

Zaken Doen

februari 2017

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Het lijkt 'oud nieuws', maar met de landelijke verkiezingen in het vooruitzicht vinden we het toch van belang hier aandacht aan te besteden. Wat zijn de politieke partijen van plan?

Nederlands onderwijsstelsel scoort goed...

Eind 2013 kwam uit een onderzoek van WEF (World Economic Forum) en Mercer in 122 landen het Nederlandse onderwijsstelsel nog als zevende beste van de wereld. Koplopers waren toen Finland, Canada en Singapore.

Nederland scoorde (toen) erg goed op het gebied van toegankelijkheid. Alle kinderen hadden en hebben hier toegang tot de basisschool. Maar zodra er gekeken wordt naar participatie op middelbaar- en beroepsonderwijs vallen onze resultaten buiten de top-20. Voor wat betreft de inhoudelijke kwaliteit van het stelsel stond Nederland tussen plek #10 en #12, op het gebied van resultaten scoort Nederland tussen plek #18 en #20.

...maar is het goed genoeg?

Met de snelle veranderingen in de wereld en de technologische ontwikkelingen en toenemende digitalisering moeten we ons afvragen of we onze jongeren wel voldoende toerusten voor hun toekomst. Krijgen de jongeren van nu tijdens hun school- en studieloopbaan wel genoeg mee van de vaardigheden die nodig zijn om succesvol te zijn in het werk? Natuurlijk leren ze taal, rekenen en een aantal basisvaardigheden, maar is dat genoeg in de wereld van de 21^e eeuw?

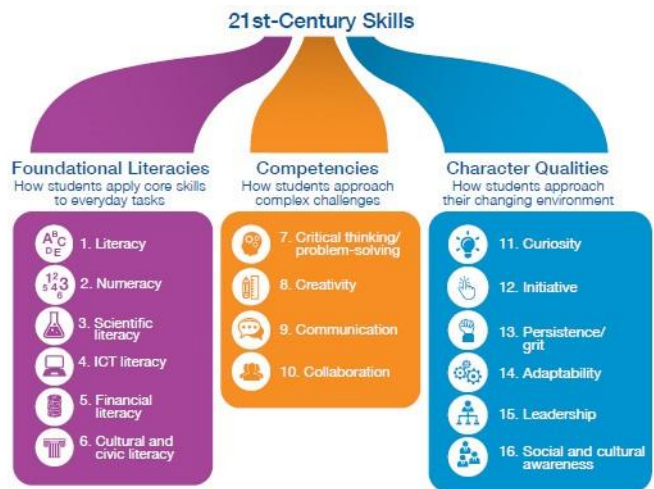
Daar hebben WEF en BCG (Boston Consulting Group) in 2015 onderzoek naar gedaan, dat heeft geresulteerd in het rapport 'New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology'.

Afstudeerders missen belangrijke vaardigheden

Uit het onderzoek van BCG en WEF is gebleken dat het onderwijs te weinig aandacht besteedt aan kritisch denken, problemen oplossen en samenwerken. Ook zouden eigenschappen als doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid en het tonen van leiderschap versterkt moeten worden.

In het onderzoek zijn 91 landen geanalyseerd. Er bleken duidelijke regionale verschillen te bestaan. Het is niet verrassend dat de vaardighedenkloof vooral zichtbaar werd in minder-ontwikkelde (en armere) landen. Daar blijft hij ook vaak bestaan door problemen als armoede, conflicten, slechte gezondheid en discriminatie.

Maar in de meer-ontwikkelde (en rijkere) landen werden grote prestatieverschillen zichtbaar. Zo scoort de USA minder hoog op rekenvaardigheid en geletterdheid dan Japan, Finland en Zuid-Korea. Conclusie van de onderzoekers is dat alle landen hun onderwijsstelsels moeten verbeteren, om te kunnen blijven concurreren met deze koplopers. Daarbij kan technologie helpen, zoals adaptieve leerplatformen en interactieve videogames. Die vormen een waardevolle toevoeging op bestaande en opkomende pedagogische aanpakken zoals projectmatige, ervarings-, onderzoeks- en adaptieve leermethoden. De technologische ontwikkelingen bevorderen namelijk het aanleren van 'vaardigheden van de 21ste eeuw' zoals communicatie, creativiteit, doorzettingsvermogen, en samenwerking. *(Lees verder op bladzijde 2)*



Dit blad wordt u aangeboden door: **Frank Willems AInstIB**



at ease bv
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL
tel.: 0497 - 360 949
fax: 0497 - 360 999
e-mail: info@at-ease.nu
www.iib.ws - www.at-ease.nu

STUUR EEN E-MAIL NAAR info@at-ease.nu ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

(Vervolg van bladzijde 1)

Om technologie optimaal te benutten voor het dichten van de vaardighedenkloof is effectieve samenwerking nodig tussen beleidsmakers, docenten, investeerders en leveranciers van onderwijstechnologieën. Het onderzoeksrapport bevat aanbevelingen voor deze stakeholders:

- Beoordeel onderwijssystemen en onderwijsstandaarden, op de ontwikkeling van benodigde vaardigheden voor de 21ste eeuw, en stel deze bij waar nodig.
- Ontwikkel en bevorder technologische expertise onder leerkrachten.
- Ontwikkel methodes en middelen om gaten op te vullen in de meting en instructie van '21ste eeuw vaardigheden'.
- Maak financiële middelen vrij voor technologie-pilots, voor het overbrengen van technologische vaardigheden en voor de schaalvergroting van daarop gebaseerde modellen.

Ook werknemers slecht voorbereid op toekomstige arbeidsmarkt

Niet alleen scholieren en studenten (zie het artikel hierboven), maar ook werknemers in bedrijfsleven en overheid zouden meer moeten doen aan het ontwikkelen van hun vaardigheden. Dit is recent gebleken uit onderzoek van McKinsey & Company.

