Heembouw

# lean

volgens Heembouw

# Ontwerpen en bouwen op basis van de lean filosofie

## 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.

# 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?

**Het creëren van toegevoegde waarde voor de klant is het bestaansrecht van Heembouw. Als ontwerpende bouwer bedenken, maken én onderhouden we betekenisvolle gebouwen en omgevingen, volgens duurzame en hoge kwaliteitsstandaarden. Die ambitie vraagt om focus, vakmanschap en een manier van werken die steeds waarde toevoegt voor de klant.**





Daarom werken wij als ontwerpende bouwer anders dan in de traditionele praktijk. Geen losse schakels of gelegenheidscombinaties, maar als ontwikkelaar, architect en bouwer samen in één team, met vaste partners. Door regelmatig intensief samen te werken in een lean proces kennen we elkaar, sluiten processen beter op elkaar aan en kunnen we sneller inspelen op verandering. Lean is voor ons geen methode naast het werk, maar de basis van hoe wij werken. Al sinds 2004 gebruiken we de lean filosofie om onze samenwerking te verbeteren, verspilling te verminderen en continu te leren en te verbeteren. Het helpt ons om slimmer te werken, technologie beter te benutten, scherpe keuzes te maken en met dezelfde mensen meer te bereiken. Zo houden we meer tijd en energie over voor wat echt telt: maximale waarde creëren voor onze klanten en positieve impact maken op mensen, hun leefomgeving en de natuur.

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, september 2026
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.**

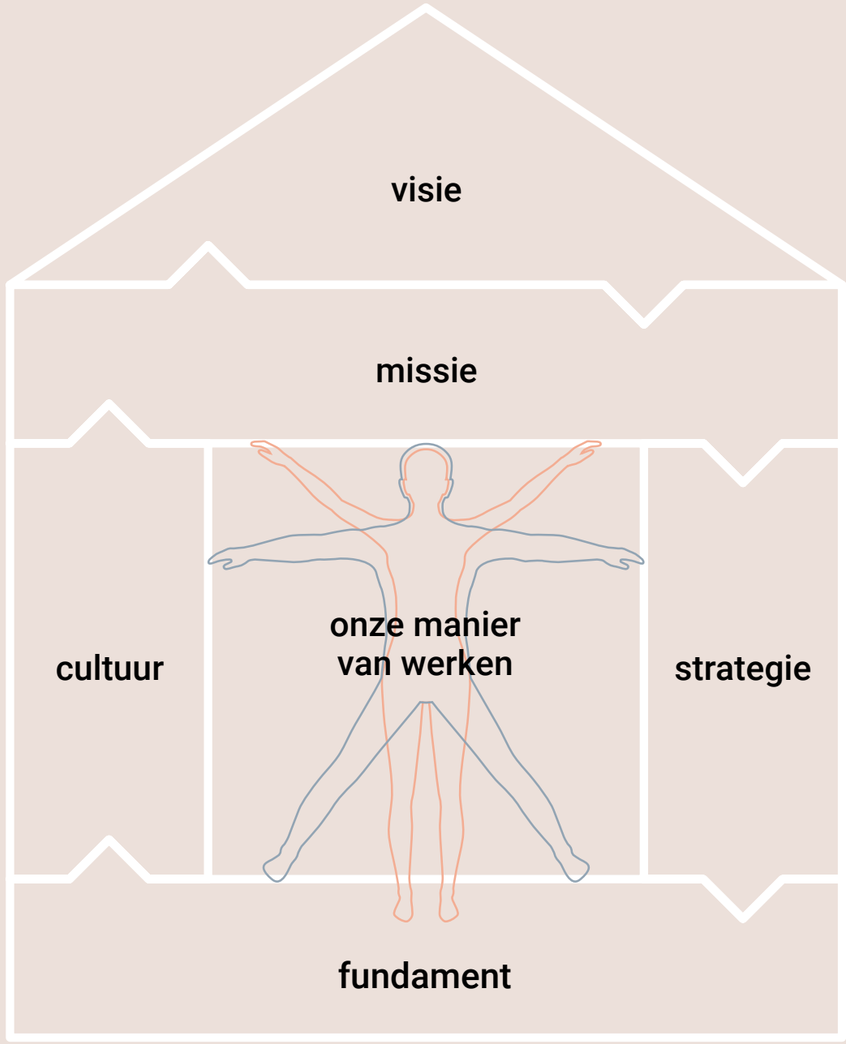
## Elementen

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.

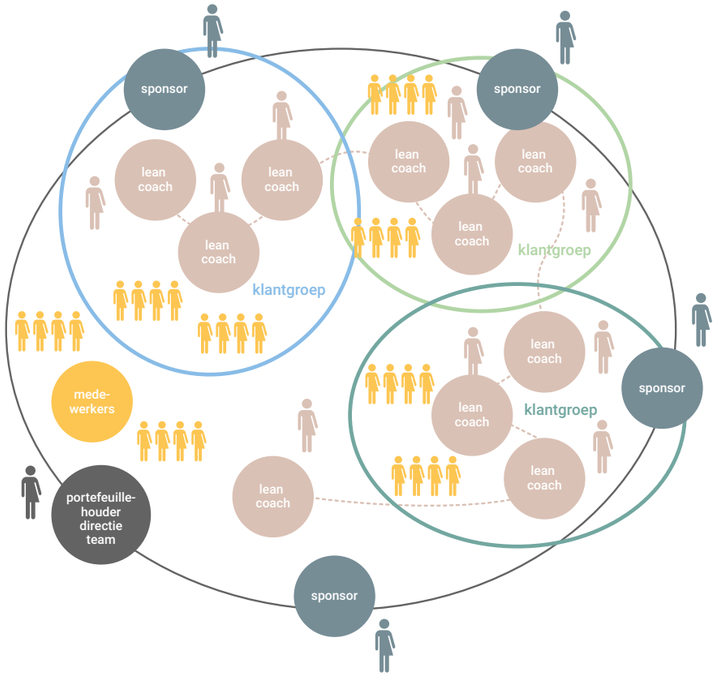
Het dak van het huis is onze **visie**: Wij creëren plekken waar mensen willen zijn. Het geeft aan waar we voor staan, wat ons ultieme doel is, wat ons inspireert en richting geeft. Onder de visie staat de missie. Onze **missie** geeft aan hoe we de komende jaren onze visie willen realiseren. We zijn 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 groeiende organisatie, is de structuur eromheen stevig verankerd in onze organisatie. Met een opleidingsprogramma voor alle collega's en lean coaches zorgen we ervoor dat onze op lean gebaseerde werkwijze in de hele organisatie bekend is en toepasbaar blijft.**




Binnen 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 sponsoren. 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.**







## nieuwsgierig

Daar begint alles mee. We willen oprecht weten wat de ander bezighoudt, wat de vraag achter de vraag is en echt begrijpen wat de ander bedoelt.

