

Vijf jaar Lean Bouwen volgens Heembouw

Het creëren van toegevoegde waarde voor de klant is het bestaansrecht van Heembouw. Vijf jaar geleden zijn wij gestart onze aanpak van het bouwproces te baseren op het Toyota Productie Systeem – beter bekend als de Lean filosofie – en noemen dat Lean Bouwen volgens Heembouw. Want ook bij Lean draait het om de waarde voor de klant te maximaliseren en het continu elimineren van verspillingen. Ondertussen hebben wij al ruim 100 projecten aan de hand van onze pull-planning gerealiseerd en kunnen wij na vijf jaar stellen dat de Lean filosofie door ons hele bedrijf wordt gedragen. De komende periode gaan wij verder met het aanpassen van onze processen aan deze manier van denken, waarin waarde creëren voor de klant en het voorkomen van verspilling centraal staan.



“ Heembouw denkt mee ”

Aad Terwiel is als technisch manager a.i. nu ruim 3,5 jaar werkzaam bij de Haagse woningcorporatie Staedion op de afdeling strategie en vastgoed. De renovatie van 125 woningen in de Stieltjesstraat in het Laakkwartier, waarbij Aad als projectleider betrokken was, was zijn eerste kennismaking met Heembouw.

Technisch manager a.i. Staedion Aad Terwiel



‘Ik kende Heembouw voornamelijk als utiliteitsbouwer. Voor het project Stieltjesstraat wilden we ook enkele voor ons nieuwe aannemers betrekken. We hebben in de markt gekeken, de naam Heembouw viel, en we hebben bij elkaar gezeten om het project en onze planning te bespreken. Daarbij kregen we een goed gevoel bij Heembouw en zijn we het traject ingegaan.’

Woningen naar B-label

De werkzaamheden voor het project bestonden onder andere uit het renoveren en isoleren van dak en gevels, vervangen van alle kozijnen en het aanbrengen van HR++ beglazing. Verder is er asbestsanering uitgevoerd, hebben alle woningen een collectieve warm tapwateraansluiting gekregen en kregen de woningen op de verdiepingen een balkon. De duurzaamheidsmaatregelen hebben de woningen van een D of E-label naar een B-label gebracht. Vanwege de snelheid waarmee een en ander gerealiseerd moest worden, is de Stieltjesstraat in bouwteam uitgevoerd. ‘Doordat intern de fase tussen goedkeuring en opdrachtverstrekking lang duurde, zijn

we later dan gepland gestart; in maart 2009 terwijl we eind 2009 klaar wilden zijn. ‘ Bij de start van het project maakte Aad voor de eerste keer een pull-planning mee. ‘Dat was leuk en leerzaam om mee te maken; geen aparte planning per partij maar samen plannen, in één bijeenkomst. Heel efficiënt, want je krijgt direct inzicht in de doorlooptijd van je project. De inrichting van de uitvoeringsfase is snel bekend waardoor je je bewoners in een vroegtijdig stadium al gedetailleerd kunt informeren.’

Mensen Heembouw vriendelijk en vakbekwaam

De asbestsanering bij het project Stieltjesstraat was een behoorlijke ingreep, die logistiek veel van Heembouw gevraagd heeft. ‘Maar dat is heel goed gegaan. Heembouw heeft veel zaken die wij normaal aan externe partijen voorleggen voor advies of berekeningen zelf opgepakt. Een voordeel, want dit komt de efficiëntie ten goede en drukt de kosten.’ De reacties van de bewoners zijn de beste graadmeter voor een corporatie of een project goed is verlopen. Aad: ‘Die waren van



te voren behoorlijk verontrust door de overlast die ze verwachtten bij het realiseren van de balkons en het vervangen van de kozijnen, maar achteraf waren ze zeer tevreden. Vooral over de vriendelijkheid en vakbekwaamheid van de mensen van Heembouw.’ Aad kijkt met tevredenheid terug op de samenwerking met Heembouw: ‘Heembouw is constant bezig met het verbeteren van de processen en denkt mee. We hebben op basis van een bouwteam constructie en een open begroting heel transparant en open gecommuniceerd. Dat is één van de winners in dit project geweest. Zo kan je snel met elkaar besluiten nemen en resultaat boeken. Knelpunten werden automatisch opgepakt en opgelost. We zijn drie maanden later dan

gepland gestart, maar Heembouw heeft gedurende het hele project gekeken hoe het binnen budget en volgens planning gerealiseerd kon worden. Zo zijn twee van de drie blokken