Volgens vele 'denktanks' komt de vierde industriële revolutie eraan. Na de introductie van de stoommachine en mechanisatie (1), de ontdekking en toepassing van elektriciteit en massaproductie (2), en de opkomst van de informatietechnologie (3), komen er nu technologische innovaties aan met een wereldwijde impact. Denk aan robotisering, cloud computing, machine learning, Internet of Things (IoT) en zelfrijdende auto's, maar ook Big Data, cybernetica, quantum computing, nanotechnologie en meer.

Die vierde industriële revolutie heeft onder meer als gevolg dat mensen nieuwe competenties (kennis, vaardigheden, eigenschappen en gedrag) nodig hebben. Denk aan digitale vaardigheden, maar zeker ook een houding van 'levenslang leren' om van waarde te blijven voor de arbeidsmarkt.

Volgens de onderzoekers geeft bijna tweederde van de Nederlandse werknemers aan op dit moment niets tot heel weinig te leren tijdens hun werk. En als er dan iets aan ontwikkeling gedaan wordt is dat te veel gericht op het functioneren van nu en de omstandigheden van nu, in plaats van de toekomst.

Daar ligt zeker ook een belang voor de werkgevers. Die dienen beter te beseffen dat organisaties en werknemers hun capaciteiten, vaardigheden en kennis snel en flexibel moeten (kunnen) aanpassen aan de markt. De overheid zou ook een meer actieve rol moeten nemen, bijvoorbeeld door lerende bedrijven belastingvoordelen te bieden.

Medewerkers zelf moeten ook hun verantwoordelijkheid hierin oppakken. 'Mensen moeten stoppen met denken dat het leren ophoudt bij een scholing. Sterker nog – na een MBO-, HBO- of WO-opleiding begint het pas net. Nieuwe generaties zijn zo'n vijftig jaar actief in het arbeidsproces. Dat kan alleen succesvol zijn wanneer mensen zich blijven bij- en omscholen,' aldus Nick van Dam, Global Chief Learning Officer bij McKinsey & Company.

Zelfstandigen maken (ook) lange werkweken

Uit informatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek valt te lezen dat Nederland nu meer dan 1 miljoen zelfstandige professionals zonder personeel telt (waarvan de meeste actief zijn in de adviesbranche en/of in de zakelijke dienstverlening). Een deel van deze ZZP'ers heeft naast de onderneming nog een (deeltijd)baan in loondienst.

Van de ZZP'ers werkt 40 procent 40 uur of minder per week aan hun onderneming, maar meer dan de helft (57 procent) van de ZZP'ers in het onderzoek geeft aan meer dan 40 uur per week te werken, onder wie bijna 20 procent die meer dan 50 uur per week werkt. Mannen werken met 60 procent vaker meer dan 40 uur per week dan vrouwen met 48 procent.

De werkweek bestaat bij een relatief groot deel van de ZZP'ers uit zes dagen of zelfs zeven dagen. 16 procent van de ZZP'ers geeft aan zeven dagen per week actief te zijn voor zijn of haar onderneming, en nog eens 26 procent werkt structureel zes dagen. 5 dagen per week is voor 40 procent van de ZZP'ers de standaard. Ondanks de drukke werkweken hebben de 1224 ZZP'ers die betrokken waren bij het onderzoek van ZZZP-barometer nog genoeg energie over: 70 procent zegt altijd energie te hebben, 61 procent kan niet stil zitten en bijna 70 procent gaat sporten in zijn of haar vrije tijd.

Wij denken dat deze cijfers redelijk zouden overeenkomen met de resultaten van een onderzoek onder 'grotere' ondernemers!

Column: Internationaal ondernemen

Een groeiende ondernemer kan verder kijken. In het buitenland zijn er weer nieuwe kansen voor uw product, dienst of technologie. Meteen doen? Of is het toch slim om even na te denken over de do's en don'ts? Het is verstandig uzelf eerst goed voor te bereiden, voordat u serieuze stappen onderneemt om te exporteren of importeren. Zo voorkomt u dat u mogelijk in hachelijke situaties verzeild raakt. HD reikt u graag wat goede tips aan, zodat u goed beslagen ten ijs komt.

Uw product en de wereldhandel



Nederland – in het buitenland vaak aangekondigd als 'the Royal Kingdom of The Netherlands' – wordt nog steeds de 'Gateway of Europe' genoemd. Dat hebben we te danken aan onze handelsgeest en ons logistiek management. We importeren en exporteren – soms dezelfde producten. Dit is noodzakelijk omdat onze eigen Nederlandse markt niet altijd voldoende mogelijkheden biedt. Geeft deze wederuitvoer (waardoor import en export beide worden meegeteld) de impact van Nederland een vertekend beeld? In ieder geval zet het ons op de kaart: Nederland distributieland.

Maar u als groeiende ondernemer kan hier ook profijt van hebben. Door deze handel is de kennis van wereldwijd ondernemen bij veel bedrijven in Nederland aanwezig. Nederlandse bedrijven zijn bekend in veel landen. Maar: wij handelen veel met de ons omringende landen, maar we gaan zelden verder de wereld in. Toch moeten we ons realiseren dat we onbewust nu al concurreren met de hele wereld, ook al zijn we een Nederlands bedrijf in Nederland.

Nederlandse bedrijven zijn terecht voorzichtig met verder weg zaken te willen doen. Er zijn immers veel barrières te overbruggen. Een goede voorbereiding zal op termijn dan ook zeker zijn vruchten afwerpen.

Het opbouwen van internationaal partnership



Regelmatig worden er handelsmissies verzorgd in Nederland maar ook in het buitenland. Delegaties vanuit het buitenland worden door hun ambassadeur in Nederland uitgenodigd om hun bedrijven te presenteren en zich te oriënteren in Nederland. Hierbij geeft de ambassade veelal een duidelijke presentatie van wat het land te bieden heeft en wat de handelsrelaties zijn met Europa en meer specifiek met Nederland. Tijdens deze missies kunnen Nederlandse bedrijven die gelegenheid aangrijpen om meer te weten te komen over zaken doen met ondernemingen uit deze landen en om ook kennis te maken met de aanwezige ondernemingen in die delegatie. U komt daar ook Nederlandse bedrijven tegen die al zaken doen met die landen. Ze kunnen daar zelf een vestiging hebben, of er al jarenlang zaken doen met bedrijven, soms in een partnership. De buitenlandse delegatie heeft ook vaak tot doel om partnerships te vormen met Nederlandse ondernemingen. Bent u als ondernemer op het punt

aangekomen dat u uw horizon wilt verleggen, dan kan ik zulke ontmoetingen met handelsdelegaties aanraden.

