



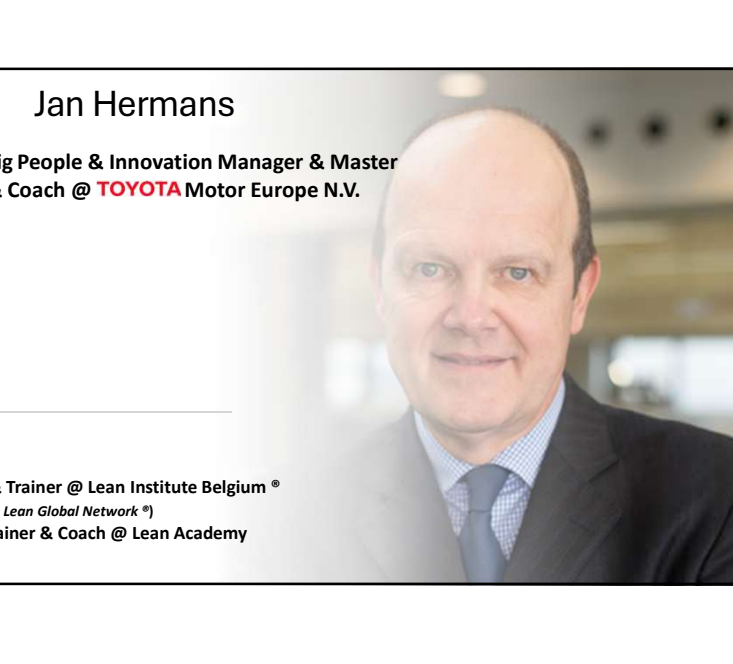
Het geheim van T...

...of waarom je bij mensen moet beginnen...

Lean Lead Vlaanderen 18 maart 2026

Jan Hermans

1



0. Introductie

2

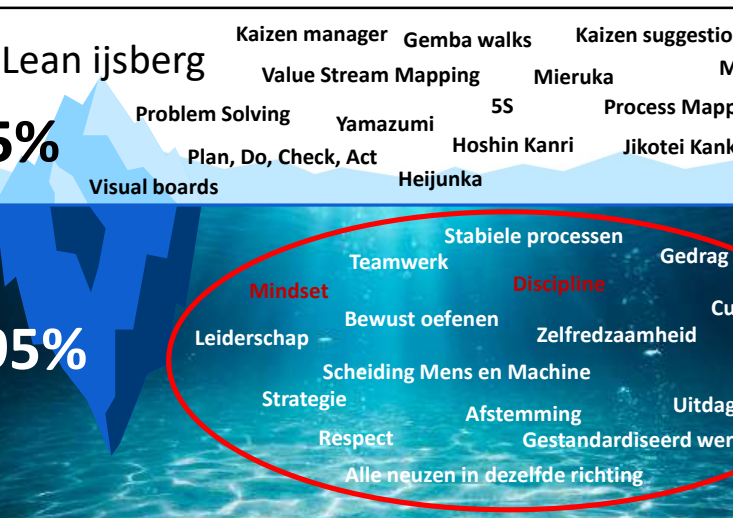


Jan Hermans

Voormalig People & Innovation Manager & Master Trainer & Coach @ **TOYOTA** Motor Europe N.V.

- Partner & Trainer @ Lean Institute Belgium® (part of the Lean Global Network®)
- Senior Trainer & Coach @ Lean Academy

3



Lean ijsberg

5%

Kaizen manager, Gemba walks, Kaizen suggestion box, Value Stream Mapping, Mieruka, Monozukuri, Problem Solving, Yamazumi, 5S, Process Mapping, Plan, Do, Check, Act, Hoshin Kanri, Jikotei Kanketsu, Visual boards, Heijunka

