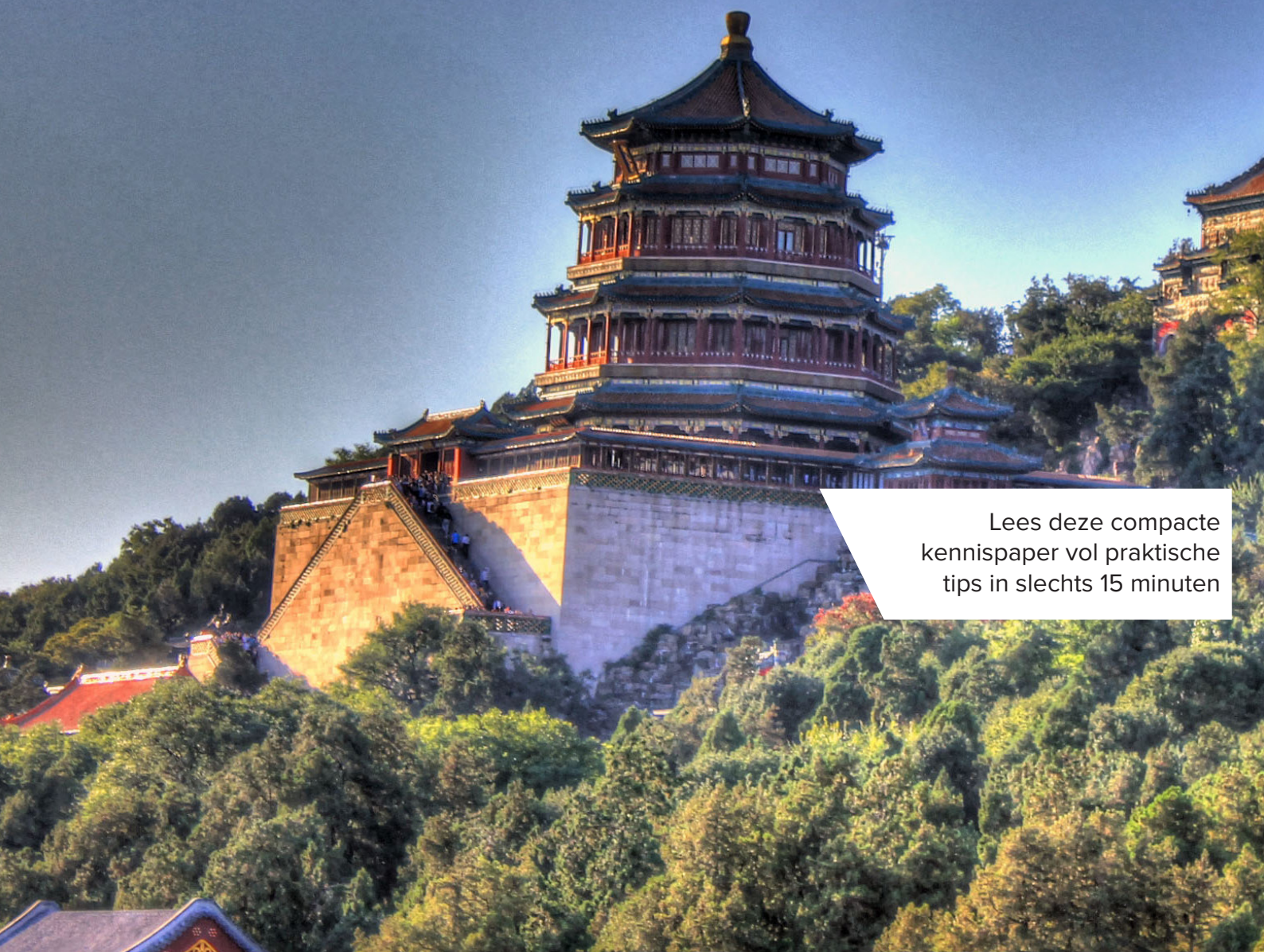


# Met Lean aan de slag

Ontwikkel je bedrijf én je medewerkers

Lees deze compacte kennispaper vol praktische tips in slechts 15 minuten





## Aansprakelijkheid

SBRCURnet en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBRCURnet sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade diemocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

## © SBRCURnet

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloem lezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBRCURnet, Postbus 516, 2600 AM Delft.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBRCURnet.

## Colofon

### Auteurs

Gerrit de Heer, SBRCURnet-projectmanager  
Feike Oosterhof, Oosterhof Organisatieadvies

### Projectmanager

Gerrit de Heer

### Redacteur

Foka Kempenaar

### Vormgeving

Zuid44, Ernest Verhagen

Delft, november 2017

### Meer informatie

U vindt meer informatie over alle SBRCURnet-producten en -projecten op [www.sbrcurnet.nl](http://www.sbrcurnet.nl).

# Met Lean aan de slag

Ontwikkel je bedrijf én je medewerkers

2017

# Inhoud

---

	<b>Inleiding</b>	7
--	------------------	---

---

<b>1</b>	<b>Wat is Lean denken en werken</b>	8
1.1	Waar komt Lean vandaan?	8
1.2	Het misverstand over Lean	8
1.3	Beter, sneller en goedkoper	9
1.4	Experimenteer & leer	10
1.3	Conclusie	11

---

<b>2</b>	<b>Hoe ziet een Lean bouwbedrijf eruit?</b>	12
----------	---	----

---

<b>3</b>	<b>Leren van verschillende praktijkvoorbeelden</b>	13
3.1	Leerervaringen met Lean bij projecten 1,2 en 3	13
3.2	Futurazorg	14
3.3	Dura vermeer Materieel Dienst Infra (MDI)	14
3.4	Groot Onderhoud 2.1 in Nijmegen	15
3.5	BMN De Klerk	15

---

<b>4</b>	<b>Handreiking en stappenplan</b>	17
4.1	Fasen in verbeterproces	17

---

	<b>Bijlagen</b>	20
	Bijlage 1 Zeven brillen om verbeteringen te ontdekken	20
	Bijlage 2 Lean competenties	20



# Inleiding

In de kennispaper *“Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw”* stonden we stil bij de koppeling met Lean denken en werken. Duidelijk is dat je Duurzame Inzetbaarheid niet zomaar los kunt zien van het ontwikkelen van je onderneming. Lean denken en werken is een goede aanpak om je bedrijf, maar ook je medewerkers te ontwikkelen. In deze kennispaper lichten we dit toe met de volgende vragen:

- Wat is Lean denken en werken? En hoe helpt Lean je bouwbedrijf en je medewerkers te ontwikkelen? (hoofdstuk 1)
- Hoe ziet een bouwbedrijf eruit dat Lean toepast? (hoofdstuk 2)
- Welke praktijklessen kun je leren van de reeks kennispartnerprojecten die onder begeleiding van SBRCURnet zijn uitgevoerd?<sup>1</sup> (hoofdstuk 3)
- Handreikingen voor een stappenplan voor Lean denken en werken (hoofdstuk 4).

In deze kennispaper besteden we met het oog op Lean aandacht aan een aantal projecten dat al uitgebreid beschreven is in de kennispaper *“Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw”*.

Dit zijn projecten van:

1. Active House met behulp van Lean – project van Bouwbedrijf G.J van der Hulst
2. Gaan voor Plezier, Passie én Prestaties – project Bouwbedrijf Kleijngeld
3. Leren via persoonlijke ontwikkeling en Lean bouwen – project Bouwbedrijf Huurdeman

Daarnaast gaan we in deze kennispaper in op de leerervaringen van de volgende projecten:

4. Duurzaam en levensbestendig bouwen van Futurahuizen in Waalwijk en Nieuwveen - project Futurazorg
5. Optimalisatie kwaliteit van arbeid en langdurige inzetbaarheid - project verbeterprogramma Dura Vermeer Materieel Dienst Infra
6. Resultaatgericht en Lean werken - project Groot Onderhoud 2.1 in Nijmegen
7. Verbeteren productieproces – project BMN De Klerk

Deze kennispaper maakt deel uit van de serie *“Werken aan een gezonde bedrijfsvoering door focus op de huidige en toekomstig inzetbaarheid van je medewerkers”*. De andere kennispapers uit deze serie zijn:

- Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw
- Investeren in je medewerkers loont!
- Competentieontwikkeling of talentbenutting?
- Samenwerken als kerncompetentie

<sup>1</sup> Kennispartnerprojecten zijn projecten van ambitieuze koplopers in de bouw, die via het Kennispartnerprogramma van het O&O fonds voor de Bouwnijverheid ondersteuning hebben gehad op het vlak van (integraal) samenwerken, duurzaamheid of bouwmarktsamenwerking.

