

# Zaken Doen augustus 2017

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Groeien door fusie of overname?

Veel ondernemers die streven naar groei van hun bedrijf komen op een punt dat dat niet meer 'automatisch' gaat. Dan horen zij van verschillende kanten dat ze wellicht eens moeten nadenken over een fusie met of de overname van een andere onderneming.

Maar fusies en overnames zijn lang niet altijd succesvol. Kijk maar naar de verhalen die nu de rondte doen over KLM en Air France...

De bekende adviesorganisatie McKinsey & Company waarschuwt dat een fusie of overname gedoemd is te mislukken als er niet een gezonde strategische motivering achter zit. Hoe denkt u de gezamenlijke waarde van beide organisaties te vermeerderen? Kosten besparen is onvoldoende reden! Dit zijn volgens McKinsey de belangrijkste basisstrategieën voor bedrijven die met een overname of fusie waarde aan hun bedrijf willen toevoegen.

### 1. Verbeter de prestaties van de overnamekandidaat

Deze strategie wordt vaak gehanteerd door grote investeerders. Die gaan na de overname flink snijden in de kosten om de winstmarges te vergroten. Liefst komen daar nog andere maatregelen bij die tot een omzettoename moeten leiden. Realiseer je dat het verbeteren van de prestaties gemakkelijker gaat bij bedrijven met lage marges en een laag rendement op geïnvesteerd kapitaal dan bij een bedrijf met hoge marges en een hoog rendement op geïnvesteerd kapitaal.

### 2. Verwijder overcapaciteit

Vaak is er in een sector een capaciteitsoverschot. Bestaande bedrijven willen groeien, terwijl er ook nieuwe bij komen. Voor je het weet overstijgt het aanbod de vraag. Maar zelfstandige bedrijven zullen niet gemakkelijk een van de eigen fabrieken sluiten. Bij een overname zal men gemakkelijker overgaan tot sluiting van de minst goed presterende productiefaciliteit, zonder dat dit direct resulteert in een kleiner bedrijf. De toegevoegde waarde die dan ontstaat komt meestal grotendeels terecht bij de aandeelhouders van de verkopende partij. Maar je loopt ook het risico dat concurrenten binnen de sector profiteren van de capaciteitsreductie zonder hier zelf iets voor te hoeven doen.

### 3. Verbeter de markttoegang voor de overnamekandidaat

Grote bedrijven nemen geregeld kleine innovatieve bedrijven over om vervolgens hun veel grotere marketing- en verkoopafdelingen in te zetten om de afzet van de nieuwe producten flink te verhogen. Soms kan deze strategie ook twee kanten op werken: wanneer het ene bedrijf sterk presteert binnen de ene markt en een ander bedrijf binnen een andere markt, kunnen ze elkaar helpen met de introductie van hun product op nieuwe markten.

### 4. Verkrijg technologieën sneller of goedkoper

Voor grote technologiebedrijven nemen vaak andere bedrijven over die beschikken over technologie die zij in handen willen krijgen om hun eigen producten te verbeteren. Dat is een snelle manier om de nodige technologie binnen te halen en om te voorkomen dat ze royalty's moeten betalen voor gepatenteerde technologie. En natuurlijk komt de technologie dan niet in handen van de concurrentie.

### 5. Benut de schaalvoordelen van een sector

Een argument dat vaak wordt aangedragen om overnames te rechtvaardigen is dat het zorgt voor schaalvoordelen. Hoewel dit volgens McKinsey zeker het geval kan zijn is de geldigheid van dit argument sterk afhankelijk van specifieke omstandigheden. Zo valt er voor zeer grote bedrijven vaak nauwelijks nog extra schaalvoordeel te behalen. Het kan wel zinvol zijn wanneer er bij een product sprake is van erg hoge ontwikkelingskosten.

