

Tips voor het succesvol opstarten van een verbeterproject

info@covista.be

Misschien heb je het volgende al eens ervaren: je stort je in vol enthousiasme op een verbeterproject, om je vervolgens te realiseren dat je iets over het hoofd hebt gezien en je moet herbeginnen. Halverwege het project stel je de nood of de focus van het verbeterproject in vraag, je stuurt bij en de omvang van het project wordt groter. Het gevolg: verloren tijd, verloren moeite, je ziet het bos door de bomen niet meer en het project sterft een stille dood.

Bovenstaand scenario keldert het enthousiasme van de medewerkers, met logische reacties als: “Het is het zoveelste project, “We geloven er niet in”, “Er zijn er al zoveel die het al geprobeerd hebben”, “Het zal wel weer overwaaien...” Deze reacties vormen een vicieuze cirkel waardoor volgende verbeterprojecten tegen nog meer interne weerstand of onverschilligheid moeten opboksen.

Er zijn een aantal succesfactoren die het slagen van verbeterprojecten beïnvloeden zoals erkenning, communicatie, training, degelijke probleemanalyse, objectiviteit, risicoanalyse van de verbeteropties, implementatieplan, ... maar een van de voornaamste succesfactoren is een doordachte opstartfase van het verbeterproject.

Het succes van het verbeterproject zit dus voor een zeer groot deel in de projectopstart. Is de projectstart niet goed, dan kunnen de andere succesfactoren het project niet meer op de rails krijgen.

Daarom geven we een aantal tips om een verbeterproject optimaal te starten.

1. Start niet halsoverkop, neem tijd

De grootste fout die we kunnen maken is onszelf niet de tijd te gunnen om het project doordacht op te starten. De directie wil graag vooruitgang zien, het projectteam is enthousiast en wil snel de verbeteringen realiseren. Nochtans zal die snelle opstart niet leiden tot een snellere oplevering van het eindresultaat. Vaak resulteert een ondoordachte opstart tot verwarring, onduidelijkheden, frustraties, ... die op zich de nodige tijd en energie vragen om bij te sturen.

2. Maak een duidelijke projectdefiniëring

De opdracht waarvan men start, is mogelijks vaag, algemeen en high level. Een opdracht als “reduceer de hoeveelheid afval” kan niet in zijn geheel worden opgelost. Zoom in op het probleem en focus op het deelprobleem dat de meeste baten (benefits) zal opleveren. Onder het afvalprobleem verstaan we zowel afval van grondstoffen, eindproducten, verpakkingsmateriaal, kopieerpapier van de administratie, keukenafval, ... Selecteer hieruit het onderdeel met de grootste impact en zorg er tevens voor dat de omvang (of scope) van het project analyseerbaar is. Vaak wil men een verbeterproject zeer groot maken om grootste verwachtingen te kunnen realiseren. Nochtans zal het beperken van de omvang van het project net een voordeel zijn en sneller tot inzichten leiden die vervolgens kunnen ontplooid worden naar de ruimere context.

Een gefocuste omschrijving van het afvalproject zou het volgende kunnen zijn “Halveer het afvalniveau van grondstof A langs lijn 3 in afdeling B van de productiesite in Brussel”. Het probleem is duidelijk omschreven, de omvang is haalbaar om een grondige analyse uit te voeren en resultaten kunnen nadien gebruikt worden om op een snelle manier hetzelfde probleem bij de andere sites en lijnen te analyseren en te verbeteren. Het helpt de focus te houden binnen het projectteam en voorkomt geleidelijke uitdeining van de projectdoelstelling.

3. Maak je projectdoelstelling meetbaar

Het is noodzakelijk je projectdoelstelling meetbaar te maken om voortgang van het project te monitoren en nadien het succes van het project te verifiëren.

In six sigma terminologie heeft men het over de CTQ (Critical-to-Quality). Het is deze meetbare parameter die men blijft volgen tijdens het project en de verbetering van deze CTQ bepaalt het slagen van je verbeterproject.

Soms is het niet zo moeilijk om deze CTQ te definiëren, toch is het belangrijk er aandacht aan te geven. In het geval van het afval kan er discussie ontstaan of het gaat over bijvoorbeeld een reductie in aantal kg afval, of in verwerkingskosten van het afval. Er is geen beste definitie, maar de keuze moet duidelijk gemaakt worden. Het kiezen van een andere afvalverwerker kan zinvol zijn indien men de afvalkosten wil verlagen, maar vanuit milieustandpunt zal dit geen bijdrage leveren.

