

# Zaken Doen

## juni 2017

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

### Nodig voor sterke positie maakindustrie

Hoe zal de onderneming van de toekomst eruit gaan zien? Wat heeft de Europese maakindustrie nodig om haar sterke positie te behouden? Ingenieursbureau Tebodin zette een aantal succesfactoren op een rijtje.

Tebodin begint met de vaststelling dat de Europese maak- (en procesindustrie) redelijk vooroploopt als het gaat om kwaliteit van het eindproduct en betrouwbaarheid en efficiency van ondernemingen. Maar wat betreft het optimaliseren van processen, innovatie en het verduurzamen van ondernemingsinstallaties komen andere economieën (zoals Azië) dichterbij en is het dus zaak om daarmee bezig te zijn en te blijven.

Tebodin heeft, in samenspraak met eigen specialisten en ingenieurs, drie belangrijke pijlers benoemd voor een succesvolle exploitatie van een (proces)onderneming richting de nabije toekomst.

### Dé drie succesfactoren voor de fabriek van de toekomst

#### 1. Industrie 4.0

(We staan inmiddels voor de vierde industriële revolutie: Industrie 4.0)

Tebodin stelt dat met name Industrial Internet of Things (IIoT) en machine-to-machine (m2m-) communicatie hierbinnen belangrijke speerpunten zijn:

"Een van de meest belangrijke doelen van de onderneming van de toekomst is daarom het verbinden van alle facetten van het primaire (productie)proces. Nieuwe, moderne ondernemingen zijn nu al bezig met de technische integratie van systemen die horizontale processen, geografische grenzen, hiërarchieën en waardeketen overstijgen. Industrie 4.0 lijkt hiervoor de ultieme katalysator, met IIoT als drijvende kracht.

"Maar hoe optimaliseer je de productieprocessen?"

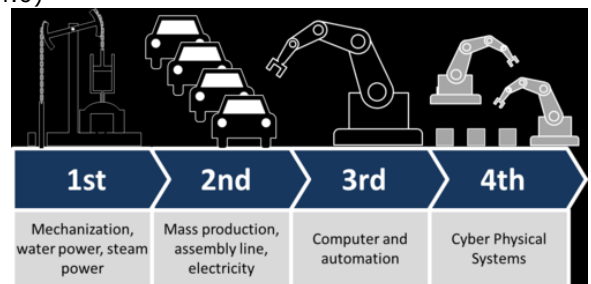
- Via slimme sensoren,
- machine-to-machine communicatie,
- mobile devices,
- computing,
- real time analyses,
- robots, camera's en microfoons (monitoring van frequenties van machines)
- big data analytics.

In ondernemingen van de toekomst zullen installaties en machines zijn uitgerust met meer sensoren dan ooit tevoren."

De verwachting is niet dat ondernemingen er in de toekomst heel anders uit gaan zien. De veranderingen vinden vooral achter de schermen plaats. Ondernemingen zullen anders geopereerd, geautomatiseerd en gedigitaliseerd worden. Daarvoor moeten al in de ontwerpfase slimme technologieën worden meegenomen om ervoor te zorgen dat de onderneming zuiniger met zijn grondstoffen omgaat, accurater is met zijn energiegebruik en zelfbewuster van zijn staat van onderhoud én ervoor zorgt dat zijn personeel flexibeler en cross-trained is en zich werkelijk opstelt als eigenaar van de processen.

#### 2. Circulair productieproces

Ook duurzaamheid gaat een belangrijke plaats innemen in de bedrijfsvoering van ondernemingen bij het ontwerp van installaties. Tebodin gaat in op twee belangrijke factoren: [Lees verder op bladzijde 2](#)



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



**at ease bv**  
Stijn Streuvelslaan 11, 5531 VA BLADEL  
tel.: 0497 - 360 949  
fax: 0497 - 360 999  
e-mail: [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu)  
[www.iib.ws](http://www.iib.ws) - [www.at-ease.nu](http://www.at-ease.nu)

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

### Vervolg van bladzijde 1

- enerzijds de carbon footprint van het productieproces
- anderzijds hernieuwbare energie.

Het verkleinen van de footprint is op meerdere manieren aan te pakken, dat begint al met het inzicht krijgen in je eigen carbon footprint.