*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](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

## 6. Vind winnaars vroeg en help hen groeien

Het snel opkopen van een startup nog voordat concurrenten het groeipotentieel van het jonge bedrijf onderkennen is een strategie die goed kan werken. Maar een succesvolle uitvoering vereist wel dat de koper bereid moet zijn om vroeg genoeg te investeren in een bedrijf zodat concurrenten in de markt het potentieel ervan nog niet inzien. En niet elke overgenomen startup wordt ook daadwerkelijk een succes... Het is daarom verstandig meerdere bedrijven over te nemen in de wetenschap dat ze het niet allemaal zullen redden. Ten slotte zijn ook kennis en geduld een vereiste om de overgenomen bedrijven te laten groeien.

## Handhaving Wet DBA opnieuw uitgesteld

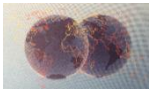
De handhaving van de wet DBA is weer opgeschort en nu tot minimaal 1 juli 2018. Voor cynici onder ons: men weet namelijk niet of we voor die datum al een nieuw kabinet hebben. De opschorting houdt in dat opdrachtgevers en opdrachtnemers geen boete krijgen als er wordt vastgesteld dat er sprake is van een dienstbetrekking.

Dat is maar goed ook, want van de tot nu toe 7.500 ontvangen modelovereenkomsten heeft de

belastingdienst er maar liefst 2.500 afgekeurd en 1.500 goedgekeurd. Er zijn nog ongeveer 1.000 aanvragen in behandeling. De overige 2.500 zijn tussentijds afgebroken, veelal omdat de aanvraag door de indiener is ingetrokken.

Kwaadwillenden kunnen nog wel beboet worden. Volgens het spreekwoord "van uitstel komt afstel" is het niet te verwachten dat de wet in zijn huidige vorm blijft bestaan.

## 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.*

## ABNAMRO: Brexit treft groot deel Nederlands bedrijfsleven

In haar *Update-Economie-en-Sectoren-Brexit\_juli-2017* stelt ABNAMRO dat de voorgenomen Brexit grote gevolgen zal hebben voor het Nederlandse bedrijfsleven, waarschijnlijk groter dan voor de rest van de eurozone. Het Verenigd Koninkrijk is namelijk een belangrijke exportpartner voor Nederland en goed voor bijna drie procent van het Nederlandse BBP. Zo heeft de Nederlandse goederenexport naar het Verenigd Koninkrijk een aandeel van 8,2 procent. Voor de export van diensten is dit zelfs 10,8 procent.

## Brexit treft vooral agrarische, food- en industriële bedrijven

Voor de agrarische, food- en industriële bedrijven zullen valutarisico's moeten afdekken. Door de daling van het Britse pond in 2016 zijn agrarische producten duurder geworden. De verwachting is dat het pond verder zal afzakken tot en met 2018 en dat zal negatieve effecten hebben op de export van deze producten. De industriële sector heeft ook last van de wisselkoerseffecten en de gevolgen hiervan op handelsstromen. Door het zwakkere pond zal ook het aantal orders uit het Verenigd Koninkrijk afnemen. En dan is er nog het risico van nieuwe douanetarieven...

## Bedrijven moeten proactief omgaan met gevolgen Brexit

ABNAMRO adviseert bedrijven in alle sectoren om voorbereidingen te treffen om de gevolgen van een Brexit te beperken. "Vaak wordt bij het nadenken over een strategie uitgegaan van voorspelbare toekomstige ontwikkelingen rond bedrijven. Dat maakt het nadenken over de omstandigheden na de Brexit moeilijk. Op basis van beperkte informatie moeten ondernemers strategische beslissingen nemen. Een goede eerste stap is om proactief in gesprek te gaan met klanten, leveranciers en andere ondernemers. Dat kan verhelderend werken en helpt bij het nadenken over strategische mogelijkheden," zegt Casper Burgering, Senior Sector Econoom Industrie van ABNAMRO. "Agrarische en foodbedrijven doen er bijvoorbeeld goed aan om hun relaties met Britse partners te verstevigen en aandacht te besteden aan scenarioplanning om vraaguitval te voorkomen. Voor industriële ondernemers is het creëren van onderscheidend vermogen door het aanbieden van slimme diensten cruciaal. Voor de transportondernemers zal de logistieke operatie zeker veranderen de komende tijd. Dit kan leiden tot vertragingen en hogere kosten. Het is dan ook zaak om vroegtijdig en vooral proactief met opdrachtgevers in gesprek te gaan hierover. Tot slot verwachten we voor de dienstensector dat zij zich niet direct laten belemmeren door de Brexit en hun groeistrategie in het Verenigd Koninkrijk doorzetten."