95%

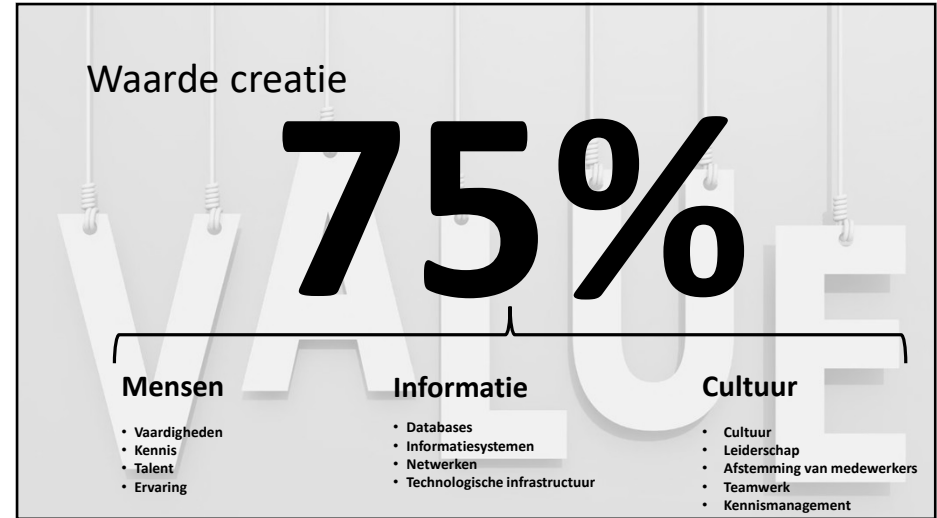
Stabiele processen, Gedrag, Teamwerk, Discipline, Cultuur, Mindset, Bewust oefenen, Zelfredzaamheid, Leiderschap, Scheiding Mens en Machine, Uitdaging, Strategie, Afstemming, Respect, Gestandaardiseerd werk, Alle neuzen in dezelfde richting

4

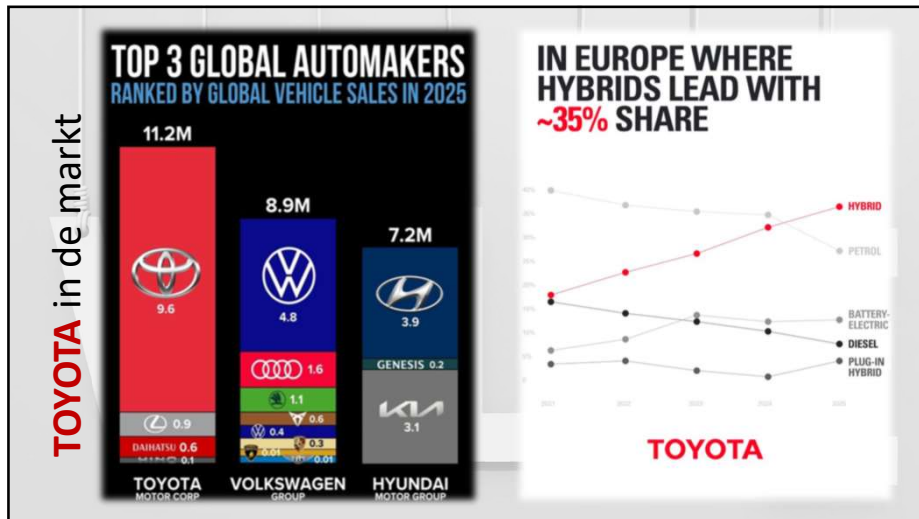


1. Waardecreatie

5



6



7

Toyota Motor Corporation resultaten FY 2023-2025

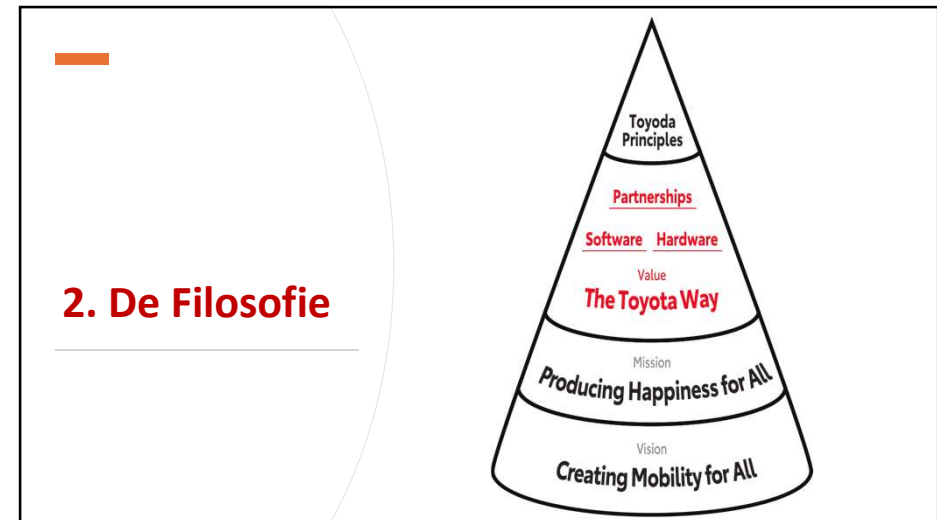
TOYOTA
Geconsolideerde Financiële Resultaten (samenvatting)