Vervolgens kan een onderneming zijn carbon footprint verkleinen door middel van verticale (het voorkomen van emissieverlies in het hele productieproces) of horizontale (voorkomen van afval aan einde levensduur door hergebruik producten, inzet van restmateriaal als grondstof in andere productieketen) circulatie.

Ook het gebruik van restwarmte via warmtenetten kan zorgen voor verdere verlaging van de carbon footprint in de productieketen.

Hernieuwbare energie wordt ook een belangrijk speerpunt, zowel voor de operationele kant (stroomvoorziening) als voor het opwekken van industriële warmte (elektrificatie).

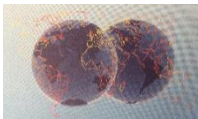
Slimme software zal bijdragen aan het terugdringen en optimaliseren van het energieverbruik in de onderneming van de toekomst.

### 3. Flexibiliteit

Volgens Tebodin hebben tegenwoordig alleen nog die ondernemingen kans van slagen, die kleiner en schaalbaar zijn en inzetten op innovatieve en specialistische producten. Flexibiliteit is noodzakelijk, met name door de toenemende vraag naar speciale en zelfs gepersonaliseerde producten en de korte levenscyclus van producten.

De conclusie is dat de Europese maakindustrie nog genoeg troeven in handen heeft voor de toekomst, mits deze troeven op een slimme en vernieuwende manier uitgespeeld worden. Vasthouden aan de huidige marktpositie is niet voldoende. Daarom moeten ondernemingen in elk geval vol inzetten op digitalisering van hun productiefaciliteit- en productieprocessen.

### 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.*

### Undercover Boss!

Ooit weleens afleveringen gezien van *Undercover Boss*? Hierbij vermomt de CEO of CFO of een andere leidinggevende zich en gaat werken op de werkplekken waar hun producten of diensten geproduceerd of verleend, verwerkt of verkocht worden. Eigenlijk gaan ze zelf ervaren waar de waarde voor hun producten wordt toegevoegd voor hun uiteindelijke klanten.

Veelal is de achterliggende gedachten dat bepaalde afdelingen goed werken en andere afdelingen minder goed presteren. Hoe komt dit? Daar is interactie met de werkvloer voor nodig. *Bottlenecks* definiëren en verbeteringen realiseren. Lernen van succesvolle afdelingen en daardoor ook elders verbeteringen kunnen bewerkstelligen.

Het doet mij zelf heel veel denken aan de *LEAN*-filosofie en dan met name de *Gemba walk*\*. Maar dat komt natuurlijk ook omdat mijn eigen basis de Supply Chain omgeving is. Vanaf de eerste dag dat ik ging werken kreeg ik een functie waarbij de manager aangaf dat dit de werkwijze was die men tot dan gehanteerd had. Met de nadruk op: TOT DAN! Mocht ik zelf ervaren dat een andere wijze efficiënter was dan wilde hij dat weten. Maar vooral: *JUST DO IT!*

### De Gemba Walk

Een van de fijne managementtools die er bestaan voor constante verbetering is de *Gemba Walk* (komt voort uit de Lean-filosofie). Het is een managementactiviteit waarbij door interactie met de werkvloer problemen en verspillingen worden gesignaleerd en geregistreerd. En daaruit komen de beste verbetervoorstellen voort.

**Wij wijzen u graag de weg:** Denkt u erover om te gaan importeren en/of exporteren? Of bent u al bezig en loopt u tegen dingen aan? Schakel een expert in om u te verzekeren van succes! IIB-adviseurs wereldwijd kennen alle ins en outs en alle spelregels die internationaal ondernemen tot een succes maken. Heeft u dus vragen? Neem dan contact op met uw onafhankelijke IIB-adviseur. Mijn gegevens staan op de eerste bladzijde van deze *Zaken Doen*!

Op de werkvloer hanteert men de voorgeschreven werkmethode en werkt men dagelijks met de cliënten en de producten of diensten. Het belangrijkste in dit proces is het respect voor de mensen. De leidinggevende observeert, stelt vragen en leert de verspillingen en verbetermogelijkheden. Door zaken met elkaar op te lossen en te verbeteren, is het draagvlak voor de veranderingen ook groter.

