

Plateauplanning voor procesmatige verbetering creëert draagvlak en enthousiasme

Van verbeterproject naar verbeterfabriek

Verandertrajecten binnen Nederlandse bedrijven brengen nauwelijks het gewenste resultaat, laat staan dat ze efficiencyvoordelen opleveren. Veelal ligt de oorzaak hiervan bij een gebrek aan structuur en programmamanagement. De belangrijkste reden lijkt echter een tekort aan enthousiasme voor de verandering bij de medewerkers te zijn. Om toch betrokkenheid en draagvlak te creëren en tegelijk de ROI te borgen is het fenomeen 'plateauplanning' ontwikkeld. Hiermee is in een gecontroleerd tempo een verbetercyclus op te starten die direct baten oplevert en daarmee enthousiasme kan opwekken. Wanneer de verbeteringen worden gekanaliseerd ontstaat een verbeterfabriek waarmee succes is gegarandeerd, aldus de auteur.

"Alweer een reorganisatie? We zijn weer terug bij af! Geen tijd, ik heb mijn dagelijkse werk te doen! Waar is dat nu weer voor nodig? Wanneer krijgen we nu eens rust?" Komen deze uitspraken u bekend voor? Dan staat u niet alleen. In vrijwel alle zichzelf respecterende organisaties zijn dit veelgehoorde geluiden. 'Zelfrespecterende organisaties' omdat verbeteren en dus veranderen van de organisatie nu eenmaal noodzakelijk is. Een niet constant verbeterende organisatie staat stil en is gedoemd ten onder te gaan. Klantgerichtheid wordt immers pas bereikt door de organisatie constant aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Uit onderzoek van KPMG¹ is gebleken dat verandertrajecten binnen Nederlandse bedrijven nauwelijks het ge-

wenste resultaat brengen, laat staan efficiencyvoordelen opleveren. Veelal ligt de oorzaak hiervan bij een gebrek aan structuur en programmamanagement maar - nog veel belangrijker - meestal is er een gebrek aan enthousiasme. Om veranderingstrajecten te doorstaan is het een vereiste dat medewerkers gezamenlijk naar het doel werken vanuit hun overtuiging en enthousiasme.

Negatieve ervaringen

Hoe krijg je de organisatie zover dat haar medewerkers enthousiast worden over de verandering? Er zijn diverse mogelijkheden om een organisatie veranderklaar en verbeterbereid te krijgen. Ervaring leert dat mensen geneigd zijn de weg van de minste weerstand te kiezen. Veranderen is eng, vooral als je niet weet wat de

gevolgen van de verandering zullen zijn. Van deze wetenschap kunnen we gebruikmaken. Angst is misschien niet de meest gewenste drijfveer maar wel effectief op de korte termijn en daarmee een goede katalysator voor een integraal verbetertraject.

Verandermoeheid zit 'm met name in het bestaan van negatieve ervaringen. Deze negatieve ervaringen maakt dat normen en waarden worden bijgesteld. Normen en waarden bepalen de cultuur en cultuur verandert je uiteraard niet in één handomdraai. Wanneer je met een zeilboot op een zandbank strandt is er nog maar één weg te gaan, namelijk terug. Dit geldt ook voor een sfeer en cultuur die zijn vormgegeven vanuit angsten en negatieve ervaringen. Maar let wel: bij de kortste weg terug is het wel zaak dat alle positieve ervaringen niet ook verloren gaan. Terug ga je met name door positieve impulsen en enthousiasme en niet door bij de pakken neer te zitten. Het is een kwestie van voortborduren op positieve ontwikkelingen.

Commitment een struikelblok?

