

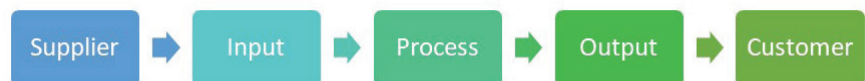
# Kunnen we het nut van SIPOC vergroten?

De procesverbetertool SIPOC bestaat al sinds de jaren tachtig. In de basisvorm biedt het model een resultaat- en klantgerichte kijk op processen. Er ontbreken echter drie belangrijke stukjes informatie. Allereerst ontbreekt de verantwoordelijkheid voor het proces. Ten tweede ontbreekt het doel dat met het proces bij de klant wordt gediend, ook bekend als de outcome. Ten slotte mist het het einddoel van het bedrijfsproces, oftewel de impact. Deze twee doelen bepalen het nut van het proces. Hoogste tijd om iets aan het SIPOC-diagram toe te voegen?

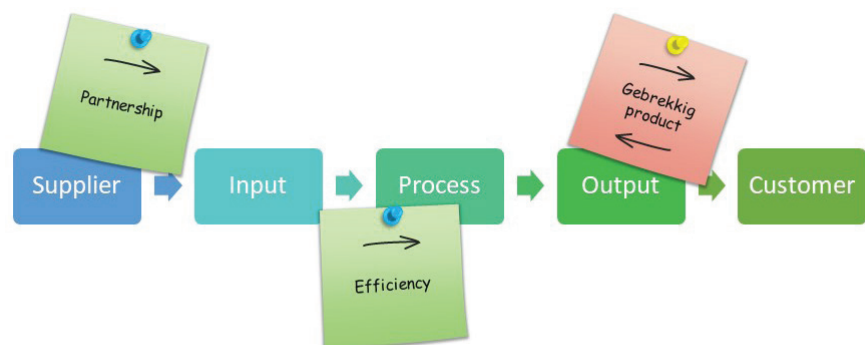
Door Antonie Reichling

Dit artikel laat zien hoe SIPOC eenvoudig kan worden aangepast om ook de outcome en impact van de toepassing van de outputs die door processen worden geleverd, weer te geven. Aangezien met name in kennis-gestuurde, professionele bedrijfsprocessen de belangrijkste oorzaken van kwaliteitsproblemen liggen in de interfaces tussen de samenstellende processen, en niet in de processen zelf, vergroot deze aanpassing de inzichten verkregen uit en daarmee de effectiviteit van het SIPOC-diagram aanzienlijk.

Het SIPOC-diagram zou aan het einde van de jaren tachtig zijn ontstaan als een instrument voor Total Quality Management en, veel later, als een hulpmiddel in de Six Sigma-benadering van continue procesverbetering. SIPOC



Figuur 1.



Figuur 2.

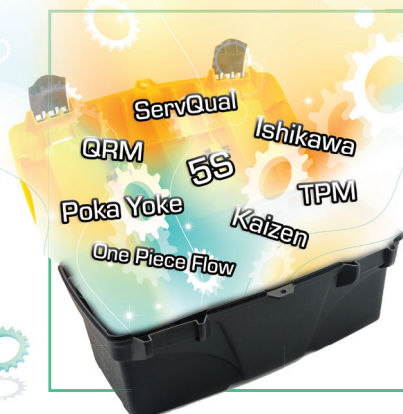
wordt gebruikt tijdens de Definitiefase van de DMAIC-verbeteringscyclus.

Voor het geval u niet bekend bent met SIPOC... wat is SIPOC? SIPOC-diagrammen worden gebruikt voor het analyseren en verbeteren van processen. Ze 'boxen' processen tussen leveranciers en inputs aan de ene kant en outputs en klanten aan de andere kant. Daarmee verduidelijken ze de toegevoegde waarde tussen input en output, oftewel de toe te kennen verantwoordelijkheid (figuur 1).

Zodra een proces duidelijk is vastgelegd in een SIPOC, kunnen de sterke punten en de ruimte voor verbetering worden geïdentificeerd. Dit gebeurt vaak in een brownpaper sessie, met behulp van sticky notes (figuur 2).

In deze rubriek beschrijven specialisten hoe zij een of meerdere kwaliteitsinstrumenten succesvol hebben ingezet. Hierbij kan het zowel gaan om nieuwe instrumenten als om bestaande instrumenten die toegepast zijn in een nieuwe context.

**De Gereedchapskist Kwaliteitsmanagement** is ook het podium voor kwaliteitsmanagers die hun succesvolle toepassingen willen melden. Bent u zo iemand? Stuur dan een e-mail naar [redactie@ennk.nl](mailto:redactie@ennk.nl)



SIPOC-diagrammen voor processen kunnen worden samengevat in een tabel (tabel 1).

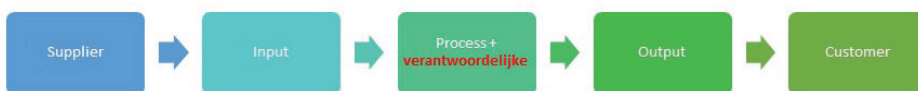
De flow van het bedrijfsproces is impliciet aanwezig. In figuur 3 is die flow gevisualiseerd.