# Wat is lean denken en werken?

Elk bedrijf in de bouw loopt aan tegen Lean, op welke manier dan ook. Je klanten stellen je er vragen over. Een bedrijf uit de omgeving is er al even mee aan de slag en kan projecten sneller realiseren. En verrek, dat vinden jouw potentiële klanten interessant! Je leveranciers werken met andere bouwbedrijven die er mee werken of zijn er zelf aan begonnen. Je leest er iets over. Er komt een nieuwe medewerker bij jouw bedrijf werken die er al ervaring mee heeft. Blijkbaar is Lean zo interessant dat je er steeds meer over hoort. Dan komen er allemaal logische vragen bovendien, zoals:

- Wat is Lean eigenlijk?
- Waarom is het voor mij en voor mijn bedrijf interessant?
- Wat kan ik leren van de aanpak van andere bedrijven?
- Hoe pak ik het aan?

Goede en terechte vragen waarop je in deze kennispaper een beknopt antwoord vindt. Ervaringen in Kennispartnerprojecten geven langzamerhand voldoende richting om deze te beantwoorden. Is deze kennispaper allesomvattend? Nee, dat zeker niet. Er zijn goede boeken vol uitleg over Lean en er is ontzettend veel waardevolle informatie te vinden op ons wereldwijde web.

## 1.1 Waar komt Lean vandaan?

De term Lean kennen we ondertussen wel in de bouw. Iedereen heeft daar dan weer zijn eigen beeld bij. Je kunt er ook op verschillende manieren over denken. Wat je dan zoal tegenkomt?

- “Het is het maken van een gezamenlijke planning met gekleurde Post-its”
- “Het is een aanpak om ons werk efficiënter te maken”
- “Het gaat over het wegnemen van verspillingen”
- “Het is een set met handige tools”
- “Dat is toch wat ze vooral in productiefabrieken gebruiken?”

Neem eens de tijd om je wat verder te verdiepen in Lean ([www.yourleanguide.nl](http://www.yourleanguide.nl) van Rudy Gort, voormalig Lean Manager van Heembouw) en ontdek dat er veel meer achter zit. En ook dat het woord Lean niets betekent. Het is nergens een afkorting of een vertaling van. Het woord Lean is bedacht door James Womack en Daniel Jones en had voor hen de associatie met “mager” of “niets overbodigs”.

En ja, Lean als manier van denken én werken staat bol van allemaal handige tools. Maar, het is vooral het onophoudelijk bezig zijn met verbeteren. Continu en dus elke dag, overal en door iedereen in je bedrijf. Kaizen noem je dat binnen Lean. Lean is dus én een filosofie (een manier van denken) en een praktische aanpak (een manier van werken), gericht op continu verbeteren en leren. Voeg daar maar direct twee dingen aan toe:

- Telkens in kleine verbeterstappen
- Om de waarde die je levert aan je klanten te vergroten

Dat is wel mooi gezegd ‘de waarde die je levert aan je klanten vergroten’, maar wat betekent dat eigenlijk? Een mooie klantuitspraak hierbij is: “De prijs is wat ik betaal, de waarde is alles wat ik daarvoor geleverd krijg”. Deze waarde is (zoals we hieronder zullen zien) een belangrijk vertrekpunt voor alles wat je als bedrijf doet. En dit kan sterk verschillen. Vertrek maar eens in de positie dat je zelf klant bent. Wat is voor jou dan de waarde en wat is waarde-vol (dus vol van waarde)? Waar denk je dan aan? Wat iets kost – hoe goed het eruit ziet – of het past bij wat jij er mee wilt doen – of het gemakkelijk te gebruiken is – hoe snel het geleverd kan worden – hoe innovatief het is – hoe eenvoudig je het kunt aanpassen als je het gebruikt – of er hoge of lage onderhoudskosten zijn – hoe lang je er mee kunt doen – en zo voort en zo verder.

Ken je de waarde van je klant of klanten? Dan heb je al een heel goede richting voor wat jij moet leveren of presteren én wat jij moet verbeteren. Voor het ontdekken van verbeteringen heeft Lean 7 brillen in zich die je daarbij kunnen helpen (zie bijlage 1).

## 1.2 Het misverstand over Lean

Er bestaan veel misverstanden over Lean. Het grootste is wel dat het een trucje is dat je in korte tijd kunt leren. Stop maar met lezen als je dat ook denkt! Als je iets kunt leren van bedrijven die succesvol zijn in Lean denken en werken, is het wel dat ze het al jaren toepassen. Ze ontdekken nog steeds nieuwe manieren om hun werk beter te doen en zo meer waarde aan hun klanten te leveren. Ook bedrijven in de bouw doen dit en echt niet alleen productiebedrijven. Bovendien zie je Lean steeds meer in de dienstverlening verschijnen; bijvoorbeeld in de zorg en op scholen.

Je kunt Lean dus niet ‘even’ implementeren. Eigenlijk past dat woord ook helemaal niet zo goed. Lean gaat over doen, leren van wat je doet en telkens beter

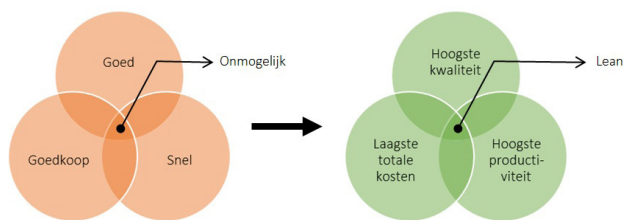


worden; dus over transformeren. Dat is tegelijkertijd het mooie van Lean. Je kunt er direct mee aan de slag, je kunt er direct profijt van hebben. Als je er voor open staat is het een geweldige ontdekkingstocht naar een moderne manier van werken, naar het gebruiken van al het talent binnen je bedrijf én naar een andere vorm van leiding geven!

### 1.3 Beter, sneller en goedkoper

Lean maakt de (onmogelijk geachte) verbinding tussen goed, snel en goedkoop. Alleen kijkt Lean anders naar deze drie begrippen:

- Goed betekent binnen Lean: de hoogste kwaliteit.
- Snel betekent binnen Lean: de hoogste productiviteit.
- Goedkoop betekent binnen Lean: de laagste totale kosten.



Figuur 1-1 Lean kijkt anders naar goed, goedkoop en snel

Achter dit eenvoudige schema ligt een wereld aan ideeën. Zo gaat het bij de hoogste kwaliteit om het precies leveren van de afgesproken kwaliteit met de klant, met zo weinig mogelijk defecten. In één keer goed is de basisfilosofie. Hoe vaker in één keer goed, hoe minder herstel nodig is, des te lager de kosten en hoe meer tijd om productief te zijn (sneller te worden). Het lijkt zo eenvoudig ... maar hoe vaak gaat bij jouw bedrijf alles in één keer goed?

