

Processen verbeteren

In zes stappen

Inhoud van deze Training Module

- Waarom processen verbeteren
 - Een beschrijving van iedere fase ...
- ... en hoe je de zes stappen kunt toepassen op jouw project....

Waarom processen verbeteren?

Een proces is niets anders dan een werkwijze: een serie activiteiten die meestal door meerdere mensen achtereenvolgens worden uitgevoerd.

Als je niet tevreden bent over hoe een proces loopt, zul je iets aan het proces moeten veranderen.

Bijvoorbeeld: Als je wachtrijen aan de kassa wilt verkorten zul je iets aan de werkwijze moeten veranderen.

Opdracht: Bedenk 3 mogelijkheden

Waarom zes standaard stappen gebruiken?

- Om effectiever processen te verbeteren door:
 - Een gestructureerde, stap-voor-stap benadering
 - Voor iedere werknemer (managers, verbeterteams, teams om zelf oplossingen te zoeken)
 - Het gebruik van een gemeenschappelijke taal
 - De mogelijkheid om intern kennis te delen en resultaten te vergelijken

De stappen

1. Definiëren van het project
2. Inzoomen in het proces en kwantificeren
3. Begrijpen van de echte oorzaken
4. Ontwerpen van de oplossingen
5. Implementeren van de oplossingen
6. Borgen van de geïmplementeerde oplossingen



Definiëren

Definieer het project

- Doel van deze fase:

Definieren van het wat, wie, hoe en waarom

- Uitkomst:

De project opdracht,
afgestemd met alle
betrokkenen en
getekend door de
projecteigenaar.

Project opdracht	
1. Business Case Waarom is dit voor het bedrijf belangrijk? Wat gebeurt er als we dit niet doen?	2. Opportunity Statement Wat is de concrete kans die we zien? Wat zijn de feiten?
3. Concrete doel Beschrijf het doen Specifiek, Meetbaar, tijdgefaseerd en Hou een balans tussen Realistisch en Ambitieuus	4. Project Scope Welke processen gaan we aanpakken? Welke processen niet? Wat mogen we als team zelf beslissen?
5. Project Plan Hoe ziet het tijdplan er uit?	6. Project Team Wie is de team leider? Wie zijn de team leden? Wat is de rolverdeling?



Inzoomen

Het proces begrijpen en kwantificeren

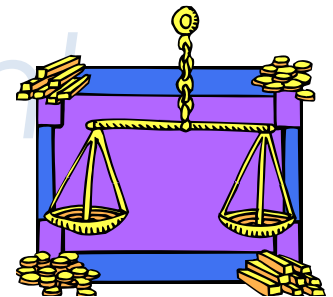
- Doel van deze fase:
 - Het proces leren begrijpen, wat zijn de inputs en outputs, en hoe zijn de prestaties normaal gesproken (performance)
- Uitkomsten:
 - Historische gegevens over de prestatie indicator (de Key Performance Indicator - KPI)
 - De benchmark: vergelijkende cijfers
 - Is het doel voor het verbeterproject haalbaar?
 - De Secondaire Performance Indicator (SPI)
 - Een overzicht van het huidige proces (stroomschema)
 - Een betere probleem formulering

Het selecteren van de KPI

- De indicator die in de project opdracht staat, of
- De indicator die het meest bepalend is voor het procesverloop (process driver), of
- Een meting van wat het proces kan (process capability), of
- Een indicator die kritisch is voor de (interne) klant

Beoordelen van mogelijke KPIs

- De KPI moet:
 - de huidige prestaties inzichtelijk maken,
 - veranderingen snel laten zien,
 - helpen om oorzaken zichtbaar te maken,
 - je dwingen om het proces te verbeteren en niet alleen het korte termijn resultaat,
 - helpen om te vergelijken met anderen.
- De gekozen KPI moet:
 - Meetbaar en Reproduceerbaar zijn,
 - en moet het juiste gedrag aanmoedigen.



De Secundaire Prestatie Indicator (SPI)

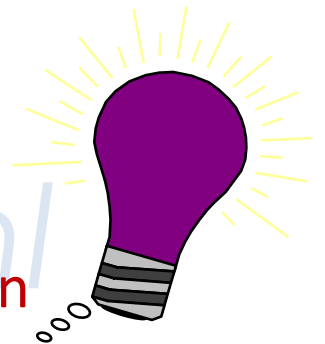
- Een tweede indicator – de SPI – is vaak nodig om te borgen dat de procesverbeteringen ook echt tot het gewenste eindresultaat leiden.

Bijvoorbeeld:

