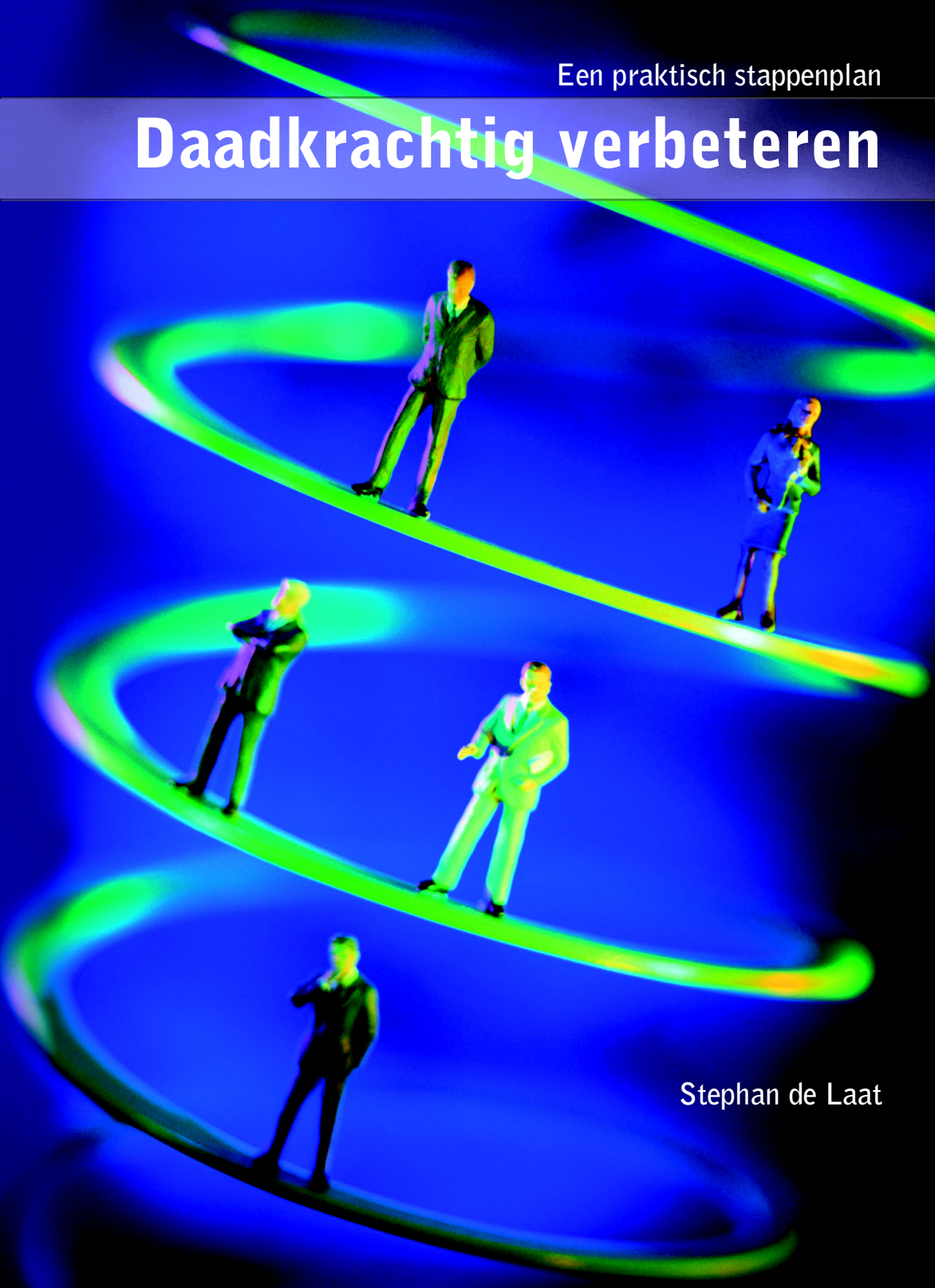


Een praktisch stappenplan

Daadkrachtig verbeteren



Stephan de Laat

Inhoud

Inleiding	11
1 Verbeteren in organisaties	16
1.1 Waarom is verbeteren nodig?	16
1.2 De kwaliteit van dienstverlening	17
1.3 Interne en externe dienstverlening	18
1.4 Hoe en waar kan het beter?	19
1.5 De wil tot veranderen	21
1.6 De Demingcirkel	22
1.7 De organisatie van het projectteam	24
Opdrachten	30
2 Stap 1 & 2 – Start van de aanpak van knelpunten	31
2.1 Inleiding	31
2.2 Meten van de kwaliteit van een dienstverlening	32
2.3 Het stappenplan	33
2.4 Het inventariseren van probleemgebieden	35
2.5 Het selecteren van een project	38
Opdrachten	43
3 Stap 3 & 4 – Het verzamelen en ordenen van gegevens	45
3.1 Inleiding	45
3.2 Het verzamelen van gegevens	46
3.3 Het nemen van streekproeven	49
3.4 Het ordenen van gegevens	51
Opdrachten	55
4 Stap 5 – Het beoordelen van knelpunten: prioriteiten stellen	56
4.1 Inleiding	56
4.2 Het vaststellen van prioriteiten – de wet van Pareto	56
Opdrachten	61

5	Stap 6 & 7 – Het opsporen van de oorzaken	62
5.1	Inleiding	62
5.2	Het inventariseren van de mogelijke oorzaken	63
5.3	Het bepalen van de vermoedelijke oorzaak	67
5.4	Stemmen	71
	Opdrachten	72
6	Stap 8 & 9 – Het vaststellen van de oorzaak	73
6.1	Inleiding	73
6.2	Het leveren van bewijs voor de vermoedelijke oorzaak	73
6.3	Het statistisch toetsen van de bewijsvoering	76
	Opdrachten	83
7	Stap 10 & 11 – Het zoeken naar en beproeven van oplossingen	85
7.1	Inleiding	85
7.2	De regelkring	85
7.3	Het bepalen van de oplossing	88
7.4	Het beproeven van de gestelde oplossing	98
	Opdrachten	102
8	Stap 12 & 13 – Analyseren van consequenties en het verhelpen van neveneffecten	104
