



VERBETER HET PROCES VAN PROCESVERBETERING!

André de Waal en Robert Goedegebuure

PROCESVERBETERING

Procesverbetering staat al jaren enorm in de belangstelling. Fraaie concepten als *lean management*, *total quality management* en *business process management* hebben er echter niet voor gezorgd dat het merendeel van de ondernomen procesverbeteringsacties tot het gewenste resultaat leidt. Het moet dus anders, maar hoe?

Continue verbetering is een van de belangrijkste ‘buzzwords’ van de afgelopen twee decennia geweest in het management: een aanhoudende verbetering van producten, diensten en processen werd beschouwd als de beste manier om de organisatie concurrentievoordeel te laten behalen (Singh & Singh, 2012). Echter, in de laatste jaren is het aantal succesvolle verbeterprojecten met ruim tien procent gedaald (PMI, 2013) en momenteel slaagt naar schatting zestig tot tachtig procent van de procesverbeteringsinitiatieven niet of onvoldoende (McLean & Antony, 2014). Dit resulteert alleen al in Amerika in een geschat verlies van 109 miljoen dollar op iedere miljard dollar besteed aan procesverbeterprojecten (PMI, 2014). Tegelijkertijd wordt gerapporteerd dat high-performance organisaties (HPO's) ruim tachtig procent van hun verbeterinitiatieven op tijd en binnen budget en met de verwachte resultaten afronden, terwijl ze bij deze initiatieven veertien keer minder geld riskeren dan hun minder goed presterende collega's (PMI, 2013). Het loont dus de moeite om nader te onderzoeken op welke wijze HPO's hun verbeterinitiatieven anders aanpakken en uitvoeren dan niet-HPO's. In dit artikel wordt gerapporteerd over de uitkomsten van een onderzoek naar precies die vraag. Allereerst wordt kort stil gestaan bij de belangrijkste oorzaken voor mislukte initiatieven voor proces-

verbetering. Vervolgens worden de aanpak en de uitvoering van het onderzoek naar verbeterprojecten bij HPO's en niet-HPO's beschreven. De onderzoeksresultaten worden daarna omgezet in het zogeheten ‘VPPV’-model: Verbeter het Proces Van Procesverbetering. Organisaties kunnen de aanpak van hun eigen verbeterprojecten aan de hand van dit model evalueren om vervolgens die aanpak effectiever te maken.

PROBLEMEN BIJ PROCESVERBETERING

Tijdens ons onderzoek naar de kenmerken van high-performance organisaties (HPO's) wereldwijd blijken de kenmerken die met het verbeteren van processen te maken hebben consequent laag te scoren (de Waal, 2013). Procesverbetering – gedefinieerd als de handelwijze waardoor interne bedrijfsprocessen beter worden – scoort gemiddeld voor alle organisaties verzameld in de HPO-database een 7,0 op een schaal van 1 tot 10; procesvereenvoudiging – gedefinieerd als de handelwijze waardoor interne bedrijfsprocessen eenvoudiger worden – heeft een score van 5,6; en procesafstemming – gedefinieerd als de handelwijze waarbij interne bedrijfsprocessen onderling wor-

MOMENTEEL SLAAGT
NAAR SCHATTING
60-80 PROCENT
VAN DE PROCES-
VERBETERINGS-
INITIATIEVEN NIET OF
ONVOLDOENDE

den afgestemd – een score van 4,8. De afnemende scores kunnen verklaard worden uit het feit dat organisaties over het algemeen geen gebrek aan ideeën hebben en vaak vol energie aan de gang gaan met suggesties ter verbetering. Verbetering in gang zetten is geen enkel probleem. Maar procesverbeteringen daadwerkelijk blijvend doorvoeren is andere koek, en evalueren of ze geleid hebben tot eenvoudiger en meer gestroomlijnde processen al helemaal. De scores in de HPO-database wijzen erop dat men heel goed aan procesverbetering kan beginnen, maar er niet zo goed in is om die daadwerkelijk tot een goed einde te brengen.