Anderzijds is het zeker niet altijd evident om de projectdoelstelling meetbaar te maken. Een verbeterproject die het herkoopgedrag van een klant wil verhogen zal al een ruimere definitie van “wat is herkoopgedrag” omvatten, gaat het hier over minimale bedragen, over dezelfde winkel, herhaalde aankoop voor zichzelf of telt ook voor iemand anders, Wat doe je bij overlijden van een klant, is dit een klant zonder herkoopgedrag of verdwijnt deze data?

Nog moeilijker wordt het wanneer men bijvoorbeeld de personeelstevredenheid wil verhogen. Wil men het succes van een verbeterproject beoordelen, dan is het nodig de

personeelstevredenheid te meten voor en na het project volgens een duidelijke definitie. Men moet er zich wel van bewust zijn dat randfactoren een invloed kunnen uitvoeren op je definitie zoals bijvoorbeeld personeelsverloop tijdens het project, de economische crisis, herstructurering, ... Het is reeds op dit stadium belangrijk om hierover na te denken.

4. Aligneer de projectdoelstelling met klantenverwachtingen (VOC)

Toets steeds af of het project een meerwaarde betekent voor de klant, ofwel voor de externe klant (eindgebruiker) of de interne klant (diegene die volgt in het proces).

Een verbeterproject met als doelstelling “het optimaliseren van het buitenzetten van de afvalbakken” kan met de beste tools van six sigma en lean geoptimaliseerd worden. Alleen moet men de vraag stellen of dit verbeterproject wel een bijdrage levert tot de klantentevredenheid. In six sigma terminologie spreekt men van V.O.C. (“Voice of the Customer” of stem van de klant). In deze geest zal elk verbeterproject gerelateerd worden aan de VOC en dus een bijdrage leveren naar de klantentevredenheid.

Indien er geen relatie is, dan kan de organisatie zijn energie en tijd beter investeren in een project dat wel bijdraagt tot het verhogen van de klantentevredenheid.

5. Stel de klantenverwachting (VOC) in vraag

Vanuit de expertise van de leverancier, is het niet altijd evident om de klantenverwachting juist te kennen. Heel vaak denkt de leverancier wel te weten wat de klant wil, maar door onuitgesproken verwachtingen is dit zeker niet evident. Omgekeerd kunnen er ook verwachtingen zijn die op het moment van de vraag nog niet gekend zijn door de klant zelf, en die pas duidelijk zullen worden zodra er niet aan deze verwachting voldaan is. Het kan bovendien ook dat de verwachtingen van de klant elkaar tegenspreken. Het is aan de leverancier om informatie te verzamelen over deze expliciete en impliciete klantenverwachtingen. En hiervoor is er slechts 1 oplossing, wil men de klantenverwachtingen kennen, dan zal men de klant moeten bevragen. Pas met deze informatie kan de projectdoelstelling afgestemd worden op de VOC (tip 4) en basis vormen voor de projectinitiatie.

6. Wees ambitieus en realistisch in het vastleggen van de verbeterdoelstelling

Vaak is er die voorzichtigheid om een grote uitdaging aan te gaan. Willen we de wachttijd van een patiënt in de wachtkamer van een arts verlagen, dan wordt er gearzeld over wat die verlaging juist inhoudt en slechts uitzonderingen zijn gretig een project te starten met de ambitie om het project te leiden naar een resultaat “90% van de patiënten met een wachttijd onder de 15 minuten”

Een minder ambitieuze doelstelling maakt het eenvoudiger een project succesvol af te sluiten, maar voorziet ook in een comfortabele zetel om slechts op zoek te gaan naar kleine verbeteringen. Wil men doorbraken realiseren, dan moet men ambitieus zijn in de doelstelling van het verbeterproject.

Anderzijds is het van belang om het niveau van de verbetering af te toetsen met de VOC., m.a.w. is de klant wel degelijk gebaat met de doelstelling die we voorop stellen? Het is niet nodig de wachttijd van de patiënt in de wachtkamer te reduceren naar een performantie van 99% wachttijd lager dan 5 minuten, dit is ver boven de verwachtingen van de klant.