### Internationaal

Dit proces kan je ook hanteren wanneer je besluit om internationaal te gaan ondernemen. Het is namelijk belangrijk dat alle onderdelen van de organisatie op de hoogte zijn van wat de impact van het internationaal ondernemen inhoudt maar ook welk mogelijk onderdeel van de organisatie nog aandacht nodig heeft.

Doorloop als leidinggevende de afdelingen en zie met eigen ogen wat de verandering naar internationaal ondernemen zal gaan inhouden. Ondersteun je medewerkers in die zaken die zij zelf niet gedaan kunnen krijgen. Daardoor ga je goed voorbereid internationaal, in de wetenschap dat je organisatie erop is ingericht. Door preventie voorkom je later problemen. Het vergroot de aandacht op vele gebieden. Door de interactie tussen management en werkvloer staat iedereen op scherp om zich met verbeteringen bezig te houden.

\**GEMBA*: is een Japans woord dat werkplek betekent, de werkvloer, de plaats waar het gebeurt. De *Gemba walk* brengt en neemt management naar die vloer om verspillingen en verbeteringen te kunnen signaleren.

## De regels rond vakantie en ziekte

### Vakantiedagen

Werknemers hebben recht op betaald vakantieverlof. De afspraken over de vakantiedagen en verlofdagen staan in je cao of spreek je af in de arbeidsovereenkomst. Een werknemer krijgt minstens 4 keer het aantal werkdagen per week als vakantiedagen. Bij een 4-daagse werkweek heeft je werknemer dus recht op 16 vakantiedagen per jaar en bij een volledige werkweek op 20 dagen per jaar. Alle dagen daarboven zijn zogeheten bovenwettelijke vakantiedagen.

### Wanneer op vakantie

Een medewerker mag in principe zelf weten wanneer hij vakantie opneemt. Tenzij dat problemen oplevert voor je bedrijf. Bijvoorbeeld als je werknemer een vakantie aanvraagt tijdens een piekperiode. Of als een directe collega van die werknemer in diezelfde periode vrij neemt. Tussen 30 april en 1 oktober moet je je werknemer zeker twee weken vrij geven. Dat mag twee weken aaneengesloten zijn of twee keer een week.

Als je werknemer ziek wordt tijdens zijn vakantie dan moet hij zich tijdens deze vakantie ziek melden. Vervolgens geef je als werkgever de ziekmelding door aan je bedrijfsarts of arbodienst. Is je werknemer beter, dan meld je dat ook. Vraag aan je werknemer of hij een verklaring wil overleggen van een plaatselijke arts of ziekenhuis. Soms moet je jouw werknemer ook ziekmelden bij UWV. Is je werknemer een uitzendkracht of payroller, dan hoef je niets te doen.

### Ziek op vakantie

Het kan ook zijn dat je werknemer ziek is en toch vakantie wil opnemen. Dat mag. Als werkgever moet je je werknemer de kans geven om op vakantie bij te komen. Het kan het herstel zelfs bevorderen. Vraag bij een zieke werknemer wel altijd advies aan je bedrijfsarts. Een zieke werknemer bouwt evenveel vakantiedagen op als andere werknemers. Een zieke werknemer moet toestemming vragen om op vakantie te gaan. De vakantiedagen kunnen dan – met instemming van de zieke werknemer! – worden afgeboekt.

### Collectieve vakantie

Als het bedrijf een vaste collectieve vakantie hanteert, dan moet deze voorgeschreven collectieve vakantie goed vastgelegd zijn in het arbeidsvoorwaarden- of bedrijfsreglement. In dat geval kun je de vakantieperiode afboeken van het vakantiesaldo. Als de medewerker ziek is, is het belangrijk te weten of hij écht niet in staat is op vakantie te gaan. In dat geval is afboeking van de vakantiedagen niet toegestaan. Overleg met je bedrijfsarts of vakantie vieren echt niet lukt. Leg verder duidelijk vast of er bij ziekte ook bovenwettelijke vakantiedagen worden opgebouwd.