In de literatuur worden verschillende redenen genoemd die verklaren waarom verbeterinitiatieven vaak moeizaam verlopen (Repenning & Sterman, 2001; Lok e.a., 2005; Virine & Trumper, 2013):

- *Overmoed* – Mensen overschatten de accuraatheid van hun inschattingen over wat nodig is om de verbetering te realiseren, waardoor ze de situatie te weinig of helemaal niet analyseren. Als er al een analyse wordt gemaakt, menen ze te snel dat ze de resultaten daarvan kunnen negeren. Daarnaast verwacht men het verzamelen van steeds meer informatie over de situatie met het nemen van goede besluiten, en neemt men nog te vaak beslissingen op basis van het ‘onderbuikgevoel’.
- *Confirmation bias* – Mensen hebben van nature de neiging om verwachtingen en hypothesen over de te verbeteren situatie op een dusdanige manier te toetsen dat deze worden bevestigd. Mensen zijn vooral geneigd om te kijken naar de feiten die de eigen mening bevestigen.
- *Sunk cost trap* – Organisaties gaan koppig door met een verbeterinitiatief dat niet goed loopt, met als reden dat ze al zoveel hebben geïnvesteerd in het initiatief dat ze het ‘point of no return’ reeds gepasseerd zijn.
- *De tijdvertragingsval* – Mensen kijken alleen naar de korte-termijneffecten van een verbeterinitiatief en denken onvoldoende na over de consequenties op de langere termijn.
- *Andere oorzaken* – De motieven om aan het verbeterinitiatief te beginnen zijn onduidelijk of verkeerd; er is te

weinig ondersteuning van het management; er is onvoldoende sprake van een verbetercultuur in de organisatie; de implementatieaanpak is niet gestructureerd genoeg; mensen hebben te weinig kennis van zaken, onder andere van projectmanagement; en medewerkers zijn te weinig betrokken.

PAKKEN HPO'S HET ANDERS AAN?

Wij hebben onderzocht hoe HPO's hun verbeterinitiatieven aanpakken en uitvoeren en of dit verschilt van de manier waarop niet-HPO's dit doen. Het uitgangspunt is dat HPO's betere prestaties halen dan vergelijkbare organisaties omdat ze beter dan hun concurrenten (*peer group*) presteren op HPO-kenmerken. Betekent dit nu dat HPO's ook beter zijn in het verbeteren van processen?

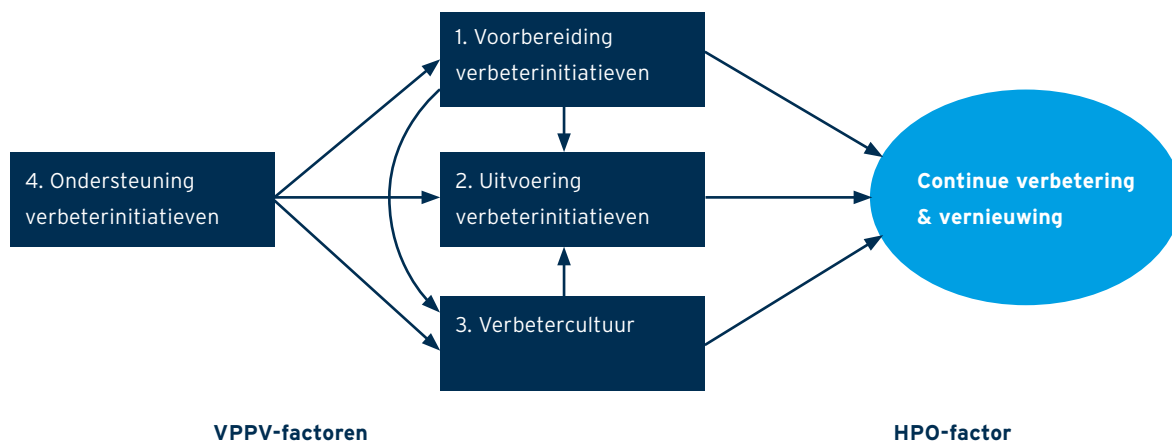
Om te evalueren of bovenstaande in de praktijk te constateren is, hebben we dit onderzoek gedaan bij organisaties die in de afgelopen drie jaar een HPO-diagnose hebben uitgevoerd. In een dergelijke diagnose bepaalt een organisatie door het invullen van een vragenlijst in welke mate zij een HPO is. In die vragenlijst wordt