8.1	Inleiding	104
8.2	Het opstellen van een invoeringsplan	105
8.3	Het uitwerken van het invoeringsschema	105
8.4	Het nagaan van de neveneffecten	106
8.5	De kosten/basten-analyse	111
8.6	Bijsturen	112
8.7	Het bijstellen van het gehele project	113
	Opdrachten	113
9	Stap 14 & 15 – Presenteren en invoeren van de oplossing	115
9.1	Inleiding	115
9.2	Het presenteren van het verbeterproject	116
9.3	Het invoeren van verbeteringen	119

9.4	Het beheersen van de nieuwe situatie	123
9.5	Het mechanisme voor het beheersen van de oplossing	124
9.6	Het op peil houden van hulpmiddelen en werkomgeving	126
9.7	Het op peil houden van werkwijzen	128
9.8	Het op peil houden van gewenst gedrag	129
	Opdrachten	130

10 Stap 16 & 17 – Borgen en bijsturen van de verbeteringen en preventief verbeteren 131

10.1	Inleiding	131
10.2	Interne audits	131
10.3	Het bijsturen van de verbetering	137
10.4	Van product- naar proces- naar systeembeheersing	141
10.5	Preventieve maatregelen en risicoanalyse	142

Bijlagen

	Samenvatting van de meest gebruikte verbeter technieken en -methodes	149
I	Creatieve technieken	150
II	Besluitvormingstechnieken	155
III	Waarnemings- en registratietechnieken	157
IV	Analysetechnieken	190
V	Welke technieken bij welke stap? Alle tools uit de 17 stappen met paginaverwijzing	198

Literatuur 199

Inleiding

Mensen doen pas echt mee aan verbeterprogramma's als ze zich bewust zijn van waarom ze dingen doen. *Daadkrachtig verbeteren* helpt bij dit bewustwordingsproces; het maakt betrokkenen bewust van het belang van kwaliteit. Wel is continu een stimulans nodig om de goede werkwijze en managementtechnieken 'levend' te houden.