*Voor het volledige rapport file:///C:/Users/User/Downloads/Update-Economie-en-Sectoren-Brexit\_juli-2017.pdf*

## Compensatie transitievergoeding op de tocht?

De intentie om werkgevers te compenseren voor de transitievergoeding bij langdurige ziekte is controversieel verklaard, wat maakt dat het huidige kabinet hierover geen besluit gaat nemen. De intentie van het wetsvoorstel is dat werkgevers in 2019 worden gecompenseerd voor uitbetaalde transitievergoedingen op of na 1 juli 2017 als er sprake is van beëindiging van het dienstverband in verband met twee jaar ziekte. Het is nu dus afwachten of een nieuw kabinet dit wetsvoorstel opnieuw ter tafel brengt. Dit zal mogelijk ook gevolgen hebben voor het moment van uitbetaling. In afwachting van het vervolg is het belangrijk om goed te blijven administreren als men een transitievergoeding heeft betaald met deze achtergrond.

## Arbo moet echt hoger op de agenda!

In het jaarverslag 2016 van de Inspectie SZW valt te lezen dat er nog steeds ieder jaar mensen gewond raken of sterven op hun werk. In 2016 zijn 70 werknemers omgekomen door arbeidsongevallen op het werk. Dat zijn maar liefst 19 dodelijke slachtoffers meer dan in 2015. Het totale aantal arbeidsongevallen steeg ook en kwam vorig jaar uit op 2500. Dit is 14% meer dan in 2015.

De stijging van het aantal arbeidsongevallen heeft verschillende oorzaken. Het komt onder andere door de groei van de economie en de bedrijvigheid. De winst en de groei gaan blijkbaar boven de veiligheid van de werknemers. Ook komt het voor dat tijdelijke werknemers onvoldoende instructies krijgen of zij beheersen het Nederlands onvoldoende. Helaas laten deze cijfers ook maar een deel van de waarheid zien. Ongeveer eenderde van de meldingsplichtige arbeidsongevallen werd vorig jaar namelijk niet gemeld. Bewust of onbewust. Het aantal ongevallen is daarom waarschijnlijk nog hoger.

De Inspectie SZW ziet de hoogste groeicijfers in ongevallen in de hoogrisico-sectoren. Dat zijn de industrie, de bouw, de handel en het afvalbeheer. Er is sprake van een optelsom van een grotere risicopopulatie, grotere tijdsdruk en onvoldoende snelle beschikbaarheid van de juiste vakmensen. Verder hebben uitzendkrachten een twee keer zo hoge kans op een ongeval dan iemand die in dienst is van de organisatie.

## Ondernemers geven eigen geluk een 8

*Rijk en succesvol worden?* Dat is voor slechts twee procent van de ondernemers de reden om aan een eigen bedrijf te beginnen. De *eigen dromen kunnen volgen*, is de grootste motivator.

Dat blijkt uit een enquête naar ondernemersgeluk van Forum, het opinieblad van [VNO-NCW](#). Gemiddeld geven ondernemers hun geluk een 8.

## Bijdrage aan maatschappij

Maar liefst 80 procent van de ondernemers heeft bovendien het gevoel een *belangrijke bijdrage* te leveren *aan de maatschappij*. Ondernemers zeggen bewust bezig te zijn met *duurzaamheid* en *milieu*. Of zetten zich in om *mensen* met een afstand tot de arbeidsmarkt te *helpen*.

## Geld verdienen

Gevraagd naar waar ze het meeste plezier aan beleven in hun ondernemerschap, zetten ondernemers *geld verdienen* onderaan hun lijstje. Slechts 2,6 procent van hen zet dit op de eerste plaats. Het leukste van het ondernemerschap noemen ondernemers *innoveren* en *nieuwe kansen zien*. Twee derde van de ondernemers is tevreden met zijn inkomen, al zouden ondernemers naar eigen zeggen soms meer kunnen verdienen in loondienst. Ongeveer de helft van alle ondernemers zegt dat het privéleven soms ten koste gaat van het werk.

