

# Whitepaper

## **Continu verbeteren**

Hoe begin ik met verbeteren?





Uitsluitend processen beschrijven is zinloos. Het beschrijven van processen heeft als doel om verbeteringen (groot of klein) binnen de organisatie te bewerkstelligen. Processen beschrijven betekent dus processen verbeteren; continu. Immers, de markt en dus uw organisatie blijven in ontwikkeling.

Met verbetermanagement volgens Sensus-methode kunt u – gebaseerd op de principes van de LEAN-Six Sigma methodiek – in 7 stappen zelf aan de slag. In de vorige nieuwsbrief hebben we uitgelegd wat continu verbeteren volgens Sensus-methode inhoudt. In dit tweede deel van de mailcyclus vertellen we u hoe u kunt starten met verbeteren.

1. Wat is verbeteren?
- 2. Hoe begin ik met verbeteren?**

Continu verbeteren gebaseerd op de LEAN Six Sigma-principes:

3. Define – Definieer het probleem.
4. Measure – Meet de benodigde gegevens
5. Analyse – Analyseer het probleem
6. Improve - Implementeer verbeteringen
7. Control – Borg de verbeteringen





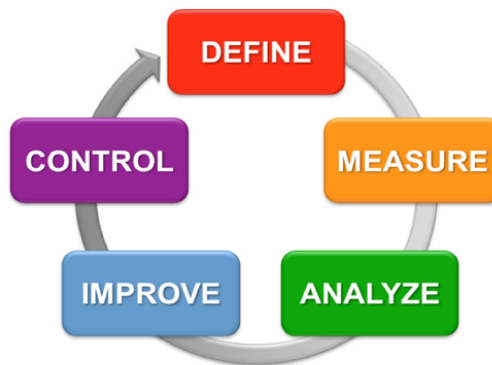
### Hoe begin ik met verbeteren?

Om uw processen succesvol te verbeteren is een zo groot mogelijk draagvlak nodig, gestuurd door krachtig management. Ieder voor zich verbeteringen laten doorvoeren zal het gezamenlijke resultaat geen goed doen. Het is dan ook essentieel om de prioriteiten duidelijk te omschrijven, helder te communiceren over onder andere verwachtingen en resultaten, en de (tijds)investeringen vooraf te toetsen en achteraf te evalueren.

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het verbeteren van processen is een duidelijk beeld hoe uw organisatiestructuur er op lange termijn uit moet zien. Als dat duidelijk is begint u pas met de verbetercyclus zelf.

### DMAIC-cyclus

U wilt de gestelde doelen binnen het verander- en verbetertraject uiteraard kunnen meten. De verbeteraanpak van Sensus-methode is gebaseerd op de LEAN Six sigma principes – ooit voor het eerst toegepast in de autobranche (Toyota) – en is gericht op het definiëren van kortdurende en meetbare verbetercycli. Dus: geen ellenlange trajecten die niemand kan overzien, maar een concrete aanpak met duidelijke resultaten. Elk van de te doorlopen verbetercycli omvat dezelfde fasen: Define, Measure, Analyse, Improve en Control.



### Randvoorwaarden voor succesvol verbeteren

Verbeteren met onze op LEAN Six sigma gebaseerde methodiek betekent dan ook een zo helder mogelijke koppeling tussen de volgende elementen binnen uw organisatie:

1. Strategie – Wat is onze droom c.q. visie?
2. Competenties en vaardigheden – Kunnen we onze droom bereiken en zo ja, hoe?
3. Problemen – Waar lopen we gezamenlijk tegenaan als organisatie?
4. Processen – Hoe lossen we onze problemen op?



De voorwaarden voor invoering van continue procesverbeteringen in uw organisatie zijn:

*Bereidheid om tijd en geld te investeren*

Processen beschrijven kost tijd en geld. Het inventariseren van het probleem en het verbeteren van die processen ook. Het lijkt een open deur, maar het is belangrijk hier vooraf duidelijke afspraken over te maken. Zowel over de tijdsinvestering die nodig is van het managementteam, het middelmanagement en de medewerkers, als over de financiële investeringen die ermee gemoeid zijn. Bovendien is het belangrijk de gemaakte afspraken achteraf te toetsen aan de werkelijkheid.

De consultants van Sensus-methode kunnen u hierbij helpen. Een onafhankelijke kijk op de zaak en ervaring bij vele diverse organisaties zorgen dat u minder tijd kwijt bent met het zelf zoeken en analyseren van de verbeterpunten.

*Heldere strategie*

Sensus-methode gelooft dat u alleen écht verder kunt komen als u een duidelijk afgebakende strategie hebt. Die strategie – of langetermijnvisie c.q. droom – valt uit te splitsen in de volgende elementen:

- Een heldere droom (lange termijn strategie)
- Een heldere marktbenadering (korte termijn strategie en concretisering van de droom)

*Sterk leiderschap van bovenaf en duidelijke prioritering*

Het is van belang dat het management open staat voor veranderingen en de verbeteringen uitdraagt. Bovendien moeten de prioriteiten voor iedereen duidelijk zijn. Uiteraard werkt dit uitsluitend als er helder wordt gecommuniceerd in de lijn. Onder andere sessies met middelmanagement en medewerkers kunnen hieraan bijdragen. Zo ontstaat er een goede balans tussen top-down en bottom-up, waardoor u draagvlak voor veranderingen en verbeteringen kunt creëren.

