

# Whitepaper

## **Continu verbeteren**

Control: Borg de verbeteringen





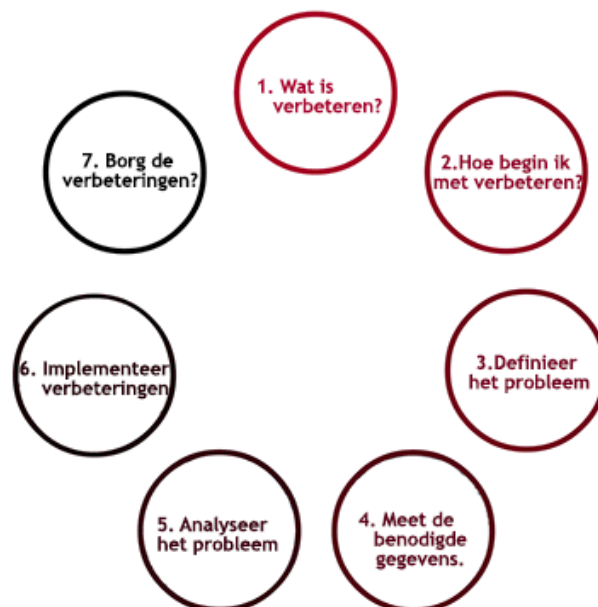
Uitsluitend processen beschrijven is zinloos. Het beschrijven van processen heeft als doel om verbeteringen (groot of klein) binnen de organisatie te bewerkstelligen. Processen beschrijven betekent dus processen verbeteren; continu. Immers, de markt en dus uw organisatie blijven in ontwikkeling.

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 6 hebben we stilgestaan bij hoe we de verbeteringen implementeren. Er is een implementatieplan en communicatieplan geschreven en er is daadwerkelijk uitvoering gegeven aan de verbeteringen. De effecten van de verbeteringen zijn gemeten. Nadat alle stappen binnen voor de implementatie fase zijn doorlopen heeft het verbeterteam een uitgewerkt rapport (Projectmap) geleverd met daarin de



probleemstelling, beschrijving van de oorzaak, ondernomen acties, de vernieuwde procesbeschrijvingen en eventuele trendgrafieken om de behaalde resultaten aan te duiden. Het resultaat uit de vorige fase is als het goed is een verbeterd proces. In deze nieuwsbrief gaan we in op de volgende stap: Control. Borg de verbeteringen en de continu verbetercyclus in de organisatie.

## **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: Control**

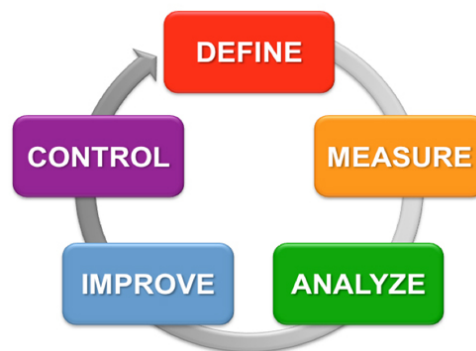
Fase 5 van DMAIC gaat over in control zijn. Zorgen dat procesverbeteringen dusdanig worden verankerd in de organisatie dat zij routine worden en als het ware “inslijten”. Maar borgen binnen continu verbeteren houdt meer in dan verankeren. Een organisatie moet kunnen blijven inspelen op veranderingen. De omgeving van organisaties is continu in beweging, de strategie van een organisatie zal dus regelmatig moeten worden aangepast wil een organisatie wendbaar (agile) blijven. Het verbeteren van processen en producten is dus een continu voortdurende activiteit.

De twee aspecten van borging zijn: het borgen van processen (up-to-date houden) en het borgen van continue procesverbetering (verbeteren). Dit zijn twee totaal verschillende zaken. Waar het borgen van processen als doel heeft



organisatieveranderingen door te voeren in uw reeds beschreven processen, richt borging van continue procesverbetering zich veel meer op de wijze waarop uw organisatie wordt aangestuurd.