aan managers en medewerkers gevraagd hun organisatie te scoren op de kenmerken van een sterk presterende ('high-performing') organisatie. Door de gegeven scores te middelen krijgt een organisatie haar HPO-score. De organisaties die de HPO-diagnose hebben gedaan, kunnen op basis van hun HPO-scores in drie groepen worden verdeeld: hoog (HPO-score > 7,5), medium (HPO-score tussen 6,5 en 7,5) en laag (HPO-

score < 6,5). Alle organisaties kregen nu een vragenlijst voorgelegd met daarin zestig verbeterkenmerken, afgeleid uit de recente wetenschappelijke literatuur over het succesvol uitvoeren van verbeterinitiatieven. Deze zestig kenmerken werden aangevuld met de acht kenmerken van de HPO-factor Continue Verbetering, dit om een relatie te kunnen leggen tussen de scores op de verbeterkenmerken en de HPO-kenmerken. De vragenlijst werd gestuurd naar alle klanten van het HPO Center wereldwijd die een HPO-diagnose hadden ondergaan. In totaal

**'HIGH PERFORMANCE'-
ORGANISATIES RONDEN
RUIM 80 PROCENT
VAN HUN VERBETER-
INITIATIEVEN OP TIJD,
BINNEN BUDGET EN
MET DE VERWACHTE
RESULTATEN AF**

FIGUUR 1. HET VPPV-MODEL



werden 386 volledig ingevulde vragenlijsten ontvangen, van 28 organisaties (dertien uit Nederland en vijftien uit het buitenland). Op de data werd zowel een factoranalyse als een regressieanalyse uitgevoerd om te bepalen welke groepen van verbeterkenmerken een statistisch significante relatie hadden met de HPO-factor Continue Verbetering. Dit leverde 39 verbeterkenmerken op (zie figuur 3 aan het einde van dit artikel), in vier zogenoemde VPPV-factoren. Wanneer een organisatie nadrukkelijk aandacht besteedt aan deze vier factoren, zullen de door de organisatie ondernomen verbeterinitiatieven succesvoller zijn. Hierdoor zal de HPO-factor Continue Verbetering hoger scoren, wat weer leidt tot een organisatie die beter presteert dan de *peer group*. In figuur 1 is deze relatie weergegeven. Hierin is te zien dat de VPPV-factoren 'Voorbereiding Verbeterinitiatieven', 'Uitvoering Verbeterinitiatieven' en 'Verbetercultuur' een direct positief effect hebben op het vermogen van een organisatie continu verbeteringen door te voeren (waarbij 'Verbetercultuur' de grootste invloed heeft), terwijl de VPPV-factor 'Ondersteuning Verbeterinitiatieven' een indirecte invloed heeft doordat deze de drie andere VPPV-factoren ondersteunt.

DE VPPV-FACTOREN

We beschrijven nu in het kort de VPPV-factoren. Tot de eerste VPPV-factor, 'Voorbereiding Verbeterinitiatieven',

behoren kenmerken die betrekking hebben op een goede voorbereiding van de uitvoering van de verbeterinitiatieven. Mogelijke verbeterideeën worden verzameld in een gestructureerd systeem. Deze verbeterideeën worden vervolgens beoordeeld op zaken als: hun levensvatbaarheid; de betrouwbaarheid van de informatie over het idee; de capaciteit die voor uitvoering van het idee beschikbaar is; en de mate waarin het idee de strategie van de organisatie ondersteunt. Bovendien wordt gekeken naar een aantal randvoorwaarden. Er wordt op gelet dat de balans tussen initiatieven van bovenaf respectievelijk van onderop, en die tussen initiatieven op de lange respectievelijk de korte termijn, niet wordt verstoord. Alleen initiatieven waarvoor een duidelijk plan is gemaakt, worden geselecteerd en uitgevoerd. De beschikbare middelen moeten optimaal zijn verdeeld over de gekozen initiatieven, en een nieuw verbeterinitiatief wordt pas gestart wanneer de vorige initiatieven geheel zijn afgerond. Daarbij moet voor elk verbeterinitiatief aan de organisatie duidelijk worden gemaakt wat het belang van het initiatief is voor de dagelijkse praktijk.

