

# Whitepaper

## **Continu verbeteren**

Improve: Implementeren van de verbeteringen





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 5 hebben we stilgestaan bij hoe we de benodigde gegevens analyseren. Het resultaat uit de vorige fase is dan ook een activiteitenplan waarin uitgewerkt is wie wat doet en wanneer. In deze nieuwsbrief gaan we in op de volgende stap: Improve, implementeer de verbeteringen.



## **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 5: Improve**

Het resultaat van de analyses en de oplossingen worden samengevat in een implementatieplan. Startpunt is de lijst uit de vorige fase, van alle mogelijke acties die nodig zijn voor de implementatie van de gekozen oplossing. Daarna wordt bekeken wie de actie uitvoert, hoe hij/zij de uitvoering verricht en wanneer. Het is dan 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 implementatieplan.

Aan de hand van het implementatieplan gaat het verbeterteam nu aan de slag met het uitvoeren van de verbeteringen. Betrokken personen moeten geïnformeerd en enthousiast gemaakt worden. De acties moeten worden opgevolgd en de resultaten moeten zichtbaar worden. Wij geloven dat u mensen alleen kunt motiveren voor verbetering door te doen en niet door alleen te praten. Daarom is het in deze fase van essentieel belang dat u aan het eind van de bereikte verbeteringen dit resultaat duidelijk communiceert om zo overige verbeterteams te enthousiasmeren.



### **Presenteren verbetervoorstellen**

Als het goed is heeft uw organisatie in dit stadium al bereikt dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van de oplossingen die worden geïmplementeerd. Voor die oplossingen is voldoende draagvlak en individuele steun. Er is een implementatieplan en iedereen heeft inzicht in wat er voor hen gaat veranderen in de gewenste situatie.

Het succes van deze fase staat of valt met de mate van draagvlak die is bereikt bij het communiceren van het implementatieplan. Het geven van een presentatie aan alle betrokkenen in de organisatie over het implementatieplan kan tot draagvlak leiden en dient als middel voor individuele steun. Is een verbeteringsactie voor een klein aantal mensen belangrijk, dan is uitleg met behulp van een verbeteringsvoorstelformulier met daarbij de vernieuwde procesbeschrijvingen een goede optie.

Laat tijdens de presentatie niet alleen teamleden maar ook toehoorders in de zaal aan het woord, maak goed duidelijk wat de voordelen zijn van de veranderingen en verdedig uw plan op basis van feiten en cijfers.

### **Uitvoeren van het plan**

Vervolgens volgt eigenlijk de meest eenvoudige stap uit het fase model: het doorvoeren van de verbeteringen. Hoe dit gebeurt varieert uiteraard per project en verbeteringsvoorstel. Het implementatieplan dient dan ook direct goed uitgevoerd te worden om op die manier eventuele sceptici preventief de mond te snoeren.

Belangrijk bij uitvoering van het implementatieplan is ook dat alle teamleden enthousiasme en vertrouwen uitstralen over de uitkomst van de verbeteringen die ze aan het doorvoeren zijn om dit enthousiasme over te kunnen brengen op de rest van de organisatie. Een teamleider dient de voortgang goed in de gaten te houden. Bestaande



procesbeschrijvingen worden in deze fase bijgewerkt en gecommuniceerd aan de medewerkers. Belangrijk is om de nieuwe processen ook te testen, om zo de veranderingen in de praktijk te kunnen doorlopen.

### **Metten effecten**

Na uitvoering is het meten van het effect van de verbetermaatregel een essentiële stap. Het is belangrijk om te weten wat de verbeteringsactie heeft opgeleverd. Niet alleen om te toetsen of de juiste oplossing is gekozen, maar ook om de daadwerkelijke opbrengsten met de kosten te vergelijken. Een objectieve meting geeft het beste effect richting iedereen in de organisatie over het antwoord op de vraag of het verbeterproject werkelijk resultaat heeft opgeleverd. Trendgrafieken geven een objectief beeld van de nieuwe situatie. Zorg er wel voor dat de data vergeleken kunnen worden met cijfers van de uitgangssituatie.

### **Communiceer resultaten**

Het laatste wat een verbeterteam te doen staat bij het oplossen van een probleem, is het communiceren van de resultaten in de organisatie. Dit kan op verschillende manieren gebeuren, zoals bijvoorbeeld het ophangen van trendgrafieken. Communiceren richting de hele organisatie ("Kijk eens wat een mooi resultaat!") is essentieel om een tevreden gevoel bij procesbetrokkenen te creëren. Binnen Lean Six Sigma noemen we dit ook wel Visible Management.



*Afb: Voorbeeld Visible Management*



Alle acties die gedaan worden voor het communiceren van de resultaten worden opgenomen in een communicatieplan. In een communicatieplan worden de belangrijkste doelgroepen die geïnformeerd worden onderscheiden. Deze doelgroepen dienen allemaal op een voor hun passende wijze over het project en de voortgang te worden geïnformeerd. In het communicatieplan wordt in een overzicht weergegeven wie, waarover, via welke kanalen, wanneer én door wie geïnformeerd moet worden. De betrokken medewerkers blijven zo op de hoogte van de voortgang en weten tijdig wanneer er actie van hen verwacht wordt.

Nadat alle stappen binnen voor de implementatiefase zijn doorlopen dient het verbeterteam een uitgewerkt rapport (Projectmap) te leveren met daarin de probleemstelling, beschrijving van de oorzaak, te ondernomen acties en eventuele trendgrafieken om de behaalde resultaten aan te duiden. Het resultaat uit deze fase is als het goed is een verbeterd proces.