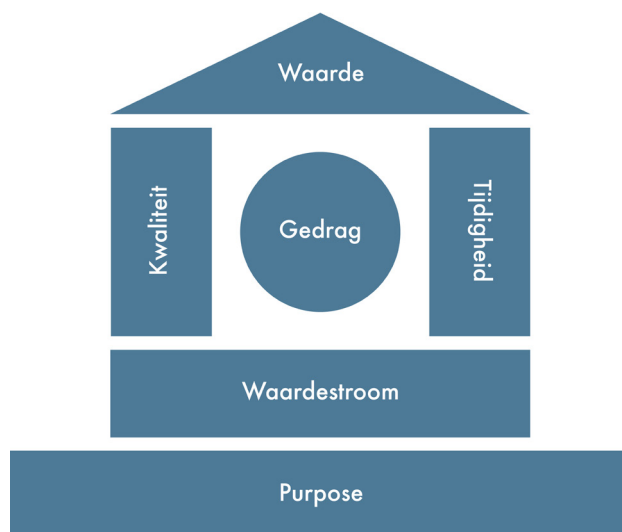
De laagste totale kosten zijn bedoeld als laagste totale kosten voor de klant. Zowel in de aanschaf als in het gebruik en in het onderhoud. Spreek je met je klanten over de prijs ... of over totale kosten?

#### Het Lean huis

Veel Lean bedrijven gebruiken (grappig genoeg) een huis om weer te geven wat ze bedoelen met Lean. Ze drukken daarmee uit wat voor hen de kernelementen van de Lean denk- en werkwijze zijn.

Op zijn website [www.yourleanguide.nl](http://www.yourleanguide.nl) benoemt Rudy Gort vijf hoofdelementen van het Lean huis:

1. De ondergrond voor de 'bedoeling' (bestaansreden/purpose) van het bedrijf
2. Het dak voor de waarde/de ambitie van het bedrijf
3. Het fundament voor de waardestream van het bedrijf
4. De pijlers voor de elementen kwaliteit en tijdigheid
5. De kern voor het gedrag binnen het bedrijf



Figuur 1-2 Het Lean huis

**Purpose** is Engels voor doel. Alles draait om de centrale vraag 'Waarom doe je wat je doet?' Formuleer je dit goed, dan geeft dit richting aan alles wat je doet en aan de besluiten die je neemt. Zo is er in Noord-Nederland een bouwbedrijf dat 'rentmeesterschap' als leidend principe voor haar bedrijf heeft benoemd. Voor bedrijven en haar medewerkers biedt dit concreet houvast. In het dak staat de Waarde die je wilt leveren beschreven. Dit is je ambitie, de visie van je bedrijf met jouw klant als vertrekpunt. Deze waarde is niet constant, maar verandert in de tijd. Het gaat dus ook over het toekomstbeeld dat je hebt: welke waarde wil je dan leveren?

Ken je **waarde** die je wil leveren? Dan is het vervolgens binnen Lean de uitdaging om hier een zo slim mogelijke Waardeestroom voor te maken. Deze vormt het fundament van je organisatie. Plat gezegd is dit alles wat je in je bedrijf doet om de door jou geformuleerde waarde aan je klanten te leveren. Zoals eerder gezegd betekent dit dat je de hoogste kwaliteit tegen de laagste totale kosten en met de hoogste productiviteit

levert. Dan heb je het dus over je werkprocessen en de manier waarop je die uitvoert en organiseert. Veel bedrijven starten bij het verbeteren van hun werkprocessen met hun eigen Lean reis.

De twee pijlers **Kwaliteit** en **Tijdigheid** zijn cruciaal. Doe wat je doet in één keer goed en doe het precies op het moment dat het nodig is. Lean kijkt naar kwaliteit vanuit een totaalconcept. Dus je hebt het dan niet alleen over eindkwaliteit, maar over de kwaliteit van elk stapje in het proces. De pijler Kwaliteit gaat over het kunnen ontdekken van fouten in het werkproces, zodat je die niet doorgeeft aan de volgende stap in dat proces.

Tijdigheid binnen Lean gaat over Just-In-Time. De kunst hier is om de doorstroom van het werk (de flow) te optimaliseren. Zo hoef je niet op een ander te wachten en word je ook niet verrast met plotseling een heleboel werk. Het streven binnen Lean is om te zorgen voor zo klein mogelijke pakketjes werk en het voorkomen van heel veel onderhanden werk.

Het laatste element in het Lean huis draait om de kern van het bedrijf: het **Gedrag** van je mensen. Wat is jouw manier van leiding geven? Hoe zit het met de samenwerking binnen je bedrijf én met je leveranciers? Hoe benut je het aanwezige talent en hoe leer je je mensen verbeteren? Zie hier de directe verbinding met het thema Duurzame Inzetbaarheid. Lean helpt je om de mensen in je bedrijf verder te ontwikkelen. Met Lean betrek je ze direct bij het continu verbeteren van alles wat je als bedrijf (zelf of met je partners) doet. Zo komen talenten van mensen naar boven, en zorg je ervoor dat je mensen als vanzelf breder en langer inzetbaar zijn voor je organisatie. Daarvoor moet je ze wel een beetje uit hun comfortzone halen. We kennen allemaal de uitspraak wel: “Als je blijft doen wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg”. Onze automatismen zijn sterk en daarmee ook de neiging om vooral lekker in je comfortzone te blijven.

**‘Strech’ je medewerkers; daag ze uit met prikkelende vragen als:**

- Wat moeten we doen om de doorlooptijd van ons werk in een jaar tijd met 10% te verkorten?
- Hoe krijgen we dezelfde productie voor elkaar met twee mensen minder, zodat we die kunnen inzetten op een ander voor ons bedrijf belangrijk product/dienst/proces?
- Wat moeten we doen om ons percentage ‘in één keer goed’ van 85% naar 90% te brengen?

- Hoe brengen we onze voorraad (= geld) terug van 1 mln. euro naar maximaal de helft? En hoe kunnen we de vrijgekomen magazijnruimte het slimste benutten?

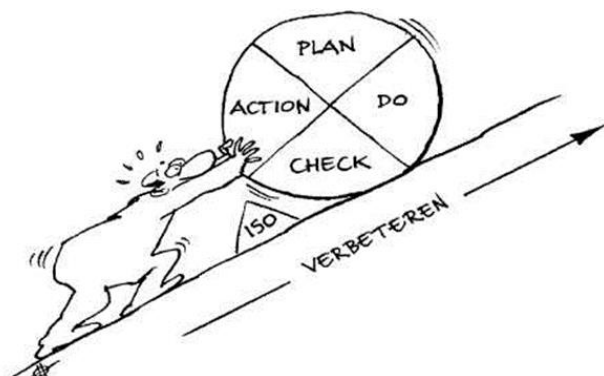
Zo kun je nog veel meer vragen bedenken. Laat je verrassen door de hoeveel ideeën waarmee ze eigenlijk al lang rondlopen. Handige en slimme oplossingen waar ze nog niet eerder iets mee hebben kunnen (of mogen) doen. De ene collega vindt het leuker dan de andere, maar iedereen kan het. Opleidingsniveau heeft daar niet zo veel mee te maken. Iedereen heeft ideeën over zijn eigen werk en werkomgeving.

Let op! Om je medewerkers uit te dagen is het wel van belang om ze eerst de nodige aandacht en waardering te geven, anders wordt elke uitdaging een extra verplichting.

## 1.4 Experimenteer & leer

Lean en de verbetercyclus van Deming (Plan – Do – Check – Act) horen sterk bij elkaar. Met Lean denken en werken ben je bezig om een lerende organisatie te worden. Je wordt in kleine stapjes telkens beter. Experimenteren is een werkwijze die hier heel goed bij past. Steeds weer opnieuw proberen om het beter voor elkaar te krijgen. Niet met grote sprongen tegelijk, maar in hapklare brokken.

Het voordeel: Kleine stapjes hoef je niet langs een moeilijke weg te implementeren. Als het goed werkt doe je het voortaan gewoon zo! Deming leerde ons deze experimenten te structureren. Voor hem was het een aanpak om de kwaliteit van wat bedrijven doen en leveren te verbeteren. Obstakel voor obstakel wegwerken en zo telkens beter worden.