### De gemiste kansen

Tot zover de SIPOC. Wat valt er op te merken? Verrassend genoeg wordt de entiteit – afdeling, medewerker – die verantwoordelijk is voor het proces niet vastgelegd in deze manier van het beschrijven van processen. Je zou mogen concluderen dat die juist de primaire doelgroep is voor alle inzichten die de SIPOC kan opleveren.

Het Engels biedt voor verantwoordelijkheid een tweetal termen, responsibility en accountability. Responsibility beschrijft de verantwoordelijkheid om tot een overeengekomen output te komen, accountability beschrijft de verantwoordelijkheid te voorzien in de behoefte die door de output moet worden gediend. Accountability is zo verbonden met het eigenaarschap van de businesscase voor de ontwikkeling of productie van een output, oftewel het Waarmee en het Waartoe van het proces.

Wat betreft de vraag ‘waartoe?’, deze kan op twee niveaus worden beantwoord. Het eerste niveau, het niveau van outcome<sup>2</sup> op de korte termijn, betreft het vervullen van de behoeften van de directe gebruikers van de output. Dat betekent dat de directe gebruikers de output kunnen benutten om op hun beurt de outcome veilig te stellen. Het tweede niveau betreft, door middel van de keten van processen en de ‘intermediate outcomes’ daarvan, het voldoen aan de behoeften van de eindbegunstigen: klanten, burgers, de samenleving. Dit wordt outcome op de lange termijn of impact genoemd. Zo zou, bijvoorbeeld, een nieuwe toepassing voor een IT-systeem een snellere uitvoering van klantverzoeken mogelijk



Figuur 4.

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Klant	Bestelling	Opnemen bestelling	Opgenomen bestelling	Keuken
Ober	Opgenomen bestelling	Maaltijd bereiding	Maaltijd	Ober
Keuken	Maaltijd	Serveren	Geserveerde maaltijd	Klant
Ober	Geserveerde maaltijd	Eten	Seintje afrekenen	Ober
Klant	Seintje afrekenen	Incasseren	Geld in het laatje	Eigenaar

Tabel 1.

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Klant	Bestelling	Opnemen bestelling	Opgenomen bestelling	Keuken
Ober	Opgenomen bestelling	Maaltijd bereiding	Maaltijd	Ober
Keuken	Maaltijd	Serveren	Geserveerde maaltijd	Klant
Ober	Geserveerde maaltijd	Eten	Seintje afrekenen	Ober
Klant	Seintje afrekenen	Incasseren	Geld in het laatje	Eigenaar

Figuur 3.

### Definities voor kwaliteit

1. Uit de problemen blijven
2. Volgen van de procedure
3. Conformeren aan specificaties
4. Voldoen aan behoeften en verwachtingen
5. Verwachting overtreffen (Delighting the customer)
6. Voldoen aan de verwachtingen van alle belanghebbenden
7. Managen van people, planet, profit met het oog op toekomstige generaties

Tabel 2.

maken, zijnde de outcome, resulterend in hogere klanttevredenheid en retentie, zijnde de impact.

Als een SIPOC-diagram in zijn eenregelige vorm wordt besproken (figuur 1 en figuur 2), komen outcome en impact niet aan de orde. Voor mij voelt dit een beetje als het gebruik

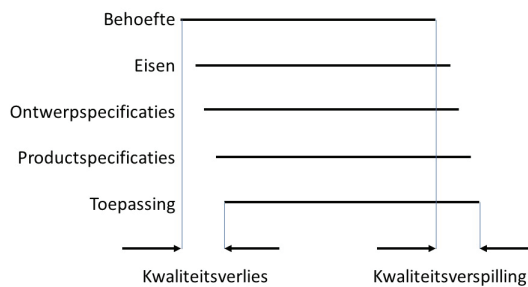
van de ISO9001:1994 in 2023! Of blijven hangen op niet meer dan het derde ambitieniveau voor kwaliteitsmanagement, conformeren aan specificaties (tabel 2).

### Het nut van SIPOC vergroten

Wat stel ik voor om deze situatie te verbeteren? Laten we, als eerste eenvoudige toevoeging aan de SIPOC, de verantwoordelijkheid voor het proces expliciet maken, te weten de verantwoordelijkheid om een output te produceren die beantwoordt aan de met de klant overeengekomen specificaties (figuur 4).

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Klant	Bestelling	Opnemen bestelling <b>Ober</b>	Opgenomen bestelling	Keuken
Ober	Opgenomen bestelling	Maaltijd bereiding <b>Keuken</b>	Maaltijd	Ober
Keuken	Maaltijd	Serveren <b>Ober</b>	Geserveerde maaltijd	Klant
Ober	Geserveerde maaltijd	Eten <b>Klant</b>	Seintje afrekenen	Ober
Klant	Seintje afrekenen	Incasseren <b>Ober</b>	Geld in het laatje	Eigenaar

Tabel 3.



Figuur 5.



Figuur 6.



Figuur 7.



