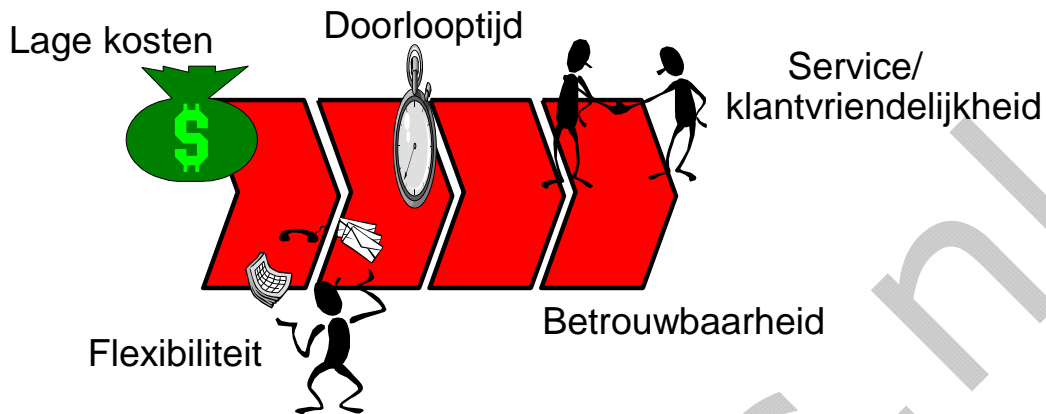
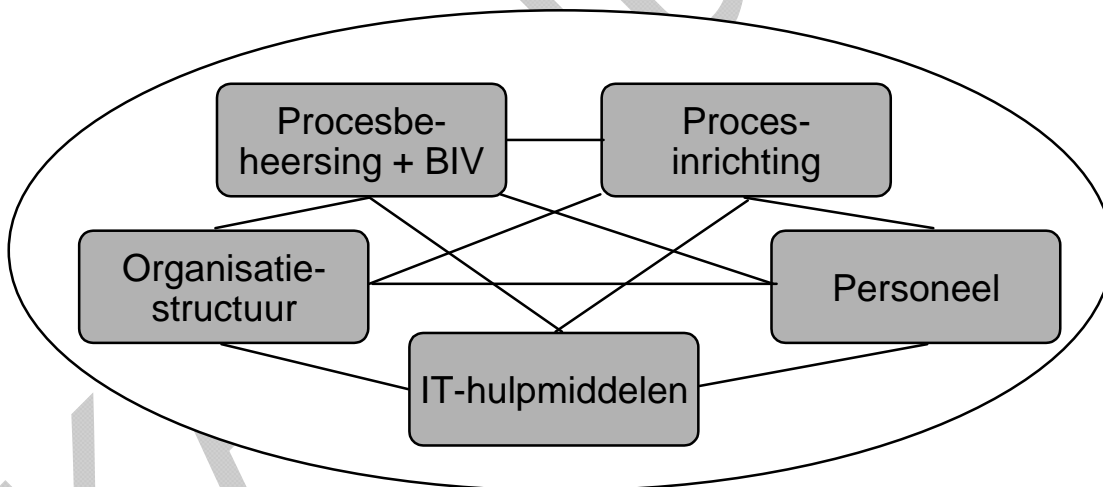


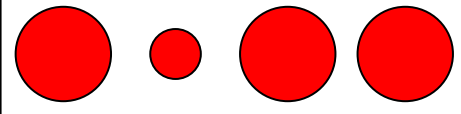
Checklist Beheersmaatregelen per KSF

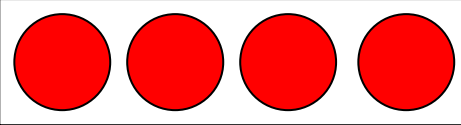
Deze checklist beschrijft de mogelijke beheersmaatregelen om de kwaliteit van de producten te optimaliseren. In de lijst worden daartoe een aantal mogelijke kritieke succesfactoren (KSF'en) onderscheiden.



