

lean

volgens Heembouw

Voor wie?

'lean volgens Heembouw' wordt onder alle medewerkers van Heembouw verspreid en is een naslagwerk waarin onze manier van (samen)werken en de achterliggende principes en uitgangspunten zijn beschreven. We koesteren de goede samenwerking met onze (strategische) partners. Daarom delen we 'lean volgens Heembouw' ook met hen, zodat we de samenwerking verder in de keten kunnen ontwikkelen. Daarnaast is het boekje digitaal beschikbaar voor iedereen die meer wil weten of leren over onze manier van samenwerken en de filosofie erachter.

Ontwerpen en bouwen op basis van de lean filosofie

Inhoud

Voorwoord	06
Het Heembouw huis	08
Onze lean structuur	10
Kernwaarden	12
Principes	15
Filosofie	17
Proces	21
Medewerkers & partners	37
Problemen oplossen	45
Tot slot	53

Waarom werken we op basis van de lean filosofie?



Als ontwerpende bouwer zijn we continu bezig om de hoogst mogelijke klantwaarde te creëren. Dat kan alleen wanneer we met elkaar, met alle collega's, (strategische) partners en onze klanten optimaal samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en respect. Al sinds 2004 is onze manier van werken gebaseerd op de lean filosofie.

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. De lean instrumenten en principes helpen ons om continu te verbeteren, klantwaarde te creëren en verspillingen te elimineren. Deze aanpak zorgt ervoor dat we onze manier van samenwerken steeds verder kunnen verbeteren.

Onlangs hebben we ons lean proces kritisch geëvalueerd en zijn we tot de conclusie gekomen dat er ruimte was voor verbetering. Dit heeft ervoor gezorgd dat onze principes aangescherpt zijn om nog effectiever te kunnen opereren. We blijven onverminderd geloven in de kracht van de lean filosofie en het lean proces. Dit helpt ons om een bijdrage te kunnen leveren aan de oplossing voor grote maaatschappelijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de betaalbaarheid van woningen of de schaarste aan beschikbare ruimte. Wat is dit lean proces? En hoe is deze werkwijze verbonden met onze strategie en cultuur? Dit kan je allemaal lezen in dit boekje. Veel leesplezier!

Roelofarendsveen, oktober 2023

Léon Heddes

Algemeen directeur Heembouw Groep

Het Heembouw huis

Het Heembouw huis laat de samenhang zien in wie we zijn, waar we naar toe gaan en hoe we ons werk organiseren. De verschillende elementen waaruit het huis bestaat, versterken elkaar; het systeem werkt als één geheel. Het één kan niet zonder het ander.

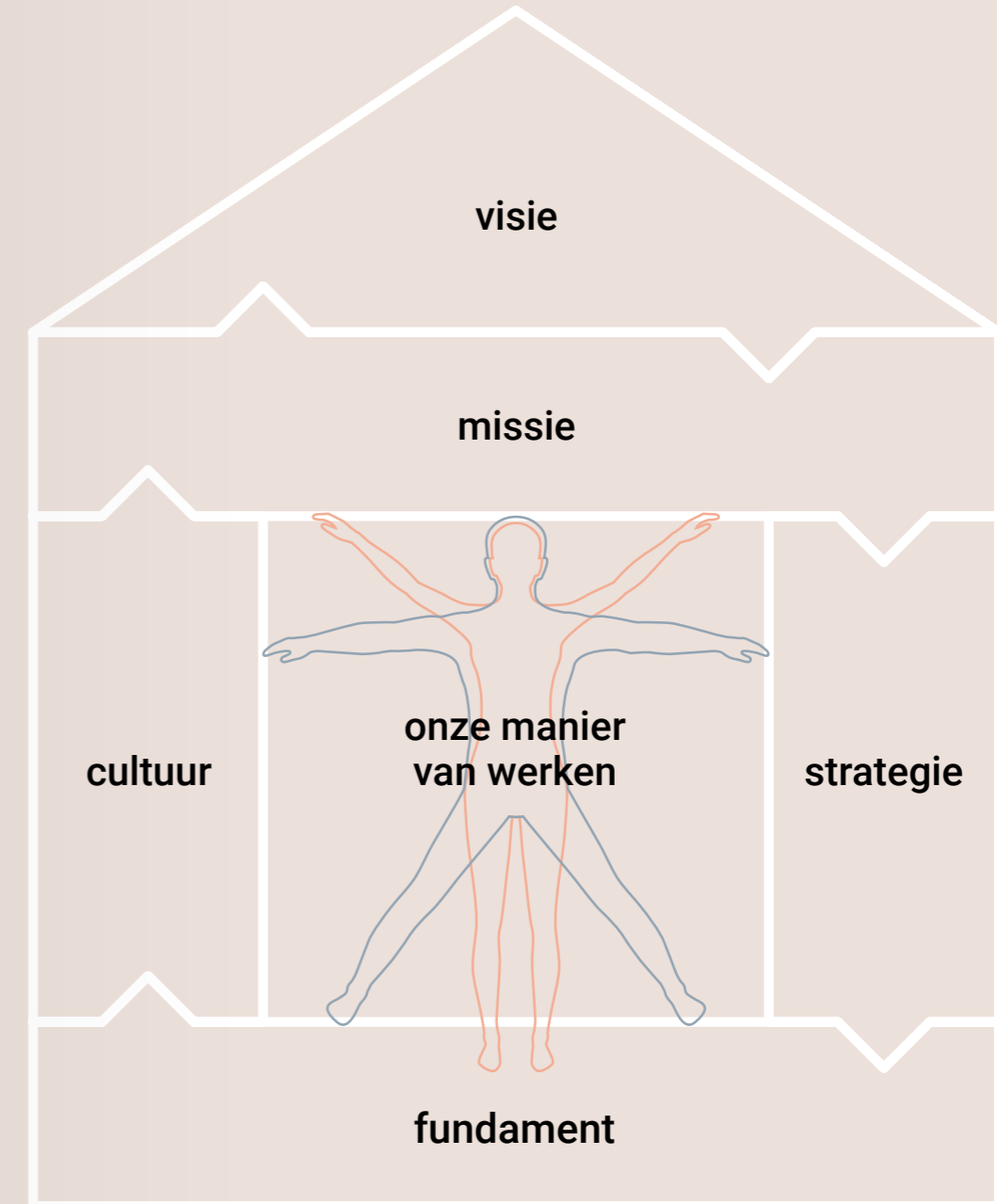
Elementen

Onder het huis ligt het **fundament**. Dit zijn de ankerpunten van ons bedrijf, het is dat wat ons in het verleden heeft gevormd, ons 'DNA'. Deze uitgangspunten verander je niet zomaar, maar kunnen zich in de loop der tijd wel ontwikkelen.

Cultuur en strategie zijn de pijlers van het huis en vormen de verbinding tussen missie, visie en fundament. **Onze manier van werken** is het verbindend element van het huis. Alles draait om de manier waarop we met elkaar samenwerken. Onze werkwijze is geïnspireerd op de lean filosofie. Gebaseerd op respect voor mensen en waarde creëren voor onze klanten. En gericht op continu verbeteren en elimineren van verspillingen in het proces.

Het dak van het huis is onze **visie**. Wij creëren plekken waar mensen willen zijn. Het geeft aan waar we voor staan, wat ons ultieme doel is, wat ons inspireert en richting geeft. Onder de visie staat de missie. Onze **missie** geeft aan hoe we de komende jaren onze visie willen realiseren. We zijn een organisatie met een sterke **cultuur**, waarin we op basis van gelijkwaardigheid samenwerken aan ons gezamenlijke doel: het creëren van plekken waar mensen willen zijn. Onze kernwaarden zijn hetgeen ons verbindt; de waarden die we met elkaar delen.

