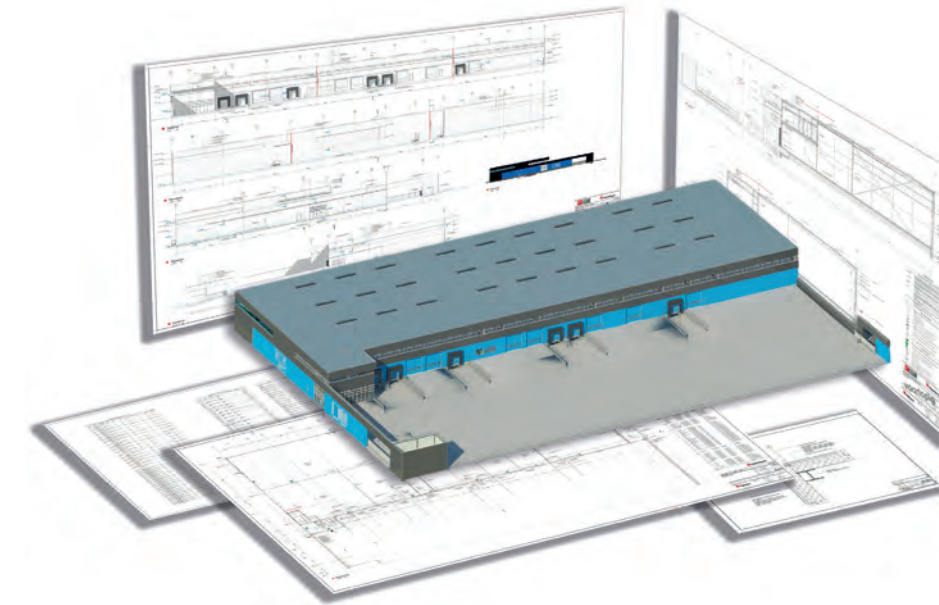
beschikt daarom over projectruimtes, die ingericht zijn voor projectteams van wisselende samenstelling. Er is ruimte voor een vaste kern van teamleden, en daarnaast kunnen tijdelijk extra mensen aanschuiven voor overleg. De ruimte is ruim voorzien van mogelijkheden om het project waaraan wordt gewerkt rondom in de ruimte te visualiseren. Tekeningen, plannings, aandachtspunten en dergelijke

kunnen aan de wand worden bevestigd of worden geprojecteerd, zodat de stand van zaken voor iedereen direct duidelijk is.

BIM samen werken binnen hetzelfde digitale ontwerp

Ook het werken met BIM (Bouw Informatie Model) zorgt voor een betere samenwerking, faalkostenvermindering en een snellere doorlooptijd van onze projecten. BIM is een manier van ontwerpen en bouwen waarbij het gebouw eerst in een 3D-model en databank wordt opgebouwd. Elke betrokken

partij werkt op deze manier binnen hetzelfde digitale ontwerp van het project en voorzien dit model van hun informatie. Het model is dus altijd up-to-date voor alle partijen. Het BIMmen zorgt ervoor dat wij onze klanten beter kunnen informeren, de faalkosten verminderen, in minder tijd kunnen calculeren en de samenwerking nog beter kunnen faciliteren. Inmiddels worden al onze design & build projecten in BIM uitgevoerd.



Leidend principe

Werk aan een cultuur waarbij het werk stilgelegd wordt om problemen te verhelpen en zo het doel ‘in één keer goed’ te kunnen bereiken.