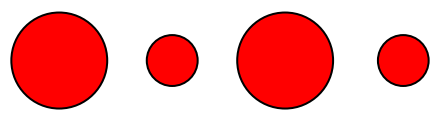
Per KSF worden de beheersmaatregelen benoemd, onderscheiden en gegroepeerd naar de 'beheerselementen' die in het KAD⁺-model worden onderscheiden. Deze elementen staan weergegeven in onderstaande figuur.



| | | | | | |
|------------------------|--|---|---|--|--|
| Betrouwbaarheid | | Volledigheid: Zijn alle producten die hadden moeten worden opgeleverd ook daadwerkelijk opgeleverd? Juistheid: Geeft het product een inhoudelijk juist beeld van de werkelijkheid (en is dit controleerbaar) | | | |
| Procesbeheersing |  | | | | |
| | <i>Regeling invoer</i> - Controle juistheid+volledigheid gegevens - Unieke identificatie - Directe registratie - Toelichting t.b.v. goede aanlevering | <i>Doorvoerregeling vooruit</i> - Toewijzen aan deskundige, bevoegde functionaris - Bewaken volledigheid, verwerking(bijv. verbandscontrole) | <i>Doorvoerregeling terug</i> - IC programma - Controle externe accountant - Steekproefsgewijze controles achteraf | <i>Regeling uitvoer</i> - Controle door 2 ^e medewerker - Formele fiattering - Aparte klachtenprocedure | |
| Procesinrichting | Preventieve controles in proces inbouwen - Functiescheidingen - Controles door 2 ^e medewerker of hoofd - Dubbele invoer van gegevens - Controle op juistheid en volledigheid voor invoer in systeem (alleen goede gegevens vastleggen) - Fysieke beveiliging | | | | |
| Organisatiestructuur | - Duidelijke afbakening taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden - Functiescheiding op afdelingsniveau; functionele structuur - Controle technische functiescheiding op medewerkerniveau - Controles door 2 ^e medewerker op hoger niveau - Verbijzonderde controle afdeling | | | | |
| IT-hulpmiddelen | - Geautomatiseerd uitvoeren van routinematige handelingen - Geautomatiseerde controles op juistheid en volledigheid - Eenmalige vastlegging van basisgegevens (voorkomen van inconsistenties) - Automatisch transport van gegevens (geautomatiseerde interface) | | | | |
| Personeel | - Betrouwbaar personeel aantrekken (antecedentenonderzoek) - Nauwkeurige en gestructureerd werkende mensen - "De kat niet op het spek binden" - Discipline, nauwkeurig werken als belangrijke criteria in werving & selectie | | | | |
| Dilemma's | Te ver doorgevoerde inrichting van de organisatie richting betrouwbaarheid kan leiden tot de volgende problemen: - Onachtzaamheid en formele parafen: "na mij wordt het werk toch nog een paar keer gecontroleerd" - Door opknippen proces over medewerkers is de individuele bijdrage aan het eindproduct niet te zien (kan ten koste gaan van de motivatie) - Verveling door taakverarming - Niet flexibel kunnen reageren op omgevingsveranderingen - Beperkte mogelijkheden functiescheiding bij kleinere organisaties - Extra controles kosten geld en verhogen de doorlooptijd - | | | | |

| Service, Klantvriendelijkheid | | Het bieden van een optimale service aan de afnemers in producten en bedrijfsvoering | | | |
|-------------------------------|--|--|---|---|--|
| | |  | | | |
| Procesbeheersing | <i>Regeling invoer</i> | <i>Doorvoerregeling vooruit</i> | <i>Doorvoerregeling terug</i> | <i>Regeling uitvoer</i> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Voorlichting over aanlevering - Registratie en bewaking klantspecifieke aspecten - Klant heeft altijd beschikking over laatste gegevens over de stand van zaken m.b.t. zijn 'aanvraag' - Bevestiging ontvangst stukken | <ul style="list-style-type: none"> - Bewaken voortgang per afnemer - Afnemer op de hoogte houden van de voortgang - Aangeven mogelijke leverdatum | <ul style="list-style-type: none"> - Meting satisfactie afnemers na levering - Analyse klachten - Bewaking werking procedure - telefoonbeantwoording etc. | <ul style="list-style-type: none"> - Controle of voldaan is aan afnemersspecifieke eisen - Klachtenprocedure - Nazorg - Vermelden telefoonnummer, referentie, geven van toelichting | |