Na de voorbereiding volgt de daadwerkelijke uitvoering van de verbeterinitiatieven. De kenmerken daarvan behoren tot VPPV-factor 2, 'Uitvoering Verbeterinitiatieven'. Allereerst wordt de betrokkenheid van management gewaarborgd door ervoor te zorgen dat het topmanagement achter de uit te voeren verbeterinitiatieven staat, dat elk verbeterinitiatief een lid van het managementteam (MT) als sponsor heeft, dat de leden

van het managementteam actief en zichtbaar betrokken zijn bij de uitvoering van de initiatieven, en dat de teams die werken aan de verbeterinitiatieven rechtstreeks rapporteren aan een MT-lid. De uitvoering van de verbeterinitiatieven wordt op diverse manieren bewaakt: aan de hand van checklists wordt gecontroleerd of een initiatief geheel volgens plan wordt uitgevoerd; de voortgang van de initiatieven en hun effect op de strategische doelstellingen worden regelmatig gemeten; en voor eenmaal afgeronde initiatieven wordt de bijdrage aan de organisatie geëvalueerd. Ook moet ervoor gezorgd worden dat de organisatie goed omgaat met de onvermijdelijke vertragingen in initiatieven: door regelmatig te checken of problemen en vertragingen worden verwacht; door op zoek te gaan naar de hoofdoorzaken voor vertragingen wanneer die zich daadwerkelijk voordoen; en door ervoor te zorgen dat de redenen voor en de oorzaken van vertraging van initiatieven bij iedereen bekend zijn. Omdat initiatieven kunnen veranderen, moet er bovendien een procedure zijn om dergelijke veranderingen te volgen. Ook moet de organisatie een verbeterinitiatief kunnen loslaten en beëindigen wanneer een veranderende situatie daartoe aanleiding geeft, en moeten lessen geleerd van vorige veranderingen geïntegreerd worden in de aanpak van volgende initiatieven.

Een belangrijke succesvoorwaarde bij verbeterinitiatieven is de benodigde verbetercultuur in de organisatie. VPPV-factor 3, 'Verbetercultuur', houdt in dat de organisatie betrokken moet zijn bij het verbeterinitiatief en dit volop moet ondersteunen. Dat kan worden bereikt door zowel managers als medewerkers bij verbeterinitiatieven te betrekken; door medewerkers nadrukkelijk aan te moedigen te participeren in verbeterinitiatieven; en door medewerkers voldoende autonomie in de initiatieven te geven, zodat zij zelf noodzakelijke beslissingen kunnen en mogen nemen. Bovendien moet er een cultuur van continue verbetering worden gecreëerd. Zo'n cultuur wordt opgebouwd door er aanhoudend aan te werken dat iedereen doet en laten wordt geïnspireerd door de uitgangspunten van continue verbetering; door continue verbetering op te

nemen als agendapunt voor elk werkoverleg; en door aan te moedigen dat er in het kader van verbeterinitiatieven wordt geëxperimenteerd, door dergelijke experimenten te ondersteunen en door medewerkers niet te straffen voor eventuele fouten die ze maken bij de uitvoering van verbeterinitiatieven.

Tot slot moeten de verbeterinitiatieven ondersteund worden. VPPV-factor 4, 'Ondersteuning verbeterinitiatieven', houdt in dat mensen proactief worden getraind in de beste beschikbare methoden en technieken voor het oplossen van problemen en in de nieuwste technische en managerial verbeter technieken. Daarnaast ontvangen managers specifiek onderwijs in het managen van verbeterinitiatieven. Het belang van continue verbetering wordt benadrukt door de succesvolle afronding van initiatieven te verbinden aan de beloning van managers en medewerkers. Tot slot worden externe partijen betrokken bij de verbeterinitiatieven: klanten en leveranciers wordt nadrukkelijk gevraagd om suggesties te doen voor het proces van continue verbetering.

