

Whitepaper

Continu verbeteren

Analyse: Analyseer het probleem





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 4 hebben we stilgestaan bij hoe we de benodigde gegevens achterhalen om de probleemstelling te meten. Het resultaat uit de vorige fase zijn dan ook een set van gegevens waarmee we de problemen en oorzaken kunnen analyseren. In deze nieuwsbrief gaan we dan ook in op de volgende stap: Analyse, analyseer 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 3: Analyse

Aan het begin van deze fase heeft het verbeterteam al een goed overzicht van feiten en gegevens die betrekking hebben op het probleem. De oorzaak is duidelijk en de vraag is nu: wat doen we er aan. De oplossing van het probleem zal de organisatie alleen tijd- en kostenbesparing opleveren, wanneer deze oplossing daadwerkelijk geaccepteerd wordt.

Wij geloven dat het analyseren van het probleem en het zoeken naar mogelijke oplossingen om daarmee (proces)verbetering door te voeren, de belangrijkste fase is in het geheel. Hierbij is het bereiken van maximaal draagvlak een belangrijke voorwaarde. Maar ook duidelijk leiderschap om knopen door te hakken, daar waar twijfel is over wat de beste en meest veelbelovende oplossingen zijn. In deze fase mag daarom het gevoel van mensen ook meer een rol spelen dan in eerdere fasen. De ervaring leert namelijk dat direct betrokkenen bij een proces, best goed kunnen inschatten welke oplossingen nodig zijn om genoemde verbeteringen te bewerkstelligen.



Randvoorwaarden

Het verbetereteam moet inzicht kunnen hebben in de mogelijkheden om verbeteringen door te kunnen voeren. Waar houdt de bevoegdheid van het verbetereteam op en waar begint de bevoegdheid van de opdrachtgever van het team? Het is belangrijk om hierover duidelijke afspraken te maken. Ook is het van belang om er voor te zorgen dat het uiteindelijke resultaat uit deze fase, het implementatieplan, aan te laten sluiten op deze bevoegdheden en tot een realistisch plan te komen.



Van meetbare gegevens naar concrete oplossingen

Het verbetereteam gaat onder leiding van de projectleider een lijst opstellen van veelbelovende oplossingen. Welke oplossingen veelbelovend zijn, moet door de groep worden vastgesteld door meetbare argumenten. Ook dienen de mogelijke oplossingen samen te hangen met de oorzaken uit de vorige fase. Belangrijk is dat de leden van de groep creatief na kunnen denken over alle mogelijke oplossingen die zij kunnen verzinnen. Om deze vervolgens systematisch op een rijtje te zetten. Het selecteren van een oplossing uit de lijst is de volgende stap. Dit kan gebeuren door een kosten/baten analyse of door de oplossing te toetsen aan vooraf vastgestelde criteria. Het is van groot belang dat het verbetereteam de gevonden oplossingen ook toetst met betrekking tot het draagvlak in de rest van de organisatie. De andere medewerkers binnen de organisatie moeten zich immers ook kunnen vinden in de oplossing, of er moet een goede kans zijn dat ze overtuigd kunnen worden. Daarom is het goed om eerst te kijken wat er allemaal gedaan moet worden als de oplossing wordt uitgevoerd, waarna het team kan overzien of het de medewerking van collega's zal krijgen. Een overzicht hiervan kan bijvoorbeeld gemaakt worden door het maken van een krachtenveld analyse.

De krachtenveld analyse wordt vooral gebruikt om te zien of er genoeg steun in de organisatie is voor een oplossing of verandering. De oplossing van een probleem brengt vaak verandering in de organisatie met zich mee. Het is belangrijk voor een



verbeterteam om de bevorderende en belemmerende krachten in kaart te brengen om te zien of de gekozen richting realistisch is.

De voice of the customer (VOC) is bij het zoeken naar een geschikte oplossing één van de belangrijkste uitgangspunten. De focus moet daarom liggen op de vraag of de gekozen oplossingen ook daadwerkelijk waarde toevoegen voor de klant. Binnen Lean Six sigma wordt continu gezocht naar value added versus non value added oplossingen. Met andere woorden de gekozen verbeteringen in de processen moeten wel waarde toevoegen. De activiteiten of de processtappen die geen waarde toevoegen voor de klant moeten zoveel mogelijk uit de processen worden verwijderd.