Figuur 1-3 Verbetercyclus van Deming

---

## 1.5 Conclusie

Heel veel van wat we dagelijks doen gaat op routine. En dat is maar goed ook. Het zijn onze ingesleten patronen van denken en doen. Lean kan je helpen om daar een routine aan toe te voegen. De routine van leren verbeteren. Ook dat moet inslijten. Maar maakt Lean eenmaal onderdeel uit van jou als persoon en van jouw bedrijf, dan is het een super krachtige denk- en werkwijze om telkens weer te werken aan de volgende verbetering!

# Hoe ziet een Lean bouwbedrijf eruit?

In 2004 was Heembouw uit Roelofarendsveen het eerste bouwbedrijf in Nederland dat startte met Lean denken en werken. Nu hebben ze dat behoorlijk uitgebouwd. Tot aan het opleiden en trainen van hun partners en leveranciers toe. Veel meer bouwbedrijven zijn er in de afgelopen jaren mee gaan werken. Meestal zeer beperkt (gebruiken één of enkele tools), maar ook telkens vaker in de brede aanpak, zoals eerder in deze kennispaper geschetst.

Lean in de bouw is er dus nog niet zo heel erg lang. Dat betekent zeker niet dat er voor die tijd geen aandacht was voor verbeteren. Lean heeft deze aandacht wel heel veel groter gemaakt. En vooral ook praktischer met direct tastbare resultaten.

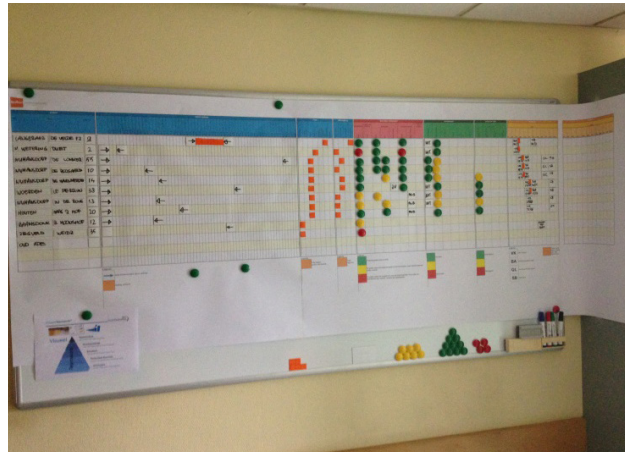
Hoe ziet nu een bouwbedrijf eruit dat Lean toepast? Dat is van een afstand best lastig te zien. Je moet inzoomen om te ontdekken wat ze doen. En het gesprek aangaan om er achter te komen hoe ze dat doen. Een paar dingen kunnen je daarbij opvallen:

- Alles is geregeld en er is vooraf goed nagedacht over het uit te voeren werk en wat daar allemaal aan hulpmiddelen en materialen voor nodig is.
- Het ziet er bijzonder goed georganiseerd uit, het is nergens rommelig of chaotisch.
- Je komt allerlei visuele hulpmiddelen tegen, niet in de laatste plaats heel veel kleurige Post-its met ideeën, afspraken, planningen, acties, verbeteringen (zie figuur 2-1).
- Er lijkt een soort 'rust' aanwezig te zijn in het bedrijf en op haar bouwplaatsen, terwijl je je toch verbaast over de snelheid van werken.
- Leveranciers en co-makers vinden het bijzonder fijn om voor en samen met dit bouwbedrijf te werken, het zijn ook vaak dezelfde bedrijven die gekozen worden omdat ze bereid zijn mee te werken aan deze manier van denken en werken.
- Het bedrijf is transparant over wat het doet en wat het bereikt; ze zijn zelfverzekerd in wat ze kunnen en vertellen je graag hoe ze dat gedaan hebben.
- Deze bedrijven kunnen je ook precies uitleggen aan welke verbeteringen ze momenteel werken.

Er is sinds 2004 veel veranderd en vooral is er heel veel ontwikkeld dat we kunnen toepassen in de bouwsector – in bouwbedrijven. Er is dan ook geen enkele plek meer in je bouwbedrijf waar je niet aan de slag kunt met Lean denken en werken. Ook concreet en direct met een groot scala aan beschikbare gereedschappen. Vergeet daarbij zeker niet je ondersteunende afdelingen, zoals bijvoorbeeld Financiën, Personeelszaken en het Magazijn of de Timmerwerkplaats.

Aan het eind van deze kennispaper helpen we je op weg met een stappenplan.

Bouwbedrijven die verder durven gaan dan alleen het toepassen van de tools van Lean komen er heel snel achter dat dit vraagt om het ontwikkelen van de mensen die er werken, de teams die samen prestaties leveren en de partners waar je mee samenwerkt. Investeren in 'menskracht' gaat dan hand in hand met continu blijven verbeteren.



Figuur 2-1 Bij bedrijven die Lean werken kom je allerlei visuele hulpmiddelen tegen.

# Leren van verschillende praktijkvoorbeelden

In dit hoofdstuk vind je leerervaringen uit praktijkprojecten. Een deel van deze projecten is in de kennispaper “Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering” al uitgebreid beschreven. In deze kennispaper beperken we ons tot de geleerde lessen van het Lean denken en werken.

In deze kennispaper besteden met het oog op Lean aandacht aan een aantal projecten dat al uitgebreid beschreven is in de kennispaper “Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw”.

Dit zijn projecten van (zie paragraaf 3.1):

1. Active House met behulp van Lean – [project Hooghkamer in Voorhout](#)
2. Gaan voor Plezier, Passie én Prestaties – [project Bouwbedrijf Kleijngeld](#)
3. Leren via persoonlijke ontwikkeling en Lean bouwen – [project Bouwbedrijf Huurdeman](#)

In de paragrafen daarna gaan we vanuit diverse invalshoeken in op de leerervaringen van de volgende projecten (zie de paragrafen 3.2 tot en met 3.5):

4. Duurzaam en levensbestendig bouwen van zorgcomplex Futurahuizen in Waalwijk en Nieuwveen – [project Futurazorg](#)
5. Optimalisatie kwaliteit van arbeid en langdurige inzetbaarheid - [project Verbeterprogramma Dura Vermeer Materieel Dienst Infra \(MDI\)](#)
6. Resultaatgericht en Lean - [project Groot Onderhoud 2.1 in Nijmegen](#)
7. Vitaal Ondernemen – [project BMN De Klerk](#)

## 3.1 Leerervaringen met Lean bij projecten 1, 2 en 3

### Wat is er gedaan?

Er zijn korte trainingen gehouden, waarvan de inhoud gelijk is toegepast (onder begeleiding) in de praktijk door

- Werken met de 5 S'en (Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standardiseren en Standhouden; zie figuur 1-5) om je eigen werkplek te verbeteren (zie voor uitleg het volgende hoofdstuk)
- Lean Planning
- Dagstart (zie voor uitleg het volgende hoofdstuk)
- Visueel werken (zie voor uitleg het volgende hoofdstuk)
- Eigen procesverbeteringen

De volgende ervaringen zijn opgedaan:

- Begin klein, zorg voor kleine tastbare succesjes en gebruik enthousiasme om ze als een olievlek te laten verspreiden.
- Creëer inzicht door te werken met tastbare prestatie-indicatoren die je goed visueel inzichtelijk kunt maken.
- Stel de oude werkwijze ter discussie door het stellen van de 5x Waarom vraag (tool).
- Je krijgt meer plezier en passie als je eigen inbreng meer wordt gewaardeerd; zo heb je tevens invloed op je eigen werk.
- Creëer interesses om ook je eigen competenties & talenten te ontwikkelen (bijvoorbeeld klant- en resultaatgericht werken, luisteren, samenwerken, etc.).
- Hanteer een natuurlijke wijze van teamontwikkeling (elkaars talenten ontdekken en inzetten).
- Durf je kwetsbaarder op te stellen.
- Er is meetbaar meer motivatie, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers.
- Werk intern aan je eigen Lean huis.

