

Whitepaper

Continu verbeteren

Measure: Meet de benodigde gegevens





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 – in 7 stappen zelf aan de slag.

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



In nieuwsbrief 3 hebben we stilgestaan bij hoe u een verbeterteam samenstelt en een probleem definieert. Zonder daarbij de organisatiestrategie uit het oog te verliezen. Het resultaat uit de vorige fase (Define) is dan ook een duidelijke probleemstelling. In deze nieuwsbrief gaan we in op de volgende stap: Measure - het meten van de benodigde gegevens.



DMAIC

De verbeteraanpak van Sensus-methode maakt gebruik van de vijf fasen van DMAIC:

Define, Measure, Analyse, Improve en **Control**. Dit model wordt zowel gebruikt om een product- of procesverbetering te realiseren als voor (her)ontwerp van een proces.

Middelpunt van onze aanpak zijn de verbeterteams op de werkvloer die volgens de systematische aanpak van DMAIC stap voor stap aan kleine en grote verbeteringen werken. DMAIC geeft dus houvast aan de gewenste veranderingsprocessen. Een goed opgezet programma met verbeterteams, met goed gekozen doelstellingen, geeft een solide basis aan het strategisch gewenste succes.

Fasen van DMAIC

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

Fase 2: Measure

Om een probleem goed aan te pakken, moet het verbeterteam het probleem ook goed leren kennen. Ieder probleem heeft een of meerdere diepere oorzaken.

Bij het bepalen van een mogelijke oorzaak (of oorzaken) bij een probleemstelling vinden wij het belangrijk om dit zo grondig mogelijk te doen. Op die manier wordt de kans op het gebruiken van de verkeerde oorzaak tot een minimum beperkt. Daarbij is input van alle groepsleden gewenst. Metingen vooraf (nulmeting) zijn dan ook belangrijke factoren om te bepalen of mogelijke oorzaken ook werkelijk ten grondslag liggen aan het probleem.

Om te bepalen wat mogelijke oorzaken zijn die ten grondslag liggen aan dit probleem, zal het verbeterteam hier achter moeten komen. Het verbeterteam speelt hierin dus weer de centrale rol.

Verzamel gegevens

Het team komt onder leiding van de projectleider (meerdere keren) bij elkaar en inventariseert welke mogelijke oorzaken er vanuit de verschillende invalshoeken en



vakgebieden te benoemen zijn. Een methode die hiervoor gebruikt kan worden is o.a. de klassieke brainstormsessie. Om dit meer gestructureerd te doen, gericht op oorzaak analyse, kan als alternatief hiervoor de *visgraatdiagram* techniek (Ishikawa-diagram) gebruikt worden. Een visgraatdiagram is een overzicht waarin oorzaken of oplossingen van een probleem systematisch geïnventariseerd kunnen worden. De oorzaken of oplossingen worden in categorieën in kaart gebracht.

Met de kennis en ervaring in het team is vaak al mogelijk om één of meerdere mogelijke oorzaken in het visgraatdiagram te zetten. Het is de kunst om bij de gevonden mogelijke oorzaken door te denken of de oorzaak niet dieper ligt. Zo wordt de visgraat steeds verder vertakt.

In deze fase van het verbeterproces is het goed om schema's te maken van de processen die aan de orde zijn. Wanneer het team de processen in kaart gebracht heeft is het vaak gemakkelijker te bepalen welke stappen van het proces de oorzaak zijn van het probleem dat we hebben. Dit kan bijvoorbeeld met de uniforme methodiek van de Sensus-methode. Kijk voor meer informatie over het beschrijven van processen met behulp van de Sensus-methode op www.sensus-methode.nl. Het team kan vervolgens ook bepalen wat in welke stappen van het proces gemeten moet worden en hoe dit gemeten gaat worden. Tijdens de werkzaamheden voor deze stap komen de teamleden vaak in aanraking met mensen buiten het team. Doorgaans is er namelijk veel informatie in de organisatie zelf te vinden, op andere afdelingen, in archieven of in systemen. Door informatie van het proces te koppelen aan informatie uit het systeem kan goed worden gemeten of de doelstellingen, uitgedrukt in prestatie-indicatoren al dan niet worden gehaald. Zo wordt duidelijk of de processen in control zijn. Als dat niet zo is, kan de oorzaak efficiënter opgespoord en weggenomen worden.



Afb: Proces gekoppeld aan meetgegevens uit primaire systeem.



Soms is het nodig om zelf informatie 'te maken' door bijvoorbeeld bij te houden hoe vaak een situatie voorkomt. Hiervoor kan men een controleblad of checklist gebruiken.

