Succes met leren!

Ter ondersteuning van de studie bieden wij jullie samenvattingen aan om hiermee de tentamenweken net iets verdraaglijker te maken.

*Disclaimer: Deze samenvatting is gemaakt door studenten. De samenvatting dient als ondersteuning van de leerstof en er zijn dan ook geen rechten te ontlenen aan de inhoud van deze samenvatting*

Wij spreken uit ervaring wanneer we zeggen dat dat studeren namelijk niet altijd meevalt. Daarom hieronder tevens nog wat kleine voedingstips die je wellicht zullen helpen die (studenten) tien binnen te slepen!

**Vis**  
Wist je dat je brein voor 60% uit vet bestaat? Een goede aanvoer van vetten is daarom erg belangrijk. Uiteraard gaat onze voorkeur dan naar onverzadigde vetten, in plaats van verzadigde vetten. En waarin zitten veel onverzadigde vetten? In vis dus! Het eten van zalm, makreel of haring heeft een positief effect op je concentratievermogen. Echte brainfoods dus!

**Bessen**  
We weten waarschijnlijk allemaal wel dat suikers belangrijk zijn om je energielevel op peil te houden. Ook hier is het echter van belang om te kijken wat voor suikers je binnenkrijgt. Natuurlijke suikers zijn veel gezonder dan onnatuurlijk suikers. Zulke natuurlijke suikers zitten veel in fruit, en met name bessen zijn erg gezond. Daarnaast zijn het ook échte vitaminebommen. Kom maar op met die rode en zwarte bessen, aardbeien, bramen en frambozen dus!

**Noten en zaden**  
Noten en zaden bevatten – daar zijn ze weer – veel onverzadigde vetten en beïnvloeden daardoor je concentratievermogen positief. Daarnaast bevatten ze veel ALA, een stofje dat de groei van je hersenen bevordert. Ook helpt het eten van noten en zaden om helder te kunnen nadenken en werkt het stressverlagend.

**Chocolade**  
Chocoladefans opgelet! Wij geven je een geldige reden om lekker veel chocolade te eten. Chocolade werkt namelijk ontspannend en maakt je blij. En laat dat nou net zijn wat je wel kunt gebruiken in zo’n stressvolle tentamenperiode. Hoe puurder de chocolade, hoe beter.

**Avocado’s**  
Dé food hype van dit moment: Avocado’s! Deze heerlijke vrucht bevat precies de goede vetten en helpt je dus om je beter te kunnen concentreren. Daarnaast zorgen avocado’s voor een goede bloeddoorstroming, en daarmee ook voor een goede zuurstofaanvoer in de hersenen.

**Groenten**  
Tomaten, spinazie, bieten, knoflook, broccoli, en ga zo maar door… Zo ongeveer alle groenten zijn echte brainfoods! Zo bevatten tomaten lycopeen, een stofje dat veroudering tegengaat en verbetert spinazie je lange termijn geheugen. Veel groeten eten is dus de boodschap!

Daarnaast nog een laatste gouden tip: Drink genoeg water! Water hydrateert namelijk en zorgt ervoor dat afvalstoffen sneller worden afgevoerd. Daardoor zit je lekkerder in je vel

**Samenvatting DKMQM1A.1**

**Tentamenstof**

* Hoofdstuk 2 van het boek IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement.
* Alle PowerPointpresentaties van de lessen en de lessen zelf.
* Uitgereikte en of opgegeven literatuur, artikelen en opdrachten.

**Tabel 1**. Overzicht literatuur tentamenstof

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Type literatuur** | **Schrijver – Jaartal – Titel – Uitgever** | **Hoofdstuk** |
| Boek | **Chris Bakker, Els Meertens; IKZ, integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement; ISBN 9789001834227, editienummer 6.** | Hoofdstuk 2 |
| Artikel | **Organisatiestructuren** | Hoofdstuk 1 t/m 4 |
| Artikel | **Organisatiestructuren van kleine en middelgrote bedrijven** | Hoofdstuk 1 t/m 4 |
| Artikel | **TVB en RACI** |  |
| Artikel | **GAP en Benchmarking** | Gehele artikel |
| Artikel | **PDCA en Lean en Six Sigma** | Gehele artikel |
| Artikel | **INK model en Balanced scorecard** | Gehele artikel |
| Artikel | **Meten is Weten** | Gehele artikel |
| Artikel | **MVO** | Gehele artikel |
| Artikel | **Uitleg Global Goals** en stakeholdersanalyse | Gehele artikel |

## 1.3 Aanvullend

Iedere Powerpoint-presentatie behorende bij een hoorcollege bevat een afsluitende slide met bronnen die gebruikt zijn. Verder is de studiewijzer QM van belang.

**IKZ Hoofdstuk 2**

Wij spreken van een concurrentievoordeel voor een organisatie wanneer de organisatie iets aanbiedt (product of dienst) wat de klanten kunnen waarderen en wat de concurrentie niet kan aanbieden, iets wat die organisatie met haar producten en/of diensten uniek maakt (**het USP**, Unique Selling Point).

Volgens Porter zijn er twee vragen die centraal staan:

- Wat maakt de organisatie uniek, vanuit het perspectief van de klant?

- Waarin is de organisatie anders en beter dan anderen in de bedrijfstak?

Volgens porten draaien ondernemingsstrategieën om: **Wat doe je niet?** Wil beter wil zijn dan de rest moet zich focussen op dingen die de rest niet goed doen. **Strategische keuzes** moeten uiteindelijk ertoe leiden dat de organisatie een geheel eigen positie in de markt inneemt, die niet zomaar te vergelijke valt met de positie van de concurrenten. Bovendien moeten deze keuzes leiden tot een duidelijk voordeel ten opzichte van de concurrentie.

**Het interne proces** is de onderscheidende positie di een organisatie verwerft in de buitenwereld en die mede is gebaseerd op de onderscheidende activiteiten in de organisatie. Hiervoor moeten bedrijfsprocessen ingericht zijn naar de specifieke positie die de organisatie in de buitenwereld wil innemen. Dat betekent keuzes · voor specifieke personeelsleden, specifieke machines etc. De activiteiten binnen de organisatie moeten goed passen bij de externe positie die een bedrijf wil innemen.

Een organisatiestrategie moet gebaseerd zijn op een combinatie van 'van buiten naar binnen kijken' (omgevingsvariabelen) en 'van binnen naar buiten kijken' (eigen kerncompetenties in de waardeketen, waaruit een strategische visie ontstaat).

Een strategische visie bestaat uit:

- het verwachte toekomstbeeld (trends, omgevingsontwikkelingen)

- de ambitie van een onderneming

- de kerncompetenties die nodig zijn voor het realiseren van de ambitie

- de manier waarop de kerncompetenties verder kunnen worden uitgewerkt en versterkt

Kerncompetenties zijn combinaties van kennis, vaardigheden en attitudes die elkaar versterken en waarmee een onderneming een uniek voordeel aan zijn afnemers kan bieden. We onderscheiden de volgende vier soorten kerncompetenties die onderling sterk verweven zijn en de kwaliteit bepalen, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin:

- **Marktcompetenties** hebben betrekking op specifieke marketingvaardigheden, bijvoorbeeld in de vorm van relatiemanagement en serviceactiviteiten.

- **Productiecompetenties** komen tot uiting in concepten zoals Just in Timemanagement en Total Quality Management (TQM). .

- **Technologiecompetenties** hebben betrekking op de technologie (kennis) die de organisatie zelf in huis heeft. Deze competenties raken het hart van de onderneming en zijn voor iedere onderneming anders.

**- Organisatiecompetenties** hebben betrekking op management- en organisatiesystemen, zoals management development, opleiding en training.

Belangrijk is dat het management van een organisatie zich bewust moet zijn van het feit dat werkgebied moet worden beperkt tot die bedrijfsactiviteiten waarvoor geldt dat de bijdrage van de beschikbare kerncompetenties doorslaggevend is voor het creëren van waarde/concurrentievoordeel. Dit doe je met de SWOT.

Bij het kijken naar de eigen onderneming onderscheiden we een aantal processen:

- Primaire processen

- Secundaire processen

- Overige niet waardetoevoegende processen

**Primaire processen**, of kern/operationele processen zijn processen die waarde toevoegen aan een organisatie. De organisatie is dan een aaneenschakeling van activiteiten met een bepaald doel, ook wel de **waardeketen**. Resultaat van de ene activiteit, output, is input voor de volgende schakel. Iedere organisatie is daarin uniek, soms kost het geld, soms levert het geld op.

Het proces dat verantwoordelijk is voor het vergroten van de toegevoegde waarde is het **primaire proces**. **Primaire activiteiten** zijn activiteiten waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze voegen dus waarde toe. In een ziekenhuis kan dat dus ook zijn het leveren van waarde aan een patiënt, ipv geld verdienen.

Naast de primaire processen zijn er ook **ondersteunende of secundaire processen**. Deze voegen niet direct waarde toe, maar moeten wel gedaan worden. Voorbeelden zijn **administratie of onderhoud**. Deze groepen verlenen diensten aan de primaire processen. Ze zijn daarbij in eerste instantie niet gericht op het eindproduct, maar op de behoeften van de primaire processen. De ondersteunende processen zijn niet verantwoordelijk voor de kwaliteit die de eindgebruiker bereikt, maar dragen er wel toe bij.

Kostenveroorzakende activiteiten, vooral binnen het logistieke proces, worden vaak uitbesteed en/of weggesneden. Wij noemen dat **outsourcing.** Deze afslankactiviteiten vallen onder het begrip de Jean en mean-productie.

Tot slot komen we nog drie soorten niet-waardetoevoegende processen tegen:

- **Besturende processen:** deze processen zijn activiteiten die verantwoor- Besturende delijk zijn voor de uitvoering van het beleid door middel van plannen, con- processen troleren, evalueren en bijsturen.

- **Verbeterprocessen:** deze processen zijn gericht op het verbeteren van de Verbeterkwaliteit van (delen van) de organisatie. processen

- **Financiële processen:** binnen het totale bedrijfsproces spelen financiële Financiële processen een belangrijke rol. Ze vallen onder de organisatorische infra- processen structuur. Ze zijn weliswaar ondersteunend voor de primaire.

Primaire processen beschrijven het dienstverleningsproces of het productieproces. Dit zijn de processen waarvoor de klant wil betalen. De overige activiteiten zijn feitelijk verspilling en moeten dus zo veel mogelijk worden ingeperkt.

Voor een productiebedrijf annex handelsbedrijf zijn de primaire processen: Inkoop, Productie (vaak inclusief productontwerp- en productontwikkeling) en Verkoop.

Daarnaast zijn voor een dienstverlenende organisatie in de non-profitsector Intake, Behandeling en Nazorg primaire processen. Inkoopprocessen staan als het ware 'achter' de primaire en ondersteunende processen, afhankelijk van de mate waarin de organisatie deze activiteiten zelf uitvoert of uitbesteedt. Primaire processen ontlenen hun kwaliteit aan de waarde die ze toevoegen aan het proces.

Vooropgesteld, de kwaliteit van elk deelproces in een organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van de mensen.

De kwaliteit van het inkoopproces bepaalt de kwaliteit van het eindproduct of de dienst die wordt geleverd. Dit betekent dat de kwaliteit van de output van een fase hoogstens zo goed kan zijn als de kwaliteit van de input. Populair gezegd: een product is zo goed als de kwaliteit van het inkoopproces.

Inkoop levert zijn bijdrage aan de vergroting van de toegevoegde waarde door:

1. **te zorgen voor de continuïteit van het bedrijfsproces**
2. **een maximale reductie van alle verwerkingsprocesgebonden kosten**
3. **een vermindering van de strategische kwetsbaarheid van de onderneming op de inkoopmarkten**
4. **het leveren van een bijdrage aan de technische vernieuwing van producten**
5. **het vertegenwoordigen van de eigen onderneming naar de (inkoop) markt**

Onder het inkoopbeleid verstaan we het beleidsplan waarin de taakstellingen voor Inkoop zijn vastgesteld op het gebied van kwaliteitsverbetering en het af te sluiten prijsniveau.

Het blijkt dat de problemen op de markt of in de fabriek heel dikwijls stroomopwaarts liggen, dat wil zeggen dat ze in de voorgaande fasen kunnen zijn veroorzaakt.

Het beheersen van een fase van het primaire proces, bijvoorbeeld de inkoop, betekent dus het toetsen van het resultaat (de output) aan de input. Het outputresultaat van de ene primaire procesfunctie is de input voor de volgende en moet daarvoor geschikt zijn. Daarom spreken we van bijvoorbeeld de kwaliteit van het productontwerp, als input voor inkoop en productievoorbereiding, en van de kwaliteit van de afdeling Inkoop.

**Bijvoorbeeld,** in hoeverre is de afdeling Inkoop erin geslaagd de inkoopquote te verlagen? Als de output van een proces niet de juiste is, kan de volgende fase deze niet zonder meer verwerken met het gewenste resultaat. Of het product moet worden weggegooid of er moeten extra kosten worden gemaakt om het product geschikt te maken.

Zoals een afnemer klant is van een leverancier wanneer het gaat om dingen die ingekocht worden, zo zijn er ook binnen een organisatie klant-leverancierrelaties. De totale kwaliteitszorg van een organisatie is gebaseerd op het weten wie de klant is en wat de eisen van de klant zijn. Om processen zoals het inkoopproces, en daarmee de kwaliteit, te kunnen beheersen , is het noodzakelijk om te beschikken over de gereedschappen om een proces te doorgronden

Veranderingsprocessen in de inkoopfunctie om kwaliteitsverbetering tot stand te brengen, verlopen langzaam en bewegen zich in een aantal richtingen:

1. **de invoering van de Just in Time-filosofie**

Moderne bedrijfsvoering is gericht op efficiënte productie en betere producten met het doel concurrentievoordelen te behalen. Just in Time (JIT) wordt beschouwd als een besturingssysteem waarmee dat bereikt kan worden. Het is een geautomatiseerd integraal op de computer uitgewerkt model dat de besturing omvat vari alle processen tussen de leverancier en de afnemer, zowel intern als extern.

JIT betekent Total Quality Creation (TQC). In het kort komt het erop neer dat alle medewerkers binnen een organisatie zelf verantwoordelijk zijn voor de goede kwaliteit van de door hen verrichte werkzaamheden. Twee belangrijke aspecten vallen op bij de omschrijving van de JIT-filosofie:

1 Het voorkomen van verspillingen: dus voorkomen van overproductie, geen magazijn, maar grondstoffen rechtstreeks transporteren naar de productieplaats. Geen verliezen ten gevolge van voorraden (stock/ess production).

2 Selectie van en een betere relatie met de toeleveranciers: het verbeteren van de toeleveringssituatie - en dus de inkoopfunctie - dient hand in hand te gaan met verbetering van de gehele bedrijfsvoering.

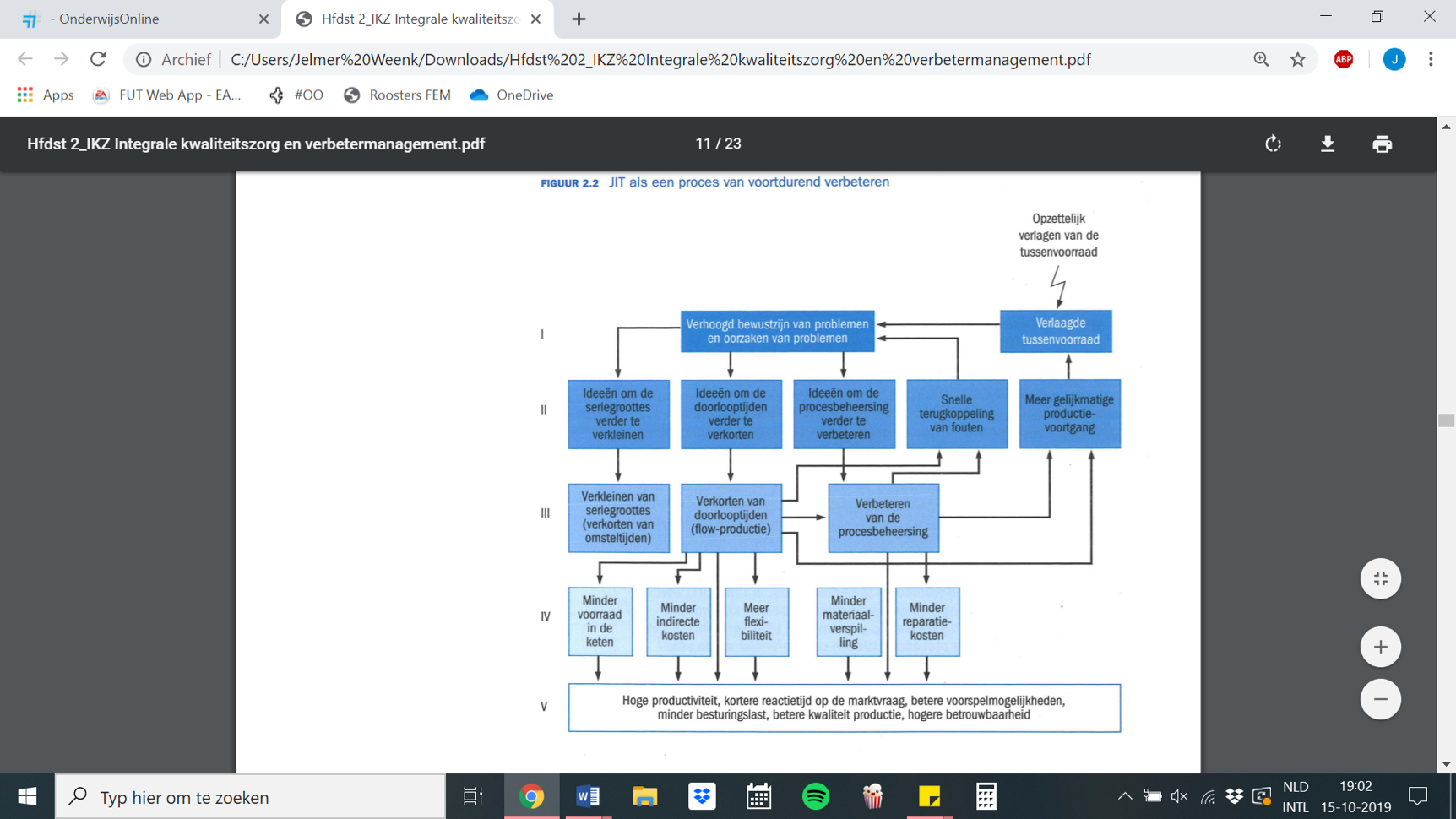
Als gevolg van de JIT-filosofie wordt de totale kwaliteit van de organisatie verbeterd door middel van:

- het vergroten van de flexibiliteit en de efficiency

- het leveren van een betere kwaliteit

- het verkorten van de levertijd van toeleverancier naar producent

- het verbeteren van de customer service van producent naar afnemer



1. **make or buy**

Ook de kernvraag 'make or buy' (zelf produceren of uitbesteden aan derden) wordt gesteld tijdens verbeterprocessen. De vraag heeft alles te maken met de activiteiten van de onderneming op lange termijn. Voor het realiseren van haar doelstellingen produceert een organisatie dikwijls veel producten die worden afgezet op verschillende markten.