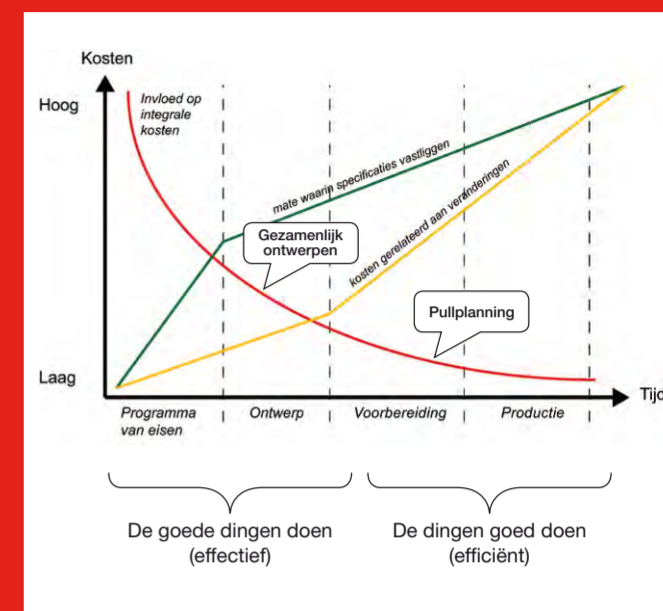
volgens de oorspronkelijke planning opgeleverd en het laatste blok maar een maand later. Heembouw verdient daarvoor een pluim.’ ■

Gezamenlijk ontwerpen:

meer invloed op kwaliteit, bouwtijd, kosten, veiligheid en duurzaamheid door tijdig afstemmen

De invloed op belangrijke aspecten –zoals (faal)kosten, kwaliteit, doorlooptijd, veiligheid en ook duurzaamheid– is het grootst wanneer er zo vroeg mogelijk in het proces al wordt samengewerkt.

Ten eerste omdat er dan nog ruimte is om met elkaar mee te denken voor de beste oplossingen (klantwaarde creëren). Ten tweede 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 (faal)kosten.



“ Als je met Heembouw werkt weet je waar je aan toe bent ”

Vesseur loodgieters. Familiebedrijf, gevestigd in Roelofarendsveen sinds 1914. Dat ze bijna een eeuw oud zijn, doet Kees en Dennis Vesseur, vader en zoon, beiden in het bedrijf en de gesprekspartners voor dit artikel niet zoveel. Op de vraag: ‘wat gaan jullie doen als je 100 jaar bestaat’ is het nuchtere antwoord: ‘gewoon, doorgaan voor de volgende 100 jaar.’

Vesseur Loodgieters, Kees en Dennis Vesseur



De relatie tussen Vesseur en Heembouw bestaat al lang. Kees Vesseur, algemeen directeur: ‘Wij werken zeker al vanaf 1963 voor Heembouw, toen nog van Berkel & zonen. Cor van Berkel (oprichter van Heembouw) was directeur, en toen was het bedrijf al anders dan andere bedrijven. Er zat ook toen duidelijk structuur in, anders dan nu natuurlijk, maar er zat meer organisatie in. Zo werkte Cor van Berkel al met een voorman op de bouw, en dat deden andere aannemers nog niet.’

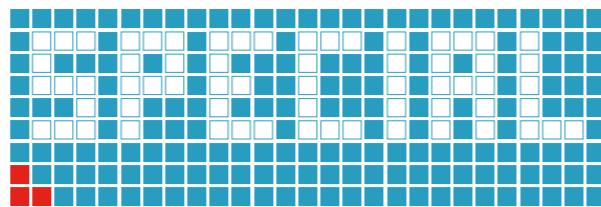
Pull-planning zorgt voor meer begrip

In 2005 kwam er ook iets wat andere aannemers nog niet deden: Pull-planning. Projectleider Dennis Vesseur is de ‘Lean-man’ bij Vesseur en heeft inmiddels al aardig wat pull-planningen bij Heembouw meegemaakt. Dennis: ‘Ik had nog nooit van Lean gehoord, maar ik zag er wel gelijk de logica van in. De eerste pull-planningen kostten nog veel tijd, maar het gaat nu snel en efficiënt. En ik ervaar het als iets goeds. Je ziet de leveranciers waar je mee werkt, je kan de knelpunten direct bespreken en je hebt ook meer voor elkaar over; er is meer begrip.’ Kees vult aan: ‘In het verleden kende je die andere partijen niet; je zag ze eigenlijk nooit en dat kan een nadeel zijn. Persoonlijk contact verloopt beter als je elkaar kent.’