Nu informatie en gegevens door het verbeterteam zijn verzameld, kan men een beter begrip van het probleem krijgen door de gegevens te analyseren. Dit doen we door de meest invloedrijke factoren vast te stellen. Hier kan de Pareto-analyse gebruikt worden om te zien welke oorzaken het meest tot het probleem bijdragen. Vaak wordt 80 procent van het probleem opgelost door 20 procent van de oorzaken weg te nemen.

Aan het eind van deze fase heeft het verbeterteam een bepaalde hoeveelheid meetgegevens verzameld. Deze gegevens zijn weergegeven in tabellen, grafieken en diagrammen.

Instrumenten

Om tot voldoende gegevens te komen waarmee de probleemstelling gemeten kan worden, kan het verbeterteam gebruik maken van verschillende technieken. Binnen Sensus-methode maken we, zoals hierboven al beschreven, binnen deze fase gebruik van de volgende technieken, deels afkomstig uit Lean Six sigma trajecten, zoals:

1. Visgraatdiagram
2. Procesbeschrijvingen
3. Controleblad
4. Checklists
5. Pareto analyse

Visgraatdiagram

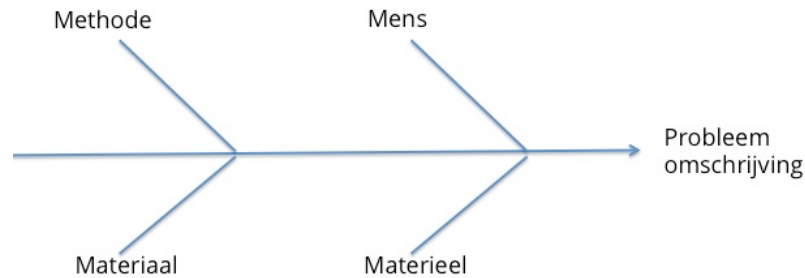
Een visgraatdiagram (Ishikawa-diagram) is een overzicht waarin oorzaken of oplossingen van een probleem systematisch geïnventariseerd kunnen worden. De oorzaken of oplossingen worden in categorieën in kaart gebracht.

Er zijn vier veel gebruikte verdelingen van categorieën:

- De 4 M's: Mens, Methode, Materiaal, en Materieel
- De 6 M's: Mens, Materiaal, Machine, Methode, Meting en Milieu
- Medewerkers, Methoden, Middelen, Materiaal, Klanten en Omgeving
- Mens, Organisatie, (Computer)Systeem en Proces.



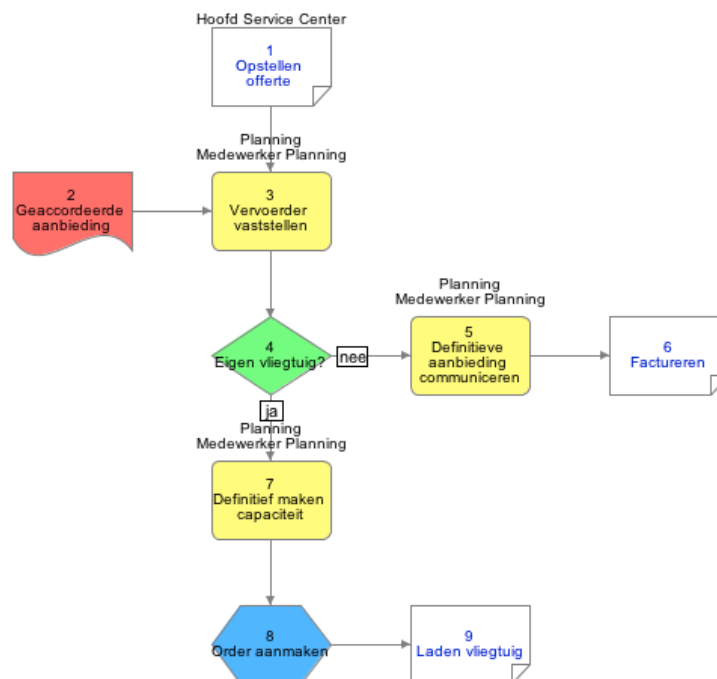
In een visgraatdiagram worden de oorzaken d.m.v. lijnen verbonden met het probleem zodat er een visgraatstructuur ontstaat.



