







VERBETER HET PROCES VAN PROCESVERBETERING

Een leidraad voor procesoptimalisatie

Deze Quick Insight onderzoekt de uitdagingen en strategieën voor effectieve procesverbetering, met nadruk op de rol van High-Performance Organisaties (HPO's) bij het bereiken van succesvolle verbeterresultaten. Het onderzoek identificeert veelvoorkomende valkuilen die verbeterinitiatieven kunnen doen ontsporen, zoals overmoed en kortetermijndenken, en introduceert het HPO-raamwerk als een gevalideerde benadering voor organisatorische excellentie. Het introduceert ook de VPPV-factoren (Verbeter het Proces van Procesverbetering), die essentieel zijn voor het voorbereiden, uitvoeren en ondersteunen van verbeterinitiatieven. Het onderzoek toont een duidelijke correlatie aan tussen de HPO-score van een organisatie en haar effectiviteit in procesverbetering. Dit is waardevolle lectuur voor managers, leidinggevenden, projectleiders en professionals in organisatieontwikkeling die het proces van verbetering willen verbeteren en een cultuur van continue verbetering willen bevorderen.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A. en Goedegebuure, R. (2015), "Verbeter het proces van procesverbetering", Holland Management Review, No. 159, pp. 25-31.

KEY TAKEAWAYS

-  **Bewustzijn van valkuilen:** Veel valkuilen hinderen procesverbetering, waaronder overmoed, confirmation bias en vasthouden aan falende initiatieven. Managers dienen deze valkuilen te herkennen en erop te anticiperen tijdens procesverbeteringstrajecten.
-  **Implementatie van het HPO-raamwerk:** Dit gevalideerde raamwerk benadrukt vijf factoren voor hoge prestaties. Door het te gebruiken, kunnen organisaties verbeterpunten identificeren, hetgeen helpt bij het identificeren van procesverbeteringsmogelijkheden.
-  **Focus op VPPV-factoren:** Procesverbetering vraagt aandacht voor de VPPV (Verbeter het Proces van ProcesVerbetering) factoren: Voorbereiding, Uitvoering, Verbetercultuur en Ondersteuning. Organisaties moeten een solide basis leggen, betrokken zijn, een ondersteunende cultuur bevorderen en de juiste training bieden.
-  **Actieve betrokkenheid van management:** Management speelt een sleutelrol bij verbeterinitiatieven. Ze moeten betrokken zijn, progressie monitoren, flexibel zijn en duidelijk communiceren.



INLEIDING

Eén van de belangrijkste aandachtsgebieden voor management is 'continue verbetering'. Een gestage verbetering van producten, diensten en bedrijfsprocessen wordt gezien als het ultieme middel voor concurrentievoordeel en organisatieontwikkeling. Maar de literatuur rapporteert dat zo'n 60 tot 80% van de verbeterinitiatieven mislukken. Tegelijkertijd hebben high-performance organisaties (HPO's) een slagingspercentage van ongeveer 80% voor hun verbeterprojecten, terwijl ze 14 keer minder budget riskeren. Wat doen deze HPO's anders? In dit artikel wordt gerapporteerd over de uitkomsten van een onderzoek naar precies die vraag.

VALKUILEN TIJDENS PROCESVERBETERING

Tijdens ons onderzoek naar de kenmerken van HPO's wereldwijd blijken de kenmerken die met het verbeteren van processen te maken hebben consequent laag te scoren bij alle types organisaties. 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 worden 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 dus geen enkel probleem. Maar procesverbeteringen daadwerkelijk blijvend doorvoeren en succesvol maken 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. Hier worden verschillende redenen voor genoemd:

- **Overmoed:** Medewerkers vertrouwen te veel op hun eigen inschattingen zonder grondige analyse.
- **Confirmation bias:** Er is een natuurlijke neiging om te zoeken naar informatie die bestaande meningen bevestigt, in plaats van de situatie objectief te bekijken.



- **Sunk cost trap:** Organisaties houden vast aan falende initiatieven vanwege eerdere investeringen.
- **Kortetermijndenken:** Medewerkers richten zich alleen op onmiddellijke resultaten zonder na te denken over langetermijneffecten.
- **Andere valkuilen:** Onduidelijke doelen, gebrek aan managementondersteuning, ontbreken van een verbetercultuur, gebrek aan structuur, onvoldoende kennis, gebrek aan betrokkenheid.

Voor managers is het essentieel om deze valkuilen te herkennen en erop te anticiperen, ten behoeve van een succesvolle procesverbetering.