### Re-integratie

Soms wil het herstel van de zieke niet vlotten en duurt het langer dan de werknemer en de werkgever willen. Samen met de werknemer moet je gaan kijken wat mogelijk is: re-integratie dus. Al je afspraken en inspanningen om weer aan het werk te gaan leg je vast in een speciaal re-integratiedossier. Merk je dat de werknemer zelf niet voldoende doet om weer aan de slag te kunnen, dan mag je in sommige gevallen zelfs ontslaan, na overleg met het UWV.

## Werkgever vindt schulden reden voor ontslag

62 procent van de werkgevers heeft met mensen met schulden op de loonlijst staan. Volgens het Nibud, het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting, vindt een derde van de werkgevers schulden van werknemers een reden om een contract niet te verlengen, bijna één op de vijf ziet het zelfs als een reden voor ontslag. Driekwart vindt dat de financiële gezondheid van werknemers een belangrijk onderdeel is van het hr-beleid.

57 procent van de werkgevers ziet personeel met schulden als een te grote kostenpost voor de organisatie. Een bedrijf is namelijk al snel 13.000 euro per jaar kwijt aan een werknemer met financiële problemen die voltijsd werkt en een modaal salaris verdient. Deze kosten zitten met name in het verwerken van het loonbeslag, het (ziekte)verzuim en productiviteitsverlies. Daarnaast kan het bedrijf nog risico lopen vanwege diefstal, fraude en het feit dat personeel met geldproblemen vatbaarder is voor omkoping en chantage.

## Kent uw werknemer de antwoorden?

Voor de meeste werkgevers is het van belang dat hun werknemers zich verbonden voelen met hun werk en de onderneming. Wij verwachten steeds meer meedenken en eigen initiatief van medewerkers. Dat zou je kunnen toetsen aan de hand van de volgende vragen. Wie daarop snel antwoord kan geven, voelt die verbondenheid!

1. Wat wordt er van hem verwacht? Wat zijn zijn taken en verantwoordelijkheden? Denk hierbij aan resultaten, standaarden, doelen en welke kennis hier voor nodig is.
2. Wat zijn zijn rechten en plichten? Hoeveel uur per week moet hij werken, op welke dagen en uren? Wat moet hij doen als hij ziek is en wat zijn de regels voor overwerken?
3. Waar is hij goed in? Waar liggen zijn kwaliteiten? Wat is zijn meerwaarde? Welke projecten, rollen, taken passen goed bij hem?
4. Hoe doet hij het? Vraagt hij weleens om feedback? Wat gaat er wel en niet goed? Ontwikkelt hij zich (nog) wel?
5. Hoe doen wij het? Weet hij of de zaken van de onderneming goed gaan of juist slecht? En hoe doet de afdeling waar hij werkt het in vergelijking met andere afdelingen?
6. Wat zijn zijn kernwaarden? Wat vindt hij belangrijk? Weten zijn collega's en leidinggevende wat ze aan hem hebben? Laat hij het weten als hij het niet eens is met de gang van zaken?
7. In welke bedrijfscultuur zit hij? Kent hij (ook) de ongeschreven regels van de afdeling, het bedrijf?

## 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.

### Verlies van gezond verstand?

Vraag jij jezelf ook weleens af of 'de technologie' ons steeds minder laat denken, omdat zij in toenemende mate voor ons 'denkt'? In populaire media worden artikelen gepubliceerd over bijvoorbeeld het gevaar van robots die de wereld overnemen. Zou het kunnen dat wij mensen zelf robots worden?

### Praktisch voorbeeld

Je staat bij een kruispunt van wegen. Een rood licht vertelt je dat je niet moet oversteken. Je kijkt naar links en naar rechts en ziet vanuit geen enkele richting een auto of een andere verkeersdeelnemer aankomen. En toch, je staat daar en wacht op het verspringen van het licht naar groen. Merkwaardig. *Wie is hier nu de baas?* Ben jij het of is het stoplicht het? Denk je zelf echt nog wel na? Gebruik je al dan niet jouw gezond verstand? Of gehoorzaam je blindelings een regel die iemand anders ooit heeft bedacht en ingevoerd?