| Procesinrichting | <ul style="list-style-type: none"> - Integratie van activiteiten per klant - Zo snel/zo veel mogelijk afnemersspecifieke wensen verwerken in eindproduct - Procedures voorlichting, klachtenbehandeling, telefoonbehandeling - 'After sales'-service - Relatiebeheer | | | | |
| Organisatiestructuur | <ul style="list-style-type: none"> - Afnemersgerichte organisatiestructuur met klantteams per klant - Eindverantwoordelijke accountmanager per klant - Eén aanspreekpunt voor de afnemer - Informatielijn, Helpdesk | | | | |
| IT-hulpmiddelen | <ul style="list-style-type: none"> - Klantgerichte i.p.v. productgerichte informatiesystemen: direct over alle gegevens van de klant beschikken - Relatiebeheersysteem - Automatische generatie ontvangstbevestigingen - Direct on-line over voortgangsinformatie beschikken - Direct over productgegevens kunnen beschikken | | | | |
| Personeel | <ul style="list-style-type: none"> - Goede sociaalcommunicatieve vaardigheden - Telefonische vaardigheden - Selectie op klantgerichte instelling - Medewerkers die een goede relatie met de klant kunnen opbouwen | | | | |
| Dilemma's | <ul style="list-style-type: none"> - Sterke nadruk op service kan ten koste gaan van doorlooptijd en efficiëntie van het proces - Beheersing proces wordt complexer naarmate meer maatwerkproducten geleverd moeten worden - Kostbare informatiesystemen vereist - Noodzaak tot beoordeling of alle klantwensen wel gehonoreerd moeten worden - Afweging vak- en servicegerichtheid | | | | |

| Doorlooptijd | | Het minimaliseren van de doorlooptijd van het primaire proces door de verwerkingstijden en de wachttijden zo laag mogelijk te houden teneinde op tijd te kunnen leveren | | | |
|---------------------|---|---|--|--|--|
| | |  | | | |
| Procesbeheersing | <i>Regeling invoer</i> | <i>Doorvoerregeling vooruit</i> | <i>Doorvoerregeling terug</i> | <i>Regeling uitvoer</i> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Beïnvloeden werkaanbod (afspraken leverancier, voorbereiding door leverancier uit laten voeren, gebruik standaard formulieren - Registratie datum ontvangst | <ul style="list-style-type: none"> - Bepalen routing, werktijfde - Voortgangsbewaking, bewaken onderhanden werk - Plannen en bewaken verwerkingscapaciteit in relatie tot werkaanbod - Plannen aanlevering benodigde gegevens | <ul style="list-style-type: none"> - Systematische meting aanbod, doorlooptijden en verwerkingscapaciteit, beschikbaarheid van gegevens | <ul style="list-style-type: none"> - Registratie afronding zaak - Registratie verzending | |
| Procesinrichting | <ul style="list-style-type: none"> - Parallel uitvoeren van activiteiten - Integreren opeenvolgende processtappen (om overdrachtpunten zoveel mogelijk te elimineren) - Frequentie van periodieke (batchgewijze) activiteiten vergroten (als daar bottleneck ligt) - Omleiden werkstromen om bottlenecks (daar waar wachttijden optreden) - Elimineren (opeenvolgende) processtappen zonder toegevoegde waarde - Reductie aantal leveranciers - Mankracht op voorraad houden - Scheiden routinematige en specifieke gevallen - Mogelijkheid uitbesteding aan derden (in geval werkaanbod>capaciteit) | | | | |
| Organisatiestruct. | <ul style="list-style-type: none"> - Product of klantgerichte structuur - Decentralisatie verantwoordelijkheden en bevoegdheden - Integratie van taken (horizontaal en verticaal) | | | | |
| IT-hulpmiddelen | <ul style="list-style-type: none"> - Vergroten beschikbaarheid dossiers, dossierregistratiesystemen - Geautomatiseerd beschikbaar stellen van dossiers/gegevens - Onderscheiden van besturingsinformatie en transactiegegevens - Verminderen gemeenschappelijk gebruik - Creëren overcapaciteit - Automatiseren standaardwerkzaamheden, ondersteunen niet routinematige werkzaamheden - Documentaire Informatiesystemen (DIS) en Workflowmanagementsystemen (voortgangsbewakingssysteem over totale proces) - On-line, real-time i.p.v. batchverwerking - Gebruik elektronische "halfabrikaten" | | | | |
