



Veel organisaties hebben moeite met vaststellen van de oorzaken van afwijkingen

# CONTINU VERBETEREN VOOR MEER SUCCES

Een van de pijlers van kwaliteitsmanagement is continu verbeteren. Dit klinkt wellicht eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het een lastige klus. In elke organisatie gebeuren zaken die kunnen leiden tot fouten, klachten, ontevredenheid bij belanghebbenden als klanten, samenwerkingspartners en eigen medewerkers, bevindingen van inspectieorganen en externen (zoals accountants en certificeerders). In de praktijk zien we dat veel organisaties wel leren van deze 'afwijkingen', maar vaak alleen op individueel- of afdelingsniveau en met betrekking tot de inhoud van het product of de dienst. Leren op organisatieniveau over organiseren en processen blijkt moeilijk, ondanks de helpende hand van bijvoorbeeld de norm ISO 9001, die eisen stelt op het gebied van continu verbeteren.

Drs. Sandra Henke

Om te kunnen leren van afwijkingen op alle niveaus, is een goede oorzaakanalyse noodzakelijk. Hiermee worden oorzaken bepaald en kunnen verbetermaatregelen getroffen worden. Als certificerende instantie valt het

ons op dat veel organisaties moeite hebben met het daadwerkelijk vaststellen van de oorzaken van afwijkingen. Dit staat het leren op organisatieniveau in de weg. Tijd voor verbetering en om onze ervaringen te delen.

## WAAROM WORDT IN VEEL GEVALLEN DE OORZAAK NIET VASTGESTELD?

1. **Herstellen is sneller.** Stel, er is iets misgegaan in de dienstverlening aan

uw klant, die vervolgens een klacht bij u indient. Natuurlijk krijgt dit de hoogste prioriteit: U lost de klacht van de klant op en zorgt dat deze weer tevreden is. Dan heeft u herstel gepleegd voor dit ene incident. Maar heeft u ook de oorzaak achterhaald en daar een structurele maatregel voor getroffen? De kans is groot dat dit niet het geval is. Het achterhalen van oorzaken kost tijd en is vaak ingewikkelder dan het oplossen van dat ene incident.

**2. Er worden geen prioriteiten gesteld.** Als er geen prioriteiten worden gesteld, verzandt de organisatie in het herstellen van incidenten en het zoeken naar oorzaken. Als er veel incidenten zijn die onderzocht moeten worden, ontbreekt het aan tijd om alle stappen van de opvolging te doorlopen. Hierdoor komt het continu leren voor een organisatie in het gedrang.

**3. 'Jumping to conclusions'.** Als u zoekt naar de oorzaak van een probleem, zou het best eens kunnen dat u een 'mede-oorzaak' benoemd heeft, maar nog niet de 'root cause'. Sommige organisaties zetten niet voor niets 'schaduwteams' in om te zorgen dat men naar de root cause gaat en niet blijft hangen in een mede-oorzaak en dan niet verder zoekt.

**4. Er is geen proces voor het bepalen van oorzaken.** Als het onduidelijk is wie, wat, wanneer met welke gebeurtenis doet, dan ontbreekt de basis voor continu verbeteren.

**5. Belanghebbenden mengen zich in het proces.** Stel, het management of een toezichthouder zet druk op de ketel om de oorzaak van een situatie te achterhalen. Hierdoor kunnen degenen die zich bezighouden met het uitvoeren van de oorzakenanalyse zich onder druk voelen staan en onzorgvuldiger te werk gaan.

## HOE KUNT U STRUCTUREEL VERBETEREN?

### 1. Bepaal het proces van continue verbetering

Nadenken hoe u de organisatie structureel kunt (laten) verbeteren, doet u het beste als er geen dringende klacht of probleem is. Zo

Aanleiding (gebeurtenis)	Positief	Negatief
Feedback van klanten of patiënten	- Een compliment of blijk van waardering	- Een klacht of melding
In- of externe audit	- Een positieve bevinding of een verbeterpunt	- Een afwijking
Onderzoek door inspectie, accountant of ketenpartner	- Een positieve uitkomst	- Negatieve bevindingen of kritiek
Onderzoek naar bijvoorbeeld klant- of medewerkerstevredenheid	- Mooie resultaten	- Tegenvallende resultaten
Resultaten van de organisatie (managementinformatie)	- Doelstellingen worden (ruimschoots) behaald	- De realisatie van doelstellingen loopt achter

kunt u tijd en aandacht besteden aan het ontwerpen van een goed proces, met een duidelijke kop en staart en met helder verdeelde taken en verantwoordelijkheden.