### Leermoment

Zo'n moment bij het stoplicht kan je ook aan het observeren en het denken zetten. Wat heb je precies waargenomen? Het lijkt erop dat hoe meer een land zich heeft ontwikkeld, des te minder de bevolking het gezond verstand gebruikt. De mensen denken niet, zij reageren slechts op prikkels en aanmoedigingen. Om problemen op te lossen, vertrouwen zij met name op de kant-en-klare concepten vanuit hun opvoeding en scholing. Herken je dit? Heb je ook weleens oplossing bij de hand, maar ben je nog op zoek naar een probleem in plaats van dat je een zoektocht start naar een geschikte oplossing voor een serieus probleem?

### PAEI-theorie

In een ontwikkelingsland blijkt het in de praktijk vaak veel eenvoudiger te zijn om met haar bevolking problemen te bespreken en op creatieve wijze naar oplossingen te zoeken. Er is namelijk nog volop sprake van gezond overstand en het gebruik ervan.

Managementexpert dr Ichak Kalderon Adizes verwijst in dit verband naar de PAEI-theorie, de belangenstructuur die naar zijn oordeel een dergelijke ontwikkeling veroorzaakt. De term 'doeltreffendheid' wordt daarbij gedefinieerd als 'resultaten behalen waaraan iemand behoefte heeft', terwijl de term 'doelmatigheid' staat voor 'activiteiten leiden met een minimale verspilling'.

*"Het bereiken van een werkbare balans tussen doeltreffendheid en rendement in het realiseren van onze doelen is van groot belang om een kwaliteitsbeslissing te behalen."*

### Uitbetalen vakantiedagen

Veel werkgevers kennen (nog) de stuwmeren aan vakantiedagen van werknemers. Zeker op het moment van vertrek is dit een forse kostenpost. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst is de werkgever namelijk verplicht resterende vakantiedagen uit te betalen. Gelukkig verjaren niet opgenomen vakantiedagen tegenwoordig na anderhalf jaar. Tenminste als de werknemer in de gelegenheid is geweest om ze op te nemen.

Het omgekeerde is niet het geval. Als een werknemer een negatief vakantiesaldo heeft op het moment van vertrek, dan mag dit niet worden ingehouden op het laatste salaris. Dit valt te ondervangen door in de arbeidsovereenkomst de volgende zin op te nemen: *Bij beëindiging van het dienstverband heeft de werknemer geen aanspraak op loon over te veel opgenomen vakantiedagen.*

Een simpele oplossing, waarmee extra kosten kunnen worden voorkomen. Zeker bij vertrek vlak na de zomervakantie komt het regelmatig voor dat er sprake is van een negatief saldo.

Maar let wel, beslissingen kunnen op de korte termijn effectief en efficiënt zijn, maar ze kunnen op langere termijn blijken ineffectief en inefficiënt te zijn geweest! Uitsluitend doeltreffendheid en doelmatigheid op korte termijn zijn ontoereikend. Kwaliteitsbeslissingen moeten zowel op de korte als op de lange termijn effectief en efficiënt zijn.

### Vier activiteiten

De PAEI-theorie onderscheidt 4 activiteiten, te weten:

- **Producing** → behalen van korte termijn succes of onmiddellijke resultaten
- **Administrating** → minimaliseren van verspilling bij aanhoudende activiteiten
- **Entrepreneurship** → onderzoek naar en herkennen van nieuwe kansen of nieuwe oriëntaties op de omgeving
- **Integrating** → coördineren van gedeelde aandacht en vaststelling van zaken.

### Leren om te weten vs Leren om te leren

Moderne leermethodieken en technologie focussen op het ontmoedigen van het 'leren om te weten' en het stimuleren van 'leren om te leren'. Degenen die volgens de laatste manier te werk gaan, doen dat in toenemende mate op een werktuiglijke manier. Zij gebruiken hun intuïtie niet en beantwoorden nauwelijks nog de geprogrammeerde prikkels. Zij laten zich niet drijven door externe prikkels, maar reageren alleen op hun eigen gedachten en gevoelens.

### Vorm, functie en inhoud

Robotgedrag kan ook worden ingegeven door een ideologie. Neem jij wellicht in de dagelijkse praktijk binnen de kunstwereld ook een trend waar dat de VORM het overneemt van de FUNCTIE of van de INHOUD? Met name vele moderne kunstwerken bestaan uit vorm en interessante kleurcombinaties, maar raken zij jouw hart of is er alleen sprake van visueel behagen? Of moeten we niet moeilijk doen en aanvaarden dat we in een nieuwe wereld leven?