***"We willen het écht weten."***



## origineel

Elke vraag is uniek, en verdient een uniek antwoord. We zoeken naar innovatieve oplossingen en voelen de ruimte van de gebaande paden af te wijken.

***"We durven dingen anders te doen."***



## verbindend

Ons werk is mensenwerk. Alles wat we doen, draait om samenwerking en vertrouwen. In verbinding met collega's, klanten en partners.

***"We doen het samen."***



## ambitieus

We leggen de lat hoog en willen het steeds beter doen. Voor de hoogste klantwaarde én de ontwikkeling van onszelf en elkaar.

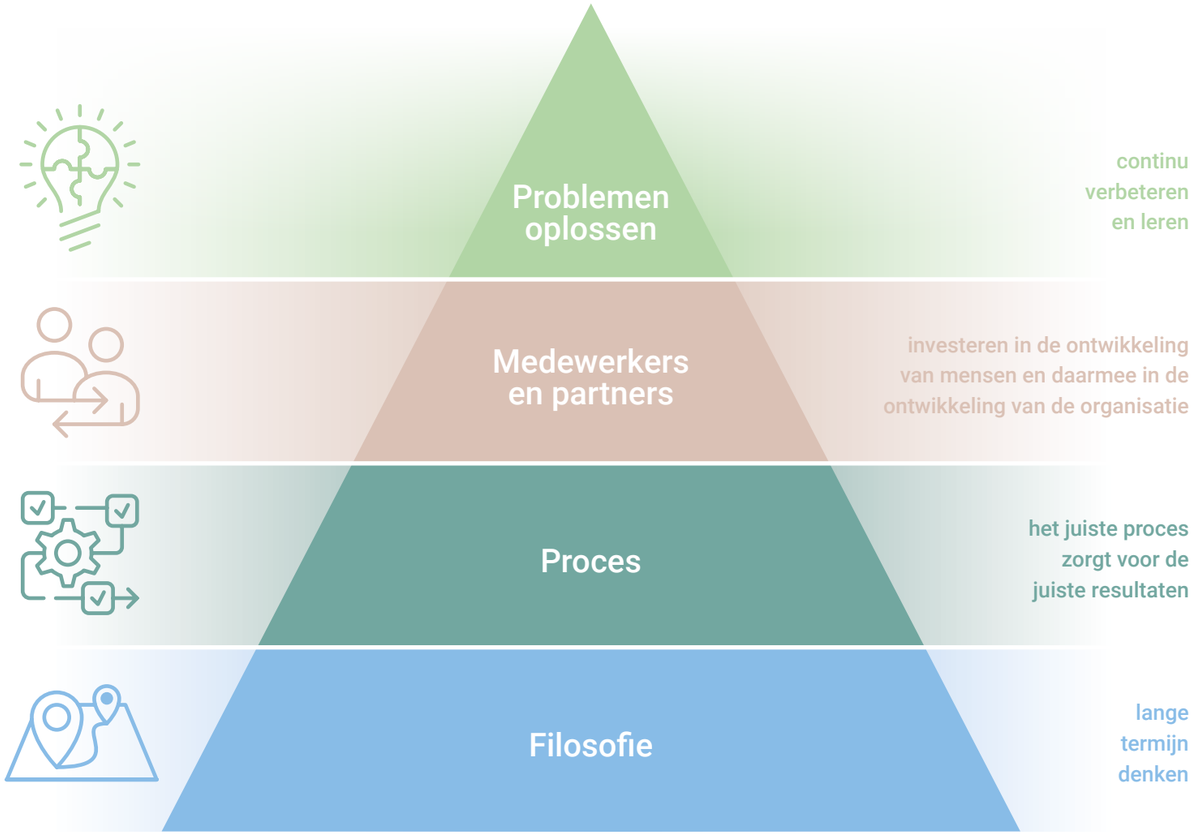
***"We gaan voor de 10."***



## concreet

Wat we bedenken, maken we ook waar. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Om daadwerkelijk de plek te creëren waar mensen willen zijn.

***"We maken het waar."***




## 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. Als ontwerpende bouwer - uniek in Nederland - bedenken én maken we onze gebouwen: van ontwikkeling en architectuur tot realisatie en onderhoud. Een belangrijk proces, want een gebouw staat er niet voor even, maar voor een langere periode. Het denken in waarde op lange termijn, voor klanten, medewerkers en de 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**.

**Duurzaamheid** in de breedste zin is een integraal onderdeel van de manier waarop wij werken. Duurzaam ondernemen is wat we doen en waar we voor staan. Dit is onlosmakelijk verbonden met lean werken bij Heembouw. Het elimineren van verspilling voorkomt onnodige $CO_2$-uitstoot, beperkt de milieu-impact en zorgt dat we efficiënt gebruik blijven maken van onze materialen.

**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.

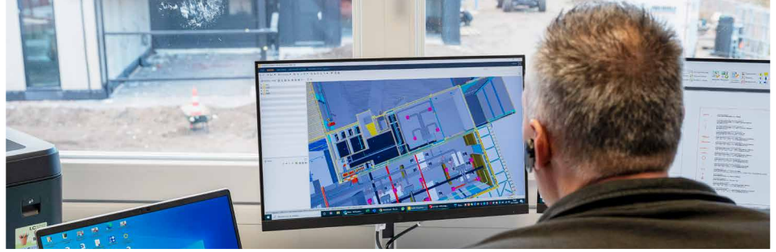
**Workflow**: Voor de klant hebben we als ontwerpende bouwer vanaf het eerste ontwerp tot en met de onderhoudsfase het gehele proces in eigen hand; dit zorgt voor een vloeiend proces. In de workflow worden de verschillende stappen in het proces beschreven. Onze workflow ligt vast in het KwaliteitsInformatieSysteem (KIS), en is gericht op het creëren van waarde en elimineren van verspilling (muda).

