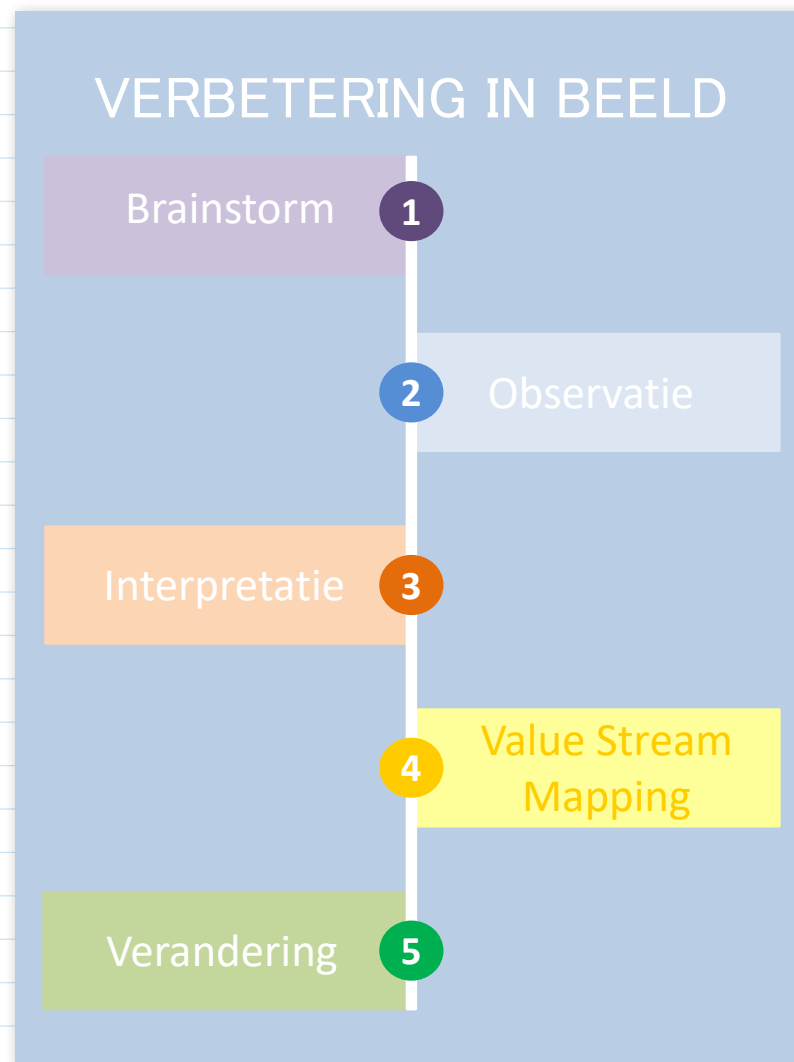


# Stappenplan



## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm **1**

Observatie

Interpretatie

Value Stream Mapping

Verandering

## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm **1** **Doel:**  
Identificeren waar men wel en niet blij mee is

**Tijd**  
60-90 minuten

**Vragen**  
Onderstaande vragen worden klassikaal behandeld en de antwoorden worden opgeschreven. Het is belangrijk eerst stil te staan bij wat er goed gaat alvorens de pijnpunten te bespreken. Zo blijft een positieve houding aanwezig.

- Wat gaat er goed?
- Waar bent u trots op?
- Waar zit de pijn als het gaat om het thema 'Werkdruk'?

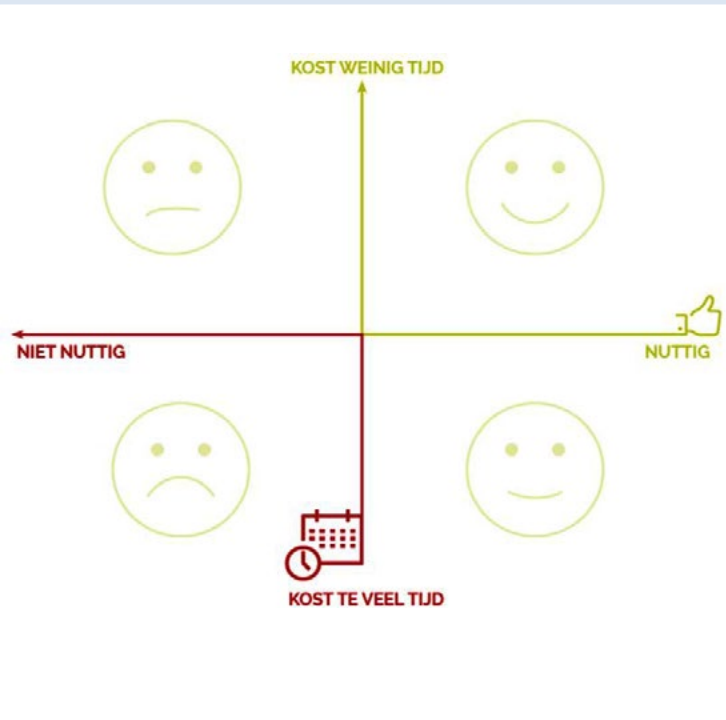
**Pijnpunten**  
De pijnpunten worden gedefinieerd, gegroepeerd en gewaardeerd aan de hand van twee matrices: de Procesmatrix en de Werkdruk-frequentiematrix.