Onze tips hiervoor:

- Bereid u goed voor wanneer u naar een *meet&greet* gaat met ondernemers van een handelsdelegatie: wat wilt u bereiken?
- Kent u een ondernemer die al handelt met het land dat u op het oog hebt? Neem vooraf contact met hem/haar op.
- Lees u goed in over het land: wat zijn daar de gebruiken?
- Informeer naar de mogelijkheden die u vanuit Nederland (RVO) worden geboden (valt het land onder ontwikkelingsland en wordt aangemerkt als opkomende markt?)
- Maak kennis met de ambassade en andere netwerken en zoek uit welke informatie zij kunnen verschaffen.
- Hoe zit het met valutaverkeer, betalingsgedrag? Welke 'INCO-terms' worden veelal gebruikt in die landen? Welke wilt u gebruiken?
- Hoe zit het met de logistiek: welke vormen van transport – transitotijd e.d.?
- Zorg dat het contact voor beide partijen een zinvolle tijdsbesteding is en geef duidelijk vervolgstappen aan.
- En ... geniet ervan om kennis te maken met nieuwe markten!

De Nederlandse bedrijven en de bedrijven uit het buitenland die aanwezig zijn, willen zaken doen en vinden dit contact zeer zinvol. Zo legt u zinvolle verbindingen voor de toekomst.

Wij wijzen u graag de weg: Bent u geïnteresseerd geraakt in internationaal ondernemen dan wijzen we u graag de weg. Neem contact op met uw onafhankelijke IIB-adviseur. Zijn/haar gegevens staan op de eerste bladzijde van deze Zaken Doen!

Wat succesvolle familiebedrijven gemeen hebben

Het Economisch Bureau van ING heeft een interessant rapport gepubliceerd onder de titel *Familiebedrijf in transitie - Van ondernemersfamilie naar een ondernemende familie*. Voor het volledige rapport, zie <http://bit.ly/2iFrLNN>. Bij wijze van voorproefje hier de tien succesfactoren van succesvolle familiebedrijven:

1. Passie voor het bedrijf of product
2. Actief in een nichemarkt
3. Beperkt aantal aandeelhouders
4. Familie is nauw betrokken bij het bedrijf
5. Stabiele groei nastreven
6. Lange termijn focus
7. Conservatief financieel beleid
8. Flexibiliteit
9. Openstaan voor verandering
10. Openstaan voor het aantrekken van externen

Uitspraken van Bill Gates:

- Denk je ook niet dat, als ik ergens een finishlijn voor ogen had gehad, ik die al jaren geleden zou hebben gehaald?
- Als kind had ik vele dromen en ik denk dat een heleboel daarvan waren voortgekomen uit het feit dat ik de gelegenheid had om veel te lezen.
- Waar ik ook ben: op kantoor, thuis of onderweg, ik heb altijd een stapel boeken bij me die ik graag wil lezen.
- We hebben allemaal mensen nodig die ons feedback geven. Op die manier worden we steeds beter.

Aanpassingen ISO 9001 met versie 2015 (invoeren vóór 2018)

Voor iedereen die een ISO 9001 certificatie met versie 2015 heeft, komen er belangrijke wijzigingen aan. De laatste grote ingrijpende wijzigingen zijn gemaakt in de versie 2000 met verduidelijkingen in 2008. De doorgaans nog geldige certificaten ISO 9001:2008 zullen uiterlijk einde 2018 moeten voldoen aan ISO 9001:2015.

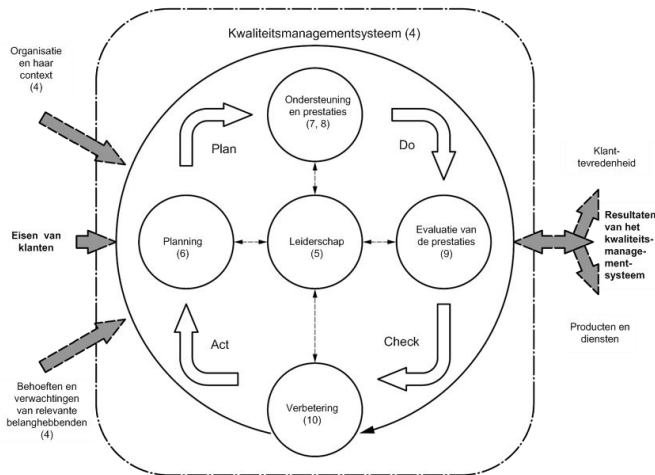
Doelstellingen van het herzieningsproces waren:

- Aanpassen aan een veranderende wereld;
- Vergroten van het vermogen van organisaties om hun klanten tevreden te stellen;
- Een goede basis bieden voor de toekomst;
- Recht doen aan toenemende complexe omgevingen waarin organisaties opereren;
- Ervoor zorgen dat de nieuwe ISO 9001 voldoet aan de behoefte van alle relevante belanghebbenden;
- Afstemmen met andere managementsystemen.

In de nieuwe versie probeert men vooral beter aan te sluiten op andere managementnormen door het invoeren van een High Level Structure. Hierdoor sluit ISO 9001 (nog) beter aan op ISO 14001 voor kwaliteitsmanagement en de nieuwe ISO 45001 voor arbomanagement. Het risk-based denken is in lijn met ISO 31000 Risicomanagement - Principes en richtlijnen. Met deze

herziening is dus een belangrijke stap gezet naar kwaliteitsmanagement op maat voor organisaties waarmee meerdere aspecten van de bedrijfsvoering integraal kunnen worden gemanaged.