We kunnen zelf ook beter plannen

Vesseur ziet duidelijk de voordelen van pull-planning voor zijn eigen organisatie. ‘Het bespaart ons tijd, je hebt met elkaar de planning gemaakt, dus we weten precies wat we moeten bestellen en wanneer. Je kan erop rekenen dat wanneer wij volgens de planning aan het werk moeten, we ook echt aan het werk kunnen. Wij kunnen daarom zelf ook veel beter plannen.’ Dennis en Kees zijn duidelijk positief: ‘Er wordt georganiseerd gewerkt; iedereen werkt netjes volgens plan, er zijn duidelijke afspraken. Dat werkt een stuk prettiger.’ Kees: ‘Wij weten waar we aan toe zijn, Heembouw weet dat en ook de opdrachtgever weet dat. Heembouw kan duidelijk aangeven hoever de bouw wanneer gevorderd is. Dat geeft vertrouwen.’ ■





Studiehuis: het ontwikkelen van onze medewerkers en het levend houden van onze cultuur

In een steeds complexere samenleving waarin van ons verwacht wordt dat we met alles rekening houden is kennisontwikkeling essentieel. Door onze eigen mensen op te leiden en de kans tot ontwikkeling te geven kunnen we ze intern laten doorgroeien. Veel van onze trainingen doen we in company. Dit alles draagt bij aan ons doel een lerende organisatie te zijn.



Toyota Way is een cultuur, gericht op het constant zoeken naar verbetering

Louwman en Parqui is de distributeur van Toyota en Lexus in Nederland. Lex van den Elsen is als manager dealer development verantwoordelijk voor het kwaliteitsniveau van de dealerorganisatie van Toyota en Lexus. Naast het houden van audits, de uitvoering van klanttevredenheidsonderzoeken en consultancy, is het Louwman college daarbij een belangrijk instrument. Van den Elsen is ook manager van dit opleidingsinstituut waar 95% van de trainingen en workshops voor de dealerorganisatie worden gegeven. Onder andere over de Toyota Way, de filosofie waarop Lean Bouwen volgens Heembouw is gebaseerd.

Manager dealer development
Louwman en
Parqui Lex van
den Elsen



Het management van Heembouw volgde onlangs een workshop Toyota Way bij Lex. 'Deze workshop geven we vaker voor externe partijen; dan moet er wel een intrinsieke interesse zijn in Lean en daardoor in de Toyota Way.' De Toyota Way wordt het best omschreven als een cultuur, gericht op het constant zoeken naar verbetering. Lex: 'Dit in samenhang met de mensen die ermee te maken hebben; de mens en wat je doet als bedrijf staan centraal. Met als uiteindelijk doel de klant optimaal te bedienen.' Gevraagd of ieder bedrijf geschikt is deze cultuur te adopteren, is het antwoord stellig: 'Nee, het is niet één op één te kopiëren. Ieder bedrijf heeft namelijk zijn eigen cultuur, als het goed is. Wel kun je kijken hoe de filosofie van Toyota kunt vertalen naar de eigen kernwaarden van dat specifieke bedrijf. Om daarmee vanuit de eigen context Lean te gaan implementeren.'

Géén project met begin- en eindtijd

Bij Heembouw ziet hij dit terug. 'Heembouw is op het gebied van het toepassen van de tools die de Toyota Way biedt al ver; en er is een koppeling met de visie, missie en kernwaarden van het bedrijf. Dat is mooi om te zien bij Heembouw. Want bij het implementeren van Lean en de Toyota way zijn er twee belangrijke valkuilen te noemen, die overigens niet bij Heembouw zijn te vinden. Zo komt het nogal eens voor dat de Toyota Way wordt ingezet als een project, met een begin- en een eindtijd. Cultuur is echter iets van de langere termijn.' Een andere valkuil is de Toyota Way koppelen aan bezuinigingsdoelstellingen. 'Daar is het niet voor bedoeld. Lean is erop gericht het hele proces zo efficiënt mogelijk in te richten zodat er gedurende het proces zo min mogelijk verspilling is.'

Ter illustratie noemt hij de aanschaf van een super postsorteeremachine. 'Als die twee keer zo snel de post kan sorteren maar die post blijft vervolgens twee dagen in het karretje van de postbesteller zitten heb je niets bereikt. Het gaat om het verbeteren van de flow van alle productiemiddelen.'

Respect is de kern van de Toyota Way

Naast Permanente verbetering is voor Lex persoonlijk 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 in plaats van stil te staan bij waarom iets niet lukt.'