**Selectie**  
Uit de geïdentificeerde pijnpunten wordt een selectie gemaakt. Deze geselecteerde pijnpunten zullen in de workshopreeks behandeld worden. Voor deze selectie wordt gebruik gemaakt van de volgende criteria:

- Neemt de eigenaar van het proces deel aan de workshops?
- Is er support en enthousiasme vanuit andere collega's?
- Is het proces te observeren binnen twee maanden?

## VERBETERING IN BEELD

### Brainstorm 1 Procesmatrix



## VERBETERING IN BEELD

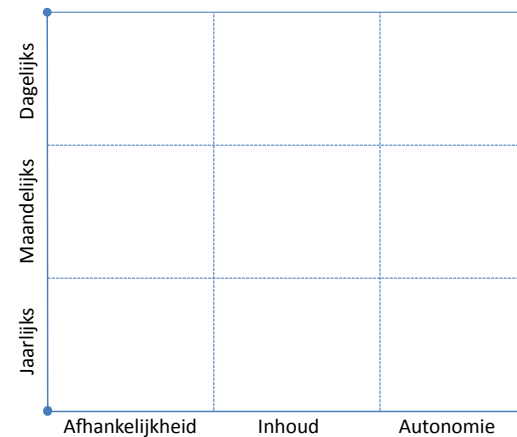
### Brainstorm 1 Werkdruk- frequentiematrix

Werkdruk wordt gedefinieerd volgens één van deze drie aspecten:

**Afhankelijkheid:** Werkdruk ontstaat door afhankelijkheid van anderen/de situatie.

**Inhoud:** Werkdruk ontstaat door de inhoud van de taak.

**Autonomie:** Werkdruk ontstaat door zaken waar men zelf invloed op heeft.



## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

2 Observatie

Interpretatie

Value Stream Mapping

Verandering

## VERBETERING IN BEELD

Observatie **2** **Doel:**  
Objectief beeld krijgen van de huidige situatie

**Tijd:** 30-60 minuten per observatie

### Benodigheden

- Video- of fotocamera
- Geluidsrecorder
- Toestemming voor observatie en gebruik ervan in workshops
- Observator (per observatie minimaal één observator)

### Vorbereiding

- Afspraak voor observatiemoment
- Opstellen en aanzetten van video- en geluidsmateriaal

### Werkwijze

- Laat de persoon hardop denken en handelingen omschrijven.
- Houd in de gaten wanneer het proces is beëindigd.
- Beëindig de video- en geluidsopname zodra het proces is afgelopen.

### Belangrijk

Regel toestemming voor video-, foto- of geluidsopnames. Communiceer dat deze opnames collega's objectief inzicht geven in het proces. Probeer wanneer dit niet mogelijk is m.b.v. van aantekeningen het proces te beschrijven om tot een zo goed mogelijk beeld van het proces te komen.

## VERBETERING IN BEELD

### Observatie **2** Aandachtspunten observatie

#### Observeer activiteiten:

- Hoe verloopt de start?
- Hoe verloopt de afronding?
- Is duidelijk waarom de activiteit op dat moment nodig is?
- Voegt de activiteit waarde toe?

#### Observeer tijdsbesteding aan:

- Losse activiteiten (waardevol en niet-waardevol)
- Wachten, zoeken, voorbereiden, overleggen, etc.

#### Observeer afhankelijkheden:

- Verstoringen van activiteiten
- Onduidelijkheden m.b.t. correct uitvoeren activiteiten
- Herhaaldelijk uitvoeren van vergelijkbare activiteiten
- Invloed van omgeving op activiteiten
- Oorsprong van vertraging

## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie **3**

Value Stream Mapping

Verandering

## VERBETERING IN BEELD

Interpretatie **3** **Doel:**  
Overzicht krijgen van processtappen

**Tijd:** 60-120 minuten per observatie

**Benodigheden**

- Video-, foto- en/of geluidsopnames van de observatie
- Computer
- Ruimte voor aantekeningen
- Onderzoeker(s)

**Werkwijze**

- Start de video- of geluidsopname of bekijk de foto's en aantekeningen.
- Probeer duidelijk de stappen van het proces te onderscheiden.
- Noteer per processtap de tijden van het fragment en geef dit fragment een duidelijke naam.
- Maak een selectie van 5-10 meest relevante fragmenten voor de komende workshop.