Model ISO 9001:2015 (Bron NEN)



Belangrijke veranderingen in de nieuwe editie zijn:

- Het bepalen van de context van de organisatie maakt een effectievere implementatie van het kwaliteitsmanagementsysteem mogelijk;
- Er is een grotere nadruk op het managen van processen om geplande resultaten te bereiken;
- Compatibiliteit met de strategische richting;
- Integratie van het kwaliteitsmanagementsysteem in de businessprocessen;
- Het bepalen van risico's en kansen vergroot de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- Verandermanagement krijgt meer aandacht om te benadrukken dat het kwaliteitsmanagementsysteem op een planmatige manier wordt ingevoerd;
- Kennis binnen de organisatie wordt als begrip geïntroduceerd om ervoor te zorgen dat de benodigde kennis wordt vergaard en onderhouden;
- Communicatie omvat nu ook externe communicatie.

Een rode draad binnen de nieuwe versie is het risicogebaseerd denken binnen de context van het bedrijf.

Hierdoor worden SWOT, stakeholders, risicomanagement en compliance in het kader van gestelde bedrijfsdoelen belangrijke elementen.

Voor een volledig overzicht van de veranderingen tussen de verschillende versie verwijzen we naar de website van de NEN (diverse whitepapers) of vraag het uw onafhankelijke IIB-adviseur (gegevens op bladzijde 1).

Column: Om over na te denken...

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland besteden per editie aandacht aan een bepaald onderwerp of vraagstuk; speciaal bedoeld om verder over na te denken.

Durf te leren

Op het moment dat ik deze column voor de februari-editie van **Zaken Doen** schrijf, is het nieuwe jaar 2017 nog maar net van start gegaan. En zoals het te doen gebruikelijk is, passeren er de eerste weken van een nieuw kalenderjaar de 'Nieuwjaarsartikelen'.

Voor mij ligt het artikel van Maarten Camps, secretaris-generaal van het Ministerie van Economisch Zaken (foto). Als titel heeft hij gekozen voor '**durf te leren**'. Zijn eerste zinnen zijn mij direct uit het hart gegrepen: 'Complexe thema's moeten vaker met durf worden benaderd. Door simpelweg te beginnen met veelbelovende voorstellen doet de overheid ervaring op en daardoor kan zij gericht bijsturen. Op deze manier kunnen, nationaal en Europees, maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt en patstellingen worden doorbroken.'



Betekenis van faciliteren

Persoonlijk voelde ik bij het lezen van voorgaande zinnen onmiddellijk de behoefte om nog maar eens bijzondere aandacht te vragen voor de betekenis van het door overheden veelgebruikte woord '**faciliteren**'. In mijn beleving gaat het daarbij simpelweg slechts om 'mogelijk maken door randvoorwaarden te vervullen en voorzieningen te verlenen.'

Het (eventueel) beschikbaar stellen van mensen en kennis kan daarvoor vervolgens ook deel uitmaken, maar daarmee als een van de deelnemende partijen de regie claimen valt er m.i. pertinent niet onder! In de dagelijkse praktijk kom ik helaas niet zelden tegen dat overheidscolleges over de interpretatie van 'faciliteren' kennelijk nog met bedrijven en/of burgers van mening verschillen.

Ontwikkelen van overheidsbeleid

Gelukkig geeft auteur Maarten Camps in zijn nieuwjaarsartikel duidelijk aan dat - in onze dynamische en verweven wereld - de traditionele wijze van beleid ontwikkelen niet meer in alle gevallen past. Dat biedt in ieder geval alvast enig perspectief voor het creëren van ruimte voor verandering.

'De noodzaak van een benadering met durf volgt mede uit de context waarin beleid wordt gevormd. De toegenomen internationale verwevenheid impliceert dat veel uitdagingen waar de samenleving voor staat grensoverschrijdend zijn. Het maakt ons voor een deel afhankelijk van beleidskeuzes van andere landen.'

Drie stappen voor het oplossen van complexe problemen

Met zijn '3-stappenbeleid' kan ik het in dit verband geheel eens zijn:

- **betrekken van burgers en bedrijven om tot gemeenschappelijke doelen te komen**
→ samenwerken en aansluiten bij initiatieven van maatschappelijke partijen;
→ eigenaarschap, draagvlak en extra informatie;
- **beginnen met concrete doelgerichte instrumenten**
→ simpelweg starten met een beleidsmix, die de doelen naar verwachting effectief zal helpen realiseren;
→ niet het minimaliseren van risico's centraal stellen (voorzorgbeginsel), maar streven naar vernieuwing (innovatieprincipe);

- **bijsturen op basis van feitelijke informatie**
 - eventueel ander gedrag van burgers en/of bedrijven dan verwacht;
 - wanneer nieuwe mogelijkheden aan de orde zouden zijn als gevolg van voortschrijdende technologische ontwikkeling;
 - indien andere landen hun beleid (willen gaan) wijzigen.

Maatschappelijke dynamiek

Burgers en bedrijven beschikken tegenwoordig over veel meer vaardigheden en ook hulpmiddelen om informatie te vergaren en te verwerken. En ook zijn met de digitale communicatiemiddelen de mogelijkheden uitgebreid om je mening te kunnen uiten.

In toenemende mate dienen de beleidsmakers daarom in de praktijk er rekening mee te houden dat het niet meer zo eenvoudig is om een bepaalde gewoonte of trend in een andere vorm is te brengen. Opmerkelijke verschijnselen:

- burgers verenigen zich gemakkelijker om nieuwe ontwikkelingen eventueel tegen te houden;
- burgers stropen vaker samen de mouwen op om publieke belangen op eigen initiatief te behartigen.

Betrouwbare feedback cruciaal

In de column van december 2016 is aan de orde geweest waarom politici 'liegen'. Daarbij stond ook: '*Hoe democratischer het systeem is, des te meer zal er worden 'gelogen'. Politici hebben een persoonlijkheid die hen veroorlooft om ontwijkend gedrag te tonen, om met 'leugens' te leven en hun gezicht in de plooi te houden.*'

Met dit in gedachten zal het iedereen duidelijk zijn dat om beleid succesvol te kunnen bijsturen het van doorslaggevend belang is om over betrouwbare informatie en terugkoppeling te beschikken. Dat betekent WETEN in welke mate de beoogde doelen worden gerealiseerd en WETEN of de gehanteerde instrumenten in afdoende mate werken.