De volgende valkuilen zijn ontdekt:

- Terugvallen in oude gewoonten (oud comfort gedrag);
- Niet leren van fouten;
- Het is nu wel goed genoeg want het gaat beter.

**Tip:** Volhouden. Zorg voor regelmatige korte trainingssessies en gepaste begeleiding in het begin. Werk ook aan het opleiden van minimaal twee medewerkers die de begeleiding van een externe snel kunnen overnemen.



Figuur 3-1 Werken met de 5 S'en

### 3.2 Futurazorg

Project: Repetitie in projecten zorgt voor continu leren. Bouwbedrijf van Vliet heeft zich gericht op het duurzame en levensloopbestendig bouwen van kleine zorgcomplexen met partners. Vanuit het eerste project moest het tweede sneller, beter en goedkoper kunnen worden gebouwd, om daarna in het derde project de geleerde lessen mee te nemen in een beter ontwerp. Met als uiteindelijk doel dat het derde project in de uitvoering nog beter zou verlopen.

Van Vliet wil dus blijven leren op basis van uitgevoerde projecten, inclusief ketenpartners en alle betrokken medewerkers. Het resultaat was dat de doorlooptijd van de projecten (zowel ontwerp als uitvoering) werd verkort, leereffecten van het vorige project snel werden toegepast en dat er meer rust in de uitvoering van de projecten ontstond. Het leidende Lean-principe in dit project: Repetitie in projecten zorgt voor continu leren. Geleerde lessen in de ontwikkeling van het bedrijf en haar medewerkers:

- Lean planning geeft je inzicht in hoe je het project met elkaar gaat maken, maar ook in de risico's (en het afdekken daarvan) voordat je gaat beginnen. Het bied je een start bij teamontwikkeling.
- Een dagstart (dagelijks kort overleg over acties en verbeterpunten met een planbord aan het begin van de dag) op de bouw levert veel verbeterideeën op die je meteen kunt implementeren of in het volgende project kunt inbrengen.
- Hobbels in de uitvoering worden zichtbaar en kun je beetpakken in gemeenschappelijke ontwerp sessies (met alle betrokken partijen).
- Je medewerkers worden op hun vakmanschap aangesproken.
- Medewerkers zien de voordelen en willen zich verder scholen (van reactief naar proactief gedrag)
- Je gebruikt scholing op deze wijze direct om in de praktijk verbeterprojecten/trajecten op te pakken en het werk beter, sneller, efficiënter en leuker te maken.

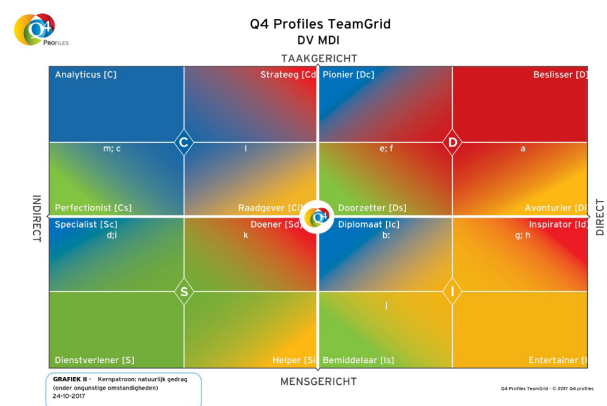
[Meer informatie over Futurazorg vind je online.](#)

### 3.3 Dura Vermeer Materieel Dienst Infra (MDI)

Project: Een materieeldienst verbetert haar bedrijfsprocessen

De afgelopen jaren is Dura Vermeer Materieel Dienst Infra aan de slag geweest om intern én extern de samenwerking en communicatie op een hoger plan te krijgen. Het bedrijf deed dit met communicatietraining en teambuildingsessies.

Zo heeft Dura Vermeer gevoelsmatig een slag gemaakt, maar deze laat zich niet gelijk vertalen in concrete resultaten. Met de introductie en start van Lean is de koppeling gemaakt naar het verbeteren van de bedrijfsprocessen in kleine stapjes, waarbij eenieder betrokken is. Er zijn dagstarts geïntroduceerd op alle niveaus en er is een verbeterteam van vier vakmensen opgeleid dat ook de dagstarts begeleidt. Verder volgden twee vakmensen extern een uitgebreide opleiding (de zogenoemde Lean Six Sigma Green Belt), zodat ze zelfstandig verbetertrajecten met de overige medewerkers kunnen oppakken. In de praktijk zijn de teams van Dura Vermeer nu bezig met de principes van continu verbeteren. Dit wordt versterkt door inzicht in je eigen voorkeurstijl te krijgen, maar ook in die van anderen. Hierbij is de DISC-analyses toegepast (Bij DV MDI is gewerkt met de aanpak van [theChampionCoach](#) met



de instrumenten van Q4 Profile).

Figuur 3-2 Ingevuld Q4 profielenschema waarmee je direct ziet wat de voorkeurstijl is van een teamlid.

Geleerde lessen in de ontwikkeling van het bedrijf en zijn medewerkers:

- Organiseer dat de stem van de klant in je organisatie wordt ingebracht (klanttevredenheid maar ook werkbezoeken).
- Door teambuilding en communicatie te koppelen aan dagelijks verbeteren breng je het geleerde gelijk in de praktijk.
- Als je inzet met persoonlijke stijl metingen versterk je je teams in het concreet verbeteren in de praktijk.
- Medewerkers vinden het leuk en boeiend om hun eigen werkplek en werkprocessen te mogen verbeteren; dit levert hen en de organisatie gelijk voordelen op. Dus focus vooral op denken én doen.
- Zorg voor regelmatige kennisdelingssessies zodat de verschillende teams van elkaar gaan leren en geen eilandjes vormen; uiteindelijk gaat het om het beter bedienen van de klant en het reduceren van verspillingen.

[Meer informatie over Verbeterprogramma DV MDI vind je online.](#)

### 3.4 Groot Onderhoud 2.1 in Nijmegen

Project: Continu meten, leren en bijsturen in een fors onderhoudsproject

Groot Onderhoud 2.1 was een ketensamenwerkingsproject. Daarbij werd de keten niet in eerste instantie met de woningbouwcorporatie gevormd, maar door de betrokken bedrijven (aanbesteding in fases). Er werd continu gemeten, geleerd en bijgestuurd in een fors onderhoudsproject (ketensamenwerking). Dit ging halverwege het project van start.

Na een korte introductie voor de uitvoerder en voor mannen is samen met alle uitvoerende medewerkers gekeken hoe het tastbaar beter en sneller zou kunnen gaan. Goedkoper was geen doel op zich, maar wel een uiteindelijke resultante.

Er zijn vier concrete prestatie-indicatoren opgesteld die dagelijks werden gemeten en zichtbaar gemaakt (in elke dagstart kwamen deze indicatoren terug):

- % in 1 x goed
- Doorlooptijd van 1 woning
- De klanttevredenheid
- De mate waarin de bouwplaats was opgeruimd

Geleerde lessen in de ontwikkeling van de bedrijven en medewerkers:

- Werk met tastbare indicatoren die voor iedereen begrijpelijk zijn en eenduidig zijn toe te passen.
- Stuur niet op kosten maar wel op de indicatoren.
- Medewerkers vonden het prettig en waardevol om hun eigen prestatie-indicatoren te kunnen ontwikkelen.
- De prestaties werden zichtbaar beter en dit gaf veel energie.
- De uiteindelijke resultaten (in klantwaarde maar ook in kosten) waren in de laatste fasen van het project meetbaar beter: klant blij, medewerkers blij, de uitvoerende keten Groot Onderhoud 2.1 blij en ook de afzonderlijke betrokken ondernemingen blij.
- De betrokken medewerkers gaven aan dat zij voortaan altijd zo wilden werken (helaas is Groot Onderhoud 2.1 niet gecontinueerd als aanbieder, de meeste van de afzonderlijke ondernemingen zijn wel aan de slag gegaan met Lean denken en werken).
- De betrokken medewerkers wilden ook verder met deze vorm van trainen en ontwikkelen.
- In grote projecten met een tijdelijk consortium kun je veel extra's betekenen voor je klant, je medewerkers en je onderneming, als je aan de slag gaat met continu verbeteren met prestatie-indicatoren die je samen met je medewerkers opstelt.

