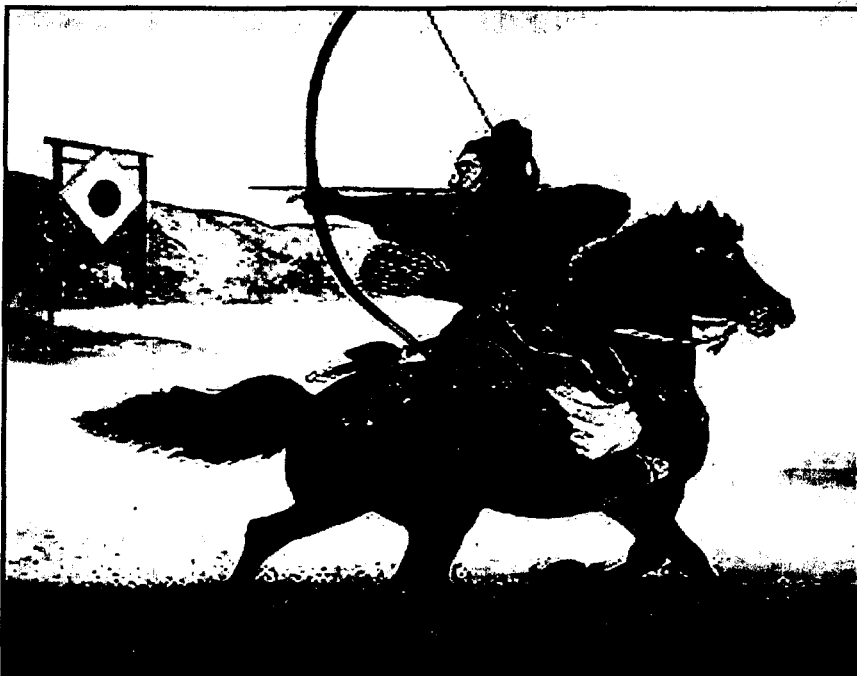


"Kaizen"

"Voortdurend Verbeteren"



Bijlagen

Amersfoort, Mei 2004

Naser Bakhshi (1105965)

Maxim van Ommen Kloeke (1116553)

Pentascopie B.V.

Information Engineering, Hogeschool van Utrecht

Eerste examiner: Dr. Lidwien van de Wijngaert, Universiteit Utrecht

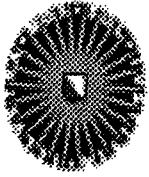
Mediatheek HvU



Bijlagen:

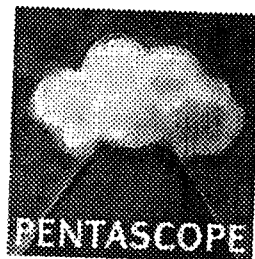
- 1. Plan van Aanpak**
- 2. Onderzoek kwaliteitsmodellen**
- 3. Aandachtsgebieden interviewleidraad**
- 4. Interviewverslagen**
- 5. Implementatiefacetten Pentascope**
- 6. Antwoorden implementatiestrategiewijzer**
- 7. Interviewleidraad**
- 8. Aanbevelingen**
- 9. Implementatiemethoden**
- 10. Tussenrapportages**

Bijlage 1: Plan van Aanpak



Universiteit Utrecht

Hogeschool
van Utrecht



"KAIZEN"

"VOORTDUREND VERBETEREN"

NASER BAKHSI

MAXIM VAN OMMEN KLOEKE



INHOUDSOPGAVE

0. DE MANAGEMENT SAMENVATTING	5
1. INLEIDING EN ACHTERGROND	6
1.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT	6
1.2 ACHTERGROND VAN HET PROJECT (RECHTVAARDING)	6
1.3 NAAM VAN HET PROJECT	6
1.4 PROJECTOPDRACHT (ZIE BIJLAGE 1)	7
1.5 OPDRACHTGEVER/BUDGETHOUDER, PROJECTMANAGER	7
1.6 INGANGSDOCUMENTEN, -PRODUCTEN	7
2. PROJECTINHOUD	7
2.1 CONTEXT WAARBINNEN HET PROJECT START	7
2.2 PROJECTDOELSTELLING EN PROJECTRESULTATEN	8
2.3 RANDVOORWAARDEN EN UITGANGSPUNTEN	9
2.4 PROJECTAFBAKENING EN RELATIE MET ANDERE PROJECTEN	10
3. PROJECTAANPAK	11
3.1 OVERALL FASERING, AANPAK EN WERKWIJZE	11
3.2 ACTIVITEITEN- EN MIJLPALENPLANNING	13
4. PROJECTORGANISATIE	14
4.1 ORGANISATIESCHEMA	14
4.2 OVERLEGSTRUCTUUR	14
5. RISICOANALYSE EN RISICOMANAGEMENT	15
BIJLAGE 1: AFSTUDEEROPDRACHTOMSCHRIJVING PENTASCOPE	16
BIJLAGE 2: PLANNING 1.0	19
BIJLAGE 3: PROBLEEMANALYSE PENTASCOPE	19
AKKOORD OPDRACHTGEVER	
AKKOORD BEGELEIDER	

PLAN VAN AANPAK

Hogeschool
van Utrecht



PROJECTNAAM	Kaizen
OPDRACHTGEVER	Dhr. J. Pieterse
GEDELEGEERD OPDRACHTGEVER	Dhr. R.D. Ritmeijer
VERSIE	1.1
DATUM	9 maart 2004
STATUS	Definitief



0. DE MANAGEMENT SAMENVATTING

Pentascopie is een ISO gecertificeerd consultancybureau. Deze professionele netwerkorganisatie helpt haar klanten met het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen worden onderzocht en zonodig herontworpen. Sinds Pentascopie gecertificeerd is voor ISO is Zieso het kwaliteitsmanagement systeem waarin het primaire proces is vastgelegd. De organisatie is voor haar besturing gericht op het INK model.

Zoals elke andere organisatie, heeft Pentascopie ook bepaalde doelstellingen die gerealiseerd moeten worden. Een van de doelstellingen kan zijn dat het ISO certificering gewaarborgd moet blijven. Het is voor Pentascopie momenteel erg moeilijk om de door haar zelf opgestelde doelen te halen en te meten. Dit geldt voor alle processen. Tevens is in de laatste jaren gebleken dat Pentascopie veel meet, maar niet genoeg doet met die informatie. Pentascopie stelt zichzelf dan ook de vraag: meten we wat we willen weten? Gebruiken we de juiste indicatoren? Het huidige kwaliteitssysteem Zieso biedt onvoldoende ondersteuning bij het besturingsproces van Pentascopie. Het is voor de managers van Pentascopie ontzettend moeilijk om de organisatie op de juiste koers te houden.

Om Pentascopie een nieuwe bestuurlijke impuls te geven en de bovengenoemde problemen op te lossen is het project "Kaizen" opgezet. Het primaire doel van dit project is het ontwerpen van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascopie. Dit kwaliteitssysteem dient een significante bijdrage te leveren aan het bestuurlijke proces van Pentascopie. Daarnaast heeft dit project als doel om voorbereidingen te treffen voor het implementeren van het nieuwe kwaliteitssysteem.

Om het project succesvol af te kunnen ronden is het project opgesplitst in 2 fases. De eerste fase zal zich vooral concentreren op het verzamelen van informatie omtrent het te ontwerpen kwaliteitssysteem. Er worden interviews gehouden met de betrokkene managers om hun eisen en wensen in kaart te brengen. Daarnaast wordt deskresearch uitgevoerd naar de bestaande kwaliteitssystemen. Het eindresultaat van de eerste fase is een aanbevelingsdocument voor het nieuwe kwaliteitssysteem.

De tweede fase van het project richt zich meer op de implementatieproblematiek van het nieuwe kwaliteitssysteem. Hierbij gaat de projectgroep een uitgebreid onderzoek uitvoeren naar de manier waarop het nieuwe kwaliteitssysteem binnen Pentascopie geïmplementeerd dient te worden. Bij het onderzoek wordt vooral gekeken naar de organisatiecultuur, organisatiestructuur en medewerkertevredenheid. Het resultaat is een adviesrapport waarin duidelijk wordt aangegeven hoe het nieuwe kwaliteitssysteem het beste binnen Pentascopie geïmplementeerd kan worden. De projectgroep is **niet** verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie van het nieuwe kwaliteitssysteem.

Voor het welslagen van het project is van essentieel belang dat het management van Pentascopie nauw meewerkt aan het project. Een van de belangrijkste punten hierbij is, het op tijd geven van feedback op de verzonden stukken.

Het project "Kaizen." is een afstudeeropdracht en wordt uitgevoerd door twee vierdejaars studenten Information Engineering van de Hogeschool van Utrecht.



1. INLEIDING EN ACHTERGROND

1.1 Doel van dit document

Dit is het plan van aanpak voor het project "Kaizen". Het doel van dit document is om een duidelijk beeld te schetsen van de beoogde resultaten, de werkwijze en de tijdsplanning voor zowel de opdrachtgever als voor de projectgroep.

In dit document wordt beschreven hoe de projectgroep de beoogde resultaten, opgenomen in hoofdstuk drie van dit document, zal gaan behalen. Daarnaast wordt aangegeven welke methoden, technieken en middelen gebruikt zullen worden voor het realiseren van het project. Tevens dient dit document als een communicatiemiddel voor zowel de opdrachtgever als de projectgroep zelf.

1.2 Achtergrond van het project (rechtvaardiging)

Sinds Pentascope gecertificeerd is voor ISO, is Zieso het kwaliteitsmanagement systeem waarin het primaire proces is vastgelegd. De organisatie is voor haar besturing gericht op het INK model. Het proces "Processen" is verantwoordelijk voor Zieso. Uit Zieso blijkt ook dat ieder proces voor zichzelf meetindicatoren stelt (jaarlijks) om op basis van deze indicatoren het proces te sturen.

Voor het proces "Processen" wordt vooral gemeten op:

1. Tijdigheid van de binnenkomst van de urenheets
2. Tijdigheid van het binnenkomen van de maandrapportages
3. Volledig projectdossier: Contract, PvA, PVR (Project Voortgang Rapportage), Projectevaluatie, mijlpalen

Het is voor Pentascope erg moeilijk om haar zelf opgestelde doelen te halen en te meten. Dit geldt voor alle processen. Ook is de laatste jaren gebleken dat Pentascope veel meet, maar niet genoeg doet met die informatie. Pentascope stelt zichzelf dan ook de vraag: meten we wat we willen weten? Gebruiken we de juiste indicatoren?

Uit een bijeenkomst van de managers van Pentascope in oktober is gebleken dat er voor Pentascope van het huidige Kwaliteitsmanagement systeem een beter passend jasje gemaakt moet worden.

Iets dat er voor zorgt dat het Pentascope niet zoveel moeite kost om de indicatoren te meten en de afgesproken normen daarbij te halen.

1.3 Naam van het project

Om competitief te kunnen blijven moeten moderne organisaties voortdurend verbeteren. Een Japanse benaming voor voortdurend verbeteren is "Kaizen". "Kai" betekent voortdurend en "Zen" verbeteren. Kaizen is een bekende methode in het verbeteren van bedrijfsprocessen. Wij vinden dat Pentascope voortdurend moet kunnen verbeteren en hebben daarom voor deze naam voor het project gekozen.



1.4 Projectopdracht (zie bijlage 1)

De opdracht is het ontwerpen en implementeren van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat er geen sturing mogelijk is met het huidige kwaliteitssysteem. Versie 1.0 van de opdrachtomschrijving vormt de basis voor dit plan van aanpak.

1.5 Opdrachtgever/budgethouder, projectmanager

De opdrachtgever is Pentascope b.v. die vertegenwoordigd wordt door dhr. R.D. Ritmeijer als bedrijfsbegeleider binnen het project. De opdracht wordt gezamenlijk uitgevoerd door Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke, twee vierdejaars studenten Information Engineering aan de Hogeschool van Utrecht. De deelopdrachten worden individueel uitgevoerd door de studenten. Uiteindelijk zal er één scriptie geschreven worden waarin duidelijk aangegeven zal worden wat de inbreng van elke student is. De verdediging van de scriptie zal individueel plaats vinden. Het geheel zal afgesloten worden met een eindpresentatie.

1.6 Ingangsdocumenten, -producten

Als ingangsdokumentatie voor dit project beschikt de projectgroep over de volgende documentatie / bronnen:

1. Zieso (het kwaliteitssysteem)
2. Het intranet van Pentascope
3. Webwijzer 2003
4. Opdrachtomschrijving versie 1.0
5. Jaarverslag 2002
6. Internet
7. Audit rapportages
8. Rechtzaak case

2. PROJECTINHOUD

2.1 Context waarbinnen het project start

Het huidige kwaliteitssysteem Zieso biedt onvoldoende ondersteuning bij het besturingsproces van Pentascope. Het is voor de managers van Pentascope moeilijk om de organisatie op de juiste koers te houden. Uit de eerdere analyses (zie bijlage 3) die de projectgroep heeft uitgevoerd blijkt dat Pentascope vooral problemen heeft op het gebied van interne processen. Met interne processen bedoelen wij de activiteiten die noodzakelijk zijn om aan de klantwensen te kunnen voldoen. Zowel het primaire proces als het secundaire proces binnen Pentascope kent problemen die ervoor zorgen dat het afgesproken kwaliteitsniveau niet gehaald wordt. Pentascope wil uitblinken als een organisatie die zich aan bepaalde normen (ISO) houdt, maar door allerlei problemen in het primaire en secundaire proces kan dit nauwelijks waar worden gemaakt.

In dit kader is het project "Kaizen" opgezet en is daarmee een geheel nieuw project binnen Pentascope.



2.2 Projectdoelstelling en projectresultaten

Het primaire doel van dit project is het ontwerpen van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope. Dit kwaliteitssysteem moet een significante bijdrage leveren aan het bestuurlijke proces van Pentascope. Daarnaast heeft dit project als doel om voorbereidingen te treffen voor het implementeren van het nieuwe kwaliteitssysteem binnen Pentascope.

Om de bovengenoemde doelstellingen te bereiken zijn er een aantal concrete (tussen) resultaten voor dit project gedefinieerd. Deze (tussen) resultaten worden hieronder kort toegelicht. Voor een uitgebreidere beschrijving van de resultaten zie: opdrachtomschrijving (bijlage 1).

Criteria waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem moet voldoen:

Zoals in paragraaf 2.1 al vermeld biedt het huidige kwaliteitssysteem van Pentascope, Zieso, onvoldoende ondersteuning bij het besturingsproces van Pentascope. Daarom is het van essentieel belang om een kwaliteitssysteem te ontwerpen die de managers van Pentascope (Webber(s), Regiowebber(s), Teammanager(s) en procesmanager(s)) in staat stelt het bestuurlijke proces te monitoren en zonodig, tijdig en adequate, bij te sturen.

Door de bovengenoemde managers, die sterk betrokken zijn bij het bestuurlijke proces van Pentascope, te interviewen kan de projectgroep een aantal criteria opstellen waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascope moet voldoen. Bij het opstellen van de criteria dient er rekening gehouden te worden met de sterk aanwezige bedrijfscultuur binnen Pentascope.

Analyse referentiemodellen:

Op basis van de opgestelde criteria gaat de projectgroep een analyse uitvoeren naar de bestaande kwaliteitssystemen. Hierbij wordt vooral gekeken naar welk van de bestaande kwaliteitssystemen aan de opgestelde criteria voldoet en daarmee het beste binnen Pentascope past. Uiteindelijk zal één kwaliteitssysteem gekozen worden. Het analyseren van de referentiemodellen zal met behulp van literatuurstudie en interviews met deskundigen op dit gebied plaats vinden.

Aanbevelingsdocument nieuw kwaliteitssysteem:

Het aanbevelingsdocument moet duidelijk advies bevatten omtrent het kiezen van één referentiemodel als kwaliteitssysteem voor Pentascope. Dit advies moet realistisch zijn maar vooral toepasbaar zijn binnen Pentascope. In het aanbevelingsdocument wordt voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem de risico's hiervan in kaart gebracht en de oplossingen hiervoor aangegeven.

In het aanbevelingsdocument worden de criteria opgesteld die gebruikt worden bij het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem voor Pentascope.

Aanbevelingsdocument inbedding nieuw kwaliteitssysteem binnen Pentascope:

Nadat er gekozen is voor één kwaliteitssysteem voor Pentascope zal de projectgroep zich gaan richten op de implementatieproblematiek. Hierbij gaat de projectgroep een uitgebreid onderzoek uitvoeren naar de manier waarop het nieuwe kwaliteitssysteem binnen Pentascope geïmplementeerd dient te worden.



Bij het onderzoek wordt vooral gekeken naar de organisatiecultuur, organisatiestructuur en medewerkerstevredenheid. Hierbij worden verschillende theoretische modellen over implementeren bestudeerd.

Het resultaat is een adviesrapport waarin duidelijk wordt aangegeven hoe het nieuwe kwaliteitssysteem het beste binnen Pentascope geïmplementeerd kan worden. Bij het bepalen van de implementatiestrategie kan de projectgroep gebruik maken van de strategietool van Pentascope. De projectgroep is **niet** verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie van het nieuwe kwaliteitssysteem.