Conclusie: voordat er met '*bijstellen en/of corrigeren*' wordt begonnen, dient men te bedenken welke informatie nodig is om later te kunnen bijsturen!

Ik wens u allen veel succes om door middel van experimenteren te leren en prikkels te krijgen om tot nieuwe ideeën te komen. Het zal ongetwijfeld de gewenste effecten dichterbij brengen wanneer we nieuwe wegen durven te verkennen.

Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee.

TW

Veel werknemers op zoek naar andere baan

HR-dienstverlener Raet doet elk jaar benchmarkonderzoek onder Nederlandse werknemers. De laatste resultaten laten zien dat maar ongeveer een derde van de mensen **niet** op zoek is naar een andere baan. Ruim de helft denkt na over vertrek en één op de negen werknemers vertrekt

liever vandaag dan morgen bij zijn huidige werkgever. Dit geldt vooral voor de mensen tussen 35 en 44 jaar (70 procent). U kunt goede mensen vasthouden door hen een contract te geven voor onbepaalde tijd én door goede loopbaanmogelijkheden te bieden.

We pikken niet veel!

Nederlandse ondernemers zijn niet erg vergevingsgezind. Uit het onderzoek 'Stand van zakenrelaties' van myBrand onder ruim 500 zakelijke beslissers valt te lezen dat fouten van zakenrelaties vaak leiden tot het einde van de relatie. 19 procent accepteert geen enkele fout. MKB'ers met vijf tot 50 medewerkers beseffen waarschijnlijk dat 'iedereen wel eens een fout maakt', want daar straft

slechts vier procent onzorgvuldigheid of vergeetachtigheid af, tegenover 22 procent van de bedrijven met 250 of meer werknemers. Als er echt financiële schade voortvloeit uit de fout accepteert 42 procent van de MKB'ers dat nooit, net als 50 procent van de grotere bedrijven.

Ondernemerschap in loondienst?

Onlangs lasen we op mt.nl een interessante column van Joost Arts over de volgende stelling: *Een zelfstandig ondernemer gaat ervoor, heeft hart voor de zaak en is bereid fors veel tijd te investeren. Dat kun je niet verwachten van een werknemer. Een ondernemer is niet voor niks gaan ondernemen en een medewerker werkt niet voor niets voor een baas.*

Arts reageerde als volgt. Ondernemers en managers hebben verschillende persoonlijkheden. Onderzoek laat zien dat ondernemers emotioneel stabiel en onafhankelijker zijn. Ander onderzoek toont risicogeneidheid, creativiteit en 'willen presteren' als de meest kenmerkende eigenschappen van ondernemend gedrag. Maar dat wil nog niet zeggen dat medewerkers in loondienst helemaal niet beschikken over die eigenschappen. Net als IQ en schoenmaat zijn kenmerken normaal verdeeld onder mensen. Kortom, ongeveer 16 procent scoort er onder gemiddeld op, 68 procent scoort gemiddeld en 16 procent scoort bovengemiddeld. Dat wil

zeggen dat in ieder bedrijf minstens 16 procent van het personeelsbestand te typeren is als 'ondernemer'.

Daar zit dus de kern van de kwestie. Het potentieel is er wel degelijk, maar komt lang niet altijd aan het licht. Prestaties van werknemers zijn namelijk voor 70 procent afhankelijk van de directe werkomgeving, en voor maar 30 procent van de medewerker zelf – zijn gedrag, zijn persoonlijkheid, zijn instelling. Dus moeten we eens goed kijken naar de werkomgeving: Welk voorbeeldgedrag laten anderen in de omgeving zien? Welk gedrag wordt gewaardeerd en beloond? Leidinggevend zijn daarbij een belangrijke factor, weten we uit onderzoek onder medewerkers van MKB-bedrijven, ambtenaren en managers van een financiële dienstverlener. Hun steun en voorbeeldgedrag zijn van invloed op het ondernemerschap van hun mensen. Dus als u meer medewerkers wilt die uw *dragen* in plaats van eraan hangen, kijk dan eerst in de directe werkomgeving naar mogelijke belemmerende factoren!

Nadenkertje: Wat wil je vandaag nou echt?

Bron: Box of Crayons

Column: Lean ondernemen

PdK heeft in 2016 in **Zaken Doen** de zes belangrijkste onderdelen van de Lean Managementfilosofie behandeld en gaat in 2017 in op verschillende onderdelen van Quick Response Manufacturing (QRM).

Quick Response Manufacturing (QRM)

Kleine series, groot aantal productvarianten.

Het bekende Lean Management Filosofie verbeterproces is een afgeleide van het Toyota Productie Systeem (TPS). Deze werkwijze is ontwikkeld voor hoog volume en repeterende productieprocessen. Consumenten wensen echter steeds meer keuze en maatwerk. Industriële ondernemers zien de ordergrootte teruglopen en de variëteit toenemen. Zij moeten hierop inspelen door middel van meer flexibiliteit en klant order gestuurde productieprocessen en tegen lage kosten. Low volume, high mix- eisen is daarom de mantra voor de komende jaren.

QRM focust uitsluitend op verlaging van doorlooptijden. Variabiliteit in het proces kan namelijk ook zorgen voor snelheid en het broodnodige aanpassingsvermogen.

Lean Management Filosofie (TPS) zoekt hoofdzakelijk naar een doorlopende flow in het productieproces en dan vooral naar een doorlopend (Pull) ritme via een KANBAN-systeem en gebruikmakend van het reduceren van lokale productieverspillingen.

TPS richt zich vooral op de werkvloer en is uitermate geschikt voor hoog-volume, repetitieve omgevingen

Quick Response Manufacturing (QRM) daarentegen is meer een order gedreven (Pull) systeem aangestuurd via POLCA -kaartjes en zich richt op het reduceren doorlooptijden. QRM is specifiek ontwikkeld voor ondernemingen die met kleine productseries werken en een groot aantal productvarianten op de markt brengen.

