

Verbeteren draait vaak om kosten – maar mensen willen meer

Betere oplossingen door meerwaarde voor álle betrokkenen

Verbeteren is hot, maar wat als kostenreductie de enige drijfveer is? Dan blijft het draagvlak vaak beperkt – en stranden veel projecten voortijdig. Medewerkers raken pas echt betrokken als verbeteringen ook sociale en ecologische waarde hebben. Tijd om breder naar waarde te kijken.

Door Ton van Kollenburg en Emma Vissers

Veel organisaties richten zich bij continu verbeteren vooral op het elimineren van verspillingen, meestal met financiële waarde als uitgangspunt. Een evaluatie van 34 afstudeerscripties van studenten op diverse hogescholen liet zien dat 33 projecten primair gericht waren op kostenreductie of productiviteitsverhoging. Slechts één project – over het verkorten van de doorlooptijd bij WMO-aanvragen – leek in eerste instantie te draaien om klantwaarde, maar bleek uiteindelijk gemoedteerd door juridische risico's en mogelijke boetes. Kortom: ook daar stond financiële waarde centraal.

Tegelijkertijd blijkt uit ander onderzoek dat medewerkers juist enthousiaster raken als verbeterprojecten ook sociale of ecologische aspecten meenemen. Denk aan thema's als werkdruk, duurzaamheid of zingeving. Het roept de vraag op: wordt het niet tijd om waarde breder te definiëren?

Waarom zoveel projecten stranden

De theorie achter continu verbeteren is helder: een gestructureerde aanpak met stappen als define, measure, analyze, improve en control zou moeten leiden tot blijvende verbetering. In de praktijk loopt het anders. Uit inventarisaties met verbeteraars in binnen- en buiten-

land blijkt dat slechts 30 tot 35% van de projecten deze volledige cyclus doorloopt. Dat betekent dat tweederde van de verbeterinitiatieven ergens gedurende het verbeterproces stranden en hun belofte niet waarmaken.

Aanvankelijk dachten we dat vooral het borgen van verbeteringen vaak werd overgeslagen. Maar vervolgonderzoek van Anne van Hoof en Ton van Kollenburg bracht iets anders aan het licht: in veel gevallen worden oplossingen überhaupt niet geïmplementeerd. Een verdieping van de analyse liet zien dat dit meestal twee oorzaken heeft. De eerste is gebrek aan draagvlak. Oplossingen sluiten onvoldoende aan bij de praktijk, het probleem leeft niet in de organisatie of het past niet bij de cultuur. De tweede oorzaak zit in de kwaliteit van de oplossing zelf: te abstract, onvoldoende onderbouwd of simpelweg niet concreet genoeg om echt mee aan de slag te gaan.

Wat levert dan wél waarde op?

Het lijkt een open deur, maar wordt zelden systematisch toegepast: als betrokkenen ervaren dat een oplossing echt waarde voor hén heeft, neemt de kans op succesvolle implementatie flink toe. Niet alleen de opdrachtgever moet voordeel zien, maar álle directe stakeholders – van uitvoerders tot

teamleiders en ondersteuners. Dit vraagt om een bredere blik op waarde: niet alleen economisch, maar ook sociaal en ecologisch. Die benadering staat centraal in meervoudige waardecreatie, waarbij verschillende belangen tegen elkaar worden afgewogen met als uitgangspunt dat geen enkele stakeholder erop achteruitgaat.

Meervoudige waarde concreet maken

Om dit concept in de praktijk te testen, werkten studenten van de minor Continu Verbeteren van Avans Hogeschool aan 22 verbeterprojecten bij diverse organisaties. In twee blokken van elk tien weken leerden zij eerst de theorie (lean en six sigma) en pasten ze die vervolgens toe in de praktijk.

We vroegen hen meervoudige waardecreatie actief te betrekken bij hun aanpak. Na een introductie op het concept gingen de studenten in korte iteraties aan de slag. In de eerste stap brachten zij de directe stakeholders in kaart, met behulp van een stakeholderanalysetool. Daarna verzamelden zij in gesprekken citaten van stakeholders over wat zij belangrijk vonden in het project. Deze uitspraken werden vervolgens vertaald naar generieke waarden (zoals eerlijkheid, samenwerking of efficiëntie) op basis van



Studenten presenteren meervoudige waardecreatie.

een model ontwikkeld door Avans-collega Elena Lomeli Aguirre. Daardoor konden we de uitspraken van de betrokkenen groeperen. Uitspraken zoals: ‘Ik leer hier elke dag wat nieuws’ en ‘je mag hier iets uitproberen’ kunnen dan bij elkaar worden gebracht onder de waarde leergierigheid. De waarden werden teruggekoppeld aan de stakeholders om te verifiëren of ze klopten met hun beleving.