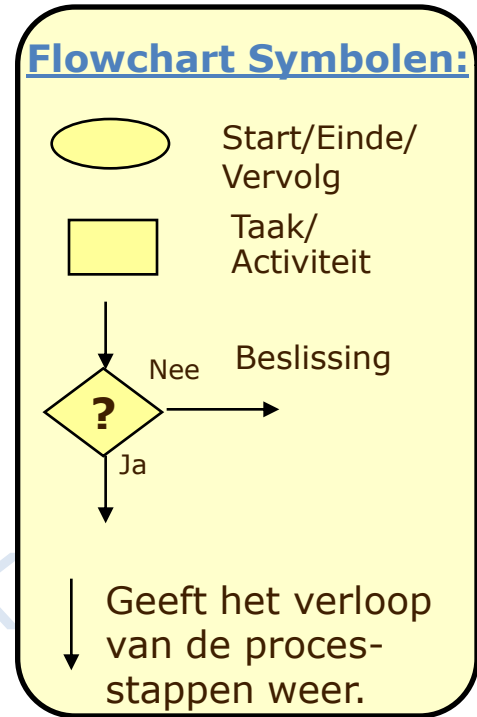
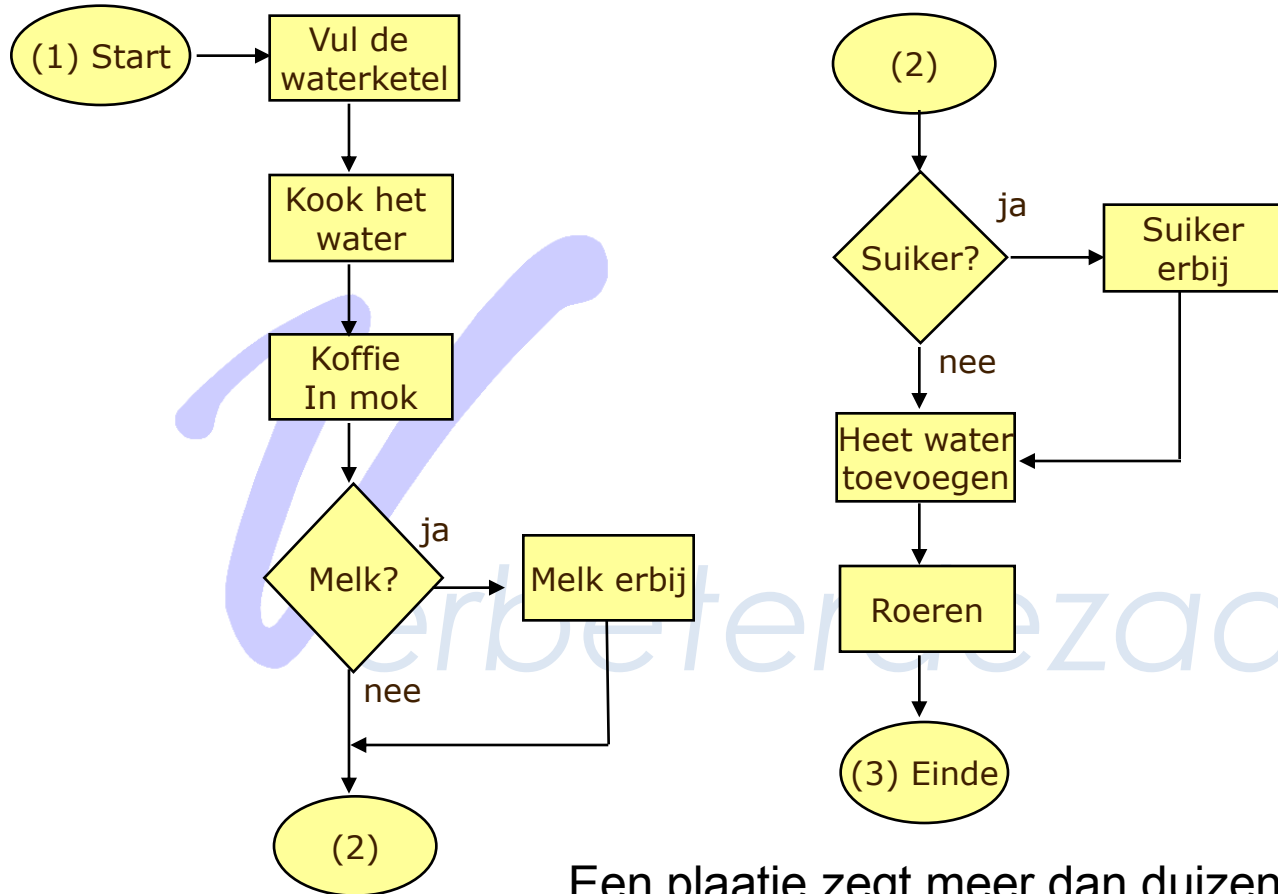
- KPI: Voorraad
- SPI: Leverbetrouwbaarheid

Hiermee voorkom je dat voorraadverlaging tot een slechte leverbetrouwbaarheid leidt

- Als de KPI niet dezelfde is als de doelstelling uit de project opdracht maak de laatste dan in ieder geval de SPI.



Het proces in kaart brengen



Een plaatje zegt meer dan duizend woorden

Begrijpen

Onderzoeken wat de oorzaken zijn

- Doel van deze fase:
 - Begrijpen waar de echte oorzaken liggen, hoe ze het resultaat beïnvloeden en hoe je ze kunt verbeteren
- Uitkomsten:
 - Bronoorzaken van het verschil tussen de huidige prestatie en de gewenste situatie.
 - Gekwantificeerde relatie tussen oorzaak en gevolg
 - Analyse van uitval/afval/verloren tijd (bijv: Aantal fouten of stappen die geen waarde toevoegen)

Het vinden van de echte oorzaken..

Analyseer wat de bron oorzaken zijn voor het probleem zoals je dat aan het eind van de inzoom fase nu geformuleerd hebt