Het uitgangspunt van uitbesteden en/of inkopen is vaak:

- flexibilisering en verlaging van kosten, via schaalvoordelen van toeleveranciers

- verhoging van het rendement op het geïnvesteerde vermogen (met uitbesteden wordt activa afgestoten)

- de toegang krijgen tot kennis van toeleveranciers

- het aanwenden van de eigen bedrijfsmiddelen voor de activiteiten die de meeste waarde toevoegen aan het eigen product (Porter)

- het laten uitmunten van het bedrijf in zijn kernactiviteiten

1. **co-makershiprelaties**

Co-makershiprelaties Een relatie tussen twee of meer personen of groepen betekent samenwerking en onderlinge afhankelijkheid, met als opzet gezamenlijk voordelen te behalen uit een samenwerking. Er wordt daarbij gestreefd naar een synergetisch effect. Het uitbesteden aan derden van bepaalde activiteiten geschiedt vaak in een co-makershiprelatie. Uitgangspunt van een co-makershiprelatie is een langdurig en intensief samenwerkingsverband tussen de leverancier en de afdeling Inkoop. Een co-makershiprelatie omschrijven wij als het samen maken en/of ontwikkelen (co-designership) van producten.

Alvorens een langdurig verband aan te gaan, is onderzoek nodig aan beide kanten om de synergie-effecten te ontdekken en de voordelen benoemd te krijgen. Dergelijke strategische relaties kunnen vanzelfsprekend niet worden opgebouwd met zeer grote aantallen leveranciers. Er moet dus een keuze worden gemaakt uit de veelheid van bestaande leveranciers. Deze keuze vindt plaats aan de hand van een aantal criteria. Deze keuze kan op de volgende vier manieren worden gemaakt:

**- Leverbetrouwbaarheid**: de leverbetrouwbaarheid van een leverancier is de basis voor een ongestoorde productie, verlaging van de tussenvoorraden en verbetering van de procesgang. Met andere woorden: is de leverancier in staat JIT-leveringen te garanderen?

- **Kwaliteit en kwaliteitscontrole**: in hoeverre wordt voldaan aan zero defectkwaliteit? Welke afspraken worden tussen leverancier en afnemer gemaakt ten aanzien van de kwaliteitsborging opdat de juiste kwaliteit nu en in de toekomst wordt geleverd en gewaarborgd? Afspraken over kwaliteit(controle) worden vaak in standaardafspraken opgenomen.

- **Innovatief vermogen**: voortdurend zoeken naar vernieuwingen, op zoek naar de perfecte kwaliteit, geeft de onderneming een voorsprong op de concurrentie. Samenwerking tussen leverancier en afnemer krijgt dan pas inhoud wanneer beide partijen hun kennis inbrengen tijdens de onderhandelingen. De toeleverancier heeft inbreng van kennis en ervaring bij de ontwikkeling en fabricage van het eindproduct. De afnemer legt de creativiteit van de leverancier niet aan banden, maar ondersteunt serieuze initiatieven die gezamenlijk worden bestudeerd op haalbaarheid. Beide partijen realiseren zich ook dat er een redelijk aantal mislukkingen zullen plaatsvinden

**- Reductie van de integrale kosten:** in hoeverre kan een reductie van de integrale kosten plaatsvinden als onderdeel van de totale voortbrengingskosten? Van belang hierbij is de kritische houding en de intentie van de uitbesteder en toeleverancier om door een juiste afstemming op elkaar en door gezamenlijke inspanning de integrale kosten in de totale voortbrengingsketen zo laag mogelijk te houden. Hierdoor wordt het werken met een open kostprijscalculatie noodzakelijk.

Het uitgangspunt van een co-makershiprelatie is dus een langdurig en intensief samenwerkingsverband met gezamenlijke doelen. Deze doelen kunnen onder meer zijn betrouwbare afspraken, verplichtingen op tijd te leveren, snel wisselen van uitvoeringen en kortere insteltijden door betere procesbeheersing. Organisaties die een co-makershiprelatie aangaan met hun toeleverancier zullen hun organisatiestructuur moeten aanpassen. Aanpassingen zullen moeten liggen op de volgende gebieden:

- Van het management wordt een hoge mate van procesgerichtheid verwacht.

- De coördinatie-eis wordt verhoogd.

- Snelle en gerichte communicatie wordt steeds belangrijker.

- Van beide organisaties wordt een hoge mate van flexibiliteit verwacht..

- Inkoop wordt een integrale verantwoordelijkheid van meerdere disciplines.

Co-makership past perfect in de JIT-gedachte. Immers, de JIT-filosofie JIT streeft een verbetering van de kwaliteit van het procesbeheer na, met het resultaat een hogere productiviteit, een hogere leveringsbetrouwbaarheid aan de verkoopkant en betrouwbare leveranciers.

Er zijn vier voorwaarden voor deze JIT-benadering:

1. Een intensieve informatie-uitwisseling tussen de leverancier en de afdeling Inkoop met betrekking tot planning
2. Een 100% betrouwbaarheid in levertijd en leverancier
3. Standaardisatie en modulaire productieopbouw die korte en betrouwbare levertijd mogelijk maakt
4. 100% kwaliteit van de producten, mede door een op elkaar afgestemd kwa 1 iteitssysteem
5. **het sourcingbeleid**

Het sourcingbeleid Het klassieke inkoopbeleid werd gekenmerkt door goederen in te kopen tegen de laagste prijs. Het gevolg was voorraadvorming en kostenverhoging, zoals rentekosten, opslagkosten en kosten onverkoopbare goederen. Suboptimalisatie was belangrijk. De moderne Inkoop houdt zich bezig met de beoordeling en keuze van leveranciers, maar ook met het beheren van de relatie met die leveranciers.

Met de toenemende aandacht die het totale logistieke proces kreeg, steeg ook de aandacht voor de inkoopprocesgang en de efficiency daarvan.

Onder deze omstandigheden heeft een groeiend bewustzijn geleid tot het meer inkopen bij minder leveranciers. Echter reduceren is geen doel op zich.

Sourcing richt zich op de continuïteit en zekerstelling van toelevering. De voordelen van single sourcing zijn de volgende:

- De grotere betrokkenheid van de zijde van de leverancier. Uitschakeling van de concurrentiefactor kan leiden tot een betere en meer open gedachte-uitwisseling met de uitbesteder over mogelijkheden tot kostenverlaging en kwaliteitsverbetering.

- Mogelijkheden tot het stroomlijnen van procedures en automatiseringssystemen.

- Aanzienlijke verkorting van doorlooptijden, zowel in de logistiek bij bestaande producten als bij het ontwikkelen van nieuwe producten.

- Betere onderlinge verstandhouding tussen verschillende geledingen van de betrokken bedrijven.

Naast voordelen zijn uiteraard ook nadelen verbonden aan single sourcing. Verlies aan 'scherpte' door de leverancier. Doordat de leverancier zich verzekerd weet van een bepaalde omzet, kan een berustende houding ten aanzien van kostenverlaging en kwaliteitsverbetering ontstaan. Ook het verlies van het contact met de leveranciersmarkt wordt als nadeel van single sourcing gezien.

Het kwaliteitsbeheer is uiteraard ook van groot belang binnen het productiebeheer, zowel voor de kwaliteit van het product als ook voor de kwaliteit van het proces. Dit noemen we de technische kwaliteit of productkwaliteit. De productieafdeling is verantwoordelijk voor de bewaking van de kwaliteit van de door hen geleverde producten. Hiertoe worden controles ingebouwd tijdens het productieproces. Deze hebben als nadeel dat het extra activiteiten zijn die de doorlooptijd van het proces verlengen, maar het voordeel is dat kwaliteitsproblemen niet verder in de productie meelopen en het proces verstoren. Een verlenging van de doorlooptijd betekent wel een verlenging van de levertijd.

Voor kwaliteitsbeheersing binnen het productieproces is efficiëntie belangrijk: **lean en mean-**productie. Een goede vertaling van het begrip l**ean en mean** binnen het productieproces is afslanken. Jaren geleden lag het accent productie op lean, mean and clean, met een te eenzijdige focus op kostenreductie.

Later verschoof het accent naar de klant. Tegenwoordig spreken we van **stroomlijning of value stream mapping**. Ook stroomlijning kan zorgen voor een kostenreductie. Overtollige niet-waardetoevoegende activiteiten worden namelijk weggesneden.

Het doel van lean-productie is de **waardestroom (= value chain)** binnen bedrijven zo groot mogelijk te maken, opdat de toegevoegde waarde van de producten en diensten zo groot mogelijk wordt. Om dit te bereiken zal de efficiency verhoogd moeten worden. Daartoe zal een aantal bronnen van verspilling binnen de bedrijfsprocessen moeten worden opgespoord. Voorbeelden zijn overproductie, voorraden.

Een probleem binnen het totale bedrijfsproces is dat het vaak lastig is de prestaties (= kwaliteit) van de verschillende deelprocessen duidelijk in getallen uit te drukken. Deze getallen noemen we prestatie-indicatoren. Kengetallen en prestatie-indicatoren hebben gemeen dat ze in een oogopslag kunnen weergeven hoe de organisatie ervoor staat, met andere woorden hoe de kwaliteit is.

**Kengetallen** geven de feitelijke situatie weer; zij zijn niet bedoeld om de prestatie (de kwaliteit) te sturen, maar om het resultaat van handelen, de geleverde kwaliteit, weer te geven. **Prestatie-indicatoren** zijn grootheden die bedoeld zijn om sturing in het proces mogelijk te kunnen maken. Het meetbaar maken van prestaties en vervolgens ook het meten moeten we zien als een streven naar een verbetering van de kwaliteit van het bedrijfsproces.

Om te komen tot een zo goed mogelijke besluitvorming moeten managers beschikken over informatie. We noemen dat stuurinformatie. Belangrijk hulpmiddel hierbij zijn prestatie-indicatoren. Deze indicatoren geven in hun compactheid 'in één oogopslag' het functioneren van de te beheersen processen aan, zodat het management op eenvoudige wijze de vinger aan de pols kan houden. Prestatie-indicatoren zijn kwantitatief van aard.

Kwaliteitsaspecten van informatie zijn:

**- Volledigheid:** informatie moet alle aspecten in zich hebben die van belang zijn voor het doel waarvoor de informatie wordt verstrekt.

**- Juistheid:** duidt op de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de informatie.

**- Tijdigheid:** de informatie wordt op het juiste moment aan de belanghebbende verstrekt.

Belangrijk is dat de prestatie-indicatoren worden afgestemd op wat voor die organisatie in die specifieke branche van belang is. Leidend is overigens niet (alleen) wat het bedrijf belangrijk vindt, maar wat de afnemer wil.

De resultaten van logistieke inspanningen zijn direct zichtbaar in:

1. **een vermindering van vermogensbehoefte**

Minder voorraad betekent minder behoefte aan vermogen. In een flexibele logistieke organisatie met snelle informatie en een betere besturing kunnen voorraden worden gereduceerd door een verbetering van de omloopsnelheid. Ook neemt het kapitaalgebruik af wanneer bijvoorbeeld-het transport wordt uitbesteed.

1. **hogere inkomsten**

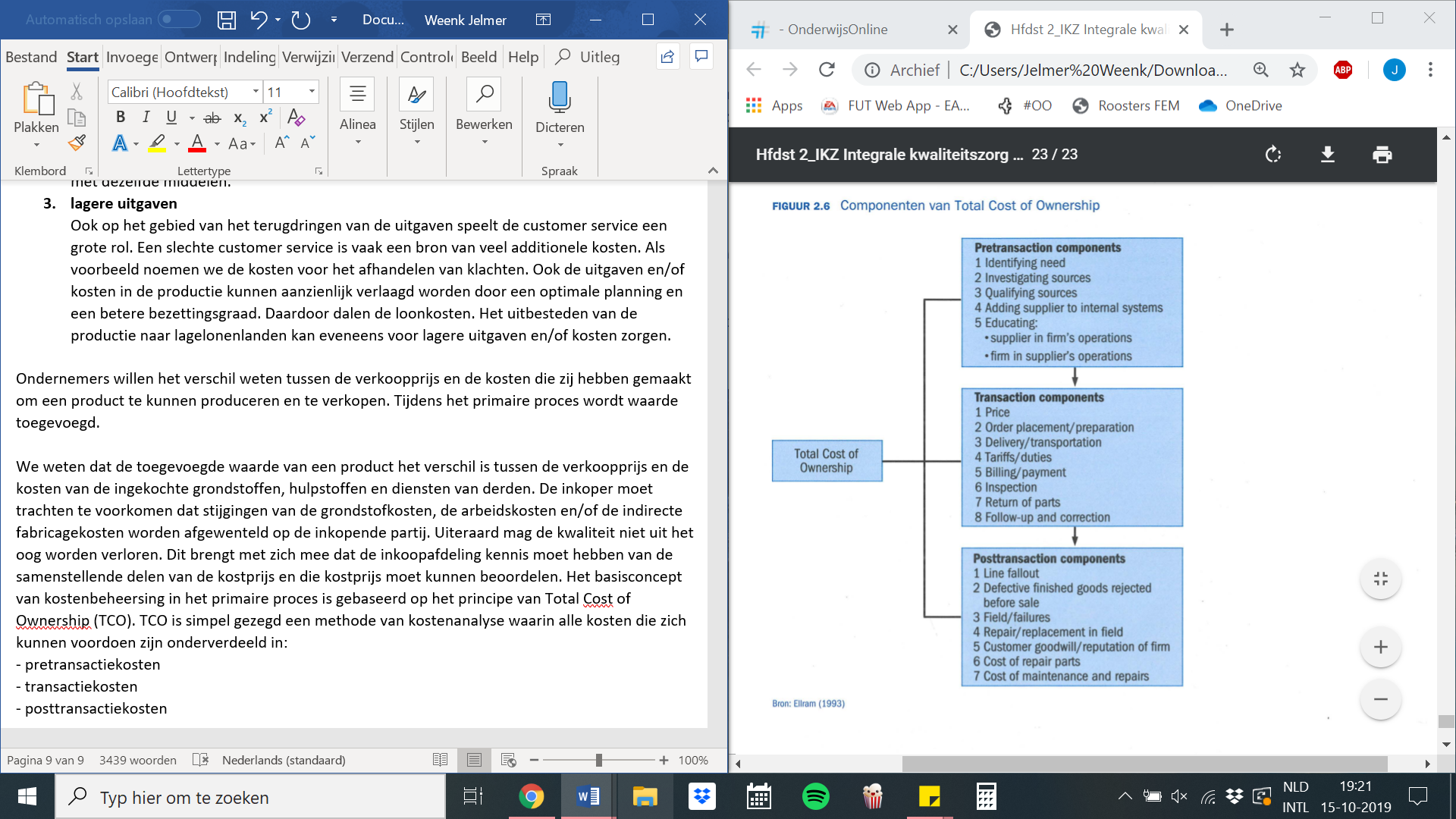
Het gevolg van lage voorraden is een snellere doorstroom en daardoor vaak betere marges. Als voorbeeld noemen we de textielsector, waar de logistiek een belangrijke rol speelt. Door goede productieplanning en snelle levering kan men de retouren en het afprijzen beperken. Een belangrijk effect aan de inkomstenkant is het capaciteitsgebruik. Ook hier zorgt een betere productie- en verkoopplanning dus voor hogere productie- en verkoopopbrengsten met dezelfde middelen.

1. **lagere uitgaven**

Ook op het gebied van het terugdringen van de uitgaven speelt de customer service een grote rol. Een slechte customer service is vaak een bron van veel additionele kosten. Als voorbeeld noemen we de kosten voor het afhandelen van klachten. Ook de uitgaven en/of kosten in de productie kunnen aanzienlijk verlaagd worden door een optimale planning en een betere bezettingsgraad. Daardoor dalen de loonkosten. Het uitbesteden van de productie naar lagelonenlanden kan eveneens voor lagere uitgaven en/of kosten zorgen.