Bij **strategie** gaat het om de strategische keuzes die we maken om onze visie en missie te kunnen realiseren. De missie en strategische keuzes worden elke twee jaar herijkt, en vastgelegd in ons strategisch plan.

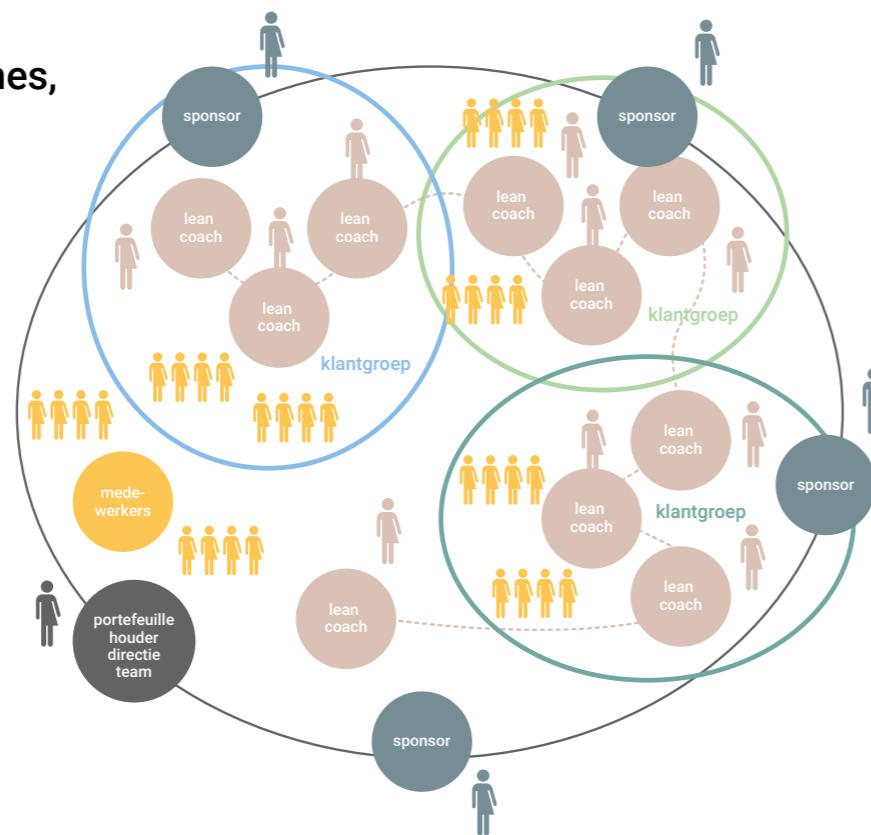


Onze lean structuur

Om de lean filosofie levend te houden in onze organisatie, hebben we onze eigen structuur en aanpak ontwikkeld.

Met een opleidingsprogramma voor alle collega's en lean coaches, verankeren we onze manier van werken, gebaseerd op lean, diep in de organisatie.

In de klantgroepen, Heembouw Architecten en de stafafdelingen zijn er lean coaches, die onze manier van werken binnen de eigen directe werkomgeving uitdragen en helpen om deze verder te verbeteren. Zij worden daarbij gesteund door lean sponsors. Deze zorgen voor verbinding op beleidsniveau en onderlinge samenhang van alle verbeterinitiatieven. Binnen het directeurenteam is een portefeuillehouder eindverantwoordelijk voor lean volgens Heembouw. Op deze manier houden we de kennis en ontwikkeling van lean in de hele organisatie vast.



Kernwaarden

De kern van onze cultuur zijn de kernwaarden. Onze kernwaarden vertellen wie wij zijn in contact met onze klanten, met elkaar, en met iedereen met wie we samenwerken. Het zijn niet alleen woorden, maar ook daden. Het zijn onze gezamenlijke waarden, die essentieel zijn om plekken te creëren waar mensen willen zijn.

Vanuit de lean filosofie is de volgende relatie te leggen tussen onze kernwaarden en lean:



origineel

we dagen onszelf en anderen uit om de dingen net wat anders aan te pakken dan standaard, innovatief te zijn en anderen daarmee te verrassen.



verbindend

we zoeken altijd de samenwerking op, met elkaar, met (strategische) partners en leveranciers en met onze klanten; gebaseerd op onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid.

lean volgens Heembouw



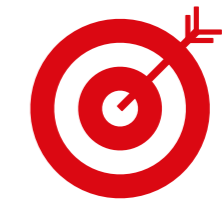
nieuwsgierig

we willen echt weten wat anderen drijft, wat hen bezighoudt; en de vraag achter de vraag begrijpen.