De systematische werkwijze in dit boek begint met het benoemen en erkennen van knelpunten en eindigt bij het bereiken van aantoonbare verbetering. Deze werkwijze is samengevat in een stappenplan, dat is uitgewerkt in paragraaf 2.3. Elk hoofdstuk behandelt een of meer stappen uit het stappenplan met voorbeelden, technieken en methoden en enkele opdrachten waarmee iedereen een eigen verbeterproject kan beginnen. In de bijlage achter in dit boek vindt u bovendien een samenvatting en aanvulling van creatieve technieken, besluitvormingstechnieken, waarnemings- en registratietechnieken en analysetechnieken. Ruwweg volgt het stappenplan de volgende lijn:

start en keuze van knelpunt → verzamelen data en informatie → opsporen en vaststellen van de oorzaken → zoeken en beproeven van oplossingen → analyseren van consequenties → invoeren en borgen van de verbeteringen → preventief aanpakken risico's → aanpakken volgende probleem.

De gebruikte technieken en methoden zijn eenvoudige en krachtige hulpmiddelen. Het stappenplan werkt als een leidraad om – met elkaar, met plezier en creativiteit – het actieprogramma uit te voeren en aan uw eigen situatie te werken. Misschien werkt u in uw organisatie al met verbeterdoelstellingen. In dat geval kan dit actieprogramma een extra drijfveer zijn om verbetering en kwaliteit niet uit het oog te verliezen.

Wat u niet in dit boek zult vinden

Daadkrachtig verbeteren is een werkboek voor verbeteren. Het is helaas niet mogelijk om alles te behandelen.

- We gaan slechts zijdelings in op bedrijfskundige aspecten van de organisatie en op projectmanagement.
- We gaan niet diep in op elementen van *continuous improvement* – voortdurend

verbeteren – die in elk referentiekader voor bedrijfsvoering te vinden zijn. Bestudeer daarvoor bijvoorbeeld de referentiekaders: ISO-9001, ARBO, OHSAS 18.001, Six Sigma, EFQM, INK, TS 16.949, ISO 14.001: milieuwetgeving.

- We hebben het niet over theorieën maar over praktijkvoorbeelden. We halen geen wetenschappelijke boeken aan, maar wel heel handige hulpmiddelen.

Voor wie is 'Daadkrachtig verbeteren' bestemd?

Dit boek is geschreven voor iedereen die met veranderprocessen te maken heeft: leidinggevenden, kwaliteitsmedewerkers, proces engineers en front office medewerkers in dienstverlening. Deze dienstverlening kan het primaire proces zijn van de organisatie, maar ook een ondersteunend proces in de industrie, bij de overheid, of in welke andere sector dan ook. Het actieprogramma is zeer geschikt voor organisaties waar de vorming van een projectteam voor kwaliteitsverbetering, zinvol is.

Stappenplannen voor verbeter- en verandermanagement

Voor veranderen bestaan tientallen PVA's (Plan van Aanpak) en stappenplannen. Meestal treft u in een boek of artikel één stappenplan aan, dat in meer of minder gedetailleerde vorm beschrijft wat u achtereenvolgens moet doen om een probleem op te lossen. Het gebruik van zo'n stappenplan heeft voor- en nadelen. Enerzijds biedt het een structuur voor de uitvoerders van het verbeterproject, anderzijds sluiten de stappen nooit helemaal aan op de eigen situatie en kan het ook de eigen creativiteit beperken.

Eenvoudige en complexe problemen

Bij *eenvoudige problemen* is het niet zinvol om een stappenplan te gebruiken. De begin- en eindsituatie zijn immers helder, evenals de weg die gevolgd kan worden. Een voorbeeld van een eenvoudig probleem is: de beschrijving aanpassen bij de levensverzekering (bijsluiters) omdat de klant nog vollediger op de hoogte wil worden gebracht.