Ondernemers willen het verschil weten tussen de verkoopprijs en de kosten die zij hebben gemaakt om een product te kunnen produceren en te verkopen. Tijdens het primaire proces wordt waarde toegevoegd.

We weten dat de toegevoegde waarde van een product het verschil is tussen de verkoopprijs en de kosten van de ingekochte grondstoffen, hulpstoffen en diensten van derden. De inkoper moet trachten te voorkomen dat stijgingen van de grondstofkosten, de arbeidskosten en/of de indirecte fabricagekosten worden afgewenteld op de inkopende partij. Uiteraard mag de kwaliteit niet uit het oog worden verloren. Dit brengt met zich mee dat de inkoopafdeling kennis moet hebben van de samenstellende delen van de kostprijs en die kostprijs moet kunnen beoordelen. Het basisconcept van kostenbeheersing in het primaire proces is gebaseerd op het principe van Total Cost of Ownership (TCO). TCO is simpel gezegd een methode van kostenanalyse waarin alle kosten die zich kunnen voordoen zijn onderverdeeld in:

- pretransactiekosten

- transactiekosten

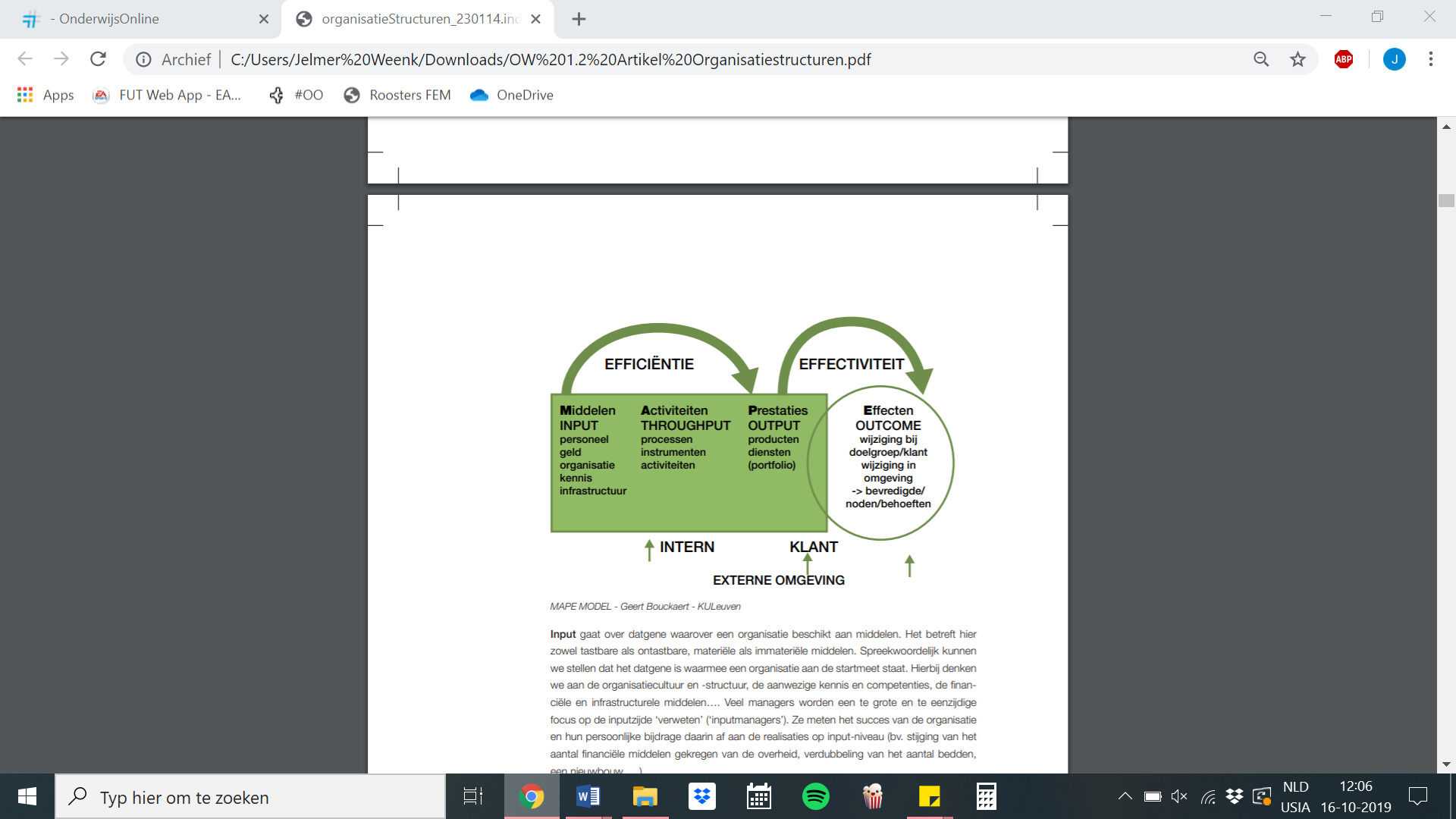
- posttransactiekosten

**Artikel Organisatie structuren H1 t/m H4**

**Hoofdstuk 1**

Er is sprake van een organisatie wanneer we het hebben over een **samenwerkingsverband** van mensen met een blijvend karakter gericht op het bereiken van één of meerdere doelstellingen. Organiseren verwijst dan weer naar het creëren van een organisatiestructuur, het scheppen van verhoudingen tussen de beschikbare mensen, middelen en activiteiten om bepaalde doelstellingen te bereiken.

De organisatiestructuur is de formele structuur op basis waarvan werktaken worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd.



Input gaat over datgene waarover een organisatie beschikt aan middelen. Het betreft hier zowel tastbare als ontastbare, materiële als immateriële middelen. Spreekwoordelijk kunnen we stellen dat het datgene is waarmee een organisatie aan de startmeet staat.

**Activiteiten of throughput** beslaan zowel de primaire als de secundaire processen die in een organisatie terug te vinden zijn. Primaire processen hebben betrekking op de core business van de organisatie. Het gaat bij de primaire processen om de transformatie van middelen naar producten of diensten die de basisproductie of de basisdienstverlening uitmaken van de organisatie in kwestie. Deze processen hangen samen met de bestaansreden en dus de legitimiteit van de organisatie. Secundaire processen daarentegen zijn ondersteunende processen. Zij ondersteunen de primaire processen ofwel zijn het managementprocessen. Processen erkennen we vaak omdat we ze proberen te vatten in procedures, maar op zich is dit zeker niet noodzakelijk, laat staan relevant.

**Output of prestaties** is datgene wat een organisatie aflevert.

**Outcome** is een bijzonder verhaal. Hier gaat het over de effecten die een organisatie nastreeft met haar producten of met haar dienstverlening. Op welke behoeften, vragen en noden van individuele, maatschappelijke, economische… aard wensen wij met onze dienstverlening een antwoord te bieden.

Twee belangrijke begrippen in het management in het algemeen en in de organisatiekunde in het bijzonder, laten zich binnen dit schema zeer goed situeren: **effectiviteit en efficiëntie.**

**Efficiënt(er**) werken betreft het afleveren van dezelfde output met minder input óf het leveren van meer output met dezelfde input. **Effectiviteit** heeft dan weer te maken met de mate waarin een organisatie met haar output de gewenste outcome of effecten nastreeft.

**Innovatie** kunnen we hier beschouwen als het kijken naar de output van een organisatie als een manier, een wijze om de gewenste effecten en outcome te realiseren. Innovatief denken betekent derhalve het loslaten van een zogenaamde één-op-één relatie tussen een bepaalde output en een bepaalde **outcome.**

Wat zijn dan succesvolle organisaties? Succesvolle organisaties, zo blijkt, beantwoorden aan 3 criteria.

**Allereerst** betreft het organisaties met een heldere missie en visie. Organisaties die een droom hebben, nastreven en verwezenlijken.

**Ten tweede** betreft het organisaties die erin slagen om met hun output efficiënt in te spelen op reële huidige en toekomstige behoeften van hun externe ‘klanten’ (bestaansrecht!).

**Tenslotte,** maar niet onbelangrijk, betreft het organisaties waar de neuzen in dezelfde richting staan. Dit is uiteraard niet eenvoudig te ‘meten’, laat staan te realiseren.

Een organisatiestructuur, of de wijze waarop een organisatie is ingericht, is altijd maar een middel en nooit een doel op zich. Een organisatie dient eerst haar missie, visie en strategische doelstellingen helder te krijgen, alvorens te gaan sleutelen aan de organisatiestructuur.

De structuur van een organisatie dient enerzijds voldoende **stabiliteit** te vertonen, anderzijds moet ze voldoende **flexibel** zijn om op wijzigingen in de omgeving, bij de doelgroep, in de wetgeving, etc. te kunnen inspelen.

**Interne focus:** De structuur van een organisatie moet bijdragen aan een performante en efficiënte interne werking. Duidelijke taakverdelingen en afbakening van bevoegdheden, eenduidige gezagsrelaties, effectief ondersteunende communicatie- en overlegorganen, een goed evenwicht tussen ondersteunende en primaire processen zijn hierbij van primordiaal belang. Een organisatiestructuur dient ter ondersteuning van de activiteiten van de medewerkers.

**Externe focus:** Naar de buitenwereld toe, - in eerste instantie naar doelgroepen, maar ook naar (subsidiërende) overheden, partners, concullega’s,…,- is het belangrijk om duidelijk en eenvoudig te kunnen communiceren wat de domeinen zijn waarop de organisatie actief is.

De benadering van een organisatie vanuit interne en vanuit externe focus is potentieel conflictueus. Zo is de beste manier om een organisatie te organiseren in het licht van een efficiënte interne werking niet altijd de manier die voor de klanten het meest duidelijk en transparant is

**Hoofdstuk 2**

**De ontwerpparameters van organisaties** zijn kenmerken of criteria die mee in ogenschouw dienen genomen te worden wanneer er aan een organisatie gesleuteld wordt.

**- Arbeidsdeling of taakspecialisatie;** Taakspecialisatie of arbeidsdeling duidt op de mate waarin werkzaamheden binnen een organisatie opgesplitst zijn in deeltaken. Hoe sterker mensen zich specialiseren, des te efficiënter het werk gedaan wordt.

**- Departementalisatie (of verbijzondering of afdelingsvorming);** Nadat de taken in een organisatiestructuur zijn opgedeeld via taakspecialisatie, moeten identieke of verwante deeltaken die complementair zijn, worden samengevoegd omwille van de coördinatie. Dit samenvoegen duiden we aan met de term departementalisatie.

Dit kan naar:

- **Functie of werkproces**

**- Product of dienst** (rond 1 product)

**- Doelgroep of markt**

**- Geografische plaats**

Vanaf het moment dat een organisatie een bepaalde grootte bereikt, wordt in de praktijk gewerkt met een combinatie van verschillende vormen van taakgroepering. Uiterst zelden zien we dat een organisatie maar is gebaseerd op één vorm van departementalisatie. De meeste organisaties staan er niet bij stil hoe hun organisatie in essentie is vormgegeven.

Algemeen, los van sector, stellen we in de organisatiekunde twee grote tendensen vast. Enerzijds is er de evolutie om meer klant- en vraaggericht te gaan werken. Anderzijds is er de tendens naar meer platte organisaties, dus het creëren van minder lagen.

**- Hiërarchie;**

Kan onderverdeeld worden naar:

**- De lijnorganisatie of de lijnstructuur;** Staffuncties zijn ontstaan door de behoefte van leidinggevenden aan ondersteuning in de zuivere lijnorganisatie. Staffuncties worden dan ook zijdelings aan de lijn toegevoegd, zonder dat zij worden opgenomen in de klassieke lijnhiërarchie. Het voordeel van zuivere lijnorganisaties is dat ze door hun opbouw automatisch een mechanisme van conflictreductie in zich hebben. Een nadeel is dan weer dat informatie, communicatie- en besluitvormingskanalen snel verstopt raken en leidinggevenden sneller overbelast geraken

**- De lijn-staforganisatie;** Staffunctionarissen zijn vaker specialisten of experts in een bepaalde materie. Door hun gespecialiseerde kennis kunnen zij problemen uitdiepen, Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling zodat de lijn meer afgewogen en inhoudelijk betere beslissingen kan nemen. Gevaren die in dit model schuil gaan, houden verband met het feit dat stafafdelingen soms het initiatief van de lijn overnemen en omwille van hun expertise vaak over grote informele macht beschikken.

**- De projectorganisatie;**

De lijnorganisatie en de lijn-staforganisatie bleken niet in staat het hoofd te bieden aan meer ingewikkelde problemen. Daartoe werd de projectorganisatie in het leven geroepen. We spreken van een projectorganisatie wanneer verschillende deskundigheden uit de bestaande lijnorganisatie rond projecten met een duidelijk omlijnd en vastgesteld doel en voor bepaalde tijd bijeen worden geplaatst onder leiding van een projectleider. De voordelen van een projectorganisatie situeren zich overigens nog op volgende domeinen. Verschillende disciplines vinden elkaar, wat leidt tot interdisciplinaire samenwerking. Innovatieve activiteiten die moeilijker hun plaats vinden binnen de contouren van de klassieke organisatie- 16 Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling werking, vinden makkelijker plaats in projectvorm. Tot slot beschouwen medewerkers hun deelname aan projecten als een manier om zich verder te ontwikkelen en verder te ontplooien. Nadelen van deze vorm zijn echter wel dat de medewerkers die tijdelijk deelnemen aan het project meer stress ervaren, het is dan ook zaak erover te waken dat de taakbelasting niet te groot is

**- De matrixorganisatie;** De matrixorganisatie als structuur ontstaat wanneer projecten permanent worden, wanneer medewerkers continu bezig zijn met projecten. Deze structuur komt eveneens voort uit de traditionele lijnhiërarchie maar combineert een functionele structuur met een product- of dienstgerichte structuur. Deze structuur is van nature uit flexibel, er is geen strenge taakgroepering of hiërarchie en managers fungeren eerder als coach of als mentor. Net zoals in de projectorganisatie wordt ook hier het principe van eenheid van gezag doorbroken omdat een dubbele gezagslijn gecreëerd wordt.

**- De grenzeloze organisatie**

Vandaag wordt wel eens gesproken over de grenzeloze organisatie. Dit vloeit deels voort uit of als reactie op bovenstaande structuren. De grenzeloze organisatie kenmerkt zich, zoals al in de benaming zit, door een structuur die niet wordt gevormd of beperkt door horizontale, verticale of externe begrenzingen. Een organisatie wordt gezien als een strategische alliantie tussen de organisatie en diens klanten en leveranciers. In de grenzeloze organisatie zal men pogen de gezagsketen te elimineren, de span of control te maximaliseren en de klassieke afdelingen te vervangen door zelfstandig werkende teams. De hiërarchie wordt afgevlakt doordat verticale begrenzingen worden verwijderd. Het werk wordt rond processen georganiseerd en niet rond functionele afdelingen.

**- De lerende organisatie**

De lerende organisatie is meer een organisatiefilosofie dan een specifieke structuur. Er wordt hier gedoeld op de capaciteit van een organisatie om zich voortdurend aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Daarnaast doen alle leden actief mee met het vaststellen en oplossen van aan werk gerelateerde vraagstukken. Het vergt bovendien een concrete toepassing van kennismanagement, doordat nieuwe kennis voortdurend wordt verzameld en gedeeld. In de lerende organisatie is een belangrijke rol weggelegd voor zelfstandig werkende teams. De organisatiecultuur laat zich omschrijven door een sterke visie die door iedereen gedragen wordt, een vrije communicatie en een sterke gemeenschapszin.

**- Span of control;**

Span of control verwijst naar de reikwijdte van beheer. Het betreft het aantal medewerkers aan wie een leidinggevende direct leiding geeft. Men spreekt dan van het aantal medewerkers waaraan een leidinggevende efficiënt en effectief leiding kan geven. Het is onmogelijk hier een exact aantal op te plakken. Algemeen bekend is wel dat naarmate de medewerkers meer uiteenlopende en complexe functies uitoefenen, de span of control voor een leidinggevende beperkter is. Een principe dat hier mee samenhangt is ‘de scope of control’: het aantal niveaus waaraan leiding wordt gegeven. Een grote span of control gaat doorgaans gepaard met een kleine scope of control en omgekeerd. Een kleine span of control zorgt in de praktijk wel vaak voor het fenomeen van (te) veel leidinggevenden.

Er zijn een aantal factoren die de span of control beïnvloeden.

- de vaardigheden en capaciteiten van het personeel;

- de complexiteit van de uitgevoerde taken;

- de aanwezigheid van gestandaardiseerde procedures;

- de geavanceerdheid van het informatiesysteem van de organisatie.

Algemene uitzonderingen bij Span of Control:

- Hoe hoger in de hiërarchie, hoe kleiner het aantal mensen waaraan direct leiding gegeven kan worden. Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling

- Het aantal medewerkers onder een afdelingshoofd kan groter zijn dan het aantal dat wordt aangestuurd door de algemeen directeur die veelal 4 tot 8 leidinggevenden aanstuurt.

- Een ervaren afdelingshoofd kan meer mensen aan dan een beginnend hoofd.

- Als er sprake is van eenvoudige werkprocessen dan kan de afdeling groter zijn.

- Bij een grote geografische spreiding van de instelling kan aan minder mensen leiding gegeven worden.

- Veel reistijd van een leidinggevende heeft consequenties voor de grootte van een afdeling.

- Is de diversiteit groot in taken en functies van de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven, dan moet de span of control kleiner zijn. Wordt leiding gegeven aan medewerkers die allemaal hetzelfde doen dan is de span of control doorgaans groter dan wanneer veel of alle medewerkers een andere functie uitoefenen.