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 en beperken we verspilling (muda).

**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.











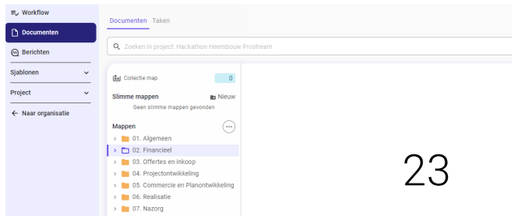






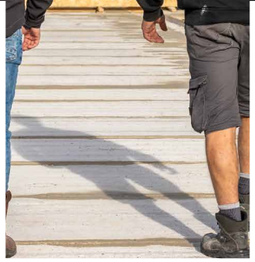
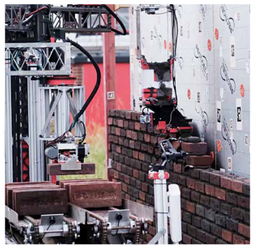


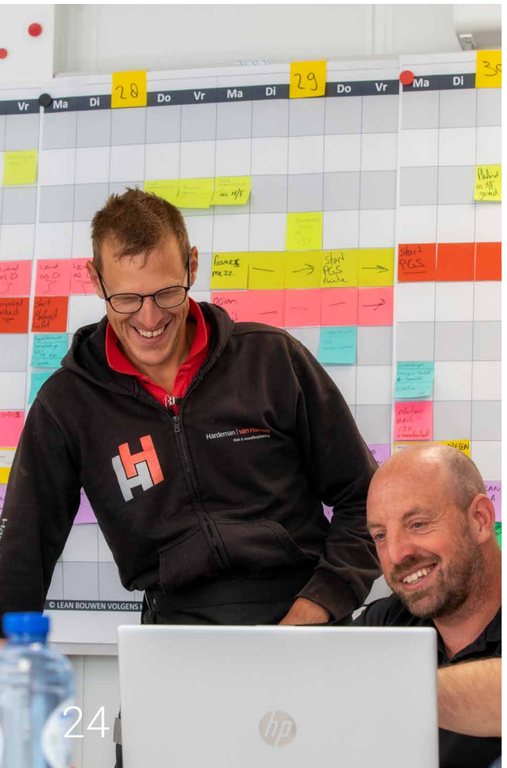


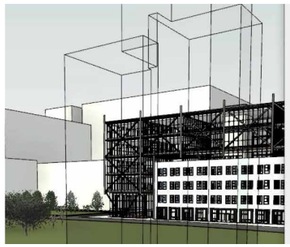
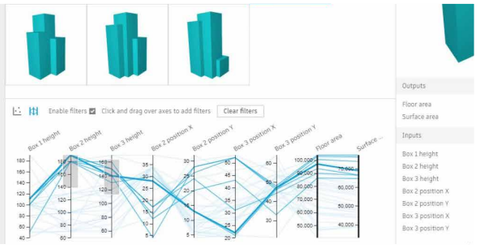

















# Werkbelasting gelijkmatig verdelen

## # 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**: In onze krappe arbeidsmarkt, helpen technologische vernieuwing en innovatie zoals AI om slimmer te werken, en de werkbelasting gelijkmatiger te verdelen. Door al onze projecten in **BIM** uit te werken, is alle relevante en actuele ontwerpinformatie voor iedereen direct beschikbaar; dit zorgt voor een betere samenwerking en meer efficiëntie. **Robots op de bouw** kunnen zware en repeterende werkzaamheden uitvoeren. Hiermee worden de steeds schaarser wordende vaklieden beter ingezet op hun talent. Op verschillende projecten hebben we hier al mee gewerkt en hebben we ervaren, hoe werkzaamheden veiliger, efficiënter en nauwkeuriger kunnen worden uitgevoerd.

**Teamontwikkeling en coaching-on-the-job**: Teamwork, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze projecten, is een belangrijke factor 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, weet iedereen wat er moet gebeuren 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. Ook in de ontwerp- en de planontwikkelingsfase zijn er al wekelijkse ontwerpoverleggen met onze belangrijkste stakeholders voor optimale afstemming en een soepel lopend proces, zonder verspilling (muda).

**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.

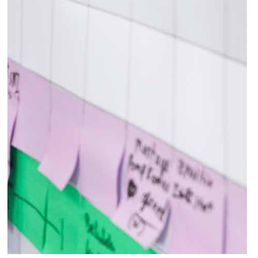
**Interne organisatie**: Vanuit onze interne stafafdelingen wordt ook gewerkt op basis van pull. Nieuwe initiatieven worden alleen opgepakt op basis van een (latente) behoefte vanuit de medewerkers.