2.3 Randvoorwaarden en uitgangspunten

Voor het welslagen van het totale project zijn de randvoorwaarden heel belangrijk. Het project moet gerealiseerd worden binnen bepaalde beperkende randvoorwaarden. De projectinrichting is bedoeld om het samenspel binnen het projectteam en tussen team, organisatie en opdrachtgever zo optimaal mogelijk vorm te geven.

Hier wordt aandacht gegeven aan de volgende aspecten:

- Voorwaarden aan de opdrachtgever
- Voorwaarden aan de begeleider

Er zijn nog een aantal voorwaarden aan het project (intern) en aan de omgeving (extern) gesteld. Tijdens het project wordt van de projectleden volledige inzet verwacht. Het project kan succesvol afgerond worden wanneer alle projectleden zich aan de afspraken houden en de documenten tijdig inleveren. Het is belangrijk dat de projectleden initiatief tonen.

Voorwaarden aan de opdrachtgever:

Er zijn voorwaarden die de opdrachtgever dient te realiseren voor het welslagen van het project. Deze voorwaarden worden hieronder aangegeven. De opdrachtgever:

1. Stelt de middelen en/of de benodigde informatie ter beschikking,
2. Moet goed bereikbaar zijn (via mail, mobiele telefoon),
3. Moet actief deelnemen aan het project,
4. Moet op tijd feedback geven,
5. Moet in onderlinge afstemming (zie planning) tijdig melden als er een bedreiging is op een ongewenst resultaat,
6. Moet indien noodzakelijk de projectdeelnemers coachen en voorlichten.

Voorwaarden aan de begeleider:

Er zijn voorwaarden die de begeleider dient te realiseren voor het welslagen van het project.

Deze voorwaarden worden hieronder aangegeven. De begeleider:

1. Moet goed bereikbaar zijn (via mail, mobiele telefoon),
2. Moet actief deelnemen aan het project,
3. Moet op tijd feedback geven
4. Moet tijdig melden als er een bedreiging is op een ongewenst resultaat.
5. Moet Bemiddelen tussen de projectgroep en de opdrachtgever.



2.4 Projectafbakening en relatie met andere projecten

De scope van het project blijft beperkt tot het kiezen van één referentiemodel als kwaliteitssysteem voor Pentascope. Hierbij worden alleen de eisen en wensen van de betrokkenen ten aanzien van de sturing in kaart gebracht. De betrokkenen kunnen Webber(s), Regiowebber(s), Teammanager(s) en procesmanager(s) zijn. Project "Kaizen" heeft geen relatie met andere projecten binnen of buiten Pentascope.



3. PROJECTAANPAK

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het project beschreven. Als eerste zal er een fasering volgen. In de volgende paragrafen komen onder andere de aanpak en de werkwijze aan bod. Ten slotte zal er een planning voor het project worden opgesteld.

3.1 Overall fasering, aanpak en werkwijze

De opdracht is opgesplitst in de volgende twee hoofdfasen met elk hun deelopdrachten:

Fase 1. Analyse / aanbeveling

Fase 2. Voorbereiding implementatie

Fase 1: Analyse / aanbeveling

Deze fase zal van februari t/m half april 2004 lopen. Voor een volledige planning zie 3.2.

Fase 1 bestaat uit de volgende activiteiten:

Deze fase 1 is weer op te delen in de volgende drie sub-fasen:

- Opstellen Plan van Aanpak (PvA)
- Behoeftanalyse / onderzoek naar bestaande kwaliteitssystemen
- Aanbeveling kwaliteitssysteem Pentascope

Fase 1.1 Opstellen PvA

Tijdens deze fase wordt het PvA opgesteld naar het sjabloon van Pentascope. Dit PvA moet goedgekeurd worden door Pentascope en door de begeleider Dr. Vd Wijngaert

Fase 1.2 Behoeftanalyse

Deze fase Bestaat uit een behoeftanalyse en een onderzoek naar bestaande kwaliteitssystemen.

Om te achterhalen wat eisen en de wensen van de Pentascope zijn ten opzichte van de te ontwikkelen kwaliteitssysteem, worden allereerst de volgende rollen binnen Pentascope benaderd:

- Webber(s) (Directie)
- Regiowebber(s) (Regiomanagers)
- Teammanager(s)
- Procesmanager(s)

Door middel van interviews gaat het projectteam een overzicht opstellen van de belangrijkste criteria waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem moet voldoen. De nadruk hierbij ligt op het besturende aspect van het kwaliteitssysteem.

Daarnaast wordt er gekeken naar het bestaande kwaliteitssysteem: Zieso. Hierbij wordt gekeken in hoeverre het huidige kwaliteitssysteem voldoet aan de opgestelde criteria's.



Fase 1.2 onderzoek naar bestaande kwaliteitssystemen

Op basis van de opgestelde criteria voortvloeiend uit de behoefteanalyse gaat het projectteam onderzoeken welk referentiemodel (INK, ISO, EFQM, McKinsey BSC etc.) het beste toepasbaar is binnen Pentascope.

Zodra er gekozen is voor een referentiemodel als kwaliteitssysteem kunnen er indicatoren op maat worden vastgesteld. Het zal moeten resulteren in goed meetbare indicatoren die daadwerkelijk bijdragen aan het "kunnen" besturen van Pentascope. Deze indicatoren moeten beperkt zijn in aantal en zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden).

Fase 1.3 aanbeveling kwaliteitssysteem Pentascope

De twee deelopdrachten (behoefteanalyse / onderzoek naar kwaliteitssystemen) leidt tot een aanbeveling voor Pentascope. In deze aanbeveling staat uitgewerkt welk kwaliteitssysteem Pentascope het beste kan implementeren en met welke invulling. Hier dient rekening gehouden te worden met de sterk aanwezige bedrijfscultuur binnen Pentascope.

Deliverables fase1:

- PvA (Plan van Aanpak)
- Tussenrapportages 2x
- Interviewleidraad
- Behoefteanalyse (interviewverslagen, overzicht criteria)
- Analyse kwaliteitssystemen (keuze beste model)
- Aanbevelingsdocument nieuw kwaliteitssysteem
- Presentatie fase 1

Fase 2: Voorbereiding implementatie

Deze fase zal van half april t/m juni 2004 lopen. Voor een volledige planning zie 3.2. Eind mei 2004 moet de afstudeerscriptie van deze opdracht ingeleverd worden. Daarnaast is het de wens van de begeleider om de eindschrijving te publiceren in de vorm van een artikel.

Fase 2 zal in het kader van de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem binnen Pentascope staan. De twee studenten zullen in deze fase een aanbeveling doen over hoe het beste het kwaliteitssysteem ingevoerd kan worden.

Tijdens deze fase moeten de studenten ook hun afstudeerscriptie inleveren.

Deliverables fase2:

- Aanbeveling over de implementatie
- Tussenrapportage
- Afstudeerscriptie
- Eindpresentatie
- Presentatie fase 2
- Artikel

3.2 Activiteiten- en mijlpalenplanning

Alle genoemde activiteiten zijn in de periode februari t/m juni 2004 gepland.

Zoals eerder vermeld zal Fase 1 lopen van februari t/m half april en Fase 2 van half april t/m eind juni 2004. Er zijn verschillende deliverables gedefinieerd voor dit project.

Hieronder is een schematisch overzicht gemaakt van elke fase met bijbehorende deliverables en deadlines.

Fase	Omschrijving	Deliverables	Deadline
1.1	Opstellen PvA	PvA	13 februari
1.2	Analyse	Interviewleidraad Behoeftanalyse Analyse kwaliteitssystemen Tussenrapportage (2x)	20 februari 19 maart 31 maart 27 februari en 31 maart
1.3	Aanbeveling kwaliteitssysteem	Aanbevelingsdocument Presentatie fase 1	16 april 23 april*
2	Aanbeveling implementatie	Aanbevelingsdocument Tussenrapportage Scriptie Eindpresentatie Presentatie fase 2 Artikel	25 juni 23 april 31 mei 4 juni* 30 juni* 30 juni

(* exacte datum volgt nog)

Het geheel van deze fasering, deliverables en deadlines is opgenomen in de planning. Zie bijlage 2 voor de planning. Daarnaast is in de planning aangegeven welke student eindverantwoordelijk is voor welke deliverable.

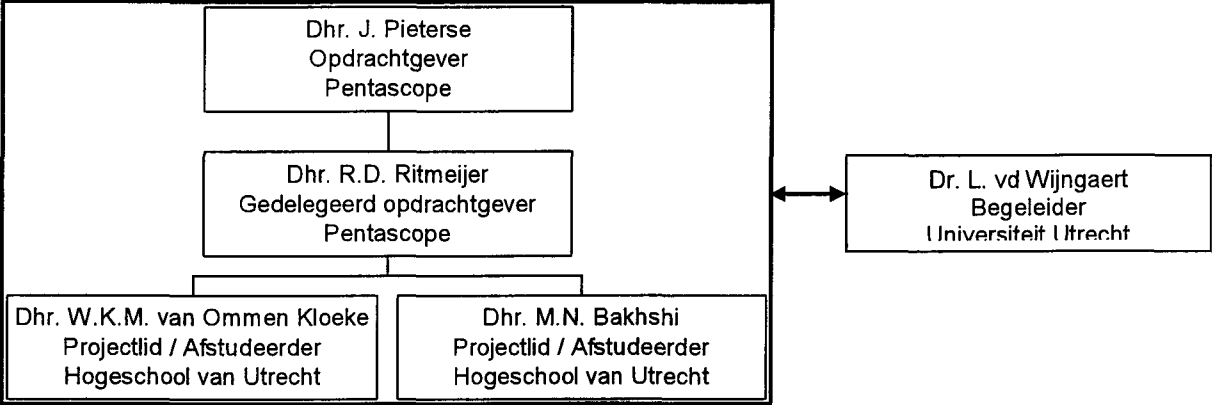
Er zijn 3 tussenrapportage's ingepland aan het einde van elke maand. Op deze manier blijven zowel de begeleider als de opdrachtgever op de hoogte van de ontwikkelingen van het project. Daarnaast zullen alle documenten die opgeleverd worden door de projectgroep beschikbaar worden gemaakt op het intranet van Pentascope. Hierdoor kunnen alle medewerkers op de hoogte blijven van de ontwikkelingen. Hierdoor denken wij een beter draagvlak te creëren en een grotere acceptatie te krijgen bij de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem.

4 . PROJECTORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van het project besproken. Als eerste is er een organisatieschema opgesteld. Vervolgens worden de overlegstructuur, rollen, taken, verantwoordelijkheden, en de bewaking van de projectuitvoering binnen het project besproken.

4.1 Organisatieschema

Hieronder is een organisatieschema gemaakt van het project “Kaizen”



4.2 Overlegstructuur

Er wordt regelmatig overleg gevoerd tussen de opdrachtgever en de projectleden. Dit gebeurt vaak via e-mail en tijdens groepsvergaderingen. Daarnaast zijn er drie maandelijkse tussenrapportages ingepland die besproken worden in voortgangsgesprekken. De projectleden hebben regelmatig contact met de begeleider via e-mail en persoonlijke gesprekken. De projectleden houden de begeleider op de hoogte van de ontwikkelingen van het project door middel van de tussenrapportages.



5. RISICOANALYSE EN RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's beschreven en worden maatregelen aangegeven wat er gedaan wordt om de risico's te beperken.

Projectrisico's	Voorgestelde maatregelen
Gebrek aan kennis over kwaliteitssystemen	Literatuur raadplegen over kwaliteitssystemen
Vertraging in werkzaamheden	Tijdige bijstelling van de planning. Tijdens de evaluatiemomenten (zie planning).
Onvoldoende samenwerking / communicatie	Door coaching en voorlichting bevorderen van de samenwerking en communicatie
Onvoldoende commitment	Door coaching en voorlichting bevorderen van de samenwerking en communicatie en overleg voeren tussen de projectbegeleider en de opdrachtgever
Trage besluitvorming	Tijdige en duidelijke beslissingen nemen. Direct melden bij vertraging
Ziekte van projectleden	Herverdeling van werkzaamheden
Gebrek aan hulpmiddelen en informatie voor het uitvoeren van het project.	Dit kan verholpen worden door het vragen aan de begeleider of de opdrachtgever om hier een tegenactie te ondernemen.
Beschikbaarheid medewerkers	Tijdig melden aan opdrachtgever en substituuat zoeken
Acceptatie medewerkers	Draagvlak creëren d.m.v. goede en frequente communicatie
Voorwaarden gesteld aan opdrachtgever worden niet nageleefd (H2.3)	Tijdig melden aan begeleider en duidelijke afspraken maken over hoe nu verder.
Voorwaarden gesteld aan begeleider worden niet nageleefd (H2.3)	Tijdig melden aan opdrachtgever en duidelijke afspraken maken over hoe nu verder.

Gestelde projectrisico's zouden er toe kunnen leiden dat de projectgroep achter gaat lopen op zijn planning en hierdoor verschillende deadlines niet kan halen. Om dit te voorkomen moet er heldere en open communicatie plaats vinden tussen de verschillende partijen.



BIJLAGE 1PVA: AFSTUDEEROPDRACHTOMSCHRIJVING PENTASCOPE

Locatie:	Utrechtseweg 11-13 Amersfoort Javastraat 14 Den Haag
Begeleider:	R.D. Ritmeijer
Functie:	Consultant / Procesmanager
begeleider:	Dr. L. v.d. Wijngaert
Afstudeerperiode:	21 weken (februari 2004 t/m juni 2004)
Stagiaires:	Maxim van Ommen Kloeke Naser Bakhshi
Versie:	1.0
Datum:	11-02-2004

1. ORGANISATIEBESCHRIJVING

Pentascopie is een consultancybureau. Deze organisatie helpt haar klanten met het verbeteren van hun bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen worden onderzocht en zonodig herontworpen. Na het herontwerp heeft de klant de mogelijkheid om ook de implementatie door Pentascopie te laten uitvoeren. Hiermee onderscheid Pentascopie zich van de concurrentie. Het hoofdproces van Pentascopie betreft het implementatietraject. Het credo luidt: Implementeren is ons vak.

Pentascopie onderzoekt, doet aanbevelingen en implementeert oplossingen in samenwerking met de klant.

Binnen Pentascopie heerst een open cultuur voor zowel de medewerkers als de klanten.

Kennis vormt de basis waarop Pentascopie haar primaire taak uitvoert. Kennisdeling binnen de organisatie staat daarom dan ook hoog in het vaandel

2. AANLEIDING

Sinds Pentascopie gecertificeerd is voor ISO is Zieso het kwaliteitsmanagement systeem waarin het primaire proces is vastgelegd. De organisatie is voor haar besturing gericht op het INK model. Het proces "Processen" is verantwoordelijk voor Zieso. Uit Zieso blijkt ook dat ieder proces voor zichzelf meetindicatoren stelt (jaarlijks) om op basis van de indicatoren te sturen in het proces.

Voor proces "Processen" wordt vooral gemeten op:

1. Tijdigheid van de binnenkomst van de uren sheets
2. Tijdigheid van het binnenkomen van de maandrapportages
3. Volledig projectdossier: Contract, PvA, PVR (Project Voortgang Rapportage), Projectevaluatie, mijlpalen

Het is voor Pentascopie erg moeilijk om haar zelf opgestelde doelen te halen en te meten. Dit geldt voor alle processen. Tevens is in de laatste jaren gebleken dat Pentascopie veel meet, maar niet



genoeg doet met die informatie. Pentascope stelt zichzelf dan ook de vraag: meten we wat we willen weten? Gebruiken we de juiste indicatoren?

Uit een bijeenkomst in oktober is gebleken dat er voor Pentascope van het huidige Kwaliteitsmanagement systeem een beter passend jasje gemaakt moet worden. Iets dat er voor zorgt dat het ons niet zoveel moeite kost om de indicatoren te meten en de afgesproken normen daarbij te halen.

3. OPDRACHTOMSCHRIJVING

De opdracht is een onderzoek uitvoeren naar hoe Pentascope het beste een kwaliteitssysteem kan gaan invoeren. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat er geen sturing mogelijk is met het huidige kwaliteitssysteem.

Er dient een 0-analyse uitgevoerd te worden naar een sturingsmodel voor het kwaliteitssysteem. Dit houdt in dat er met een geheel nieuwe blik wordt gekeken naar WAT wil men weten om te sturen. WELK kwaliteitssysteem hier het beste bij aansluit en HOE deze het beste te implementeren is.

De opdracht is opgesplitst in twee hoofdfasen. De eerste fase bestaat uit een behoefteanalyse en een onderzoek naar de bestaande kwaliteitssystemen. Deze twee analyses leiden tot een aanbevelingsdocument.

In fase twee gaat het projectteam onderzoeken hoe het nieuwe kwaliteitssysteem het beste binnen Pentascope geïmplementeerd kan worden.