**Belangrijk**

Houd de eventuele andere processen in je achterhoofd. Het kan voorkomen dat fragmenten bruikbaar zijn voor een ander proces.

## VERBETERING IN BEELD

### Interpretatie **3** Aantekeningen interpretatie

Fragment	Titel	Relevantie

## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie

4 Value Stream Mapping

Verandering

## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping 4

#### Doel:

Een gegeneraliseerd proces opstellen

**Tijd:** 60-90 minuten per proces

#### Benodigheden

- Beamer en computer
- Workshopruimte
- Introductiepresentatie Value Stream Mapping (VSM)
- Workshopdeelnemers (incl. geobserveerde persoon)
- Video-interpretatie
- Postervellen (A1) met verschillende kleuren markers

#### Vorbereiding

- Plaats twee postervellen met markers voor problemen en ideeën.
- Leg drie postervellen met markers neer op een andere tafel.
- Geef een introductie over VSM aan de hand van de presentatie.

#### Procesbespreking

- Laat de fragmenten één voor één zien. Standaard media-software op computers is voldoende om deze fragmenten te tonen in de workshopruimte. Spoel door naar de tijden van de desbetreffende fragmenten binnen iedere video-opname.
- Geef ruimte voor overleg en discussie na elk fragment.
- Laat problemen en ideeën voor verbetering opschrijven op de vellen.

Vervolg op volgende pagina



## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping

4

#### Doel:

Een gegeneraliseerd proces opstellen

#### Proces tekenen

- Laat de deelnemers bepalen wie de klant, de leverancier, andere actoren en ict-systemen zijn van het proces. Noteer deze in het VSM-schema.
- Vraag de geobserveerde persoon de processtappen nogmaals één voor één kort te beschrijven.
- Laat de andere deelnemers deze procesactiviteiten noteren in het VSM-schema.
- Geef de volgorde van de activiteiten aan met pijlen.
- Plaats alle problemen die naar boven zijn gekomen tijdens het bekijken van de videofragmenten. Geef deze weer met een ster.
- Voeg eventuele andere problemen toe.
- Geef eventuele oplossingen weer in een wolk.
- Controleer of alle processtappen zijn opgenomen in het VSM.
- Link actoren en ict-processen aan de activiteiten.
- Kwantificeer processtappen waar mogelijk. Noteer dit in de datazijde.

#### Belangrijk

- Zorg ervoor dat de discussie die ontstaat relevant blijft. Stuur bij zodra er wordt afgeweken van het betreffende proces.
- Problemen en ideeën behoren in deze fase van VSM geen grote aandacht te krijgen. Het is wel belangrijk problemen te erkennen zodra deze benoemd worden. Schrijf ze op en kom er op een later moment op terug. Hierdoor voelen de deelnemers zich gehoord en wordt de motivatie behouden.

## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping

4

#### Problemen

Ruimte voor noteren van problemen:

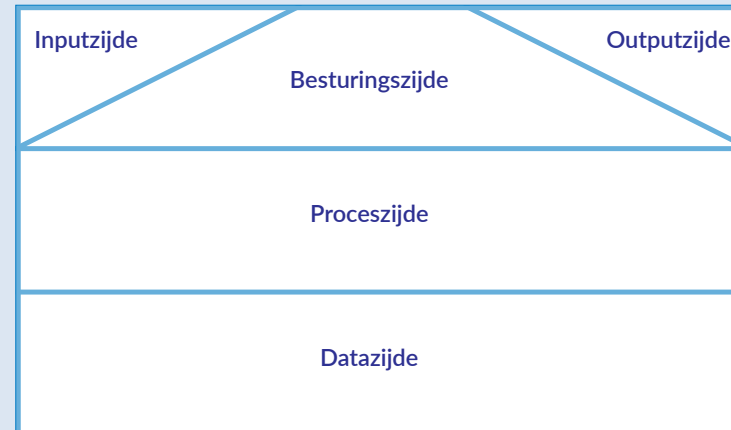
## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping **4** Ideeën

Ruimte voor noteren van ideeën ter verbetering:

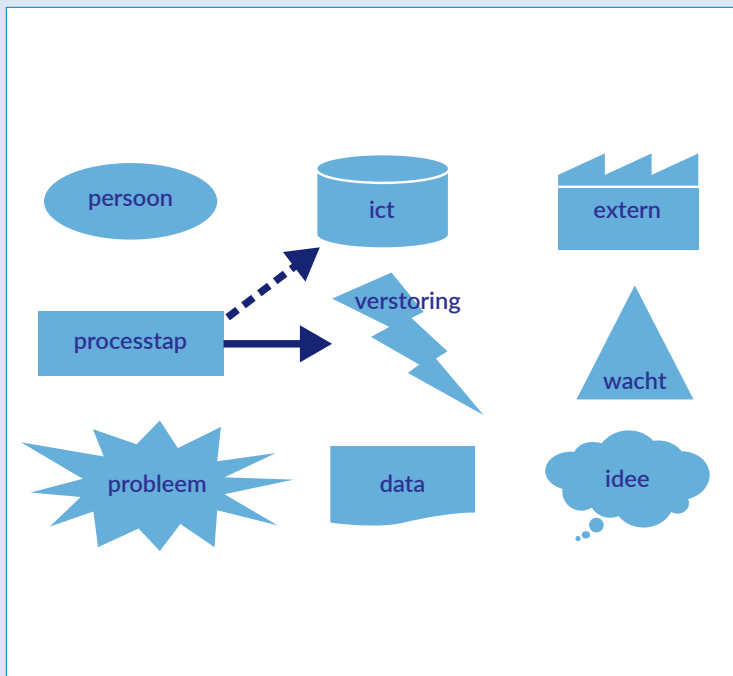
## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping **4** VSM-schema



## VERBETERING IN BEELD

### Value Stream Mapping **4** VSM-symbolen



## VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie

Value Stream  
Mapping

Verandering **5**

## VERBETERING IN BEELD

Verandering **5** **Doel:**  
Problemen omvormen  
naar ideeën

**Tijd:** 60-120 minuten per proces

### Benodigheden

- Inge vulde VSM
- Workshopruimte
- Workshopdeelnemers (incl. geobserveerde persoon)
- Postervellen (A1) met verschillende kleuren markers

### Vorbereiding

- Hang de ingevulde VSM op een zichtbare plaats aan de muur.
- Bereid het postervel 'Problemen lokaliseren' voor.
- Bereid het postervel 'Ideeën genereren' voor.

### Probleem lokaliseren

- Loop met de deelnemers het proces door a.d.h.v. de ingevulde VSM.
- Fris de problemen op. Kom tot overeenstemming over de volledigheid van de problemen in het proces.
- Laat de deelnemers elk probleem in één van de kolommen van het postervel 'Problemen lokaliseren' plaatsen: 'vorbereiding', 'uitvoering' of 'evaluatie'.
- Bekijk met de deelnemers in welk gebied de meeste problemen zich voordoen.

Vervolg op volgende pagina

## VERBETERING IN BEELD

### Verandering **5** Doel: Problemen omvormen naar ideeën

#### Ideeën genereren

- Laat de deelnemers voor elk probleem ten minste één oplossing bedenken.
- Laat deze ideeën in het kwadrant 'Ideeën genereren' noteren onder 'organisatie', 'ict', 'persoonlijk' of 'samenwerken'.
- Bespreek alle ideeën en bepaal welke te realiseren zijn.
- Maak een lijst van deze concrete actiepunten en communiceer deze met collega's die niet aan de workshop hebben deelgenomen.
- Benoem leiders/verantwoordelijken per actiepunt.

#### Belangrijk

- In deze fase is het belangrijk dat de deelnemers hun gevoelens en mening over zowel de problemen en ideeën kunnen uitspreken. Neem hier dan ook ruim de tijd voor.
- Om te waarborgen dat er na de identificatie van concrete actiepunten actie ondernomen wordt, zullen initiatiefnemers aangewezen worden die het voortouw nemen. Zo krijgen zij autoriteit om anderen aan te spreken en tevens kunnen zij hierop zelf aangesproken worden.

## VERBETERING IN BEELD

### Verandering **5** Problemen lokaliseren

Ieder probleem wordt geplaatst onder één van deze drie stappen:

- Voorbereiding:** Het probleem ontstaat tijdens de voorbereiding van het proces.
- Uitvoering:** Het probleem ontstaat tijdens de uitvoering van het proces.
- Evaluatie/reflectie:** Het probleem ontstaat door de gestelde eisen aangaande het proces.

Voorbereiding

Uitvoering

Evaluatie/reflectie

## VERBETERING IN BEELD

### Verandering **5** Ideeën genereren

Voor ieder probleem wordt ten minste één idee geplaatst onder deze vier vlakken:

- Organisatie:** Het probleem is op te lossen door iets in de structuur van het proces aan te passen.
- ict:** Het probleem is op te lossen met behulp van ict.
- Samenwerking:** Samenwerking vermindert het probleem.
- Persoonlijk:** Individuele acties verminderen het probleem.

Organisatie

ict

Samenwerking

Persoonlijk

## VERBETERING IN BEELD

### Verandering **5** Actiepunten presenteren

#### Naam werkdrukveroorzakend proces

Nr.	Concreet actiepunt	Initiatiefnemer