(miljard yen)	FY '22 - '23	FY '23 - '24	FY '24 - '25
Omzet	¥37.154,20	¥45.095,30	¥48.036,70
Operationele Inkomsten	¥2.725,00	¥5.352,90	¥4.795,50
Marge	7,3%	11,9%	10,0%
Overige Inkomsten	¥943,70	¥1.612,10	¥1.619,00
Resultaten voor belasting	¥3.668,70	¥6.965,00	¥6.414,50
Netto Resultaat	¥2.451,30	¥4.944,90	¥4.765,00
Marge	6,6%	11,0%	9,9%

8



9



10

DE LANGE TERMIJN (14 Principes van Toyota)

1. Baseer je management beslissingen op een **lange termijn filosofie**, zelfs ten koste van korte termijn financiële doelen
2. Creëer een **continue proces flow** om de problemen aan de oppervlakte te brengen.
3. Gebruik een **'Pull' systeem** om overproductie te vermijden. Een 'Pull' systeem produceert enkel wat nodig is op basis van een behoefte.
4. **Nivelleer de werkbelasting** (Heijunka).
5. Bouw een cultuur van te **stoppen met het oog op het oplossen van problemen**, om de kwaliteit goed te krijgen van de eerste keer.

11

HET JUISTE PROCES (14 Principes van Toyota)

6. **Gestandaardiseerde taken en processen** zijn het fundament voor voortdurende verbetering en voor empowerment van medewerkers.
7. Gebruik **visuele controle** zodat problemen niet verborgen blijven.
8. Gebruik enkel **betrouwbare, grondig geteste technologieën** die uw mensen en processen dienen en niet andersom.

12

ONTWIKKELEN VAN MENSEN (14 Principes van Toyota)

9. **Ontwikkel leiders** die het werk grondig begrijpen, de filosofie zelf beleven en het anderen onderwijzen.
10. **Ontwikkel uitzonderlijke mensen en teams** die de filosofie van het bedrijf volgen.
11. **Respecteer je uitgebreid netwerk van partners en leveranciers** door hen uit te dagen en door ze te helpen om te verbeteren.

13

CONTINUE VERBETERING (14 Principes van Toyota)

12. Ga en zie zelf om de situatie grondig te begrijpen (**Genchi Genbutsu**).
13. Neem langzaam beslissingen op basis van consensus door alle opties in overweging te nemen; Implementeer de beslissingen snel (**Nemawashi**).
14. Wordt een **lerende organisatie** door onophoudelijke reflectie (Hansei) en voortdurend verbeteren (Kaizen).

14

Elimineren van waste (Muda)