Onderzoek mogelijke oorzaken

Waarom – Waarom – Waarom

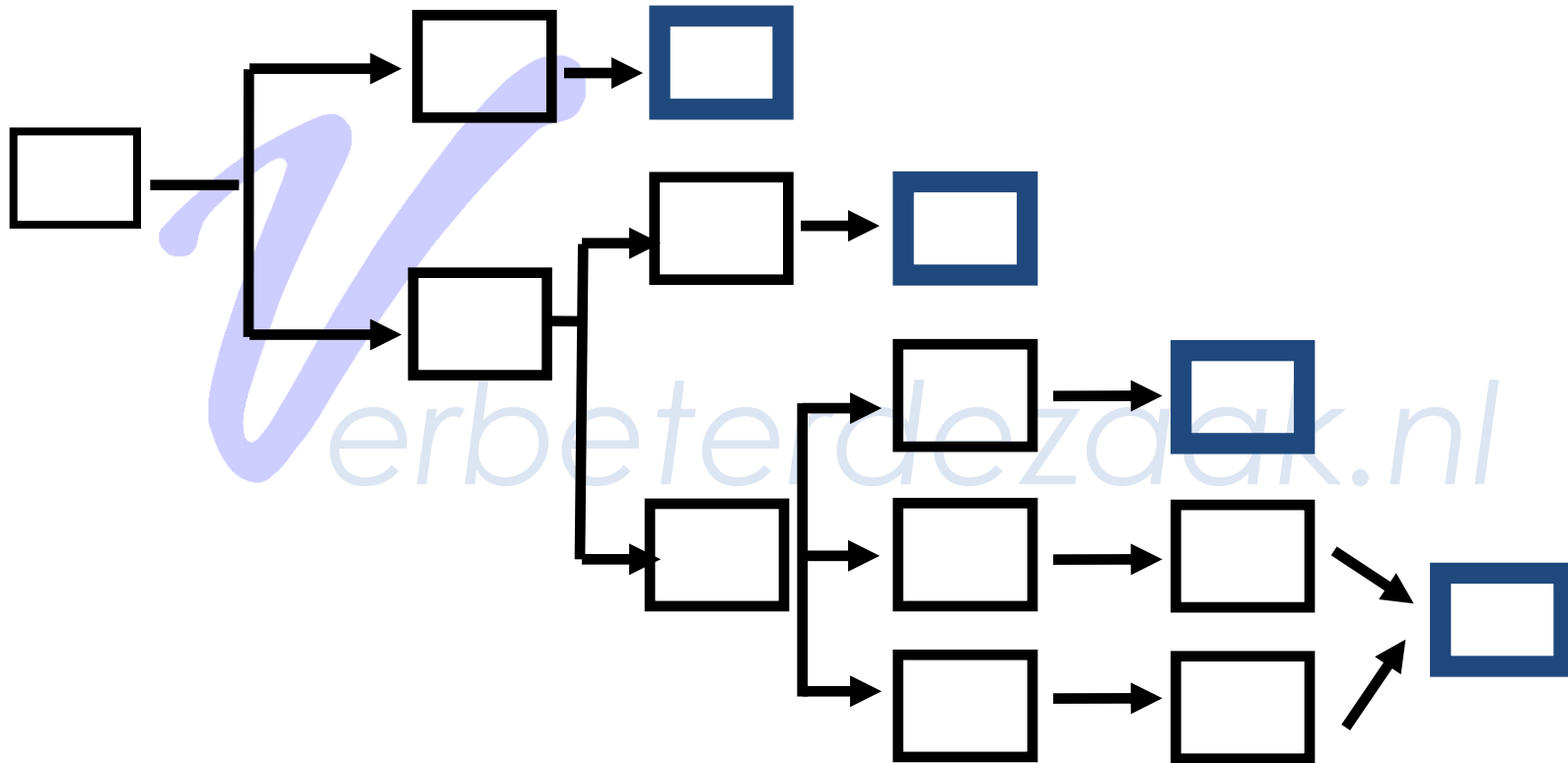
Why-1

Why-2

Why-3

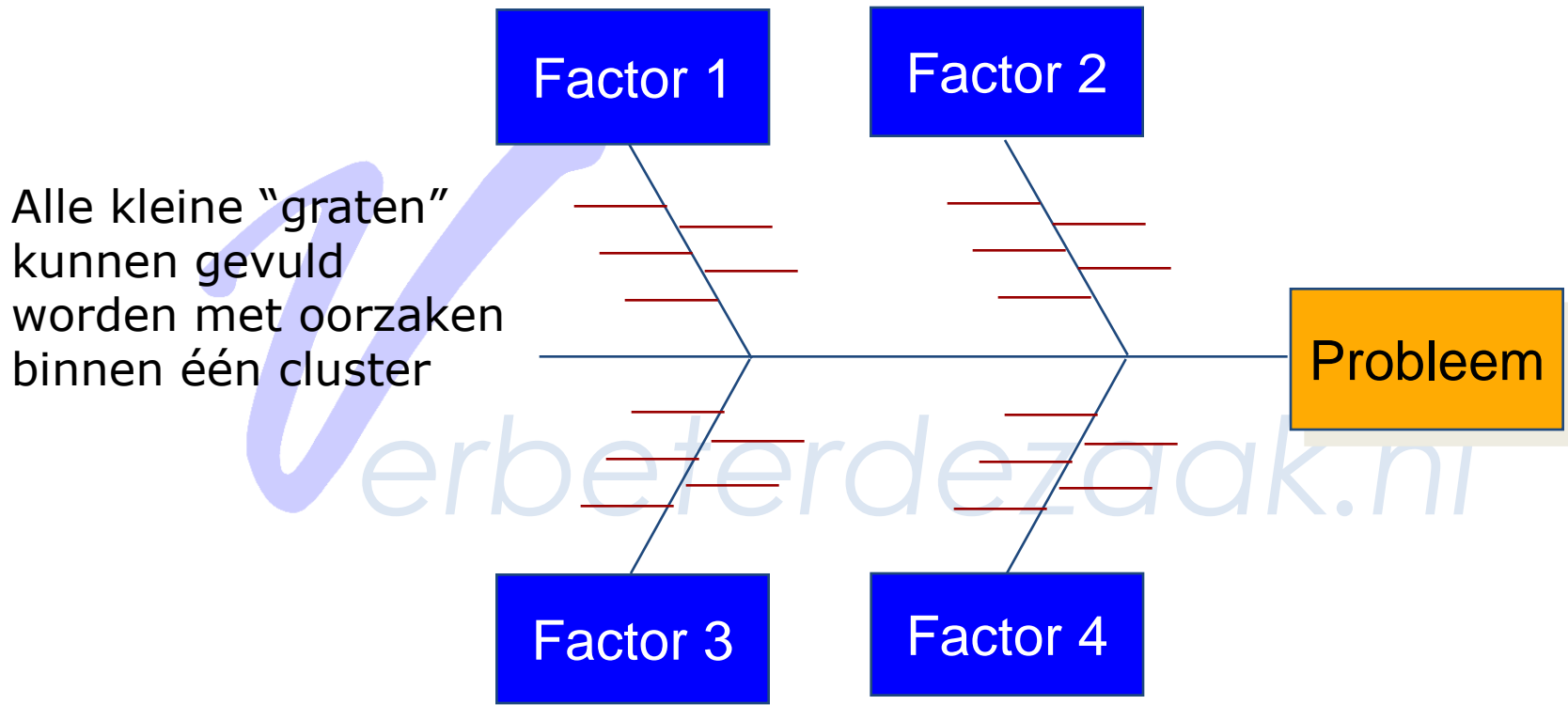
Why-4

Why-5



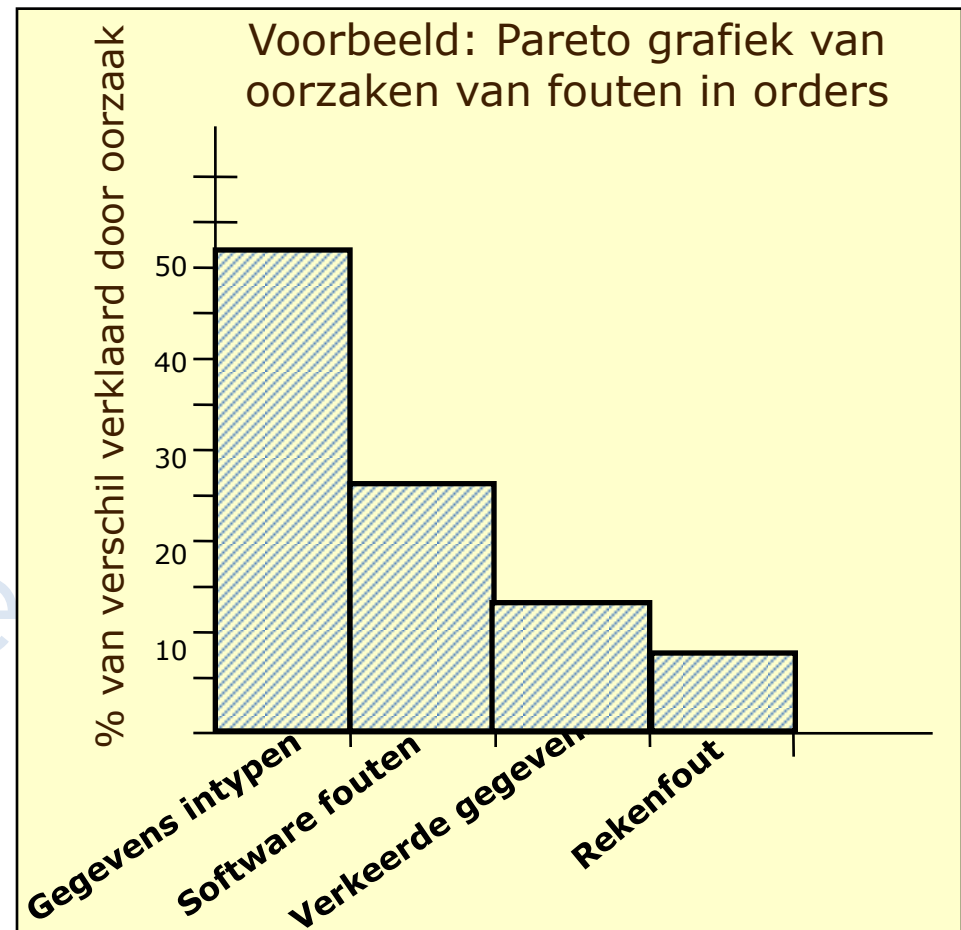
Onderzoek mogelijke oorzaken

Het visgraat diagram



Test het belang van de oorzaken en bepaal de prioriteit

- Zet mogelijke oorzaken op een rij
- Beschrijf hoe oorzaak en gevolg samenhangen
- Experimenteer om vast te stellen hoe groot de impact is van elke oorzaak
- Bepaal prioriteit van de oorzaken





Ontwerpen

De oplossing ontwerpen

- Doel van deze fase:
 - Het identificeren, kwantificeren en verifiëren van de oplossing
- Uitkomsten:
 - Beschrijving van de gekozen oplossing
 - Een stroomschema van het nieuwe proces
 - Testen die het bewijs leveren dat de oplossing werkt.

Zet oplossingen op een rij

- Bedenk oplossingen voor elke oorzaak
- Schat het eindresultaat van elke oplossing: KPI and SPI
- Kies de beste oplossing

