

Eerste hulp na onderzoeken

Er zijn verschillende momenten die een impuls kunnen geven aan het continu verbeteren in uw organisatie. Een van die momenten is de externe audit door Certiked. Het onderzoeksteam stelt bevindingen vast en u wordt gevraagd een oorzaakanalyse en oplossingsrichting aan te leveren. Deze worden door de teamleider in het onderzoeksverslag (het auditrapport) opgenomen.

In praktijk zien we dat veel organisaties zoekende zijn naar hoe zij een goede oorzaakanalyse maken. Soms wordt de bevinding in een oorzaakanalyse herhaald ('*er worden inderdaad geen functioneringsgesprekken gevoerd*') of wordt te snel een oorzaak aangewezen voor de bevinding. Daardoor is de organisatie niet in staat de oorzaak weg te nemen van een bevinding en wordt alleen 'herstel gepleegd'. Met deze handreiking wil Certiked haar klanten op het goede spoor zetten: hoe kunt u een oorzaakanalyse uitvoeren?

Wat is een oorzaakanalyse en hoe doet u dat?

Een oorzaakanalyse is een **proces** waarmee de onderliggende oorzaak van de geconstateerde aanmerking of tekortkoming wordt onderzocht. Om de benodigde verbetering succesvol door te kunnen voeren, is van belang dat de oorzaak van de bevinding effectief wordt verholpen.

Er zijn verschillende methodes voor het uitvoeren van een oorzaakanalyse. Een handige is de 'five-times-why' aanpak, de vijf keer waarom methode. U stelt net zo vaak de 'waaromvraag' tot u de grondoorzaak (de root cause) hebt achterhaald. Hieronder geven we een voorbeeld:

Voorbeeld

In een Certiked-onderzoek is de volgende aanmerking geconstateerd:
Er is geen geaggregeerde informatie over opgedane ervaringen in projecten, waardoor de organisatie onvoldoende leert en verbetert.

Informatie van in- en externe evaluaties wordt niet geaggregeerd.

Wat is hiervan de oorzaak?

- (1) Waarom is er geen geaggregeerde informatie van opgedane ervaringen?
Antwoord: Ervaringen worden niet vastgelegd.
- (2) Waarom worden ervaringen niet vastgelegd?
Antwoord: we bespreken projecten en (leer)ervaringen uit projecten soms tijdens een werkoverleg. Daar worden geen notulen van gemaakt.
- (3) Waarom worden geen notulen gemaakt van het werkoverleg?
Antwoord: er worden alleen projecten besproken waar een probleem of incident is. Dat wordt vervolgens opgelost. 'Lessons learnt' staan niet nadrukkelijk op de agenda.
- (4) Waarom staan 'lessons learnt' niet op de agenda?
Antwoord: we geven er geen prioriteit aan. We zijn te druk met de huidige en volgende projecten.
- (5) Waarom krijgt evalueren en delen van ervaringen geen prioriteit?

Antwoord: we hebben ons niet gerealiseerd dat alle ervaringen samen een bron kunnen zijn voor verbeteringen. We lossen problemen en incidenten op maar kijken niet naar verbeteringen op basis van opgedane ervaringen.

Conclusie

Na het uitvoeren van de vijf-keer-waarom-methode in dit voorbeeld kunnen we het volgende concluderen:

- Het werkoverleg focust zich op de lopende projecten;
- Het werkoverleg is bedoeld om problemen en incidenten in lopende projecten te bespreken;
- Er worden geen notulen gemaakt van het (actiegerichte) werkoverleg;
- Er zijn geen afspraken over hoe om te gaan met opgedane ervaringen in projecten.

Op basis van deze conclusie kan de organisatie maatregelen nemen om te leren van opgedane ervaringen en structureel te verbeteren. Overigens: als na vijf keer waarom de root cause nog niet duidelijk is, kunt u de waaromvraag gewoon nogmaals stellen.

Het is natuurlijk niet verplicht deze methodiek toe te passen, maar het volgen van de beschreven stappen kan wel helpen om tot een goede oorzaakanalyse te komen.

Reikwijdte bepalen

Om de kans tot verbeteren maximaal te benutten, dient ook de reikwijdte van de bevinding te worden vastgesteld. Dat houdt in dat wordt vastgesteld voor welke onderdelen of processen binnen de organisatie de bevinding geldt. In het gegeven voorbeeld kan de uitkomst hiervan bijvoorbeeld zijn (niet uitputtend):

- Er zijn meer vormen van overleg waar geen notulen worden gemaakt;
- In meerdere overlegvormen zouden 'lessons learnt' aan de orde kunnen komen;
- Het niet vastleggen van zaken zorgt ervoor dat gegevens niet geaggregeerd kunnen worden;
- De organisatie laat op meerdere terreinen kansen liggen om te leren van ervaringen en structureel te verbeteren.

Waarom een oplossingsrichting opnemen in het rapport?

Het in een onderzoeksrapport opnemen van een door de getoetste organisatie zelf geformuleerde oplossingsrichting, geeft aan dat het nadenken over een oplossing is begonnen. Hiermee wordt voorkomen dat pas in de aanloop naar een volgend onderzoek over de gewenste verbetering wordt nagedacht. Wat inhoudt dat er niet of nauwelijks tijd overblijft voor verdere uitwerking en implementatie van de oplossing.

De nadrukkelijke 'oplossingsrichting' betekent dat u beschrijft aan wat voor soort maatregelen u denkt. Als u goede redenen heeft om van deze maatregelen af te wijken en andere maatregelen treft, dan vernemen we dat graag tijdens de herstelcontrole (bij tekortkomingen) of het volgende reguliere onderzoek (bij aanmerkingen).

Doorgevoerde verbetermaatregelen worden door ons in het eerstvolgende onderzoek getoetst op effectiviteit in relatie tot de geconstateerde aanmerking of tekortkoming.