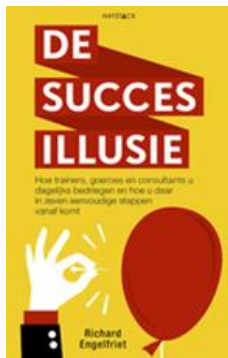
## Wakker liggen

De vervelendste aspecten van het ondernemerschap zijn *regeldruk*, *administratie* en de soms *onvoorspelbare overheid*, aldus ondernemers. En hoe leuk het ondernemen ook is, soms liggen ondernemers er ook wakker van. Bijna twee derde van de ondernemers piekert 's nachts over zaken als *financiering*, *zieke werknemers*, *klanten die niet betalen* of de *opvolging* in hun bedrijf.

## Perfekte dag

Gevraagd naar hun perfecte dag, dromen ondernemers van enthousiaste werknemers en tevreden klanten, dagen waarop nieuwe opdracht binnenkomen en waarop aan de toekomst kan worden gewerkt. Zonder te veel afleiding van e-mails en randzaken. Want op een echte dag gaat er toch vaak te veel tijd zitten in vergaderen, het personeel aansturen en mail wegwerken. Sommige ondernemers hebben helemaal niks meer te klagen. Hun ideale dag? 'Zoals mijn dagen er nu uitzien.'

## Valide assessment, of toch maar een Belbin of MBTI?



In zijn boek *de Succesillusie* maakt Richard Engelfriet gehakt van persoonlijkheidstesten als MBTI of Belbin. Ze zijn volgens hem **niet betrouwbaar**: de voorspellende waarde van gedrag is nagenoeg nihil. Ze zijn **niet valide**: de kans dat bij herhaling dezelfde uitkomst wordt verkregen is verwaarloosbaar. Oftewel elke wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt.

Meestal herkennen we ons in de uitkomst van een persoonlijkheidstest. Dit wordt het "Forer effect" genoemd. Deze psycholoog deed al in 1948 onderzoek en vroeg aan studenten in hoeverre zij zich in de uitkomsten van de test herkenden. De studenten waardeerden de test als zeer accuraat. Wat ze niet wisten was dat elke student dezelfde uitkomst voorgelegd had gekregen. Overigens had Forer de uitspraken uit een boek over astrologie gehaald.

Gelukkig kan het ook anders en beter als je vooraf beter inzicht wilt krijgen in de toegevoegde waarde van een sollicitant of eigen medewerker. Uw IIB-adviseur kan u assessments aanbieden waarvan de validiteit en betrouwbaarheid wel is bewezen. Tenslotte komen de beste ideeën en oplossingen veelal uit frustratie voort!

## Wijzigingen Arbowet 1 juli 2017

Per 1 juli is de Arbowet ingrijpend veranderd.

Doel is om de preventie verder te verbeteren waardoor hopelijk het ziekteverzuim verder daalt en duurzame inzetbaarheid wordt vergroot. De wijzigingen zijn:

- Versterking van de positie van de preventiemedewerker en de samenwerking met arbodienstverleners
- Verduidelijking van de adviserende rol van de bedrijfsarts bij verzuimbegeleiding

- Verbeteren van de toegang tot de bedrijfsarts voor medewerkers
- Basiscontract arbodienstverlening
- Meer mogelijkheden voor handhaving

Jammer dat we nooit zullen kunnen vaststellen of deze lastenverzwaring ook het beoogde effect zal hebben. Zodra er een nieuw kabinet aantreedt is het namelijk de verwachting dat er financiële lastenverlichting zal komen voor bedrijven met (langdurig) zieke medewerkers.

## Disruptieve technologie: feit of fictie?

Zelfbenoemde deskundigen willen ons doen geloven dat er op allerlei terreinen een enorme omslag plaatsvindt. Met als gevolg dat diverse sectoren compleet zullen veranderen of zelfs worden weggevaagd. Voorbeelden van deze disruptieve technologie zijn 3D-printing, block chain, Uber, Airbnb. Zelf heb ik nog niet gemerkt dat er sectoren zijn weggevaagd door 3D-printing of block chain.