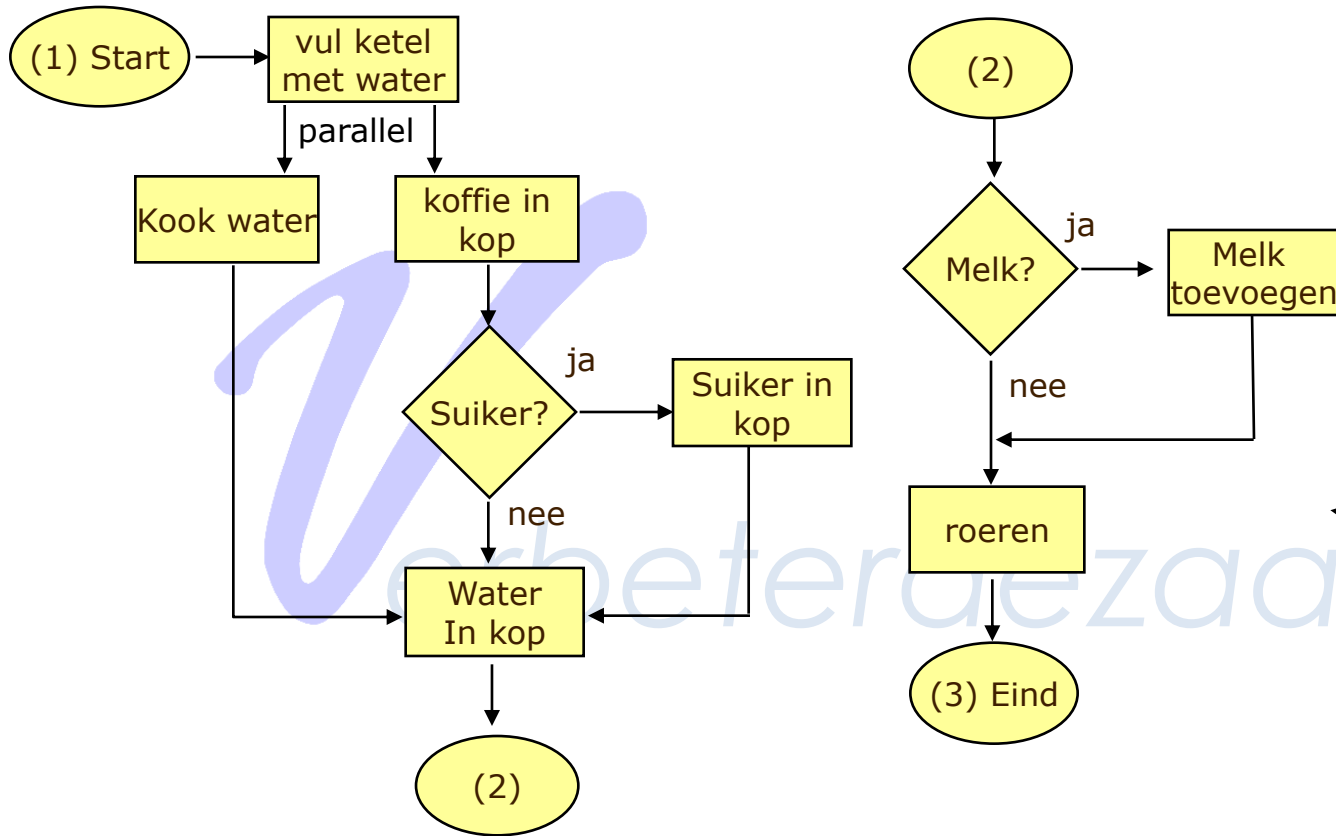
Oplossing	Bestreden oorzaak	Impact op KPI	Impact op SPI	Andere factoren

Bepaal de beste oplossing

- Maak de lijst met oplossingen af
- Schat het eind resultaat van de oplossing
- Neem andere criteria mee zoals kosten, tijd om in te voeren etc.

Oplossing	Bestreden oorzaak	Impact op KPI Ordering errors	Impact op SPI Delivery Reliability	Andere factoren:
Gebruik Software V4.21	#2, #4	1.9% (34% of gap)	2.1% beter	Kosten: \$12,500
Re-train operators	#1	2.9% (52% of gap)	3.2% beter	1 dag training
Gebruik intranet Voor data transfer	#3	0.8% (14% of gap)	0.9% beter	5 dagen engineer

Stroom schema van het nieuwe proces




20%
reductie
in zet
tijd



Ontwerpen

De oplossing ontwerpen

- Doel van deze fase:
 - Het identificeren, kwantificeren en verifiëren van de oplossing
 - Uitkomsten:
 - Beschrijving van de gekozen oplossing
 - Een stroomschema van het nieuwe proces
 - Testen die het bewijs leveren dat de oplossing werkt.
- 

Testen voorbereiden

- Plan de verificatie acties:
- Realiseer je dat er drie soorten acties zijn ...
 1. Correcties
 - Voor het elimineren/voorkomen van de oorzaak
 2. Detecteren
 - Voor het signaleren van de oorzaak
 3. Inspectie
 - Voor het vaststellen van het effect