Leidend principe

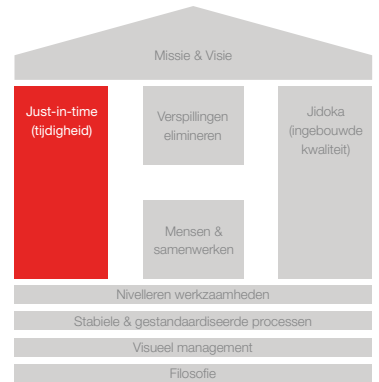
Om medewerkers en processen te ondersteunen is het belangrijk alleen hulpmiddelen te gebruiken die uitvoerig getest zijn en bewezen betrouwbaar.

just-in-time

de juiste hoeveelheid
op de juiste tijd
op de juiste plaats

Just-in-time: tijdigheid

Om continue verbetering mogelijk te maken, heeft het huis twee belangrijke steunpilaren: just-in-time en jidoka. Just-in-time betekent tijdigheid; het juiste onderdeel in het juiste aantal op de juiste plaats.



Just-in-time

volledige procesbeheersing

Just-in-time betekent tijdigheid en is niets anders dan het leveren van de juiste producten op de afgesproken plaats op de juiste tijd met de afgesproken kwaliteit en in de juiste aantallen. Het houdt een volledige beheersing van het proces in met een optimale planning waarbij de klant van de leverancier bepaalt wanneer, wat, waar geleverd moet worden. Alles wordt gedaan om het productieproces optimaal te laten verlopen en zo de kosten te minimaliseren.

Wanneer je dit vertaalt naar ons bouwproces, dan gaat Just-in-time vooral over optimalisering van het logistieke proces op de bouwplaats. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is 5S.

5S

een georganiseerde werkplek werkt efficiënter, veiliger en prettiger

Een georganiseerde werkplek zorgt voor een efficiënte en overzichtelijke werkomgeving. Alleen dat wat je echt nodig hebt bij het werk is op de werkplek. Dat geldt voor de bouwplaats en het kantoor.

5S staat voor:

- ❑ Scheiden: gooi weg wat niet echt nodig is;
- ❑ Schikken: geef alles een logische plaats: alleen dat binnen handbereik wat echt nodig is;
- ❑ Schoonmaken: inspecteer of het nog werkt;
- ❑ Standaardiseren: maak het herkenbaar;
- ❑ Standhouden: stimuleren van verbeteringen.

Stefan van der Zwet
directeur Heembouw

“5S en betere afspraken over het afroepen en opslaan van materialen hebben gezorgd voor meer rust en overzicht op de bouwplaats. Een schone en opgeruimde bouwplaats leidt bovendien ook tot meer veiligheid.”

Leidend principe

Werk aan een ononderbroken en continue processtroom ('flow') zodat problemen en verstoringen zichtbaar worden.

Leidend principe

Het gaat erom te reageren op de vraag van de klant ('pull') in plaats van ongevraagd aanbod te creëren ('push').

Lean Bouwen volgens Heembouw

1^e druk 2011

Oplage: 1.500 exemplaren

Dit boek is een uitgave van Heembouw BV. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, film of op andere wijze dan ook zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Heembouw BV is niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden in deze uitgave. Heembouw BV is niet verantwoordelijk voor handelingen van derden welke mogelijkwerwijs voortvloeien uit het lezen van deze uitgave.

© 2011 Heembouw

Heembouw De Lasso-Zuid 22 2371 EW
Roelofarendsveen www.heembouw.nl



twitter.com/heembouw



linkedin.com/company/heembouw



facebook.com/heembouw



blog.heembouw.nl

Colofon

Dit filosofie boek is opgesteld door de stuurgroep Lean Bouwen:

Stefan van der Zwet

Peter Lammertink

Rudy Gort

Petra Snelleman

Vormgeving en opmaak:

Björn Bouwmeester

Beeld en fotografie:

Heembouw

Dimmy Olijerhoek

Ed Kooreman

Studio Dongkei

Hillcreek/Corbis

Wij zijn bijzonder dankbaar voor de medewerking van:

Lex van den Elsen (Manager dealer development Louwman & Parqui)

Bronvermelding

The Toyota Way, 14 management principles from the world's greatest manufacturer

Jeffrey K. Liker

Getting the Right Things Done, Een praktische handleiding voor planning en uitvoering

Pascal Dennis