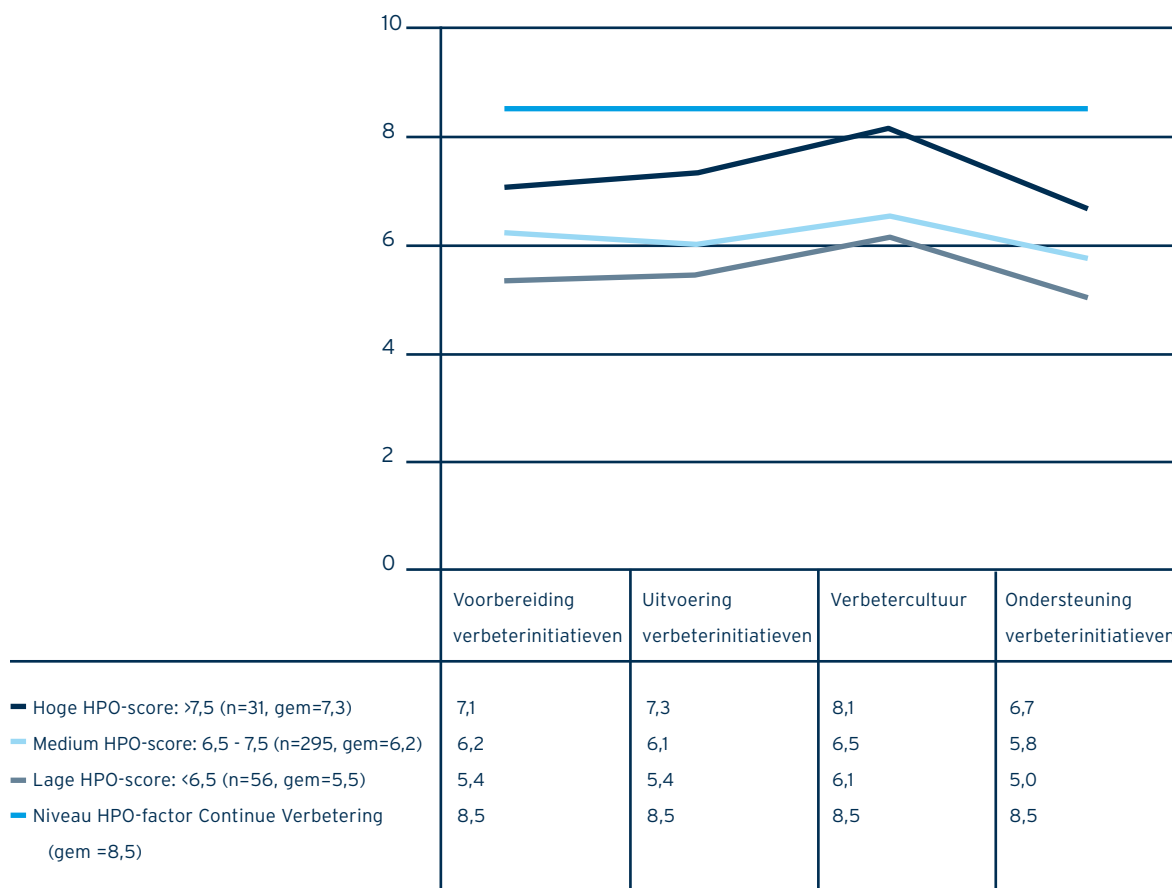
MET BEHULP VAN HET VPPV-MODEL KAN EEN ORGANISATIE IN ÉÉN OOGOPSLAG ZIEN WAAR DE ZWAKKE PLEKKEN ZITTEN IN HAAR PROCES VAN PROCESVERBETERING

RELATIE HPO EN VPPV

Wanneer de gemiddelde scores van de VPPV-factoren worden uitgerekend voor de deelnemers aan het onderzoek, blijkt opnieuw dat organisaties middelmatig zijn in het verbeteren van processen: Selectie Verbeterinitiatieven scoort 6,2, Uitvoering Verbeterinitiatieven scoort 6,1, Verbetercultuur scoort 6,6 en Ondersteuning Verbeterinitiatieven scoort 5,7, hetgeen een totaal gemiddelde geeft van 6,1. De vraag is nu in hoeverre de eerder uitgesproken verwachting, namelijk dat HPO's beter zijn in het verbeteren van processen, uitkomt. Om dat na te gaan, zijn de gemiddelde scores voor de VPPV-factoren berekend voor de drie groepen organisaties uit het HPO-onderzoek, te weten organisaties met een hoge HPO-score (> 7,5), een medium HPO-score (6,5-7,5) en een lage HPO-score (< 6,5); zie figuur 2.