7. Maak een grondige business case

Een verbeterproject kan maar gerechtvaardigd worden als het minder kost dan dat het zal opbrengen (met uitzondering voor regelgevende doelstellingen of engagementen naar milieu en veiligheid).

Een initiële ROI (return-on-investment) studie, helpt mee om prioriteiten te geven aan verschillende verbetervoorstellen en die initiatieven te starten met de grootste ROI. Bovendien verantwoordt het binnen elk verbeterproject de beschikbare middelen, zowel naar tijd die kan vrijgemaakt worden door het projectteam als de financiële middelen waarmee gewerkt kan worden.

8. Zorg voor competentie bij projectleider en projectteams

De eigenschappen van een goede projectleider voor verbeterprojecten zijn divers, zowel op sociaal als technisch vlak en zijn voor een deel aan te leren. Een goede projectleider

-  uit eigenaarschap en heeft toewijding over het project
-  kan het team en de betrokkenen begeistere en overtuigen mee te werken
-  heeft kennis van verbetermethodologieën zoals lean, six sigma, BPM,...
-  kan gestructureerd en planmatig werken
-  kan delegeren
-  is analytisch sterk en kan objectief oordelen
-  werkt gestructureerd en gedisciplineerd door de projectfasen
-  is creatief in het zoeken naar oplossingen
-  bewaakt tijdens verbeterproject de kosten, doorlooptijd en kwaliteit
-  reageert tijdig naar management indien blijkt dat het vorige niet haalbaar is

Het verbeterteam wordt vooraf best getraind in de gekozen verbetermethodologie en de aanpak hiervoor in de organisatie. Het verbeterteam wordt samengesteld uit medewerkers vanuit verschillende invalshoeken ten opzichte van het verbeterproject. Door de samenstelling van dit multidisciplinair team wordt inhoudelijke competentie verzameld vanuit verschillende niveaus en afdelingen uit de organisatie.

9. Informeer en betrek de medewerkers

Het is te verwachten dat een verbeterproject wijzigingen met zich zal meebrengen in de werkmethode, gebruikte documenten of software, in de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden, ...

Wijzigingen in de vertrouwde manier van werken, is voor de meesten onder ons bedreigend of boezemt angst in waardoor mensen als eerste reactie afkerend kunnen reageren. Daarom is het van belang om de betrokken medewerkers vanaf de start van het project te informeren van de start en voortgang van het project.

Door de medewerkers voldoende te informeren en te betrekken waar mogelijk, wordt er buy-in gecreëerd en heeft het de medewerkers de tijd te wennen aan de nieuwe te verwachten situatie en dijk het de roddels in.

10. Analyseer de belanghebbenden

Betrokkenen zijn al de individuen die op een of ander manier een effect ervaren of kunnen uitvoeren op het project. Het succes van het verbeterproject wordt in grote mate bepaald door de medewerking of tegenwerking van de betrokkenen en hun impact in de organisatie. We bedoelen hier zeker niet alleen de medewerkers die hun werkwijze mogelijk zullen moeten aanpassen, maar ook verantwoordelijken of medewerkers uit andere afdelingen of processen.

Mogelijks zal de afdelingsverantwoordelijke het project niet steunen omdat hij zijn afdeling niet onder het vergrootglas wil zien, een andere verantwoordelijke ziet misschien zijn verantwoordelijkheden in gevaar komen, een IT-manager is mogelijks met andere zaken bezig en ziet in dit project geen prioriteit, de onderhoudsverantwoordelijke heeft angst dat de projectvernieuwing zijn job zal overbodig maken...

Om de slaagkansen van de projecten te optimaliseren is het cruciaal om reeds van in het begin en doorheen het ganse traject van het project, alert te zijn naar de noodzaak van extra communicatie of acties met betrekking tot specifieke betrokkenen.

11. Zorg dat het management de verbeterprojecten ten volle steunt

Het projectteam mag van het management verwachten dat deze de projectdoelstellingen doorheen de organisatie uitdraagt, deze blijvend steunt, zorgt voor een goede communicatie, erop toeziet dat er geen tegenstrijdige belangen optreden en met diplomatie interne conflicten aanpakt.

Indien het management deze verantwoordelijkheid op zich neemt, is er ruimte voor het projectteam om zich ten volle te concentreren op de analyse van het probleem en de implementatie van de verbetering.