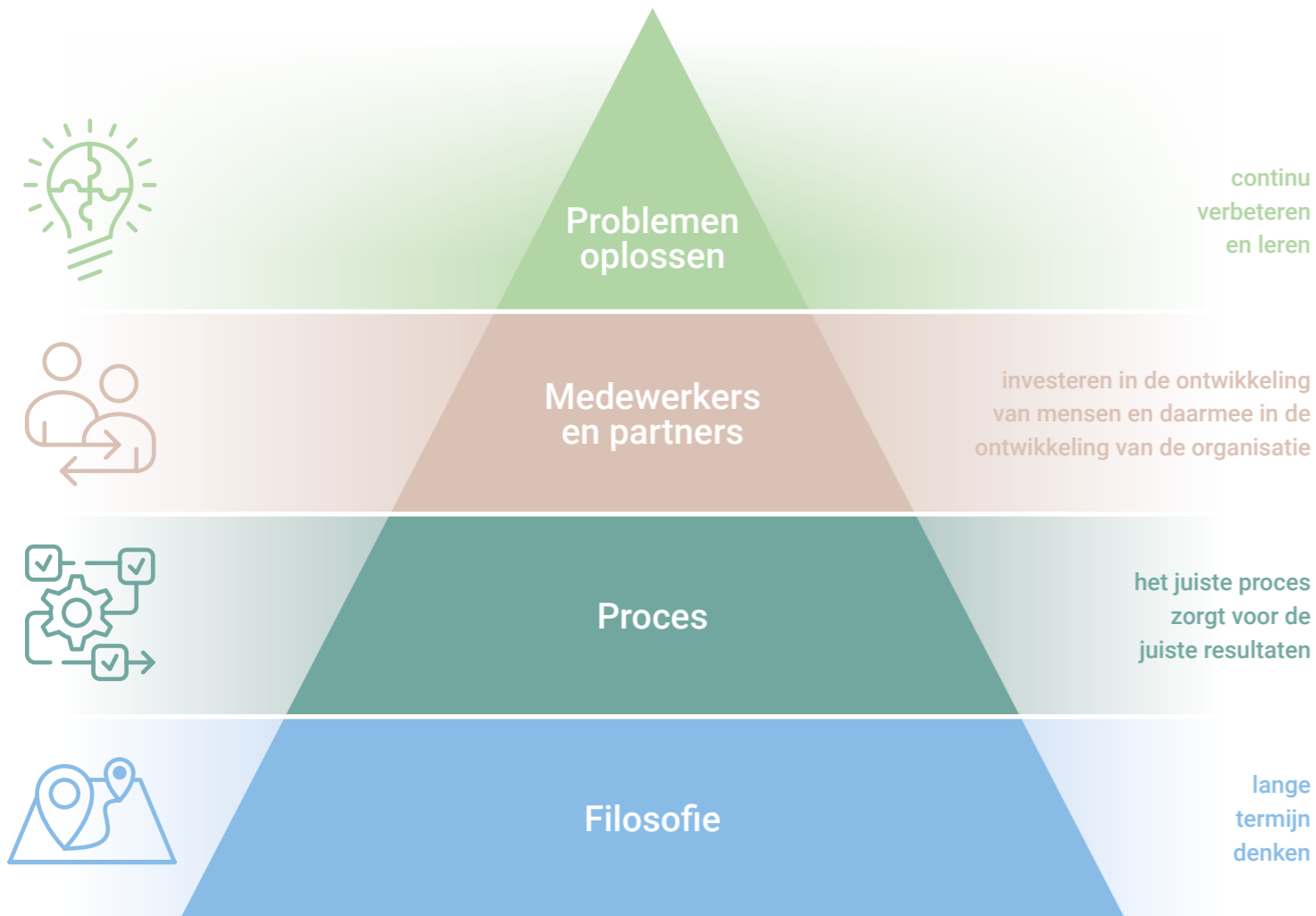
ambitieuus

we willen het altijd beter doen, het beste voor de klant doen en het beste uit onszelf halen; zodat we onszelf en de organisatie kunnen blijven ontwikkelen.



concreet

we zeggen wat we doen, en we doen wat we zeggen; zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is.



Principes

Onze lean werkwijze is gebaseerd op een aantal 'principes', onderverdeeld naar vier categorieën:

- Filosofie
- Proces
- Medewerkers en partners
- Problemen oplossen

Deze principes komen terug in onze werkwijze en de instrumenten die we bij Heembouw gebruiken. De instrumenten vormen geen uitputtende lijst, want nieuwe werkmethoden komen erbij, andere worden verder doorontwikkeld. Zo blijft onze lean werkwijze zich continu ontwikkelen en verbeteren.

Filosofie



lange termijn denken

Lange termijn denken

waardecreëren

Wij creëren waarde voor onze klanten. Het denken in waarde op lange termijn, voor klanten, medewerkers en onze omgeving, gaat boven onze korte termijn doelstellingen.

Als **familiebedrijf** worden we niet geleid door korte termijn financiële doelstellingen, maar denken we in generaties. De familiecultuur kent een sterke betrokkenheid bij elkaar en bij anderen. Bij ons staat de mens centraal. We hebben een duidelijke **strategie, missie en visie**.

Belangrijk onderdeel in onze strategie is onze **duurzaamheidsvisie**. Wij willen een positieve impact maken op het leven van mensen, hun leefomgeving en de natuur. Dit is ons kompas in alles wat we doen.

Cultuur: Mensen maken culturen, culturen maken mensen. Sinds het ontstaan van Heembouw, heeft onze cultuur zich gevormd en ontwikkeld tot onze eigen, unieke en sterke Heembouwcultuur. Een cultuur die we willen behouden en versterken, en die zich verder blijft ontwikkelen.



Proces



**het juiste proces
zorgt voor de juiste resultaten**

Een vloeiend en continu proces

flow

We streven naar een vloeiend en ononderbroken proces.

Flow draagt bij aan voortgang en kwaliteit.

Workflow: Voor de klant hebben we als ontwerpende bouwer vanaf het eerste ontwerp tot en met de onderhoudsfase het gehele proces in eigen hand; dit zorgt voor een vloeiend proces. In de workflow worden de verschillende stappen in het proces beschreven. Onze workflow ligt vast in het KwaliteitsInformatieSysteem (KIS).

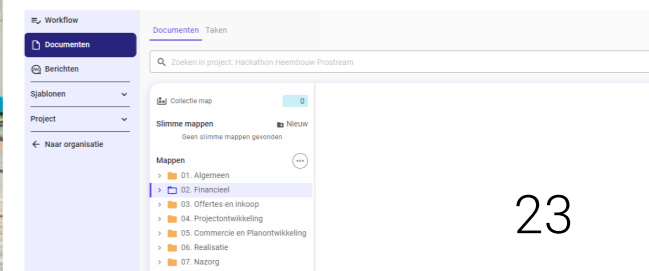
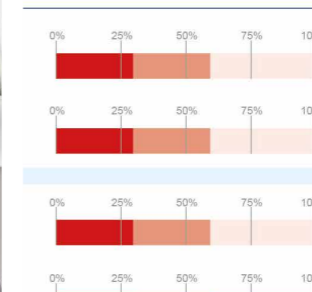
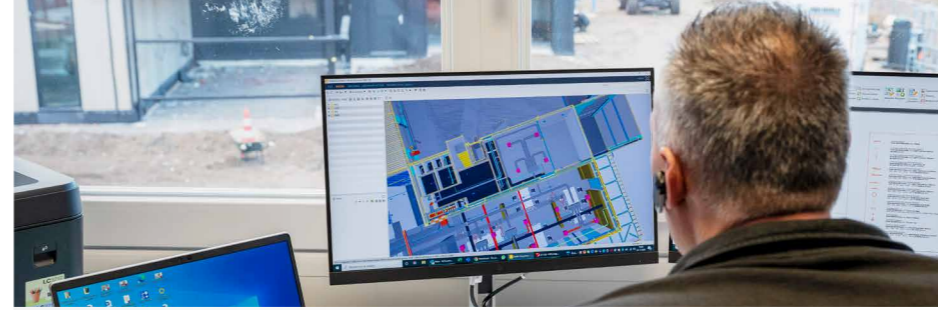
De **rolling strategy** zorgt voor focus en geeft inzicht in de voortgang van de strategische doelen. Hierin zijn de stappen op weg naar het uiteindelijke doel vastgelegd, en wordt elk kwartaal de status van de realisatie van deze stappen weergegeven.

Geautomatiseerde processen: Automatisering van gestandaardiseerde processen zorgt ook voor een vloeiend en ononderbroken proces. De geautomatiseerde stappen in het

facturatieproces en de afhandeling van facturen via **Basware** zijn hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is **Prostream**, het document management systeem voor onze projecten, waarin alle projectbetrokkenen samenwerken.

Pull plannen: Het gezamenlijk met alle betrokken partijen plannen van een project. Door de verschillende fases in het proces gezamenlijk te pull plannen en alle werkzaamheden op elkaar af te stemmen, creëren we flow.

Maand- en kwartaalrapportages: Meten = weten. Onder andere met maand- en kwartaalrapportages wordt inzichtelijk wat de voortgang op de afgesproken doelstellingen is, en waar de afwijkingen zitten waarop bijgestuurd kan worden.



Werkbelasting gelijkmatig verdelen

balans

Er is balans in het werkproces zodat we de werkbelasting gelijkmatig verdelen over onze mensen. Balans in het werk voorkomt pieken en dalen, zorgt voor flow én werkplezier.

Ketensamenwerking: We werken zoveel mogelijk samen met (strategische) partners en vaste leveranciers; voor ons is het vanzelfsprekend dat dat gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. Onderling vertrouwen, gezamenlijke doelen en openheid en transparantie zorgen voor een soepel proces en een optimaal resultaat.

Inzet nieuwe technologie: Voor een goede onderlinge samenwerking helpt de inzet van technologie, zoals bijvoorbeeld BIM. Hiermee is alle relevante en actuele ontwerpinformatie voor iedereen direct beschikbaar, maar ook een app als **Snagstream** zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid en daarmee een meer gelijkmatige werkbelasting.