[Meer over Groot Onderhoud 2.1 in Nijmegen vind je online.](#)

### 3.5 BMN De Klerk

Project: Een productieproces bij een toeleverancier verbeteren

BMN De Klerk bestaat uit vier businessunits die de laatste jaren uit verschillende ondernemingen bij elkaar zijn gekomen. De focus is nu om de betrokkenheid, motivatie en ontwikkelbaarheid van de medewerkers te verhogen. Er is gestart met de productie van kunststof ramen, deuren en kozijnen om met continu verbeteren aan de slag te gaan.

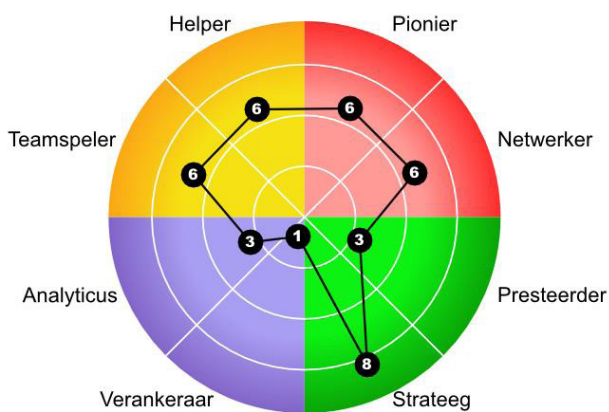
Waarom startte BMN juist met deze productie en op dit moment? Het bedrijf wil nu echt werk maken van verbeteringen en tot echt teamwerk komen. Daarnaast is de productie van de genoemde kunststof producten voor BMN De Klerk een groeimarkt met interne klanten, maar ook veel eigen externe klanten.

Het bedrijf is met het gehele team aan de slag gegaan met de principes van continu verbeteren en het gebruik van tools. Met als doel om dagelijks korte overleggen te houden (de zogenoemde dagstart met een dagstartbord waarop de belangrijkste issues staan (zie foto).



Figuur 3-3 Dagstart met een zogenoemd dagstartbord.

Het werkproces is zichtbaar gemaakt en verbeterprojecten zijn geïdentificeerd op basis van het model 'de zeven verspillingen' (zie bijlage 1). Dit zijn zeven 'brillen' die je kunt opzetten om verbeteringen te ontdekken. Ook zijn de voorkeurwerkstijlen van alle teamleden inzichtelijk gemaakt met [OTM Octogrammen](#) (zie Figuur 1-8). Dit om elkaar beter te leren kennen, begrijpen en waarderen.



Figuur 3-4 Een overzicht van de voorkeurwerkstijlen van teamleden met OTM Octogrammen.

Geleerde lessen in de ontwikkeling bedrijf en medewerkers:

- Ga kleinschalig aan de slag met experimenteeruimte (gegeven vanuit het management).
- Werk met teams die aan één waardeestroom werken (in dit geval de kunststofproductie, naast de timmerfabriek, prefab beton en bouw) en dus invloed hebben op deze waardeestroom.
- Zorg voor korte trainingen, ga gelijk aan de slag en borg dat nieuw gedrag wordt ingeslepen. Zoals de dagstart waarin iedereen zijn inbreng kan hebben

en waar respectvol wordt geluisterd en gediscussieerd met als doel: beter (meer in 1x helemaal goed) en sneller (verkorten van de doorlooptijd), met als resultanten meer betrokkenheid en lagere kosten.

- Medewerkers wilden zelf aan de slag met competentieprofielen waarin hun talenten en voorkeuren naar boven komen om deze in het team concreet in te zetten.
- Andere units (waardestromen) willen nu ook aan de slag.
- Momenteel wordt met de Octogram profielen gewerkt om de ontwikkeling van competentie van de verschillende medewerkers in beeld te brengen (zie bijlage OTM-competenties in relatie tot Lean denken en werken). Dit zowel voor het uitvoerende kader, middenkader en management (zie bijlage 2).



# Handreiking voor een stappenplan

Een blauwdruk is er niet, maar er zijn wel wat logische stappen die je kunt onderscheiden bij het toepassen van Lean.

De boodschap bij de start is eigenlijk simpel:

1. **Begin gewoon ergens**, durf te experimenteren en blijf nieuwsgierig om meer te leren over Lean.
2. **Verdiep je kennis** (lezen, training volgen).
3. **Kies waar(mee) je begint** in je eigen bedrijf. Ga eens kijken bij een bedrijf dat hier al wat langer ervaring mee heeft. Daar kun je veel leren.
4. **Focus je vervolgens op een specifiek onderdeel**. Kies voor een onderdeel waar volgens jou veel te verbeteren valt, of kies voor het onderdeel waar je snel succes kunt behalen. Dit laatste werkt vaak goed, omdat je je mensen sneller enthousiast maakt en meekrijgt. Of kies één van de Lean tools en ga die gebruiken.
5. **Breng een fasering aan in je verbeteraanpak**. Ervaringen zoals in de hiervoor aangehaalde praktijkvoorbeelden laten zien dat dit verstandig is en werkt. Dit kun je als volgt doen:

## 4.1 Fasen in je verbeterproces

### *Fase 1: Breng je basis op orde*

Een slimme eerste stap in elk bedrijf en in elk proces én op elke willekeurige plek is om de werkplekinrichting aan te pakken. Dit heeft tal van voordelen:

- Iedereen heeft een werkplek/werkplekken dus iedereen kan meedoen.
- Het verbeteren van de werkplek heeft heel snel en zichtbaar resultaat.
- Een goed ingerichte werkplek maakt veel beter zichtbaar wat er precies gebeurt en wat daar aan materialen en hulpmiddelen voor nodig is; dit is handig voor de volgende stappen.

Lean heeft hiervoor een gereedschap: 5S (Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden). Wat niet nodig is gaat weg, er komt een plek voor alles en voor alles een plek en dit krijgt zoveel mogelijk een visuele aanduiding. Alle werkplekken zijn continu schoon en prettig om in te werken. Er komen standaards voor werkplekonderdelen die door meer mensen gebruikt worden. Dit is toepasbaar op zowel het bureau van de administrateur als in de bouwkeet van de uitvoerder als in het magazijn van het bedrijf als in ...vul zelf maar in.

Een ander onderdeel in de basis op orde is om veel meer visueel te gaan werken. Niet alles vastleggen in werkinstructies en procedures, maar gebruik gaan maken van visuele hulpmiddelen en visuele stuurmiddelen. Je bedrijf wordt er veel kleurrijker van en omdat we visueel ingesteld zijn onthouden we het veel beter. Ook bedrijfsprestaties kun je vaak goed visueel maken.

Op alle niveaus binnen je bedrijf is het heel sterk aan te raden om korte dagelijkse besprekingen te organiseren. De zogeheten dagstarts of in Lean termen: Daily stands. Dit zijn 10 minuten staande overleggen op afdelings- of teamniveau waarbij je de dagelijkse gang van zaken bespreekt. Hoe loopt het? Hoe was het gisteren? Wat moeten we vandaag doen? Waar moeten we voor morgen alvast rekening mee houden? Heb je nog een verbeteridee opgedaan? Als je dit écht onderdeel van je bedrijfsvoering maakt ga je zien dat het veel gemakkelijker is om je hele organisatie klaar te maken voor continu verbeteren.