Verbeteringen initieert men vaak vanuit kwaliteitsbewustzijn. Er wordt een kwaliteitsmanagementmodel geïmplementeerd of zelfs een afdeling kwaliteitsmanagement ingericht. Vaak zegt men daarbij dat "veranderingen door alle medewerkers van de organisatie worden omarmd en gedragen". Dit commitment voor verandering is echter één van de grote struikelblokken bij het implementeren van verbeteringen. Voor verandering is name-

lijk geen betrokkenheid nodig. Er is commitment nodig voor de verbetering en voor het verbeteren van de specifieke processen om dat doel te bereiken. Veranderen omdat “we de beste willen zijn” is al een stap in de goede richting maar vaak zal je zien dat de effecten hiervan slechts van korte duur zijn en dat er totaal niet meer wordt aangehaakt bij de oorspronkelijke strategische doelstellingen. Op de lange termijn staat de organisatie dan problemen te wachten. Kosten die hiermee gepaard gaan zijn navenant hoog en moeilijk in de greep te houden, laat staan dat baten van verbeteringen in businesscases worden uitgewerkt om de Return On Investment (ROI) en daarmee het resultaat te kunnen bepalen.

Om succes op de lange termijn te garanderen is het belangrijk om het verbeterproces in de hand te houden en verbeteracties te kanaliseren. De kunst is om het verbetertraject om te zetten in een uniform gecontroleerd proces. Het gaat dus niet om verbeterprojecten maar om een ‘integrale verbeterfabriek’. Commitment, enthousiasme en een breed draagvlak zijn daarbij cruciaal. Maar let wel: de baten van de verbetering ten opzichte van de ‘Cost of Poor Quality’ (COPQ) blijven centraal staan en dienen constant te worden bewaakt.

Om betrokkenheid en draagvlak te creëren en toch de ROI te borgen is het fenomeen ‘plateauplanning’ ontwikkeld (zie afbeelding). Door middel van plateauplanning kan een organisatie in een gecontroleerd tempo een procesmatige verbetercyclus opstarten die direct baten oplevert en daarmee enthousiasme opwekt. Door deze ‘quick wins’ te belonen en te vermarkten in de organisatie ontstaat draagvlak en een positief effect. Wanneer de verbeteringen worden gekanaliseerd ontstaat een verbeterfabriek waarmee succes is gegarandeerd.

Plateauplanning en werkgroepen

De plateauplanning is in een integrale procesverbeterfabriek vrij eenvoudig bij te stellen naar aanleiding van de doelstelling van de verbetering en het te behalen resultaat van het plateau. Door gebruik te maken van werkgroepen van geïnteresseerden en betrokkenen is draagvlak en enthousiasme te creëren. In dit artikel zullen we vooral de werkgroepen bij plateauplanning uitlichten.

Per werkgroep benoemt men een karterekker en een sponsor. Deze sponsor is iemand op het hoogst relevante managementniveau. Hij fungeert als sparringpartner en als informatieluik naar managementlagen elders in de organisatie. Dit is de persoon die enthousiasme uitdraagt en de positieve sfeer bewaakt maar daarnaast ook continu het strategisch doel en de ROI van de verbetering controleert. Hiermee is dit meteen de meest belangrijke rol.

In het nu volgende gedeelte geven we slechts een voorzet tot mogelijke werkgroepen. Beter is uiteraard om de werkgroepen nauwgezet aan de doelstellingen te laten aansluiten. Gaande het traject is het dan ook goed mogelijk dat werkgroepen worden opgeheven dan wel opgestart. Want vergeet niet: het belangrijkste is de duidelijke structuur en de communicatie van doelstellingen. Mogelijke werkgroepen zijn:

- , Communicatie en cultuur;
- , (Interne) Klanteisen en -wensen;
- , Indicatoren en normen;
- , Maken product, verlenen dienst;
- , Continue verbetering;
- , Meten, analyseren en verbeteren;
- , (Interne) klanttevredenheid;
- , Strategie en beleid.

Communicatie en cultuur

Deze werkgroep houdt zich bezig met de communicatie naar klanten, medewerkers en opdrachtgevers of sponsors. Hierbij kan worden gedacht

aan een intranetsite, leaflet, periodieken et cetera. Doel is de verbetering duidelijk te maken en te communiceren wat het doel is van de verbetering en welke resultaten zullen worden behaald.