Naast het elimineren van verspillingen zorgt ook het winnen van tijd in het totale traject van bestellen tot afleveren er automatisch voor een lagere kostprijs en dus tot een betere concurrentiepositie.

Vier pijlers

De fundering van Quick Response Manufacturing (QRM) wordt gevormd door **vier pijlers** die de basis vormen voor het reduceren van de doorlooptijd binnen een onderneming:

1 De kracht van tijd

Aandeel wachttijd (%)

< 67	Excellent
67- 75	Flexibel en reactief
75-80	Reactietijd kan beter
80-85	Trage organisatie
85-90	Traag en stagnaties
90-95	Traag en inflexibel
95-100	Overall stagnatie



Noodzaak van QRM

De eerste pijler van QRM is de kracht van tijd. Tijd, en dan specifiek de doorlooptijd, kost veel meer geld dan gedacht. En zeker als de totale doorlooptijd ontrafeld wordt in: 'bewerkingstijd' en 'wachttijd'.

En dan de relatie/verhouding tussen de "touch"-tijd en totale doorlooptijd. De ervaring leert dat over het algemeen alleen naar de bewerkingstijden gekeken wordt; daarbinnen zelfs meestal alleen naar de bewerkingstijden in 'productie'.

Maar hoe staat het met de wachttijden (niet toevoegende waarden) en welke kosten hangen allemaal samen met deze wachttijden?

Tijd en doorlooptijd zijn de twee belangrijkste prestatie indicatoren binnen QRM. Verbeteringen op dit gebied leiden automatisch ook tot voorraadreductie & cash flow verbetering, efficiënter werken, kwaliteitsverbetering, hogere flexibiliteit.

2 De organisatiestructuur met QRM

De organisatiestructuur is de tweede pijler van QRM. Naast de wachttijden tijdens de productie, zorgt ook de overige organisatiestructuur voor een verlenging van de doorlooptijd. Het ultieme doel van QRM is een doorlooptijdverkorting.

Een succesvolle QRM-implementatie is alleen mogelijk door de hele keten erbij te betrekken (niet alleen de productie, maar ook op het kantoor). Juist deze samenwerking zorgt voor hogere loyaliteit en nieuwe kansen. Een traag offertetraject of een lange productietijd geeft voor de klant hetzelfde resultaat, namelijk wachten. Naast verlies aan informatie, kost elke overdracht vooral ook tijd. De structuur dient letterlijk en figuurlijk compact gemaakt te worden om snelheid en effectiviteit terug te krijgen.

3 Omgaan met systeemdynamica

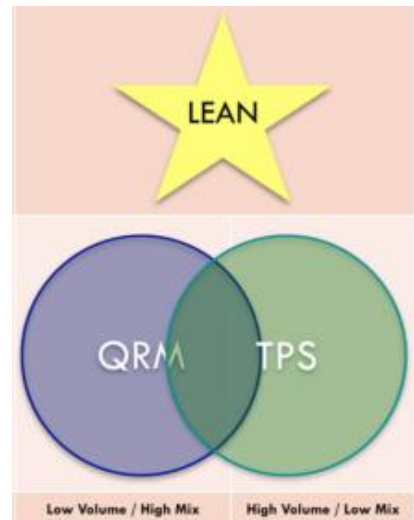
De derde pijler is systeemdynamica. Een organisatie kan beschouwd worden als een systeem waarin een heleboel verschillende elementen zitten, die allemaal rekening met elkaar moeten houden en elkaar beïnvloeden. De dynamiek tussen deze elementen wordt beschreven door de systeemdynamica. Een goede grip op de systeemdynamica kan ervoor zorgen, dat orders sneller door een onderneming gaan stromen.

4 QRM-onderneming breed toepassen

De laatste pijler. QRM is niet alleen voor de afdeling productie, of in één afdeling binnen de onderneming. Alle afdelingen binnen een onderneming hebben te maken met elkaars processen, waarbinnen de doorlooptijden ingekort kunnen worden. Vandaar dat alle onderdelen binnen een onderneming nodig zijn om het hoofdproces te verkorten.

Er wordt allereerst gekeken naar de kantooromgeving, vervolgens naar de Supply Chain, zowel naar leveranciers als naar klanten, en ten slotte naar alle andere onderdelen binnen een onderneming zoals Ontwikkeling, Financiën, Administratie, Onderhoud, Kwaliteit, enz.

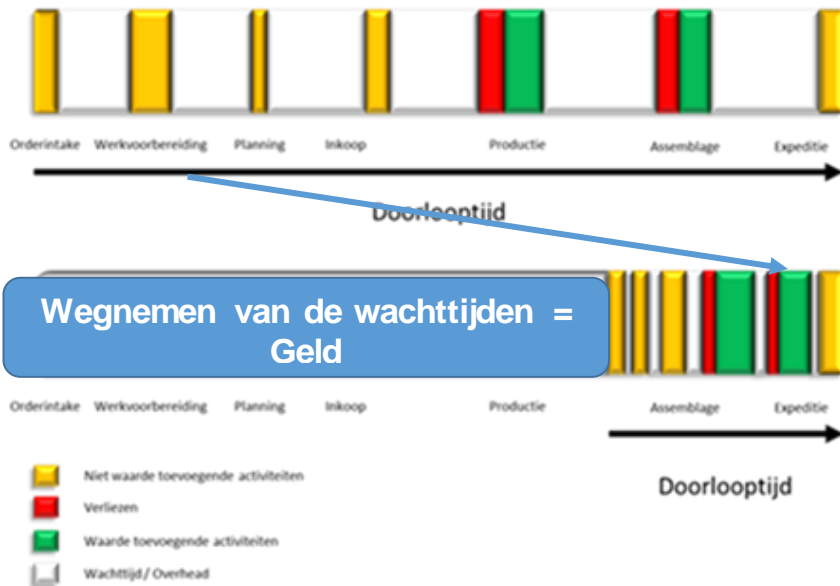
Bij QRM draait alles om het boeken van tijdswinst in het traject van bestellen tot afleveren (incl. facturering).