HET HPO-RAAMWERK

Het HPO-model is een door onderzoek gevalideerd raamwerk dat organisaties helpt hun prestaties te beoordelen en te ontdekken waar verbetering mogelijk is. Dit model komt voort uit uitvoerige literatuurstudies over topprestaties en een wereldwijd onderzoek onder ruim 3.200 deelnemers. **Uit dit diepgaande onderzoek zijn vijf cruciale factoren voor hoge prestaties naar voren gekomen:**

- **Continue Verbetering en Vernieuwing**

Een HPO maakt verouderde strategieën weer actueel en uniek. De organisatie is constant bezig met het verbeteren, vereenvoudigen en afstemmen van haar processen en innoveren van haar producten en diensten. Hiermee creëert de organisatie nieuwe concurrentievoordelen om in te spelen op marktontwikkelingen. Ook beheert een HPO efficiënt haar kerncompetenties en besteedt niet-kerncompetenties uit.

- **Openheid en Actiegerichtheid**

Een HPO kenmerkt zich door een open cultuur, waarin de meningen van medewerkers worden gewaardeerd en zij betrokken worden bij belangrijke organisatorische processen. Het maken van fouten is toegestaan en wordt gezien als een leermoment. Medewerkers besteden veel tijd aan dialoog, kennisuitwisseling en leren, wat nieuwe ideeën stimuleert om hun prestaties en die van de organisatie te verhogen. Managers zijn persoonlijk betrokken bij het experimenteren en stimuleren zo een veranderingsgezinde omgeving binnen de organisatie.



• **Kwaliteit van Management**

In een HPO wordt het geloof en vertrouwen in anderen aangemoedigd en eerlijke behandeling nagestreefd. Managers zijn betrouwbaar, hebben integriteit, tonen betrokkenheid, enthousiasme en respect, en kenmerken zich door een daadkrachtige, actiegerichte besluitvormingsstijl. Het management houdt mensen verantwoordelijk voor hun resultaten door duidelijke verantwoordelijkheden voor prestaties te hanteren. De waarden en strategie worden door de gehele organisatie gecommuniceerd, zodat iedereen deze kent en omarmt.

• **Kwaliteit van Medewerkers**

Een HPO brengt een divers en complementair managementteam en personeel samen met een hoge mate van veerkracht en flexibiliteit. Medewerkers worden gestimuleerd om hun vaardigheden te ontwikkelen om buitengewone resultaten te behalen en worden verantwoordelijk gehouden voor hun prestaties, wat de creativiteit en uiteindelijk de resultaten ten goede komt.

• **Langetermijngerichtheid**

Een HPO groeit door partnerschappen met leveranciers en klanten aan te gaan, waardoor een langetermijnverbintenis met alle belanghebbenden wordt gerealiseerd. Eerst worden interne kandidaten met veel potentieel overwogen voor het invullen van vacatures, en mensen worden gestimuleerd om leiders te worden. Een HPO zorgt voor een veilige en beveiligde werkomgeving (zowel fysiek als mentaal) en ziet het ontslag van medewerkers enkel als laatste redmiddel.

Ons onderzoek toont een duidelijk positief verband tussen deze vijf factoren en excellente prestaties van organisaties. Om te bepalen waar een organisatie staat in termen van deze HPO-kenmerken, voeren we een HPO-diagnose uit waarbij zowel leidinggevendenden als medewerkers betrokken worden. Deze evaluatie belicht waar de organisatie sterk in is en waar nog werk aan de winkel is om het niveau van een high-performance organisatie te bereiken.



DE 5 SUCCESFACTOREN



KWALITEIT VAN MANAGEMENT



CONTINUE VERBETERING & VERNIEUWING



LANGETERMIJNGERICHTHEID



KWALITEIT VAN MEDEWERKERS



OPENHEID & ACTIEGERICHTHEID



PAKKEN HPO'S PROCESVERBETERING ANDERS AAN?

We waren nieuwsgierig of HPO's hun verbeteringsprojecten op een andere manier benaderen dan minder succesvolle organisaties. Zijn HPO's meesters in procesverbetering? Om dit te achterhalen, hebben we gekeken naar organisaties die recentelijk een HPO-diagnose hebben gedaan. In de HPO-diagnose vullen managers en medewerkers binnen een organisatie een online vragenlijst in die meet hoezeer ze voldoen aan de kenmerken van een hoogpresterende organisatie. Op basis van hun scores kunnen deze organisaties worden onderverdeeld in drie categorieën: hoog (HPO-score > 7,5), medium (HPO-score tussen 6,5 en 7,5) en laag (HPO-score < 6,5).