- Is frequent overleg nodig over de afstemming van de werkzaamheden dan is het aantal mensen waaraan leiding kan worden gegeven kleiner. Overleg kost tijd. Meestal gaat de noodzaak van veel overleg ook gepaard met een hoge mate van onvoorspelbaarheid in het werk

**- Centralisatie en decentralisatie;**

Bij deze ontwerpparameter gaat het eigenlijk over de vraag over waar de besluitvorming plaatsvindt en wordt voorbereid. We spreken van centralisatie als de mate waarin besluitvorming, het nemen van beslissingen in één punt van de organisatie geconcentreerd is. Beslissingen in de organisatie worden op het hoogste hiërarchische niveau voorbereid of genomen.

We spreken van decentralisatie wanneer het ‘lagere’ personeel meer input of beslissingsbevoegdheid heeft, of wanneer beslissingen worden voorbereid of genomen door anderen dan het hoogste besluitvormingsorgaan.

Waarom decentraliseren? We merken een duidelijke trend richting decentralisatie. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Het laten dalen van de besluitvormingslast, het inspelen op eisen vanuit de omgeving (empowerment) en het verhogen van de betrokkenheid en motivatie van zoveel mogelijk medewerkers zijn er maar enkele van. De voordelen van decentralisatie situeren zich dus vooral op het niveau van het ontlasten van de top, het vergroten van het informatieverwerkend vermogen van de organisatie en het verhogen van de motivatie van de medewerkers.

Factoren die mate van centralisatie of decentralisatie beïnvloeden:

- Wie beschikt er over de informatie om een bepaalde beslissing te nemen, of wie kan daarover snel en gemakkelijk beslissen?

- Wie beschikt over de bekwaamheden en deskundigheden om een goede beslissing te kunnen nemen?

- Moeten spoedbeslissingen op de plaats zelf worden genomen om adequaat aan lokale omstandigheden tegemoet te komen?

- Moeten lokaal te verrichten activiteiten zorgvuldig gecoördineerd worden met andere, eventueel elders te verrichten handelingen?

- Hoe belangrijk is de beslissing?

- Wordt de bereidheid tot het ontwikkelen van initiatief en het moreel in belangrijke mate verbeterd door decentralisatie?

**- Gezagslijn**

**Gezag** wordt omschreven als het recht van de leidinggevende om de ‘ondergeschikten’ te vertellen wat ze moeten doen.

**Verantwoordelijkheid** betreft de acceptatie van de verplichting om toegewezen taken uit te voeren.

Eenheid van gezag: iedere medewerker hoeft maar aan één leidinggevende verantwoording af te leggen.

**Hoofdstuk 3**

**Mechanistische organisatie**s kenmerken zich door een strak beheerde structuur. Op die manier wordt geprobeerd de invloed van verschillende persoonlijkheden in de organisatie te minimaliseren. De meeste grote organisaties zijn in meer of mindere mate mechanistisch.

**Mechanistische organisaties** kenmerken zich overigens door een sterke taakspecialisatie, een duidelijke gezagslijn, een kleine span of control. Ook de besluitvorming verloopt vrij centralistisch en geformaliseerd. De interne relaties verlopen vrij formeel.

**Organische organisaties** kenmerken zich door een aanpasbare en meer flexibele structuur. De organisatie is in staat om zich te veranderen en aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Medewerkers zijn goed getraind en kunnen op autonome wijze verschillende taken uitvoeren. Er zijn in de organische organisatie weinig regels en er is weinig sprake van directe supervisie.

Kenmerken zijn een grote openheid voor de buitenwereld, flexibel management, focus op de motivatie en ontwikkeling van het personeel. Vaak is er ook sprake van een grotere span of control en een sterke decentralisatie van de besluitvorming.

**Hoofdstuk 4**

Contingenties verwijzen naar die omstandigheden waarin georganiseerd wordt en waarmee men rekening moet houden bij het ontwerp van de organisatie. Het gaat dan meer bepaald over de omgeving waarin een organisatie actief is. De contingentiebenadering gaat ervan uit dat de effectiviteit van een organisatie afhankelijk is van de mate waarin er congruentie bestaat tussen organisatie en omgeving. De kenmerken van de omgeving en die van de organisatie dienen op elkaar te zijn afgestemd. Deze benadering stelt dat er niet één juiste organisatievorm is, maar dat de ene organisatie vanwege de kenmerken van haar omgeving baat zal hebben bij een projectmatige structuur, terwijl een andere mogelijk het best af is met een bureaucratische opbouw.

**Dynamiek van de omgeving: stabiel of dynamisch.**

Dynamisch betekent in deze context onvoorspelbaar. Hoe dynamischer de omgeving is, hoe flexibeler de structuur van een organisatie zal zijn (empirisch) en moet zijn (prescriptief). Bij een stabiele omgeving kan men de condities voorspellen waaronder een organisatie moet opereren. Hierdoor kan men activiteiten standaardiseren, regels opstellen, werk formaliseren en acties plannen.

**Complexiteit van de omgeving: simpel of complex.**

Complexiteit heeft betrekking op de mate waarin de omgeving kenbaar en begrijpelijk is. Hoe complexer de omgeving is, hoe gedecentraliseerder de structuur van een organisatie zal en moet zijn.

**Heterogeniteit van de omgeving: homogeen of heterogeen.**

De omgeving van een organisatie is heterogeen wanneer die uiteenvalt in diverse deelomgevingen. Hoe minder eenvormig, dus hoe gefragmenteerder de omgeving is, hoe sterker de organisatie geneigd zal zijn zich op te splitsen in gespecialiseerde eenheden die op specifieke deelomgevingen georiënteerd zijn. Een heterogene omgeving kan op zich zeer stabiel (voorspelbaar) en eenvoudig (doorzichtig) zijn.

**Vijandigheid van de omgeving: gunstig of vijandig gezind.**

De houding van de groepen buiten de organisatie geeft een indicatie van de mate van vijandigheid. Extreme vijandigheid in de omgeving zet de organisatie ertoe aan tijdelijk te centraliseren, snel en krachtdadig op te treden en aan de top de teugels strak in de hand te nemen. Deze centralisatietendens kan spanningen opleveren wanneer de organisatie tevens in een complexe omgeving opereert. De complexiteit dwingt immers juist tot decentralisatie.

De structuur van de organisatie moet gericht zijn op het behalen van de doelstellingen. Ze moeten aan elkaar worden gekoppeld en kunnen niet los van elkaar worden gezien.

De grootte van een organisatie heeft steeds minder invloed op de structuur van de organisatie. Al zien we wel dat de mechanistische structuur zich makkelijker nestelt in grote organisaties. Kleine organisaties zijn zelden mechanistisch van oorsprong.

De mechanistische structuur ondersteunt routinematige technologie. De organische structuur ondersteunt niet routinematige technologie. Technologie kan in niet-technologische organisaties vervangen worden door de organisatieprocessen. De mechanistische structuur ondersteunt routinematige processen, de organische structuur ondersteunt niet routinematige processen.

**Artikel Organisatiestructuren van kleine en middelgrote bedrijven H1 t/m H4**

**Hoofdstuk 1**

In elk bedrijf waar twee of meer mensen werken, moeten de activiteiten worden verdeeld. Tegelijkertijd moeten de werkzaamheden onderling worden afgestemd om tot de gewenste resultaten te komen. Deze twee elementen – arbeidsdeling en onderlinge afstemming – zijn centrale concepten van een organisatiestructuur.

Arbeidsdeling en onderlinge afstemming kunnen worden uitgedrukt in de volgende vier structuurkenmerken:

**− De formele structuur.** Deze weerspiegelt de grove indeling van taken en verantwoordelijkheden tussen verschillende ‘groepen’ binnen het bedrijf. Zij kan bijvoorbeeld worden weergegeven in een organogram.

**− Specialisatie.** Dit heeft te maken met de verscheidenheid van de taken en capaciteiten van de medewerkers. Het gaat om verdeling van arbeid ‘op de werkvloer’; dit is bijvoorbeeld bepaald in functieomschrijvingen en de specifieke werkervaring van de medewerkers.

**− Invloed van de medewerkers.** Dit gaat om de invloed van medewerkers op enerzijds de strategische en anderzijds de operationele keuzes van het bedrijf. In de praktijk is een groot deel van de invloed van medewerkers informeel. Het hoeft dan ook niet per se te lopen via de formele structuur of taken en specialisatie. De mate waarin werknemers deze invloed hebben wordt ook wel decentralisatie genoemd.

**− Coördinatie.** Dit gaat om de manieren waarop het werk wordt afgestemd en eventueel gestandaardiseerd. De afstemming en standaardisatie kunnen gebeuren op een formele manier, op een informele manier of helemaal niet plaatsvinden.

**Het midden- en kleinbedrijf (MKB**) is een verzamelnaam voor heel veel verschillende soorten kleine en middelgrote ondernemingen.

**Hoofdstuk 2, 3 en 4.**

Lees het artikel even door, staat precies hetzelfde in als vorig artikel, alleen dan voor kleine bedrijven.

**Artikel TVB en RACI**

Inefficiënte werkwijzen en besluitvormingsprocessen en als gevolg daarvan veel misverstanden en irritaties, vinden veelal hun oorzaak in onduidelijke verantwoordelijkheden en slechte communicatie tussen betrokkenen (binnen de organisatie).

De oorzaak moet veelal gezocht worden in onduidelijke of niet omschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten zijn besproken en afgestemd met de diverse belanghebbenden.

Wanneer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in samenspraak met belanghebbenden op een overzichtelijke en gestructureerde wijze worden bepaald en vastgelegd, dan resulteert dat erin dat:

- misverstanden worden geminimaliseerd

- teamwerk wordt aangemoedigd

- werkprocessen wordt gestroomlijnd door het voorkomen van onnodige interfaces en het neerleggen van de verantwoordelijkheden daar waar die hoort

Een handige en veelgebruikte techniek hierbij is RACI, een hulpmiddel om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te bepalen en overzichtelijk in een matrix weer te geven. RACI is een techniek voor het:

- identificeren van alle functies (activiteiten, taken en beslissingen) die moeten worden volbracht (y-as van de matrix)

- verduidelijken van rollen (x-as van de matrix)

- weergeven van de individuele niveaus van betrokkenheid in relatie tot elk van deze functies (inhoud van de cel)

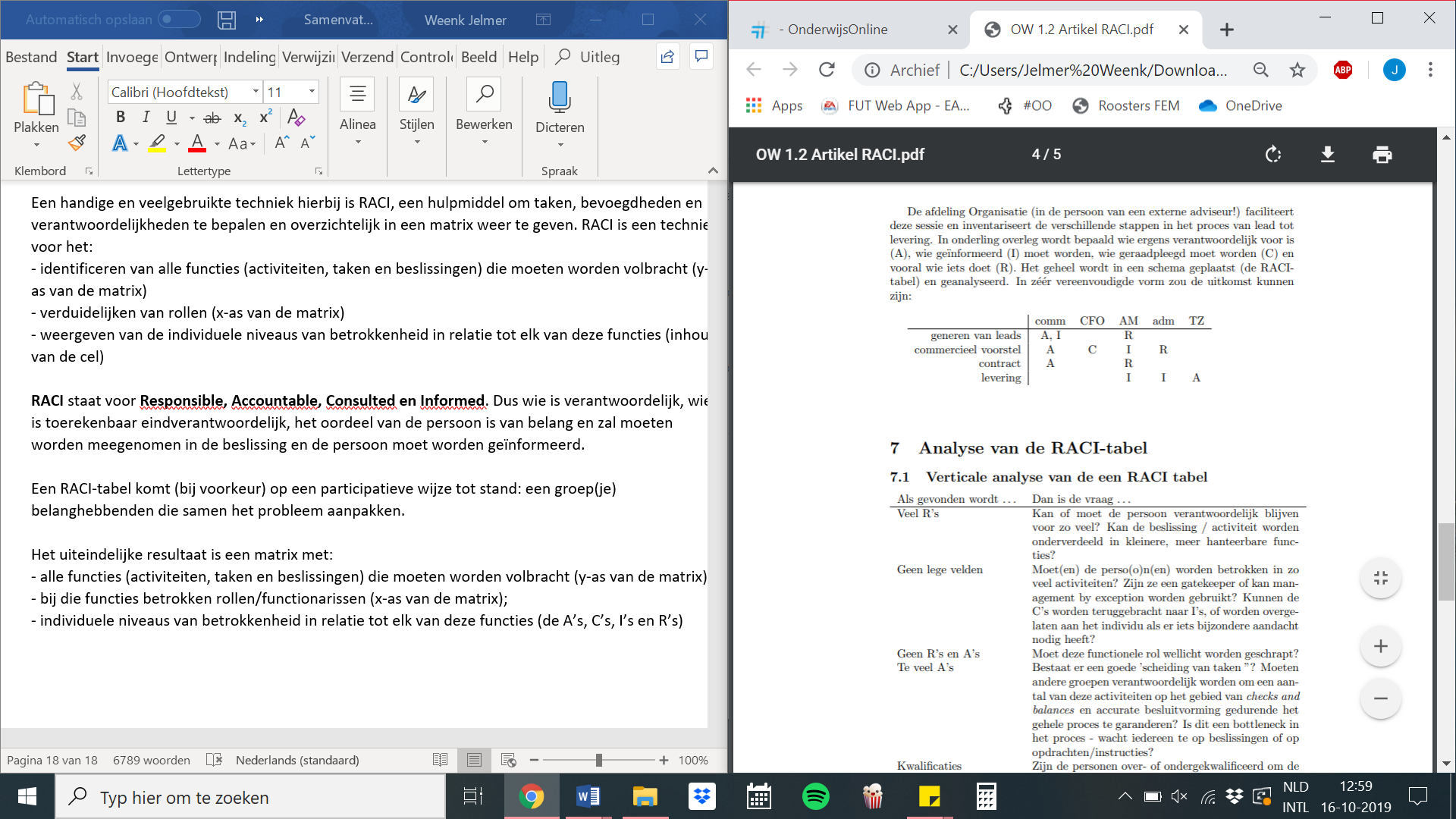
**RACI** staat voor **Responsible, Accountable, Consulted en Informed**. Dus wie is verantwoordelijk, wie is toerekenbaar eindverantwoordelijk, het oordeel van de persoon is van belang en zal moeten worden meegenomen in de beslissing en de persoon moet worden geïnformeerd.

Een RACI-tabel komt (bij voorkeur) op een participatieve wijze tot stand: een groep(je) belanghebbenden die samen het probleem aanpakken.

Het uiteindelijke resultaat is een matrix met:

- alle functies (activiteiten, taken en beslissingen) die moeten worden volbracht (y-as van de matrix); - bij die functies betrokken rollen/functionarissen (x-as van de matrix);

- individuele niveaus van betrokkenheid in relatie tot elk van deze functies (de A’s, C’s, I’s en R’s)

**Bovenaan staan de verschillende afdelingen,** dus communicatie en administratie etc, **verticaal staan de functies**.

**Verticale analyse** van de RACI tabel:

**Veel R’s =** Kan of moet de persoon verantwoordelijk blijven voor zo veel? Kan de beslissing / activiteit worden onderverdeeld in kleinere, meer hanteerbare functies?

**Geen lege velden =** Moet(en) de perso(o)n(en) worden betrokken in zo veel activiteiten? Zijn ze een gatekeeper of kan management by exception worden gebruikt? Kunnen de C’s worden teruggebracht naar I’s, of worden overgelaten aan het individu als er iets bijzondere aandacht nodig heeft?

**Geen R’s en A’s =** Moet deze functionele rol wellicht worden geschrapt?

**Te veel A’s =** Bestaat er een goede ’scheiding van taken ”? Moeten andere groepen verantwoordelijk worden om een aantal van deze activiteiten op het gebied van checks and balances en accurate besluitvorming gedurende het gehele proces te garanderen? Is dit een bottleneck in het proces - wacht iedereen te op beslissingen of op opdrachten/instructies?

**Kwalificaties =** Zijn de personen over- of ondergekwalificeerd om de taken kosteneffectief en naar behoren uit te voeren?

**Horizontale analyse** van de RACI tabel:

**Geen R’s =** Wordt de klus wel geklaard? Sommige rollen moeten wellicht goedkeuring verlenen of moeten worden geraadpleegd of genformeerd. Niemand ziet het als hun taak om het initiatief nemen.

**Te veel R’s =** Is dit een teken van ’gooi maar over de schutting ”activiteiten? ”Als het maar van mijn bureau af is, zo snel mogelijk!”

**Geen A’s** **=** Waarom niet? Er moet een ”A” zijn. Verantwoording dient te worden teruggebracht tot op zo laag als mogelijk niveau.

**Te veel A’s =** Is er verwarring? ”Ik dacht dat je het had!” Het schept ook verwarring omdat ieder persoon met een ”A” een andere kijk heeft op hoe het is of moet worden gedaan.

**Te weinig A’s en R’s =** Even een pas op de plaats, omdat de activiteit mogelijk wordt uitgevoerd op een ”ad hoc” basis. Of de werkwijze is inmiddels achterhaald en moet worden herzien.

**Veel C’s =** Is het echt nodig dat alle functionele rollen worden geraadpleegd? Biedt al dit overleg gerechtvaardigde voordelen?

**Veel I’s =** Moeten alle rollen moeten routinematig worden genformeerd of slechts in uitzonderlijke omstandigheden?

**Ieder veld ingevuld =** Dat is niet de bedoeling! In dat geval zijn er te veel mensen betrokken. Meestal te veel ”C’s” en ”I’s”.