Deze fasen worden hieronder kort toegelicht:

Fase 1: behoefteanalyse / onderzoek naar bestaande kwaliteitssystemen / aanbeveling

Deze fase zal ongeveer van februari t/m half april 2004 lopen. Een volledige planning zal in het Plan van Aanpak (PvA) volgen. Fase 1 bestaat uit de volgende activiteiten:

3.1 Behoeftanalyse:

Om te achterhalen wat de eisen en de wensen van de Pentascope zijn ten opzichte van het te ontwikkelen kwaliteitssysteem, worden allereerst de volgende rollen binnen Pentascope benaderd:

- Webber(s) (Directie)
- Regiowebber(s) (Regiomanagers)
- Teammanager(s)
- Accountmanager(s)
- Procesmanager(s)

Door middel van interviews gaat het projectteam een overzicht opstellen van de belangrijkste criteria waaraan het nieuwe kwaliteitssysteem moet voldoen. De nadruk hierbij ligt op het besturende aspect van het kwaliteitssysteem.

Daarnaast wordt er gekeken naar het bestaande kwaliteitssysteem: Zieso. Hierbij wordt gekeken in hoeverre het huidige kwaliteitssysteem voldoet aan de opgestelde criteria.



3.2 Onderzoek naar bestaande kwaliteitssystemen

Op basis van de opgestelde criteria voortvloeiend uit de behoefteanalyse gaat het projectteam onderzoeken welk referentiemodel (INK, ISO, EFQM, McKinsey BSC etc.) het beste toepasbaar is binnen Pentascope.

Zodra er gekozen is voor een referentiemodel als kwaliteitssysteem dan kunnen er indicatoren op maat worden vastgesteld. Het zal moeten resulteren in goed meetbare indicatoren die daadwerkelijk bijdragen aan het kunnen besturen van Pentascope. Deze indicatoren moeten beperkt zijn in aantal, de indicatoren zijn toe te wijzen aan een resultaatgebied en zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). De twee deelopdrachten (behoefteanalyse / onderzoek naar kwaliteitssystemen) leidt tot een aanbeveling voor Pentascope.

Deliverables fase1:

- PvA (Plan van Aanpak)
- Voortgangsrapportages 3x
- Interviewleidraad
- Deelopdrachten
- Behoeftanalyse (interviewverslagen, overzicht criteria)
- Analyse referentiemodellen (keuze beste model)
- Aanbevelingsdocument nieuw kwaliteitssysteem
- presentatie fase 1

Fase 2: (onderzoek) Implementatie kwaliteitssysteem binnen Pentascope

Deze fase zal ongeveer van half april t/m juni 2004 lopen. Een volledige planning zal in het Plan van Aanpak (PvA) volgen. Eind mei 2004 moet de afstudeerscriptie van deze opdracht ingeleverd worden.

Fase 2 zal in het kader van de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem binnen Pentascope staan. De twee studenten zullen in deze fase een aanbeveling doen over hoe het beste het kwaliteitssysteem ingevoerd kan worden. Ze zijn NIET verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie van het kwaliteitssysteem. Tijdens deze fase moeten de studenten ook hun afstudeerscriptie inleveren.

Deliverables fase2:

- Aanbeveling over inbedding (voorbereiden) binnen Pentascope (communiceren, opleiden, communicatieplan, etc.)
- Eindpresentatie

4. UITWERKING OPDRACHT

De opdracht wordt gezamenlijk uitgevoerd door Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke. De deelopdrachten worden individueel uitgevoerd door de studenten. Uiteindelijk zal er één scriptie geschreven worden waarin duidelijk aangegeven zal worden wat de inbreng van elke student is. De verdediging van de scriptie zal individueel plaats vinden. Het geheel zal afgesloten worden met een eindpresentatie.

BIJLAGE 2 PVA: PLANNING 1.0

Fase	Omschrijving	Deliverable	Einddatum	Projectleden		febr			maart					april				mei				juni				
				M. van Ommen Kloke	N. Bakhshi	week			week					week				week				week				
						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Fase 1.1	Opstellen PvA	PvA	13-feb	X	X																					
Fase 1.2	Analyse	Interviewleidraad	20-feb	X	X																					
		Tussenrapportage	27-feb	X																						
		Behoefteanalyse	19-mrt	X																						
		Analyse kwaliteitssystemen	31-mrt		X																					
		Tussenrapportage	31-mrt		X								X													
Fase 1.3	Aanbeveling kwaliteitssysteem	Aanbevelingsdocument	16-apr	X	X																					
		Presentatie fase 1*	23-apr	X	X										X											
Fase 2	Aanbeveling implementatie	Tussenrapportage	23-apr	X											X											
		Aanbevelingsdocument	25-jun	X	X																					
		Presentatie fase 2*	30-jun	X	X																				X	
		Scriptie	31-mei	X	X																					
		Eindpresentatie*	4-jun	X	X																	X				
		Artikel	30-jun	X	X																					

* Exacte datum volgt nog



Universiteit Utrecht

Hogeschool
van Utrecht



Organisationele Communicatie

Opdracht 3b:

“Probleemanalyse”

Projectgroep HvU:

Paul Honders (F030463)

Naser Bakhshi (F030464)

Maxim van Ommen Kloeke (F030465)

Inhoudsopgave

1. ANALYSE VAN DE BELANGRIJKSTE PROBLEMEN	2
1.1 INLEIDING	2
1.2 PROBLEMEN	2
2. PENTASCOPE ALS ORGANISATIE	4
2.1 [A] PERSPECTIEVEN	4
2.2 [B] KRITIEKE SUCCESFACTOREN	7
2.2 [C] ZIESO	9

1. Analyse van de belangrijkste problemen

1.1 Inleiding

Pentascopie (PS) is een kennisgebaseerde netwerkorganisatie die als doel heeft haar klanten zo efficiënt en effectief mogelijk te helpen bij het implementeren van oplossingen ter verbetering van de bedrijfsvoering.

In deze analyse worden de belangrijkste problemen die zich voordoen bij PS in kaart gebracht. In hoofdstuk 2 staat een uitgebreide toelichting over onze aannames bij de analyse naar de problemen bij PS.

1.2 Problemen

Uit de analyse blijkt dat PS vooral problemen heeft op het vlak van interne processen. Met interne processen bedoelen wij de activiteiten die noodzakelijk zijn om aan de klantwensen te kunnen voldoen. Zowel het primaire proces als het secundaire proces binnen PS kennen problemen die ervoor zorgen dat het afgesproken kwaliteitsniveau niet gehaald wordt. PS wil uitblinken als een organisatie die zich aan bepaalde normen (ISO) houdt, maar door allerlei problemen in het primaire en secundaire proces kan dit nauwelijks waar worden gemaakt. De belangrijkste knelpunten die geconstateerd zijn, zijn hieronder weergegeven:

- Geen aandacht voor het besturingsproces
- Verschillende visies op de interne processen in de organisatie
- Prestaties worden niet of nauwelijks gemeten
- Geen of nauwelijks Feedback
- Gebrek aan goede communicatie
- Kwaliteitssysteem (Zieso) werkt niet goed

Een van de problemen is dat er weinig aandacht besteed wordt aan het besturingsproces. De Balanced Score Card (BSC) wordt niet actief gebruikt. Hierdoor kan het management niet meten of de gestelde doelstellingen m.b.t. de vier perspectieven in de BSC (Klant, Interne business, Financiën, Innovatie) ook daadwerkelijk gehaald worden (geen feedback). Ook het feit dat de medewerkers van PS zich niet aan de afgesproken regels (b.v. frequent rapporteren, gebruik van BSC) houden draagt erbij toe dat de interne processen nog meer ontregeld worden.

Binnen PS is er een duidelijk meningsverschil over hoe de interne processen momenteel georganiseerd zijn. Het opvolgen van de regels vastgelegd in Zieso laat te wensen over waardoor er klachten van de klanten binnen komen. Dit geeft aan dat de medewerkers van PS zich niet helemaal aan de vastgestelde regels binnen Zieso houden. Het lijkt alsof iedere medewerker van PS zijn eigen visie heeft op de interne processen van PS. Dit schept verwarring.

De interne communicatie verloopt ook niet vlekkeloos. Dit is af te leiden o.a. uit het feit dat de medewerkers van PS bepaalde documenten op het intranet niet kunnen vinden. De intranet wordt niet up-to-date gehouden.



Goede dienstverlening is belangrijk voor een dienstverlenende organisatie als PS. Er is duidelijk op te merken dat het management van PS veel waarde hecht aan de wensen van de klant. De wensen van de klant zijn bekend bij PS. Het financiële perspectief van PS is vooralsnog goed. Het bedrijf boekt nog steeds winst en de omzet is nog steeds groeiende. PS heeft aandacht voor het Innovatieperspectief. Zo beschikt PS over een eigen academie. Deze academie biedt leertrajecten voor de consultants.

De klanten van PS hechten grote waarde aan de aanwezigheid van een kwaliteitssysteem binnen PS.

Zieso is het kwaliteitssysteem van PS. Dit kwaliteitssysteem is intern ontworpen en is bedoeld als een waarborging voor de kwaliteit. Met de waarborging van deze kwaliteit is rekening gehouden met de ISO-certificering. Zieso wordt daarom ook gebruikt om de ISO-certificering na te leven en dus te behouden.

Zieso bestaat globaal gesproken uit een set standaard methoden met betrekking tot inrichting van de processen (een soort leidraad).

Zieso is 7/8 jaar geleden opgericht als onder meer een instrument voor de vulling van dossiers. Hier wordt het allang niet meer voor gebruikt. In Zieso staan enkel de primaire processen gedefinieerd. Er staat of een te summier of er ontbreken zelfs beschrijvingen van de secundaire en bestuurlijke processen.

Zieso geeft aan welke stappen er gedurende een project doorlopen moet worden. Uit een gesimuleerde rechtszaak is gebleken dat PS een kwaliteitssysteem moet hanteren. Zieso moet echter geheel opnieuw ontworpen worden naar de specifieke wensen van de gebruikers en het management om te kunnen voldoen als een volwaardig kwaliteitssysteem welke nu en in de toekomst kan worden gebruikt. Er is al een begin gemaakt aan de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitssysteem.

Er is geen duidelijke relatie tussen Zieso en de competentieontwikkeling. Dit houdt in dat er geen rekening gehouden wordt met de persoonlijke leerplannen van de medewerkers.

De medewerkers van PS ervaren Zieso als een technology-push. "De mensen moeten er maar aan voldoen". Door dit alles werken de medewerkers niet graag met Zieso. De medewerkers zien Zieso meer als een last dan een hulpmiddel.

Concluderend kunnen we stellen dat PS in combinatie met (het huidige) Zieso niet echt een winnende combinatie is m.b.t. de ISO-certificering, men haalt de audits namelijk maar net. Er zou hierna gedegen onderzoek moeten worden gedaan. De focus moet echter niet alleen op het kwaliteitssysteem zelf liggen. PS zal zich moeten verdiepen in haar interne processen (primaire, maar vooral de secundaire en bestuurlijke processen).

Wij zien hierin namelijk het grootste probleem. De medewerkers staan namelijk niet met alle neuzen in dezelfde richting. Zo is bijvoorbeeld bij de ene medewerker het INK-model vergaand favoriet zodat allerlei andere alternatieven met een argwanende attitude zullen worden bekeken. De kracht van een kwaliteitssysteem is immers het gebruik hiervan. Dit klinkt logisch maar de praktijk wijst namelijk uit dat dit niet altijd en volledig genoeg gebeurt. Een belangrijke oorzaak in deze is de attitude van medewerker. Deze attitude wordt natuurlijk ook gevoed door de persoonlijke opvatting van de medewerker m.b.t. het passen van Zieso bij Pentascope.

Ons advies is dat PS zich niet moet focussen op een bepaald gebied waar het probleem zit. Het probleem beslaat namelijk onszijns een aantal samenhangende deel-probleem gebieden. De insteek moet volgens ons niet zijn: "waar zit het probleem?" maar "waar zou het kunnen zitten?". Hierna moeten onderling de relaties in kaart worden gebracht en de samenhang duidelijk naar voren komen. Alleen zo kan men het probleem goed identificeren en oplossen.

2. Pentascope als organisatie

In de onderstaande tabel is een beschrijving weergegeven van de aard van de belangrijkste problemen. Om deze aard weer te geven in een tabel hebben we ons toegelegd op het beschrijven van de verschillende onderdelen binnen een organisatie. Deze zijn:

- [A] Perspectieven (Financieel, Klant, Interne Business, Innovatie en Leer)
- [B] Kritieke Succesfactoren.
- [C] Zieso.

Bovengenoemde onderdelen zullen in de volgende paragrafen behandeld worden.

2.1 [A] Perspectieven

Bron	Interpretatie
Assesment pag. 3 <i>"Klanten hebben behoefte een substantiële verbetering op het gebied van PVA's...."</i>	Interne Business perspectief PVA's (Plan Van Aanpak) zijn een belangrijk onderdeel / product van het primaire proces. Hieruit blijkt dat er nog steeds niet voldoende aandacht wordt besteed aan het opstellen van duidelijke PVA's. Het is een zorgpunt dat steeds terugkeert.
Assesment pag. 3 <i>"BSC wordt niet actief gebruikt als sturingsinstrument"</i>	Interne Business perspectief BSC (Balanced Score Card) die bedoeld is als sturingsinstrument in een organisatie, voornamelijk voor managers, wordt niet gebruikt. Dit terwijl Zieso gebruikt maakt van BSC. Hierdoor komt het gehele kwaliteitssysteem (Zieso) in de moeilijke positie waardoor een effectieve sturing niet meer mogelijk is.
Memo pag. 1 (derde alinea) <i>"in januari.....verbeteren central staat."</i>	Interne Business perspectief Uit deze alinea is af te leiden dat zowel het primaire proces als het secundaire proces problemen kennen die ervoor zorgen dat het afgesproken kwaliteitsniveau niet gehaald wordt. PS wil uitblinken als een organisatie die zich aan bepaalde normen (ISO) houdt, maar door allerlei problemen in het primaire en secundaire proces kan dit niet waar gemaakt worden.
Memo pag. 2 <i>"Voor Loyd's vormt Zieso de basis waarop toetsing plaatsvindt. Immers dat is de Pentascope guideline die we onszelf hebben opgelegd."</i>	Interne Business perspectief Duidelijk is dat er weinig aandacht besteed wordt aan het besturingsproces. Zieso beschrijft o.a. de normen voor het primaire en secundaire proces.
Memo pag. 1 (vierde alinea) <i>"De besturings- en secundaire processen zijn beduidend minder gedetailleerd beschreven in Zieso of ontbreken vrijwel volledig."</i>	Innovatie en Leertrajecten Door de aandachtsgebieden (strategische en tactische) te schenden kan de organisatie die zich een KBNO (Kenniss Bewuste Netwerk Organisatie) noemt moeilijk innoveren. Continue feedback vanuit
Memo pag. 2 (vijfde alinea) <i>"Op dit moment lijkt er een scheiding te liggen tussen missie/visie (strategie en beleid) en de overige meer tactisch / operationele aandachtsgebieden."</i>	

Rechtszaak pag. 2

"Klanten zijn positief over onze kwaliteit zelfs zonder dat Zieso goed werkt."

Rechtszaak pag. 2

"Klanten vroegen om Zieso / ISO"

Rechtszaak pag. 3

*"Vraag: Voeren wij ook kwaliteitssystemen in bij klanten?
Antwoord: Ja en ook klanten stellen vaak als eis dat Pentascope zelf ook beschikt over een kwaliteitssysteem"*

Rechtszaak pag. 3

*"Vraag: Waar rekenen klanten ons op af?
Antwoord: op een goede dienstverlening"*

Rechtszaak pag. 3

*Vraag: Onze omzet is afgelopen 10 jaar gestegen, klanten zijn tevreden. Toch hebben we geen goede Zieso!
Antwoord: We hebben maatregelen genomen, meer mensen aangenomen dus meer omzet. We moeten nu beter ons best doen en hierbij is Zieso een nuttig en bruikbaar hulpmiddel.*

Rechtszaak pag. 4

*"Vraag: Zieso moet ervoor waken dat we niet in die (zie vorige vraag!) situatie komen. Blijkbaar laat de opvolging wel te wensen over?
Antwoord: Ja."*

"Vraag: Het opvolgen van Zieso is een taakverzwaring.

Antwoord: Zo wordt dat wel ervaren, terwijl het een goed instrument is om beter te werken."

Rechtszaak. pag. 6, 7

"Het gehele Verhoor van Nora Beyer (P&O) en Anneriek Keegstra (OM Amersfoort).

de externe partijen is van essentieel belang waarmee al op strategisch niveau goed gestuurd kan worden.

Klanten perspectief

Hieruit zou men de conclusie kunnen trekken dat er voldoende inzicht is in de wensen / beeld van de klanten van PS.

Klanten perspectief

Bij PS is blijkbaar bekend wat de klanten willen. Men kan hieruit de conclusie trekken dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de klanten (wensen en beeld).

klanten perspectief

Eisen van de klanten zijn bekend bij Pentacope.

klanten perspectief

Goede dienstverlening is belangrijk voor een dienstverlenende organisatie als PS. Uit dit antwoord kan men concluderen dat ook PS zich bewust is van het feit dat klant een goede dienstverlening zeer op prijs stelt.

Financieel / Klant perspectief

Hieruit is af te leiden dat ondanks alle problemen met de interne processen de omzet van Pentacope stijgt. Tevens is een duidelijk beeld van de tevredenheid van de klant.

Interne Business perspectief

Het opvolgen van de regels vastgelegd in Zieso laat te wensen over waardoor er klachten van de klanten binnen komen. Dit geeft aan dat de medewerkers van PS zich niet helemaal aan de vastgestelde regels binnen Zieso houden. Zieso wordt als taakverzwaring gezien wat niet ten goede komt van het primaire proces.