Vervolgens hebben we deze organisaties een vragenlijst met zestig verbeteraanpakken voorgelegd, afgeleid uit de recente wetenschappelijke literatuur over het succesvol uitvoeren van verbeterinitiatieven. Hierbij werden ook de acht kenmerken toegevoegd van

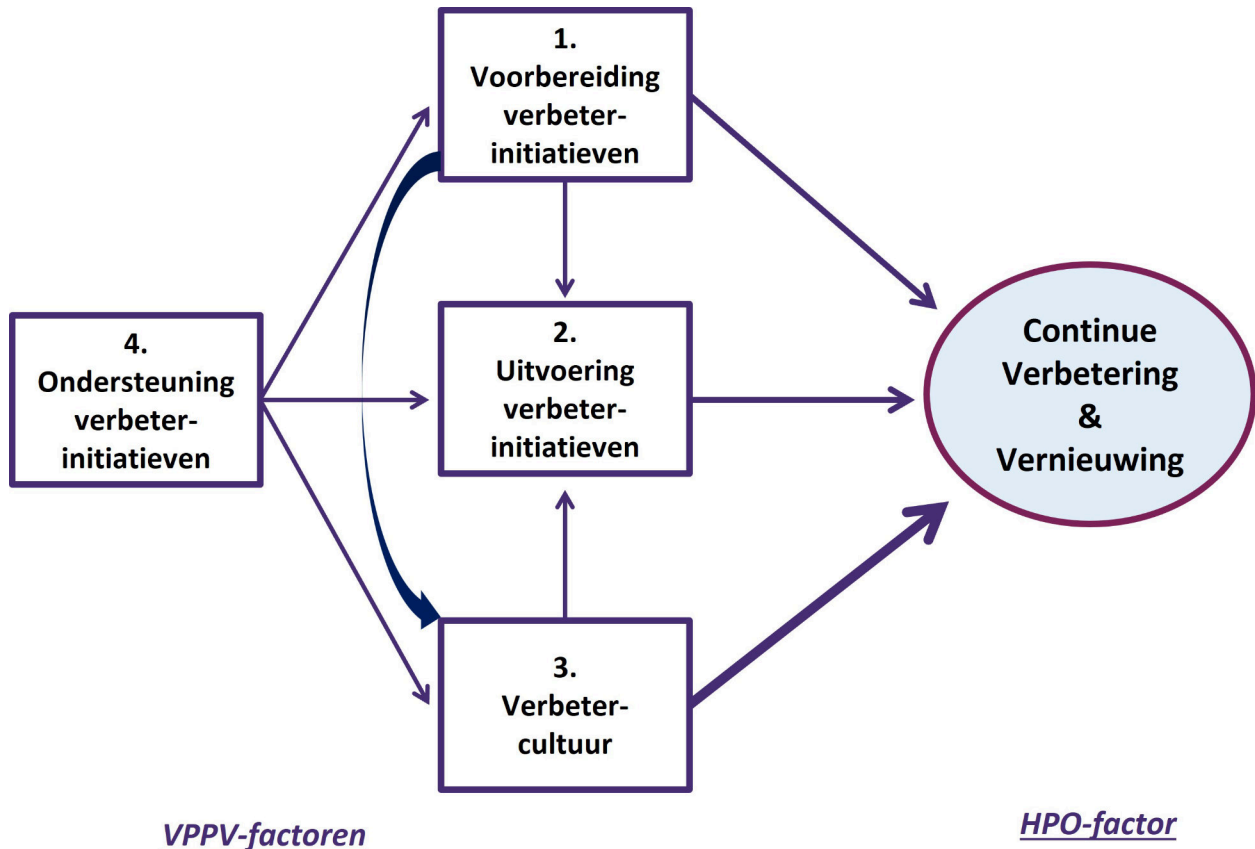
de HPO-factor "Continue Verbetering en Vernieuwing".

Onze analyse onthulde 39 significante en belangrijke verbeteraanpakken, onderverdeeld in vier hoofdcategorieën, die we "VPPV-factoren" noemen (zie figuur 1: Verbeter het Proces van Procesverbetering). Ons onderzoek suggereert dat als organisaties zich richten op deze vier factoren, hun verbeteringsinitiatieven succesvoller zullen zijn. Dit

heeft als resultaat dat de HPO-factor "Continue Verbetering" hoger zal scoren, wat weer bijdraagt aan betere algehele prestaties van de organisatie.