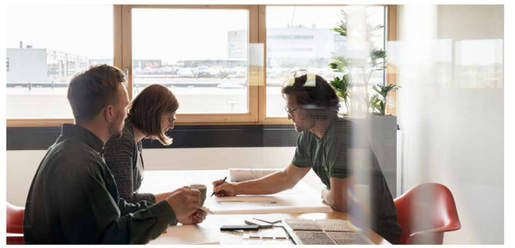




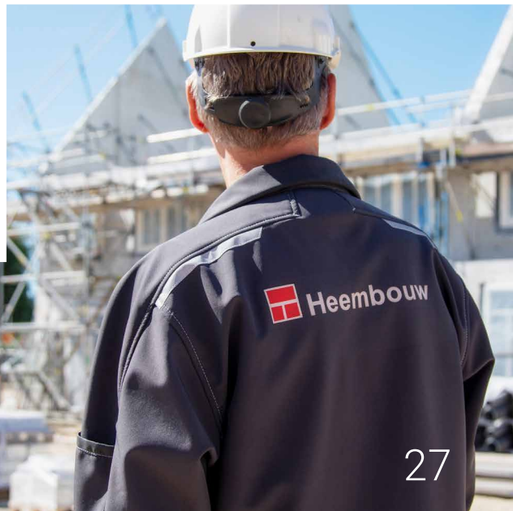








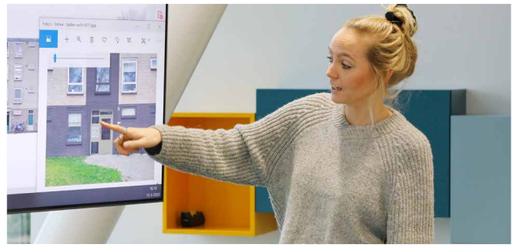



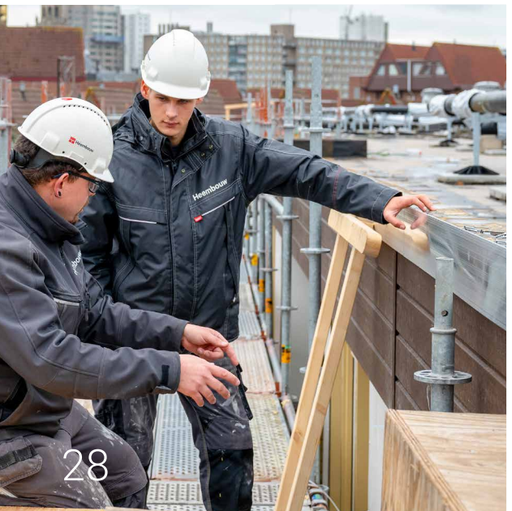


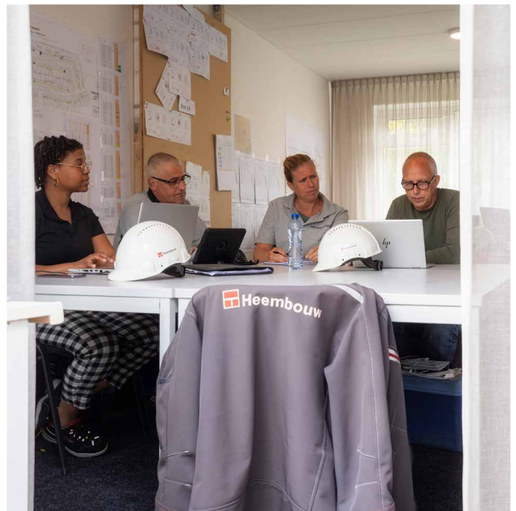


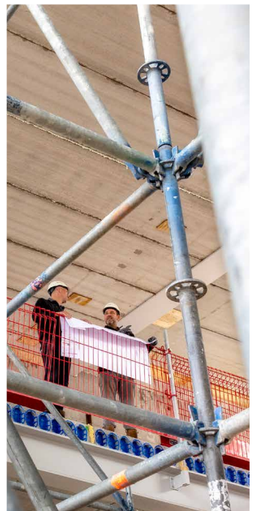








# Werken aan ‘in één keer goed’

## # 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 proces of project tijdelijk stil te leggen, afstand te nemen en kritisch te kijken wat er moet gebeuren, kan het daarna volgens de afgesproken kwaliteit alsnog afgemaakt worden.

# 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.

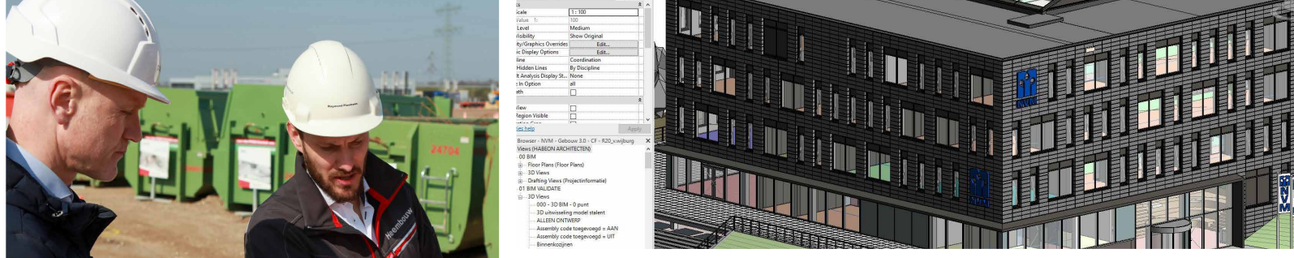
**Prostream**: Door zo vroeg mogelijk met elkaar in het proces de juiste afwegingen en keuzes te maken en beslissingen te nemen, zijn we effectiever. We beschikken over een grote hoeveelheid data, die ons ondersteunt in de uitvoering van ons dagelijks werk. Prostream, het document management systeem voor onze projecten, is hier een voorbeeld van.

**BIM**: Alle projecten voeren wij bij Heembouw uit in BIM, het Bouw Informatie Model. Alle relevante data is in het BIM-model opgenomen, wat zorgt voor optimale kwaliteit van onze projectinformatie.

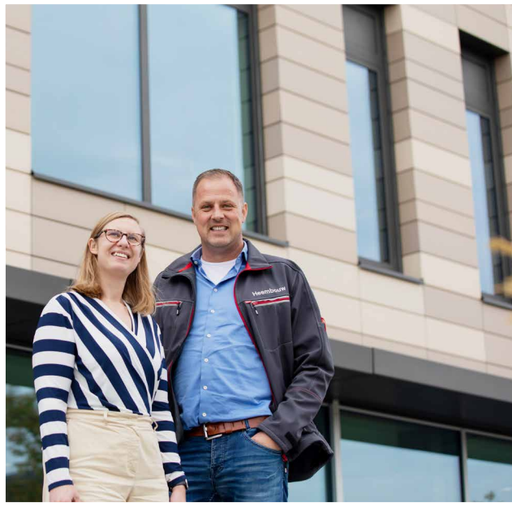
**Parametrisch ontwerpen** helpt ons om sneller, consistenter en onderbouwd keuzes te maken. Deze manier van ontwerpen zorgt er o.a. voor dat ontwerp- en engineeringstrajecten worden verkort en we onze klanten sneller en transparant van volledig en accuraat advies kunnen voorzien. Zo ontstaat er meer tijd en ruimte voor het creatieve proces.