Innovatie en Leerperspectief

Uit het verhoor van de twee medewerkers kan men concluderen dat de medewerkers van PS een beeld hebben van de werkprocessen en cultuur binnen PS. Zo is op te merken als er externe audits zijn dat

www.pentascopes.nl-> academy
"Bij Pentascope zien we het leertraject als essentieel onderdeel van het implementeren van veranderingen."

Laten leren is een vak
(www.pentascopes.nl / academy).
"De Pentascope Academy toetst een opleiding voortdurend op de toepasbaarheid, zodat de deelnemer weet hoe zij het geleerde in het dagelijks werk kan gebruiken"
"De waarde van de opleiding voor de deelnemer in haar organisatie staat voorop."

Presentatie Karin Melger
"Medewerkers houden zich niet aan de richtlijnen"

Presentatie Karin Melger
"Geen consistentie in het beleid"
"tijdens de inburgeringscursus bij PS krijgen de nieuwe medewerkers te horen hoe chaotisch PS georganiseerd is."

iedereen in stress (symbolisch) raakt om een zo goed mogelijke beeld te vormen tijdens de audit.

Innovatie en Leerperspectief

PS heeft een academie waarin de medewerkers (juniors en seniors) verder opgeleid worden. Er bestaan individuele leertrajecten.

Innovatie en Leerperspectief

Aangezien de opleidingen voortdurend in de praktijk getoetst worden kan men concluderen dat de leertrajecten, die overigens steeds aangepast worden, voldoen aan de vraag. Daarnaast kan men zien dat PS heel veel aandacht heeft voor het leertraject van zijn medewerkers.

Interne Business perspectief

Deze uitspraak wijst erop dat de interne processen binnen PS niet helemaal in orde zijn. Als de medewerkers zich niet aan de richtlijnen houden, betekent het dat of de richtlijnen niet motiverend (duidelijk) zijn of dat de medewerkers te lui zijn om zich aan de richtlijnen te houden.

Interne Business perspectief

Als beleid van de organisatie in het geding komt, dan is er sprake van een serieus probleem in het interne proces van de organisatie. Als, zelfs bij wijze van grap, aan de nieuwe medewerkers verteld wordt dat PS chaotisch georganiseerd is, dan kan men afleiden dat de interne processen niet helemaal in orde zijn.



2.2 [B] Kritieke succesfactoren

Kritieke succesfactoren:

Om te komen tot de kritieke succesfactoren van PS hebben we de onderstaande definitie gehanteerd:

"Het gelimiteerde aantal gebieden (als daarin goede resultaten worden geboekt) die voor een succesvolle competitiviteit van de organisatie zorgen."

Bron	Interpretatie
Processen Jaarplan 2003 en terugblik 2002. Pag 2. 'Kenni<i>s is voor Pentascope een levensader...sterk te verbeteren</i>'.	Kennismanagement: Een belangrijke KSF is het kennismanagement binnen PS. Kennis op zich is een belangrijke levensader zoals ze zelf schetsten. Uit intern onderzoek is tevens gebleken dat de consultants steeds meer gebruik maken van deze opgeslagen kennis binnen PS (80% in 2003). Enkele zaken die onder de KSF – Kennismanagement worden verstaan: • Opbouwen kennisstructuur • Kennis delen • Kennis (her)gebruiken bij diverse werkzaamheden • Verbeteren kennis en kunde medewerkers, netwerk en dus PS als geheel.
Pag 3. 'Het KNBO gedachtegoed...te verbeteren'	KNBO: Het KNBO gedachtegoed is, zoals men het zelf schetst, de kern van de PS werkwijze. De 'gedragscode' zoals ze het zelf zien hoeft in principe geen KSF te zijn. Maar omdat PS zich op een vernieuwend vlak begeeft en men vanuit de wetenschap de eersten in Nederland zijn met de uitvoering van dit concept kunnen we dit toch wel als een belangrijke KSF zien. Als je een vernieuwende manier van werken en structuur hebt binnen je organisatie kan deze structuur je parten spelen omdat e.e.a. nieuw voor je is. Je leert namelijk vaak door vallen en opstaan. Bij een goed functioneren van deze KNBO kan ook de concurrentiepositie verbeterd worden. Als PS zo efficiënt mogelijk werkt kan hiermee een voordeel worden gehaald op de concurrenten. Enkele zaken die onder de KSF – KNBO worden verstaan: • Basismanier van werken (cursus nieuwe medewerkers) • Uniforme werkwijze van het netwerk.
Pag 7. 'Kwaliteitsmanagement...van Pentascope'	Kwaliteitsmanagement: In de tekst blijkt dat verdere professionalisering van de kernactiviteiten van PS als doel worden aangemerkt. Dit doel wil men bereiken middels het kwaliteitssysteem.

Het kwaliteitssysteem is een KSF omdat men streeft naar het steeds verhogen en waarborgen van de kwaliteit van werk. Dit zal dan ook direct zijn weerslag vinden op de klanttevredenheid. Deze klanttevredenheid heeft weer direct invloed op de concurrentiepositie. Kwaliteit is namelijk een belangrijke (onderscheidende) concurrerende factor.

Enkele zaken die onder de KSF – kwaliteitsmanagement worden verstaan:

- ISO-certificering behouden (audits)
- Klanttevredenheid verhogen
- Concurrentiepositie versterken
- Beheer en onderhoud kwaliteitssysteem

Inconsistenties:

Een van de inconsistenties die kunnen worden aangemerkt is bijvoorbeeld het behoud van de ISO-certificering. De audits worden maar net 'gehaald'. De oorzaak hiervan is het kwaliteitssysteem welke niet voldoende wordt opgevolgd of ingericht is. Hier zou dus primaire de aandacht naar uit moeten gaan omdat deze ISO-certificering een belangrijke KSF vormt. Om dit aan te pakken zal ook elke KSF m.b.t. het kwaliteitssysteem moeten worden meegenomen, omdat men anders in een vicieuze cirkel belandt m.b.t. de ISO-certificering en de externe audits voor het behoud hiervan.

Verder zou het KNBO (als werkwijze) gezien kunnen worden als oorzaak voor het probleem met het kwaliteitssysteem en dus indirect met de ISO-certificering. We concluderen namelijk dat Zieso niet helemaal meer past bij de nieuwe PS organisatiestructuur. Terwijl ook het KNBO aangemerkt is als een KSF.

Concluderend kunnen we zeggen dat het ene, het andere dus tot gevolg heeft. Daarom is het belangrijk om te weten welke kritieke succesfactoren met elkaar in het verlengde liggen of welke relaties er onderling tussen de kritieke succesfactoren bestaan. Als dit in kaart is gebracht kan men deze gebieden effectiever monitoren en verbeteren.

2.2 [C] Zieso

Bron	Interpretatie
<u>Memo:</u> (pag. 2) <i>"Zieso is bedoeld als een ondersteunend systeem waarin Pentascope heeft vastgelegd op welke manier haar processen verlopen."</i>	Dit geeft aan dat Zieso een werkwijze is die een constante kwaliteit moet waarborgen. Het biedt op deze manier de mogelijkheid om de interne processen te verbeteren. Het dient als "guideline" voor de gehele organisatie.
<u>Assesments:</u> (pag. 3) <i>"Enerzijds is het besluit in de jury genomen dat PS verder gaat met een Zieso afgestemd op de behoeften van belanghebbenden."</i>	Dit geeft aan dat er een nieuwe start is gemaakt om Zieso opnieuw op te bouwen maar meer naar de specifieke behoeften van de medewerkers / managers.
<u>Assesments:</u> (pag. 3) <i>"dat klanten behoefte hebben aan substantiële verbetering op het gebied van PVA's, planning, voortgangsrapportages, en duidelijke deliverables. Dit is, zoals bekend, de basis van het Zieso denken."</i>	Er is dus de wens vanuit de klant om continue te verbeteren op het gebied van PvA's, planning, voortgangsrapportages en deliverables.
<u>Assesments:</u> (pag. 3) <i>"BSC wordt niet actief gebruikt als sturingsinstrument..."</i>	Er wordt niet goed gebruik gemaakt van de BSC. De teammanager stuurt nu op evaluaties achteraf. Er wordt niet tijdens het proces bijgestuurd. Er moeten duidelijk meetbare instrumenten worden gebruikt om een directe sturing te kunnen realiseren.
<u>Assesments:</u> (pag. 3) <i>"Verder valt nog steeds op dat het competentie ontwikkeltraject binnen PS niet binnen Zieso is geregeld. Het staat vermeld op een oude indeling van het intranet."</i>	Dit geeft weer dat er niet consistent met Zieso wordt gewerkt. Er staan allerlei procedurebeschrijvingen op verschillende locaties. Er is hierdoor geen duidelijke relatie met de competentieontwikkeling.
<u>Memo:</u> (pag. 1) <i>"Hierbij is gebleken dat het accent van Zieso met name gebaseerd is op de kwalitatieve aspecten aangaande het primaire proces van Pentascope."</i>	Dit citaat geeft duidelijk weer dat slechts de primaire processen staan beschreven in Zieso en dat de besturings- en secundaire processen minder gedetailleerd zijn beschreven of ontbreken
<u>Memo:</u> (pag. 2) <i>"De organisatie moet een behoorlijke inspanning leveren om te kunnen voldoen aan de door ons zelf opgelegde proces afspraken"</i>	Er zijn dus niet haalbare afspraken gemaakt voor het proces. Op deze manier wordt Zieso meer een last dan een hulpmiddel.
<u>Memo:</u> (pag. 2) <i>"De huidige proces indeling van Pentascope wordt niet gehanteerd in Zieso"</i>	Zieso geeft geen weergave van de werkelijkheid. Dit geeft natuurlijk een groot probleem. Als Zieso geen juiste afspiegeling van de werkelijkheid is kan het nooit efficiënt als hulpmiddel gebruikt worden.



Memo: (pag. 2)

"De mate van (proces)detail, inhoud, gebruikte termen wijken onderling sterk af"

Op het gebied van detail is er ook een verschil. Dit leidt tot onduidelijkheden en inconsistenties. Om duidelijkheid te scheppen moet er eenduidige benamingen en mate van detail worden vastgesteld.

Memo: (pag. 2)

"De consultants ervaren Zieso nu niet als ondersteunend, maar als keurslijf"

Dit bevestigt de eerdere vermoedens dat Zieso nu als een last wordt gezien. Als een programma meer als last wordt gezien willen de mensen hier ook niet graag mee werken. Ook al kan het wel een meerwaarde opleveren. Daarnaast hebben de medewerkers ook invloed op elkaar. Er wordt natuurlijk onderling gesproken over de nadelen van Zieso en dit heeft een negatieve uitwerking op de bereidwilligheid om te werken met Zieso.

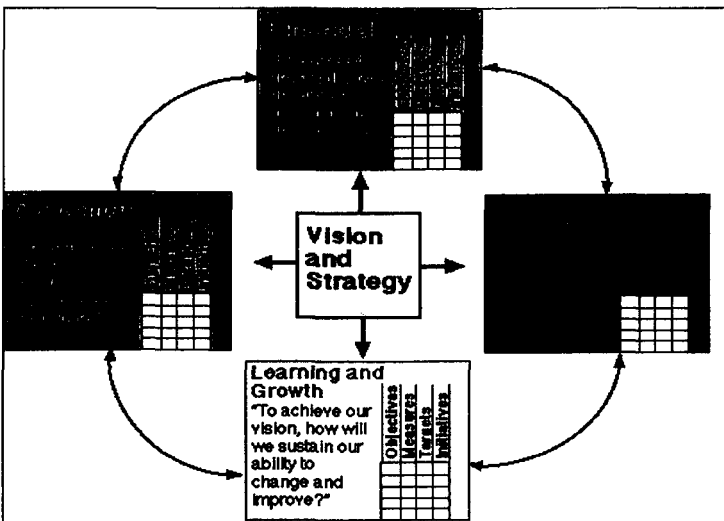
Bijlage 2: Onderzoek kwaliteitsmodellen

Bijlage 2: Onderzoek kwaliteitsmodellen

In dit hoofdstuk worden verschillende referentiemodellen beschreven. Een model kan gedefinieerd worden als een representatie in vereenvoudigde vorm van structuren en processen waarmee bepaalde aspecten van de wereld beschreven kunnen worden. Met andere woorden: een model is een versimpeling van de realiteit. Als uitgangspunt nemen wij aan dat een referentiemodel geschikt moet zijn als een besturingsinstrument (dashboard) voor de organisatie. Elke model bezit eigenschappen die haar wel of niet geschikt maken als een kwaliteitsinstrument. Daarom worden de eigenschappen van de besproken modellen uitvoerig toegelicht.

2.1 Balanced score card (BSC)

Balanced score card is ontwikkeld door Dr. Robert Kaplan en David Norton begin jaren 90. Het is een model dat bij uitstek geschikt is voor het ontwikkelen van een organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie. De kern van het model is het vertalen van de missie en visie van de organisatie in meetbare zoekvelden. Zoekvelden zijn die velden in de organisatie die voor een optimale prestatie continue in beeld moeten gehouden worden. Door de organisatie in vier perspectieven te verdelen ontstaat er overzicht over de prestatie. Deze perspectieven – klant, interne organisatie, financiën en innovatie helpen namelijk de strategie te richten op de huidige situatie van de organisatie en de toekomst. Als geheel vormen de vier perspectieven een heldere beeld van de langtermijn strategie. Hieronder is een schematische weergave van de BSC.



Figuur Bijlage 2.1 Balanced Score Card

Om een beter inzicht te krijgen in werking van de BSC zullen we hieronder de vier perspectieven nader toelichten.

Klant-perspectief: *hoe zien onze klanten ons?*

Voor een organisatie is het van essentieel belang om te weten wat de wensen van de klanten zijn. Dit perspectief zorgt ervoor dat de missie van de organisatie op het gebied van de klanttevredenheid vertaald wordt in meetbare factoren die de organisatie helpt om adequaat te reageren op de veranderingen. (Voorbeeldindicator: klanttevredenheid)

Interne-organisatie-perspectief: *op welke gebied moeten we onze eigen prestaties verbeteren?*

Alle interne activiteiten gericht op het voldoen van de klantenwensen worden in deze invalshoek beantwoord. Door de juiste afstemming van processen, beslissingen en

handelingen kan de impact op de klanttevredenheid vergroot worden.

(Voorbeeldindicator: bezettingsgraad medewerkers)

Financieel perspectief: *hoe zien we eruit voor aandeelhouders en andere financiers?*

Het financieel perspectief richt zich op de winstgevendheid, de groei, de cash-flow en de aandelenkoers van de organisatie. Dit zijn de maatstaven die van ouds heer gebruikt worden om de bedrijfsvoering en de juistheid van de bedrijfsstrategie te controleren.

Deze maatstaven zijn echter een kortetermijnfocus en zijn vaak gericht op het verleden dan op de toekomst. (Voorbeeldindicator: netto omzet per kwartaal)

Innovatie-perspectief: *kunnen we blijven verbeteren en groeien?*

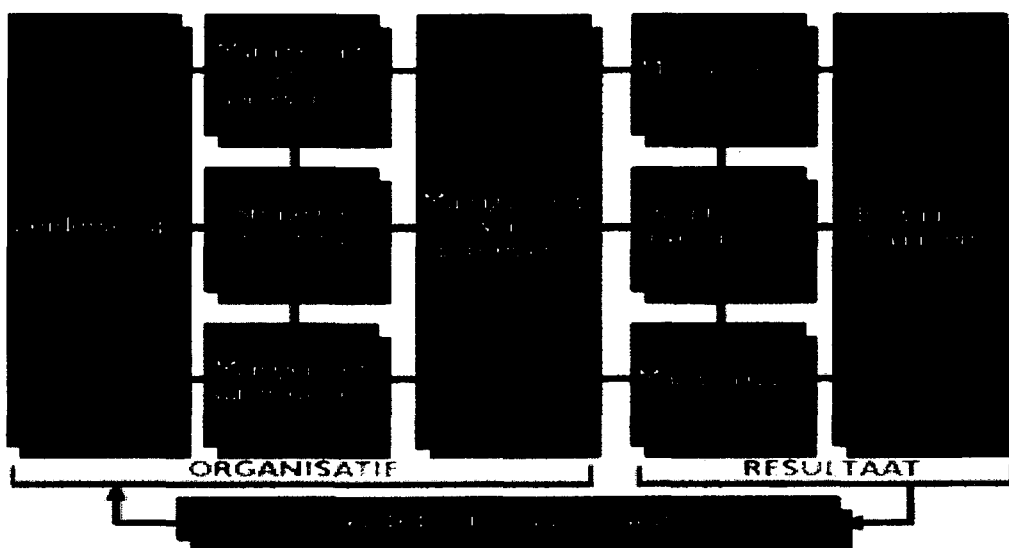
Door de intensieve competentie moet de organisatie continue verbeteren. De producten moeten voortduren aangepast worden en de kwaliteit van de diensten moet steeds beter worden. (Voorbeeldindicator: groeiproces van de medewerkers in een dienstverlenende organisatie (Leerwerkplan))

De basis van de BSC zijn de missie, visie en strategie van de organisatie. Zonder duidelijke missie, visie of strategie kan de BSC niet geïmplementeerd worden.