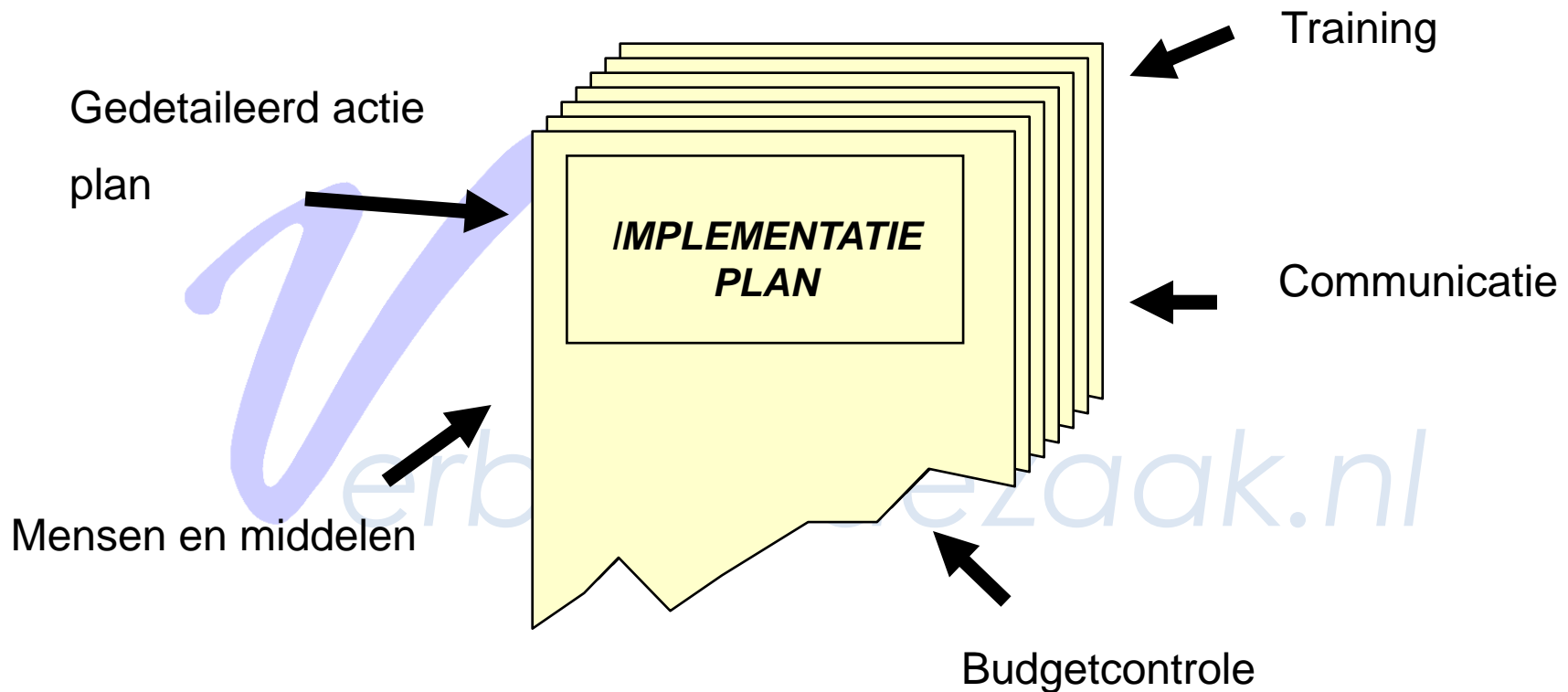


Implementeren

Oplossingen implementeren

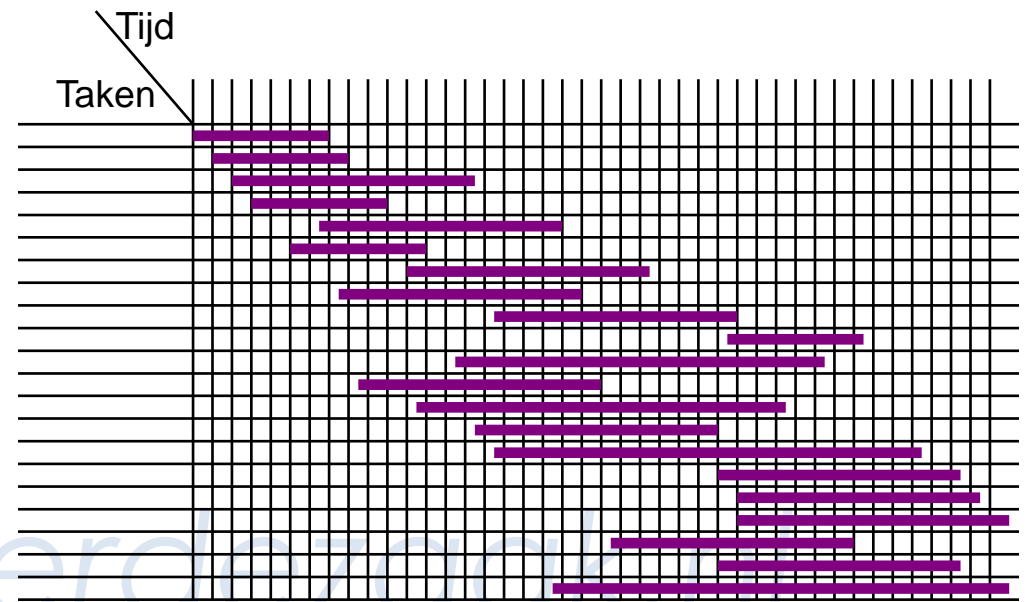
- Doel van deze fase:
 - Implementeren van de gekozen oplossingen
- Uitkomsten:
 - Implementatie plan: Wie, Wat, Wanneer ...
 - Herschreven procedures
 - Communicatie plan
 - Training plan
 - Meetresultaten die de verbetering aantonen

Bij een implementatie plan komt soms veel kijken
Het is een project op zich



Het Actie Plan faseren

- Plan alle acties
- Plan de proces wijzigingen
- Maak een project-plan voor de acties
- Check de haalbaarheid van het plan



Breng de benodigde mensen en middelen in kaart

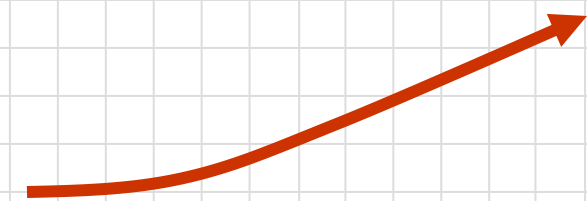
- Mensen
 - Denk ook aan nieuwe medewerkers
 - Training
- Middelen
 - Machines, gereedschap
 - Materialen
 - Software
 - Diensten