(Interne) Klanteisen en -wensen

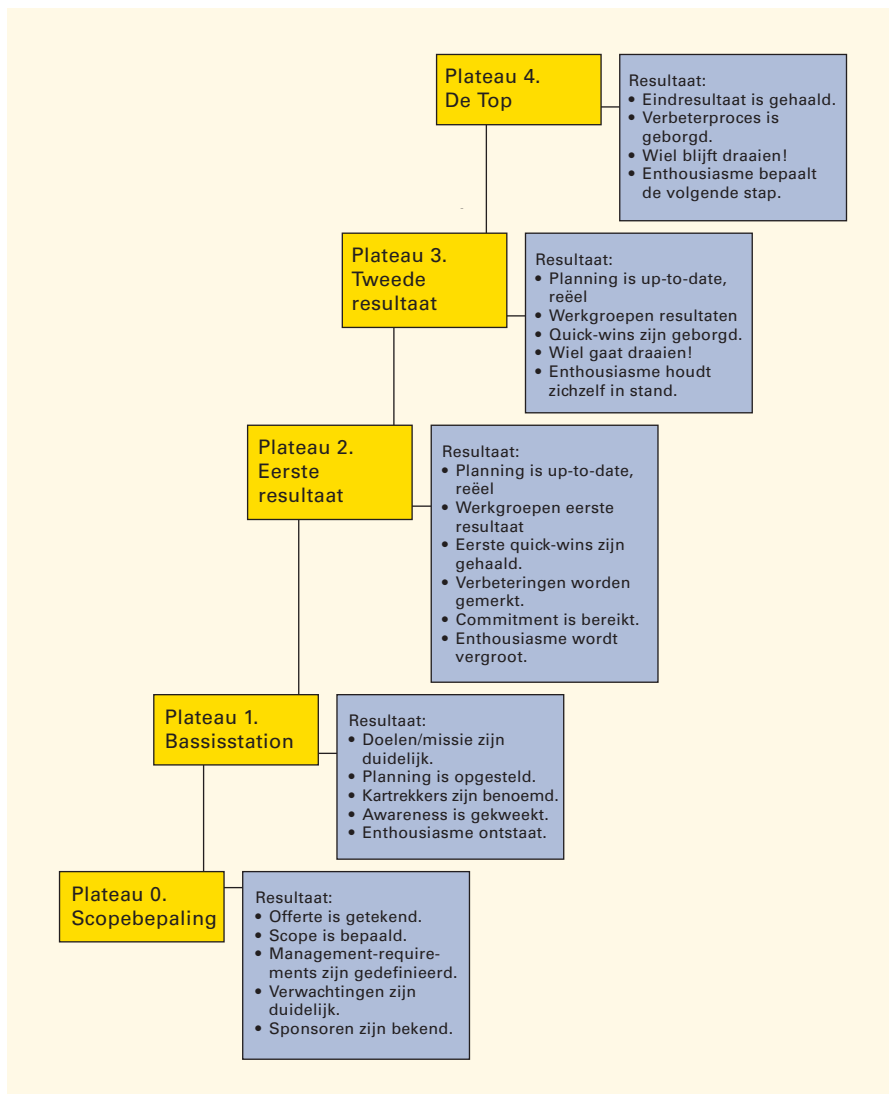
Deze werkgroep houdt zich bezig met het verzamelen en prioriteren van de externe wensen en eisen, en daarmee het bepalen van de scope van de verbetering. Men bepaalt welke ‘customer requirements’ worden onderkend, met welke externe invloeden rekening moet worden gehouden (onder andere wetgeving) en wat de kritieke succesfactoren zijn. Al deze criteria worden verzameld, de impact wordt bepaald en er wordt geprioriteerd naar gelang het belang voor het verbeterdoel. Doel is te bepalen binnen welke grenzen de verbetering kan worden doorgevoerd. Hoe houden we het verbetertraject ‘lean and mean’ en hoe bewaken en controleren we het resultaat?