2.2 EFQM / INK model

Het EFQM (European Foundation for Quality Management) is een organisatie dat in 1988 op initiatief van de Europese Commissie en veertien vooraanstaande Europese bedrijven opgericht is en heeft het model voor excellent ondernemen, het EFQM model, ontwikkeld. Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) heeft het model overgenomen en verbeterd. Dit resulteerde in het huidige INK model.

Het model is verdeeld in negen aandachtsgebieden en bevat vijf ontwikkelfases. Vier van de aandachtsgebieden zijn 'resultaat'-gebieden en geven de belangen van de diverse stakeholders weer. De ander vijf zijn 'Organisatie'-gebieden die in feite de voorwaarden zijn die het mogelijk maken om de gewenste resultaten te behalen: een oorzaak-en-gevolg relatie. In figuur xx is het EFQM / INK model schematisch weergegeven.



Figuur Bijlage 2.2 Het EFQM / INK model

Voor het implementeren van het model moet de organisatie eerste een positiebepaling uitvoeren waarin duidelijk wordt in welke groeifase de organisatie zich bevindt. Op basis van de bevindingen uit de positiebepaling worden nieuwe doelen opgesteld en vertaald naar meetbare indicatoren. Deze indicatoren worden in het EFQM / INK model verwerkt. Op deze manier fungeert het model als een dashboard waarin de organisatie in een oogopslag kan zien hoe de huidige stand van zaken is. Daarnaast kan men

trendontwikkeling waarnemen waardoor het enigszins makkelijker wordt om zich op de toekomstige ontwikkelingen voor te bereiden.

2.2.1 De organisatievelden

De vijf organisatievelden hebben ieder een specifieke invalshoek. Zij maken het mogelijk de organisatie op een systematische manier te beschrijven.

Leiderschap

De top van de organisatie moet de visie ontwikkelen, die de organisatie in staat stelt zich op een hoger niveau te bewegen. Hierbij spelen de volgende aspecten een belangrijke rol:

- De betrokkenheid van de leiding en hoe die tot uiting komt in de cultuur van de organisatie.
- Welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend.
- Hoe de inspanningen van medewerkers worden erkend en gewaardeerd.

Management van medewerkers

De betrokkenheid van het personeel bij het realiseren van de doelstellingen van het kwaliteitsbeleid is onmisbaar. Personeelsbeleid wordt gezien als een integrale factor van het kwaliteitsbeleid. Daarom is het van belang te weten of en hoe de organisatie het potentieel van vaardigheden, deskundigen en ervaringen benut. Hierbij spelen de volgende aspecten een belangrijke rol:

- Personeelsbeleid;
- Kennis- en deskundigheidsontwikkeling;
- De manier waarop het personeel betrokken wordt bij voortdurende verbetering.

Strategie en beleid

In strategie en beleid liggen de waarden, de visie en de richting van de organisatie vast en verschijnt de verbetercyclus concreet op papier. De missie en visie van de leiding worden in concrete voornemens (kwantitatieve doelstellingen) vertaald. Tevens is de manier waarop strategie en beleid tot stand komen van belang.

Management van middelen

Het management dient een efficiënte en effectieve inzet van middelen te waarborgen. Zij moet de condities scheppen, opdat deze middelen optimaal kunnen worden benut. Het gaat hierbij om de inzet van financiële middelen, het gebruik van informatie en technologie en de inkoop van materiaal en diensten.

Management van processen

Binnen elke organisatie zijn talloze processen te onderscheiden. Het is van belang te onderscheiden wat binnen de verschillende processen de momenten zijn die bepalend zijn voor de uiteindelijke kwaliteit. Het gaat erom met name die momenten en die activiteiten te beheersen en zo nodig te verbeteren.

2.2.2 De resultaatvelden

De resultaatvelden liggen in het verlengde van het primaire proces zoals dat in de organisatievelden is gedefinieerd. Het is de organisatie zelf die bepaalt wat de relevante maatstaven zijn.

Medewerkers

De organisatie moet voldoen aan de behoeften en verwachtingen, in materiële en niet materiële zin. Dit is een belangrijke basis voor verbetering van de kwaliteit van arbeid. Het gaat om arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen.

Klanten en leveranciers

De waardering door de klanten bepaalt in hoge mate het resultaat van de organisatie. De centrale vraag die in dit veld wordt gesteld is: wat vinden uw klanten en leveranciers van uw activiteiten en wat weet u eigenlijk van uw klanten af.

Maatschappij

Een organisatie is niet los van haar omgeving. In dit resultaatgebied worden belanghebbenden ingedeeld, die geen directe relatie hebben met het primaire proces, maar die wel relevant zijn voor het beeld dat er in de maatschappij is van de organisatie.

Bestuur en financiers (Eindresultaten)

Het eindresultaat kan gemeten worden met financiële maatstaven zoals budgetbeheer en de verhouding direct/indirecte kosten. Ook worden niet financiële of operationele maatstaven gebruikt zoals uitvalpercentage, aantallen of percentages geslaagden, bezettingsgraden en studiebelasting.

2.2.3 Vijf groeifases

In het proces van continue verbetering doorlopen organisaties een stapsgewijze ontwikkeling. Het EFQM / INK model geeft zicht op de 'volwassenheid' van de organisatie uitgedrukt in vijf fasen.

Fase I: Activiteit georiënteerd

In deze fase ligt de nadruk op de afzonderlijke activiteiten. De onderlinge afhankelijkheid tussen afdelingen en functies binnen de processen krijgt weinig aandacht. De organisatie laat zich leiden door kortetermijn resultaten en kenmerkt zich door een sterk ad hoc karakter.

Fase II: Proces georiënteerd

In een proces georiënteerde organisatie staan het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen vinden verbeteringen plaats. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder geformuleerd.

Fase III: Systeem georiënteerd

Organisaties in deze fase richten zich op de totale organisatie, inclusief de ondersteunende processen, en de beheersing daarvan. Beheersing van processen staan in het teken van interne en externe klantgerichtheid. De organisatie onderneemt aantoonbaar activiteiten om haar ervaringen en expertise te bundelen, te documenteren en intern uit te wisselen. De betrokkenheid van alle medewerkers is hierbij duidelijk zichtbaar. De metingen in het gehele proces zijn gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Op basis van trends neemt de organisatie preventieve maatregelen.

Fase IV: Keten georiënteerd

De organisatie is structureel en zichtbaar bezig met het verbeteren van de bestaande producten, dienstverlening en werkprocessen. De organisatie is dan keten georiënteerd. De organisatie brengt beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers en gebruikers/opdrachtgevers. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut. In samenwerking met leveranciers en klanten wordt een win-win situatie voor de gehele keten gerealiseerd.

Fase V: Totale kwaliteit

Organisaties in deze fase zijn erin geslaagd het proces van continue verbetering intern en extern te verankeren in alle lagen van de organisatie. Op een consequente manier wordt in alle lagen van de organisatie voortdurend gemeten of het gewenste resultaat bereikt is. Metingen in de gehele keten zijn gebaseerd op voortdurende zelfreflectie en gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Daarbij kan de organisatie de vergelijking met excellente organisaties doorstaan. Het lange termijn beleid is gebaseerd op een brede maatschappelijke visie. Fundamentele veranderingen ten aanzien van het

dienstenpakket, inrichting of zelfs het voortbestaan van de organisatie worden op voorhand niet uitgesloten.

2.2.4 Verschil tussen EFQM en INK model

Het INK-model is meer een management-, praktijk- en toepassingsmodel dan het EFQM. Het EFQM richt zich meer op excelleren en presteren. Beide modellen kennen negen aandachtsgebieden, maar het aantal deelgebieden verschilt. EFQM heeft er 32; INK 23. Daarnaast hanteert EFQM een andere scoringsmethodiek en is international gericht.

2.3 Gap-Model

Het Gap model is op basis van onderzoek in de diensverlenende organisaties ontwikkeld. Met behulp van dit model kan men achterhalen waarom de ervaring die de klanten opdoen niet geheel in overstemming is met de verwachtingen. Het model is ontwikkeld door Zeithamel (Zeithmel, 1990) waarin centraal staat verschillende valkuilen (gap`s) in het dienstverlenende proces van invloed zijn op het oordeel van de klant op het kwaliteitsniveau van een organisatie. Dit model kan gebruikt worden om b.v. na te gaan of de organisatie werkelijk begrijpt wat de klant wil.

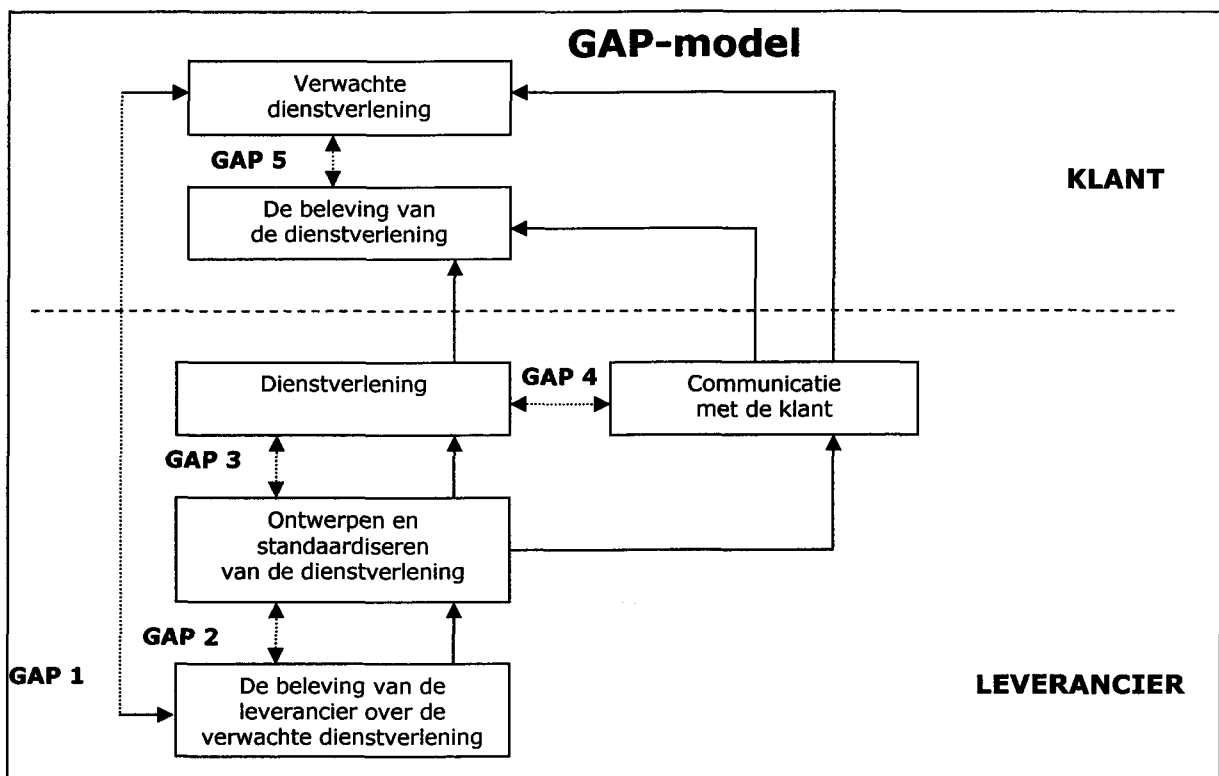
Het Gap-model kent twee dimensies: de klantdimensie en de procesdimensie. Daarnaast hanteert het model de volgende definitie van het begrip "kwaliteit": *kwaliteit wordt geleverd als de ervaring van de klant gelijk is aan de verwachting.* Deze definitie is duidelijke vanuit de klantdimensie geformuleerd en stelt de klant centraal. De procesdimensie komt duidelijk naar voren als men veronderstelt dat de verwachte kwaliteit niet geleverd kan worden, omdat er in het voortbrengingsproces (primaire en secundaire processen) gaps zijn ontstaan. Deze gaps zijn verantwoordelijk voor het verschil tussen de verwachting en de geleverde kwaliteit.

Theoretisch zijn vijf gaps mogelijk verantwoordelijk voor het ontstaan van minderwaardige kwaliteit. Deze gaps zijn in tabel Bijlage 2.3 te zien.

GAP 1	Wat de leverancier denkt te moeten leveren, wijkt af van de verwachtingen van de klant. Dit kan het gevolg van het feit zijn dat het management het verwachtingspatroon van de klant verkeerd heeft ingeschat. Mogelijke oorzaken: te veel managementlagen, gebrekkige bottom-up communicatie
GAP 2	Het afgesproken serviceniveau wijkt af van de standaardwerkwijze van de organisatie. Mogelijke oorzaken zijn het verkeerd vertalen van de waargenomen verwachtingen van de klant. Te geringe betrokkenheid van het management kan tot gevolg hebben dat er onduidelijkheid in de doelstellingen ontstaat. Hierdoor kunnen de processen onnodig complex ingericht worden waardoor de uitvoerbaarheid moeizaam wordt.
GAP 3	Het werkelijke dienstverleningsniveau wijkt af van de ingerichte dienstverlening. Als de medewerkers de processen niet goed uitvoeren en / of de procedures niet goed nakomen. Door in teamverband te werken kan dit probleem opgelost worden.
GAP 4	Rapportage en communicatie over de dienstverlening wijkt af van de werkelijke dienstverlening. Dit kan veroorzaakt worden door de verkeerde communicatie (zowel horizontaal als verticaal). Daarnaast kan de (negatieve) sfeer binnen de organisatie groot invloed hebben.
GAP 5	De beleving van de dienstverlening wijkt af van de verwachte dienstverlening. Hierbij zijn vaak elementen zoals betrouwbaarheid, snelheid, zekerheid van groot belang. Het zijn perceptuele elementen die door de klant waargenomen worden.

Tabel Bijlage 2.3 mogelijke gaps in het Gap-model

Hieronder is een schematische weergave van het Gap-model. In het model kan men duidelijk zien waar de bovengenoemde gaps kunnen ontstaan.



Figuur Bijlage 2.3 Gap-model

Om de gap's te dichten, moeten klant en dienstverlener:

- De wederzijdse verwachtingen vertalen naar duidelijke serviceovereenkomsten
- Op regelmatige basis de geleverde diensten evalueren (op grond van reële rapportages).

En moet de dienstverlener:

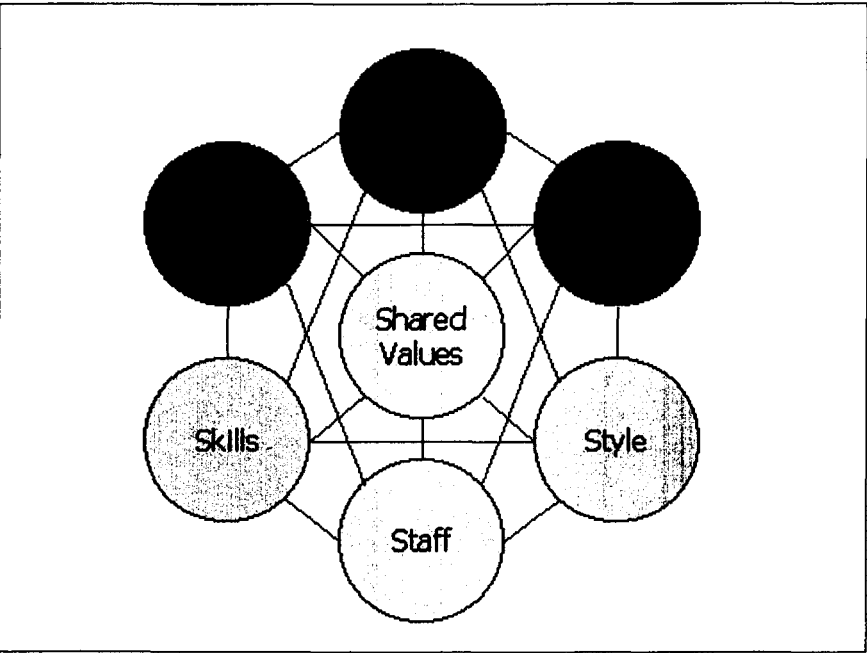
- De serviceovereenkomst zien als een vertrekpunt voor de planning, implementatie en uitvoering van de dienstverlening;
- Zich er van verzekeren (via metingen) dat de dienstverlening volgens plan en gedefinieerde procedures verloopt.

Het Gap-model biedt vooral inzicht in de mogelijke oorzaken van kwaliteitsprobleem. Daarom is het ook meer een diagnoseinstrument dan een kwaliteitssysteem. Maar het wordt door sommige organisaties gebruikt om kwaliteit te monitoren en verbeteren.

2.4. McKinsey 7 S model

Het McKinsey 7 S model is ontworpen door drie voormalige medewerkers van het McKinsey adviesbureau Richard Pascale, Tom Peters en Waterman. Ze hebben dit model ontworpen om de kwaliteit en prestaties die een organisatie levert te kunnen meten. De 7 "S" factoren zijn verdeeld in 3 harde "Strategy", "Structure", "Systems" (groene cirkels) en 4 zachte "Shared Values", "Skills", "Style", "Staff" factoren. In het engels beginnen alle factoren met een "S", daarom heet het ook een 7 S model.