Airbnb en Uber zijn twee organisaties die eruit springen. Ook bij hun succes en invloed kun je de nodige kanttekeningen plaatsen. Hoezo nieuw? Het is bijna 60 jaren geleden dat Frits Goldschmeding een uitzendkracht achterop zijn fiets naar de eerste opdrachtgever bracht. Airbnb heeft ook niets met deeleconomie te maken. Er is gewoon sprake van verhuur. Deeleconomie is trouwens van alle tijden. Mensen die zelf groente verbouwen waren altijd al gewend om grote hoeveelheden weg te geven. Je kunt tenslotte niet alle dagen boontjes of sla eten. We hebben het alleen op onderdelen meer geautomatiseerd en georganiseerd.

Het marktaandeel van Airbnb ten opzichte van de reguliere hotelsector is nog steeds verwaarloosbaar klein. In steden als Amsterdam groeit de hotelsector in een tempo waarop de eigenaar van een bamboeplantage jaloers zou zijn.

Op één terrein moet ik de deskundigen gelijk geven. Airbnb heeft wel degelijk een disruptief karakter. Huizenprijzen die maar blijven stijgen doordat woningen worden opgekocht door huisjesmelkers en bewoners die te maken krijgen met zuipende, spuitende en kotsende vakantiegangers als burens.

Over Uber kunnen we redelijk kort zijn. Uber heeft niet alleen te maken met forse interne problemen, maar ervaart ook steeds meer de invloed van regulering door regeringen die uitwassen en oneerlijke concurrentie moeten tegen gaan. Wat komt me dit bekend voor. In de startsituatie werden ook uitzenden en payrollings als louche activiteiten beschouwd. Terwijl ze tegenwoordig een niet meer weg te denken onderdeel van de arbeidsmarkt uitmaken. Zou het met de zzp-er dezelfde kant op gaan?



Er is geen reden om deze ontwikkelingen te veronachtzamen. Tenslotte is er wel het nodige gaande. Het advies is om zelf ogen en oren open te houden zodat feit en fictie van elkaar gescheiden kunnen worden en we niet gedachteloos allerlei mediahypes achterna hollen.

## Minimumlonen per 1 juli 2017

Het wettelijk minimumloon, en dus ook de daarvan afgeleide jeugdlonen zijn per 1 juli 2017 aangepast. Voor de 15-, 16- en 17-jarigen betekent dit een stijging met 0,89%. Voor de 18- tot en met 21-jarigen is er sprake van een grotere stijging. Dit komt doordat per 1 juli 2017 het wettelijk minimumloon voor een 22-jarige is gelijkgeschakeld aan dat van een 23-jarige. Deze wijzigingen hebben mogelijk tot gevolg dat u gebruik kunt maken van de subsidieregeling Lage-inkomensvoordeel (LIV).

leeftijd	per maand	per week	per dag
22 jaar en ouder	1.565,40	361,25	72,25
21 jaar (85%)	1.330,60	307,05	61,41
20 jaar (70%)	1.095,80	252,90	50,58
19 jaar (55%)	860,95	198,70	39,74
18 jaar (47,5%)	743,55	171,60	34,32
17 jaar (39,5%)	618,35	142,70	28,54
16 jaar (34,5%)	540,05	124,65	24,93
15 jaar (30%)	469,60	108,40	21,68

De bedragen in de tabel zijn gebaseerd op een voltijd dienstverband.

Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen een 36-urige, 38-urige of 40-urige werkweek. Iemand met een 36-urige werkweek heeft dus een hoger uurloon dan iemand met een 40-urige werkweek.

## 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).**

*De wereld is constant in beweging en verandert in hoog tempo.*

Het tempo neemt alleen maar toe – dit is een onomkeerbaar proces. Wie vandaag niet scherp reageert is morgen uit het gezichtsveld. Ondernemers dienen zich bovendien te wapenen door onderscheidend te worden. Met QRM onderscheid je je door snelheid en flexibiliteit. QRM is een onderneming brede aanpak om niet-waarde-toevoegende tijd uit het systeem te halen. De fundering van QRM wordt gevormd door vier pijlers die de basis vormen voor het reduceren van de doorlooptijd binnen een onderneming.