In figuur 1 wordt dit verband duidelijk getoond. Hieruit blijkt dat drie van de VPPV-factoren - namelijk 'Vorbereiding', 'Uitvoering' en 'Verbetercultuur' - een direct positieve invloed hebben op het continue verbeteringsvermogen van een organisatie. Opvallend is dat 'Verbetercultuur' de grootste impact heeft. De vierde factor, 'Ondersteuning van Verbeterinitiatieven', speelt een indirecte rol door de andere drie factoren te versterken.



Figuur 1: Verbeter het Proces van ProcesVerbetering (VPPV) factoren

DE ESSENTIE VAN VPPV-FACTOREN

In de hedendaagse dynamische organisatieomgeving is continue verbetering van bedrijfsprocessen een essentiële factor voor blijvend succes. Verbeteringen kunnen echter alleen effectief worden geïmplementeerd als er een solide kader aan ten grondslag ligt. Dit kader wordt gevormd door de VPPV (Verbeter het Proces van ProcesVerbetering) factoren. Deze vier factoren vormen de ruggengraat van elk duurzaam verbeterinitiatief. Op de volgende pagina wordt een uiteenzetting gegeven van deze vier essentiële factoren.

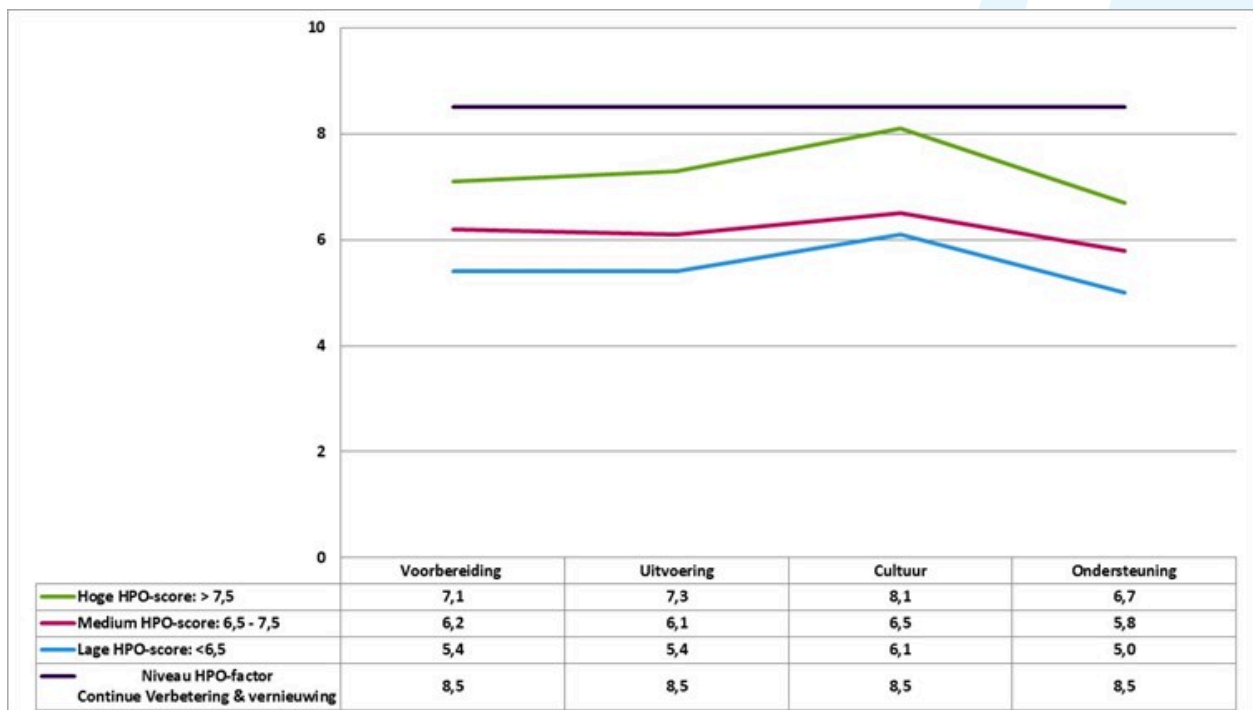


- 1. Voorbereiding Verbeterinitiatieven:** Dit draait om een grondige voorbereiding voor de aanpak van verbeteringen. Verbeterideeën worden gestructureerd verzameld, beoordeeld op verschillende criteria zoals hun haalbaarheid, relevantie tot de strategie van de organisatie, en de beschikbare capaciteit voor de uitvoering. Cruciaal is dat er een evenwicht wordt bewaard tussen verschillende soorten initiatieven. Elk geselecteerd initiatief wordt voorzien van een duidelijk plan, en middelen worden zorgvuldig verdeeld. Voordat een nieuw initiatief start, moet het vorige voltooid zijn en moet het belang van het nieuw initiatief duidelijk gecommuniceerd zijn naar de organisatie.
- 2. Uitvoering Verbeterinitiatieven:** Deze factor betreft de daadwerkelijke uitvoering. Het management speelt een cruciale rol door actieve betrokkenheid, met een managementteamlid als sponsor voor elk initiatief. Het is essentieel dat de voortgang wordt gecontroleerd en gemeten. Eventuele vertragingen moeten op de juiste manier aangepakt worden door ze te anticiperen, de oorzaken te achterhalen en de communicatie hierover helder te houden. Daarnaast moet flexibiliteit in de aanpak worden ingebouwd om te reageren op veranderende omstandigheden.
- 3. Verbetercultuur:** Een succesvol verbeterinitiatief vraagt om een ondersteunende cultuur binnen de organisatie. Dit betekent actieve participatie van zowel het management als de medewerkers. Er moet ruimte zijn voor autonomie, zodat beslissingen ter plaatse genomen kunnen worden. Een doorlopende focus op verbetering is essentieel, waarbij iedereen wordt aangemoedigd om continue verbetering als kernprincipe te omarmen. Fouten moeten worden gezien als leermomenten en niet bestraft.