RECALL-ACTIE

Het kan niemand ontgaan zijn: Toyota heeft te maken met een uitgebreide terugroep actie. Aanleiding was dat het gaspedaal in een klein aantal auto's van Toyota beeft 'hangen'. Lex: 'Als grootste automerker ter wereld dat staat voor veiligheid en betrouwbaarheid moet je hier goed op reageren. We hebben top op de bodem uitgezocht wat de oorzaak van het probleem is, en we hebben alle gevallen zelf uitgetest: "go to the source" is een belangrijk onderdeel van de Toyota Way. Vervolgens hebben we bepaald wat we moeten doen om ervoor te zorgen dat dit niet meer gebeurt en dit vastgelegd in onze standaardwerkwijzen.' Uiteindelijk is gebleken dat het in Europa om totaal 26 klachten gaat; op 1,8 miljoen auto's geen groot aantal. Dat is 1 op de 75.000, een kans van 0,0021%. 'Maar toch, wanneer het je overkomt is dat best vervelend.' Lex: 'Betrouwbaarheid en veiligheid zitten zo in de DNA van Toyota, dat we toch hebben besloten tot een terugroep actie van alle auto's, ondanks de reacties die dit oproept. Open en transparant communiceren, ook in dit soort gevallen. En nu weer werken aan vertrouwen.'



Werken met vaste leveranciers zorgt voor betere kwaliteit

Ronald van Diemen werkt zo'n 20 jaar bij Heembouw. Hij is als bouwplaatsmanager verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op de bouwplaats. Voor Ronald betekent *Lean Bouwen volgens Heembouw* dat de uitvoering gestructureerder verloopt. 'Doordat we ruim voor de start van een werk de pull-planning houden worden de leveranciers al in een vroeg stadium ingekocht. Dat betekent dat je de leveranciers tijdens de pull-planning met elkaar kennis kan laten maken, ze zien wie er voor hen aan het werk is en met wie ze te maken krijgen. Dat zorgt voor een goede afstemming. En omdat we steeds vaker met dezelfde leveranciers werken loopt het proces soepeler.'



Ook de georganiseerde bouwplaats ziet Ronald als voordeel. '5S is natuurlijk heel goed. Niet dat elke bouwplaats helemaal super de luxe is, want als je een hal bouwt heb je minder onderdelen en vaak meer ruimte dan wanneer je een project in de woning- of utiliteitsbouw maakt op een kleine bouwplaats zonder extra ruimte om je heen. Maar door de structuur van werken zijn de bouwplaatsen wel netter. We werken volgens Just in time; dat betekent dat je bijvoorbeeld je vloeren niet afroept als ze nog weken op de bouwplaats moeten blijven liggen; die worden direct verwerkt.'

Lean maakt ons als bedrijf sterker

Lean Bouwen volgens Heembouw blijft zich ontwikkelen. 'We zijn nu net gestart met de interne wekelijkse werkbijeenkomst, dus we halen elke week alle eigen mensen en inleners op een werk bij elkaar. Niet lang, zo'n 20 minuten maar dan kijken we terug op de afgelopen week en bespreken wat



5S is natuurlijk heel goed.

Door onze structuur van werken zijn de bouwplaatsen netter en veiliger.



Bouwplaats-
manager
Ronald van
Diemen

er de komende week gaat gebeuren, zodat iedereen op de hoogte is. Ook de veiligheid is een vast onderwerp van gesprek.

Volgens Ronald is de kwaliteit die Heembouw levert beter geworden dankzij Lean: 'Dat komt ook omdat we veel met dezelfde leveranciers werken; die kan je meer vragen en die begrijpen onze aanpak. Ik ben nu bijvoorbeeld bezig met het opstarten van een nieuw werk; daar hoeft ik alleen 's ochtends even langs te gaan want alles loopt. Er zijn goede afspraken gemaakt, de inkoop is op tijd gedaan, we hebben op tijd een goede planning gemaakt en we werken met leveranciers waar we vaak mee werken; die snappen het verhaal en willen ook graag met ons samenwerken. En dan maak je goede projecten, in een korte bouwtijd en met een goede kwaliteit.'

Leveranciersmanagement: gebruik maken van de kennis om je heen

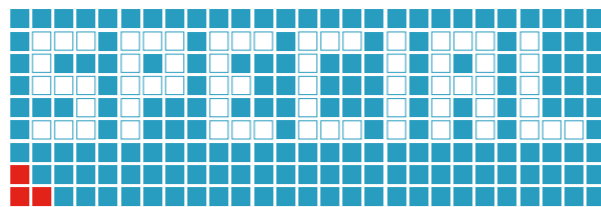
Kwaliteit is in onze optiek het resultaat van een goed proces. Onze bouwfilosofie vereist daarom een intensieve samenwerking met alle partijen om samen optimale oplossingen te bedenken (klantwaarde) en verspillingen te voorkomen. Daarom werken wij zoveel mogelijk samen met

voorkeursleveranciers. Dat zijn partijen waar we veel mee samenwerken omdat ze de gewenste kwaliteit kunnen leveren en goed kunnen samenwerken op de bouwplaats.