Maak budget en volg de kosten

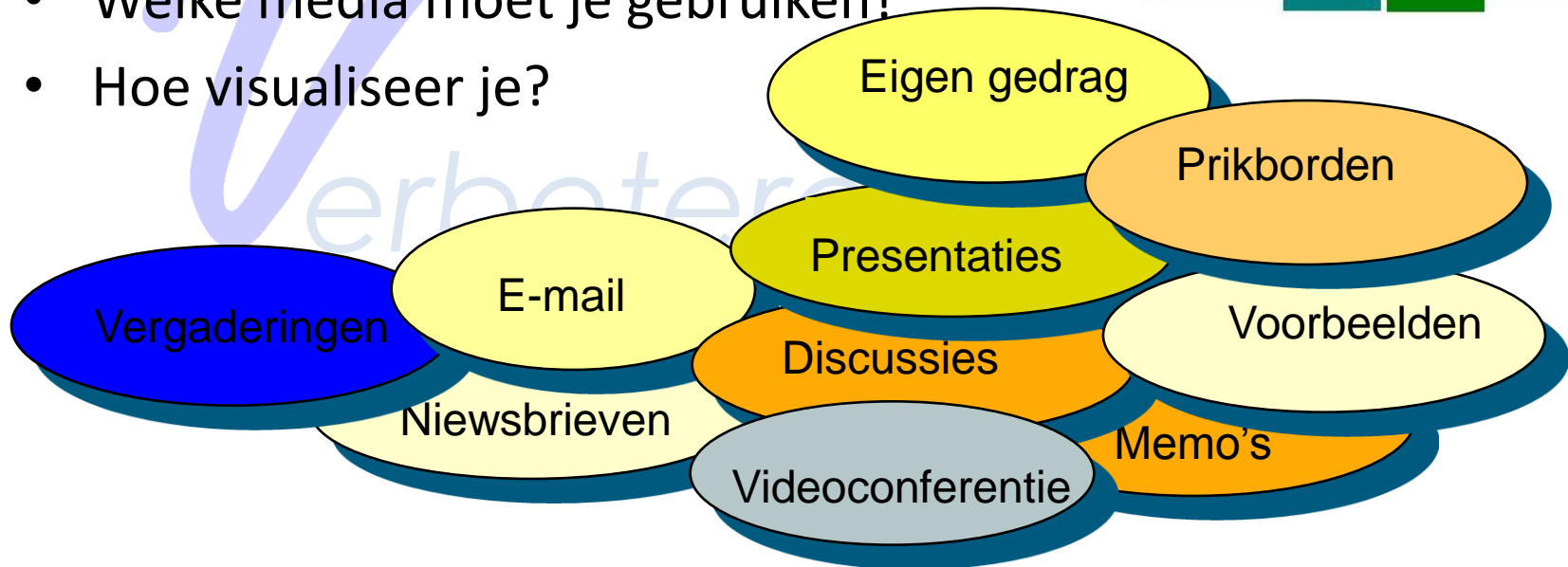
- Maak een budget
 - Stel vast of alle kosten worden meegenomen
 - Benoem kostenplaatsen
 - Zorg voor formele goedkeuring door het management
- Volg de kosten t.o.v. het budget
 - Reageer snel op budgetoverschrijdingen
 - Herzie het budget of zorg opnieuw voor formele goedkeuring als dat nodig is

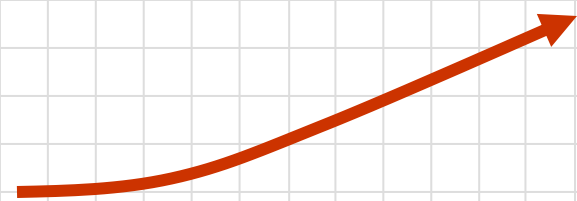




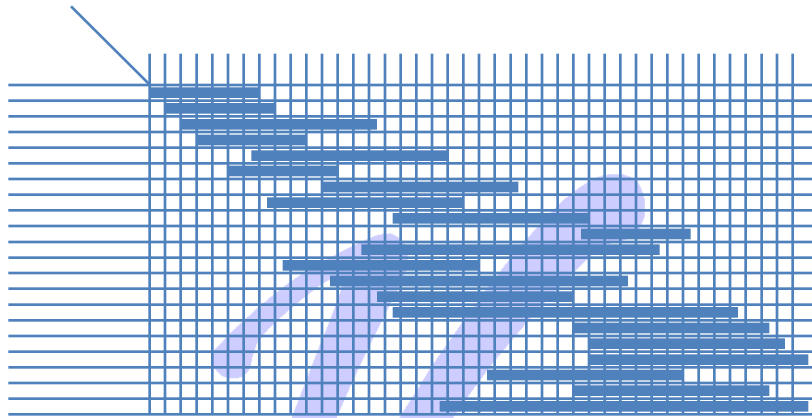
Plan de communicatie

- Wat moet worden gecommuniceerd?
- Wie moeten het horen?
- Wie moet het vertellen?
- Welke media moet je gebruiken?
- Hoe visualiseer je?

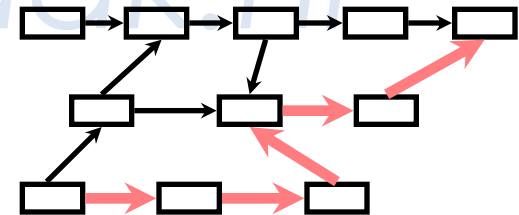
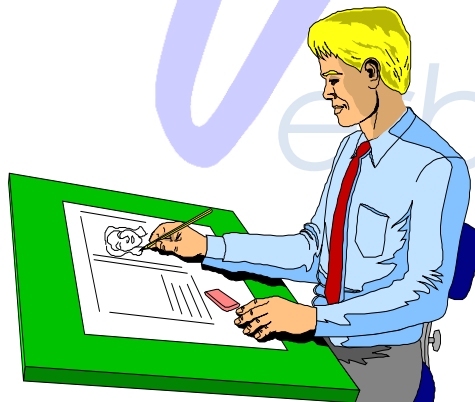
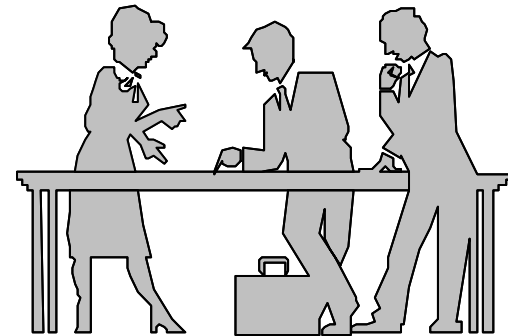