**AI**: We zetten artificial intelligence in, waar dit aantoonbaar waarde toevoegt. Het helpt ons om standaardprocessen meer te optimaliseren en automatiseren, waardoor we in staat zijn met dezelfde mensen meer waarde te creëren.

**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.





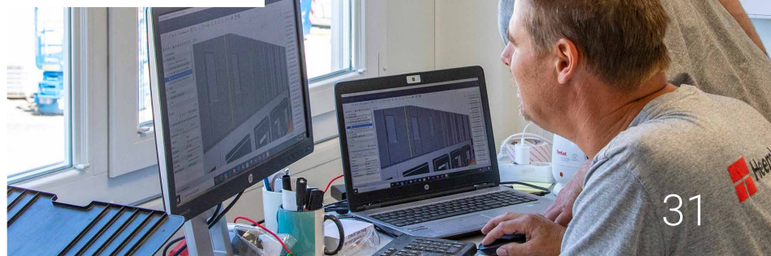









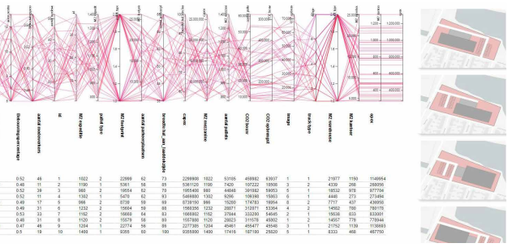
























# We omarmen nieuwe ideeën

## # innovatie

**De uitdagende omgeving waarin we zitten, vraagt om het vermogen om te kunnen veranderen. Om steeds weer de optimale oplossing te bedenken voor de vraagstukken van onze klanten. Daarom staan we altijd open voor nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Daarbij testen we eerst, om aansluitend innovaties succesvol te implementeren.**

**Innovatiestructuur**: Heembouw heeft geen aparte R&D afdeling, maar een structuur van innovatiecoaches, uit de dagelijkse business. Zij zorgen ervoor dat innovaties kunnen 'landen' en helpen ideehouders hun idee verder te brengen.

**Datagedreven werken**: Data speelt een steeds belangrijkere rol in onze processen. We maken gebruik van een modern datamanagement platform, om de vele data die Heembouw uit in- en externe bronnen beschikbaar heeft, snel en veilig te verwerken tot waardevolle (stuur) informatie.

**Parametrisch ontwerpen** helpt ons om met de schaarser wordende resources de juiste oplossing voor huisvestingsvraagstukken te kunnen blijven vinden. In deze geautomatiseerde manier van ontwerpen, komt de kennis van ontwerp, partners en uitvoering al vanaf het begin samen. Hiermee kunnen onze klanten al vroeg in proces slimme keuzes maken, wat leidt tot betere investeringsbeslissingen en een optimaler gebruik van het gebouw.

Met de **Ruud van Berkel Award** brengen we ook externe kennis en ideeën verder tot ontwikkeling. Met deze stimuleringsprijs bieden we ondernemers een springplank voor het ontwikkelen, testen en opschalen van hun idee. De winnaar ontvangt een start-up voucher én krijgt de kans om samen te werken met Heembouw om het idee verder te brengen, met een proeftuin op een Heembouw project.

**Heembouw Next**: Innoveren is zoveel mogelijk onderdeel van ons dagelijks werk. Voor het opschalen van grote technologische innovaties is er het Heembouw Next Programma. Hierbinnen werkt een dedicated team vanuit de business aan de verdere ontwikkeling van een innovatie. Voorbeelden van innovaties, die via Heembouw Next zijn doorontwikkeld, zijn houtbouw (Slimm) en 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 (strategische) partners en leveranciers een pull plansessie 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.