Teamontwikkeling en coaching-on-the-job: Teamwork, met gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze projecten, is belangrijk voor ons succes. Dat gaat niet vanzelf. Daarom biedt Heembouw onder andere programma's voor teamontwikkeling aan, waardoor teams sterker worden en beter op elkaar zijn ingespeeld. Begeleiding in de dagelijkse praktijk op de werkvloer gebeurt via coaching-on-the-job. De over- of onderbelasting in het werk, is onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker.



Reageren op de vraag

pull

We zijn nieuwsgierig naar, en reageren op de vraag van de klant, collega's en partners (pull), in plaats van ongevraagd aanbod te creëren (push).

Reageren op de vraag begint met de **architect en planontwikkeling**, die doorvragen om te doorgronden wat de klantbehoefte precies is. Verder zien we veel toepassingen van dit lean principe terug in de uitvoering en op de bouwplaats.

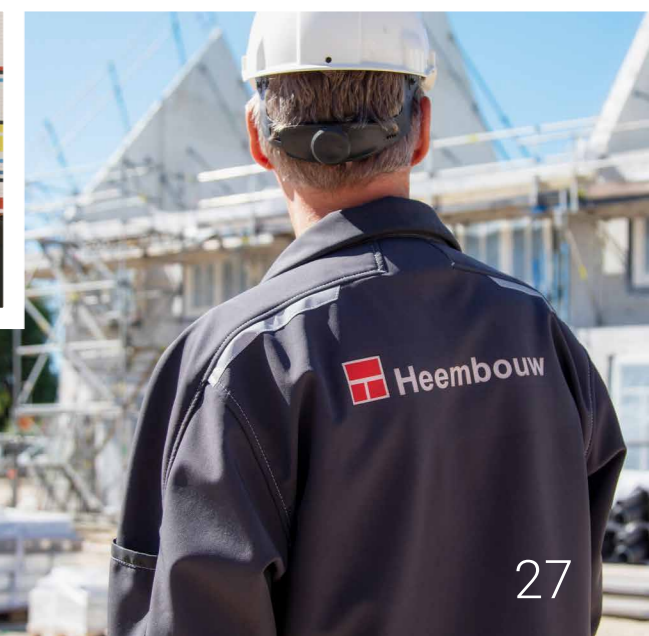
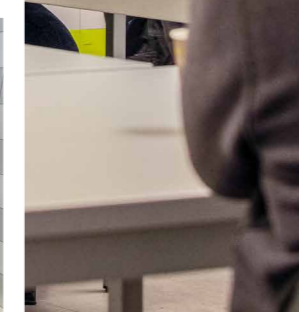
Pull planning: Het gezamenlijk met alle betrokken partijen plannen van een project. Samen plannen, zij aan zij, zorgt voor een strakke planning, zonder buffers, die haalbaar is en waaraan iedereen zich committeert.

Dagstart en wekelijkse werkbespreking: In de uitvoeringsfase bespreken we in de dagstart en de wekelijkse werkbespreking de komende werkzaamheden met de betrokken (strategische) partners en leveranciers. Zo wordt de planning nauwlettend gevolgd en kan als dat nodig is, tijdig worden ingespeeld op onvoorziene zaken en wijzigingen, die ten koste gaan van de afgesproken kwaliteit, pull planning en logistiek.

Just-in-time (JIT): Just-in-time levering betekent het leveren van de juiste producten, op de juiste plaats, de juiste tijd en met de afgesproken kwaliteit. JIT draait om volledige procesbeheersing.

Onze vooraf uitgedachte **bouwplaatsinrichting** met een heldere routing voor de aan- en afvoer van materieel en materialen, maakt just-in-time levering mogelijk. Dat houdt de bouwplaats overzichtelijk en veilig.

Interne organisatie: Vanuit onze interne stafafdelingen wordt ook gewerkt op basis van pull. Nieuwe initiatieven worden alleen opgepakt op basis van een (latente) behoefte vanuit de medewerkers.



Werken aan 'in één keer goed'

foutvrijvanmij

Kwaliteit is leidend boven snelheid: we werken aan 'in één keer goed'.

Als het niet gaat zoals we willen, maken we het bespreekbaar.

Desnoods vertragen we of leggen het project tijdelijk stil.

Er zijn verschillende instrumenten die ons helpen bij 'in één keer goed', waaronder **het vier ogen principe**: Een collega laten meedenken en meekijken. Immers, twee weten meer dan één.

Projectoverdracht: In een project zijn veel verschillende opeenvolgende schakels aan het werk. Wanneer een fase in een project is afgerond, is een zorgvuldige overdracht essentieel voor een soepel lopend traject. Dit doen we in estafettevorm; elke schakel loopt nog even mee met de volgende, voor een 'warme' overdracht. Het **projectdossier** in Prostream is hierbij een onmisbare bron van informatie, die voor alle projectbetrokkenen toegankelijk is.

BIM-clashsessies: In een gezamenlijke sessie met leveranciers en partners kijken we hoe de losse BIM modellen op elkaar aansluiten en zorgen we ervoor dat eventuele raakpunten worden opgelost. En brengen we dit samen in één integraal BIM model.

Time-out: Werken aan één keer goed betekent ook een time-out aanvragen wanneer je ziet dat er iets niet goed gaat of op een niet veilige manier. Door het project tijdelijk stil te leggen, afstand te nemen en kritisch te kijken wat er moet gebeuren, kan het project daarna volgens de afgesproken kwaliteit alsnog afgemaakt worden.



Proces

Standaardiseren biedt ruimte voor creativiteit

standaardiseren

We creëren ruimte voor creativiteit, juist door slim gebruik te maken van standaardiseren en automatiseren. Creativiteit floreert wanneer er geen tijd en energie verloren gaat aan het wiel opnieuw uitvinden.

KwaliteitsInformatieSysteem: De (werk)-standaarden van Heembouw zijn vastgelegd in KIS, oftewel het KwaliteitsInformatieSysteem. In dit systeem, dat voor elke Heembouwer toegankelijk is, zijn de workflow, processen, sjablonen, handleidingen en werkinstructies voor alle Heembouw-activiteiten vastgelegd.