Bepaal voor welke verschillende soorten situaties u het proces van continue verbetering ontwerpt; waar kan uw organisatie van leren? U kunt continu verbeteren opstarten vanuit zowel positieve als negatieve aanleidingen zoals in bovenstaand schema.

Hoewel de neiging bestaat vooral te focussen op het negatieve, geeft het zeker voordeel om continu verbeteren ook te benaderen vanuit positieve aanleidingen. Het motiveert en kan leiden tot meer succes: iets waar veel organisaties zeker behoefte aan zullen hebben.

Wanneer u heeft vastgesteld voor welk soort situaties het proces van toepassing is, bepaalt u per gebeurtenis wie welke ver-

## CASUS: CERTIKED-KLANT VOLGT BEVINDINGEN KORDAAT EN GRONDIG OP

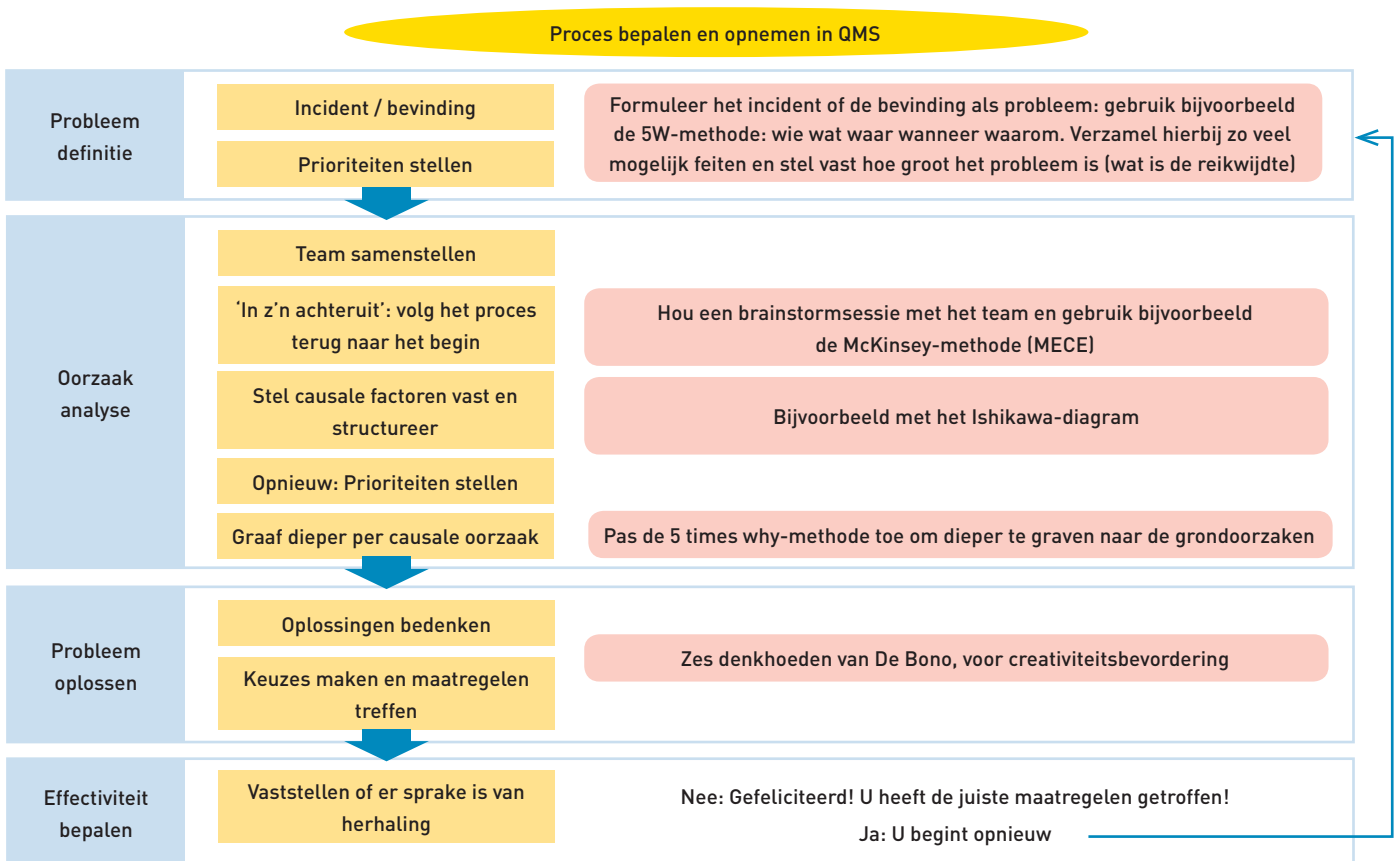
In één van onze onderzoeken werd bij een organisatie die al jaren gecertificeerd is, een tekortkoming (ook wel major non conformity) geconstateerd, namelijk: 'De monitoring en bijsturing van KPI's op kritische procesonderdelen van de zorgteams is beperkt en niet conform eigen kwaliteitsmanagementsysteem.' De organisatie is er voortvarend mee aan de slag gegaan en heeft corrigerende maatregelen getroffen. Een korte impressie.