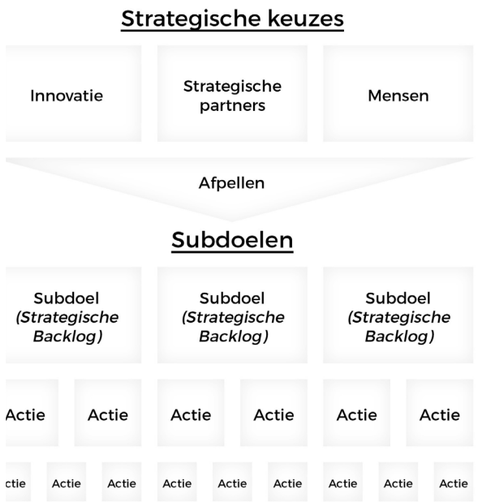






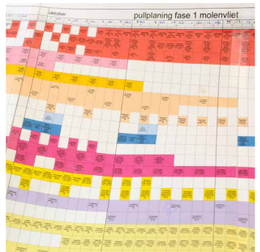






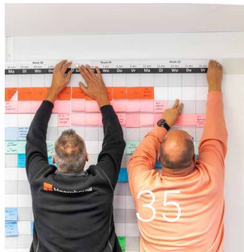




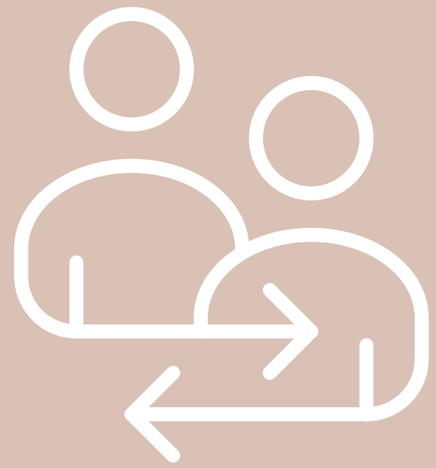








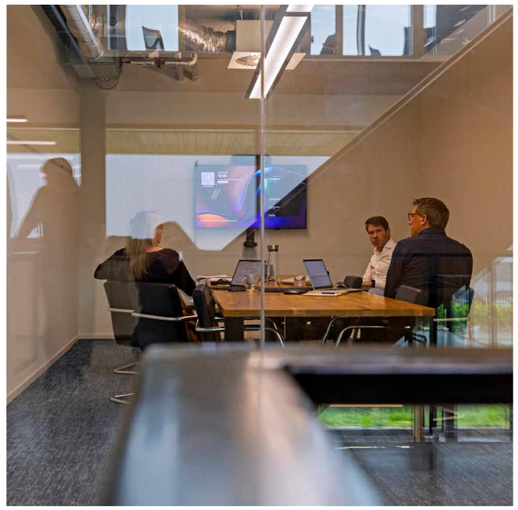
# Medewerkers & partners



**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.

**Leiderschap**: Onze manier van (lean) werken, vraagt om leiderschap dat richting geeft, ruimte biedt en grenzen stelt. We zien dit terug in voorbeeldgedrag, het sturen op kwaliteit boven snelheid, het actief aanspreken op afspraken en gedrag en het durven ingrijpen wanneer dit nodig is.

**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.

# Investeren in persoonlijke ontwikkeling en kennisdeling

## # lerendeorganisatie

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

**Ontwikkeling van medewerkers**: Door structureel te investeren in talentontwikkeling, kennis en vaardigheden, benutten we het potentieel van elke medewerker én versterken we onze organisatie als geheel. In ons functiehuis volgens het model **Baarda** staan de mens en het gewenste gedrag centraal: niet alleen wat iemand doet, maar vooral hoe iemand zijn of haar functie uitoefent en welk gedrag nodig is om succesvol te zijn in een rol of functie. Zo stimuleren en ondersteunen we continu leren, samenwerking en professioneel handelen in de volle breedte van onze organisatie.

**Heembouw Academy**: Leren en ontwikkelen zijn cruciaal voor elke organisatie. We vinden het belangrijk dat iedereen inhoudelijk en persoonlijk blijft groeien. De Heembouw Academy maakt het aanbod hiervoor zichtbaar.

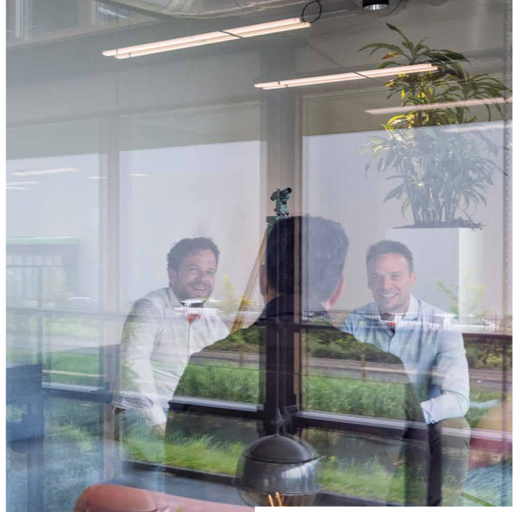
**Kennissessies**: Op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen, gebeurt ook via kennissessies die intern georganiseerd worden, al dan niet samen met externe partners. Dit kan virtueel, maar ook fysiek, in de zogenaamde lunch & learnsessies.

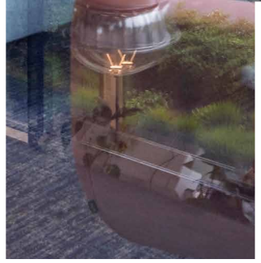
**Projectevaluaties:** Regelmatig evalueren met het projectteam en partners om van voorgaande projecten te leren en te kijken hoe het volgende keer nog beter kan.

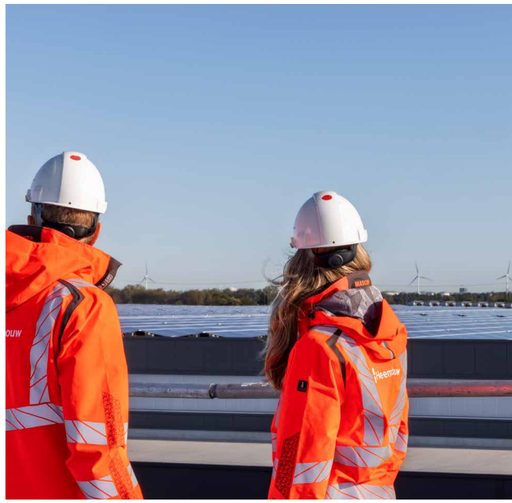
**Fouten maken mag**: Leren van gemaakte fouten is een belangrijke manier om je te ontwikkelen. We streven naar een cultuur waarin je fouten mag maken, als je ze maar bespreekt en ervan leert.

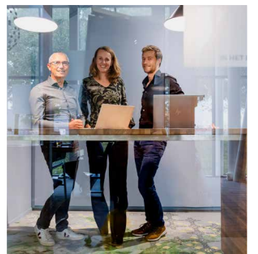
**Ontwikkelgesprekken**: Elke medewerker heeft jaarlijks een ontwikkelgesprek met zijn of haar leidinggevende. Een open dialoog hoe het met je gaat, waar je staat en wat je ontwikkelbehoefte is. Ook de feedback van collega's, die de medewerker zelf heeft opgehaald, wordt besproken.

**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)voorziene zaken die ten koste gaan van de afgesproken kwaliteit, voortgang en logistiek.