Elke leverancier wordt –gedurende het project– door het projectteam beoordeeld op ca. 20 onderdelen. De score vormt een

basis waarop wij onze voorkeur voor leveranciers bepalen en wordt gebruikt om verbeteringen door te spreken. En andersom willen wij graag ook beoordeeld worden om uiteindelijk een beter product te kunnen leveren.





“ Geen nieuws is goed nieuws ”

Nathalie van Nieuwkoop werkt inmiddels zo'n 10 jaar bij woningcorporatie Waterweg Wonen uit Vlaardingen. Als projectleider voor met name renovatieprojecten werkt ze sinds 2003 met Heembouw samen. 'Ons eerste project met Heembouw betrof de renovatie van 634 woningen.'



'We kwamen met Heembouw in contact via een aanbesteding. Waterweg Wonen werkte eerst veel met de Vlaardingse aannemers. Omdat we als corporatie voor een grote renovatie opgave stonden en nog steeds staan, wilden we onze blik verruimen. We hebben met alle collega's ervaringen met andere aannemers besproken; daar is een lijst met aannemers uit gekomen die mogelijk voor Waterweg Wonen zouden kunnen werken. We hebben er een aantal uitgenodigd mee te schrijven aan de aanbesteding voor

de 634 woningen en daar is Heembouw toen uit gekomen. Sinds die tijd werkt Waterweg Wonen samen met een diverse groep aannemers waarvan Heembouw er één is.'

Door pull-planning loopt uitvoering goed

Voor Nathalie was de Lean filosofie een onbekend begrip voor ze met Heembouw werkte. 'De eerste kennismaking met Lean Bouwen was bij de pull-planning. Je hebt altijd kritische zaken in een planning, maar je ziet dat een planning die je gezamenlijk maakt en waarbij de werkzaamheden van de verschillende partijen goed op elkaar afgestemd zijn beter in elkaar zit. Het proces in de uitvoering verloopt ook goed.' Heembouw heeft



inmiddels meerdere projecten voor Waterweg Wonen uitgevoerd, deels ook in bouwteam. 'We hebben dan altijd dezelfde, vaste uitvoerder, Ton Bakker. Dat is de Vlaardingenspecialist en dat werkt heel prettig.' 'Geen nieuws is goed nieuws', gaat eigenlijk ook op voor de projecten die Nathalie begeleidt. Als projectleider trekt zij de voorbereiding van het project, zorgt dat het project tot uitvoering komt en bewaakt zij het proces. 'Ik zit bij de bouwvergaderingen en bezoek geregeld de uitvoerder en opzichter. Eigenlijk is het zo dat je niets hoort wanneer alle werkzaamheden goed verlopen. En dat werkt zo bij de meeste projecten die we tot nu toe met Heembouw hebben gedaan.' ■

*Projectleider
Waterweg Wonen
Nathalie van
Nieuwkoop*

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

Het plannen van alle activiteiten doen we gezamenlijk – met opdrachtgever, architect, constructeur en de projectleiders van de belangrijkste onderaannemers en leveranciers (10 tot 20 partijen) – in een grote ruimte. Dat kan ook op locatie zijn, 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;
- betere oplossingen worden aangedragen;
- draagvlak wordt gecreëerd en commitment uitgesproken over het eindresultaat!

De planning wordt aan het einde van de planningsessie gezamenlijk vastgesteld en is daarmee niet vrijblijvend. Tijdens de realisatie is deze pull planning daarom dé leidraad voor de uitvoering, omdat we de afgesproken opleverdatum willen realiseren!



“ Inspraak in het project en rust in de orderportefeuille ”

Primadak Roosendaal. Het grootste bedrijf in pvc-daken van Nederland. Vorig jaar goed voor 480.000 meter aan kunststof daken, als gevolg van de crisis wat minder dan het jaar ervoor. 'Maar dit jaar gaan we voor 500.000 meter,' zegt Ronald de Raad, bedrijfsleider en mede-eigenaar stellig. Gevraagd waar die meters dan vandaan komen, lacht hij: 'Van Heembouw!'



De eerste kennismaking van Primadak met Heembouw dateert van zo'n vijf jaar geleden. 'Ik werd gebeld een offerte te maken voor het project Van der Helm in Moerdijk (42.000 m); dat was donderdag, zaterdag was de offerte er, wij hebben het werk gedaan en daarna nog een werk en inmiddels doen Primadak en Heembouw veel projecten samen.' De pull-planning is daarbij niet meer weg te denken. Ronald: 'Toen ik de eerste keer werd

uitgenodigd dacht ik echt: wat moet ik daar, zonde van de tijd, ik doe mijn eigen kunstje wel, daar heb ik geen overleg voor nodig. Maar dat is helemaal omgedraaid; door het overleg, de onderlinge afstemming liggen de faalkosten absoluut lager. Bovendien worden wij al in een heel vroeg stadium benaderd; je hebt inspraak in het project en

je krijgt al vroeg de opdracht. Dat is prettig want het zorgt voor rust in de orderportefeuille. De projecten die we met Heembouw doen zijn altijd groot, dus het is een hele goede basis waar wij als bedrijf blij mee zijn. En dat Heembouw nu in de huidige tijd weleens wat van de markt moet halen waardoor ook onze aanbieding onder druk staat: daar moeten we gewoon ook in mee gaan. Dat gaat wel weer veranderen, maar dat is nu even niet anders.'