Uit figuur 2 blijkt inderdaad dat organisaties met een hogere HPO-score eveneens een hogere VPPV-score heb-

FIGUUR 2. DE GEMIDDELDE SCORES VAN DE VPPV-FACTOREN PER GROEP ORGANISATIES



ben. Figuur 2 laat verder zien dat de scorelijnen voor alle drie de groepen min of meer hetzelfde verloop heeft. Dit betekent dat alle groepen, ongeacht hun HPO-score, met dezelfde kwesties worstelen (alle drie scoren ze bijvoorbeeld minder goed op ondersteuning), maar dat organisaties met een hoge HPO-score dat toch beter doen dan organisaties met een lage HPO-status.

De praktische implicaties van het VPPV-onderzoek zijn tweeledig. Allereerst kan een organisatie de VPPV-vragenlijst invullen om zodoende haar scores op de VPPV-factoren en -kenmerken te bepalen. Daarmee krijgt de organisatie in één oogopslag te zien waar de zwakke plekken zitten in haar proces

van procesverbetering. Vervolgens kan de organisatie gericht gaan werken aan de versterking van kenmerken waarop slecht wordt gescoord. Ten tweede kan de orga-

nisatie haar portfolio met verbeterprojecten doornemen op de VPPV-kenmerken om te beoordelen of de huidige en voorgenomen projecten, gemeten aan de VPPV-factoren, op de juiste manier zijn dan wel worden opgepakt. Door deze check kan de uitvoering van verbeterprojecten tijdig worden bijgestuurd of beter worden voorbereid. Dit verhoogt de kans

op succesvolle verbeterprojecten aanzienlijk, waardoor de organisatie daadwerkelijk inhoud kan geven aan het begrip ‘continue verbetering’.