# Problemen oplossen



**continu verbeteren en leren**

# 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.**

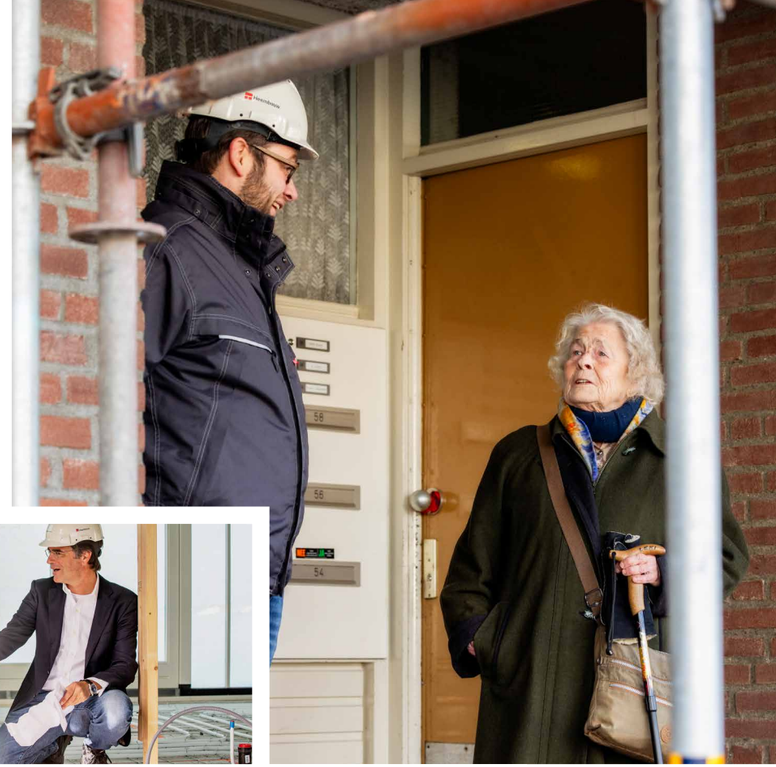
**Werken in de keet**: Belangrijkste uitgangspunt voor dit lean principe, is dat verstoringen of problemen niet vanachter het bureau worden opgelost. Daarom werken leden van een projectteam, waaronder de projectleider, werkvoorbereider en BIM modelleur, minstens één dag per week in de keet op de bouwplaats. 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 door iedere collega als middel worden ingezet. Die afweging wordt ter plekke *(go to gemba)* gemaakt. Door het werk of proces 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.









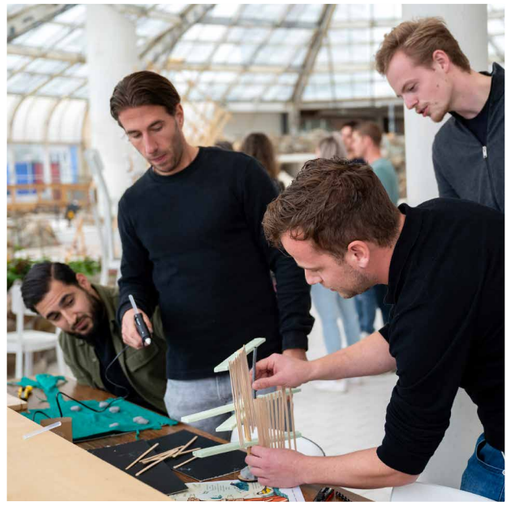

















# Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie

## # E=K*A

**We zorgen voor breed gedragen besluiten en benutten de kennis van het gehele team, zodat we daarna effectief kunnen implementeren.**

**Draagvlak en betrokkenheid**: Mensen die gehoord worden, zijn meer betrokken. Onze hoge klanttevredenheid, verkiezing tot beste werkgever en mooie financiële resultaten, komen door de grote betrokkenheid en inzet van onze collega's. Daarvoor is draagvlak voor het beleid en de strategie belangrijk. Vragen hierover komen jaarlijks terug in ons medewerkersonderzoek.

**Feedbacksessies**: Elke twee jaar maken we een nieuw strategisch plan. De strategische keuzes en doelen worden met een grote groep collega's besproken, die een dwarsdoorsnede van de organisatie vormen.

**Heembouw Talks**: Tijdens de jaarlijkse Heembouw Talks laten we zien hoe de voortgang is op onze strategische doelen, en delen we onze jaarcijfers, met een prognose voor de toekomst.

**Werkgroepen**: Binnen de klantgroepen en Heembouw breed, zijn verschillende werkgroepen actief, die samen werken aan de realisatie van diverse strategische doelen en verbeterinitiatieven.

**Young Heembouw**: Effectieve oplossingen ontstaan wanneer verschillende perspectieven worden meegenomen. Via Young Heembouw geven we onze young professionals een podium om mee te denken over vraagstukken die spelen binnen onze organisatie.

# Het kan altijd beter

## # continuverbeteren

**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.

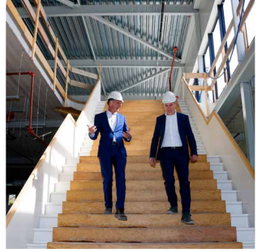
**Medewerkersonderzoek**: Om fijne plekken te kunnen creëren voor onze klanten, moeten we ook zelf een plek zijn waar onze mensen willen zijn. In ons periodiek terugkerende medewerkersonderzoek meten we hoe het gaat met onze mensen, wat er goed gaat binnen Heembouw en wat er beter kan. Daarnaast zetten we 'pulse-metingen' in; korte onderzoeken met een beperkt aantal vragen om specifieke onderwerpen uit te diepen gedurende het jaar. Met de uitkomsten en verbeterpunten gaat elk onderdeel van Heembouw met de eigen mensen in gesprek om de tevredenheid verder te verbeteren.

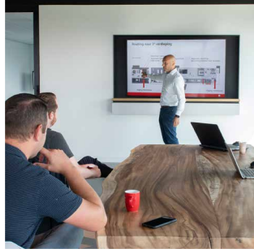
**Ontwikkelgesprekken**: Op persoonlijk niveau zijn er de jaarlijkse ontwikkelgesprekken die elke medewerker met zijn of haar leidinggevende heeft. Ook de feedback van collega's, die de medewerker zelf heeft opgehaald, wordt besproken. Het ontwikkelgesprek is een goede en open dialoog hoe het met je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

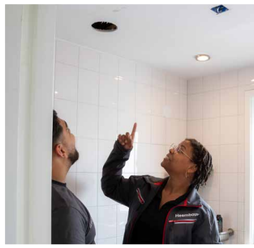
**Projectevaluaties** laten ons leren van gerealiseerde projecten: wat ging goed en wat kan beter? Dit doen we met het hele team.