### **Instrumenten**

Om tot implementatie van de verbeteringen te komen, kan het verbeterteam gebruik maken van verschillende instrumenten. Binnen Sensus-methode maken we binnen deze fase gebruik van de volgende instrumenten:

1. Verbeteringsvoorstelformulier
2. Procesbeschrijvingen
3. Trendgrafieken
4. Projectmap

#### *Verbeteringsvoorstelformulier*

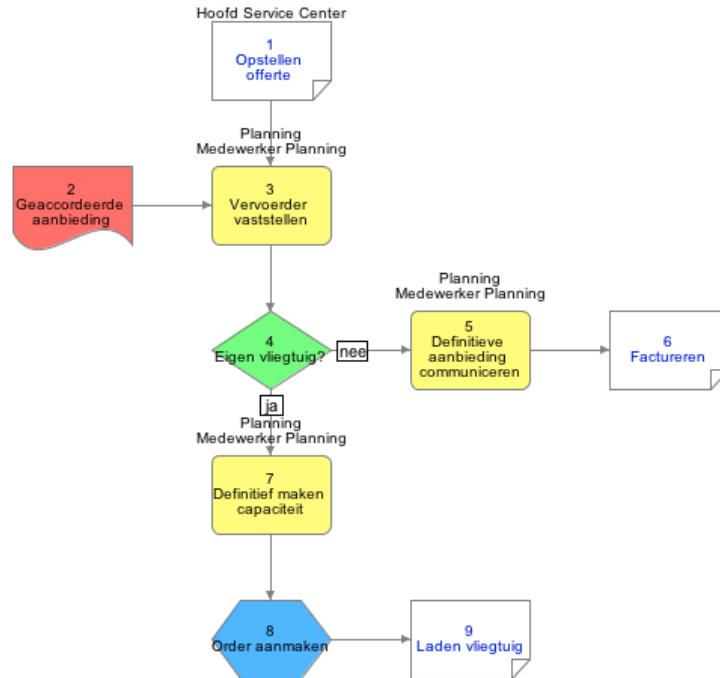
Een verbeteringsvoorstelformulier is een overzichtsblad van een technische of organisatorische verbetering. Het maakt duidelijk welk probleem wordt aangepakt, hoe het wordt aangepakt en wat de beoogde uitkomst is. Het is een goed communicatiemiddel om draagvlak en individuele steun te verwerven.

#### *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 zorgt er voor dat betrokkenen bij



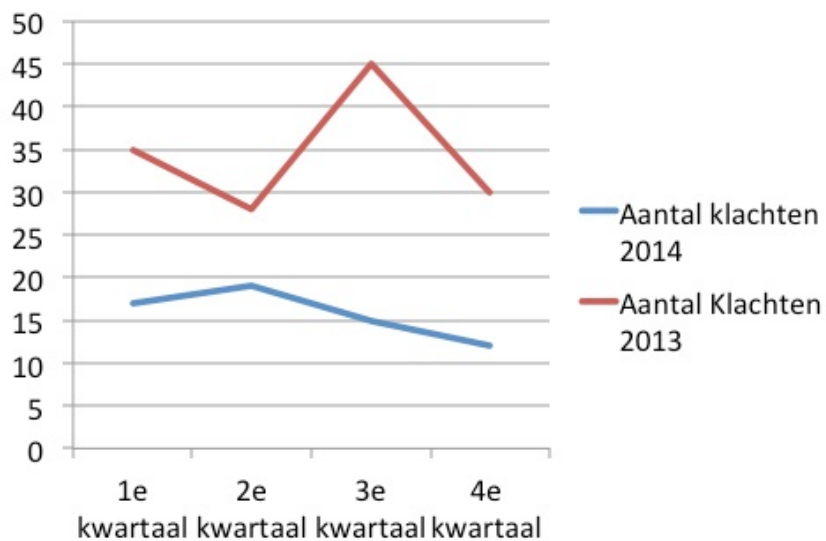
het proces actief meedenken over de juiste invulling en werkwijze. Helder en overzichtelijk voor iedereen. Zie voor meer informatie [www.sensus-methode.nl](http://www.sensus-methode.nl).



Afb: Procesbeschrijving Sensus-methode

### Trendgrafieken

Trendgrafieken zijn grafische weergaven van resultaatcijfers of andere data.



Afb: Trendgrafiek



### *Projectmap*

Een projectmap is een document waarin een overzicht van een succesvol verbeterproject wordt weergegeven. Het is als het ware een professioneel “werkstuk” van het verbeterteam waarin alle interessante gegevens verwerkt zijn. De projectmap kan gebruikt worden als voorbeeld voor andere projecten, als geheugensteuntje voor de teamleden en voor verantwoording naar management en externe partijen.

Aan het einde van het project is echter geen einde gekomen aan het verbeteren van de organisatie. Soms levert een verbeterproject nieuwe ideeën op voor de aanpak van andere problemen. Soms besluit het verbeterteam dat er nog andere kansen zijn om het aangepakte probleem verder de kop in te drukken. Niet alleen de aanpak van nieuwe problemen is van groot belang voor de organisatie. Ook het in stand houden van de verbetercultuur verdient aandacht! Over het borgen van continu verbeteren binnen de organisatie, komen we terug in de volgende fase: Control.





### **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](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 over Sensus-software (Gratis Sensus-software trial)
- [Sensus-methode.be](http://Sensus-methode.be) - Website Sensus-methode in België
- [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