Eenvoudige problemen oplossen is vaak gewoon een kwestie van 'doen wat voor de hand ligt'. Dat dat niet altijd gebeurt, ligt niet aan de probleemoplossingsmethodiek maar eerder aan gewenning: 'we deden het toch altijd al zo, en dat ging altijd goed'.

Bij *complexe problemen* is er sprake van onduidelijkheid bij een of meer van de volgende componenten: de beginsituatie, de eindsituatie, de te overbruggen afstand tussen beide en/of de handelingen die daarvoor nodig zijn.

Bijvoorbeeld: een bedrijf is nu toonaangevend in de branche van levensverzekeringen. Maar hoe is dat over tien jaar bij een afnemende markt? De vraag is dus: welke verandering moet dit bedrijf ondergaan om levensvatbaar te blijven?

Of: welk nieuw product wordt de nieuwe melkkoe?

De problemen waar verbeterteams zich mee bezighouden zijn vaak complex.

Daar is het gebruik van gedetailleerde stappenplannen dus heel zinvol, mits flexibel gebruikt. Het flexibel hanteren van stappenplannen heeft te maken met:

- de aanwezige kennis van de knelpunten
- de fase waarin het project zich bevindt (de stap)
- de ervaring van het verbeterteam.

Als u de verschillende stappenplannen voor verbeterteams vergelijkt, dan valt op dat hun *basisstructuur* sterke overeenkomsten vertoont. De *verschillen* tussen de stappenplannen bestaan vooral uit het *bereik* en de *detaillering*.

Op de volgende pagina's laten we een aantal verschillende stappenplannen zien.

De duur van de uitvoering van een actieprogramma loopt beslist niet gelijk met het aantal stappen. De stappen van stappenplan 7 (zie blz. 14 en 15) vormen de leidraad van dit boek. De aanpak van problemen die zich nog niet hebben voorgedaan komen in dit stappenplan ook aan bod met de risico-analyse. Dit is een zeer waardevolle methodiek die zowel in de technische industrie als ook in de dienstverlening in opkomst is. Denk bijvoorbeeld aan de milieu-effectrapportage (MER) of aan de horeca (voedselveiligheid en risico inschatten).

In de laatste kolom van het overzicht vindt u de vermelding van de hoofdstukken 2 t/m 10 met de bijbehorende stappen van stappenplan 7.

Stappenplan 1 Vier hoofdstappen	Stappenplan 2 Dynamisch verbeteren	Stappenplan 3 Unieke praktijk-situaties	Stappenplan 4 Unieke praktijk-situaties
1 Definieren van het probleem	1 Kiezen van een probleem	1 Wat is de aanleiding? Projectplannen maken	1 Probleemdefinitie: wat of welk probleem willen we aanpakken?
		2 Formuleren van projectdoel en team formeren	
2 Opsporen van de oorzaak	2 Onderzoeken van een probleem	3 Gegevens verzamelen	2 Analyse: wat zijn kenmerken en achtergronden?
		4 Inventariseren van gevolgde werkwijze	
		5 Analyseren van knelpunten	
3 Wegnemen van de oorzaak (oplossen)	3 Onderzoeken van de oorzaak	6 Onderzoeken van de oorzaak	3 Alternatieven: welke oplossingen zijn mogelijk?
		7 Achterhalen van de oorzaak	
4 Preventie (de oplossing op peil houden)	4 Onderzoeken van de oplossing	8 Maken van verschillende concepten	4 Kiezen van het beste alternatief
		9 Toetsen van de gekozen concepten	
		10 Bepalen van consequenties van gekozen concepten	
4 Preventie (de oplossing op peil houden)	5 Presenteren van een project	11 Terugkoppelen naar het management	5 Marsroute/ beslissen: hoe gaan we het aanpakken?
		12 Maken van een test- en implementatieplan	
		13 Introduceren en implementeren van gekozen concept	
		14 Overdragen van ontworpen en geïmplementeerd alternatief	
4 Preventie (de oplossing op peil houden)	5 Presenteren van een project	15 Plannen audits ter controle van de nieuwe werkwijze	6 Controleren: komt het effect overeen met de verwachtingen?