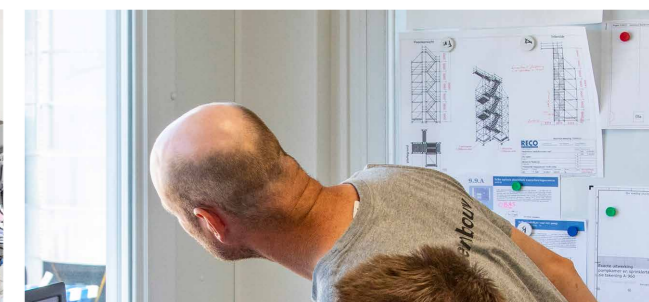
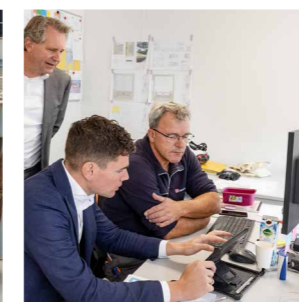
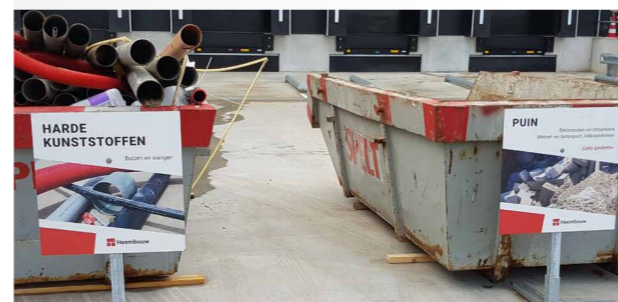
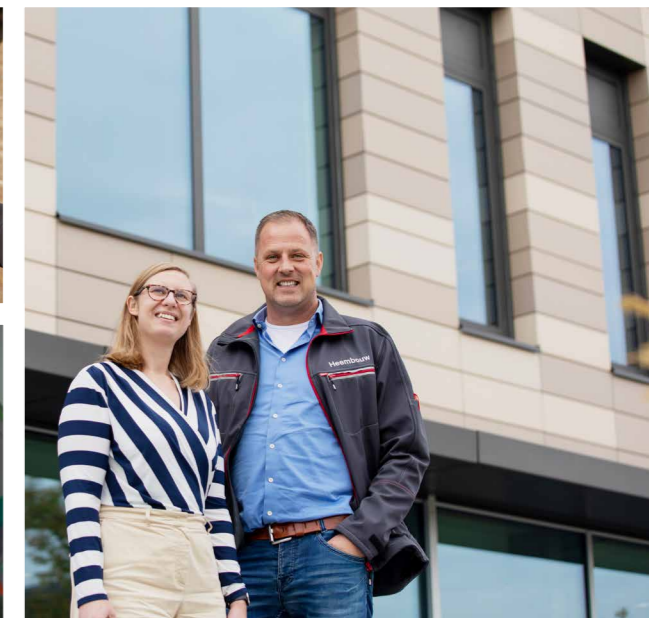
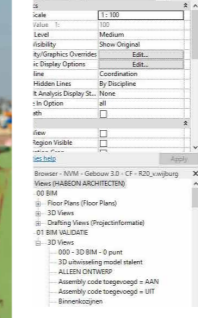
Prostream is het document management systeem voor onze projecten. Hierin staan alle documenten en informatie die wij en onze partners nodig hebben om de klantwens te realiseren, gedurende het gehele traject/project. Vanaf de eerste relevante commerciële afspraken tot en met nazorg. Met Prostream kunnen eenvoudig alle documenten en informatie worden uitgewisseld met alle stakeholders in de keten.

BIM: Alle projecten voeren wij bij Heembouw uit in BIM, het Bouw Informatie Model. Een manier van ontwerpen en bouwen waarbij het gebouw met behulp van technische principes in een computer als 3D-model en databank wordt opgebouwd. Elke betrokken partij

werkt binnen hetzelfde digitale ontwerp van het project, waardoor het model altijd up-to-date is voor alle partijen.

Parametrisch ontwerpen is een nieuwe manier van ontwerpen, waarbij we gebruik maken van de rekenkracht van de computer. Deze manier van ontwerpen zorgt er o.a. voor dat ontwerp- en engineeringstrajecten worden verkort en we onze klanten sneller en transparant van volledig en accuraat advies kunnen voorzien. Zo ontstaat er meer tijd en ruimte voor het creatieve proces.

5S is een gestandaardiseerde benadering voor de organisatie van een werkomgeving. Het zijn 5 logische stappen: Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden, die zorgen voor een schone, veilige en geordende werkomgeving. 5S is een manier om ervoor te zorgen dat alles zichtbaar onder controle is, zowel op de bouwplaats als op kantoor.



We omarmen nieuwe ideeën

innovatie

We staan altijd open voor nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Daarbij testen we eerst, om aansluitend innovaties succesvol te implementeren.

Innovatiestructuur: Heembouw heeft geen aparte Research & Development afdeling, maar kent een structuur van innovatiecoaches, die onderdeel zijn van de klantgroepen, Heembouw Architecten en de stafafdelingen. Deze coaches zorgen ervoor dat innovaties kunnen 'landen' en helpen de ideehouders om hun idee verder te ontwikkelen.

Innovatiereactor en innovatiemodule: Elke Heembouwer kan een nieuw idee indienen via de innovatiemodule op ons sociale intranet Plek. Deze worden opgenomen in de **innovatiereactor**. Niet elk idee is even ver ontwikkeld. De innovatiereactor is opgedeeld in fasen: van zaaien tot bloeifase. Samen met de innovatiecoaches worden ideeën verder door de reactor gebracht. Cruciaal in deze reis door de reactor, is de opkweekfase, de fase waarin daadwerkelijk wordt **getest** en **geëxperimenteerd** met een idee.

Ideecafé, innovatiemarkt en innovatieprijs: In het jaarlijkse ideecafé wordt een aantal innovaties kort gepitched aan de collega's, en op deze manier laagdrempelig en informeel kennis en ervaring gedeeld. Op de **innovatiemarkt** kunnen collega's nader kennis maken met verschillende innovaties waar we binnen Heembouw mee werken of mee bezig zijn. De **innovatieprijs** wordt jaarlijks uitgereikt aan de

bedenkers van de beste innovatie die in het voorbije jaar succesvol tot ontwikkeling is gebracht.

Ruud van Berkel Award: Een jaarlijkse prijs waarmee we jong talent de kans bieden een baanbrekend idee op het gebied van innovatie of architectuur te ontwerpen en te realiseren.

Innovatiemagazine: Voor de externe communicatie publiceren we jaarlijks een digitaal Innovatiemagazine, en delen we onze kennis en ervaringen met de recente innovaties waar we binnen Heembouw mee bezig zijn.

Heembouw Next: Innoveren is zoveel mogelijk onderdeel van ons dagelijks werk. Voor het opschalen van grote technologische innovaties is het Heembouw Next Programma gestart. Binnen dit programma werkt een dedicated team vanuit de business een paar jaar aan de verdere ontwikkeling van een innovatie. Waar nodig worden mensen aangetrokken om specifieke kennis in te brengen en is er budget om te investeren in bijvoorbeeld technologie, onderzoek of extern advies. Voorbeeld van een innovatie die via Heembouw Next verder wordt ontwikkeld, is parametrisch ontwerpen.