*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



## Column: Lean ondernemen – Quick Response Manufacturing

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).

### Organisatiestructuur

De wereld is constant in beweging en verandert in hoog tempo. En dat tempo neemt alleen maar toe: een onomkeerbaar proces. Wie vandaag niet scherp reageert is morgen uit het gezichtsveld verdwenen. We dienen ons dus te wapenen door onderscheidend te worden. Dit kan door de QRM-methodiek: snelheid en flexibiliteit.

De officiële definitie luidt: *QRM is een onderneming brede aanpak om niet-waarde-toevoegende tijd uit het systeem te halen.*

Het fundament van QRM wordt gevormd door **vier pijlers** die de basis vormen voor het reduceren van de doorlooptijd binnen een onderneming. In deze column de tweede pijler:

### De organisatiestructuur: anders groeperen

Door de onderneming te herstructureren van een functionele - naar een procesgerichte (cellen)structuur met minder en snellere overdrachten worden logische voorwaarden gecreëerd, hinderlijke muurtjes afgebroken en beslissingen getroffen die de efficiency van de onderneming verhogen. Het hangt dus niet meer van alleen de medewerkers af.

| Organisatie | Traditioneel                               | QRM  |
|-------------|--|--|
| Onderneming | Functioneel                                | Werkcellen                                     |
| Management  | Top-down                                   | Teameigenaarschap                              |
| Teamleden   | Een eigen specialisatie                    | Cross trained                                  |
| Mindset     | Focus op maximale efficiëntie en bezetting | Focus op doorlooptijdreductie in de hele keten |

Aan uitvoerende processen gaan administratieve processen vooraf. De invloed daarvan op de uitvoerende processen is enorm. Hoe beter verder stroomopwaarts de zaken geregeld zijn, des te beter verloopt het proces stroomafwaarts. Bij ondernemingen met een functionele structuur leiden de vele overdrachten tot bijbehorende wachttijden.

Overgedragen werk wordt meestal niet direct opgepakt. Doordat het werk voortdurend wordt opgepakt en weer neergelegd ontstaan er ook gemakkelijk fouten. Lange doorlooptijden leiden tot veel onderhanden werk en creëren een onvoorspelbaar proces met als gevolg vaak spoedopdrachten.

Deze vicieuze cirkel kan slechts doorbroken worden door een verandering van de structuur binnen de onderneming. Dit vereist een andere manier van denken met focus op tijddenken binnen de gehele onderneming. En wel van verkoop tot aflevering, van productontwerp tot nazorg. Deze nieuwe structuur bestaat uit:

- Een QRM-werkcel gevormd door een multifunctioneel team dat een aantal opeenvolgende werkzaamheden compleet kan uitvoeren. Zij zijn door cross-training zo gevormd dat één persoon zoveel mogelijk bewerkingen doet aan het product waardoor het aantal overdrachten tot een minimum wordt beperkt.
- Een QRM-werkcel is altijd opgezet rond een nauwgezet Focused Target Market Segment (FTMS) (ook wel: product-markt-combinatie).

Deze QRM-werkcellen kunnen zowel op de werkvloer als op kantoor ontstaan. Deze cellen hebben taken die direct en indirect van invloed zijn op het desbetreffende proces of product. Fabriceren in cellen heeft vaak drie kenmerken:

- een lijnvormige (lineaire) doorstroming;
- een vaste opeenvolging van bewerkingen;
- voorgeschreven intervallen waarbinnen bewerkingen moeten worden uitgevoerd.

Met het oog op het proces of product waaraan een cel wordt verbonden, wordt gekeken naar welke bewerkingen (taken) er nodig zijn om deze processen en producten te bewerkstelligen. Deze taken worden dan toegekend aan verschillende medewerkers. Het is dus van groot belang om hen multidisciplinair inzetbaar te maken.

QRM maakt daarom permanent een einde aan - veelal eenzijdige - functies van medewerkers. In plaats daarvan vervult iedere medewerker een rol, waarbinnen hij meerdere taken uitvoert. Onderling leren medewerkers elkaars werkzaamheden (dit heet 'cross-trainen'). Een QRM-werkcel heet ook wel een Q-ROC, dat staat voor Quick Response Office Cell. Anders dan vaak wordt gedacht vinden er binnen deze cel, naast kantoortaken, ook taken van de werkvloer plaats.