Uitvoeren Project Taken

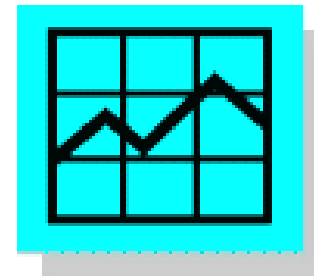


Doe dat wat je van plan was te doen



Registreer de verbetering

- Zijn de verbeterresultaten volgens schema?
 - Nee, stop en heroverweeg het stappenplan.
- Lopen de actieplannen volgens schema?
 - Projectplan
 - Communicatieplan
 - Trainingsplan
- Registreer de KPI's van het kernproces





Borgen

Borgen van het resultaat

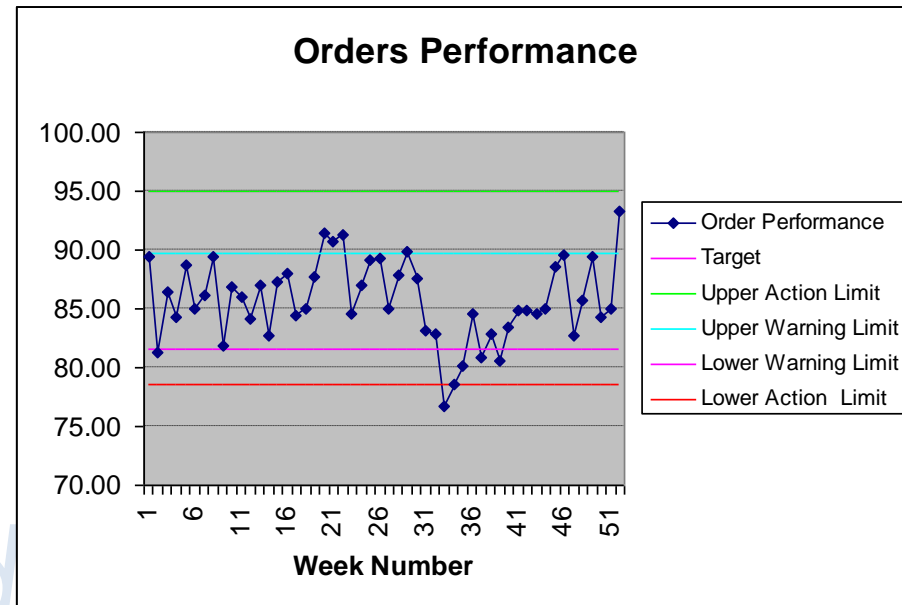
- Fase doel:
 - Een geborgd, verbeterd proces
- Op te leveren resultaten
 - Standaardisatie van de herziene procedures
 - Het Borgingsplan
 - Het plan om Conformiteit in de toekomst zeker te stellen
 - Het plan voor “Continue verbetering”
 - Acceptatie door de Proceseigenaar

Standaardisatie

- Procedures
 - Actualiseer bestaande procedures
 - Schrijf zonodig nieuwe procedures
 - Verkrijg formele goedkeuring voor de procedures
 - Train de betrokkenen
 - Zorg voor training van nieuwe mensen

Borging

- Definieer het operationele borgingssysteem
 - Bepaal de meetmethode
 - Ontwerp (waar zinvol) Controlekaarten
- Maak controle procedures
 - Zijn er standaard Correctieve Acties mogelijk?
 - Moeten er stappen voor een eventuele escalatie worden beschreven ?
- Verspreid & Train



Conformiteit

- Bescherm de integriteit van procedures
 - Bewaak de discipline
 - Aandacht voor details
 - Behoud een professionele houding
- Audit regelmatig
 - Gebruik een positieve insteek
 - Koester een cultuur van conformiteit



Leren

- Heb oog voor de leermomenten in het project
- Kunnen deze lessen ook ergens anders worden ingezet?
 - In vergelijkbare of andere processen in de eigen omgeving?
 - Op andere plaatsen?
- Plan de overdracht van het geleerde
 - Maak documentatie beschikbaar
 - Breng verslag uit in bedrijfs publicaties

Acceptatie door de Proceseigenaar/Manager

- Organiseer een formele opheffingsvergadering om het eind van het project te markeren
- Verzeker je ervan dat de gebruikers van het proces de conclusies en aanbevelingen van het verbeterteam ondersteunen
- Verzeker je ervan dat de proceseigenaar / manager de verbeteringen, nieuwe procedures en nieuwe werkmethoden heeft accepteerd
- Aanbeveling: Laat alle betrokken partijen de goedkeuring ondertekenen

Vieren

- Feliciteer het team
- Geef de eer aan het team en andere betrokkenen
- Geef bekendheid aan het succes
 - Intranet
 - Publicatieborden
 - Nieuwsbrieven, ...



In zes stappen naar een betere zaak....



Wat is precies onze opdracht?

Formuleer de opdracht
Formeer het team
Maak samen de project opdracht

Begrijpen we hoe het proces werkt?

Definieer de KPI's
Stel het doel vast en de meetmethode
Meet de huidige situatie
Visualiseer het huidige proces
Beschrijf opnieuw het probleem (of de kans)

Begrijpen we oorzaak en gevolg?

Begrijp de drijvende krachten in het proces
Onderzoek mogelijke oorzaken of hefbomen
Identificeer mogelijke kernoorzaken
Verifieer de oorzaken door testen te doen

Oplossingen bedenken en testen

Verzamel oplossingen
Definieer noodzakelijke acties
Verifieer oplossingen
Kies oplossingen
Beschrijf het nieuwe proces

Implementeren van de oplossingen

Definieer het implementatieplan
Communiceer
Train alle betrokken personen
Registreer verbetering
Houd het verbeterproject op schema

Borgen van het eindresultaat

Veranker veranderingen
Standaardiseer
Update procedures
Maak audit checklist
Meet verbeter KPI's