### *Fase 2: Leer verbeteringen op te merken*

In tegenstelling tot alle andere verbetermethoden en technieken is Lean gebaseerd op goed leren zien en luisteren. Er zijn vele manieren van kijken die je kunt toepassen, bijvoorbeeld:

- Zie je defecten (wat gaat niet in één keer goed)?
- Zie je voorraden binnen het bedrijf en zijn die echt nodig?
- Zie je mensen/machines die wachten of overbelast zijn?
- Zie je veel beweging en transport binnen je bedrijf?

Er zijn ook hele waardevolle luisterposten in en rondom je bedrijf, met name:

- Wat hoor je van je klanten (klachten, complimenten)?
- Wat hoor je van je collega's (waar worden ze blij van en waar niet)?

Bewust kijken en luisteren is een kunst die je kunt en eigenlijk moet oefenen. Lean heeft ook hiervoor methoden van werken. Loop eens door je bedrijf met een vooraf vastgestelde 'bril' op (ik kijk het komende uur alleen maar naar bijvoorbeeld alle voorraden of alle transportbewegingen die ik zie). Dit heet een Gemba-walk (Gemba staat binnen Lean voor 'plek waar het gebeurt'). Het is leuk en leerzaam om dit met een kleine groep te doen. Stel daarbij voor veel vragen zonder direct te oordelen. Oprechte interesse is hier de sleutel.

### Fase 3: Naar de eerste golf van verbeteringen

Richt je in de eerste golf van verbetering in het vrijmaken van tijd in alles wat je doet. Welke proces stappen of activiteiten kun je sneller of beter op tijd uitvoeren? We hebben het hier dus over de eerste pijler van Lean. Focus daarbij op de doorlooptijd, niet op de werktijd (deze is meestal maar beperkt te beïnvloeden). In de totale doorlooptijd zitten altijd (onnodige) wachttijden en (onnodige) voorraadvorming. Haal die er uit. Laat werkzaamheden beter op elkaar aansluiten. Creëer flow.

Lean kent hiervoor het principe van taktijd. Dit is het ritme, de hartslag van je werkzaamheden. Hoe beter je in staat bent om het tempo van de verschillende handelingen/werkzaamheden op elkaar af te stemmen, hoe soepeler je proces loopt (stroomt). Niemand hoeft op een ander te wachten en je zult zien dat je (tussen) voorraden snel afnemen.

Eén van de veel toegepaste Lean tools in de bouw is die van het Last Planner System (in de volksmond ‘leanen’ of Lean plannen). Het goed toepassen van dit prachtige stuk gereedschap is nog best een uitdaging. Meestal beginnen we ‘gewoon’ zonder voorbereiding te plakken met de verschillende kleuren Post-its. De echt goede aanpak van het Last Planner System vraagt eigenlijk om meer en is dan ook direct effectiever.

De **vijf stadia van het Last Planner System** zijn:

- 1) Wat je moet doen – maak een mijlpalenplan en plan de tussenliggende fasen
- 2) Wat je kunt doen – maak de specifieke invulling van de verschillende fasen (ontwerp, voorbereiding, realisatie, etc.) en benoem alle mogelijke knelpunten en risico's
- 3) Wat je gaat doen – maak een week werkplan waarin gedetailleerd staat wie wat gaat doen; dit is je belofte; hier stem je dagelijks op af (combineer het met daily stands – dagstarts)
- 4) Wat je gedaan hebt – leg hier de oorzaken vast van alles wat niet in overeenstemming is met de voorgaande belofte en bepaal telkens het % taken dat op tijd afgerond is
- 5) Wat je er van leert – van welke oorzaken heb je het meest last; wat zijn de echte obstakels en hoe kun je die oplossen of verbeteren?

Doe je het zo, dan levert het maken van een gezamenlijke Lean planning het beste resultaat. Iedereen weet wat hij / zij gaat doen en wat de andere deelnemers doen en hoe dat precies op elkaar aansluit. Je bent bezig te leren om de doorlooptijd van je projecten met

minstens 20% te verkorten zonder dat er iemand harder hoeft te werken. Het voordeel van een kortere doorlooptijd voor de klant (= waarde) en voor de betrokken bedrijven (minder tijdverspilling, meer productiviteit) hoef je eigenlijk niet uit te leggen.

### Fase 4: Verbeterorganisatie inrichten

Oké, je bent begonnen. En nu? Je hebt met de eerste gereedschappen van Lean leren werken. Het eerste succes is geboekt en je wilt verder met verbeteren. Het is nu tijd om je verbeterorganisatie echt in te gaan richten. Wie heeft welke kennis nodig en wie neemt welke rol in het verbeteren? Ook hier geen vaste richtlijnen, maar om je een idee te geven:

- Begin bij het management. Laat deze groep vrij breed kennismaken met alle verschillende principes van verbeteren en geef aandacht aan hoe je deze ‘transitie’ in je bedrijf gaat vormgeven. Wat zijn je korte en lange termijn doelen en wat is je rol als leidinggevende daarin? Organiseer de ‘rugdekking’ voor je eigen verbeterprogramma.
- Geef iedere werknemer een basistraining om de principes van verbeteren te leren kennen, de verbeteringen te leren zien en horen en mee te werken aan verbeteringen in de eigen werkomgeving. Dit vraagt een training van een halve dag.
- Geef minstens 1 op de 3 tot 4 medewerkers een uitgebreidere training om ervoor te zorgen dat ze volop mee kunnen werken aan verbeteringen voor de eigen afdeling/het bedrijf. Dit vraagt een training van 1 dag.
- Zorg dat 1 op de 10 werknemers verbeterexpert wordt. Dit vraagt ongeveer een vijfdaagse training waar eigenlijk alle aspecten van het verbeteren aan bod komen. Deze groep vormt de echte verbetergroep binnen je bedrijf. Ze zijn in staat om echt uitdagende bedrijfsverbeteringen op te pakken met daarin ook de wat minder opgeleide collega's

Richt ook je eigen verbetercentrum in. Creëer een ruimte waar je organisatie bezig kan zijn met leren & verbeteren. Waar je de Lean plannings kunt maken en waar je partnerbedrijven kunt uitnodigen om met jou de volgende stappen in verbeteren te zetten.

### Fase 5: Gestructureerd gaan werken aan verbeteren

Het is nu tijd om diepgaand je processen in te duiken. Al je processen. Zowel de primaire processen (wat je doet voor je interne of externe klant) als ook je ondersteunende processen (vaak de stafafdelingen als finan-

ciën of kwaliteit) en je sturende processen. Blijf niet aan de oppervlakte hangen, maar durf echt de diepte in te gaan en de ‘verborgen fabriek’ te ontdekken. Je gaat er tot je schrik en verbazing achter komen dat er in je bedrijf werkzaamheden uitgevoerd worden die eigenlijk volstrekt onlogisch zijn of die ‘al jaren zo gedaan worden’ zonder dat iemand daar echt goed over nagedacht heeft.

Lean heeft ook hiervoor een waardevolle tool: “Value Stream Mapping”. In goed Nederlands: “Waarde Stroom Analyse”. Niet zomaar een handig gereedschap om een procesmodel te tekenen, maar een tool die in alle complexiteit jouw processen visueel en zeer rijk voorzien van aanvullende informatie in beeld brengt. Als je dit goed weet te gebruiken krijg je een schat aan verbetermogelijkheden gepresenteerd die de opmaat is naar de volgende golf van verbeteringen.

#### *Fase 6: Tweede golf van verbeteringen*

De tweede golf van verbeteringen gaat over “in 1 keer goed”. Eigenlijk dus de tweede pijler van het Lean huis. De vraag is hier: Hoe herken ik zo snel mogelijk in mijn processen dat het niet goed gaat? Zo kun je ingrijpen voordat de fout/het probleem zich voortzet in het werk dat je doet. En hoe verzamel ik uit al deze situaties en ervaringen de beste verbetermogelijkheden?