15

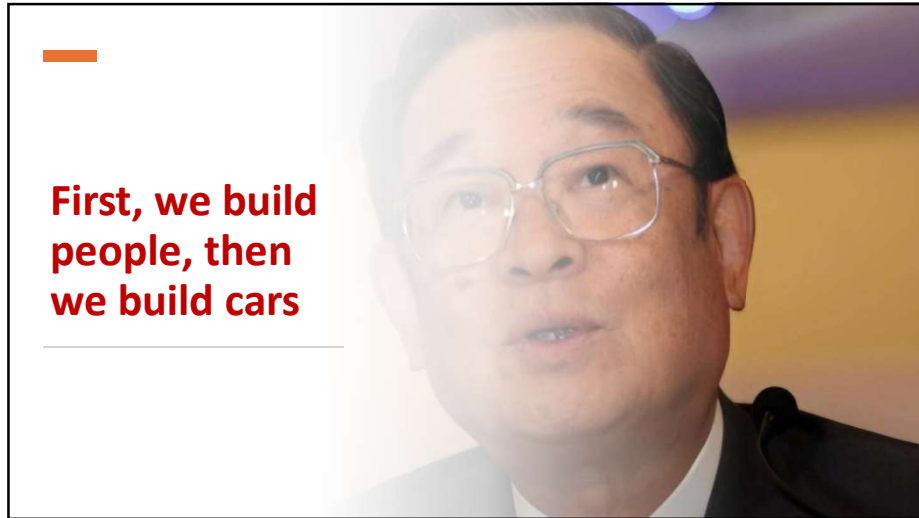
3. De Basis

Challenge

Kaizen

Continuous
ImprovementRe
for

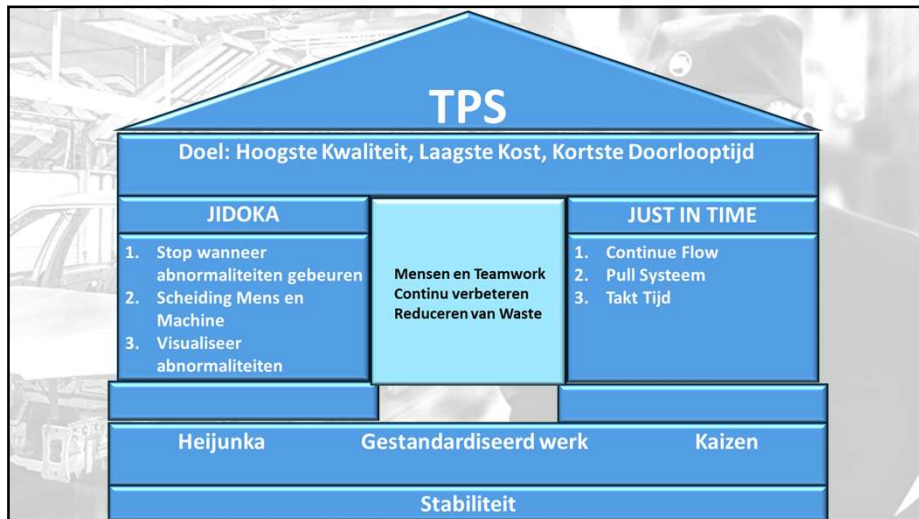
16



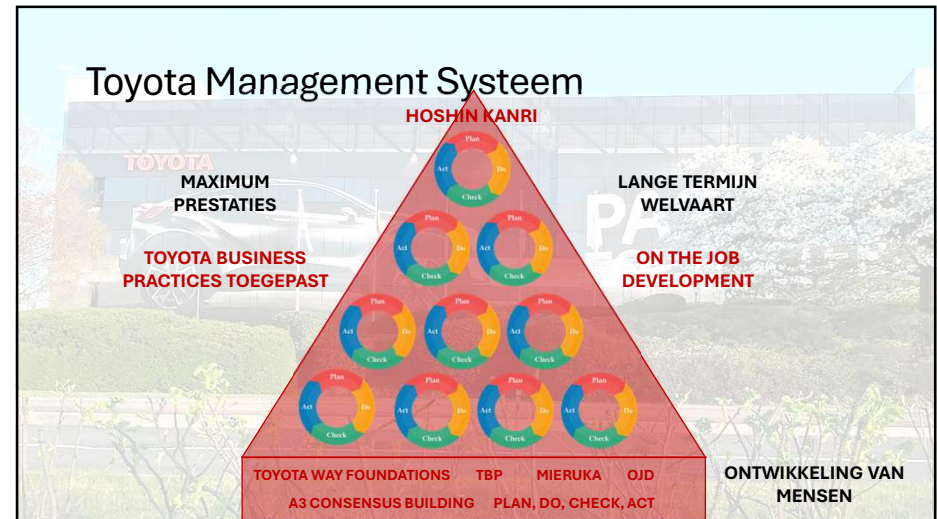
17



18



19



20

Toyota Way 2001

Uitdaging (Challenge)
We ontwerpen een lange termijn visie, waarin we uitdagingen met moed en creativiteit aangaan om onze dromen te realiseren