Figuur 8.

Zouden wij nu de verantwoordelijkheden voor de samenstellende processen, de opeenvolgende stappen in een bedrijfsproces, toevoegen aan de SIPOC-diagrammen, zie je welke interfaces – overdrachten tussen verantwoordelijkheden – er voorkomen in de algehele processtroom (tabel 3).

Quality is lost in translation, kwaliteit gaat verloren – of onnodige kwaliteit wordt toegevoegd – in de vertaling. Zoals eerder opgemerkt, vooral in kennisgedreven, professionele bedrijfsprocessen, ligt de belangrijkste oorsprong van kwaliteitsproblemen in de interfaces tussen de samenstellende processen en niet in de processen zelf. De verliezen zijn vooral te wijten aan een gebrekkige verdeling van verantwoordelijkheden en vervolgens aan communicatie en samenwerking op de raakvlakken tussen de verantwoordelijkheden (figuur 5).

In de processen zelf weten de professionals heel goed hoe ze hun steentje moeten bijdragen; de vraag is echter of hun aandeel goed aansluit bij de behoefte van hun directe klanten. ‘Goed’ betekent ook niet te veel leveren, dus kwaliteit zonder toepassing en verspilling van het geld en de tijd die in die kwaliteit is geïnvesteerd.

Willen de professionals in een bedrijfsproces weten of ze de juiste kwaliteit leveren aan hun directe klanten, dan moeten ze de outcome met die klanten bespreken. Uiteraard voortgaand en op gezette tijden tijdens en na de levering.

Wat die outcome is, is te vinden in de SIPOC van die klanten (figuur 6).

Wat is er vervolgens makkelijker dan die outcome in je eigen SIPOC-diagram te noteren, als een constante herinnering aan de behoefte die je output vervult? Dus het SIPOC-diagram aanvullen tot een SIPOCO-diagram? (figuur 7).

Dan de Impact. In het onderhavige geval heeft het noteren van de bestelling twee impacts. In onze context van kwaliteitsmanagement is dat in de eerste plaats dat de klant tevreden is met zijn maaltijd. Ten



Figuur 9.



Figuur 10.

tweede wordt er omzet gerealiseerd. Dit is gevisualiseerd in figuur 8.

Het uiteindelijke resultaat voor de SIPOCOI-procesbeschrijving valt te zien in figuur 9, of, in algemene zin, als weergegeven in figuur 10.

Houd er rekening mee dat de algemene verantwoordelijkheid voor het business process – de opneevolgende processen in de SIPOC- of, beter, SIPOCOI-tabel – de verantwoordelijkheid voor de impact is. Je zou verwachten dat die verantwoordelijkheid bij de eigenaar van het bedrijfsproces hoort. Het zou goed zijn om deze verantwoording duidelijk te maken aan de kop van de SIPOC-tabel.

### Conclusie

In dit artikel is SIPOC uitgebreid naar SIPOCOI en is (mijns inziens) een nuttiger tool geworden. SIPOCOI stelt verantwoorde-lijke mensen in staat om 'te beginnen met het einde voor ogen'<sup>3</sup> en zo voortdurend na te denken of hun resultaat (nog) voldoet aan het doel op korte en lange termijn. En dan met name of het proces de gewenste outcome oplevert en effectief bijdraagt aan de uitein-delijke impact.

De SIPOCOI-inventarisatie kan het beste worden gedaan met alle betrokken partijen, zodat iedereen zijn positie in het grotere geheel van processen begrijpt: of het nu gaat om primaire, ondersteunende of besturende

processen. Dit kan op zijn beurt leiden tot een meer kritische houding ten opzichte van gestandaardiseerde eisen en procedures, het identificeren en gebruiken van effectievere indicatoren en een meer regelmatige evaluatie. Het kan leiden tot een beter ontwerp van overleg op de interfaces. En het zal zeker leiden tot een groter gevoel van doelgerichtheid en zinnigheid bij de betrokken verantwoorde-lijken. **Q**

- 1 Prof. Ir. H.R. Vorstman (1990) *Productmarkt beleid en kwaliteit*
- 2 Weiss (1995) *Theory of Change*
- 3 Stephen R. Covey (1989) *The 7 Habits of Highly Effective People*

### Over de auteur

Sinds 1992 heeft Antonie Reichling een eigen praktijk als business coach en trainer. Met zijn expertise in strategisch management, projectmanagement en kwaliteitsmanagement ondersteunt hij organisaties bij het ontwikkelen van duurzame oplossingen. Hij faciliteerde projecten van een groot aantal organisaties, variërend van kleine ondernemingen via non-profit tot grote publieke instellingen, in binnen- en buitenland. Samen met twee collega's bracht hij De ProjectCheck op de markt, de evaluatietool voor projectmanagement ([www.deprojectcheck.nl](http://www.deprojectcheck.nl)). In 2019 heeft Antonie een certificering als EOQ gecertificeerd Quality Manager behaald.

Meer informatie is te vinden op [www.reichling.nl](http://www.reichling.nl). Antonie is sinds 2000 lid van NNK, het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement.