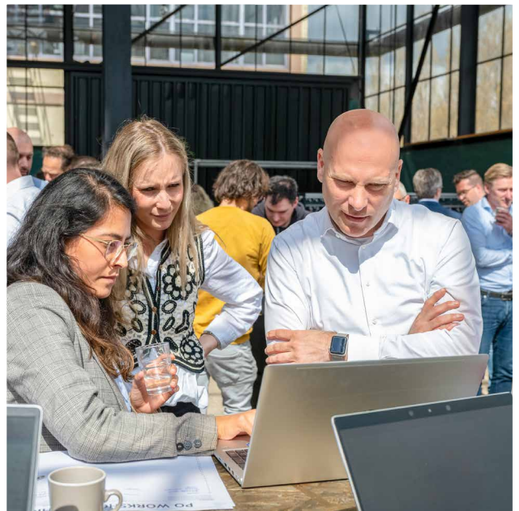
**Strategische partner evaluaties**: Met onze strategische partners houden we jaarlijks een evaluatie. Waarbij we over alle projecten heen, stilstaan bij wat we al goed doen en waarop we met elkaar kunnen verbeteren.

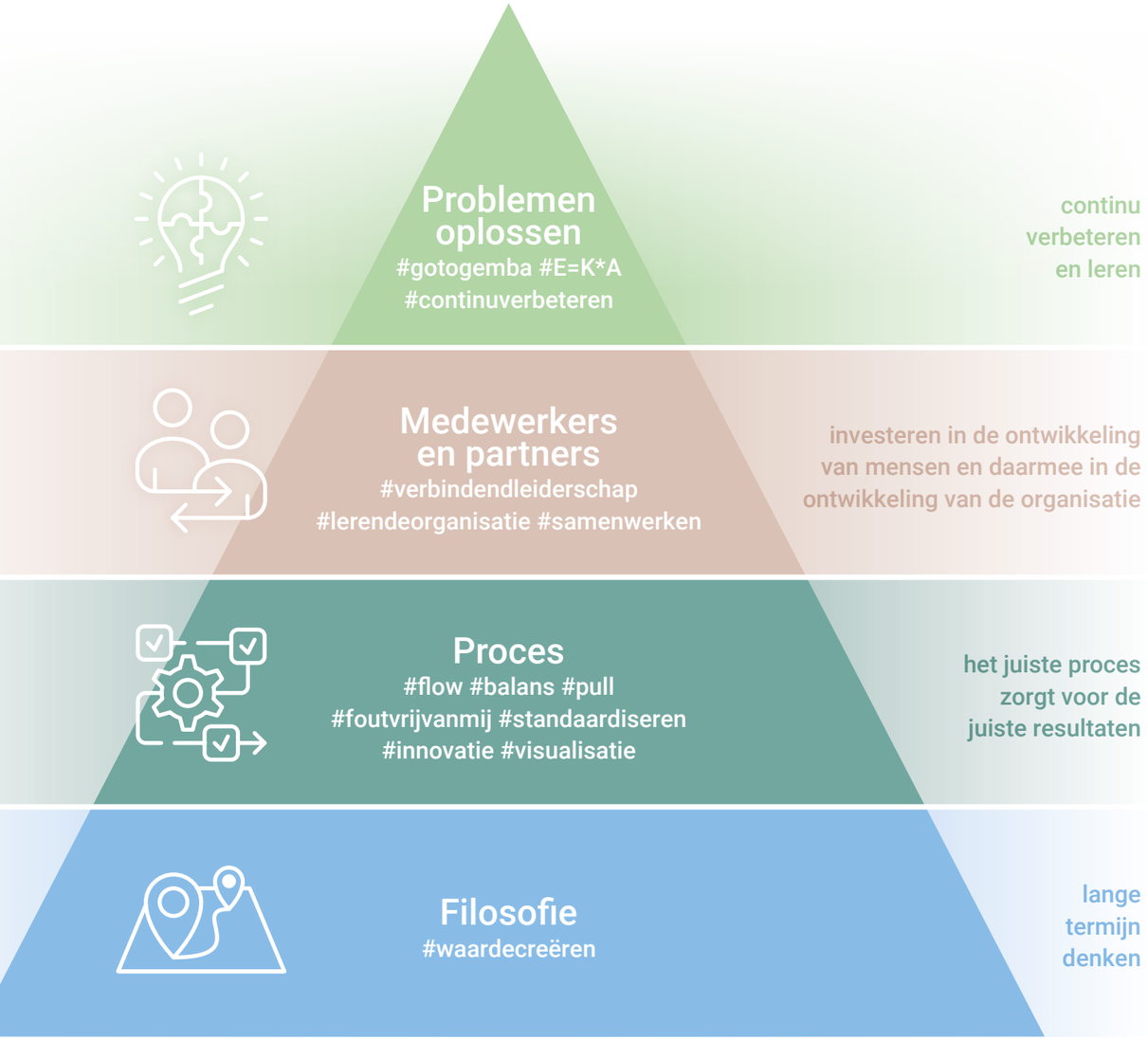
Ook onze continue inzet op **innovatie** en de inzet van **nieuwe technologie en materialen** horen bij het lean principe 'continu verbeteren'.












**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. Zolang nieuwe inzichten en instrumenten bijdragen aan klantwaarde, onze ambitie om samen impact te maken en onze strategie en cultuur, blijven we ook deze instrumenten en werkmethoden vernieuwen en verbeteren. Dat is immers lean: continu verbeteren. En daarom ook de oproep: als je ideeën ter verbetering hebt, horen we het graag.**

*Werkgroep lean*
Daan Fredriks
Leander de Gelder
Hugo Karremans
Ed Warmerdam
Remy van Zanten

# Colofon

**lean volgens Heembouw**

**Inhoud**

Werkgroep lean

**Fotografie**

Rogier Boogaard

Dimmy Olijerhoek

Windkracht 10

Heembouw

**Vormgeving en realisatie**

Windkracht 10

**Drukwerk**

Drukkerij Bakker

**Papier**

Circle offset 100% gerecycled

**Copyright**

Heembouw

RECYCLED
Papier gemaakt van gerecycled materiaal
FSC® C017135
FSC
www.fsc.org

**Meer lezen over lean?**

The Toyota Way, Jeffrey K. Liker

Getting the right things done, Pascal Dennis

Lean vertaald naar projecten, Rudy Gort

*Tweede druk 2026, oplage 500 stuks*

Heembouw

heembouw.nl