**Het maken van een RACI tabel moet voldoen aan:**

- Voorkom checkers checking checkers

- Moedig teamwork aan

- 100% nauwkeurigheid is niet altijd vereist

- Plaats accountability (A) en responsibility (R) op een zo laag als mogelijk niveau

- Autoriteit en accountability gaan hand in hand

- Minimaliseer het aantal consults (C) en informs (I)

- Alle rollen en verantwoordelijkheden moeten worden gedocumenteerd en gecommuniceerd

**Artikel GAP en Benchmarking**

Voor organisaties is het van levensbelang om goede doelstellingen te hebben en deze binnen de daarvoor beoogde tijd te behalen. Wanneer het niet mogelijk is om binnen de deadline de doelstelling (niet volledig) te verwezenlijken, is er sprake van een kloof (gap). In dat geval komen de eindresultaten niet voldoende overeen met het eerder gestelde doel. Om een dergelijke kloof tegen te gaan, is de Gap Analyse een goed en bruikbaar instrument.

Deze Gap Analyse wordt vooral veel ingezet bij commerciële organisaties, maar komt ook van pas bij zakelijke dienstverleners als banken en verzekeringsmaatschappijen.

Met een Gap Analyse vergelijkt de organisatie de bestaande situatie met de gewenste situatie en wordt het verschil tussen **identiteit (dat wat een organisatie wil uitstralen)** en het [**imago**](https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/brand-equity/) **(hoe er tegen een organisatie wordt aangekeken**) in kaart gebracht.

Het helpt organisaties om juiste keuzes te maken, waardoor het imago bij de verschillende publieksgroepen versterkt en gelijkgetrokken wordt met hoe de organisatie naar buiten gezien wenst te worden. Met het resultaat is een organisatie in staat zichzelf te verbeteren en mogelijke kloven tussen identiteit en imago weg te halen.

Als de publieksgroepen een bepaald beeld van de organisatie hebben, dat overeenkomt met hoe de organisatie zichzelf wil profileren, zal dat op den duur tot verhoogde klantenbinding en klantloyaliteit leiden.

Om tot een goede Gap Analyse te kunnen komen, moeten de huidige en gewenste identiteit door middel van een interne [sterkte / zwakte analyse](https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/sterkte-zwakte-analyse/) in kaart worden gebracht.

Bij de identiteit van een organisatie komen de volgende vier onderdelen aan de orde, die ook in de Gap Analyse onder de loep worden genomen:

1. **Gewenste identiteit**
2. **Huidige identiteit**
3. **Fysieke identiteit**
4. **Huidige imago**

Door deze vier aspecten met elkaar te vergelijken komt de organisatie erachter waar de verschillen tussen gewenste identiteit en behaalde resultaat zitten, zodat verbetering kan worden doorgevoerd.

**1. Gewenste identiteit**

De gewenste identiteit van een organisatie richt zich volledig op de toekomst. Dit is het onderdeel waarin men moet uitzoeken waar de organisatie naartoe wil en hoe het zich wil profileren naar de buitenwereld (klanten, leveranciers, samenwerkingsverbanden, geldschieters, concurrenten enz.). Dat kan met behulp van de volgende aandachtspunten:

* Wat is de [missie](https://www.toolshero.nl/strategie/strategische-planning/) van de organisatie, wat is de core business, waar staat de organisatie voor en wie zijn de klanten?
* Wat is de [visie](https://www.toolshero.nl/strategie/strategische-planning/) van de organisatie en welke doelstellingen moeten er op lange, middellange en korte termijn behaald worden?
* Wat zijn de belangrijkste kerncompetenties van de organisatie, hoe kunnen zij zich identificeren en waarmee willen zij hun klanten bedienen?
* Welke waarden heeft de organisatie, wat zijn de idealen (bijvoorbeeld Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), en hoe willen zij dat uitdragen?

**2. Huidige identiteit**

De huidige identiteit is de werkelijke identiteit en wordt bepaald door alle medewerkers. Zij zijn het visitekaartje van de organisatie en communiceren naar alle publieksgroepen. Een ongeïnteresseerde servicedesk medewerker kan het zo maar verprutsen voor de klantvriendelijke en oplossingsgerichte receptioniste, wat funest is voor een bedrijf dat zich wil profileren als behulpzaam en servicegericht naar klanten toe.

De volgende vragen kunnen helpen:

* Wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie (interne [SWOT-analyse](https://www.toolshero.nl/strategie/swot-analyse/))?
* Waar zou de organisatie aan moeten voldoen om de publieksgroepen zo goed mogelijk te bedienen?
* Wat voor associaties hebben publieksgroepen bij de organisatie?

De huidige identiteit kan volgens iedere werknemer anders zijn en op die manier ook verschillend worden overgebracht en gecommuniceerd naar publieksgroep. Aangezien elke medewerker de organisatie anders ervaart, gaat het hier om de perceptie van de identiteit. Door middel van een interne enquête en het laten invullen van de kernwaarden, die volgens de medewerkers passen bij de organisatie, kan de huidige identiteit boven water komen.

**3. Fysieke identiteit**

De gewenste identiteit (die in ambitieuze doelen zijn omschreven) en de huidige identiteit (die het merkbare resultaat vertelt), zijn beide aanleiding voor de fysieke identiteit. Bij de fysieke identiteit gaat het om waarneembare en zintuiglijke onderdelen die aan een organisatie of merk gekoppeld zijn.

Hieronder is per zintuig een voorbeeld genoemd ter illustratie:

* Zien: alles wat te zien is, zoals logo, huisstijl, reclame-uitingen en kleuren en waardoor een organisatie herkend wordt. Denk aan de combinatie blauw-geel wat de associatie van IKEA oproept.
* Horen: denk aan tunes, melodietjes of herkenbare geluiden, zoals het fluit-melodietje ter herkenning van HEMA.
* Proeven: een organisatie kan een sterke smaakassociatie oproepen, zoals Nutricia/chocolademelk, Heineken/bier en Aviko/patat.
* Ruiken: ook kan een organisatie een sterke geurassociatie oproepen, die publieksgroepen zullen koppelen aan en product of merk. Denk bijvoorbeeld aan Robijn/wasverzachter en parfumhuis Chanel/Chanel 5.
* Voelen: hierbij draait het om emotie die het merk of de organisatie oproept, zoals het vertrouwde gevoel bij KLM en ‘zin in klussen krijgen’ bij een organisatie als Hornbach.

De fysieke identiteit betreft dus allerlei manieren waarop publieksgroepen met een organisatie of merk in aanraking komen, waaronder reclame-uitingen. Wanneer de boodschap die de fysieke identiteit van een merk overbrengt verschilt van de gewenste identiteit, dan komt de organisatie of het merk niet geloofwaardig over en is er sprake van een ‘gap’.

**4. Huidige imago**

Het (huidige) imago komt buiten de organisatie tot stand bij de publieksgroepen; zij vormen een mening over de organisatie op basis van beschikbare informatie en ervaringen. Het is dus het resultaat van de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit tezamen. Het is een denkfout om ervan uit te gaan dat het imago alleen door consumenten tot stand komt. Ook andere stakeholders als samenwerkingspartners, vakorganisaties, investeerders, concurrenten en overheden bepalen het imago.

Een imago kost veel tijd om op te bouwen. Het gevaar echter is, dat het in zeer korte tijd weer af te breken is.

Het is echter goed om te achterhalen waarop het imago is gebaseerd. Het huidige imago kan in kaart worden gebracht door middel van (telefonische) interviews en/of (online) vragenlijsten in te laten vullen door klanten, relaties, consumenten en overige stakeholders.

**Verbeterpunten**

Wanneer zich opvallende verschillen voordoen in de Gap Analyse, dan kan dat een uitgangspunt zijn om de identiteit bij te stellen.

Wanneer een zorginstelling communiceert open, eerlijk en oprecht te zijn, dan is het erg tegenstrijdig als de manager met een enorm salaris inclusief bonus beloond wordt. De gewenste identiteit klopt dan niet met de werkelijke identiteit en het imago. In geval van een dergelijk ‘gap’ doet de organisatie er goed aan om de doelstellingen bij te stellen en te kijken wat de echte waarden zijn waar de focus op moet liggen.

Een Gap Analyse levert op die manier verbeterpunten, waar de organisatie mee aan de slag gaat en wat zelfs kan leiden tot het ontwikkelen van een nieuwe strategie of een sterk campagneplan

# Benchmarking

**Benchmarking** is een methode om organisaties te vergelijken met die van aanverwante en vergelijkbare organisaties, op het gebied van bedrijfsprocessen en prestatiegegevens.

**Benchmarking** is de methode om bedrijfsprocessen en prestatiegegevens te vergelijken met die van aanverwante en vergelijkbare organisaties. Bij voorkeur worden bedrijven uit dezelfde branche met elkaar vergeleken, maar het is heel goed mogelijk om benchmarking tussen bedrijven uit verschillende branches toe te passen. In deze vergelijkingen draait het vooral om de factoren kwaliteit, tijd en kosten van organisaties van ongeveer dezelfde grootte en met ongeveer dezelfde afzetmarkt. Daarnaast wordt er gekeken hoe bepaalde zaken beter, sneller en goedkoper kunnen worden gerealiseerd.

Benchmarking wordt gebruikt en toegepast binnen het (strategisch) management van organisaties. Verschillende aspecten van processen worden geëvalueerd ten opzichte van de beste prestaties van andere organisaties. Het is wel noodzakelijk dat deze vergelijking plaatsvindt tussen organisaties met een gemeenschappelijke eigenschap (peergroup).

Er zijn **verschillende soorten benchmark** methodes die zich richten op een specialisme. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

### - Proces benchmarking

Een organisatie richt haar onderzoek in naar organisatorische processen, om zo te achterhalen waar de kracht van andere organisaties ligt. Hierbij worden er analyses gemaakt van de activiteiten achter succesvolle processen met het oog op kostenreductie en efficiency.

**- Benchmarking vanuit een belegger perspectief**

Hierbij vergelijken investeerders de financiële bedrijfsprestaties, kijkend naar kansen en alternatieven.

**- Product benchmarking**

Op basis van vergelijkend onderzoek worden er nieuwe producten of upgrades voor huidige producten ontworpen. In vergelijking met de concurrerende producten, komt de organisatie achter de zwakke en sterke punten van het huidig product.

**- Strategische benchmarking**

Hierbij wordt gekeken naar de strategische beleidsvoering van andere organisaties.

Er is geen vaste procedure of standaardproces. Er zijn wel diverse methoden ontwikkeld voor het uitvoeren van benchmarking, waaronder dit 6-stappenplan:

1. Identificeren van probleemgebieden
2. Identificeren van andere aanbieders
3. Identificeren van toonaangevende organisaties
4. Benaderen van onderzoeksbureaus
5. Kennisdeling
6. Implementeren van verbeterde processen

Wanneer een bedrijf kiest voor benchmarking, krijgt het met **kosten** te maken. De drie belangrijkste kostensoorten zijn:

1. **Bezoekkosten;** Alle reiskosten, hotelkosten, maaltijden, presentjes, en verloren arbeidstijd.
2. **Tijdskosten;** Het onderzoeken van problemen, het vinden van goede bedrijven ter vergelijking en de uitvoering van benchmarking kost tijd en investering door medewerkers.
3. **Database kosten;** De kosten voor het opzetten en bijhouden van een databank, waarin gegevens worden verzameld van de te vergelijken bedrijven. De kosten kunnen aanzienlijk worden verminderd door slim gebruik te maken van internet. Op internet is een schat aan informatie te vinden, over uiteenlopende bedrijven en organisaties. Door deze informatie verloopt het proces veel sneller en goedkoper.

**Artikel PDCA en Lean en Six Sigma**

De vraag moet worden opgeworpen of al die verbeteringen het resultaat waren van een bewuste bewerking of toevallige gebeurtenis. Hoe dan ook is er altijd behoefte geweest aan nieuwe producten en diensten die beter, goedkoper, sneller of mooier waren.

**Overzicht verbetermethoden**

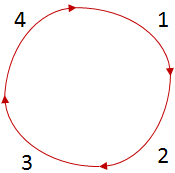
De PDCA cyclus is hét oermodel voor continu verbeteren. Veel andere verbetermethoden zijn er van afgeleid of maken van PDCA gebruik. Onze verbeterspecialisten hebben jarenlange ervaring met:

* [Plan Do Check Act](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/)
* [Kwaliteitsmanagement](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/kwaliteitsmanagement/)
* [Lean management](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/lean/)
* [Business Process Management (BPM)](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/procesmanagement/)
* [Andere verbetermethoden](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/)

De wetenschappelijke methode bestond eruit dat op basis van bestaande kennis, ervaring en inzichten nieuwe hypothesen werden geformuleerd: **deductie.** Deze werden vervolgens getest door observaties van de werkelijkheid. De hypothese werd gefalsificeerd of geverifieerd. Zo kwam men vervolgens tot nieuwe kennis: **inductie**

Het nadenken over systematische verbetering van concrete producten kwam pas aan het einde van de 19e eeuw goed op gang. Dat ging gepaard met de opkomst van het **pragmatisme.** Deze stroming heeft het pragmatisch denken op de kaart gezet. Aanhangers vonden dat de betekenis van concepten en modellen (kennis) gezocht moest worden in de praktische toepassing ervan. En ze vonden dat de functie van ons denken bestond om onze acties te sturen.

**Pragmatisch denken gaat over wat werk wel en wat werkt niet**; waarom eet je soep niet met een vork maar wel met een lepel.

[William Edwards Deming](https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/) bewerkte het boek waarin Shewhart zijn cyclus presenteerde. Na daar kennis van te hebben genomen vertaalde Deming op een Japans seminar in 1950 de drie stappen van Shewhart naar vier:

1. Ontwerp
2. Productie
3. Verkopen
4. Herontwerp gedreven door marktonderzoek

Deming benadrukte het belang van de constante interactie tussen ontwerp, productie, verkoop en onderzoek. En hij benadrukte dat deze vier stappen een continu proces vormen. Hiernaast zie je hoe het Deming-wiel eruit ziet.

**Lean Mangement en de PDCA**

De kern: samenwerken en meer plezier voor medewerkers

Lean Management richt zich op het elimineren van verspilling in processen. Daarmee kun je niet alleen flink kosten besparen en je winst verhogen. Bovendien gaan je medewerkers beter presteren en met meer plezier naar hun werk.

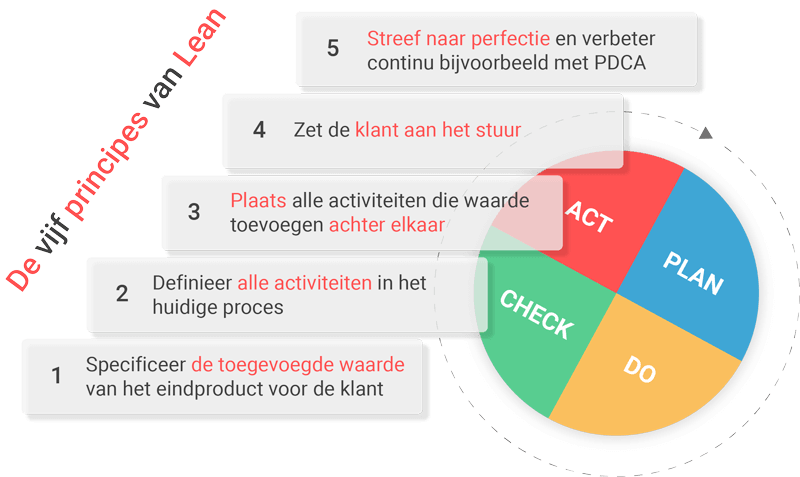
**Eerst een definitie van Lean Management:**

*het consequent verwijderen van overbodige stappen in een bedrijfsproces (vanuit de ogen van de klant) en tegelijk de toegevoegde waarde voor je klant verhogen.*

Het mes snijdt dus aan twee kanten. Dat wat je wegsnijdt kun je weer vullen met activiteiten waar je klanten blijer van worden. Zo reduceer je ook kosten en verhoog je je toegevoegde waarde voor de klant. En natuurlijk krijgen je medewerkers zo ook meer plezier in hun werk omdat ze nu meer dingen doen die er echt toe doen.

## De 5 principes van Lean Management

Lean Management bestaat uit 5 eenvoudige principes. De figuur hieronder laat zien waar je begint, wat de vervolgstappen zijn en welke rol PDCA speelt. Het in de praktijk brengen kan echter vroeg of laat meer moeite kosten. Het gedrag van het management en de medewerkers zal moeten veranderen.



1. **WAARDE: specificeer de toegevoegde waarde voor je klant**. Waar voeg je specifiek waarde toe voor de klant?
2. **WAARDESTROOM: definieer alle activiteiten van je proces.** Hier ga je alle activiteiten opsommen die je moet doen om het product of de dienst te leveren. Voorbeelden:
   * ontvangst order
   * verwerken order in het systeem
   * controleren beschikbaarheid
   * bevestigen van de order aan de klant
3. **FLOW: verwijder alle overbodige activiteiten**.
4. **PULL: zet je klant aan het stuur**. De klant bepaald wat jij doet, wanneer jij inkoopt etc.
5. **PDCA: streef naar perfectie**. Lean gebruikt hiervoor [de PDCA cyclus](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/). De gewenste veranderingen in de stappen 1 t/m 4 ga je nu werkelijk doorvoeren in je proces.