Stappenplan 5 De stappen van Six Sigma Programma's	Stappenplan 6 Juran On Quality Improvement	Stappenplan 7 Daadkrachtig verbeteren	Stappenplan 7 Welke stap in welk hoofdstuk
1 Define	1 Identificeren en prioriteren van opdracht tot procesverbetering	1 Inventariseren van problemen	2 Start van de aanpak van knelpunten
	2 Definiëren van project en team vormen	2 Selecteren van het project	
2 Measure	3 Beschrijven van het proces/systeem	3 Verzamelen van gegevens	3 Methoden voor het verzamelen en ordenen van gegevens
		4 Ordenen van gegevens	
	4 Analyseren van verspillingen	5 Stellen van prioriteiten	4 Het beoordelen van knelpunten
3 Analyse	5 Formuleren en toetsen van hypothesen over oorzaken	6 Inventariseren van mogelijke oorzaken	5 Het opsporen van de oorzaken
		7 Bepalen van vermoedelijke oorzaak	
		8 Leveren van het bewijs	6 Het vaststellen van de oorzaak
4 Improve	7 Overwegen van alternatieve oplossing	9 Statistisch toetsen van de bewijsvoering	7 Het zoeken naar en beproeven van oplossingen
		10 Bepalen van de oplossing	
		11 Beproeven van de oplossing	
		12 Analyseren van de consequenties van de oplossing	
	13 Bijstellen van het gehele project	8 Analyseren van consequenties en het verhelpen van neveneffecten	
5 Control	8 Ontwerpen van oplossingen en tussenpresentatie aan management	14 Presenteren van het verbeter voorstel	9 Presenteren en invoeren van de oplossing
	9 Maken van uitvoeringsplan en weerstand tegen verandering wegnemen	15 Het invoeren en het beheersen van de nieuwe situatie	
	10 Implementeren van oplossingen en beheersingsmaatregelen		
	11 Controleren van de uitvoering	16 Het borgen van de verbetering	
12 Controleren van het beheersings-systeem	17 Preventief verbeteren		

1 Verbeteren in organisaties

1.1 Waarom is verbeteren nodig?

Verbeteren is noodzaak; stilstaan is achteruitgang. Dit zijn feiten waar industrie en dienstverlening vandaag de dag niet meer omheen kunnen. Bedrijven moeten zich in de markt onderscheiden op basis van kwaliteit. In dit hoofdstuk laten we zien waarom verbeteren noodzaak is, en gaan we in op onderscheid en overeenkomst tussen industrie en dienstensector, op interne en externe klanten, op de teambuilding ten behoeve van een verbeterteam en op rolverdeling binnen een team.

Het gaat daarbij niet alleen om het aanbieden van het beste product of de beste dienst. Doelmatig en slagvaardig functioneren als organisatie is net zo belangrijk, want alleen dan is het mogelijk de gewenste kwaliteit te leveren tegen een steeds scherpere prijs.

Het opzetten van een continu verbeterproces is een middel om *return on investment* te versnellen en marges te vergroten. De concurrentiepositie moet worden versterkt door op alle niveaus blijvend problemen en oorzaken te analyseren en oplossingen en innovaties aan te dragen.

Met behulp van het actieprogramma *Daadkrachtig verbeteren* kunnen nieuwe werkgewoonten worden ingevoerd. Gemotiveerde werknemers auditen bij toerbeurt elkaars werkmethoden. Zo wordt iedereen doorlopend geprikkeld om kwaliteit te leveren en productiever te zijn. Slechte, kostbare gewoonten worden afgeleerd.

Verbeteren is niet duur. Het is juist gericht op het behalen van een beter resultaat tegen lagere kosten.

Door het actieprogramma uit te voeren, stevent u zonder omweg af op dit betere resultaat. U speurt naar de kern van de problematiek en werkt aan objectieve en geaccepteerde argumentaties. Zo wordt dezelfde kwaliteit goedkoper en houdt u de klant tevreden!