1. De Kracht van tijd: Creëer bewustzijn voor de impact van doorlooptijdverkorting. Start met meten van de doorlooptijd.

2. Organisatiestructuur: Bepaal FMTS (Focussed Market Target Segment, ofwel product-markt combinatie) voor een Pilot Cel (QRC). Formeer teams, cross training ter vergroting van de flexibiliteit. Met QRC ontstaat vanwege de autonomie een mini-bedrijfje en verdwijnen de formele grenzen tussen functionele afdelingen.
3. Systeemdynamica: Gebruik de tools om de interactie te analyseren. Herzie capaciteitsgebruik en seriegroottes.
4. Bedrijfsbrede toepassing: Train iedereen, uitrollen naar andere gebieden.

In deze column gaan we in op de derde pijler.

## Systeemdynamica

De totale doorlooptijd is het resultaat van interacties tussen beschikbare bronnen en uit te voeren taken. Deze systeemdynamica en de begrensde capaciteit leiden vaak tot lange doorlooptijden. Hiermee wordt direct al de oorzaak aangegeven: als het systeem maximaal wordt benut en dus vol zit, roept elke actie een reactie op. Een kleine verandering aan de zijde van een klant kan grote gevolgen hebben voor andere orders. Dat geldt ook als een grondstof even niet geleverd kan worden, er een technische storing optreedt of als net die ene medewerker vandaag eerder naar huis is. Hoe hard we ook efficiëntie nastreven, elke verstoring leidt tot verlies van die efficiëntie, met als gevolg langere doorlooptijden.

Traditioneel wordt er in veel ondernemingen gepland op de maximale benutting van de capaciteit. Dat gebeurt met mensen maar ook met machines, vooral als zij een bottleneck vormen. In de praktijk heeft dit streven naar maximalisatie een onbedoeld effect: de doorlooptijden nemen enorm toe, de voorraden nemen steeds meer ruimte in en de kosten rijzen de pan uit.

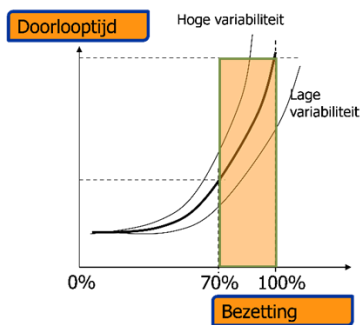
De conclusie is dat we af moeten van het streven naar maximale bezettingsgraad. Hoe meer variatie in het proces, hoe lager de bezettingsgraad moet zijn om snelheid te behouden. Denk hierbij aan optimalisatie van seriegroottes, vermindering van variabiliteit en anders plannen.

Aangezien een korte **onderneming brede MCT** (Manufacturing Critical-path Time = de tijd in kalenderdagen vanaf klantorder, over het kritieke pad, tot aan de eerste levering van één product) het doel is, wordt het QRM-getal gebruikt: **QRM-getal** = [aanvankelijke MCT] / [huidige MCT] \* 100%

Het QRM-getal neemt toe als de huidige MCT afneemt. Het team moet zich dus focussen op het verhogen van dat getal. Daarbij wordt Systeemdynamica ingezet om manieren te vinden om de doorstroom te vergroten.

De wachttijd of **Queue Time (QT)** tot een order bij een QRC arriveert is gelijk aan:  $QT = AV \times TJ \times M$ . Verkorting van wachttijd betekent dus een kortere MCT. Om de wachttijd te verkorten zijn volgens de formule drie dingen te doen:

1. **Reduceer AV**: de variatie ten gevolge van fluctuaties in de aankomst- en verwerkingstijden.
2. **Verminder de gemiddelde verwerkingstijd TJ** door de batchgrootte te verminderen of de omsteltijd te verkorten (SMED).
3. **Verklein de waarde van M**: de benuttingsgraad van een productiestap binnen een QRC. In een systeem dat vol zit, krijg je dat de onderdelen in dat systeem elkaar op een gegeven moment gaan beïnvloeden, ze gaan een reactie bij elkaar oproepen.