Planning zorgt voor ge-oliede machine

Primadak is een florerend bedrijf. Actief in Nederland en België. Met trots vertelt Ronald over een nieuwe klus bij onze zuiderburen. In week 15 is het bedrijf uit Oud Gastel gestart met de renovatie van het dak van het

Antwerpse sportpaleis. 'Een dak in 5 kleuren, met zonnecellen en een grote 'A' erop als logo van Antwerpen.' Een detail dat Ronald aanvankelijk wat hoofdbrekens bezorgde: 'Ik had geen idee hoe we die 'A' er op de juiste plaats op zouden kunnen krijgen. Toen heb ik jullie Gert Ouwehand gebeld (uitvoerder



Heembouw) en die kon mij helpen aan een bureau die via GPS dit kon regelen.' Dergelijke contacten tekenen de goede samenwerking: 'Het werkt prettig met Heembouw; planning is alles; het maakt van je bedrijf een goed geoliede machine. En hoewel wij als Primadak veel kleiner zijn dan Heembouw (3 man inclusief Ronald regelen alles op kantoor; 15 eigen mensen lopen buiten, aangevuld met 20 tot 25 –vaste- ZZP'ers) passen we ook Lean-principes toe. Door volgens vaste standaarden te werken bijvoorbeeld. Zowel binnen als buiten is duidelijk wie wat doet en waar je voor staat. Dat werkt gewoon.' ■

*Ronald
de Raad,
primadak*

Wekelijkse werkbespreking: 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 werkbespreking. Daardoor wordt er gezamenlijk ingespeeld op onvoorziene zaken en ook samen opgelost!

Dit alles om:

- zo veilig mogelijk;
- met grote betrokkenheid;
- tijdig te kunnen leveren;
- met de gevraagde kwaliteit;
- tegen de laagst mogelijke (faal)kosten.



“ De kwaliteit van het product is beter ”

Daan Fredriks werkt sinds 2005 bij Heembouw. Gestart als calculator/werkvoorbereider is hij inmiddels werkzaam als assistent projectleider. Vanaf de start van zijn loopbaan bij Heembouw heeft hij de ontwikkeling van het Lean Bouwen meegemaakt. Voor Daan betekent *Lean Bouwen volgens Heembouw* vooral: "controle over de processen".



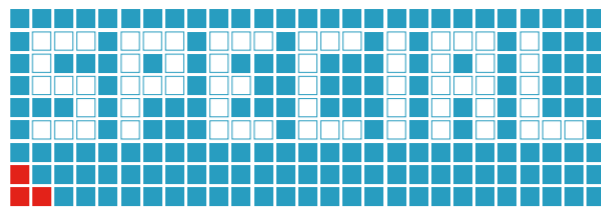
'Tijdens de pull-planning maken de leveranciers zelf de afspraken waardoor ik kan monitoren wanneer de zaken in de uitvoering starten. Daarop kan ik mijn werkvoorbereiding en inkoopplanning maken, en kan daarom het

project beter plannen en ook mijn eigen tijd beter inplannen. Ik kan bijvoorbeeld van tevoren tijd inplannen om tekeningen te controleren omdat de leveranciers in de pull-planning hebben aangegeven wanneer ik tekeningen van hen ontvang. Zo weet ik dat ik op tijd mijn werk kan leveren zodat het proces door kan gaan.' Voor zijn komst bij Heembouw werkte Daan bij een meer traditioneel georganiseerde aannemer. 'Mijn ervaring met plannen was daar geheel anders; daar was ik bezig met brandjes blussen, ad hoc dingen aan het regelen en had ik geen mogelijkheid het werk goed te plannen en vooruit te werken. Ik maakte wel

een globale planning, die communiceerde ik naar de leveranciers maar die hoefden zich daar niet aan te committeren. In een pull-planning is het hun eigen planning dus dat werkt wel.' Ook de georganiseerde werkplek ervaart Daan als groot voordeel. 'Door 5S heb je meer overzicht; er liggen geen stapels en dat geeft ook meer rust. En door de dashboards zie je direct waar de aandachtspunten liggen; ook dat geeft rust. Je kan je daardoor meer focussen op de processen en dat zorgt voor een betere kwaliteit van het uiteindelijke product. En dat is gelijk het grote voordeel voor de klant: 'We leveren de gevraagde kwaliteit en op tijd.' ■