Kaizen
We verbeteren onze bedrijfsvoering voortdurend strevend naar innovatie en evolutie

Genchi Genbutsu
We beoefenen Genchi Genbutsu – ga naar de bron om de feiten te achterhalen om correcte beslissingen te nemen, consensus te bereiken en onze doelen te bereiken aan de beste snelheid

Respect voor Mensen

Respect
We respecteren anderen, stellen alles in het werk om mekaar te begrijpen, verantwoordelijkheid te nemen en ons best te doen om wederzijds vertrouwen op te bouwen

Teamwork
We stimuleren persoonlijke en professionele groei, delen mogelijkheden om te ontwikkelen en maximaliseren individuele en team prestaties

Voortdurend Verbeteren

21

Verskil tussen TW 2001 en TW 2020

Toyota Way 2001	Toyota Way 2020
Klanten	Mensen (Werknemers, Leveranciers, Klanten, Volgende Generaties)
Meesterschap	Collectieve verbeelding
Hardware	Hardware en Software
Onafhankelijkheid	Partnerships
Traditie in ere houden	De toekomst vormgeven
Weten	Leren

- Onze wortels veranderen niet
- We zullen altijd waarde gedreven zijn
- TW is de kern van onze identiteit maar moet niet statisch zijn
- Zoals de wereld zich aanpast, passen wij ons aan, zoals we doorheen de geschiedenis altijd gedaan hebben
- We zijn goed in veranderen, we kunnen het!
- Transformatie vereist een versterking van onze kernwaarden
- TW versterkt om de noden van de wereld nu te weerspiegelen