De beleidsadviseur Kwaliteit van de organisatie vertelt: 'De bevinding was dat het management en het bestuur niet actief sturen op belangrijke kwaliteitsindicatoren. Dit was in een eerder stadium door het eigen bestuur ook al vastgesteld. Door de externe audit kwam er flinke druk om het probleem grondig te analyseren en de juiste maatregelen te nemen. Vanuit een brainstormsessie met het kwaliteitsteam kwamen we op een paar belangrijke factoren die als oorzaak aan te wijzen zijn:

1. De externe omgeving veranderde in 2014 dusdanig en de ene verandering volgde de andere in steeds hoger tempo op. Wanneer we onze KPI's hadden bijgesteld, waren ze eigenlijk al weer achterhaald. Het was daarom een bewuste keuze om sommige zaken 'on hold' te zetten, totdat de harde eisen en kaders duidelijk waren.
2. Bepaalde maatregelen waren al getroffen, maar hadden ten tijde van de toetsing nog onvoldoende tijd gekregen opgevolgd te worden. Denk aan het uitvoeren van nieuwe metingen en een nieuwe inrichting van de financiële controllersfunctie en bijbehorende processen.

De organisatie heeft vervolgens een allesomvattend plan van aanpak geschreven om de vernieuwde marktomstandigheden te verwerken in het kwaliteitssysteem. Hierdoor kon opvolging gegeven worden aan de al in gang gezette maatregelen.

'Met dit plan zorgen we dat we weer volledig "in control" komen. Dat naast financiële KPI's we ook weer sturen op kwalitatieve indicatoren én dat we weer een kwaliteitssysteem hebben dat in lijn is met de markt', sluit de beleidsadviseur kwaliteit af.



Proces van continu verbeteren.

antwoordelijkheid heeft. Vragen die kunnen helpen:

- Wie achterhaalt de oorzaak? Bijvoorbeeld voor interne audits: vraagt u van de interne auditor om de oorzaak te achterhalen van zijn of haar bevindingen of doet de lijnverantwoordelijke dat?
- Wie bedenkt corrigerende maatregelen?
- En om het proces af te ronden: wie stelt vast of de getroffen, corrigerende maat-

regelen het juiste effect hebben? Zodat de gebeurtenis niet nogmaals voorkomt.

Bedenk bij het ontwerpen van dit proces dat voor corrigerende maatregelen draagvlak nodig is. Vanuit onze ervaring bevelen wij van harte aan om het proces van continu verbeteren vast te leggen en op te nemen in het kwaliteitsmanagementsysteem.

## 2. Definieer het probleem en stel prioriteiten

Het proces staat vast en vervolgens is er sprake van een 'gebeurtenis', waar het proces voor ontwikkeld is. U hoeft niet voor elke gebeurtenis een volledige oorzakenanalyse uit te voeren, daar heeft u waarschijnlijk helemaal geen tijd voor. Stel daarom prioriteit door de gebeurtenis te formuleren als een probleem. Een handig hulpmiddel hierbij is de 5W's: wie, wat, waar, wanneer en waarom. Verzamel hierbij zo veel mogelijk feiten en stel vast hoe groot het probleem is, ofwel: wat is de reikwijdte?