| Personeel | <ul style="list-style-type: none"> - Verbreden inzetbaarheid van personeel door: <ul style="list-style-type: none"> * Taakrotatie * Werving en selectie * Opleiding - Variabele capaciteit - Creëren overcapaciteit | | | | |
| Dilemma's | <ul style="list-style-type: none"> - Sterke nadruk op doorlooptijd kan gaan wringen met de aspecten betrouwbaarheid en efficiëntie bijvoorbeeld: creëren overcapaciteit verhoogt kosten; integreren activiteiten maakt functiescheiding lastig - Mensen en middelen groeien naar de top van hun capaciteit - Parallelliseren maakt afstemming en coördinatie noodzakelijk - ... | | | | |

| Lage kosten | | Het streven naar een lage kostprijs als onderscheidende KSF | | | |
|------------------|---|--|---|--|--|
| Procesbeheersing |  | | | | |
| | <i>Regeling invoer</i> | <i>Doorvoeregeling vooruit</i> | <i>Doorvoeregeling terug</i> | <i>Regeling uitvoer</i> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Geen specifieke klantwensen honoreren - Afspraken over kwaliteit en kwantiteit invoer/aanbod: streven naar gelijkmatig gespreid aanbod van input | <ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsplanning, weinig ingebouwde flexibiliteit vanwege kosten - Budget bewaking | <ul style="list-style-type: none"> - Analyseren kostprijs (directe versus indirecte kosten, verbruik middelen en tijd) | <ul style="list-style-type: none"> - N.v.t. | |
| Procesinrichting | <ul style="list-style-type: none"> - Verticale scheiding van taken: scheiding uitvoerende en besturende taken - Horizontale scheiding taken: opsplitsen taken in standaard doelhandelingen - Het aantal activiteiten zonder toegevoegde waarde minimaliseren (bv. Controles, in- en uitloggen, dossiervorming) - Klantorder ontkoppelpunt (KOO) zo ver mogelijk achterin proces leggen, d.w.z. zoveel mogelijk standaardmatig werken - Standaardiseren van procesgang en product - 'Make or buy' afwegingen o.b.v. kosten (kijken of uitbesteding niet goedkoper is) | | | | |
| Organisatiestr | <ul style="list-style-type: none"> - Functionele structuur - Specialisatie per medewerker - Stafafdelingen om complexe primaire proces optimaal in te richten, te ondersteunen en te beheersen - Outsourcing, facilities management | | | | |
| IT-hulpmiddelen | <ul style="list-style-type: none"> - Automatiseren van arbeidsintensieve en zich vaak repeterende standaardactiviteiten - Automatiseren van controle activiteiten - Inzet automatisering voor het oplossen van capaciteitsknelpunten - Batch-gewijze verwerking voor grootschalige verwerking - Inzet automatisering t.b.t. vereenvoudiging werkproces (bv. Combinatie DIS en netwerken) | | | | |
| Personeel | <ul style="list-style-type: none"> - Variabele arbeidscontracten en prestatiebeloning - Optimale ondersteuning (staf) van het primaire proces: zorg dat 'directen' ook directen blijven en geen ondersteunende werkzaamheden verrichten - Aandacht voor werk- en denkniveau van de medewerkers (een HBO'er kun je beter niet de hele dag dezelfde taak laten uitvoeren) - Selectie van werknemers op basis van specialisatie en reeds beschikbare kennis en ervaring - Vakgerichte opleidingen | | | | |
| Dilemma's | <p>Het ver doorvoeren van het opdelen van activiteiten in kleine, zich vaak repeterende handelingen in een functionele organisatie leidt ook tot extra kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productieproces wordt zeer complex; leidt tot beheersbaarheidproblemen - Een te ver doorgevoerde hiërarchie (veel lagen) om problemen bij de beheersbaarheid te compenseren eist haar tol in de vorm van sterk stijgende overhead - Functionele structuur leidt tot inefficiënties in de vorm van afstemmingsproblemen en 'dure' staffuncties die nodig zijn om het complexe primaire proces optimaal in te richten, te ondersteunen