Bedrijven die dit goed onder de knie krijgen durven telkens als er iets niet (helemaal) goed gaat het werk stil te leggen en bewust stil te staan bij wat er op dat moment gebeurt. Je lost een probleem op en gaat weer verder, maar houdt wel vast wat er aan de hand was en gaat daar op een later moment mee aan de slag.

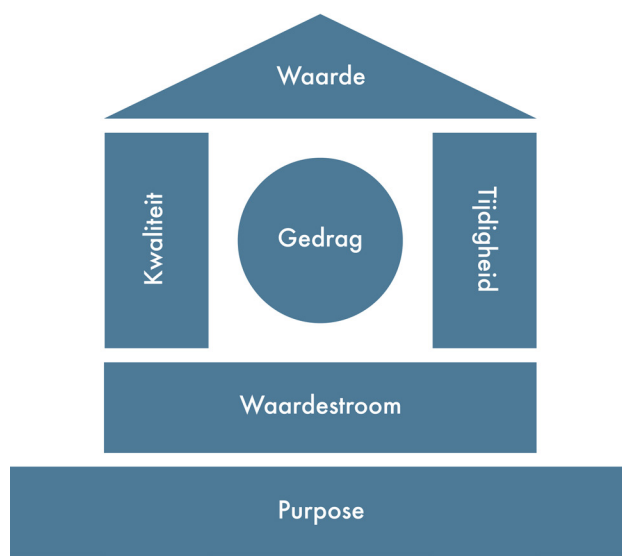
Laat je gek maken of niet: in elk bouwbedrijf zijn elk jaar met deze aanpak minimaal 100 verbeteringen (klein én groot) te realiseren in de manier waarop je jouw werk telkens beter kunt doen. Alles telt, elke kleine verbetering. Bij elkaar zul je versteld staan van de mogelijkheden die er zijn en ... nooit meer ophouden met verbeteren.

In dit gehele stappenplan is het belangrijk dat je aandacht houdt voor de ontwikkeling van je medewerkers, via de volgende principes:

- Stel je medewerkers centraal in dit proces. Focus in eerste instantie op medewerkers die willen.
- Geef je medewerkers aandacht en waardering.
- Daag je medewerkers uit (stretchen) en coach ze.
- Bespreek met medewerkers hun eigen ontwikkeling en talenten. Maak dit inzichtelijk met passende tools

(zie voor meer info ook de Kennispaper Competenties ontwikkelen of Talenten benutten). Gebruik daarvoor bijvoorbeeld de in bijlage 2 genoemde competenties vanuit leanperspectief.

Tot zover de handreiking. Nu is het tijd om zelf aan de slag te gaan: bouw je eigen Lean huis!



# BIJLAGE 1 Zeven brillen om verbeteringen te ontdekken

In figuur B1-1 zie je de zeven brillen om door te kijken als je op zoek bent naar verbeteringen in je bedrijfsprocessen. We noemen ze bewust brillen, omdat het een manier van kijken is en omdat wat je ziet niet per definitie slecht hoeft te zijn. Zo kan de bril "Voorraad" je goed leren kijken naar de voorraden in je proces en kun je erachter komen dat bepaalde voorraden wel, en andere niet nodig zijn.



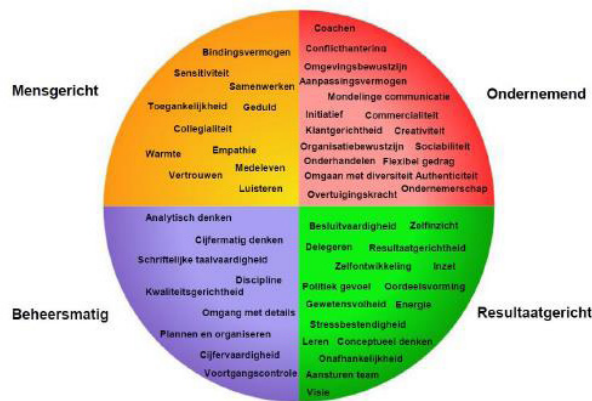
Figuur B1-1 Zeven 'brillen' om te kijken naar verbeteringen.

# BIJLAGE 2 Lean competenties

Voor de toelichting hieronder maken we gebruik van het competentiewoordenboek van OTM.

Als je naar de vakmensen kijkt die met Lean aan de slag leren gaan, dan zijn bepaalde competenties bijzonder van belang. Maar ook leidinggevendenden hebben competenties te ontwikkelen om het verbeteren mogelijk te maken ([www.hetcompetentiewoordenboek.nl](http://www.hetcompetentiewoordenboek.nl) van OTM)

In de tabel hieronder zijn de competenties die het betreft aangevinkt (vakmensen) of vetgedrukt (leidinggevendenden) en ingedeeld in vier categorieën. Let op: het gaat niet alleen over competenties en kennis die je al in huis hebt, maar vooral om het leren van nieuwe, niet-vakinhoudelijke competenties.



Figuur B2-1, cirkel met competenties

<p><b>Mensgericht</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bindingsvermogen</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Collegialiteit</li> <li><input type="checkbox"/> Empathie</li> <li><input type="checkbox"/> Geduld</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Luisteren</li> <li><input type="checkbox"/> Medeleven</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken</li> <li><input type="checkbox"/> Sensitiviteit</li> <li><input type="checkbox"/> Toegankelijkheid</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Vertrouwen</li> <li><input type="checkbox"/> Warmte</li> </ol>	<p><b>Ondernemend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aanpassingsvermogen</li> <li><input type="checkbox"/> Authenticiteit</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Coachen</b></li> <li><input type="checkbox"/> Commercialiteit</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Conflicthantering</b></li> <li><input type="checkbox"/> Creativiteit</li> <li><input type="checkbox"/> Flexibel gedrag</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Initiatief</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Klantgerichtheid</li> <li><input type="checkbox"/> Mondelinge communicatie</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Omgaan met diversiteit</b></li> <li><input type="checkbox"/> Omgevingsbewustzijn</li> <li><input type="checkbox"/> Onderhandelen</li> <li><input type="checkbox"/> Ondernemerschap</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Overtuigingskracht</b></li> <li><input type="checkbox"/> Sociabiliteit</li> </ol>
<p><b>Beheersmatig</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Analytisch denken</li> <li><input type="checkbox"/> Cijfermatig denken</li> <li><input type="checkbox"/> Cijfervaardigheid</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Discipline</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Kwaliteitsgerichtheid</li> <li><input type="checkbox"/> Omgang met details</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Plannen en organiseren</b></li> <li><input type="checkbox"/> Schriftelijke taalvaardigheid</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Voortgangscontrole</li> </ol>	<p><b>Resultaatgericht</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Aansturen team</b></li> <li><input type="checkbox"/> Besluitvaardigheid</li> <li><input type="checkbox"/> Conceptueel denken</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Delegeren</b></li> <li><input type="checkbox"/> Energie</li> <li><input type="checkbox"/> Gewetensvolheid</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Inzet</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Leren</li> <li><input type="checkbox"/> Onafhankelijkheid</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Oordeelsvorming</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Organiseerbewustzijn</b></li> <li><input type="checkbox"/> Politiek gevoel</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Resultaatgerichtheid</li> <li><input type="checkbox"/> Stressbestendigheid</li> <li><input type="checkbox"/> Visie</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Zelfontwikkeling</li> <li><input type="checkbox"/> Zelfinzicht</li> </ol>

## **SBRCURnet**

SBRCURnet is een onafhankelijk kennisnetwerk voor de gehele bouwsector. Wij zorgen er voor dat professionals in de Burgerlijke en Utiliteitsbouw en in de Grond-, Weg- en Waterbouw hun werk beter kunnen doen.

Wij brengen partijen uit de bouwsector met elkaar in contact voor het ontwikkelen van nieuwe vakkennis over actuele vraagstukken. Wij voorzien de sector van betrouwbare, bruikbare vakkennis. Dat doen we door kennis uit te geven in een breed scala aan producten en diensten. Bovendien helpen we bij het implementeren van kennis.