*Assistent
projectleider
Daan
Fredriks*





5S methode: een georganiseerde werkplek werkt efficiënter, veiliger en prettiger

Een georganiseerde werkplek leidt tot een efficiënte en overzichtelijke werkomgeving. Daarom noemt men 5S ook wel werkplek organisatie: een manier om ervoor te zorgen dat alles zichtbaar onder controle is. Want een georganiseerde werkplek werkt efficiënter, veiliger en prettiger.

5S staat voor:

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



Lean Bouwen zorgt voor beperken faalkosten

Dirk Schenk van ingenieursbureau Bekker en Stroband is sinds 1994 de huisadviseur voor de Bastion keten. Hij heeft Heembouw het afgelopen jaar leren kennen bij de uitbreiding van het Bastion hotel in Brielle. Dirk: 'We waren op zoek naar een bouwbedrijf in de buurt en kwamen bij Heembouw Rotterdam terecht, ook omdat de directie van Bastion hotels contact had gehad met Heembouw Amersfoort vanwege het hotel dat Heembouw daar gerealiseerd heeft langs de A1.'

Dirk Schenk, adviseur ingenieursbureau Bekker en Stroband



Bij de selectie van een nieuwe bouwpartner hanteert Bekker en Stroband een aantal criteria: 'we letten op de grootte van het bedrijf, of het zelf CAO-ers in dienst heeft en of het een flexibel bedrijf is. Dat laatste is eigenlijk het belangrijkste. Als er afwijkingen zijn van het bestek, of de opdrachtgever heeft nieuwe wensen of het weer zit tegen, of noem maar op, dan verwachten wij een flexibele houding van de aannemer. Voor een opdrachtgever als de Bastion Hotel Groep is flexibiliteit onontbeerlijk; een hotel moet namelijk kunnen doordraaien.'

Reilen en zeilen hotel moet doorgaan
Heembouw is een flexibel bedrijf gebleken. 'Er zit een zekere spanning tussen de hotelgasten aan de ene kant en de aannemer die aan de slag moet aan de andere kant. Dat betekent bijvoorbeeld dat er niet voor 09.00 uur gestart wordt met de werkzaamheden. Met Heembouw hebben we afspraken gemaakt hoe aan dit soort zaken invulling kon worden gegeven.' De pull-planning was hierbij uiterst nuttig. 'Met name voor de algemene ruimten als

receptie, ontbijtzaal, dinerruimte moeten werkzaamheden echt op bepaalde vastgestelde tijden plaatsvinden om het reilen en zeilen van het hotel zo min mogelijk te verstoren. Dat is met de pull-planning goed aangepakt.'

Snel alle gegevens beschikbaar

Voor Dirk Schenk de eerste pull-planning die hij meemaakte. 'Dat was plezierig werken,' zegt hij achteraf. 'De planning was goed te bewaken, en iedereen heeft zijn aandeel geleverd en is zijn afspraken nagekomen. We hadden een krap schema maar het project is

hotel hetzelfde is. 'Alle hotels lijken op elkaar; de lay out van de hotelkamers is overal min of meer hetzelfde.' Als een hotel gebouwd wordt of uitgebreid, gebeurt dat ook volgens een vast stramien; voor Dirk Schenk zit de uitdaging erin dat bij de uitbreidingen de technische aspecten steeds anders zijn. Dat zo snel mogelijk alle gegevens bij alle deelnemende partijen op tafel komen is volgens Dirk het belangrijkste aspect aan Lean Bouwen.



Project hotel Amersfoort, door Heembouw gerealiseerd

volgens en zelfs binnen planning verlopen.' Na Bastion hotel Brielle zet Dirk de samenwerking met Heembouw voort bij de uitbreiding van Bastion hotel Roosendaal. De Bastion Hotel Groep is dus volop in beweging. Volgens Dirk een gevolg van een goed vestigingsbeleid, een groot aandeel in de zakelijke markt met veel vaste contracten en een efficiënte bedrijfsvoering die in elk

So worden faalkosten zoveel mogelijk voorkomen en ik denk dat dit een goede aanpak is. Heembouw is er in dit project in geslaagd om de faalkosten zoveel mogelijk te beperken en ik kan vanuit bijna 40 jaar ervaring zeggen: 'dat heb ik weleens anders meegemaakt'.