De harde factoren zijn duidelijk zichtbaar en kunnen o.a. gevonden worden in de missie van een organisatie, organisatieplannen en organisatiestructuur diagrammen. De zachte factoren zijn minder zichtbaar en moeilijk definieerbaar. Immers, normen en waarden, organisatiecultuur en capaciteiten zijn continu in verandering en zeer afhankelijk van de mensen die in een organisatie werken. Desalniettemin verdienen deze factoren ook aandacht aangezien juist deze factoren grote invloed kunnen hebben op de harde factoren.



Figuur Bijlage 2.4 McKinsey 7 s model

De factoren in het McKinsey model worden hieronder kort toegelicht.

De harde "S" en	Beschrijving
Structure	Verwijst naar de inrichting van de onderneming zelf naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.
Strategy	Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken. Strategy wijst op de voorgenomen acties van het management. Het is van belang om duidelijke strategie te formuleren om zo iedereen binnen de organisatie op een lijn te krijgen. Dit kan tevens motiverend werken.
System	Omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures, zoals bijvoorbeeld facturering.
De zachte "S" en	
Skills	Waarmee de organisatie zich wil onderscheiden of onderscheidt zich nu ten opzichte van de concurrenten.
Staff	Concentreert zich de profielen van de managers en de medewerkers van de organisatie, nu en in de toekomst. Hoe zal men de medewerkers verwerven, opleiden (vormen), evalueren en belonen, motiveren, en behouden.
Style / Cultuur	Style verwijst naar de managementstijl. Men heeft het dan over de manier waarop het management de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Hierbij spelen normen en waarden binnen de organisatie een belangrijke rol. In zijn algemeenheid kan men deze factor in twee onderdelen opsplitsen • Management stijl (motiverend etc.) • Organisationele Cultuur (openheid, transparantie, eerlijkheid etc)
Shared Values	Deze factor is door McKinsey bewust in het midden van het model geplaatst. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit. Deze facetten zijn simpel geformuleerd maar vol betekenis binnen de organisatie.

Sommige sleutelfactoren, zoals staf, strategie, structuur en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De andere zachte factoren 'style', 'skills' en 'shared values' kunnen slechts op de langere termijn kunnen worden aangepast. Organisaties waarin cultuur, medewerkers en professionaliteit een belangrijke rol spelen zullen dit model makkelijker kunnen toepassen dan strakke, rigide en hoogbureaucratische organisaties.

2.5 ISO model

De International Standards Organisation (ISO) is in 1946 opgericht en is een wereldwijde netwerk van instituten verantwoordelijk voor standaardisatie in 148 landen. Het centrale kantoor van ISO is gevestigd in Geneve en coördineert het gehele netwerk.

De ISO 9000:2000 norm is een bundeling eisen die aan het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie worden gesteld. Het geeft de organisatie richtlijnen voor de inrichting van het kwaliteitssysteem en stelt eisen aan de inrichting van de processen. ISO 9001;2000 norm geeft aan op welke wijze een organisatie zeker kan stellen dat zij:

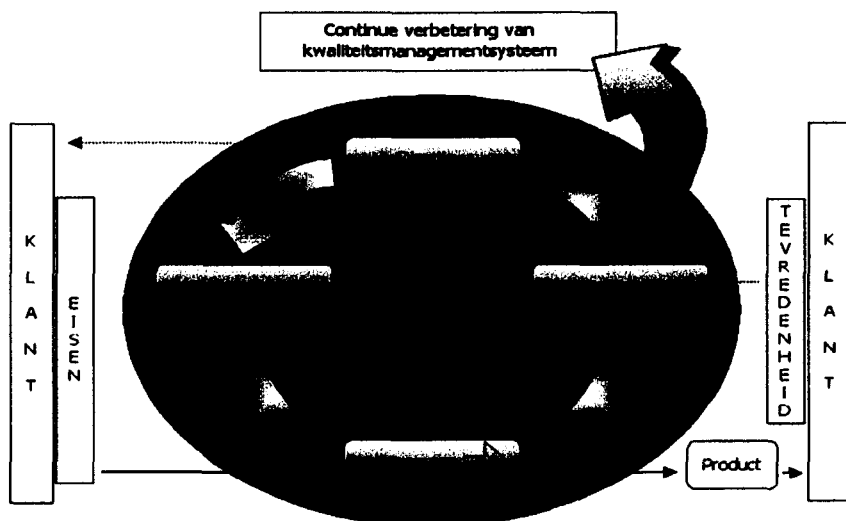
1. Weet wat haar klanten van haar verwachten en eisen
2. Voldoende middelen ter beschikking stelt om aan deze eisen te kunnen voldoen
3. Haar dienst of product op de afgesproken wijze levert
4. Continue controleert of er inderdaad aan de eisen is voldaan en waar nodig verbeteringen doorvoert.

De norm is opgebouwd uit een aantal normparagrafen die aangeven waar de organisatie aan moet voldoen. De norm is vrij generiek geschreven en kan voor alle branches en bedrijfsgroottes worden toegepast.

Feitelijk is de norm meer een richtlijn voor de organisaties voor prestatieverbetering. Het geeft vooral aan op welke wijze de filosofie van de norm (zie bovenstaande vier punten) kan worden geïmplementeerd binnen de organisatie.

Toch is de norm zeker niet vrijblijvend. De organisatie moet kunnen aantonen, door middel van concreet aanwezig bewijs, dat zij aan de verschillende normelementen voldoet. De verantwoordelijkheid van het management (directie verantwoordelijkheid) vormt binnen de norm een zwaartepunt. Bij de ISO 9001;2000 moet het management aantoonbaar maken dat zij actief met het kwaliteitsmanagementsysteem omgaat. Het alleen hebben van het systeem is dus zeker niet voldoende.

De ISO normen stimuleren om op een procesmatige manier de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem te verhogen. Hierdoor kan de klanttevredenheid toenemen. In het onderstaande schema (figuur Bijlage 2.5) is te zien dat de klant een belangrijke rol speelt bij het definiëren van eisen als input.



Figuur Bijlage 2.5 Model van op een processengebaseerde kwaliteitsmanagementsysteem (bron: ISO 9000, 2000)

De norm eist van organisaties om zes procedures vast te stellen.

- 1. Het beheren van documenten
- 2. Het beheren van kwaliteitsregistraties
- 3. Het uitvoeren van interne audits
- 4. Het herkennen van afwijkingen
- 5. Het doorvoeren van corrigerende maatregelen
- 6. Het initiëren en doorvoeren van preventieve maatregelen.

In tabel Bijlage 2.5 staat de paragraaf- en subparagraafindeling van de ISO 9001 normen weergegeven.

Kwaliteitsmanagementsysteem Algemene eisen Documentatie eisen	Realiseren van het product planning van het realiseren processen die verband houden met de klant ontwerp en ontwikkeling inkoop productie en het leveren van diensten beheersing van meetapparatuur
Directieverantwoordelijkheid betrokkenheid van de directie klantgerichtheid kwaliteitsbeleid planning verantwoordelijkheid, bevoegdheid communicatie directiebeoordeling	Meting, analyse en verbetering algemeen bewaking en meting beheersing van afwijkende producten analyse van gegevens verbetering
Management van middelen beschikbaar stellen van middelen personeel infrastructuur werkomgeving	

Tabel Bijlage 2.5 Paragrafen uit de ISO 9001 normen

Van het primaire proces hoeft slechts een processchema te worden vastgesteld. Wel moet aantoonbaar kunnen worden gemaakt dat de processen beheerst en doordacht worden uitgevoerd.

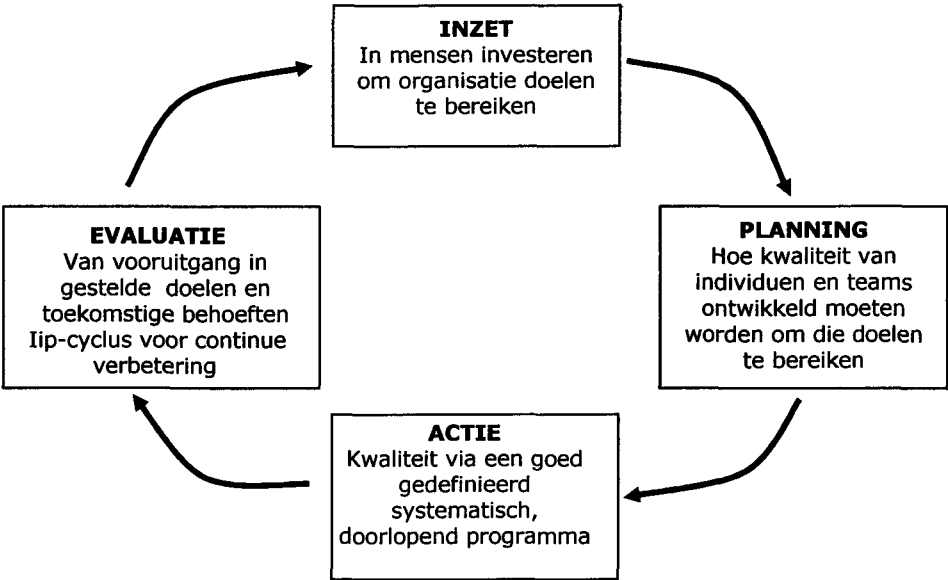
Het toepassen van de ISO normen binnen een organisatie eist vaak drastische veranderingen in werkwijze en soms ook de cultuur van de organisatie. Daarnaast zijn de uitgangspunten van de ISO normen vrij generiek en bevatten veel interpretatieruimte. Dit heeft tot gevolg dat het wel of niet voldoen aan de normen auditorafhankelijk wordt en ook gebonden aan de certificerende instelling.

De impact van de invoering van de ISO normen op de organisatie moet niet onderschat worden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat de ISO normen bij een typisch bureaucratische organisatie passen en daarmee geen goede instrument kunnen zijn voor het waarborgen van kwaliteit binnen de professionele organisaties (Van Der Bij, 2001). Daarom wordt ISO door sommige professionele organisaties de laatste jaren puur als een marketinginstrument gebruikt omdat veel klanten van deze organisaties ISO certificaat als eis stellen. Het belemmert echter wel het werk van professionals mits het goed en flexibel toegepast is.

2.6 IiP model

Investors in People (IiP) is een praktische systematiek, ontwikkeld in 1990 in Engeland, waarmee een organisatie op een gestructureerde manier het leren en ontwikkelen van haar medewerkers kan organiseren, in lijn met de doelen van de organisatie. IiP-toetsingskader bestaat uit een standaard, een verbetercyclus in vier stappen en een set van twaalf criteria waaraan men moet voldoen. Samen moeten die leiden tot continue en systematische verbeteringen in de afstemming van de inbreng van mensen op organisatiedoelen en andersom. Gestructureerd wil in dit geval zeggen dat de systematiek werkt volgens vier basisprincipes:

- inzet: bij de leiding is daadwerkelijk de wil óm in mensen te investeren en dit wordt ook door iedereen zo beleefd;
- planning: die wil uit zich in concrete plannen en acties;
- actie: het blijft niet bij plannen maar ze worden uitgevoerd zoals bedoeld;
- evaluatie: er wordt gekeken of de activiteiten tot de gewenste resultaten hebben geleid.



Figuur. Bijlage 2.6. Vier basisprincipes van IiP

Deze vier principes vormen de uitgangspunten en zijn verder uitgewerkt in twaalf indicatoren. Deze definiëren op hun beurt de criteria waaraan moet worden voldaan. Die criteria en het bewijs dat daaraan wordt voldaan, stippelen stap voor stap de route uit. Ze maken helder wat er al is en wat er nog moet gebeuren op het gebied van opleiding en ontwikkeling. De vier basisprincipes, de twaalf indicatoren en 'het bewijs' vormen tezamen de standaard. De twaalf indicatoren die door IiP gehanteerd worden zijn in de onderstaande tabel (tabel Bijlage 2.6) beschreven.

Indicator	Wat aangetoond moet worden (Certificering)
Nr.1 De organisatie ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen. (Inzet)	• Het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om de ontwikkeling van mensen te ondersteunen om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren • Managers kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij hebben genomen en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen • Mensen kunnen bevestigen dat de door het topmanagement en managers beschreven specifieke strategieën en maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden Mensen zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt hun ontwikkeling te stimuleren
Nr.2 Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.	• Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd hun eigen prestaties te verbeteren. • Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd de prestaties van anderen te verbeteren.
Nr.3 Mensen zijn ervan overtuigd dat hun bijdragen aan de organisatie erkend worden.	• Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdragen aan de organisatie erkend worden • Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt • Mensen krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feedback
Nr.4 De organisatie zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen	• Het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen • Managers kunnen specifieke maatregelen beschrijven die het heeft ontwikkeld om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen • Mensen bevestigen dat de door het topmanagement en de managers beschreven strategieën en maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden en dat deze rekening houden met de behoeften van verschillende groepen • Mensen zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling

Nr.5 De organisatie heeft een plan met duidelijke doelen die door iedereen begrepen worden (Planning)	• De organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen • Mensen kunnen de doelen van de organisatie eenduidig uitleggen op een bij hun eigen rol behorend niveau • Diegenen die zich met de vertegenwoordiging van personeel bezig houden worden geraadpleegd over de doelstellingen van de organisatie
Nr.6 De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de organisatie	• De organisatie heeft duidelijke prioriteiten waarbij de ontwikkeling van mensen gekoppeld wordt aan haar eigen doelen, op het niveau van de organisatie, op teamniveau en op individueel niveau. • Mensen begrijpen goed wat bereikt moet worden met hun ontwikkelingsactiviteiten, zowel voor henzelf als voor de organisatie.
Nr.7 Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van de organisatie.	Mensen kunnen duidelijk maken op welke manier zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie
Nr.8 Managers bevorderen de ontwikkeling van mensen op een doeltreffende wijze (Actie)	• De organisatie zorgt ervoor dat managers over de kennis en vaardigheden beschikken die zij nodig hebben om hun mensen te ontwikkelen • Managers op alle niveaus weten wat zij moeten doen om de ontwikkeling van hun mensen te bevorderen. • Mensen weten wat hun managers moeten doen om hun ontwikkeling te bevorderen • Managers op alle niveaus kunnen voorbeelden geven van maatregelen die zij genomen hebben en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen • Mensen kunnen beschrijven hoe hun managers hun ontwikkeling op doeltreffende wijze bevorderen
Nr.9 De scholing en ontwikkeling van mensen zijn doeltreffend	• Nieuwkomers binnen de organisatie en mensen met een nieuwe functie kunnen bevestigen dat zij een doeltreffende introductie hebben gekregen. • De organisatie kan aantonen dat de activiteiten voor scholings en ontwikkeling waaraan mensen deelnemen, doeltreffend is. • Mensen begrijpen waarom zij meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten en wat er daarna van hen verwacht wordt.

	• Mensen kunnen voorbeelden geven van wat zij geleerd hebben (kennis, vaardigheden en houding) van hun ontwikkelingsactiviteiten. • Het ontwikkelingsproces is, waar mogelijk, gekoppeld aan relevante externe kwalificaties of standaarden (of aan beide).
Nr.10 De ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de organisatie, van teams, en van individuen.	De organisatie kan aantonen dat de ontwikkeling van mensen geleid heeft tot een verbetering van de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers.
Nr.11 Mensen zijn zich bewust van de invloed die de ontwikkeling van mensen heeft op de prestaties van de organisatie, van teams en van individuen.	• Het topmanagement is zich bewust van de totale kosten en baten van de ontwikkeling van mensen en de invloed daarvan op de prestaties. • Mensen kunnen uitleggen wat de invloed van hun ontwikkeling is op hun eigen prestaties en op de prestaties van hun team en de organisatie in haar geheel.
Nr.12 De organisatie wordt beter in de ontwikkeling van haar medewerkers.	Mensen kunnen voorbeelden geven van relevante en tijdige verbeteringen in de activiteiten inzake ontwikkeling.

Tabel Bijlage 2.6 Overzicht van de indicatoren

De sleutel tot het succes is het continu verbinden van de doelen van de organisatie met de ambities en mogelijkheden van de mensen die er werken. Belangrijk is de wijze waarop de inzet van de mensen wordt gewaardeerd. Aan de hand van de Iip-Standaard wordt systematisch nagegaan wat de doelen, middelen, verantwoordelijkheden en resultaten zijn van de bedrijfsprocessen

Kort gezegd is IiP een toetsingskader voor effectief investeren in de ontwikkeling van medewerkers met als doel de organisatie beter in staat te stellen haar doelen te bereiken. Dit, ongeacht de omvang of aard van de organisatie, diens producten en diensten en sector. Medewerkers hebben een sleutelrol in de introductie en toepassing van IiP in een organisatie. Bij die introductie wordt via een nulmeting aan de leiding maar vooral ook aan medewerkers gevraagd waar hun organisatie staat ten opzichte van de IiP-Standaard; wat zij denken dat anders moet om beter hun werk te kunnen doen. Vervolgens wordt een Actieplan opgesteld en uitgevoerd. Aan het eind van de cyclus wordt gevraagd of die veranderingen ook het beoogd effect hebben. Dan wordt een nieuwe cyclus gestart.