Visualiseren om inzicht te creëren

visualisatie

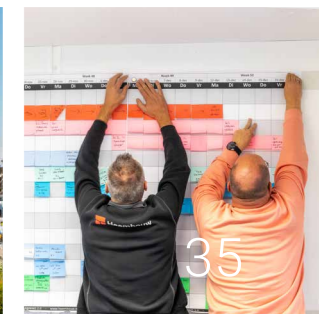
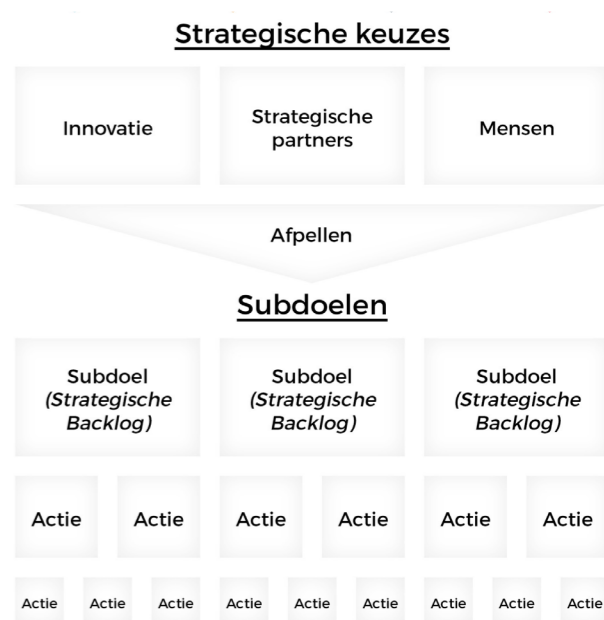
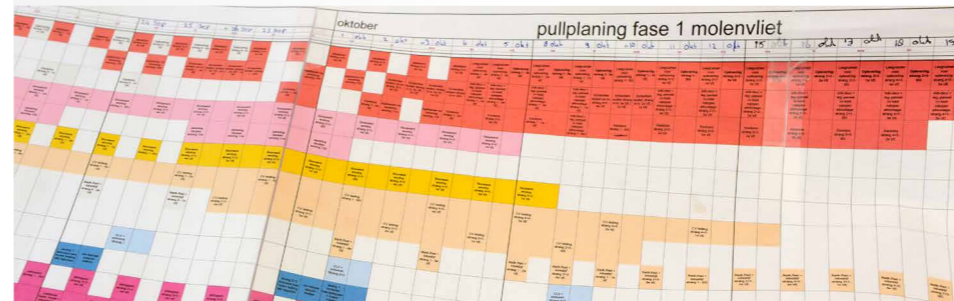
We visualiseren processen en planning om inzicht te creëren, afwijkingen te signaleren en om elkaar beter te begrijpen.

Pull planning: Voor de start van de uitvoering wordt met alle uitvoerders van onze (stragische) partners en leveranciers een pull planning gehouden. Met alle aanwezige vakkennis wordt het optimale bouwproces gepland en vooraf mogelijke knelpunten weggenomen. Gezamenlijk plannen zorgt voor commitment en betrokkenheid in het gehele team. De pull planning hangt in alle bouwketen, met een standlijn, met daarbij de knelpunten die aandacht verdienen. Ook voor de ontwerp- en voorbereidingsfase maken we met alle betrokkenen een pull planning voor een optimaal proces.

Dashboards: Dashboards geven de laatste stand van zaken weer in grafieken of tabellen, met gebruik van de kleuren van het stoplicht als indicator of iets volgens plan gaat.

Rolling strategy: De rolling strategy is een werkmethode om strategische keuzes te vertalen in kleinere onderdelen en concrete acties. Zo komen we stap voor stap tot de realisatie van onze doelstellingen. Na elk afgerond onderdeel wordt bekeken, wat de volgende stap is. Zo is de weg naar de doelrealisatie niet persé een rechte lijn, maar wel doeltreffend.

Visuele communicatie op de bouwplaats: Op een bouwplaats zijn veel mensen aan het werk, vaak ook anderstaligen. Visuele communicatie helpt om afspraken en regels die we hebben, te verduidelijken. Bijvoorbeeld het veiligheidsbord en de bordjes bij de afvalcontainers, om het afval op de juiste wijze gescheiden af te kunnen voeren.



Medewerkers & partners



**investeren in de ontwikkeling van mensen
en daarmee in de ontwikkeling van de organisatie**

Rolmodellen van onze cultuur die inspireren

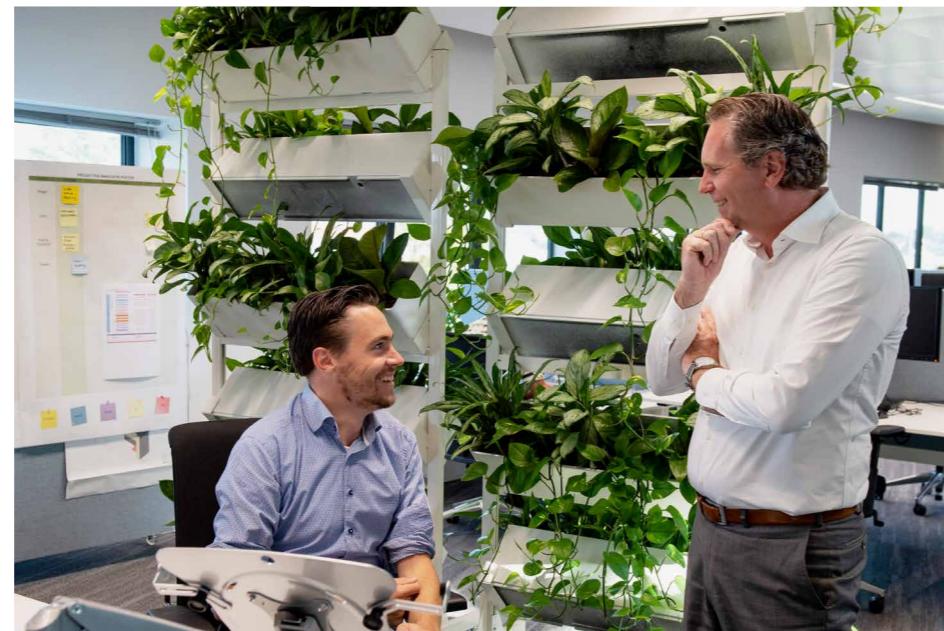
verbindendleiderschap

Verbindende leiders zijn rolmodellen van onze cultuur. Zij geven het goede voorbeeld en inspireren anderen om onze manier van (samen)werken te volgen.

Verbindend: Verbindend is de centrale kernwaarde in onze cultuur. In onze wervings- en selectieprocedure, speelt onze cultuur een belangrijke rol. Bij elke Heembouwer komen de kernwaarden terug in het gedrag, de ene kernwaarde wat meer dan de ander.

Leiderschapsprogramma: Leiderschap is het vermogen om mensen, als individuen en in teams, te betrekken bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen én te zorgen voor een prettige en veilige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en we het beste uit elkaar weten te halen. Voor (proces)leiders binnen Heembouw is een op maat gemaakt leiderschapsprogramma 'verbindend leiderschap' ontwikkeld.

Talentontwikkelprogramma: Ontwikkeling van onze medewerkers en het levend houden van onze cultuur zijn bepalend voor het faciliteren van de groei van onze organisatie. Voor de ontwikkeling van de cultuurdragers binnen Heembouw, is het talentontwikkelprogramma; een intensief persoonlijk leertraject met een scherpe focus op de ambities van Heembouw en de medewerker. Het achterliggende doel van het programma is dat op sleutelposities voor nu en de toekomst voornamelijk Heembouwers werkzaam zijn.



Medewerkers & partners

Investeren in persoonlijke ontwikkeling en kennisdeling

Lerende organisatie

We zijn een lerende organisatie door te investeren in persoonlijke ontwikkeling van onze mensen, teams en het delen van kennis.

Heembouw Academy: Leren en ontwikkelen zijn cruciaal voor elke organisatie. Voor Heembouw is het heel belangrijk dat iedereen blijft groeien op inhoudelijk en persoonlijk gebied. De Heembouw Academy maakt het aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen zichtbaar.