en te beheersen - Specialisatie kan - wanneer het te ver wordt doorgevoerd - leiden tot verstarring van het productieproces en inefficiënties (waar ligt optimum?) - Het personeel heeft onvoldoende mogelijkheden voor zelfsturing, hierdoor kunnen motivatieproblemen optreden - Efficiëntiewinst (lopende band-gedachte) is beperkt; mens is geen machine - Door de dynamiek van de omgeving wordt een grotere flexibiliteit gevraagd. Hiervoor is juist breed inzetbaar personeel vereist in plaats van specialisten - KOO achter in proces leidt tot verminderde productflexibiliteit | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|---|
| Flexibiliteit (product) | <p>De mate waarin een proces is aan te passen aan wisselingen in de vraag</p> <p>Er zijn twee soorten flexibiliteit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productflexibiliteit: de variatie in soorten eindproduct 2. Volumeflexibiliteit: de variatie in aantallen producten per tijdseenheid (zie doorlooptijd) <p>In deze tabel wordt m.n. ingegaan op productflexibiliteit. Voor volumeflexibiliteit kan gebruik worden gemaakt van de tabel 'doorlooptijd'.</p> | | | |
| Procesbeheersing | | | | |
| | <i>Regeling invoer</i> <ul style="list-style-type: none"> - Weinig accent op RI: vele klantwensen worden gehonoreerd - Maatregelen om snelle en betrouwbare info te verkrijgen over externe eisen/wensen | <i>Doorvoerregeling vooruit</i> <ul style="list-style-type: none"> - Bepaal routing op basis van kwaliteitseisen - Zorg dat producten individueel te volgen zijn - Ken de benodigde verwerkingstijden en de benodigde tijd om capaciteit uit te breiden (uitzendkrachten/software) | <i>Doorvoerregeling terug</i> <ul style="list-style-type: none"> - Systematische analyses van behoeften klant, kwaliteitscontroles en gesignaleerde knelpunten | <i>Regeling uitvoer</i> <ul style="list-style-type: none"> - Controles op geleverde variaties |
| Procesinrichting | <ul style="list-style-type: none"> - Combineren van uitvoerende en besturende taken, zodat proces snel en gericht kan worden bijgestuurd - Processen splitsen in specifieke deelprocessen (eigen productgroepen hebben eigen processen) - Scheiden routinematige en specifieke gevallen - Beschikbaarheid van diversiteit aan grond- en hulpgegevens - Verlaging van omsteltijden | | | |
| Organisatiestr | <ul style="list-style-type: none"> - Productgerichte structuur: voor kleine productvariaties i.v.m. snelle besluitvorming en aanpassing proces - Functionele structuur: grote deskundigheid en vakkennis maakt grotere productvariaties makkelijker - Zelfstandige taakgroepen - Netwerk-organisaties | | | |
| IT-hulpmiddelen | <ul style="list-style-type: none"> - IT maakt 'Bill of material' voor alle variaties geautomatiseerd (snel en direct) beschikbaar - Automatisering stelt in staat om producten individueel te volgen en bij te sturen indien noodzakelijk (workflowmanagement) - Systeem genereert uit te voeren handelingen afhankelijk van type invoer van het proces - Flexibele systemen te ondersteuning van verwerking variaties | | | |
| Personeel | <ul style="list-style-type: none"> - Kwalitatief hoogwaardig en breed inzetbaar personeel (generalisten) - Werving en selectie, opleiding, job rotation om bovenstaande te waarborgen - Brede scope: kunnen meedenken met (deel)processen voorafgaand of volgend aan eigen (deel)proces: zicht op totale proces voor de klant - Beschikbaarheid van de documentatie (instructies, handleidingen) | | | |
| Dilemma's | <p>Het (te) ver doorvoeren van flexibilisering levert de volgende problemen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximale gerichtheid op flexibiliteit (bijvoorbeeld snelheid of omvang assortiment) leidt al snel tot suboptimale productie in termen van efficiëntie (kosten door overcapaciteit) - Huidige IT-toepassingen werken vaak 'verstarrend' in de huidige processen - Beheersing processen is complex | | | |