Sommige organisaties willen de IiP-aanpak alleen intern hanteren als leidraad. Hierbij kunnen ze hulp van een IiP-adviseur erbij roepen. Organisaties die dit verbeterproces verder willen borgen en zeker willen weten dat ze de IiP-aanpak correct volgen, kunnen zich formeel committeren aan de IiP-standaard en hun prestaties laten toetsen door een zgn. IiP-assessor. Wie aan alle criteria voldoet kan IiP NL erkend Investor in People worden. Om het keurmerk te houden is periodiek re-assessment nodig.

Bijlage 3: Aandachtsgebieden interviewleidraad

Bijlage 3: Aandachtsgebieden interviewleidraad

Hieronder is per opgesteld criterium aangegeven welk aandachtsgebied van de afgenomen interviews ten grondslag ligt. Voor de gestelde vragen zie bijlage 7: interviewleidraad.

Aandachtsgebied / Criteria	Kwaliteit & kwaliteits- systemen	Indicatoren	Cultuur	Kwaliteits- modellen	Functionele eisen
1. Certificeerbaar	X			X	
2. Management Informatie Systeem (MIS) aanwezig als onderdeel van het KS	X	X			X
3. Kwaliteitsborging	X	X		X	
4. Flexibiliteit / dynamisch opgebouwd	X		X		
5. Plan Do Check Act / leerloop aanwezig	X			X	X
6. Strategie (Missie, Visie) onderbouwd	X		X	X	
7. Internationaal ingericht	X		X	X	
8. Extern (klant)gericht / Intern ingericht	X		X		
9. Harde / Zachte aandachtsgebieden kunnen onderscheden worden	X	X			
10. Trend ontwikkeling	X			X	X
11. Real-time	X	X	X	X	X
12. Bruikbaar voor PS als marketingstool			X		
13. Groeistadia aanwezig	X		X	X	
14. Kleine impact op de organisatie	X		X	X	
15. Passen binnen Pentascope (cultuur)			X		
16. Betrokkenheid Medewerkers gewaarborgd			X		
17. Passen binnen professionele organisatie (netwerk)	X	X	X		
18. Gebruikersgemak ondersteunend					X
19. Bijdragen aan eenduidigheid		X	X		X
20. Motiverend			X		
21. Transparantie	X		X		
22. Kostenopbouw					X

Tabel Bijlage 3: Criteria uitgezet tegen aandachtsgebieden interviewleidraad

Bijlage 4: Interviewverslagen

Bijlage 4: Interviewverslagen

Hieronder is een overzicht gegeven van alle geïnterviewden.

Rol	Naam	functie / regio / gebied
Webber (1x)	Engbert Breuker	landelijk
Regiowebber (2x)	Leo Lamb	Den Haag
	Michiel Kahmann	Noord
Landelijke Procesmanager (6x)	Jos Pieterse	Proces
	Wim Gijsbertse	Klant
	Gerard Jager	Medewerker
	Jan de Vries	Maatschappij
	Perry Oostrum	Ondernemingsresultaat
	Erik Mandersloot	Producten en Innovatie
Teammanager (1x)	Suzanne Hietbrink	Quality & Excellence
Strategieontwikkelaar Pentascope	Theo Dijts	Strategie / Webber
Professional kwaliteitssystemen	Lkol P. Jooren	Koninklijke Landmacht

Hieronder zijn alle interviewverslagen weergegeven. Een interviewverslag wordt afgesloten door een horizontale lijn.

Naam geïnterviewde:	Leo Lamb
Rol / functie binnen Pentascope	Regiowebber Den Haag
Datum	1 maart 2004
Tijd	15:00-16:45 uur

Naam geïnterviewde:	Perry Oostrum
Rol / functie binnen Pentascope	Landelijke Procesmanager "Ondernemingsresultaat"
Datum	1 maart 2004
Tijd	15:00-16:45 uur

Door omstandigheden zijn de interviews met Leo en Perry samen afgenomen. Daarom zijn deze interviews ook samen verwerkt tot één interviewverslag. Hier had geen van de betrokkenen van het interview bezwaar tegen. Perry en Leo vulden elkaar goed aan en gaven gezamenlijk dezelfde informatie.

Op een aantal vragen gaven Perry en Leo verschillende antwoorden. Dit verschil in antwoorden zal worden aangegeven door een L (van Leo) en P (van Perry) in dit verslag.

Inleiding:

Leo is de regiowebber van Den Haag. Hij presenteert aan "de raad van 11" de resultaten van zijn regio. "De raad van 11" is het bestuurlijk orgaan van Pentascope.

Onder resultaten van de regio worden de ontwikkelingen van het netwerk, medewerkers en de klant bedoeld. Deze ontwikkelingen leiden tot de financiële resultaten van de regio. Perry is verantwoordelijk voor het presenteren en bijhouden van de landelijke ondernemingsresultaten aan "de raad van 11"

Kwaliteit(systeem):

P/L: Een kwaliteitssysteem (KS) is een hulpmiddel voor de organisatie om de kwaliteit van de geleverde diensten te waarborgen. Daarnaast kan het gebruikt worden als Management Informatie Systeem en als richtlijn dienen voor alle medewerkers. Het moet een hulpmiddel zijn.

L: Een KS moet optimaal voldoen aan de doelstellingen van de organisatie en moet zorgen voor eenduidigheid.

P/L: De "productieafdeling" van Pentascope is ISO gecertificeerd. Dit is voor Pentascope zeer belangrijk, omdat veel "grote" klanten dit eisen. Daarnaast komt het vaak voor dat Pentascope een klant helpt om een ISO certificering te behalen. Het kan dan niet zo zijn dat we dan zelf geen ISO zouden hebben.

P/L: Het huidige KS Zieso levert te veel werk op en er wordt weinig mee gedaan. Daarnaast is het niet mogelijk om tijdens een lopend project "management informatie" te genereren en hierop te sturen.

Volgens het huidige Zieso moet een consultant elke maand een voortgangsrapport schrijven. Dit wordt veelal niet gedaan. De teammanager van de consultant blijft tegenwoordig ook vaak telefonisch op de hoogte. Er dienen ook projectvoortgangsrapportages geschreven te worden. Het komt regelmatig voor dat de klant andere wensen heeft over deze rapportages. Er worden bij het opstellen van het "Plan van Aanpak" hierover duidelijke afspraken gemaakt met de klant. Er wordt wel veelvuldig gebruik gemaakt van het standaard PVA.

P: Er is over het kwaliteitsbeleid binnen Pentascope niet overal duidelijkheid. Pentascope is het zicht op de strategie en visie een beetje kwijtgeraakt. Hieraan wordt gewerkt.

L: Pentascope is klantgericht.

P: Pentascope is niet echt klantgericht, want er wordt veel energie gestoken in alle interne processen.

Indicatoren:

P: Er zijn binnen Pentascope nog niet overal goede indicatoren opgesteld. Deze moeten steeds aangepast worden. Er moet ook meer eenduidigheid komen binnen Pentascope over de indicatoren. Nu is het zo dat elke regio hun eigen indicatoren hebben. De indicatoren zouden sneller sturingsinformatie moeten geven.

Op dit moment verantwoorden alle consultants hun gewerkte uren met behulp van een Excelsheet. Dit zou gebruiksvriendelijker moeten worden gemaakt.

P: Het zou mooi zijn als er bijvoorbeeld dagelijks of wekelijks ingevuld kan worden hoeveel uren er gewerkt zijn.

L: Er zou meer moeten worden ingespeeld op de professionaliteit van de medewerkers.

P: Het nieuwe KS moet zo worden ingericht dat de informatie over de toekomstige bezetting van consultants per regio te genereren is. Timing is cruciaal. Ze willen snel over informatie beschikken.

L/P: Er moet nodig gekeken worden naar de huidige indicatoren. Er wordt nu te veel gemeten.

Er dienen eerst de juiste indicatoren opgesteld te worden.

L/P: De landelijke procesmanagers leggen verantwoording af binnen de raad van 11. De besluitvorming wordt nu vooral beïnvloed door de financiële ontwikkelingen. Het zou meer genuanceerd moeten worden richting de overige processen.

Cultuur:

L/P: Pentascope heeft een open en vrije cultuur. Echter geldt voor Pentascope het spreekwoord: "Het dak lekt bij de loodgieter" Hiermee wordt bedoeld dat Pentascope succesvol klanten helpt hun processen te verbeteren maar dat Pentascope haar eigen processen niet op orde heeft.

L: Pentascope zou meer resultaatgericht moeten werken.

P: Binnen Pentascope heerst de gedachte dat "iets anders altijd beter is" Pentascope is intern geen "afmaker" . Bij de klant echter wél.

L: Pentascope zou niet strakker moeten worden. Discipline valt niet goed binnen de cultuur. Wel zou het transparanter moeten worden met name voor de raad van 11.

P: De maandelijkse rapportage is achterhaald. Er wordt meer persoonlijk aangesproken en gestimuleerd.

P: Er moet goed gekeken worden naar de processen zoals die in kaart zijn gebracht binnen Zieso, want er zou best het een en ander uit kunnen. "Weggooien wat niet nuttig is"

Referentiemodellen

Leo en Perry kennen beide het INK model. De processen van Pentascope zijn voor een groot deel al ingedeeld naar het INK model.

L/P: Het is logisch om het KS naar het INK model in te richten.

Hoofdpunten:

- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet klantgericht zijn.
- Een KS moet een MIS bevatten.
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Er dient een duidelijke strategie, missie en visie opgesteld te worden.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Bekijk nogmaals de wijze van het rapporteren van de voortgang en zorg dat dit flexibel is.
- Bekijk opnieuw de indicatoren. Er zijn er nu te veel en niet de juiste.
- KS Inrichten naar INK.

Naam geïnterviewde:	Jos Pieterse
Rol / functie binnen Pentascope:	Landelijke Procesmanager "Processen"
Datum:	3 maart 2004
Tijd:	16:00-17:45

Inleiding:

Jos Pieterse is binnen Pentascope verantwoordelijk voor het proces "processen". Hij zorgt ervoor dat het primaire proces binnen Pentascope daar waar nodig geactualiseerd wordt en de benoemde KPI's gemeten worden. Daarnaast is het proces "processen" verantwoordelijk voor het behoud van de ISO certificering.

Kwaliteit(systeem):

Er is binnen Pentascope geen duidelijke strategie, missie en visie. Bij de nieuwjaarsbijeenkomst vertelde Engbert Breuker dat Pentascope een "pijke" organisatie zal worden in 2004. Pijke staat voor Passie, Ijver en Kwaliteit. Dit zou enigszins als de toekomst visie gezien kunnen worden.

Pentascope kijkt elke maand naar het verschil tussen de opbrengsten en de kosten van die maand.

Er wordt een marge van 10% in het verschil hiertussen aangehouden. Er zijn geen duidelijke doelstellingen of groeimarges gedefinieerd.

Aan het einde van elk project vindt er een projectevaluatie plaats. Hier wordt onder andere het project, de consultant en Pentascope beoordeeld.

Op dit moment is er geen evaluatie en verandering naar aanleiding van de projectevaluatie. Deze verdwijnt in het personeelsdossier van de consultant.

De kwaliteit binnen een Kwaliteitsysteem (KS) hangt helemaal af van de afspraken die er worden gemaakt met de medewerkers. Er moet bij een KS continue terug gekeken worden en hier moeten analyses op uitgevoerd worden om te kunnen leren. Een KS moet ondersteunend zijn voor de medewerkers en geen "blok aan het been". De maandrapportage van de consultant is achterhaald. Er wordt veelal telefonisch contact met de teammanager onderhouden.

Het nut van de ISO certificering is voor Jos Pieterse niet helemaal te overzien. Pentascope implementeert succesvol veranderingen bij haar klanten ondanks interne problemen.

Binnen Pentascope zijn er verschillende systemen. Als eerste is er "Scopebase". Dit is het competentiesysteem van Pentascope. Als tweede is er de "Pentabase". Deze dient om kennis te delen (is projecten database). En tenslotte is er als derde het intranet van Pentascope.

Deze systemen zouden eigenlijk aan elkaar gekoppeld moeten worden. Nu zijn het verschillende applicaties op verschillende plekken met aparte inlog gegevens. Het is dus niet gebruikersvriendelijk, nodigt niet uit en wordt dus beperkt gebruikt.

Er is binnen Pentascope geen duidelijk kwaliteitsbeleid. In het Jaarplan worden enkel de auditaafspraken genoemd. Binnen de raad van 11 worden nu met name de beslissingen bepaald door het financiële proces. In de toekomst moeten de overige processen meer invloed krijgen.

Van een KS is het systeemgedeelte minder belangrijk. Belangrijker zijn de afspraken voor de kwaliteit. Hierbij zijn de indicatoren en het beschrijven van processen cruciaal.

Met het huidige Zieso worden sjablonen gedeeld zoals een standaard PvA en een projectevaluatie. Hier wordt ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Er is alleen geen sturing mogelijk met het huidige Zieso. Er wordt enkel als een project is afgelopen een evaluatie gehouden.

Jos Pieterse vindt Pentascope klantgericht genoeg. "Bij de klant doen wij ons uiterste best." Intern moet Pentascope nog het een en ander op orde brengen.

Indicatoren:

Jos Pieterse heeft de volgende indicatoren:

- Tijdig ontvangen van urenverantwoording / maandrapportages.
- Volledigheid van de projectdossiers. Hier vallen ook de projectevaluaties onder. Hier zou volgens Jos Pieterse meer mee gedaan kunnen worden.

Er zou meer eenduidigheid moeten komen bij het tussentijds evalueren van de voortgang. Nu worden er enkel afspraken gemaakt tussen de opdrachtgever, de accountmanager en de consultant.

De landelijke procesmanagers geven na overleg met de raad van 11 door aan elke procesmanager van elke regio welke KPI's gemeten moeten worden. Landelijk staan in het Jaarplan Processen een aantal KPI's m.b.t. het primaire proces die gemeten worden. Regionaal kan men daar KPI's aan toevoegen.

De huidige indicatoren voor het proces "processen" voldoen en ze zouden motiverend kunnen werken als er meer mee gedaan zou worden. Echter er zou nog eens goed gekeken moeten worden naar de wijze waarop de consultants rapporteren. Er moet hierbij voldoende rekening gehouden worden met de vrijheid van de consultants.

Cultuur:

De cultuur van Pentascope bestaat uit "vrijheid, blijheid" Het heeft geen HRM maar een RMH. Dit staat voor Respect people, Make money and Have fun. Deze cultuur bevalt Jos Pieterse goed. Jos Pieterse moest het meeste wennen aan het vele praten toen hij voor het eerst bij Pentascope kwam.

De cultuur van een bedrijf vindt Jos Pieterse een heel belangrijk aspect bij het opstellen van een KS.

Referentiemodellen:

Jos Pieterse kende verschillen referentiemodellen.

Hij zei dat het EFQM model internationaler is ingericht dan het INK. Het INK is meer gebouwd vanuit een normeringen stelsel en past wellicht beter bij een traditionele/technische organisatie.

Pentascopie is ingericht naar het INK model en het zou dan ook logisch zijn dat het nieuwe KS ingericht moet worden naar het INK, maar dit is geen leidend principe.

Tenslotte is Jos Pieterse een grote voorstander om meer kennis te delen binnen Pentascope. Op dit moment gebeurt dit met behulp van de Pentabase maar hier zou meer mee gedaan moeten worden.

Hoofdpunten:

- Er dient een duidelijke strategie, missie en visie opgesteld te worden.
- Geen evaluatie / verandering op projectevaluatie.
- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Maandrapportage is achterhaald.
- Bekijk nogmaals de wijze van het rapporteren van de voortgang en zorg dat dit flexibel is.
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- KS Inrichten naar EFQM.

Naam geïnterviewde:	Gerard Jager
Rol / functie binnen Pentascope:	Landelijke Procesmanager "Medewerker"
Datum:	8 maart 2004
Tijd:	10:30-12:00 uur

Inleiding:

Gerard Jager heeft binnen Pentascope meerdere rollen. Als eerste is Gerard Jager Consultant. Daarnaast is hij teamleider en landelijke procesmanager "Medewerker".

Als landelijke procesmanager is hij verantwoordelijk voor het hele HRM (Human Resource Management) beleid.

Op dit moment is er geen duidelijk werving- en selectiebeleid binnen Pentascope. De procedure is wel duidelijk. Een sollicitant kan zijn/haar CV via Internet of bij de verschillende regiokantoren opsturen. Deze CV's worden op een centrale plek opgeslagen. Vervolgens wordt de sollicitant uitgenodigd voor een gesprek bij het regiokantoor welke het dichtste bij is. Het kan zijn dat naar aanleiding van het gesprek er nog 2 á 3 gesprekken gehouden worden. Uiteindelijk wordt de beslissing of iemand aangenomen wordt genomen door de webbers en de landelijke procesmanagers ondernemingsresultaat en medewerker. Op dit moment werken er ongeveer 220 mensen bij het Pentascope Implementation netwerk.

Kwaliteit(systeem):

Kwaliteit ziet dhr. Jager als een aantal richtlijnen en normen voor de consultants. Hij gaat uit van de professionaliteit van de consultants. Een Kwaliteitssysteem (KS) dient ervoor om de processen te bewaken en weer te kunnen geven hoe Pentascope presteert. De afspraken die gemaakt worden bij het opstellen van een KS zijn belangrijker dan het KS zelf.

