



Lean plannen volgens het 7-5-stappenplan

Lean wordt zeer vaak geassocieerd met lean plannen, één van de populairste lean-technieken waar bouwbedrijven mee starten. Maar wat houdt het eigenlijk in?

B. Coemans, ing., senior hoofdadviseur, afdeling 'Beheer en kwaliteit', WTCB

Samenwerken: op de werf én op kantoor!

Bouwbedrijven passen lean plannen voornamelijk toe tijdens de uitvoeringsfase, maar in feite is het een techniek die **overal geïmplementeerd kan worden waar mensen samenwerken**, dus ook in een kantooromgeving.

Het is belangrijk dat er **duidelijke afspraken** gemaakt worden wanneer iemand moet voortwerken op het werk van iemand anders. Iedereen moet dus zijn timing respecteren en aan de overeengekomen eisen voldoen. Een voorbeeld: binnenmetselwerk moet tijdig en binnen afgesproken toleranties uitgevoerd worden, zodat de stukadoor kwalitatief werk kan leveren en de juiste hulpmiddelen (mensen, materiaal ...) kan voorzien. Alleen zo kunnen de volgende stappen op een **betrouwbare manier gepland en uitgevoerd** worden.



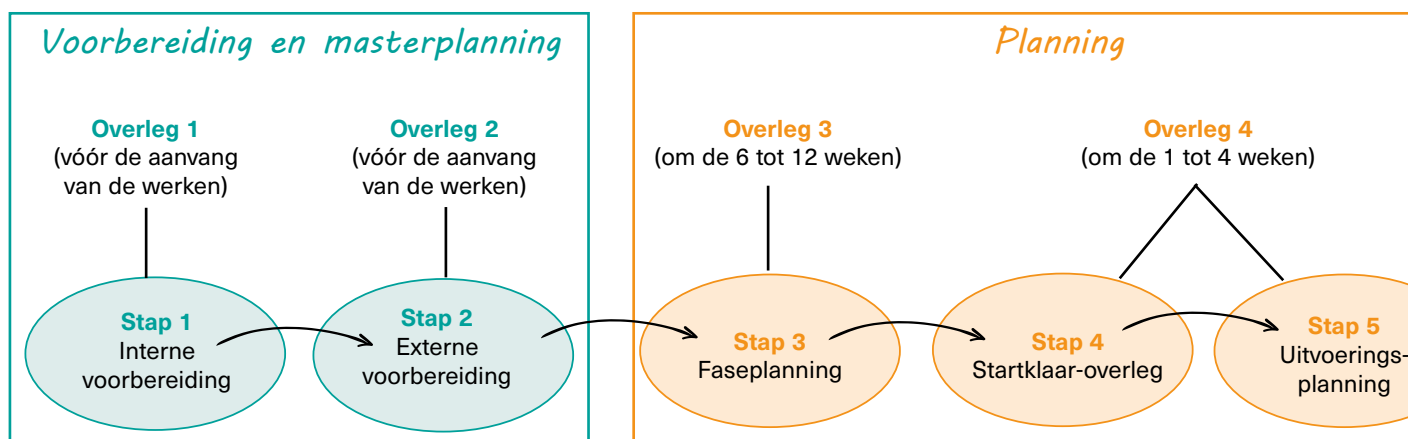
1 Gekleurde post-its op grote planvellen: het zichtbare deel van lean plannen.

Samen plannen

Bij 'lean plannen' wordt er vaak spontaan gedacht aan vele gekleurde post-its die op grote planvellen tegen een wand geplakt worden, de zogenaamde 'stickertjesplanning' (zie afbeelding 1). De echte kracht van deze techniek ligt echter in de **sociale interactie** die ontstaat wanneer de bouwpartners samen de planning opstellen (in tegenstelling tot de klassieke aanpak, waarbij een hoofdaannemer een planning oplegt aan de bouwpartners).

Een goede moderator/coach is van cruciaal belang om succesvol te zijn. Lean plannen gaat immers voornamelijk over het vergroten van het **engagement** van de bouwpartners, waardoor ze beter samenwerken. Vele aannemers getuigen dat ze dankzij een lean-planning gemakkelijk 20 tot 30 % sneller opleveren, een hogere kwaliteit kunnen bieden en minder fouten maken.

2 Lean plannen: 7-5-stappenplan.



7-5-stappenplan

Een *lean*-planning kan opgebouwd worden volgens verschillende stappenplannen. Het WTCB onderzocht verschillende daarvan en is ervan overtuigd dat de grootste successen behaald kunnen worden met het 7-5-stappenplan. Dit bestaat uit **zeven stappen** op **vijf overlegmomenten** (zie ook afbeelding 2).

Vorbereitung en masterplanning (*should do*)

1. Overleg 1 (ruim vóór de aanvang van de werken)

• Stap 1: interne voorbereiding

De hoofdaannemer stelt intern zijn projectteam samen (projectleider, werfleider, werkvoorbereider, calculator ...) en bereidt het project voor (bouwvolg-orde, zonerings, fasering, *one piece flow* (*) ...). Er wordt een masterplanning opgesteld waarin de belangrijke mijlpalen vastgelegd worden.