Tijdwinst als "heilige graal"

Bij Quick Response Manufacturing (QRM) draait alles om het boeken van tijdswinst binnen het traject van bestellen tot afleveren bij de klant. QRM invoeren vergt wel een 'afdeling overschrijdende' manier van denken. Doorlooptijdverkorting dient eigenlijk bovenaan het wensenlijstje van elke onderneming te staan die klantspecifieke producten maakt of assembleert.

Het gevolg: een ideale concurrentiepositie voor de onderneming, op grond van het snel en tegen een concurrerende prijs kunnen leveren van klant-specifieke producten.



Waarom QRM een MKB-onderneming zal veranderen

1. ... geeft concurrentievoordeel;
2. ... is ontworpen voor maatwerk;
3. ... zorgt voor tevreden klanten en werknemers;
4. ... kijkt verder dan de eigen fabrieksvloer;
5. ... is aantoonbaar succesvol bij MKB-bedrijven.

Voor meer informatie of ondersteuning in uw onderneming, neem contact op met uw onafhankelijke IIB-adviseur. Mijn gegevens staan nog altijd op de voorpagina!

De Afsluiter

Je tweede leven

'Het is vreemd dat we elkaar hier en nu pas weer tegenkomen.' Ze spreekt de woorden zachtjes uit. Om de rouwenden niet te storen. We staan ergens achterin de afscheidszaal in het crematorium.

Ik was, zoals gewoon, behoorlijk te laat gekomen. Maar ik vind het ook best om wat in de luwte te staan. 'Ja, het is wat onwettelijk,' antwoord ik ook fluisterend, 'dat we elkaar nu bij de crematie van Hans zijn moeder pas weer zien.'

Hans is de drukker met wie we jarenlang elke vrijdagochtend ontbeten hebben. Hij staat met een verslagen gezicht naast zijn vader. Hij huilt. Ik woon drie etages boven het appartement van zijn ouders. Ik zag zijn moeder vaak in het portaal. Ik probeerde haar dan helpen als ze naar buiten wilde om een luchtje te scheppen. Ze had behoefte aan contact. En vertelde me uitgebreid hoe het met haar man en haarzelf ging. Het voelde als familie, op een bepaalde manier. Haar man is een uitgesproken optimist. Hij geniet van elk moment dat hem nog gegeven is. Zij was bang voor de dood en de pijn en de aftakeling. Hij niet.

'Het is pijnlijk om te zien hoeveel verdriet Hans heeft,' zeg ik na een tijdje. 'Ik voel heftig met hem mee... En ik wilde dat ik iets voor hem kon doen.'

'Ik denk dat het al heel veel voor hem betekent dat je hier bent,' zegt Stephanie zachtjes terug. Ze knijpt eventjes in

mijn hand. '... En als je straks even een praatje met hem maakt, en zijn vader, bij de koffie.'

Ik kijk haar even aan. 'Hmmm,' fluister ik terug, 'Misschien is dat wel het enige dat ik nu kan doen.' Ik zwijg even. 'Maar het voelt alsof ik ergens te kort schiet.'

'Ben je gek', antwoordt Stephanie met haar zachte maar vastberaden stem, 'Je hebt verdriet. Je leeft mee. Dat siert je.' Ze glimlacht en kijkt me recht in de ogen. 'Maar dit is vooral Hans zijn verdriet. En nog meer dat van zijn vader. En zij willen alleen maar dat je er af en toe voor ze bent. Voor wat woorden. Je vanzelf sprekende aanwezigheid. Niks meer.'

Ze is een wijze vrouw. Haar passie en de moeilijkheden die ze ondervonden heeft staan in haar gelaatstreken getekend. Ik glimlach zacht naar haar, om haar wijze woorden.

'Laten we even naar buiten gaan, Jan,' zegt ze en pakt me bij de hand. 'Ik heb een prachtige rode berk gezien met een bankje eronder dat uitkijkt over de ijzige stilte van de winter. Laten we even gaan zitten en praten.'

Ik laat me meevoeren. 'Misschien is dat wel het beste dat we nu kunnen doen: onze vriendschap hernieuwen,' mompel ik nog wat onverstaanbaar.

Stephanie en ik gaan lang terug. Vanaf dat we bij elkaar op school zaten. Ik kan me herinneren dat we vaak spijbelden in de Griekse les en in het café aan de overkant gingen biljarten. 10 over rood. Ze kon verbazingwekkend

goed biljarten. En over van alles en nog wat praten. Alleen met mij. En ik alleen met haar.

We voerden gesprekken over zaken waar je alleen met echte vrienden over praat. Haar foute verkeringen. Haar abortus. Mijn verlegenheid. Mijn bijna ziekelijke drang om aardig gevonden te worden. Haar onophoudelijke gevecht met haar vader en haar zus. Mijn angst voor intimiteit. Maar ook: onze liefde voor klassieke muziek. En voor abstracte kunst. En onze neiging om ons nooit, maar dan ook echt nooit, erbij neer te leggen dat gezaghebbers ons flauwekul opdrongen.

We waren als broer en zus. We hadden ergens gelezen dat je je niet neer moest leggen met de familie die je biologisch gegeven is. Daarom kozen we zelf onze broers, zussen, ooms, tantes, opa's en oma's uit.

Ik nam haar soms achterop mijn rammelende Zundapp mee naar de tekenleraar van mijn vorige school. Daar zaten we dan uren in zijn atelier, dronken thee, portretteerden elkaar, luisterden naar cellosonates van Bach en praatten met verve met hem over onze toekomstdromen. Ik zou een compromisloze romanschrijver worden. Zij een architect van ecologische gebouwen. En mijn oude tekenleraar, mijn zelfverklaarde oom, hij hoorde het vriendelijk aan.

Ze nam mij ook regelmatig mee naar haar lesbische overbuurvrouw. Deze zelfverklaarde oma ontwierp kleding en woonde met haar vriendin samen. En ze vertelde ons over haar verre reizen naar Marokko en Indonesia. En ze maakte ons wereldwijs en antwoordde onze vragen over seks en drugs zonder gêne.