- 4. Ondersteuning Verbeterinitiatieven:** Voor een succesvolle uitvoering is het noodzakelijk dat iedereen over de juiste vaardigheden beschikt. Training in de nieuwste technieken en methoden is cruciaal. Managers moeten specifiek worden opgeleid in het leiden van deze initiatieven. Beloningen kunnen worden gekoppeld aan succesvolle implementatie om het belang van continue verbetering te ondersteunen. Externe stakeholders, zoals klanten en leveranciers, moeten ook betrokken worden om waardevolle input te geven in het verbeterproces.



VERBAND TUSSEN HPO EN VPPV

Bij het analyseren van de gemiddelde scores van de VPPV-factoren onder de deelnemende organisaties wordt duidelijk dat organisaties gemiddeld presteren op het gebied van procesverbetering. Specifieker gezien scoren de Voorbereiding Verbeterinitiatieven 6,2, Uitvoering Verbeterinitiatieven 6,1, Verbetercultuur 6,6 en Ondersteuning Verbeterinitiatieven 5,7. Dit leidt tot een algeheel gemiddelde van 6,1. De centrale vraag is dan of organisaties die als HPO's worden aangemerkt, daadwerkelijk beter presteren in procesverbetering. De gemiddelde VPPV-scores zijn vergeleken voor drie verschillende HPO-groepen: organisaties met hoge, middelmatige en lage HPO-scores. Deze resultaten worden weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Vergelijking van de VPPV-scores voor drie categorieën organisaties

Zoals figuur 2 laat zien, presteren organisaties met een hogere HPO-score inderdaad beter op de VPPV-factoren. Wat verder opvalt aan figuur 2 is dat de trendlijnen voor alle drie groepen vergelijkbaar zijn. Dit suggereert dat ongeacht de HPO-status, organisaties vergelijkbare valkuilen tegenkomen (zoals lagere scores op ondersteuning), maar dat de hogescorende HPO-organisaties deze valkuilen doeltreffender aanpakken.

PRAKTISCHE OVERWEGINGEN EN CONCLUSIE

Ons Verbeter het Proces van ProcesVerbetering (VPPV) onderzoek biedt organisaties de mogelijkheid om hun prestaties op het gebied van verbeteren grondig te evalueren. Door de VPPV-enquête in te vullen, krijgen zij direct inzicht in hun verbeterpunten met betrekking tot procesoptimalisatie. Deze resultaten stellen organisaties in staat om gerichte acties te ondernemen op gebieden die aandacht behoeven en hun huidige en toekomstige verbeterprojecten te beoordelen aan de hand van VPPV-kenmerken. Zo kan de aanpak en uitvoering waar nodig worden bijgesteld, wat de kans op succes vergroot.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