2. Overleg 2 (ruim vóór de aanvang van de werken)

• Stap 2: externe voorbereiding

De reeds gekende bouwpartners (de hoofd- en onderaannemers, indien mogelijk aangevuld met het studie-bureau, de ontwerper, de bouwheer ...) leren elkaar kennen, maken afspraken op basis van de interne voorbereiding en sturen deze bij.

Planning

3. Overleg 3 (om de 6 tot 12 weken)

• Stap 3: faseplanning (*should do*)

De *last planners*, die zeer dicht bij de praktijk staan en over de kennis en ervaring beschikken om taken goed in te schatten en vaak ook zelf uit te voeren (bij voorkeur de ploegbazen van de bouwpartners), maken samen de planning van de komende bouwfase. Het hoofddoel is de algemene uitvoeringsvolg-orde vast te leggen. Hier ontstaat de eerste planning met gekleurde post-its op grote planvellen. Deze wordt bij voorkeur van rechts naar links opgesteld (*pull* of *vraaggestuurd werken*). Dat wil zeggen dat er vanaf

de gevraagde einddatum van het project 'terug in de tijd' gepland wordt. Zo tracht men de juiste dingen op het juiste moment te doen. Dat vereist stabiele en betrouwbare processen.

4. Overleg 4 (om de 1 tot 4 weken)

• Stap 4: startklaar-overleg (*can do*)

Er wordt meestal 4 tot 8 weken vooruit gekeken. Deze fase heeft tot doel om ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden voor de voorziene taken vervuld zijn (goedkeuringen, bestellingen, capaciteit, materieel ...). Hiervoor gebruikt men vaak checklists

• Stap 5: uitvoerings- of productieplanning (*will do*)

Hier worden de wisselwerkingen tussen de verschillende partijen afgetoetst en wordt er exact overeengekomen wat er in de komende periode gedaan zal worden, op basis van belofes. Hierbij geldt:

- als je iets belooft, doe het dan
- als je iets niet kan, belooft het dan niet.

Ook hier gebruikt men gekleurde post-its op grote planvellen. Deze stap kan gecombineerd worden met het startklaar-overleg (stap 4).

Management en continu verbeteren

5. Overleg 5 (dagelijks)

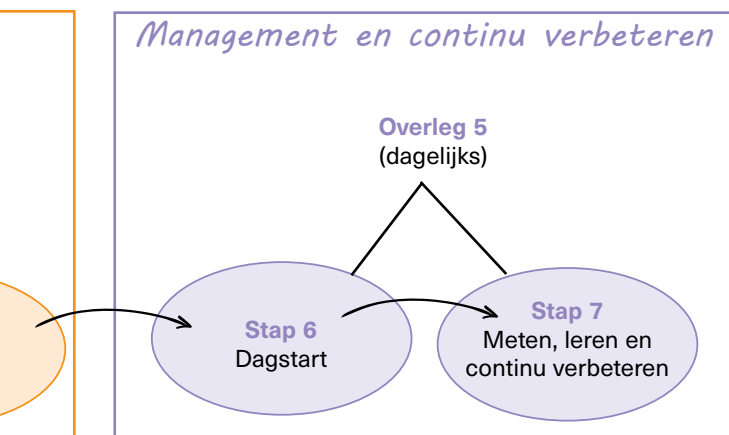
• Stap 6: dagstart of *daily stand* (*doing & done*)

Dagelijks (meestal 's morgens) komen de betrokken ploegbazen een kwartiertje samen om de uitvoering te monitoren en om ervoor te zorgen dat iedereen op schema kan blijven. Drie vragen zijn cruciaal:

- gisteren: is alles uitgevoerd zoals gepland?
- vandaag: kunnen we alles uitvoeren zoals gepland?
- morgen: zullen we alles kunnen uitvoeren zoals gepland?

• Stap 7: meten, leren en continu verbeteren

Deze stap gebeurt continu en staat los van de overlegmomenten. Toch is er een sterk verband met de dagstart (stap 6). Dit is namelijk hét moment waarop men obstakels kan detecteren door terug te kijken naar de voorbije dag(en). Door hiermee aan de slag te gaan, kunnen verbetermogelijkheden doorgevoerd worden en zal een volgende fase nog vlotter verlopen. ◆



(*) Hierbij worden grote gehelen (bv. een appartementsgebouw) gesplitst in kleine delen (bv. afzonderlijke appartementen). Wanneer de uitvoering van een deel (*one piece*) start, tracht men dat zo vlot mogelijk te voltooien (*flow*).

Meer weten over *lean* plannen en wat het kan betekenen voor jouw bouwbedrijf? Neem dan contact op met de afdeling 'Beheer en kwaliteit' van het WTCB via gebe@bbri.be.