**Lean Six Sigma**

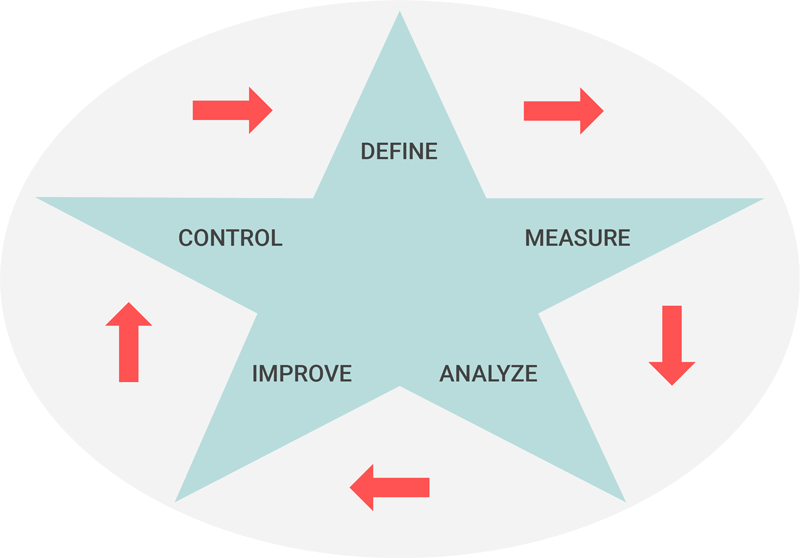
Lean Six Sigma gaat over het bereiken en behouden van operational excellence. Daarbij ligt de nadruk op wat jouw klant echt belangrijk vindt. Vanuit het perspectief van de klant verwijderen we elke vorm van verspilling en overbodigheid uit het proces. En natuurlijk vergeten we niet de fouten aan te pakken. Dit doen we op basis van de DMAIC-cyclus:

* **Define:** definieer het vraagstuk & het probleem, toets het aan je bedrijfsstrategie
* **Measure:** maak de meest essentiële parameters daarvan meetbaar, KPI’s bijvoorbeeld
* **Analyse:** analyseer de data met [BI-tools](https://www.passionned.nl/bi/tools/), denk aan eenvoudige analyses of datamining
* **Improve:** los het probleem op en [verbeter het proces](https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/procesmanagement/bedrijfsprocessen/)
* **Control:** controleer of de gewenste verbetering werkt, houdt die vast en blijf verbeteren.

Lean Six Sigma legt daarbij de focus op vier speerpunten:

1. het verhogen van je klantwaarde
2. het verkorten van de doorlooptijd in je processen
3. het verhogen van de betrouwbaarheid van je processen
4. het reduceren van elke vorm van verspilling (8 varianten)

**De DMAIC cyclus** vormt een eenvoudige leidraad om processen datagedreven te verbeteren. Lijkt erg op PDCA cyclus. Komt eenvoudig gezegd neer op het meten van dingen, cijfers bestuderen, dingen aanpassen en verspilling reduceren.



### **1. Define: het probleem, de scope, de KPI's en de stakeholders**

In deze stap gaat het erom het project zo op te zetten dat het succesvol zal zijn. In deze stap zorg je voor sponsoring en dat je commitment van het [management](https://www.passionned.nl/slimmer-werken/management/) krijgt voor het project. Je bepaalt de scope, de stakeholders en de teamleden.

### **2. Measure: de data, de datakwaliteit & visualisatie van data**

Heel veel teams slaan deze stap over. Het is een van de grootste fouten die verbeterteams maken. Ze nemen beslissingen op het “buikgevoel”, intuïtie of anekdotisch verzamelde informatie. Tijdens deze stap gaat het team:

* [de belangrijkste KPI’s definiëren en uitwerken](https://www.pdcacyclus.nl/kb/kpi-bepaler-minder-meten-is-meer-weten/)
* [een plan maken voor het verzamelen en verwerken van data](https://www.passionned.nl/bi/data-science/)
* [ervoor zorgen dat de data accuraat is](https://www.passionned.nl/bi/datakwaliteit/)
* [de data omzetten in grafieken en tabellen](https://www.passionned.nl/bi/)

Door het laatste maakt het team inzichtelijk waar fouten en lange doorlooptijden zitten.

### **3. Analyse: de basisoorzaken, verificatie en oplossingsrichtingen**

Deze stap gaat om het doorstoten tot de basisoorzaken van het probleem. Veel te vaak focussen we op symptomen in plaats van de basisoorzaken van een probleem.

### **4. Improve: de juiste oplossingen, verificatie en validatie**

Als je de Define, Measure en Analyse stappen hebt doorlopen dan heeft je team het enige juiste beeld. Nu is bekend hoe je op een innovatieve manier het probleem kan gaan oplossen. In deze stap ontwikkel en test je de creatieve oplossingen. Het belangrijkste product van deze stap is een verifieerbare verbetering door die te meten. De stap Improve haalt de emotie uit de besluitvorming.

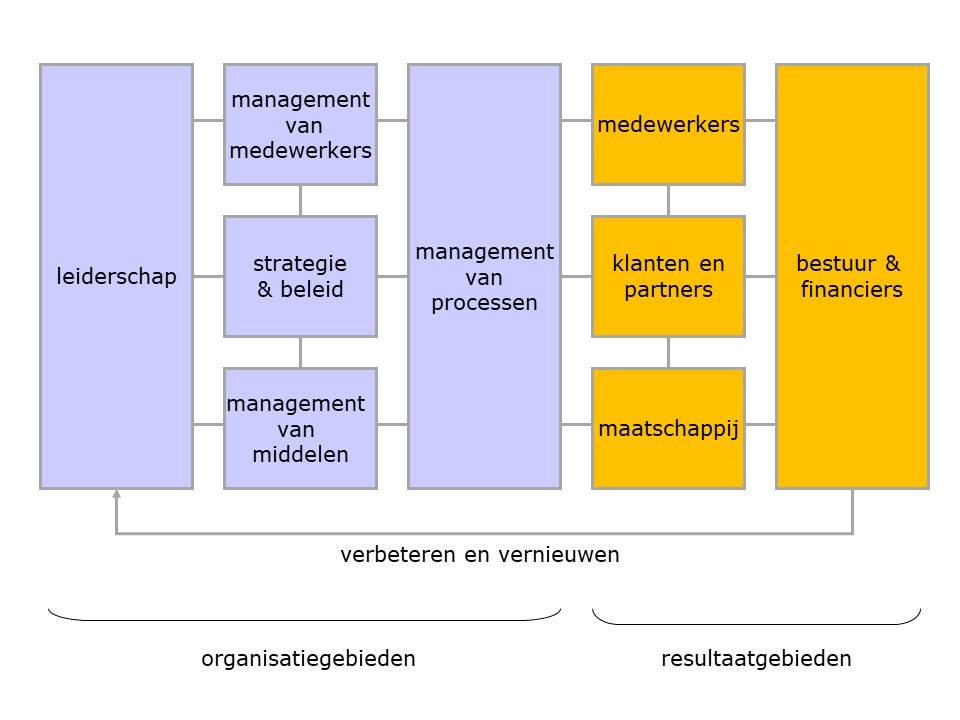
### **5. Control: de aanbevelingen, onderbouwing, implementatie en borging**

De echte kracht van de DMAIC cyclus zit in de Control stap. Veel te vaak zijn teams hard bezig om het proces en de resultaten te verbeteren. Maar de [implementatie](https://www.pdcacyclus.nl/implementeren/) van het verbeterde proces loopt niet zoals ze hadden gedacht. En er is druk om door te gaan. Dan besteden ze geen tijd besteed om een “buy in” te krijgen voor een volledige implementatie. Het gevolg is dat de initiële verbetering moeilijk is vol te houden.

Het doel van de Control stap is juist de succesvolle implementatie van de aanbevelingen van het team te implementeren. De Control stap gaat om het opnieuw inrichten van verantwoordelijkheden. Daarnaast stel je plannen op voor langetermijn procesbeheersing.

**Artikel INK model en Balanced scorecard**

**INK-model**



Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het Nederlandse model is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model.

**Het INK model gaat over de volgende dingen:**

* Vijf fundamentele kenmerken,
* PDCA cyclus als basis,
* Negen aandachtgebieden en de feedbackloop,
* Vijf ontwikkelingsfasen,
* Toepassingsmogelijkheden van het INK model.

**Vijf fundamentele kenmerken**

**1. Leiderschap met lef**

De leiding bepaalt een uitdagende koers op basis van externe en interne informatie; draagt deze koers uit en luistert daarbij naar anderen, gaat consequenties – ook voor zichzelf – niet uit de weg, is integer en houdt vol.

**2. Resultaatgerichtheid**

De leiding stuurt op de toegevoegde waarde van alle inspanningen en houdt de verwachtingen en belangen in de gaten van de verschillende groepen belanghebbenden van de organisatie.

**3. Continue verbeteren**

Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen.

**4. Transparantie**

Processen, hun onderlinge relaties en bijbehorende prestatie-indicatoren zijn beschreven en ook gecommuniceerd naar de belangrijkste doelgroepen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van ieder zijn bekend. Kosten en baten van diverse onderdelen zijn bekend en medewerkers kennen hun bijdrage aan het resultaat van de organisatie als geheel.

**5. Samenwerking**

Directie en personeel werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen goed op elkaar zijn afgestemd. Er is geen sprake van bureaucratie. Het streven is om met partners te zoeken naar voor ieder maximale toegevoegde waarde.

**De PDCA cyclus als basis**

De basis van kwaliteitszorg én dus ook van het INK model vormt ‘PDCA cyclus’. De cyclus is afkomstig van Edward Deming en wordt daarom ook wel de ‘Deming cirkel’ genoemd. Deze cyclus onderscheidt vier stappen:

1. **Plan**: Bepalen van ambities en richting, ontwikkelen van (strategisch) beleid, uitwerken naar doelen, jaarplannen van activiteiten.
2. **Do**: Uitvoeren van plannen en activiteiten.
3. **Check:** Meten van behaalde resultaten, analyse van de meetgegevens (mogelijke oorzaken van tegenvallende ofzeer positieve uitkomsten), uitkomsten vergelijken met afgesproken doelen; conclusies trekken.
4. **Act:** Formuleren van verbeterpunten op basis van getrokken conclusies. De verbeterpunten kunnen gelden voor de nieuwe planfase, of kunnen zijn bedoeld om tussentijds het beleid bij te stellen (A = ‘adapt’).

Door steeds deze cyclus te doorlopen, werkt de organisatie systematisch aan kwaliteitsverbetering.

**Negen aandachtsgebieden en een feedbackloop**

Het INK model is een kader om naar organisaties te kijken. Het model geeft schematisch de tien belangrijkste aspecten van een organisatie in hun onderlinge verband weer. Om goed sturing te kunnen geven aan de organisatie dient het management aandacht te besteden aan elk van de tien aandachtsgebieden.

Binnen het model zijn er negen aandachtsgebieden, te onderscheiden in:

Organisatiegebieden (enablers). Dit gebied wordt bestreken door managers die betrokken zijn bij het besturen van de organisatie, en deze omvatten:

1. Leiderschap  
2. Beleid en strategie  
3. HRM  
4. Middelenmanagement  
5. Management van processen

Resultaatgebieden (results), waarbij het gaat om;

6. Waardering door klanten  
7. Waardering door medewerkers  
8. Waardering door de maatschappij  
9. Behaalde ondernemingsresultaten

In de vijf organisatiegebieden, de linker helft van het model, wordt weergeven hoe de organisatie is ingericht, gelet op de visie en de doelen van de organisatie. Ook wordt hier informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. De organisatiegebieden dagen het management uit om uitgaande van een heldere missie en visie (‘Leiderschap’), een duidelijke strategie (‘Strategie & beleid’) te kiezen en daarbij passende doelen te formuleren, zowel voor de inzet van personeel (‘Management van medewerkers’), geld, kennis en gebouwen (‘Management van middelen’) als voor de inrichting van processen (‘Management van processen’).

De vier resultaatsgebieden (de rechter helft van het model) geven weer wat de beoogde of bereikte resultaten zijn van de organisatie. De gedachte hierbij is dat een organisatie altijd resultaten bereikt voor een bepaalde doelgroep. Dat kunnen zijn: klanten, leveranciers en samenwerkingspartners, de eigen medewerkers, de maatschappij, het bestuur en de financiers (bijv. de overheid) van de organisatie.

Het INK model stelt dat de organisatie voor elk van deze doelgroepen moet bepalen welke resultaten het voor die doelgroep wil behalen (welke waardering).

De sterke punten van het INK-model als prestatiemeetsysteem liggen vooral in de relatie met de organisatie, beleid en strategie.

Het zwakke punt van dit model is dat het geen normen hanteert. Daardoor is het niet mogelijk een vergelijking te maken van de werkelijke situatie met de gewenste situatie. Een ander zwak punt is dat het INK-model een erg brede focus kent, waardoor het ontwerp en de implementatie een enorme klus is.

**Vijf ontwikkelingsfasen**

In het INK model worden vijf fasen onderscheiden, die doorlopen moeten worden om een excellente organisatie te worden. De fases lopen op in mate van complexiteit.

**Fase 1: Activiteit georiënteerd**

In deze fase staat kwaliteit op de werkplek centraal. Medewerkers van de organisatie zijn er op gericht hun taak, het leveren van goede producten en diensten, zo goed mogelijk uit te voeren. De medewerkers zijn goed opgeleid. Vakmanschap wordt gewaardeerd. De directie regelt het beleid en de externe contacten en informeert de medewerkers hierover. Als er klachten zijn probeert de organisatie die te verhelpen.

**Fase 2: Proces georiënteerd**

Het primaire proces, het leveren van goede producten en diensten wordt beheerst: er bestaat een helder en gedeeld beeld van de wijze waarop producten en diensten aansluiten op de wensen van de klant en wat daarvoor aan inzet van personeel en middelen nodig is. De afzonderlijke processtappen zijn vastgesteld en taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven. Voor het primaire proces zijn prestatie-indicatoren afgesproken; op basis van metingen daarmee worden verbeteringen aangebracht.

**Fase 3: Systeem georiënteerd**

Op alle niveaus wordt systematisch gewerkt aan het verbeteren van het primaire proces. De ‘Plan-Do-Check-Act cyclus’ wordt toegepast zowel in het primaire proces als in de ondersteunende en besturingsprocessen. Voor alle processen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld aan de hand waarvan wordt geëvalueerd en bijgesteld. Op deze wijze beïnvloedt de waardering van de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij in belangrijke mate het beleid van de organisatie. De focus ligt op het te voorkomen van problemen in plaats van het verhelpen van problemen.

**Fase 4: Keten georiënteerd**

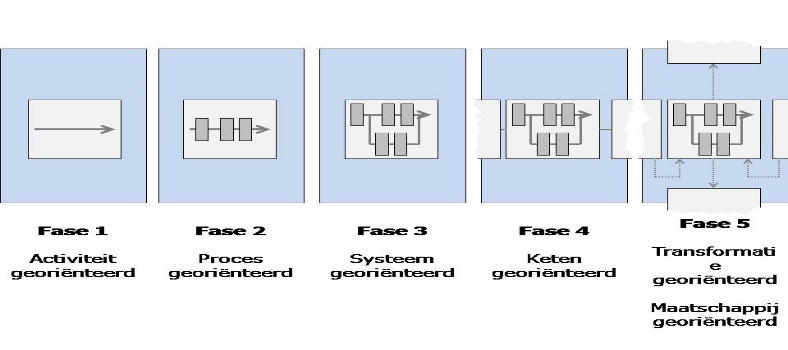
Het beleid van de organisatie komt in nauwe samenwerking met de partners tot stand.

Partners zijn bijvoorbeeld andere organisaties, samenwerkingsverbanden, netwerken, ondersteunende organisaties en overheden. Het streven is om gezamenlijk maximale toegevoegde waarde te realiseren. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Ook de evaluatie van beleid wordt gezamenlijk met partners ondernomen. Innovatie staat voorop.

**Fase 5: Transformatie georiënteerd**

De organisatie is erop gericht om tot de besten te horen. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en –cultuur verankerd. Trends als maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in wetgeving worden vroegtijdig gesignaleerd. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten, de organisatieorganisatie daarvoor in te richten en de samenwerking met de partners bij te stellen.

Het onderscheiden van vijf fases wekt de suggestie dat een hogere fase per definitie beter is. In zekere zin klopt dit ook. Aan de andere kant geldt dat de vijfde fase niet voor alle organisaties de meest gewenste fase is. Organisaties van een kleine omvang en met een weinig complexe structuur zullen bijv. prima kunnen functioneren in een lagere fase.

[](http://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/ink_complexiteitsgraden_ontwikkelingsfasen.jpg)

Organisaties kunnen het INK model op drie manieren gebruiken, namelijk als **ordeningskader; voor een diagnose van de huidige manier van werken binnen de organisatie; en als besturingsmodel**.

**Ordeningskader**

Het INK model gebruiken als model of kader om over uw organisatie als geheel te spreken; de terminologie van het INK model biedt u een eenduidige taal om over de organisatie en over organisatieontwikkeling te spreken. Daarnaast kunt u met het model ook alle doelen en activiteiten letterlijk in beeld brengen. Gebruik op deze wijze biedt overzicht en stelt in staat om samenhang te zien tussen activiteiten op verschillende terreinen.

**Diagnosemodel (Positiebepaling en Zelfevaluatie)**

In dit geval beschrijft en beoordeel je de organisatie (het huidige beleid en de huidige manier van werken) aan de hand van het INK model. Je gebruikt niet alleen de ordening van de negen aandachtsgebieden maar gaat ook na in welke mate de verschillende aandachtsgebieden voldoen aan de vijf fundamentele kenmerken uit het model. Dit levert een beeld op in welke ontwikkelingsfase elk aandachtsgebied zich op dat moment bevindt. Er bestaan **twee methodes** voor een diagnose aan de hand van het INK model: het uitvoeren van de positiebepaling (invullen en bespreken van de matrices) en het maken van de zelfevaluatie aan de hand van de standaarden.