*Duidelijk inzicht in wat uw organisatie wel/niet kan*

Veranderingen en verbeteringen willen doorvoeren die uw medewerkers en uw organisatie niet aankunnen in zinloos. Het is daarom belangrijk inzicht te krijgen in de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen uw organisatie. Dat kan zijn op het gebied van kennis, vaardigheden, middelen, tijd, et cetera.



### *Het liefst heeft u uw processen al beschreven*

Om uw processen optimaal te kunnen verbeteren, zijn deze bij voorkeur al beschreven.

Is dat niet het geval, geen man overboord. Om succesvol te kunnen verbeteren moet er wel een duidelijke 'IST' (beeld van de realiteit) zijn van uw te verbeteren processen.

Hierover leest u meer in een eerder verschenen mailcyclus over processen beschrijven en procesmanagement. Download deze op [www.sensus-methode.nl](http://www.sensus-methode.nl).

## **Succesvol verbeteren in de praktijk**

### *Vooraf*

Het is noodzakelijk een interne of externe projectleider aan te stellen die dit project faciliteert en aanjaagt. Indien gewenst kunt u dit uitbesteden aan een consultant van Sensus-methode. Wilt u weten hoe andere organisaties dit aanpakken in samenwerking met Sensus-methode? Lees de verhalen op [www.sensus-methode.nl/referenties](http://www.sensus-methode.nl/referenties).

### *Start*

U begint met het expliciet verwoorden van uw organisatiestrategie (lange termijn) en uw daaraan gekoppelde korte termijn-, of marktstrategie. Bijvoorbeeld: "Binnen 5 jaar willen we marktleider zijn in markt X" (lange termijn) en "We willen marktleider worden door een prijsvechtersstrategie" (korte termijn marktstrategie). Uiteraard hebben verschillende branches en organisaties verschillende strategieën. In dit voorbeeld is gekozen voor een retailbedrijf.

### *Eerste sessie met directie en/of MT*

In een sessie met directie en/of managementteam bedenkt u wat de juiste benadering is met het bepalen van uw organisatiecompetenties en –vaardigheden. Kortom: kunnen we het? Het MT bepaalt vanuit welke invalshoeken u de korte- en langetermijnstrategie wil gaan bereiken. Zo zou de organisatie in dit voorbeeld de volgende invalshoeken kunnen kiezen:

- HR – goedkoop en jong personeel in dienst nemen om kosten te drukken
- Logistiek – goedkoopste leverancier kiezen
- Voorraadbeheer – voorraden minimaliseren of elimineren

### *Vervolgsessies met directie en/of MT*

In het algemeen zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. Organiseren – Het organiseren van een aantal sessies met middelmanagement-leden van de betreffende afdelingen (in dit voorbeeld HR, Logistiek, Facilitair). Zij



- zullen in deze sessies moeten aangeven wat – in het kader van de korte- en langetermijnstrategie – de belangrijkste problemen zijn die zij tegenkomen.
2. Inventariseren – Deze problemen worden geïnventariseerd en in een overzicht genoteerd: het verbeterprogramma.
  3. Prioriteren – Daarna geven de middelmanagers prioriteiten aan de door hen genoemde problemen.
  4. Distilleren – Door een overzicht te creëren van de belangrijkste problemen op alle relevante afdelingen, kunt u zich de vraag stellen of uw strategie realistisch is.
  5. Clusteren – Vervolgens koppelt de projectleider de genoemde problemen en prioriteiten van de middelmanagers aan eerder beschreven processen ('IST-situatie'). Hij clustert op elkaar lijkende problemen en processen en vat ze samen in probleemstellingen.
  6. Adviseren – Daarna wordt het geheel als advies met de directie en/of het MT besproken.
  7. Start verbeterprogramma – Tot slot stelt de directie en/of het MT duidelijke prioriteiten in de probleemstellingen en de daarmee samenhangende processen. Het verbeterprogramma kan beginnen; de DMAIC-cycli (volgens de LEAN-Six Sigma principes) kunnen starten.

U leest in nieuwsbrief 3 tot en met 7 hoe de DMAIC-cycli werken.



### **Meer weten?**

De consultants van Sensus-methode zijn gespecialiseerd in het verbeteren van processen bij diverse organisaties. Ze werken resultaatgericht met als doel dat u uiteindelijk zelf aan de slag kunt. Zo haalt u het maximale rendement uit de samenwerking met Sensus-methode.

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of vrijblijvend een afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of [info@sensus-methode.nl](mailto:info@sensus-methode.nl).

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode® u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](http://Sensus-methode.nl) - Website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](http://Sensus-software.nl) - Website Sensus-software (Gratis Sensus-software trial)
- [Sensus-methode.be](http://Sensus-methode.be) - Website Sensus-methode in België
- [Sensus-consulting.nl](http://Sensus-consulting.nl) – Ondersteuning op het gebied van procesmanagement
- [Procesmanagement-training.nl](http://Procesmanagement-training.nl) - Bekijk ons volledige trainingsaanbod
- [HRM-processen.com](http://HRM-processen.com) - Ondersteuning voor uw HRM-afdeling
- [Woningcorporatie-processen.nl](http://Woningcorporatie-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- [Gemeente-processen.nl](http://Gemeente-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- [Onderwijs-processen.nl](http://Onderwijs-processen.nl) – Procesmanagement voor onderwijsinstellingen