Op de horizontale as staat de bezetting weergegeven, op de verticale de doorlooptijd. Als het rustig is zal de doorlooptijd relatief laag zijn. Bij toenemende drukte zal de doorlooptijd eerst niets toenemen. Vervolgens zal deze recht evenredig met de toename van drukte toenemen. Er vindt nog geen interactie plaats. Op een gegeven moment ontstaan de effecten van de dynamica, bronnen gaan interfereren met elkaar en de doorlooptijd gaat sterker toenemen. Boven een bepaalde bezetting zal de doorlooptijd progressief toe gaan nemen. Dit is het gebied waar we uit moeten blijven (het gearceerde gebied boven de 70% in de grafiek). Hoe?

1. Reduceer de variabiliteit
2. Set-up reductie (SMED)
3. Verkleinen van ordergrootte

## De Afsluiter

### De waardeketen van gebakken lucht

'Eindelijk zomer'. Ze kijkt me stralend aan. Met haar zomersproeten.

'Het kan inderdaad niet mooier dan dat hier de rivierkade is,' glimlach ik. Ik strek mijn armen uit. 'Vette luie ondergaande zon. Iedereen vrolijk.' Ik hef het glas. 'Informeel bediening, maar geweldige tapas: bitterballen van wilde ganzen; geflambeerde garnalen, mosselen in blauwaderkaas.' Ik trek een lekkerbekken-gezicht: 'Vijf sterren: borrelhapjes die tot kunst zijn verheven.'

Saskia moet alleen nog maar breder lachen. Ze weet dat ik gek van koken ben. En van mensen die van koken houden. 'Vroeg jij niet altijd bij de eerste kennismaking of iemand van koken houdt?' Ik knik. '... Om het dan bij een nee verder bij een slap handenschudden te laten. En je uit de benen te maken,' gniffelt ze. 'Ben ik even blij dat ik een keukenprinses ben... anders hadden we elkaar nooit leren kennen.'

'Mmm,' mompel ik, 'Ik weet dat mijn methodes niet 100% waterdicht zijn. Maar ik heb er nog nooit spijt van gehad. Als je van koken houdt, kan je ongebreideld van het leven genieten. En het simpele geluk van vriendschap smaken.'

'Staat dat niet ergens in Proust?' fluistert ze zachtjes.

'Dat zou me niks verbazen,' antwoord ik.

Saskia en ik kennen elkaar al acht jaar. Van toen ik pas net bedrijfscoach was. Zij werkt bij een van mijn eerste klanten. Toen nog als teammanager. Veel energie. En ambitie. Ongedwongen vriendelijk. En oprecht geïnteresseerd in haar collega's. Zo'n baas die iedereen wil. Die vertrouwen geeft. Die nog graag wil leren.

Nu is ze opgeklommen tot bedrijfsleider. Maar is nog steeds heerlijk onbevangen.

'Zeg eens, smulpaap,' hervat ik het gesprek. 'Wat is er eigenlijk aan het handje dat je mij op staande voet moest spreken? Ik kan me niet voorstellen dat je om mijn huis-, tuin- en keuken-wijsheden verlegen zat.'

Ze kijkt me aan. 'Nooit bang om met de deur in huis te vallen.' Ze kluift met plezier aan een garnaal. 'Weet je, Jan, ik ken maar weinig mensen met wie ik een goed gesprek kan hebben over wat er op mijn werk speelt. En die niet direct een mening hebben. Maar eerst eens rustig luisteren.'

'Dank je', zeg ik.

'En is iets waar ik met jou over wil praten,' gaat ze door. 'We hebben nu een groot overheidscontract, voor communicatie-advies bij allerlei initiatieven in de zorg. Zodat er in de wijk vertrouwen komt voor de zorgverleners, mensen elkaar met respect behandelen en de zorg beter aansluit bij wat er onder de mensen leeft.' Ze glimlacht weer. 'Het is een groot contract.'