Aan het eind van deze fase heeft het verbeterteam het probleem geanalyseerd en een oplossing gekozen die de klant en de organisatie voordeel brengt. Het is voor iedereen duidelijk welke acties ondernomen moeten worden, wie de acties uitvoeren, hoe dat moet en wanneer. Samen met de middelen die nodig zijn voor de acties, staan deze zaken kernachtig weergegeven in het activiteitenplan.

In dit activiteitenplan geven zakelijke overwegingen bij het beslissen de doorslag. De persoonlijke voorkeuren van teamleden blijven op de achtergrond en er wordt op grond van Kosten/Baten analyse en Krachtenveld analyse gekozen.

Instrumenten

Om de vergaarde gegevens uit de vorige fase te analyseren om zo tot de juiste oplossingen te komen, kan het verbeterteam gebruik maken van verschillende instrumenten. Binnen Sensus-methode maken we binnen deze fase gebruik van de volgende instrumenten, deels afkomstig uit Lean Six sigma, zoals:

1. Kosten / Baten analyse
2. Krachtenveld analyse
3. Activiteitenplan

Kosten / Baten analyse

In een kosten/baten analyse worden de kosten van plannen of activiteiten vergeleken met de baten. Hierdoor wordt het mogelijk om verschillende plannen financieel met elkaar te vergelijken, of kan bekeken worden of een gevonden oplossing voor een probleem financieel haalbaar is.

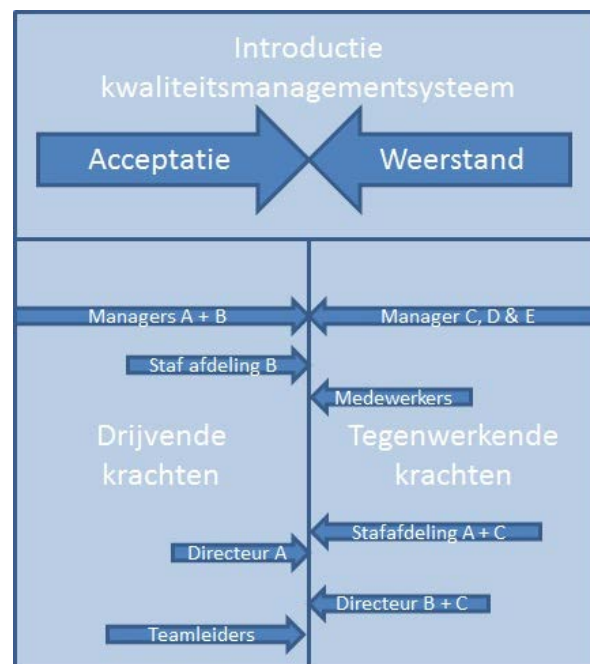


Kosten		Baten	
Onderzoek	€ 25.000 -	Besparing externe onderhoud	€ 95.000
Onderdelen en materialen	€ 75.000	Besparing man uren	€ 70.000
Inbouwkosten	€ 15.000	Besparing herstelmaterialen	€ 25.000
Verloren productie-uren	€ 10.000	Besparing onderhoudsdienst	€ 10.000
Totaal	€ 125.000	Totaal	€ 200.000
Kostenbatenratio			1,6

Afb: Kosten / Baten analyse

Krachtenveld analyse

De oplossing van een probleem brengt vaak verandering in de organisatie met zich mee. Het is belangrijk voor een verbetersteam om de bevorderende en belemmerende krachten in kaart te brengen om te zien of de gekozen richting realistisch is.



Afb: Krachtenveld analyse



Activiteitenplan

Een activiteitenplan is een plan van aanpak voor de oplossing van een probleem. In het plan wordt aangegeven wie wat wanneer doet en de wijze waarop. Op deze manier wordt een grondige en systematische aanpak van de invoering van een plan gewaarborgd.

In de volgende nieuwsbrief leest u meer over de vierde fase in de DMAIC-cyclus: Improve.



Meer weten?

De consultants van de 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 - Algemene website Sensus-methode
- Sensus-software.nl - Website over Sensus-software (Gratis Sensus-software trial)
- Sensus-methode.be - Website Sensus-methode in België
- 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