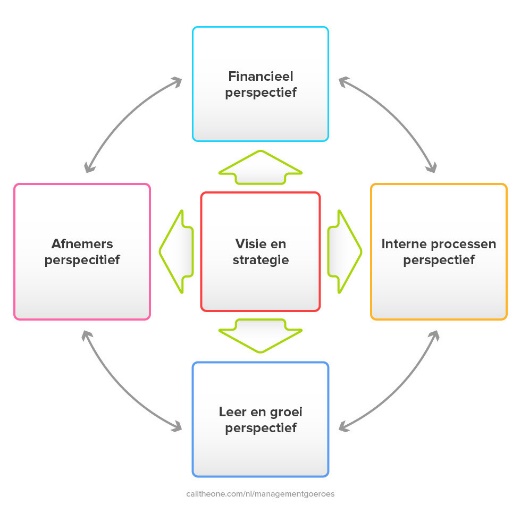
**Besturingsmodel (Handboek)**

Weer een stap verder in toepassing van het INK model houdt in dat je eraan werkt om alle processen binnen de organisatie (primaire, ondersteunende en besturingsprocessen) zoveel mogelijk in te richten conform de fundamentele kenmerken van het INK model. Dit houdt in:

* Het meerjarenbeleid is geordend aan hand van het INK model (de 9 aandachtsgebieden),
* Je beschikt over een heldere visie/ missie die is uitgewerkt in meer concreet beleid (meerjarenplan en jaarplan);
* Voor elk van de vier resultaatsgebieden is vastgesteld welke concrete resultaten de organisatie wenst te behalen, aan de hand van welke prestatie-indicatoren of maatstaven de organisatie die resultaten meet en hoe je het meet
* Je beschikt over een kwaliteitshandboek waarin is beschreven:
  + Aan welke standaarden processen en werkwijzen binnen de organisatie dienen te voldoen en op welke wijze daarvoor wordt gezorgd,
  + Op welke wijze gemeten resultaten (incl. uitkomsten van waarderingsonderzoek) worden meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid.

# Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is in 1992 bedacht door [Robert S. Kaplan](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/robert-s-kaplan) en David P. Norton. De **Balanced Scorecard** zou in 70 procent van de Amerikaanse bedrijven worden gebruikt en is daarmee een van de meest gebruikte [managementmodellen](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/management-modellen) van de wereld.

De Balanced Scorecard is een methode waarmee je de belangrijkste onderdelen van je bedrijf op een structurele wijze gaat meten en bijhouden. De meeste bedrijven kijken naar makkelijk meetbare Key Performance Indicators ([KPI's](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/kpi" \o "KPI)) zoals omzet en marge en op het gebied van personeelsmanagement bijvoorbeeld naar ziekteverzuim. In de Balanced Scorecard ga je ook de minder makkelijk meetbare zaken proberen te meten. De Balanced Scorecard bestaat uit vier onderdelen. Robert Kaplan noemt dit 'perspectieven'.

**De vier perspectieven zijn:**

* Financieel
* Afnemers
* Interne processen
* Leer en groei

Als je een Balanced scorecard gaat maken, moet je per perspectief kijken wat de belangrijkste KPI's zijn om het bedrijf zijn visie en strategie te behalen (of in ieder geval te consolideren).

Volgens Kaplan zijn bedrijven die niet met de Balanced Scorecard werken vaak niet op de hoogte van de werkelijke prestaties die ze leveren. Als ze zaken gaan meten blijkt vaak dat de uitkomsten helemaal niet stroken met de strategische doelstellingen. Door de Balanced Scorecard te gebruiken kunnen managers heldere (en meetbare) doelen formuleren, waardoor strategie ook veel beter kan worden uitgevoerd.

De Balanced Scorecard zou volgens Kaplan inmiddels succesvol zijn ingezet in alle sectoren en culturen. Ook op landniveau zou de Balanced Scorecard ingezet kunnen worden.

De Balanced Scorecard moet volgens Kaplan vergeleken worden met de cockpit van een piloot. Een piloot kan ook niet zeggen dat hij vandaag alleen op de hoogte let, omdat hij vorige week al op het brandstofpijl en de week daarvoor op de hoogte heeft gelet.

Als je een Balanced Scorecard gaat maken, is het idee dat de uiteindelijk strategie worden teruggebracht naar een actieplan op één A4tje. De kracht van de Balanced Scorecard is dat het de essentie van een bedrijf terugbrengt naar één behapbaar document.

We geven per perspectief een aantal voorbeelden:

1. **Financieel perspectief -** Omzet, winst, cashflow, liquiditeit, koers van de aandelen etc.
2. **Afnemers perspectief** - Hoe kijken de afnemers (klanten) naar mijn bedrijf? Zijn ze tevreden, hoe vaak komen ze terug, kan ik meer uit mijn klanten halen, etc.
3. **Interne processen perspectief** - Hoe gaat het met de werknemers van het bedrijf, zijn ze tevreden, hoe vaak zijn ze ziek, wat is het verloop. Gebruiken we het potentieel voldoende?
4. **Leer en groei perspectief -** Wat zijn de gevaren waar we als bedrijf beducht voor moeten zijn? Hoe zorgen we ervoor dat we in de toekomst concurrentie aankunnen?

Zaak is dat alle punten uiteindelijk een voldoende halen, vandaar de naam **Balanced** Scorecard.

**Artikel meten is weten**

In essentie is kwaliteitszorg niets anders dan georganiseerde zorgvuldigheid van werken. Vanzelfsprekend wordt in elk bedrijf wel het een en ander gedaan om de zorgvuldigheid van werken te bevorderen. Er bestaan overal immers tal van regels, voorschriften, afspraken en gebruiken om fouten en misverstanden te voorkomen. Kwaliteitszorg betekent dat bestaande regels geïnventariseerd, vervolmaakt en zodanig op elkaar afgestemd worden dat ze een samenhangend geheel vormen. Maar het belangrijkste is natuurlijk dat de aldus ontstane regels en procedures ook worden nageleefd, waardoor er een product of dienst gemaakt wordt waarover de afnemer tevreden is.

Wij verstaan onder het begrip ‘kwaliteit’: het geheel van kenmerken en eigenschappen van een product of dienst dat bijdraagt tot het vermogen ervan om bepaalde behoeften te bevredigen.

Indirecte relaties tussen producent en consument leidden ertoe dat men, ten onrechte, een absolute betekenis ging hechten aan het kwaliteitsbegrip. Men sprak van verschillende kwaliteiten ter aanduiding van het ‘soort’ product en (vooral in de reclamewereld) van producten van ‘topkwaliteit’

Kwaliteit is dus een relatief begrip, het is gerelateerd aan het oordeel van de gebruiker. De gebruiker beoordeelt het product en spreekt zijn mening uit over het product, bijvoorbeeld in termen als goede, matige of slechte kwaliteit.

De inspanningen van organisaties om kwalitatief goede producten/diensten te leveren, wordt aangeduid met de term Kwaliteitszorg kwaliteitszorg. We definiëren kwaliteitszorg als het aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en tot uitvoer brengt.

Onder een kwaliteitssysteem wordt verstaan de organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorg omvat **vier deelgebieden: normstelling, controle, beheersing en borging:**

Normstelling houdt in dat de producent de productkwaliteit vastlegt die hij wil nasteven. Kwaliteit is afhankelijk van de wensen en behoeften van de gebruiker. Een producent zal, uitgaande van de informatie die hij heeft over de wensen en behoeften van klanten, een beslissing moeten nemen over de na te streven productkwaliteit. Hierbij zal een compromis gerealiseerd moeten worden tussen de diverse gebruikerswensen van de gekozen doelgroep en de mogelijkheden van het productieproces.

De na te streven productkwaliteit moet worden vastgelegd in een productspecificatie. Het is de verzameling normen waaraan het product moet voldoen met betrekking tot alle belangrijke producteigenschappen en kenmerken.

Zo’n productspecificatie omvat:

– een opsomming van alle producteigenschappen en kenmerken die in de beschouwing worden betrokken

– een ordening van deze eigenschappen en kenmerken naar de mate van belangrijkheid

– per eigenschap/kenmerk een norm; die norm kan worden gegeven als een streefwaarde, als een minimale of een maximale waarde, of als een gebied van gewenste waarden (tolerantie).

Controle houdt in dat de relevante producteigenschappen en kenmerken worden gemeten, gewaardeerd, c.q. beoordeeld. Deze eigenschappen en kenmerken zijn vaak zeer divers van aard. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen esthetische aspecten en functionele eigenschappen van een product. Esthetische aspecten zijn bijvoorbeeld vorm, kleur en afwerking. Functionele eigenschappen kunnen betrekking hebben op zaken die direct waarneembaar c.q. meetbaar zijn, zoals sterkte, hardheid en dimensies, of op zaken die niet direct meetbaar zijn, zoals levensduur, onderhoudbaarheid en bedrijfszekerheid. Sommige eigenschappen zijn objectief meetbaar. Andere zijn uitsluitend subjectief beoordeelbaar.

Bij de kwaliteitscontrole is vrijwel altijd een groot aantal verschillende eigenschappen en kenmerken van het product betrokken. Deze eigenschappen en kenmerken worden vaak op geheel verschillende wijze gemeten en zijn ook niet alle even belangrijk. Het is daarom niet mogelijk om de kwaliteitswaardering uit te drukken in een algemeen geldende eenheid, bijvoorbeeld een ‘kwaliteitscijfer’

Vaak is het nodig niet alleen het product, maar ook de beoordelingsmethode te specificeren. Deze zogenoemde controlespecificaties geven aan hoe de beoordeling van eigenschappen/kenmerken dient plaats de vinden.

Een controlespecificatie omvat dan ten minste:

– de meetprocedure: onder andere de plaats en de volgorde van de metingen, de meetmethode en de condities waaronder moet worden gemeten

– het meetinstrument waarmee de controle moet worden uitgevoerd

– de vereiste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de meetuitkomsten.

Door regelmatige controle kunnen bepaalde verstoringen aan het licht komen die het ons mogelijk maken in te grijpen, zodat we de productkwaliteit op het gewenste niveau kunnen handhaven. We spreken dan van **(proces)beheersing.** Bij procesbeheersing kan onderscheid gemaakt worden in sturen en regelen. Het beheersen van het proces vindt dan plaats door middel van een stuurkring, respectievelijk een regelkring. Een dergelijke kring bestaat altijd uit drie afzonderlijke functies: een meetfunctie, een beoordelingsfunctie en een corrigerende functie.

Het principe van regelen daarentegen berust op controle van de output. In de regelkring wordt de output van een proces met de daarvoor geldende normen vergeleken. In geval van een geconstateerde afwijking wordt hier via het corrigerend orgaan een signaal ‘teruggekoppeld’ naar het proces of naar de input. Regelen berust dus op het corrigeren achteraf en wordt dan ook wel terugkoppeling of feed back genoemd.

Een regelkring is de meest voorkomende vorm van procesbeheersing. Als voorbeeld noemen we hier de samenwerking tussen een kwaliteitscontroleur en productiewerkers. Een controleur beoordeelt de kwaliteit van het product (meting van de output), waarschuwt de werkers als er fouten zijn gemaakt en zal waar nodig tevens aangeven door welke oorzaak de fout waarschijnlijk is ontstaan en hoe die kan worden vermeden. Een dergelijk proces zal zich blijven herhalen totdat de gewenste output wordt verkregen.

Vanuit de optiek van beheersing kunnen we ook het begrip ‘kwaliteitsborging’ nader verduidelijken. **Borgen** is feitelijk het beheersen van het kwaliteitssysteem. Kwaliteitsborging We definiëren kwaliteitsborging als het op peil houden van een kwaliteitssysteem met inbegrip van het aantonen dat dit systeem aan de gestelde voorwaarden voldoet. In termen van beheersing: het kwaliteitssysteem wordt beoordeeld en vergeleken met normen. Waarna eventuele bijsturing plaatsvindt. Voor kwaliteitssystemen bestaan diverse nationale en internationale normen zoals de NEN-EN-ISO 9001norm.

Bij het op de markt brengen van producten is meestal sprake van een groot aantal opeenvolgende stappen. Fouten die gemaakt worden in één van de (deel)stappen van het voortbrengingsproces worden via de volgende stappen doorgegeven en bereiken uiteindelijk de afnemers. Om de gewenste productkwaliteit te bereiken is het derhalve belangrijk dat bij elke stap in het voortbrengingsproces en elke beslissing aandacht wordt geschonken aan kwaliteit. Fouten in elk onderdeel van een organisatie kunnen de uiteindelijke productkwaliteit negatief beïnvloeden.

Willen we de gehele organisatie richten op het realiseren van de gewenste productkwaliteit, dan is het belangrijk dat:

– het beleid ten aanzien van kwaliteit deel uitmaakt van het totale ondernemingsbeleid

– het kwaliteitssysteem alle fasen van het voortbrengingstraject omvat. Dus vanaf het ontwerp en de ontwikkeling van het product tot en met de verkoop en de after sales service

– het kwaliteitssysteem betrekking heeft op alle niveaus in de onderneming, vanaf de leiding tot en met de productiewerkers.

Het ontwikkelen, invoeren, hanteren en bewaken van zo’n kwaliteitssysteem noemen we totale **kwaliteitszorg of integrale kwaliteitszorg.**

Als we de huidige consument vergelijken met die van twintig tot dertig jaar geleden, dan komen we tot de volgende karakterisering.

De huidige consument is aanzienlijk beter opgeleid

– beter op de hoogte van het aanbod en de kwaliteit van concurrerende producten

– daardoor kritischer, zelfstandiger in zijn keuze en minder uit traditie merkgebonden

– zich meer bewust van de gebruikskosten en de gebruikseffecten (bijvoorbeeld voor het milieu) van het product

– gevoeliger voor een snelle, doeltreffende en niet te dure service, ook na de eventuele garantietermijn.

Terwijl de consument enerzijds steeds meer afhankelijk wordt van industrieproducten, neemt anderzijds in zijn ogen zijn persoonlijke invloed op de betrouwbaarheid daarvan af. Daarenboven is de consument dikwijls niet in staat om zelf te beoordelen of het product wel of niet in orde is, zodat hij vaak af moet gaan op verstrekte informatie over het product. De risico’s die hij loopt, zijn toegenomen, terwijl de gevolgen van gebreken in de praktijk moeilijk verhaald kunnen worden Consumentisme op de producent. Dit heeft geleid tot het **consumentisme (consumerism):** een beweging om de rechten van de consument tegenover die van de producent en van de handel te versterken.

Behalve versterking van het kwaliteitsbewustzijn, de mondigheid en de rechtspositie van de consument zien we ten slotte nog een aantal andere marktontwikkelingen die invloed uitoefenen op de producent.

We noemen:

– **Toename afzet op buitenlandse markten.** Een internationaal opererende producent zal het product moeten aanpassen aan de lokaal geldende wettelijke en andere voorschriften. Ook stelt het internationaal opereren hoge eisen aan de gebruikersvoorlichting en aan de service.

– **Toenemende (internationale) concurrentie**. De waarde van een product voor de gebruiker in verhouding tot de prijs, de zogenaamde waardeprijs-verhouding, gaat een steeds belangrijkere rol spelen. Een doelmatig systeem van kwaliteitszorg kan bijdragen tot een verbetering van deze verhouding, zowel door verhoging van de kwaliteit van het product, als door verlaging van productiekosten.

– **Toename van het belang van het merkartikel.** Het merkartikel is een product dat een garantie wil bieden voor bepaalde, door de afnemer gewaardeerde, eigenschappen. Een belangrijke voorwaarde om een merkbeeld te vestigen is de constante kwaliteit van de eigenschappen waarop het merkbeeld berust.

Technische ontwikkelingen hebben het mogelijk gemaakt om productieprocessen steeds verder te mechaniseren en te automatiseren. Mechanisering en automatisering heeft dus tot gevolg dat hogere kwaliteitseisen worden gesteld aan te gebruiken grondstoffen, componenten en onderdelen. Het niet voldoen aan de gestelde eisen kan ertoe leiden dat in het productieproces storingen optreden. Storingen die aanzienlijke kosten van stilstand en van uitval tot gevolg kunnen hebben. De eisen die aan de bedrijfszekerheid van onderdelen voor complexe producten worden gesteld, zijn daardoor sterk toegenomen.

Die wijziging van het inkoopbeleid berust, uit kwaliteitsoogpunt gezien, doorgaans op de overwegingen dat:

– de producent in feite altijd meer weet over de productkwaliteit dan de afnemer door controle kan ontdekken

– belangrijke producteigenschappen zoals levensduur en bedrijfszekerheid, maar bijvoorbeeld ook essentiële verwerkingseigenschappen, vaak niet of nauwelijks uit een controle kunnen blijken

– ontvangstcontrole door de afnemer vaak een herhaling van de eindcontrole bij de leverancier betekent hetgeen over het geheel gezien tot onnodige kostenverhoging leidt

– ontvangstcontrole tot op zekere hoogte onbetrouwbaar is door beoordelingsfouten of door steekproefonvolkomenheden.

In onze samenleving leeft bij velen een gevoel van onbehagen over de bruikbaarheid, de levensduur, de veiligheid en de betrouwbaarheid van Kwaliteitsbeeld industriële producten. Men heeft een slecht kwaliteitsbeeld.