De fysieke plaatsing van een Q-ROC is een overwogen keuze: er wordt naar gestreefd om deze zo dicht mogelijk bij de uitvoering van het proces of product te plaatsen. Denk hierbij aan een Q-ROC op de productievloer of in de assemblage.

Niet onbelangrijk is het effect op de medewerkers: ze leren werken in teams, voelen meer eigenaarschap, participeren in het opzetten van het proces en hebben meer plezier in het werk. Er ontstaat rust en ritme.

### Wat levert QRM op?

- Door het voortdurend verkorten van de doorlooptijd
- verlopen de processen sneller en soepeler,
- neemt de doorlooptijd af (tot 75%, gemeten resultaat),
- stijgt de leverbetrouwbaarheid (van 65% naar 95%),
- stijgt de kwaliteit (klachten/fouten afgenomen met 80%),
- dalen de kosten (tot 40% daling, gemeten resultaat) en
- stijgt de werknemerstevredenheid (afname ziekteverzuim met 50%).

Het eindresultaat, waar het allemaal om te doen is: Tevreden klanten.



## De Afsluiter

### Als de meerwaarde opeens verdampst

'Het is gewoon hemeltergend, zoals mijn klanten me tegenwoordig behandelen. Alsof ik een beginneling ben, die zomaar wat roept.' Hans zijn gezicht is rood - echt boos. Hij heeft al wat glazen wijn op. 'Wij zijn de experts op dit terrein', gaat hij verder. 'Niemand, maar dan ook echt niemand, weet beter dan wij hoe je export-promotie-subsidies moet aanvragen.'

Ik knik. Dat is waar - ik weet het. Heb het aan den lijve ervaren. Hans en zijn mensen weten echt waar ze het over hebben en halen gewoon bijna alle subsidies binnen die ze aanvragen. 'Maar hoe kan dat nou, Hans?' zeg ik oprecht verbaasd.

'Hmmm,' verzucht hij, 'Ik heb geen idee. We hebben altijd precies gedaan wat we moesten doen.' Hij telt op zijn vingers. 'Ons steeds verder specialiseren.' Tweede vinger. '... en professionaliseren.' Nog een vinger. 'Goed bijhouden hoe onze subsidieaanvragen verliepen.' Vierde vinger. '... en daar waar we faalden: leren van de fouten die we zichtbaar maakten.' En dan de laatste vinger. 'En we keken natuurlijk naar wat de andere bureaus deden, en zorgden dat we het gewoon beter deden.'

'Hmmm,' knik ik. 'Het klinkt alsof je alles goed deed: netjes op je meerwaarde focussen.' Ik denk even na. 'Maar toch moet je me iets uitleggen: .... Hoe slecht gaat het nu met jullie?' Hans had me een uur geleden gebeld. En had ten einde raad geklonken. Dus was ik meteen naar zijn huis gereden. Ook al was het zaterdagavond. En moest ik eigenlijk heel veel andere dingen doen.

Ik zie Hans even aarzelen en nadenken. Hij houdt nog steeds zijn vingers vast. 'Jan,' zegt hij langzaam, 'Ik zal eerlijk tegen je zijn.' Hij slikt even. 'Onze omzet is vorig jaar gehalveerd ten opzichte van het jaar daarvoor. Ik zag het van de week in de jaarrekening. En als het zo doorgaat, wordt het dit jaar met hangen en wurgen de helft van wat het vorig jaar was.'

'Dat is dramatisch,' reken ik snel mee. 'Dat betekent dat je verlies aan het lijden bent!'

'Ja,' zucht Hans, 'Het gaat snel bergaf... We krijgen te weinig opdrachten binnen en alles wat we binnen krijgen is klein... de magie is aan het weglekken.'

'Dat kan toch niet, Hans!' zeg ik. 'Wat gebeurt er toch?'

'Ik weet het niet, eerlijk gezegd... want het is niet dat de andere bureaus het beter doen. Ik spreek af en toe met mijn concullega's en die zitten net zo te verpieteren als wij.' Hij kijkt me aan. 'Er is iets gaande in de branche, volgens mij.'