Een belangrijke voorwaarde voor beide borgingsmethoden is het feit dat iemand (of meerdere personen) binnen de organisatie verantwoordelijk is voor beide borgingsvarianten. Afhankelijk van de schaalgrootte van uw organisatie kan dit gedaan worden door 1 fte. Daarnaast moet er voldoende draagvlak bij het management zijn om een continue verbetercultuur binnen de organisatie te verankeren. Eén positief afgerond verbetertraject is nog geen continu verbeteren. Het verbeterteam zal na het oplossen van een probleem nieuwe problemen tegenkomen. Het is dan ook belangrijk dat iedereen begrijpt dat verbeterteams binnen een organisatie nooit 'klaar' zijn. Deze cyclische aanpak is weergegeven in de figuur hieronder.



Na de oplossing van een probleem en tijdens het monitoren van het resultaat zal een goed functionerend verbeterteam zichzelf de vraag stellen: wat is de volgende stap in het verbeteren van onze werksituatie. Waarna weer met Define van DMAIC begonnen wordt. Zaak is dus dat er iemand is binnen de organisatie die er constant op wijst en verantwoordelijk wordt gemaakt voor het continu verbeteren. Dan wordt het deel van de cultuur van de organisatie.

### **Aanpakken**

Het borgen van processen en het borgen van continu verbeteren vereisen verschillende aanpakken. Gaat het bij het borgen van processen met name om het verankeren, bij continu verbeteren gaat het veel meer over het kunnen inspelen op veranderingen en het blijvend willen verbeteren.



### *Het borgen van processen*

De verantwoordelijke persoon stelt in samenwerking met hoger en middel management een borgingskalender op. In deze kalender wordt opgenomen wanneer en welke processen geaudit zullen worden. Met een procesaudit wordt vastgesteld of processen voldoen aan de interne eisen en de eisen die een klant stelt. De output van een procesaudit is input voor een continu verbeterproces. Op basis van de bevindingen van een procesaudit worden meetbare doelstellingen ten aanzien van nieuwe verbeteracties vastgesteld. In onze nieuwbriefcyclus over procesbeschrijven is meer informatie te vinden over het auditen van processen (deze is te vinden via [www.sensus-methode.nl](http://www.sensus-methode.nl)).

### *Borgen van continue verbetering*

De verantwoordelijke persoon binnen de organisatie zorgt voor een continu verbeterprogramma. Dit gebeurt in samenwerking met het management dat inmiddels wellicht een gewijzigde strategie heeft of zich bijvoorbeeld moet aanpassen aan een veranderende markt. Het management geeft op basis van de strategie de prioriteiten aan. Daarnaast zijn de procesaudits tevens een basis voor nieuwe verbeteracties binnen het verbeterprogramma.

Elk voorstel voor verbetering, of deze nu door het management is aangevoerd of voortkomt uit een procesaudit, kan worden genoteerd in een overzicht of verbeterkalender. In deze kalender wordt bijgehouden welk team aan welk verbetervoorstel gaat werken. Ook wordt hierin door de verantwoordelijke persoon de uitvoering van verbeteracties bewaakt.



### **Besturing van de organisatie**

Continu verbeteren heeft impact op de totale besturing van de organisatie en dat vraagt naast een bottom up- (via verbeterteams) ook om een *top down*-benadering. Medewerkers zullen naast hun primaire taken tijd moeten krijgen om te werken aan verbetervoorstellen. Ook de communicatie over de nieuwe aanpak moet door het management worden bewaakt. Het management is verantwoordelijk voor het



beschikbaar stellen van middelen die nodig zijn voor continu verbeteren en is verantwoordelijk voor borging van continu verbeteren in de visie, strategie en leiderschapsstijl van de organisatie.

Continu verbeteren is geen starre procedure en moet niet blijven hangen in het toepassen van instrumenten. Continu verbeteren betreft een managementfilosofie en is niet alleen een projectmatige aanpak. Continu verbeteren vraagt een mentaliteitsverandering. Een aanpassing van de cultuur die organisaties in staat stelt verder te komen, om blijvend te kunnen inspelen op veranderingen van zowel binnen als buiten de organisatie.



### **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