Deze ontevredenheid wordt dan bijvoorbeeld veroorzaakt door

– de gebruiker zelf, die steeds hogere eisen is gaan stellen

– de after sales service, die niet zelden duur en slecht is

– de toegenomen complexiteit van het product, waardoor het gevoeliger is geworden voor storingen bij gebruik en onderhoud

– de toegenomen gebruiksintensiteit

– het toenemend aantal industriële producten dat de consument gebruikt.

Met productaansprakelijkheid bedoelen we de aansprakelijkheid van de producent voor schade veroorzaakt door of mede ontstaan ten gevolge van gebreken aan of in zijn product. In de Wet productaansprakelijkheid wordt geregeld

– wie als producent kan worden beschouwd. Zowel de fabrikant van een eindproduct, als fabrikanten van grondstoffen en onderdelen, importeurs en leveranciers kunnen ‘producent’ zijn.

– wanneer een producent niet aansprakelijk is

– wanneer een product als gebrekkig kan worden beschouwd

– de bewijslast in geval van schade

– voor welke schade aansprakelijkheid bestaat.

De concurrentiepositie van de Nederlandse industrie is voor veel sectoren op binnenlandse en buitenlandse markten sterk onder druk komen te staan. Concurreren betekent producten aanbieden met een gunstige prijs/prestatieverhouding. Voor de industrie moet een aantal prijsbepalende elementen zoals loonkosten, belastingen en heffingen als gegeven worden beschouwd. Zij zijn niet of nauwelijks beïnvloedbaar. Een doelmatig systeem van kwaliteitszorg kan echter een gunstige invloed hebben op prijs/prestatieverhouding zowel door een verhoging van het kwaliteitsniveau van de producten als door de verlaging van productiekosten.

In 1978 ging op grootscheepse wijze het ‘kwaliteitsplan’ van start. Hierin waren onder andere de volgende activiteiten opgenomen:

– In vijf branches van de industrie werd gestart met het opzetten en invoeren van kwaliteitssystemen om te ervaren hoe het stimuleren van kwaliteitszorg per branche het beste zou kunnen worden aangepakt.

– Er werd voorlichtings- en studiemateriaal vervaardigd en er werden cursussen opgezet.

– Er werden normen vastgesteld voor kwaliteitssystemen door het Nederlands Normalisatie Instituut (de NEN-normen 2646 e.v. betroffen de kwaliteitsborging).

Het specifieke karakter van een dienst ten opzichte van een fysiek product kan als volgt worden getypeerd:

**– Een dienst kan vooraf niet gemeten worden.**

**– Een dienst kan niet geruild of vervangen worden.**

**– Er bestaat geen tijdverschil tussen ‘de productie’ van de diensten en de afname ervan.** In beginsel bereiken fouten dus direct de afnemer. Gelijktijdigheid van productie en afname houdt vaak in dat de klant in direct contact staat met het uitvoerend personeel. De klant kan dan de dienstverlening beïnvloeden. Zo kan een compliment van een klant positief werken op de te leveren dienst doch ook andersom kan de reactie van een onredelijke klant afbreuk doen aan de dienstverlening.

– **De dienst bestaat vaak uit een groot aantal deeldiensten (onderdelen).** De klant kan in beginsel al deze deeldiensten afzonderlijk onderscheiden en beoordelen. Bijvoorbeeld bij een bezoek aan een theater spelen het gebouw, de afwikkelingen aan de balie en garderobe, de portiersdienst, de toneelproductie (regie, belichting, geluid), de gang van zaken tijdens de pauze, enzovoorts alle een eigen rol.

**7 basic tools van Quality: (voor meer uitleg, zie Powerpoint OW1.6)**

- Check sheet/controle formulier

- Histogram; om snel verbanden te kunnen ontdekken

- Pareto analyse

- Visgraat diagram; oorzaak gevolg diagram

- ‘Scatter diagram’; om verbanden te kunnen zien

- Flowchart

- Control chart

**Lees Meten is Weten deel C door, op OnderwijsOnline, staan bijna alleen maar voorbeelden van eerder behandelde stof in**.

**Lees Artikel MVO door, op OnderwijsOnline, staat stof in wat vorig jaar al behandeld is.**

**Uitleg Global Goals:**

* 1. Geen armoede
  2. Einde maken aan honger, zorgen voor voedselzekerheid, verbeterde voeding en duurzame landbouw stimuleren
  3. Zorgen voor gezond leven en welzijn stimuleren voor iedereen
  4. Zorgen voor inclusief onderwijs voor iedereen, rechtvaardige en kwalitatieve mogelijkheden voor levenslang leren bevorderen
  5. Gender gelijkheid
  6. Zorgen voor beschikbaarheid en duurzaam beheer van water en sanitaire voorzieningen voor iedereen
  7. Betaalbare en duurzame energie
  8. Langdurige, inclusieve en duurzame economische groei stimuleren, volledige productieve en gepaste werkgelegenheid voor iedereen
  9. Bouwen aan flexibel infrastructuur, inclusieve duurzame industrialisatie en bevorderen van innovatie
  10. Ongelijkheid in en tussen landen verminderen
  11. Duurzame steden en menselijke nederzettingen creëren die inclusief, veilig en veerkrachtig zijn
  12. Zorgen voor duurzame consumptie en productiepatronen
  13. Dringende maatregelen nemen ter bestrijding van klimaatverandering en de effecten ervan
  14. Oceanen, zeeën en mariene hulpbronnen in stand houden en duurzaam gebruiken voor duurzame ontwikkeling
  15. Landecosystemen beschermen en herstellen en het duurzaam gebruik ervan bevorderen, bossen duurzaam beheren, woestijnvorming bestrijden, de aantasting van het land een halt toeroepen en ten goede keren, en het verlies van biodiversiteit stoppen.
  16. Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten
  17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken

**Artikel Stakeholdersanalyse**

In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden in en rond het ketenproject vastgesteld en beschreven. Dit is nodig om de initiatiefnemers van het project inzicht te verschaffen in kansen en de bedreigingen van het project. Het resultaat van de stakeholderanalyse is dat er zicht bestaat op mogelijke samenwerkingspartners, stakeholders die een rol hebben in de besluitvorming van een project en stakeholders die niet direct een rol hebben, maar die wel invloed (zowel positief als negatief) kunnen uitoefenen op de voortgang van het project.

Het doel van de stakeholderanalyse is tijdig zicht te krijgen op de partijen en personen die bij de uitwerking van de projectplannen moeten worden betrokken. Dit kan zijn omdat deze spelers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het project, of omdat de spelers juist veroorzaker kunnen zijn van stagnatie indien hun belang niet op de juiste wijze wordt meegewogen bij het opstellen van de projectplannen.

Tijdens de verkenningsfase van een ketenproject wordt bepaald wie de ketenpartners van het project zullen worden. Op dat moment vindt er dus een scheiding plaats tussen de stakeholders die als ketenpartner een actieve rol gaan spelen in het ketenproject en de andere stakeholders die van belang zijn voor het ketenproject (maar geen actieve rol spelen).

Een stakeholderanalyse is nuttig tijdens de eerste 3 fasen van een ketenproject en bestaat uit verschillende stappen. Hieronder worden deze stappen beschreven.

Tijdens de initiatiefase wordt een eerste (globale) stakeholderanalyse uitgevoerd door de initiatiefnemer. In die fase zijn vooral de eerste twee stappen van belang. Deze stappen bestaan uit het inventariseren van betrokkenen en in kaart brengen van de wijze waarop de verschillende stakeholders kunnen samenwerken in het project.

Tijdens de verkenningsfase worden de belangen en onzekerheden van partners in kaart gebracht. Daarvoor is het slim om een uitgebreide stakeholderanalyse uit te voeren en alle stappen van deze analyse te doorlopen. Hierbij worden alle ketenpartners betrokken.

In de verdiepingsfase kunnen er wijzigingen in belangen plaatsvinden. Door de stakeholderanalyse nog eens na te lopen worden de wijzigingen inzichtelijk. Indien nodig wordt in deze fase een update van de belangenmatrix gemaakt.

**Stap 1: inventarisatie van betrokken partijen**

De eerste stap in de uitvoering van een stakeholderanalyse is het in kaart brengen van alle mogelijke betrokken partijen (of personen) die invloed hebben op het behalen van de projectresultaten of die te maken krijgen met effecten van projectresultaten. In een ketenproject wordt gekeken naar diverse partijen op niveau van de keten, buiten de keten en binnen het bedrijf.

**Binnen de keten**

Afhankelijk van de doelstelling van het project wordt de keuze gemaakt welke primaire spelers in een keten relevant zijn om als ketenpartner aan het project deel te nemen.

In sommige ketens is ‘van nature’ een ketenregisseur aanwezig, die een speciale positie inneemt. Dit bedrijf trekt aan de touwtjes in de keten en bepaalt wat de trend wordt. Hij kan vaak vragen en/of eisen neerleggen bij toeleveranciers of afnemers. In sommige ketenprojecten is deze ketenregisseur makkelijk aan te wijzen, in andere ketens ontbreekt hij geheel.

In een ketenproject is de keuze van belang of (directe) betrokkenheid van deze ketenregisseur noodzakelijk is voor het slagen van het project.

**Buiten de keten**

De partijen binnen de keten vormen vaak de primaire spelers in een ketenproject. Daarnaast kunnen er een aantal andere partijen betrokken zijn bij ketenprojecten van buiten de keten. Dit zijn partijen die een minder grote rol spelen in de ontwikkeling, maar die wel van belang zijn bij het realiseren van een project. De secundaire en tertiaire spelers van een ketenproject komen vaak uit deze groep.

**Binnen het bedrijf**

Voor elke ketenpartner moet worden gekeken welke persoon van belang is voor het ketenproject. Dit is vooral van belang bij de bedrijven die de primaire ketenpartners vormen. Elke ketenpartner is op een andere manier georganiseerd. In deze beschrijving wordt gesproken over afdelingen, waar het in feite ook één enkele persoon kan zijn, die een bepaalde taak vervult binnen het bedrijf. Belangrijk is dat op strategische momenten alle relevante afdelingen of personen op z’n minst geïnformeerd, maar eigenlijk betrokken moeten worden.

**Stap 2: Relatieschema van de betrokken partijen**

De tweede stap brengt de aard van de betrokkenheid van de verschillende partijen in beeld. De betrokkenheid kan hierbij uiteenlopen van bijvoorbeeld persoonlijke belangen tot beslissingsbevoegdheid inzake de goedkeuring van de plannen. Een grafische uitwerking van de betrokkenheid in een relatieschema helpt hierbij. Onderstaand figuur geeft een beeld van de mogelijke stakeholders in een ketenproject. Daarbij is in beeld gebracht hoe de partijen zich in een project tot elkaar kunnen verhouden, waarbij we de volgende vormen van betrokkenheid onderscheiden:

– Wie heeft verantwoordelijkheid voor uitvoering?

– Wie kan uitvoerders aanspreken op hun verantwoordelijkheid?

– Wie dient actief te worden geconsulteerd, omdat steun van belang is voor het succes (of falen) van een project?

– Wie kan ondersteuning bieden met waardevolle informatie en/of ervaring?

De primaire spelers in een ketenproject bestaat uit de bedrijven die gezamenlijk het project vormgeven. Mensen vanuit verschillende afdelingen van het bedrijf vervullen in het project de rol van uitvoerders en van eindverantwoordelijken.

De secundaire spelers in een ketenproject staan iets meer op afstand, maar zijn wel de partijen die de realisatie van het project mogelijk maken. Dit zijn bijvoorbeeld de investeerders en voorwaarden scheppende partijen als de overheid. Zij worden van het begin af aan betrokken in het project en actief geconsulteerd. Ook de partijen die na afloop van het project met de gevolgen te maken krijgen (bijvoorbeeld klanten) dienen van begin af aan geconsulteerd te worden. In de praktijk zal consultatie met een vertegenwoordiging van deze groep(en) gedaan worden, de rest van deze groep(en) zal geïnformeerd worden tijdens en/of na afloop van het project.

De tertiaire spelers in een ketenproject staan nog meer op afstand en worden ingeschakeld op aanvraag van de projectpartijen. Dit zijn bijvoorbeeld adviesbureaus en brancheorganisaties. Zij zijn met hun kennis en ervaring ondersteunend in het project.

De overige stakeholders spelen geen actieve rol in het ketenproject maar kunnen wel van belang zijn voor het ketenproject. Denk daarbij aan brancheorganisaties of klanten die niet ondersteunen bij de uitvoer van het project, maar waarvan de belangen niet zomaar kunnen worden genegeerd.

**Stap 3: definieer van iedere stakeholder zijn of haar belang**

Vervolgens worden van alle stakeholders de belangen of de doelen die worden nagestreefd beschreven. Hierbij moet worden opgemerkt dat het belang van een partij vaak op een hoger niveau ligt dan het standpunt dat door de partij wordt ingenomen. Het standpunt is veelal een (van de) manier(en) om invulling te geven aan dat belang. In veel projecten worden doorbraken gerealiseerd door niet te concentreren op het realiseren van standpunten, maar door het zoeken naar nieuwe oplossingen die hetzelfde belang dienen.

**Stap 4: bepaal de posities die worden ingenomen**

Op basis van de belangen van de stakeholders is het ook mogelijk vast te stellen welke ‘positie’ de stakeholders in zullen nemen en welke drijfveren zij hebben. Deze positie hangt nauw samen met het belang van de partijen en de rol die zij kunnen spelen bij het ontwikkelen van het ketenproject. Daarbij is het belangrijk om in beeld te krijgen welke macht of invloed stakeholders hebben; dit is beschreven in stap 6.

**Stap 5: stel vast of er een basis is voor samenwerking tussen stakeholders**

Gegeven het speelveld van belangen, standpunten en posities kan bekeken worden in hoeverre er sprake is van tegenstrijdige belangen. Een zogenoemde ‘belangenmatrix’ (zie hieronder een voorbeeld) maakt inzichtelijk in hoeverre belangen in elkaars verlengde liggen, dan wel contrair zijn.

Indien belangen niet per se tegenstrijdig zijn kunnen er dus oplossingen bestaan die de belangen van meerdere partijen dienen. Dan bestaat er een basis voor samenwerking en kan naar oplossingen worden gezocht die “de koek vergroten”. Als er tegenstrijdige belangen bestaan dient te worden onderzocht in welke mate de tegenstrijdigheden kunnen worden weggenomen of gecompenseerd. Hierover voeren de belanghebbenden overleg, al dan niet begeleid door een derde, onafhankelijke partij.

**Stap 6: de mate van macht of invloed bepaalt de omvang van de kans of de bedreiging**

Niet iedere partij heeft evenveel macht of invloed. De ene partij zal om die reden belangrijker zijn voor het slagen van het project dan de ander. Daarom moet ook de mate van macht of invloed per partij inzichtelijk worden gemaakt, alsmede de instrumenten die partijen ter beschikking staan om die macht of invloed te doen gelden (juridisch, financieel of politiek-bestuurlijk). Deze macht of invloed kan zowel direct als indirect zijn. Een voorbeeld van directe invloed is beslissingbevoegdheid, een voorbeeld van indirecte invloed is goede contacten bij lokale, regionale of landelijke media.

**Stap 7: selecteer de belangrijke en relevante stakeholders**

Tenslotte wordt op basis van de verzamelde informatie bepaald wie op welke wijze wordt betrokken bij de ontwikkeling van projectplannen (zie ook ‘de spelers in een ketenproject en hun rollen’. Een aantal partijen wordt gedefinieerd als directe projectpartners die participeren in de uitvoering van het project. Een aantal partijen worden wel betrokken, maar meer op afstand, bijvoorbeeld als deelnemer in een klankbordgroep of als extern adviseur. En er kunnen ook nog partijen worden gedefinieerd waarbij directe betrokkenheid niet noodzakelijk is, maar waarbij het wel goed is hen met regelmaat te informeren over de ontwikkelingen.

Een stakeholderanalyse is het meest waardevol als die vanaf het begin van een project wordt uitgevoerd. Juist op dat moment bestaat ruimte en flexibiliteit om de plannen vorm te geven in een richting die kansrijk is. Het is hierbij belangrijk het hele speelveld met alle relevante stakeholders in beeld te brengen. Houd in de initiatie- en verkenningsfase de blik nog ruim en bekijk alle stakeholders die mogelijk relevant zijn.

Daarnaast maakt een goede analyse onderscheid tussen belangen (onveranderbaar) en standpunten (veranderbaar) en ligt bij de uitwerking van de analyse de focus op belangen van de stakeholders.

Tevens wordt in een goede analyse stil gestaan bij het feit dat niet alle geïdentificeerde stakeholders dezelfde mate van invloed hebben op een project. Dit is een belangrijk uitgangspunt bij het vaststellen van acties die op basis van de analyse worden ondernomen. Het voorkomt verrassingen van ‘outsiders met een belang’ of teleurstellingen in de bijdrage van een partner.

Een goede stakeholderanalyse stelt de opsteller in staat om op basis van de resultaten voor zichzelf handelingsperspectieven te schetsen en bevat dan ook de informatie die nodig is om dat te doen.

Tijdens de uitvoering van het project, zeker als een project een lange looptijd heeft, kunnen er wijzigingen in belangen plaatsvinden. Wees hier alert op en maak indien nodig een update van de belangenmatrix, bijvoorbeeld tijdens de verdiepingsfase.

De stakeholderanalyse levert belangrijke input voor verschillende vervolg stappen:

**- het ontwikkelen van het projectplan.** Het inzicht in de belangen en behoeften van partijen levert belangrijke input voor het projectplan;

**- het selecteren van projectpartners met wie het project gezamenlijk kan worden gerealiseerd;**

**- het opstellen van de business case.** De stakeholderanalyse geeft een eerste inzicht in ook de financiële belangen van de projectdeelnemers.