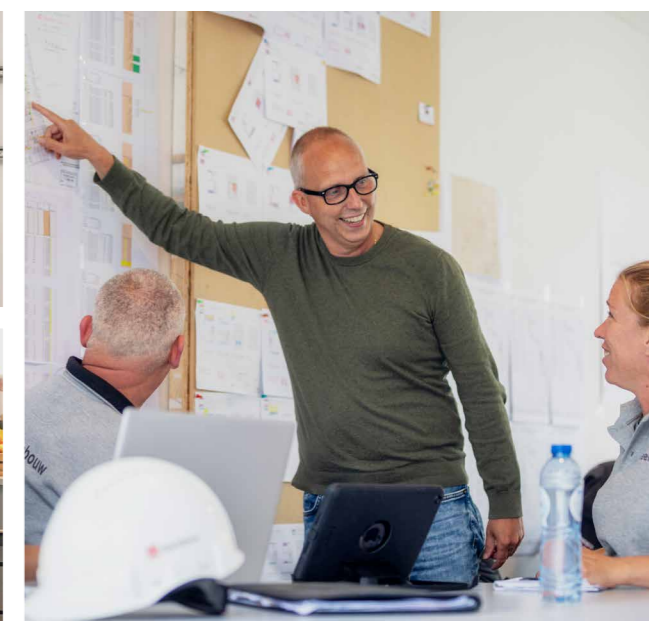
Kennissessies: Op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen, gebeurt ook via kennissessies die intern georganiseerd worden, al dan niet samen met externe partners. Dit kan virtueel, maar ook fysiek, in de zogenaamde lunch & learnsessies.

Projectevaluaties: Regelmatig evalueren met het projectteam en partners om van voorgaande projecten te leren en te kijken hoe het volgende keer nog beter kan.

Fouten maken mag: Leren van gemaakte fouten is een belangrijke manier om je te ontwikkelen. We streven naar een cultuur waarin je fouten mag maken, als je ze maar bespreekt en ervan leert.

Ontwikkelgesprekken: De ontwikkelbehoefte die iemand heeft, is één van de onderwerpen in de jaarlijkse ontwikkelgesprekken die elke medewerker met zijn of haar leidinggevende heeft. Ook de feedback van collega's, die de medewerker zelf heeft opgehaald, wordt besproken. Het ontwikkelgesprek is een goede en open dialoog hoe het met je gaat, waar je staat en wat je nog wilt ontwikkelen. En welke hulp je daarbij nodig hebt, zoals coaching.

Teamontwikkeling: Een goed samenwerkend team is cruciaal om maximale klantwaarde voor onze klanten te kunnen creëren. Daarvoor zijn er verschillende teamsamenwerkingsprogramma's ontwikkeld die worden ingezet bij de start van een nieuw project.



Bouwen aan bestendige relaties met onze partners

samenwerken

Samenwerken leidt tot het beste resultaat. We bouwen aan bestendige relaties met onze (strategische) partners en leveranciers en dagen ze uit én helpen hen om voortdurend te verbeteren.

Ketensamenwerking: Goede samenwerking in de keten met onze leveranciers, klanten en onze collega's, geeft de meest optimale oplossing voor onze klant. Een goede samenwerking met onze partners en leveranciers leidt daarnaast ook tot innovatie, nieuwe ideeën, een efficiënt proces en kostenbesparing.

Leveranciersmanagement: Ons leveranciersmanagement is gericht op onderlinge kennisdeling en het continu verbeteren en afstemmen van elkaars processen.

(Strategische) partners: We kiezen daarbij voor partnerships en samenwerking met vaste leveranciers. Zo leer je elkaar en elkaars werkwijze beter kennen, het zorgt voor onderling vertrouwen, en de bereidheid net een stapje meer te zetten voor elkaar.

Strategische partnerdagen: Op de jaarlijkse strategische partnerdagen delen we kennis en inzichten, en bespreken we onze plannen voor de toekomst en hoe we elkaar daarbij kunnen helpen.

Met als gezamenlijk doel het verhogen van waarde voor de klant en het verbeteren van de klanttevredenheid.

Projectteams en projectruimtes: Voorbereiding is 90% van het succes. Projecten worden voorbereid en uitgevoerd door projectteams. Direct onderling contact, op elkaar reageren, en van elkaar leren, maken het verschil. In de projectruimtes werken teams letterlijk schouder aan schouder aan een project. Voor sommige onderdelen schuiven ook onze strategische partners daarbij aan.

Pull planning, dagstart en wekelijkse werkbespreking: Het gezamenlijk pull plannen van een project, is ook een voorbeeld van samenwerking met onze ketenpartners. In de uitvoeringsfase houden we de dagstart en wekelijkse werkbespreking, waarin we de komende werkzaamheden met de betrokken partners en leveranciers bespreken. Zo wordt de planning nauwlettend gevolgd en kan als dat nodig is, tijdig worden ingespeeld op (on)voorzien zaken die ten koste gaan van de afgesproken kwaliteit, voortgang en logistiek.



SUGGESTIES AAN HEEMBOW

42 Coördinatie installaties Al
Geweeste Basis kwaliteit
Toepassing Alternatieve
Opstart werk

Problemen oplossen



continu verbeteren en leren

Problemen oplossen

Ga ter plekke kijken

gotogemba

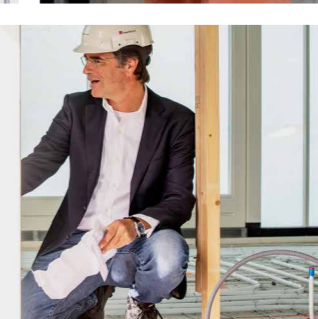
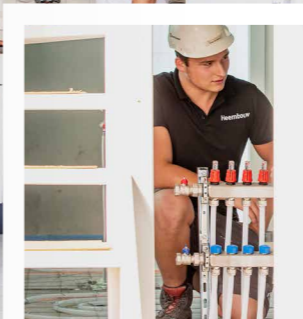
Wanneer de zaken anders lopen dan verwacht, ga dan ter plekke kijken (*gemba*) en onderzoek de oorzaak. Ga in gesprek met de direct betrokkenen en vraag door zonder aannames, om goed inzicht te krijgen in de problemen en de situatie goed te begrijpen.

Werken in de keet: Belangrijkste uitgangspunt voor dit lean principe, is dat verstoringen of problemen niet vanachter het bureau worden opgelost. Daarom werken leden van een projectteam, waaronder de projectleider, werkvoorbereider en BIM modelleur, minstens één dag per week in de keet op de bouwplaats. Om zo de dagelijkse voortgang te volgen en eventuele aandachtspunten direct op te lossen en de oplossing te borgen.

Werkplekinspectie: Bij de (maandelijkse) werkplekinspectie, wordt gekeken hoe de voorschriften en afspraken op het gebied van milieu en veiligheid in de praktijk worden ingevuld.

5x waarom: Doorvragen om achter de werkelijke oorzaak van een probleem of verstoring te komen. Dat is de essentie van de tool '5x waarom'. Dit start met de probleemstelling, waarna net zo vaak de vraag "waarom?" wordt gesteld, tot de kernoorzaak is bereikt. Ervaring leert dat dit gemiddeld na 5x waarom is.

Time-out: Bij grote verstoringen, en dat kunnen ook onveilige situaties zijn, kan de time-out als middel worden ingezet. Die afweging wordt ter plekke (*go to gemba*) gemaakt. Door het werk tijdelijk stil te leggen, afstand te nemen en kritisch te kijken wat er moet gebeuren om ervoor te zorgen dat het werk wel goed of veilig gaat, kan het daarna volgens de afgesproken kwaliteit alsnog afgemaakt worden.



Problemen oplossen

Het kan altijd beter

continu verbeteren

Het kan altijd beter. We nemen voldoende tijd om te evalueren, we zijn zelfkritisch, leren van onze fouten en vragen actief om feedback.