Als u deze stap heeft gezet, kunt u bepalen wat de organisatie wil oplossen via de 'Koninklijke route': u wandelt door alle stappen van het proces heen om de grondoorzaken

en de root causes te achterhalen. Hoe gaat u om met de niet geprioriteerde probleemstellingen? Dat bepaalt u uiteraard zelf. Voor sommige gebeurtenissen is alleen 'herstel' nodig, voor andere gebeurtenissen bepaalt u zonder grondige oorzakenanalyse corrigerende maatregelen.

## 3. Voer de oorzakenanalyse uit

Oorzakenanalyses worden uitgevoerd om oorzaken van problemen te achterhalen en herhaling te voorkomen. Een oorzakenanalyse geeft antwoord op de vragen wat er gebeurde en waarom het gebeurde. Vanaf dat punt kunnen corrigerende maatregelen worden bepaald om te voorkomen dat de gebeurtenis zich herhaalt. U zult ontdekken dat er voor elke gebeurtenis meerdere oorzaken zijn, zoals menselijke handelingen, procedures en beleidskeuzes.

U begint met een team samen te stellen voor het uitvoeren van de oorzakenanalyse. Dit team gaat aan de slag en volgt het proces voorafgaande de gebeurtenis: stapje voor stapje wordt het proces teruggelopen. Onderweg in het proces komen handelingen naar voren die causale factoren kunnen zijn: zij hebben mogelijk bijgedragen aan de gebeur-

## DEFINITIES

In dit artikel zijn de volgende definities aangehouden:

- Correctie = het plegen van herstel voor dat ene incident of probleem.
- Corrigeren = het treffen van structurele maatregelen om herhaling van incidenten of problemen te voorkomen.
- Preventie = het treffen van structurele maatregelen die een mogelijk incident of probleem voorkomen. Het incident of het probleem is nog niet eerder voorgekomen. Preventieve maatregelen komen veelal voort uit een risicoanalyse of een management review.

Vrij vertaald van ISO 9000:2005.

tenis. Als hulpmiddel kunt u een methode toepassen die veel gebruikt wordt door consultancybureau McKinsey: mutually exclusive, collectively exhaustive (MECE). Ofwel: wederzijds uitsluitend, gezamenlijk uitputtend. Causale factoren die worden benoemd, mogen elkaar niet overlappen, maar bevatten gezamenlijk wel de volledige oorzaak.

### CAUSALE FACTOREN VASTSTELLEN

Als u alle mogelijke oorzaken heeft benoemd, is het tijd er structuur in aan te brengen. Dit kunt u bijvoorbeeld doen met het Ishikawa-diagram, ook wel bekend als het visgraatdiagram. Dit diagram is een grafische weergave van de hoofdonderwerpen die (mogelijk) bijdragen aan een probleem en waar u de causale factoren in kunt zetten. Het wiel hoeft u hier niet opnieuw uit te vinden, er zijn verschillende indelingen gemaakt voor de hoofdonderwerpen die u kunt gebruiken. Bijvoorbeeld:







- 4 P's: policies, procedures, people en plant/technology (voor dienstenorganisaties).
- 6 M's: mensen, methodes, metingen, machines, materialen en moeder natuur (voor productie-organisaties).
- 7 S-model van Mc Kinsey: strategy, structure, systems, shared values, skills, staff en (management) style.
- 8 P's: people, product, price, promotion, policies, processes, procedures en plant / technology (voor dienstenorganisaties).

Ook voor deze methoden geldt: laat u niet belemmeren, kies degene die het beste bij uw organisatie past en pas hem gerust aan naar uw situatie.

Als mogelijke, causale factoren zijn vastgesteld, is het zaak prioriteiten te stellen: welke van deze factoren wilt u nader onderzoeken? Probeer hiervoor antwoord te geven op de volgende vragen:

- Welk deel van het probleem wordt opgelost als u deze factor oplost? Ofwel: hoe groot is de bijdrage van het oplossen van deze factor voor het oplossen van het hele probleem?
- Op welke andere problemen heeft deze factor mogelijk ook invloed?