Methoden en technieken

Deze werkgroep verzamelt en geeft een prioriteit aan alle interne indicatoren en normen vanuit bestaande en al gebruikte methoden en technieken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ISO, INK, BSC, ITIL, CMM en Prince II, maar ook aan indicatoren vanuit beleid, verhuizingen, speerpunten en strategie en expansie dan wel krimp. Alle indicatoren worden verzameld en vertaald naar de invloed op de scope van de projecten. Doel is het integraal laten aansluiten van verbeterprojecten op beleid, operatie en gebruikte methoden en technieken. Reeds gedane investeringen gaan hiermee niet verloren.

Quick-wins

Activiteiten van deze werkgroep zijn erg operationeel. De werkgroep houdt zich primair bezig met het onderkennen van ‘quick-wins’ en het beden-



Plateauplanning.

ken en bespreken van verbetervoorstellen. Quick-wins worden direct vanaf de start van het traject nagestreefd. Stelling is dat door te merken dat er verbeteringen worden doorgevoerd er slechts enthousiasme en een verbetercyclus kan ontstaan die zichzelf in stand houdt. Doel is het op zo kort mogelijke termijn doorvoeren van verbeteringen en het uitdragen van de successen om te komen tot een effect dat vaak wordt aangeduid als uitzaai-, olievlek- of sneeuwbaaleffect.

Procesborging

Met name het inventariseren van de huidige interne auditmethode en de gewenste borging op de processen is

een eerste aanzet om te komen tot de gewenste borging van de kwaliteit. Door de borging van verbeteringen te garanderen ontstaat een controlemechanisme op de verbetercyclus. Deze borging leidt tot acties in alle lagen van de organisatie. Uiteindelijk is het einddoel een goed werkend intern controlemechanisme met bijbehorend wijzigingsbeheer en monitoring van beheersmaatregelen.

Meten, analyseren en verbeteren
 Rapportagebehoefte en rapportagevormen behoren tot het aandachtsgebied van deze werkgroep. Wie heeft welke informatie nodig? Hoe kunnen we verbeteringen monitoren

en bewaken en hoe garanderen we de consistentie van beheersmaatregelen? Deze werkgroep zal uiteindelijk leiden tot een proces van beheersmaatregelen en verbeteringen op het gebied van managementinformatie, rapportagestromen et cetera. Doel is te komen tot gedegen, bruikbare en nuttige rapportages die bestaan uit duidelijk geformuleerde kritieke performance-indicatoren.

(Interne) klanttevredenheid (beleving)

Deze werkgroep meet de klanttevredenheid en probeert de uitkomsten te koppelen aan het huidige geleverde kwaliteitsniveau. Beleving van de kwaliteit staat hierbij centraal en is relevanter dan de daadwerkelijk gemeten kwaliteit. Kwaliteitskenmerken die het primaire proces en de specificaties van de producten zelf aangaan worden vervolgens aangepast met als doel het verhogen van de klanttevredenheid.

Strategie, beleid en sturing

Deze werkgroep besteedt aandacht aan de kloof tussen de huidige managementstructuur en -methoden en de gewenste managementmethodieken. Hierbij valt te denken aan de implementatie van zelfsturende teams, verantwoordelijkheden van proces- en lijnmanagement, gewijzigde bevoegdheden, et cetera. Deze werkgroep bestaat meestal uit (toekomstige) opdrachtgevers of proceseigenaren en lijnmanagers. Doel is het blijvend laten aansluiten van de structuur aan de gewijzigde omstandigheden en implementatie van participatief management.

Implementatie van plateauplanning

Implementatie van voornoemde werkgroepen alleen maakt nog niet dat verbeteringen zijn geborgd en integraal worden geaccepteerd. Bovendien is het verstandig de organisatie

Vervolg op pagina 44