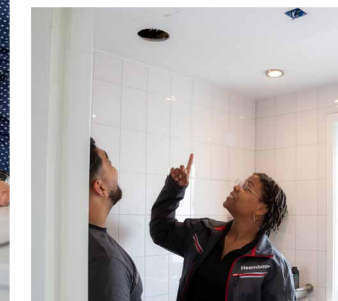
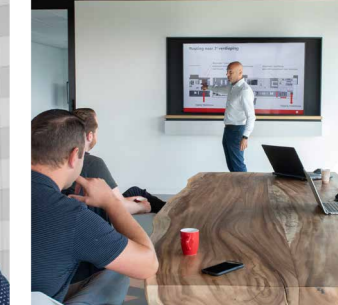
Klanttevredenheid: Continu verbeteren zit in ons DNA, we zijn ambitieus en willen het altijd beter doen, op alle vlakken. Daarom vragen we klanten na oplevering naar hun ervaring met Heembouw met onze **klanttevredenheidsonderzoeken**, en doen we dat een jaar na ingebruikname nogmaals, met onze **gebruikersonderzoeken**. Op basis van deze onderzoeken gaan we aan de slag met de verbeterpunten.

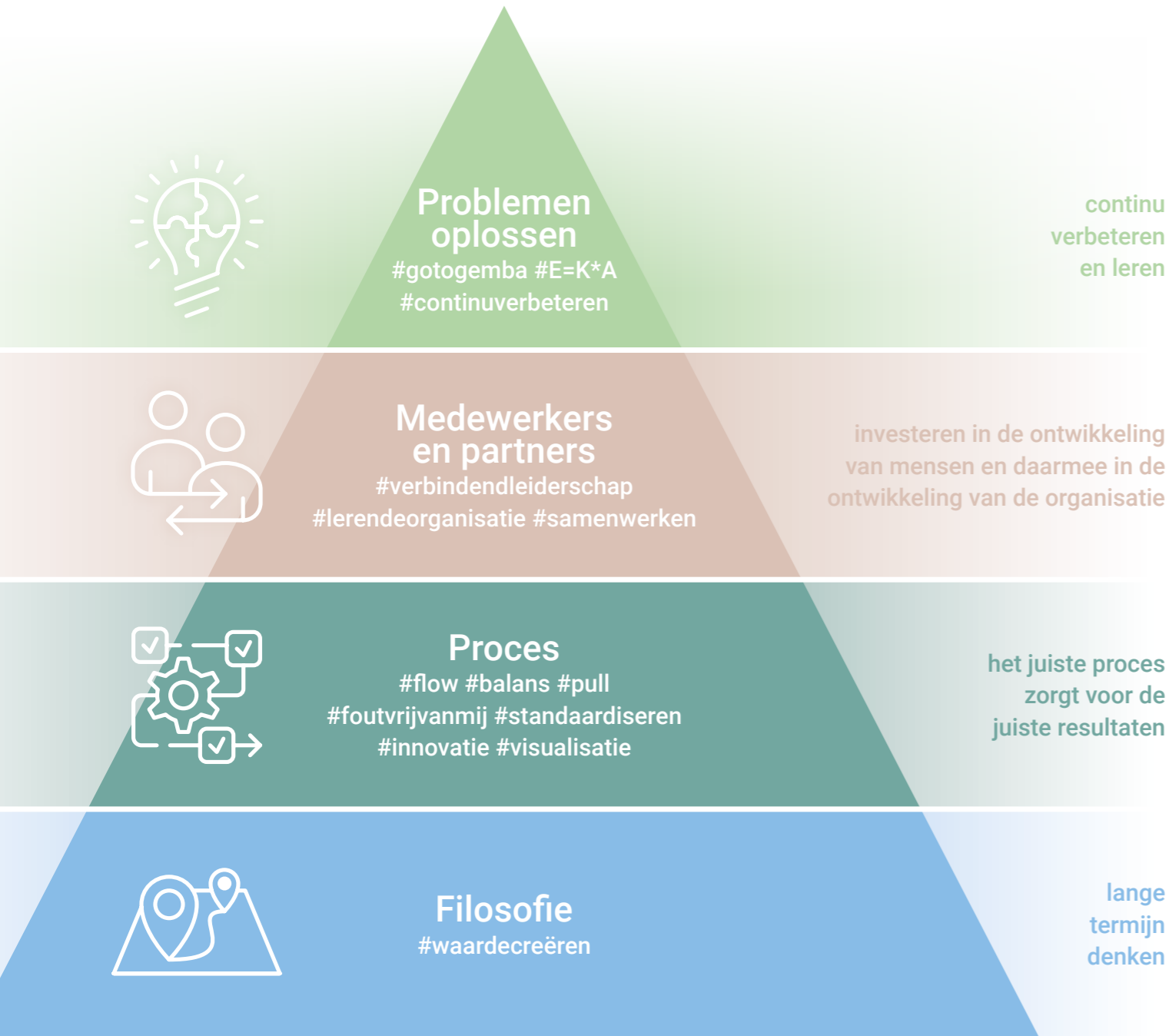
Medewerkersonderzoek: Om fijne plekken te kunnen creëren voor onze klanten, moeten we ook zelf een plek zijn waar onze mensen willen zijn. In ons jaarlijkse medewerkersonderzoek stellen wij uitgebreid vragen aan onze mensen om te weten wat hen drijft, wat er goed gaat binnen Heembouw en wat er beter kan. Met de uitkomsten en verbeterpunten gaat elk onderdeel van Heembouw met de eigen mensen in gesprek om de tevredenheid verder te verbeteren.

Ontwikkelgesprekken: Op persoonlijk niveau zijn er de jaarlijkse ontwikkelgesprekken die elke medewerker met zijn of haar leidinggevende heeft. Ook de feedback van collega's, die de medewerker zelf heeft opgehaald, wordt besproken. Het ontwikkelgesprek is een goede en open dialoog hoe het met je gaat, waar je staat en wat je nog wilt ontwikkelen. En welke hulp je daarbij nodig hebt, zoals coaching.

Projectevaluaties laten ons leren van gerealiseerde projecten: wat ging goed en wat kan beter? Dit doen we met het hele team. Projectevaluaties doen we ook met onze leveranciers en partners. Zo houden we elkaar de spiegel voor in wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is.

Ook onze continue inzet op **innovatie** en de inzet van **nieuwe technologie en materialen** horen bij het lean principe 'continu verbeteren'.





Dit boekje geeft weer wat we belangrijk vinden in onze manier van werken en hoe we dit in praktijk doen. De instrumenten en concrete uitwerkingen die in de tekst genoemd worden, evolueren. Nieuwe instrumenten en werkmethoden komen erbij, andere worden waar nodig aangepast. Ze zijn niet uitputtend en in de loop der tijd vernieuwen en verbeteren we deze instrumenten en werkmethoden ook weer. Dat is immers lean: continu verbeteren. En daarom ook de oproep: als je ideeën ter verbetering hebt, horen we het graag.

Werkgroep lean
Léon Heddes
Hugo Karremans
Nienke Schilstra
Petra Snelleman
Remy van Zanten
Stefan van der Zwet

Colofon

lean volgens Heembouw

Inhoud

Werkgroep lean

Fotografie

Dimmy Olijerhoek

Windkracht 10

Heembouw

Vormgeving en realisatie

Windkracht 10

Drukwerk

Drukkerij Bakker

Copyright

Heembouw



Eerste druk 2023, oplage 750 stuks

Meer lezen over lean?

The Toyota Way, Jeffrey K. Liker

Getting the right things done, Pascal Dennis

Lean vertaald naar projecten, Rudy Gort



heembouw.nl