'Gefeliciteerd,' zeg ik. 'Mooi, uitdagend en bevredigend werk lijkt me.'

'Ja,' zegt ze trots, 'We hebben het contract gekregen omdat we ons helemaal voegen naar wat de wijk nodig heeft. Geen standaardverhalen. Alles volledig op maat.' Ze straalt. 'Ik kan me die pitch nog helemaal herinneren: Wat waren wij in vorm die dag!'

'Maar...,' zeg ik zachtjes.

Saskia lacht. 'Ja, nu we bezig zijn, merken we dat de overheid veel vereisten heeft. We moeten tijdschrijven, en heel gedetailleerd bewijs leveren over wat we doen en bereiken.' Ze zucht. 'Ik heb een heel bataljon aan regelneven ingehuurd om alles te verantwoorden.'

'Dus het is onder controle?' vraag ik.

'Ja, we hebben alles opgetuigd.' ratelt ze verder. 'En de overheid is tevreden met onze rapportages. We mogen zelfs meerwerk declareren. We worden gevraagd om mee te denken bij het ontwikkelen van nieuw beleid.'

'Dat is prachtig toch?' vraag ik een beetje plagend.

'Ja,' gniffelt ze. En dan haalt ze even diep adem en zegt: 'Maar... het gaat niet zonder problemen. De teamleden die ik erop gezet heb, zijn de beste professionals die we in huis hebben. En ook de zelfstandigsten. En de creatiefsten. Ze zijn geweldig en gaan helemaal op in elke case.'

'Daar heb je ze ook op uitgezocht, toch?' val ik in. 'Maar ik snap het niet helemaal, want dat zijn de mensen die het meeste maling aan rapportage en verantwoording hebben, toch?'

'Ja natuurlijk. Daar wringt hem ook de pantoffel,' lacht ze. 'Ik moet alle zeilen bijzetten om ze tot tijdschrijverij te verleiden en tot het schrijven van case-rapportages en monitoring-verslagen. En ze willen al helemaal niet dat de ingehuurde administrateurs dat overnemen. Want volgens hen weten die niet waar ze het over hebben.'

'Mmmm, ik zie het voor me,' zeg ik vriendelijk.

'Ja, en weet je waar ik nu achter kwam, toen ik laatst met één van hen een goed gesprek had?' Haar stem slaat een beetje over. 'Dat ze vaak geen rapportage maken maar gewoon die van het vorig kwartaal opnieuw inleveren. Maar zorgen dat er genoeg verandert zodat het niet op het eerste gezicht opvalt.' Ze schudt haar hoofd. 'En dat ze dat al een hele tijd doen. En dat dat niemand is opgevallen. En dat ze zich daar vaak tijdens de koffie rot om lachen: Ze hebben geleerd om out-of-the-box met de rapportage om te gaan.'

Ik lach ook. 'Het is wel creatief natuurlijk. En klantgericht, want ze weten precies dat de overheid wel de details in de rapportage wil maar de rapportage uiteindelijk alleen op hoofdlijnen leest.'

'Ja, het is ook slim en ondernemend en toont aanpassingsvermogen.' zegt ze. 'Vooral omdat ze wel een zeer bondige en relevante samenvatting voor het rapport plakken van een pagina of 2 waarin echt alles staat wat je moet weten... Maar ik moet er niet aan denken dat de zorgautoriteit opeens een stagiair krijgt die wel alles gaat doorspitten.'

'Ze hebben de waardeketen van gebakken lucht uitgevonden,' zeg ik lachend. '... Maar misschien moet jij wel zo'n stagiair inhuren,' zeg ik na even nadenken 'Om door de gebakken lucht heen te wroeten voor het de deur uit gaat. Want het is wel een risico, natuurlijk.'

'Ja! En tegen een stagiair zijn de spindoctors natuurlijk veel minder vijandig dan tegen de regelnevenpolitie. Want ze zullen hem niet als concurrent zien maar als leerling.' Ze lacht opgelucht. 'Proost,' zegt ze. 'Daar ga ik voor. Wat heerlijk dat je niet oordeelt maar gewoon even meedenkt.'

JvM