Lean Bouwen volgens Heembouw is géén project van een paar mensen maar is verankerd in onze hele organisatie

Stefan van der Zwet heeft als lid van de groepsdirectie van Heembouw ondermeer innovatie en *Lean Bouwen volgens Heembouw* als specifieke aandachtsgebieden. Reden om met hem verleden, heden en toekomst van *Lean Bouwen volgens Heembouw* te bespreken.



Heembouw is vijf jaar geleden met Lean gestart als opvolger voor het ISO kwaliteitssysteem. Stefan: 'ISO hadden we al meer dan 10 jaar en we gingen op zoek naar een meer motiverend kwaliteitssysteem. Lean sprak ons vooral aan omdat het de mens centraal stelt en niet het systeem. Dat past bij onze cultuur.'

Alle begin is moeilijk; dat was met Lean niet anders. 'Met Lean willen we meer kwaliteit aan de klant leveren en de faalkosten verminderen. Dat was in het begin moeilijk concreet te maken. De doorbraak kwam met de pull-planning. Dit leidde tot concrete resultaten en zowel onze klanten, leveranciers en wij waren er enthousiast over.'

Betere manier van (samen)werken

Aanvankelijk was het enthousiasme op de bouwplaats evenwel minder groot. Stefan: 'De focus lag vooral op de verkorting van de doorlooptijd; dat gaf spanningen op de bouwplaats. Dat kan alleen wanneer je ook de processen verbetert. 5S en het maken van betere afspraken over afroepen en opslaan van materialen hebben gezorgd voor meer rust en overzicht op de bouwplaats. Daarmee was pull-planning ook op de bouwplaats niet meer weg te denken.'

Ook nu een toegevoegde waarde

Dat brengt ons bij het heden. In het huidige economisch klimaat, waarin partijen onder druk staan, is *Lean Bouwen volgens Heembouw* een toegevoegde waarde. 'Heembouw staat goed bekend in de markt, als aannemer die kwaliteit levert, zijn afspraken nakomt en marktconforme prijzen rekent. Dat levert ons ook in deze tijd werk op en uitnodigingen mee te schrijven aan aanbiedingen.'

Hoogtepunten vijf jaar

Lean Bouwen volgens Heembouw

Gevraagd naar de hoogtepunten van vijf jaar *Lean Bouwen volgens Heembouw* noemt Stefan een heel rijtje. Pull-planning, de samenwerking met vaste leveranciers, het gebruik van visueel management overal in de organisatie en de schone en opgeruimde bouwplaatsen: 'dat leidt ook tot meer veiligheid'. Maar het meest trots is hij op het brede draagvlak dat *Lean Bouwen* bij Heembouw heeft: 'Het is geen project van een paar mensen, maar het is in de hele club verankerd. Dat merken onze opdrachtgevers en leveranciers, dat zien ze terug in de manier waarop wij onze werken doen. Dat is voor mij het belangrijkste wat we bereikt hebben in vijf jaar *Lean Bouwen volgens Heembouw*.'

Hoe gaat *Lean Bouwen volgens Heembouw* de toekomst in? Stefan: Stappen die we aan het nemen zijn is het verbeteren van het ontwerp- en voorbereidende proces zodat dit logisch voortvloeit in het bouwproces. Verder

BIM

Heembouw start dit najaar met BIM, het bouw informatie model, gebaseerd op een 3-dimensionaal ontwerpmodel waarin kwaliteit, hoeveelheden en duurzaamheid worden vastgelegd. Alle leveranciers krijgen toegang tot hetzelfde model waardoor de doorlooptijd drastisch teruggebracht kan worden en de kans op fouten verminderd wordt.

het standaardiseren van de werkprocessen en deze onder controle hebben. De inzet van Heembouw portaal als digitaal medium om projectgegevens, informatie en kennis met elkaar te delen, zowel in- als extern, speelt daarbij een belangrijke rol.



Lean stelt de mens centraal en niet het systeem

Stefan: 'Met *Lean Bouwen volgens Heembouw* kunnen we door beter en concreter samen te werken de klantvraag beter invullen. Hierdoor worden de verschillende belangen goed op elkaar afgestemd en uiteindelijk biedt dat voor iedereen een beter resultaat.'

Gemeten resultaten van Lean Bouwen volgens Heembouw:

- 98% tijdig opgeleverd
- 10-20% kortere bouwtijd
- 40% minder opleverpunten
- 45% minder klachten
- 8,1 gemiddeld voor klanttevredenheid
- 7,9 voor medewerkertevredenheid

Lean Bouwen volgens Heembouw Special is een uitgave van Heembouw. Aan de inhoud van deze nieuwsbrief kunnen geen rechten worden ontleend.

Tekst
Heembouw
Fotografie
Heembouw en
Dimmy Olijerhoek
Vormgeving
Habeon Graphics