'Wat bedoel je? Wat heb je gezien?' vraag ik nieuwsgierig.

'Wel,' vervolgt Hans, 'de branche waarin wij opereren is het afgelopen decennium elk jaar enorm gegroeid. Mede dankzij de subsidies die we aansleepten. Maar... de laatste twee jaar zit de klad erin. De subsidies zijn teruggeschroefd en zijn minder gunstig geworden. Dus... voor het eerst in jaren maken de bedrijven krimp door'.

'En dan gaan ze bezuinigen op nieuwe plannen en op externe adviseurs,' vul ik hem aan.

'Ja, precies,' zegt Hans, 'en daarom willen ze nog wel oprapen wat er aan subsidies rondgestrooid wordt maar willen ze dat in eigen beheer doen.'

'En dan zullen hun eigen accountmanagers jou en je mensen wel zien als dure coaches die hen bedreigen omdat jullie hun werk beter kunnen doen dan zichzelf. Zo is het toch?' knal ik eroverheen.

'Ja, dat denk ik wel.' knikt Hans, 'We krijgen dat zelfs soms letterlijk naar ons hoofd geslingerd.'

'Hoezo dan?', vraag ik.

'Nou,' zegt Hans, 'veel oude klanten huren ons nu niet meer in om de subsidieaanvraag te schrijven maar sommige huren ons nu wel in om hun accountmanagers te trainen of hun subsidieaanvragen te reviewen en te verbeteren voordat ze ingediend worden. Kleine contracten die meestal veel meer werk blijken te zijn dan begroot. En waaruit meestal blijkt hoe incompetent veel accountmanagers zijn. En hoe arrogant om dat te verbloemen.'

'Geen fijne gewaarwording,' zeg ik, '... een beetje een achterhoedegevecht.'

'Hmmm,' knikt Hans, 'daar heb je wel gelijk in: het is eigenlijk een beetje beneden ons.'

Er valt een stilte. Niet pijnlijk maar wel lang.

'Jan,' vervolgt Hans zachtjes, 'ik weet niet wat ik fout doe. Ik weet zeker dat we de beste in de markt zijn. Maar het lukt niet meer. Welke strategie moet ik volgen?' Het klinkt tragisch.

'Hans,' zeg ik nadenkend, 'ik weet het natuurlijk niet helemaal. Maar ik weet wel wat je in ieder geval niet moet doen.' Nu ga ik op mijn vingers tellen. '1. Je prijs verlagen - want je bent geen prijsvechter... en het kan ook niet echt goedkoper... en het enige dat je dan zou bereiken is dat je minder krijgt voor dezelfde meerwaarde die je levert.' Hans knikt instemmend. '2. Je klanten telkens opnieuw nabellen, of met hen in discussie gaan over je deskundigheid - want ze weten wat je kan ... dat heb je allang laten zien.' Hans knikt heftig van ja. '3. Gaan concurreren met de accountmanagers - want dat zijn je echte concurrenten - en die hebben een goede reden om je buiten de deur te houden.' Hans knikt weer, nu wat nadenkend. '4. Vluchten in heel andere diensten - want daar ben je geen expert in.' Hans mompelt 'Zeker'. 'En... 5. Niks doen en hopen dat het vanzelf beter wordt - want je hebt de trend tegen en die keert niet zomaar om.' Hans knikt weer. 'Ja natuurlijk,' zegt hij, maar mompelt vervolgens 'Wat dan wel?'

Nu is het mijn beurt om even stil te zijn en na te denken.

'Ik denk, Hans,' zeg ik dan zachtjes, 'dat, als je meerwaarde opeens verdampst, je jezelf moet leren vernieuwen. Je aanpassen. Daar je kracht van maken. Je expertise anders leren inzetten...'

'Aha,' zegt Hans, 'niet de strategie maar de tactiek moet om. Daar zie ik wel wat in.... Ik zou de subsidiegever kunnen gaan adviseren. Of mijn klanten helpen beter procesmanagement te doen bij hun subsidieaanvragen.'

'Om maar wat dwarsstraten te noemen', glimlach ik.

JvM

Wij wensen u een mooie zomer  
en een fijne vakantie!