Zoals dat gaat, waren we elkaar na de middelbare school kwijtgeraakt. We hielden het nog een maand of vier vol om elkaar elke week te bellen. Maar toen haar nieuwe foute vriendje jaloers werd en ik afreisde naar Colombia om het Macondo van Gabriel Garcia Marquez zelf mee te maken, verbrokkelde alles. Pas toen ik jaren, echt jaren, later weer in de stad opdook, met mijn titel bedrijfskunde op zak en zonder mijn wilde haren, kwamen we elkaar weer tegen. Bij de ondernemersclub. Die elke vrijdagochtend ontbijtsessies hield. We waren geen van beiden precies geworden wat we vroeger voor ogen hadden. Ik werd bedrijfscoach: luisterend oor en raadgever van de ondernemers in onze stad. Nog steeds volledig op mijn eigen kompas varende. Zij was uiteindelijk haar eigen exclusieve modezaak begonnen. Het hoge en kunstzinnige segment. Ook niet gestoord door conventies, maar zelf de trend zettend. Niet dat dat makkelijk was, overigens. Daarom verhuurde ze, om in leven te blijven, ook galajurken en smokings. En kleepte ze toneel- en filmgezelschappen aan. En organiseerde ze ludieke modeshows als bedrijfsuitje voor de ondernemers van onze stad.

Telkens als ze om een of andere reden tegen het einde van de maand de eindjes niet meer aan elkaar leek te kunnen knopen, belde ze me, of liepen we samen op, na het ondernemersontbijt, waar we allebei naar nieuwe klanten visten. En dan verzonnen we weer een of andere slimigheid. Ik heb ook weleens met haar schuldeisers onderhandeld. Zo redde ze het altijd weer.

De laatste drie jaar ging het weer beter met haar. Vooral sinds ze opgehouden was zich tegen de webhandel te verzetten. En er zelfs zelf een webwinkel bij geopend had. En ik was opgehouden te ontbijten met ondernemers, omdat ik eindelijk geleerd had dat mijn klanten alleen maar naar mij toekwamen omdat ze gepraat hadden met andere ondernemers, die mijn klant waren geweest. Niks geen mooie praatjes op de vrijdagmorgen. Gewoon mond-tot-mond reclame.

'Het is prachtig stil hier in de winter', zegt Stephanie, als we onder de beuk zitten, voor ons uit staren en naar de condens van onze eigen adem kijken. En de winterkou in onze botten voelen.

'Ja,' antwoord ik zachtjes, nog nadenkend over Hans zijn verdriet - en over mijn onmacht daar ook maar iets aan te doen. 'Het lijkt wel of we elkaar een eeuwigheid aan het verliezen zijn geweest. Maar dat we altijd nog broer en zus zijn,' ga ik verder, 'die elkaar aanvoelen. En elkaar de waarheid kunnen zeggen.'

Ik hoor mijn woorden het besneeuwde park inrollen. 'Zo voelt het dus... om oud te worden,' zegt ze.

Ik knik. Ik voel me eenzaam. En vraag haar: 'Waarom heb je me nooit meer gebeld toen je eenmaal online ging verkopen? Ik heb je gemist.' Ik zwijg even. 'Zonder dat te beseffen, overigens.'

Ze kijkt me aan. 'Ja, het ging me veel beter af, Jan.' Korte stilte. 'En ik wist niet dat je me nodig had.'

Ik krijg het een beetje warmer. 'Dat is mooi,' mompel ik, 'allebei.'

'Ja, Jan, weet je nog?' gaat ze verder. 'Het was in die tijd chique om te beweren dat alleen de combinatie van een stenen winkel en een webshop het in de toekomst nog zou redden. Klanten moesten ook de kleding kunnen bekijken, aanraken en er zelfs aan kunnen ruiken. Het web alleen was zo kaal. Maar dat is wel waar ze uiteindelijk kochten, natuurlijk.'

Ik knik. 'Dat was toen,' zeg ik. 'Nu weten we beter. Afgelopen jaar is de omzet van pure webwinkels met maar liefst 27% gestegen. Ik las dat gisteren nog. En dat was vooral te danken aan de kledingbranche.'

Ze knikt. 'Ja, dat heb ik ook meegemaakt,' zegt ze, 'vanuit mijn eigen winkel.' Ze slikt. 'Ik heb een jaar of anderhalf geleden de stenen winkel gesloten. Ik kon er niet omheen. De huur, het personeel, de voorraad, en alle andere kosten wogen op geen enkele manier op tegen de baten. Ik was er stuk van, dat mag je wel weten.' Ze kijkt me intens aan. Ik zie dat ze zich het verdriet en de wanhoop van toen herinnert. 'Mijn boekhouder rekende het me elk kwartaal haarscherp voor. Het was een combinatie van een uiterst verliesgevende winkel met een uiterst gezond online bedrijf. Als ik het verder wilde redden moest ik mijn prachtige winkel om zeep helpen. Het voelde als verraad. Moord.'

Ze krijgt tranen in haar ogen. 'En ik dacht: Ik ga dit gewoon doen. Er is geen manier om dit anders te doen. En ik doe het eens zonder Jan. Gewoon op eigen kracht. Ik moest toch eens volwassen worden.'

Ik knik. Ik snap het. 'Ik heb ergens gelezen: Je tweede leven begint pas als je doordrongen bent van het feit dat zoiets als een tweede leven eigenlijk helemaal niet bestaat.'

'En dat je het gewoon allemaal zelf voor elkaar moet maken,' mompelt ze.

'P'sies,' antwoord ik met een Amsterdams accent, 'dat er geen tweede kansen bestaan. Dat je het gewoon voor elkaar moet maken in de dagen die ons gegeven zijn.'

Ze glimlacht. 'Dat is mooi, Jan. Dat we er gewoon voor elkaar moeten zijn. En elkaar vooruit moeten helpen.... Ook al weten we heel vaak niet hoe.... En doen we maar wat.'

Ik knik bedremmeld. 'Ja,' mompel ik, 'we moeten er gewoon voor elkaar zijn... in dit leven.' Ik sta op. En help haar overeind. En voeg eraan toe: 'Laten we naar binnen gaan, grote zus, we hebben nog wat familie te troosten.'

JvM