De volgende stap is nu het dieper onderzoeken van de geprioriteerde, causale factoren. Een methode die u hiervoor kunt gebruiken

	<b>Witte hoed:</b> gaat uit van objectieve informatie en baseert zich op feiten.
	<b>Rode hoed:</b> reageert vanuit emotie en intuïtie; een verklaring is niet nodig.
	<b>Gele hoed:</b> ziet overal de positieve kanten van, is optimistisch.
	<b>Groene hoed:</b> is creatief en denkt out of the box.
	<b>Zwarte hoed:</b> is de advocaat van de duivel, die alles negatief bekijkt.
	<b>Blauwe hoed:</b> is een procesbewaker, beschouwend vanuit een meta-rol.

De zes hoeden van De Bono.

is 'five times why', de 'vijf keer waarom'-methode. Door te blijven doorvragen waarom iets gebeurde, komt u achter de grondoorzaak of -oorzaken van het probleem.

### 4. Over tot actie: oplossen van het probleem

Zodra de oorzaak is achterhaald, schakelt u over naar het bepalen van oplossingen: corrigerende maatregelen. Die nemen de oorzaak (of oorzaken) van een probleem weg zodat herhaling wordt voorkomen. Is het al duidelijk wat mogelijke oplossingen zijn? Bepaal dan wat nodig is en zorg dat het gebeurt. Is het omvangrijk? Maak dan een projectplan.

Heeft u meer inspiratie en creativiteit nodig om tot oplossingen en besluitvorming te komen? Maakt u dan eens gebruik van de 'zes denkhoeden van De Bono' (zie kader). In het team worden rollen toebedeeld, iedereen zet één (denkbeeldige) hoed op die een rol vertegenwoordigt en bekijkt het probleem en de mogelijke oplossingen vanuit die rol. Als het team kleiner dan zes personen is, zorg dan dat na enige tijd van rol (hoed) wordt gewisseld. Of neem met het hele team gezamenlijk en achtereenvolgens de verschillende rollen in. Uiteindelijk komt het team met corrigerende maatregelen en moet bepaald worden wie wat gaat doen om die maatregelen in praktijk te brengen.

Bij het nemen van een corrigerende maatregel plant het team tegelijk een moment in waarop de effectiviteit van de maatregel getoetst zal worden. Er is geen standaard termijn voor dit soort 'checks'; het hangt volledig af van de maatregel die u treft.

### 5. Bepaal de effectiviteit van de maatregel: heeft u het juiste gedaan?

Als de gebeurtenis zich niet nogmaals heeft voorgedaan, zou u de conclusie kunnen trekken dat de maatregel effectief is geweest. Als de gebeurtenis echter weer voorkomt, moet u bepalen:

- Was de formulering van het probleem juist?
- Waren de vastgestelde oorzaken juist en volledig?
- Waren getroffen maatregelen de juiste?

Op basis van de bevindingen start u ofwel opnieuw met de oorzaakanalyse of u treft andere of aanvullende maatregelen. Net zo lang tot uw conclusie positief is: de corrigerende maatregel is effectief. **Q**

### Over de auteur

*Drs. Sandra Henke is directeur van Certiked, een bureau dat toetst, traint en certificeert in kennisintensieve, dienstverlenende organisaties. Vanuit een adviesfunctie bij diverse organisatieadviesbureaus is zij in aanraking gekomen met kwaliteitsmanagement en continu verbeteren. Sinds 2007 is zij eindverantwoordelijke voor Certiked, onderdeel van de Lloyd's Register Groep.*

### Disclaimer

*Dit artikel is geschreven om het continu verbeteren in organisaties te stimuleren door het uitvoeren van oorzaakanalyses. Het is niet de intentie van de auteur om volledig te zijn in de te gebruiken methoden en technieken of om niet behandelde methoden en technieken ongeschikt te verklaren. Hopelijk zet het u aan het denken en heeft u praktische ideeën opgedaan die u kunt toepassen in uw eigen organisatie.*

## WORKSHOP: 'CONTINU VERBETEREN KUN JE LEREN'

Op maandag 22 juni organiseert Certiked de workshop 'Continu verbeteren kun je leren'. Meer informatie vindt u op [www.certiked.nl](http://www.certiked.nl).