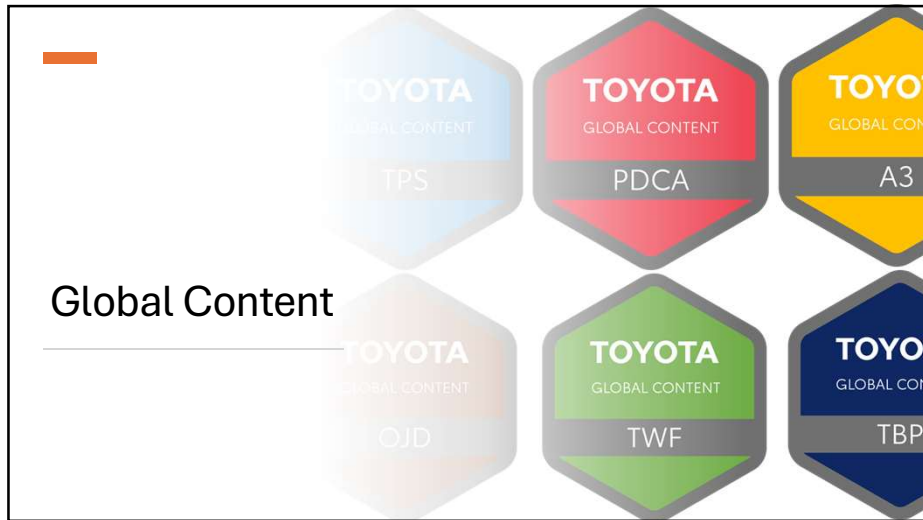
22

5.Opleiding en ontwikkeling van mensen

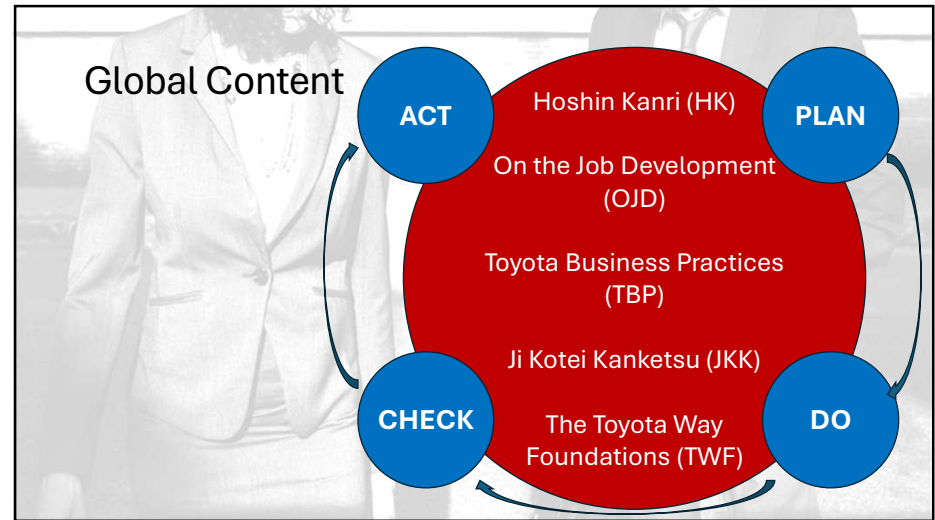
23

Onboarding programma

24



25



26



27



28



29



30



31



32



33



34

A3

Name: _____ Title: _____ Date: _____

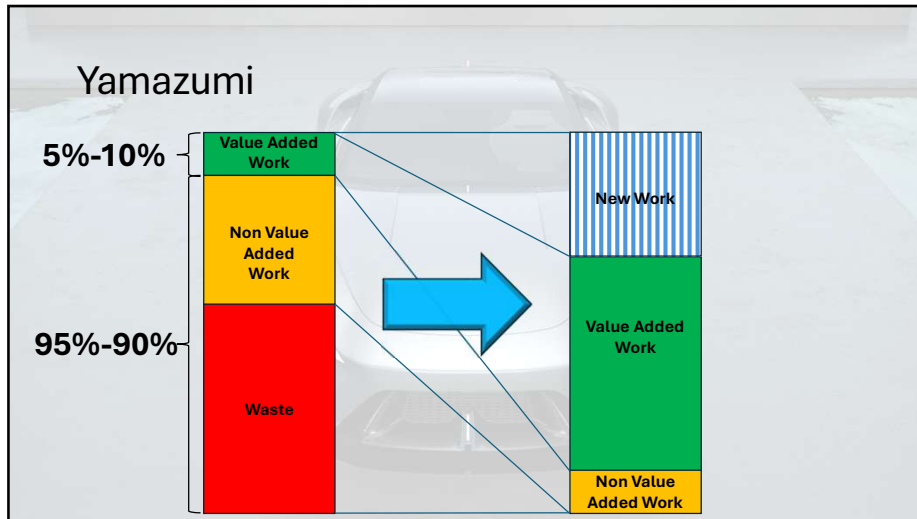
Clarify the problem	Target setting
	Root cause analysis
Breakdown the problem	Countermeasure development

Background graphics include a bar chart, a 'GAP' label, and the text '<5> COUNTERMEASURES'.

35



36



37



38



39



40



41



42



43



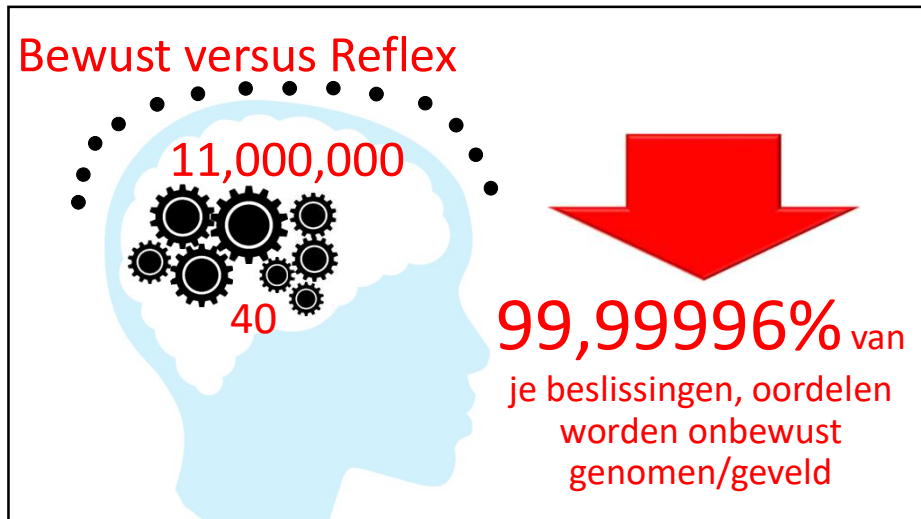
44



45



46



47



48