Waarde als selectie criterium

Om keuzes binnen het project te onderbouwen, ontwikkelden we een eenvoudige methode waarbij mogelijke oplossingen werden gescoord op de gevonden stakeholderwaarden. De score liep van -2 (sterke verslechtering) tot +2 (sterke verbetering). De studenten gebruikten deze keuzematrix om op transparante wijze tot een besluit te komen.

Een voorbeeld uit een project: vier alternatieve oplossingen werden beoordeeld op vijf waarden. Daaruit bleek één optie – het ophalen van retourmaterialen – op alle fronten het best te scoren. Zonder verdere sturing kozen

de studenten in alle projecten voor de oplossing met het meeste stakeholderwaarde. De matrix maakte inzichtelijk waarom. Of zoals een begeleider het verwoordde: ‘Het verraste me hoe vanzelfsprekend studenten sociale waarden gingen meewegen – daar kunnen wij in de praktijk soms nog van leren.’

Wat zeggen de resultaten?

De aanpak leverde een schat aan gegevens op. De studenten spraken gedurende de zeven weken van hun project ruim vier keer met de stakeholders en brachten in totaal 106

unieke stakeholderwaarden in beeld, waarbij de namen zijn gestandaardiseerd (bijvoorbeeld ‘samenwerking’ en ‘samenwerken’ zijn samengevoegd). De top 5 meest genoemde waarden:

1. efficiëntie;
2. betrouwbaarheid;
3. verantwoordelijkheid;
4. samenwerking; en
5. balans (in werkbelasting en productmix).

Efficiëntie blijft belangrijk, zeker omdat het vaak expliciet in de opdracht zat. Maar het

Waarde	Ophalen retour	Magazijn-inrichting	Vloerenleggers inboeken	Doorrolstelling
Eerlijkheid	2	1	-1	2
Vrijheid	1	-1	-1	0
Ethiek	2	1	-2	-1
Plezier	2	1	-2	0
Efficiëntie	2	2	1	-1
Totaal	9	4	-5	0

Keuzematrix om oplossingen te beoordelen op waarden.



is opvallend hoeveel sociale waarden – zoals verantwoordelijkheid en samenwerking – naar voren kwamen.

Meer draagvlak en kwaliteit

We vroegen studenten, docenten en bedrijfsbegeleiders in hoeverre er draagvlak was voor de gekozen oplossing. Uit de 89 antwoorden kwam een gemiddelde score van 3,5 op een schaal van 1 (geen draagvlak) tot 4 (enthousiast). Zelfs als we alleen de 47 niet-studentrespondenten meenemen, blijft een solide 2,8 over. Een duidelijke aanwijzing dat het betrekken van stakeholderwaarden bijdraagt aan acceptatie.

Ook de ervaren kwaliteit van de oplossingen nam toe. Van de respondenten die al eerder studenten begeleidden binnen deze minor ($n = 28$), gaf 70% aan dat de oplossing beter of veel beter was dan in voorgaande jaren. Gemiddeld scoorden de projecten een +1,0 op een schaal van -2 (veel slechter) tot +2 (veel beter); geen van de respondenten gaf een verslechtering aan.

Meer dan een methode

De aanpak van meervoudige waardecreatie blijkt niet alleen methodisch interessant, maar ook logisch vanuit de praktijk. Wie beter luistert naar belanghebbenden, voorkomt verkeerde aannames, verhoogt de betrokkenheid en vergroot de kans op succesvolle uitvoering. Zoals een bedrijfsbegeleider zei: 'Het project past nu echt bij onze praktijk.'

Toch is er ook ruimte voor discussie. Een enkele begeleider stelde dat het betrekken van stakeholders vanzelfsprekend zou moeten zijn. Maar juist de praktijk laat zien dat dit vaak onvoldoende gebeurt – zeker bij studenten, maar ook bij ervaren verbeteraars. Juist daarom loont het om hier expliciet aandacht aan te geven.

Verbeteren met bredere blik

Wat ons betreft stopt het niet bij sociale waarde alleen. De benadering biedt ook ruimte om maatschappelijke en ecologische thema's, zoals duurzaamheid of biodiversiteit, mee te nemen – zeker als deze aansluiten

bij de kernwaarden van een organisatie.

Dat maakt verbeterprojecten niet alleen effectiever, maar ook relevanter in het licht van bredere maatschappelijke uitdagingen.

Daarom zetten we dit traject voort. In het komende studiejaar gaan we opnieuw met studenten, stagiaires en professionals aan de slag met meervoudige waardecreatie in verbeterprojecten. Organisaties die willen meedoen of meer willen weten, zijn van harte welkom. Neem dan contact op via ajc.vankollenburg@avans.nl. **Q**

Over de auteurs

Ton van Kollenburg is lector Impactvolle Waardeketens bij het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap van Avans Hogeschool, voorzitter van het Lean Certification Platform en auteur van meerdere lean studieboeken.

Emma Vissers is junior onderzoeker bij hetzelfde lectoraat en werkt daarnaast als Customer Success Consultant bij Motivate B.V.