Afb: Visgraatdiagram

Procesbeschrijvingen

Met een procesbeschrijving wordt een (werk)proces stap voor stap in kaart gebracht. Er worden vaste symbolen gebruikt zodat een schema ontstaat van het proces. Sensus-methode maakt gebruik van een set van 8 iconen waarmee een proces op activiteitsniveau eenduidig wordt gevisualiseerd. Het scheidt veel helderheid en zorgt er voor dat betrokkenen bij het proces actief meedenken over de juiste invulling en werkwijze. Helder en overzichtelijk voor iedereen.



Afb: Procesbeschrijving Sensus-methode



Controleblad

Een controleblad is een gegevensformulier dat u kunt gebruiken om verzamelde gegevens te ordenen. Met deze methode kunt u op een overzichtelijke manier bijhouden hoe vaak iets gebeurt en zorgt ervoor dat alle betrokkenen vergelijkbare data hebben.

	Klachten van particulieren	Klachten van leveranciers	Klachten intern
1 ^e kwartaal	////	///// //	/
2 ^e kwartaal	///	/	///
3 ^e kwartaal	/	//	//
4 ^e kwartaal	///	/	///// //

Afb: Controleblad

Checklist

Een checklist is een overzichtslijst van gegevens, acties of benodigdheden. Het bijhouden van een checklist zorgt ervoor dat u geen dingen vergeet of overslaat en geeft u de mogelijkheid om het werkproces van een verbetersteam goed georganiseerd te houden.

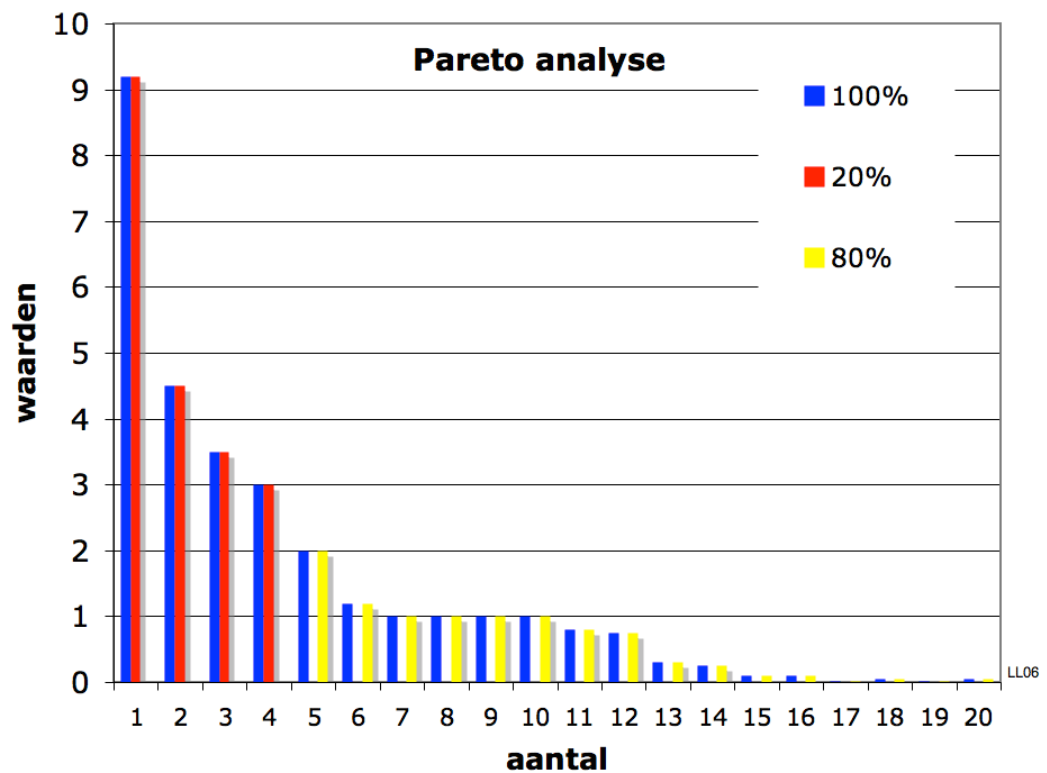
Actie	Wie	Hoe	Deadline	Wanneer

Afb: Checklist



Pareto analyse

Met behulp van een pareto-analyse kan een verbeterteam vaststellen wat het belangrijkste deelprobleem is. Volgens het pareto-principe wordt tachtig procent van de problemen veroorzaakt door twintig procent van de oorzaken. Een pareto-analyse is dus een techniek waarbij het verbeterteam de hoofdzaken van de bijzaken kan scheiden. Pareto's worden het meest gebruikt om het tijdsverloop of het aantal fouten weer te geven



Afb: Pareto analyse

In de volgende nieuwsbrief lees u meer over de derde fase in de DMAIC-cyclus: Analyse.



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.

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

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