EXCELLENTE
PROCESVERBETERING
BEGINT BIJ EEN
GOEDE SELECTIE VAN
VERBETER-
INITIATIEVEN

FIGUUR 3. OVERZICHT VAN DE VPPV-FACTOREN EN -KENMERKEN

VPPV-factor 1: Voorbereiding verbeterinitiatieven	
1.	Onze organisatie heeft een systeem dat ideeën voor verbeterinitiatieven verzamelt.
2.	Onze organisatie analyseert de levensvatbaarheid van verbeterideeën.
3.	Onze organisatie controleert de betrouwbaarheid van de informatie over het verbeterinitiatief.
4.	Onze organisatie selecteert slechts een beperkt aantal van de beste verbeterideeën.
5.	Onze organisatie kiest alleen voor verbeterinitiatieven die de strategie van de organisatie ondersteunen.
6.	Onze organisatie maakt duidelijk hoe belangrijk het verbeterinitiatief is voor de dagelijkse bedrijfsvoering.
7.	Onze organisatie bewaakt de balans tussen verbeterinitiatieven geïnitieerd door de top respectievelijk de werkvloer.
8.	Onze organisatie bewaakt de balans tussen verbeterinitiatieven op lange respectievelijk korte termijn.
9.	Onze organisatie kiest het aantal verbeterinitiatieven op basis van de beschikbare capaciteit.
10.	Onze organisatie begint een verbeterinitiatief pas wanneer daar een duidelijk plan voor is gemaakt.
11.	Onze organisatie verdeelt de middelen optimaal over alle verbeterinitiatieven.
12.	Onze organisatie begint pas nieuwe verbeterinitiatieven wanneer de vorige initiatieven volledig zijn afgerond.
VPPV-factor 2: Uitvoering verbeterinitiatieven	
13.	Onze organisatie gebruikt checklists om zeker te stellen dat mensen niets vergeten bij de uitvoering van het verbeterinitiatief.
14.	Onze organisatie meet regelmatig de voortgang van het verbeterinitiatief.
15.	Onze organisatie meet regelmatig de impact van het verbeterinitiatief op de strategische doelstellingen.
16.	Onze organisatie heeft een procedure die veranderingen in het verbeterinitiatief volgt.
17.	Onze organisatie zorgt ervoor dat de mensen weten waarom een vertraagd verbeterinitiatief wordt voortgezet.
18.	Onze organisatie checkt regelmatig of er problemen of vertragingen worden verwacht bij de verbeterinitiatieven.
19.	Onze organisatie zoekt altijd naar de hoofdoorzaak van een probleem of vertraging bij een verbeterinitiatief.
20.	Onze organisatie zorgt ervoor dat een verbeterinitiatief wordt gestaakt wanneer een veranderende situatie daartoe aanleiding geeft.
21.	Onze organisatie past lessen, geleerd uit vorige initiatieven, toe in de planning en aanpak van nieuwe verbeterinitiatieven.
22.	Onze organisatie zorgt ervoor dat het topmanagement 'aan boord is' voordat het verbeterinitiatief wordt gestart.
23.	Onze organisatie zorgt ervoor dat elk verbeterinitiatief valt onder een lid van het managementteam.
24.	Onze organisatie zorgt ervoor dat leden van het managementteam zichtbaar en actief betrokken zijn bij het verbeterinitiatief.
25.	Onze organisatie zorgt ervoor dat het team dat aan het verbeterinitiatief werkt direct rapporteert aan een lid van het managementteam.
26.	Onze organisatie controleert afgeronde verbeterinitiatieven op hun bijdrage aan de organisatie.
VPPV-factor 3: Verbetercultuur	
27.	Onze organisatie betreft zowel managers als medewerkers bij verbeterinitiatieven.
28.	Onze organisatie geeft medewerkers de autonomie om zelf beslissingen te nemen ten behoeve van het verbeterinitiatief.
29.	Onze organisatie moedigt medewerkers aan te participeren in verbeterinitiatieven.
30.	Onze organisatie moedigt experimenteren aan: medewerkers worden niet gestraft voor fouten die zij maken bij de uitvoering van het verbeterinitiatief.

31. Onze organisatie heeft de waarden die nodig zijn om een continue verbetercultuur te creëren.
32. Onze organisatie zorgt ervoor dat discussies over continue verbetering onderdeel zijn van alle bijeenkomsten in de organisatie.

VPV-factor 4: Ondersteuning verbeterinitiatieven

33. Onze organisatie traint mensen in probleemoplossingsmethoden en -technieken.
34. Onze organisatie traint mensen in de nieuwste technische en managementmethoden.
35. Onze organisatie traint managers in het managen van verbeterinitiatieven.
36. Onze organisatie verbindt de succesvolle afronding van verbeterinitiatieven aan de beloning van managers.
37. Onze organisatie verbindt de succesvolle afronding van verbeterinitiatieven aan de beloning van medewerkers.
38. Onze organisatie betreft klanten bij verbeterinitiatieven.
39. Onze organisatie betreft leveranciers bij verbeterinitiatieven.

Literatuur

- Lok, P., R.Y. Hung, P. Walsh, P. Wang & J. Crawford (2005). An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes. *Journal of Management Studies*, 42, 7, pp. 1357-1381.
- McLean, R. & J. Antony (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and performance Management*, 63, 3, pp. 370-376.
- PMI (2013). *Pulse of the Profession Report*. Newton Square (PA): Project Management Institute.
- PMI (2014). *The high cost of low performance*. Newton Square (PA): Project Management Institute.
- Repenning, N.P. & J.D. Sterman (2001). Nobody ever gets credit for fixing problems that never happened: creating and sustaining process improvement. *California Management Review*, 43, 4, pp. 64-88
- Singh, J. & H. Singh (2012). Continuous improvement approach: state-

of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3, 2, pp. 88-111.

Virine, L. & M. Trumper (2013). *Project Think, why good managers make poor project choices*. Farnham (VK): Gower Publishing Limited.

Waal, A.A. de (2013). *Hoe bouw je een high performance organisatie?* Culmborg: Van Duuren Management.

Over de auteurs

Dr. A. de Waal is associate professor aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center. Dr. R. Goedegebuure is associate professor aan de Maastricht School of Management.