Tijdens de uitvoering van een project dient er een projectdossier opgebouwd te worden. Veel consultants vinden dit een last en doen dit met moeite. Het is belangrijk om de consultant te wijzen op het nut van een degelijk projectdossier.

Het competentie management bestaat uit twee onderdelen: het leerwerkplan (LWP) en het matchen van de consultants aan de klussen.

Het LWP wordt 1x per jaar ingevuld en 2x per jaar wordt dit besproken met de consultant. Op deze manier wordt er bewaakt of de consultant leert wat hij wilde leren en hoe dit proces verloopt.

Het matchen van de consultant aan een klus wordt gedaan aan de hand van de verschillende LPWen.

Op dit moment vult niet iedereen een LPW in en zijn er onvoldoende gesprekken.

Daarnaast is er binnen Pentascope geen uniformiteit in de beoordeling van de consultants.

De ISO certificering van Pentascope ziet dhr. Jager niet als een vereiste voor de klussen. "Het is een nadeel als je ISO niet hebt maar je hebt geen directe voordelen als je het wel hebt."

De maandrapportage is de grootste frustratie van de consultants. Nu Pentascope groter is geworden zijn er steeds meer rapportages en is het moeilijker om deze bij te houden. Dit speelt al 8 jaar.

Dhr. Jager vindt Pentabase dramatisch. Er is geen goed overzicht te genereren en er zijn rare zoekschermen.

In de regio Noord is er het initiatief genomen om de Balanced Score Card (BSC) te koppelen aan de maandrapportage. Op dit moment is regio Noord aan het kijken of de urenrapportage ook gekoppeld kan worden aan de maandrapportage.

Dhr. Jager vindt Zieso "3x niks". Het zoeken van documenten is moeilijk omdat Zieso onoverzichtelijk is. In Zieso zou duidelijk moeten staan waarom de gebruikers de verschillende documentatie moeten leveren.

Volgens dhr. Jager moet een KS nuttig en transparant zijn, het moet gemakkelijk zijn om iets in te kunnen voeren en het moet aan te passen zijn aan de behoeften van de klant. De klant moet niks merken van het kwaliteitsbeleid van Pentascope. De consultant zou beter voorbereid naar de klant kunnen gaan met behulp van een KS.

Het hebben van een KS is voor Pentascope belangrijk. De verantwoording moet echter liggen bij de consultant zelf. Dhr. Jager zou zelfs de beoordeling van de consultant willen laten afhangen van het KS. "Geen maandrapportage geen bonus"

Volgens dhr. Jager is de visie van Pentascope het volgende: "Financieel gezond zijn, marktleider op het gebied van implementeren worden en het leukste bedrijf van Europa worden."

Dhr. Jager staat achter deze visie echter wordt er nu meer gelet op het financiële gedeelte.

Pentascope is behoorlijk klantgericht. De consultants zouden alleen beter voorbereid op pad kunnen gaan. Het matchingsproces zou beter kunnen verlopen door meer inzicht te hebben in de cultuur van de klant en de inhoud van de opdracht

Indicatoren:

Één keer per jaar wordt er een medewerkers tevredenheidonderzoek (MTO) gehouden. Hier kunnen de medewerkers aangeven hoe tevreden ze zijn over de aspecten salaris, beoordeling en leiding.

Op dit moment is er een lage medewerkers tevredenheid. Dit komt voornamelijk door de lage salarissen wat weer te maken heeft gehad met de slechte economische situatie. Daarnaast zijn de medewerkers niet tevreden over de evaluatie van de prestaties.

Dhr. Jager is tevreden met de huidige indicatoren. Per 4 maanden worden er 3 doelstellingen ter verbetering opgesteld.

Cultuur:

Er zou binnen Pentascope een open, transparante en integere cultuur moeten zijn. In de praktijk is dit minder het geval.

Voor het opstellen van een KS is het cultuur aspect cruciaal. Het moet binnen Pentascope zorgen voor transparantie.

De huidige cultuur bevalt dhr. Jager goed alleen zou hij graag zien dat er meer open en eerlijk gehandeld zou worden. Daarnaast vindt dhr. Jager het belangrijk dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk nagekomen worden. Zieso heeft geen bijdrage geleverd aan de cultuur.

Referentiemodellen:

Het EFQM model heeft duidelijke aandachtsgebieden en zal goed kunnen passen binnen Pentascope.

Er moet bij het ontwikkelen van een KS gekeken worden naar de output en daarna welke input daarvoor nodig is. Er dienen ook consultants geïnterviewd te worden.

Hoofdpunten:

- Er is geen evaluatie / verandering op projectevaluatie.
- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Maandrapportage moet wel schriftelijk blijven
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- KS Inrichten naar EFQM.
- De verantwoordelijkheid binnen een KS ligt bij de medewerkers

Naam geïnterviewde:	Michiel Kahmann
Rol / functie binnen Pentascope:	Regiowebber Noord
Datum:	8 maart 2004
Tijd:	13:00-14:30 uur

Inleiding:

Michiel Kahmann is consultant en de regiowebber Noord. Hij is verantwoordelijk voor het proces 'processen', het ondernemingsresultaat en stuurt de teammanagers binnen zijn regio aan. Binnen de raad van 11 (dit is het bestuurlijk orgaan van Pentascope) brengt Michiel Kahmann verslag uit van de resultaten van de regio Noord en is hij mede verantwoordelijk voor de besturing van net 1 van Pentascope.

Kwaliteit(systeem):

Een kwaliteitssysteem (KS) is een samenspel van processen en systemen om de gemaakte afspraken na te leven. Het moet faciliteren op kwaliteit, normen, waarden en de maatschappij.

Binnen een KS moeten deze afspraken zichtbaar zijn. Hierdoor kan een KS de kwaliteit waarborgen.

De verschillende offertes en klanttevredenheid moet terug te vinden zijn binnen een KS. Dit zou inhouden dat er voor de "productielijn" van Pentascope strakkere afspraken gemaakt moeten worden.

De ISO certificering van Pentascope is belangrijk, omdat hier verschillende klanten om vragen.

Het probleem met het huidige Zieso is dat het los staat van het werk van een medewerker en als een last wordt gezien. Het is moeilijk te bereiken en er moet te veel gedaan worden volgens Zieso.

Van het huidige Zieso zouden alleen de nuttige dingen gebruikt moeten worden.

Voorbeeld: Op dit moment gebeurt er té weinig na een projectevaluatie. Het verslag verdwijnt in het personeelsdossier van de consultant. Daarmee wordt het doel van de projectevaluatie niet bereikt, terwijl het conform Zieso misschien wel werkt.

We zouden de 5 of 6 belangrijkste procesvariabelen moeten nemen, en deze strak naleven. Andere variabelen laten vervallen.

Een KS moet makkelijk bij/in het werk van de medewerker passen. Een medewerker moet regelmatig zijn / haar CV aanpassen, diverse rapportages inleveren en een projectdossier bijhouden.

Om deze redenen moet een KS makkelijk toegankelijk zijn en deze handelingen moeten snel gedaan kunnen worden. Het moet een onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden worden.

Het liefst ziet Michiel Kahmann een KS binnen Pentascope met een aantal "harde" en "zachte" aandachtsgebieden. Binnen de harde aandachtsgebieden zijn de productieresultaten weergegeven. Deze harde aandachtsgebieden zijn niet discutabel en moeten "gewoon gedaan worden".

Binnen de zachte aandachtsgebieden is meer vrijheid mogelijk. Hierbinnen wordt de vrije en open cultuur van Pentascope weergegeven. Een nieuw KS mag nooit opnieuw "Zieso" genoemd worden.

Michiel Kahmann weet niet zeker of er expliciet een kwaliteitsbeleid binnen Pentascope is desalniettemin zijn de klanten van Pentascope tevreden met de geleverde diensten.

Pentascope is mensgericht en een professioneel bureau. Er is echter binnen Pentascope geen duidelijke strategie benoemd. Hier wordt in de komende maanden aan gewerkt.

Michiel Kahmann vindt Pentascope niet klantgericht genoeg, omdat Pentascope wel goed opbouwt wat de klant precies wil maar Pentascope zou meer van haar klanten moeten weten.

Indicatoren:

- Bezettinggraad regio Noord.
- Gestelde doelen op gebied van ondernemingsresultaat, medewerkers, enz.
- Contact onderhouden met teammanagers.

Michiel Kahmann zou graag willen dat er meer contact met de consultants onderhouden wordt. Hij zou bovendien de bezettingsgraad lijst graag real-time zien.

Er zou meer gedaan moeten worden aan - en het meten van - de klanttevredenheid (ook trends kunnen zien) Daarnaast zou het matchingsproces van de consultants aan de opdrachten gemonitord moeten worden.

Deze indicatoren zouden motiverend kunnen werken. Zo stond er eerst op de uren sheets van de consultants wat de totaalopbrengst van hem of haar was. Dit werkte volgens Michiel Kahmann motiverend. Hij vindt het onterecht dat deze informatie van de uren sheet af is gehaald.

Cultuur:

Michiel Kahmann vindt de cultuur van Pentascope leuk, vrij, open en niet bedreigend. Er is een rollencultuur en deze rollen worden vaak doorgegeven. Er heerst een hoge eigen verantwoordelijkheid en een lichte sociale controle. De cultuur is belangrijk voor Pentascope. Dit is ook de reden waarom Michiel Kahmann bij Pentascope blijft werken. we weten nog niet altijd voldoende hoe we ervoor staan. Daarentegen als de medewerkers echt iets willen weten wat niet direct beschikbaar is dan kunnen ze hier wel achter komen.

Referentiemodellen:

De Plan Do Check Act (PDCA) methode van het EFQM model spreekt Michiel Kahmann zeer aan. Dit kan het beste in combinatie met een ISO of BSC methode gebruikt worden voor het bestuurlijke gedeelte van een nieuw KS.

Hoofdpunten:

- Er dient een duidelijke strategie, missie en visie opgesteld te worden.
- Geen evaluatie / verandering op projectevaluatie. Trends kunnen meten tav klanttevredenheid
- Een KS moet als hulpmiddel dienen en onderdeel van werk worden
- Bekijk nogmaals de wijze van het rapporteren van de voortgang en zorg dat dit flexibel is.
- Een KS moet makkelijk toegankelijk zijn en makkelijk in te voeren zijn.
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- Een KS wordt helemaal niet gezien als een KS; het is gewoon ons vak.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Bouw een KS op met "harde" en "zachte" aandachtsgebieden

Naam geïnterviewde:	Jan de Vries
Rol / functie binnen Pentascope:	Landelijke Procesmanager "Maatschappij"
Datum:	8 maart 2004
Tijd:	15:00-16:00

Inleiding:

Dhr. de Vries werkt al ruim zeven jaar bij Pentascope. Hij is een consultant maar daarnaast is hij de landelijke procesmanager Maatschappij en accountmanager. Het profileren van Pentascope naar buiten, interne / externe communicatie en marketing vallen onder zijn directe verantwoordelijkheid. De resultaten rapporteert hij aan de Raad van 11, het besturingsorgaan van Pentascope. Dhr. de Vries maakt ook deel uit van het Raad van 11.

Kwaliteit(systeem):

Kwaliteit is een standaard waarin de rol van de consultant duidelijk beschreven is. Het is een helder formaat waarin iedereen zijn rol en functie duidelijk terug kan vinden. Een kwaliteitssysteem moet met minimale inspanning maximale effect kunnen genereren. Het moet informatie verschaffen over de gehanteerde standaard en faciliteren. Daarnaast moet het zorgen dat Pentascope als geheel klantgericht(er) wordt. Het valt te betwijfelen of (alle) klanten van Pentascope eisen dat Pentascope een ISO certificaat moet hebben. Immers, een kwaliteitssysteem hoeft geen ISO te zijn.

De huidige problemen met Zieso komen voort uit het feit dat Zieso momenteel meer werk genereert voor de consultants waardoor de druk nog hoger wordt. Men vindt dat veel rapportages overbodig zijn die volgens Zieso wel moeten. Consultants zien het nut van zo vaak rapporteren niet terwijl er ook geen terugkoppeling plaats vindt. Hierdoor is Zieso een systeem dat niet echt graag gebruikt wordt door de medewerkers van Pentascope. Het huidige kwaliteitsbeleid van Pentascope ondersteunt gedeeltelijk de klanttevredenheid. Het niet hebben van een duidelijk kwaliteitsbeleid werkt frustrerend bij de medewerkers. Daarom is het van belang om een kwaliteitssysteem te hebben dat de medewerkers ondersteunt bij hun werkzaamheden. Het formaat, model of soort van het kwaliteitssysteem is niet belangrijk zolang het niet belemmerend is voor de consultants. Het betrekken van de klant bij de interne processen van Pentascope zou de klantgerichtheid verbeteren. "Pentascopie weet nooit genoeg van de klant"

Men zou er goed aan doen om de visie en missie van Pentascope opnieuw te formuleren. Immers, de huidige missie en visie zijn in de loop der jaren vervaagd.

Indicatoren:

- Naamsbekendheid: Er wordt gemeten in hoeverre Pentascope bekend is bij de potentiële klanten. Het is een goede indicator en staat nu op 25%.
- Bij interne evenementen moeten minimaal 70% van de medewerkers op komen dagen.
- Artikel publicaties: minimaal 20 per jaar.
- Bijhouden hoeveel presentaties Engbert Breuker (Webber) houdt en hoeveel opdrachten deze presentaties opleveren.

Er wordt geen specifiek onderzoek gehouden of Pentascope een Maatschappelijk Verantwoordelijke Organisatie (MVO) is en/of blijft.

Over het algemeen zijn de gehanteerde indicatoren voor proces Maatschappij goed en bieden voldoende informatie om te sturen. Het enige verbeterpunt is dat het rapporteren van de resultaten meer gestructureerd moet gebeuren.

Cultuur:

Pentascopie heeft een open en vrije cultuur. Het is transparant en gericht op zelfsturing. Hierbij moet opgemerkt worden dat niet iedereen binnen Pentascope zijn eigen verantwoordelijkheid kan / wil nemen. De huidige cultuur van Pentascope is te weinig doel en resultaatgericht. Ter verbetering zouden er strakke en duidelijke afspraken gemaakt moeten worden. Met andere woorden: Enige strakheid kan voor meer duidelijkheid zorgen. De huidige normen en waarden die binnen Pentascope gelden zijn heel erg belangrijk en moeten intact blijven. De huidige cultuur maakt Pentascope uniek.

Referentiemodellen

Het EFQM model lijkt een geschikte kandidaat te zijn voor het opzetten van een kwaliteitssysteem binnen Pentascope. Het voordeel is dat het EFQM model de PDCA cyclus kent wat voor verbetering kan zorgen.

Hoofdpunten:

- ISO is niet een prioriteit
 - Veel rapportages zijn overbodig
 - Consultants zien het nut van zo vaak rapporteren niet
 - Geen terugkoppeling van de rapportages
 - Geen echte kwaliteitsbeleid
 - Klant betrekken bij de interne processen van Pentascope
 - Missie en visie opnieuw formuleren
 - Indicatoren voldoen aan de eisen en wenen
 - Rapportage over de resultaten moet gestructureerd(er)
 - Meer strakke en duidelijke afspraken
 - Huidige normen en waarden van Pentascope intact laten
 - EFQM is een goed uitgangspunt voor een kwaliteitssysteem
-

Naam geïnterviewde:	Erik Mandersloot
Rol / functie binnen Pentascope:	Landelijke procesmanager "Product en innovatie" / Webber
Datum:	15 maart 2004
Tijd:	10:30-12:00 uur

Inleiding:

Erik Mandersloot is samen met Engbert Breuker binnen Pentascope verantwoordelijk voor het implementatienetwerk. Ze zijn allebei Webber. Erik is verantwoordelijk voor het versnellen van de professionalisering van Pentascope. Hij geeft aan dat Pentascope met de groei naar een volwassen organisatie tegen een drempel aanloopt. Om over deze drempel te kunnen komen dienen de huidige primaire en besturende processen verbeterd te worden.

Erik Mandersloot is er voor aan het zorgen dat het intranet bestaande uit 5 losse systemen efficiënt samen gaan werken. Alleen op deze manier kan Pentascope zich een netwerkgorganisatie noemen.

Kwaliteit(systeem):

Een Kwaliteitssysteem (KS) is een leersysteem wat de kwaliteit en de professionaliteit van de geleverde diensten waarborgt. Het systeem daarbij is minder belangrijk.

De mensen die gebruik moeten maken van het systeem zijn belangrijk. Nieuwe ideeën of initiatieven worden door Pentascopers altijd met open armen ontvangen maar zodra ermee gewerkt moet worden, dan vertonen ze weerstandsgedrag.

Op dit moment hebben de consultants van Pentascope het meeste moeite met de vele rapportages die ze moeten inleveren. Ze zien hier vaak ook het nut niet van in. Vaak wordt er binnen Pentascope gezegd "het past niet bij ons". Dit soort gedrag komt volgens Erik Mandersloot doordat er weinig discipline is binnen Pentascope. Er moet aan de medewerkers duidelijk worden gemaakt waarom ze bepaalde dingen moeten doen.

De keerzijde van een netwerkgorganisatie is dat er een harde prestatie gerichte zijde aan zit en een hoge eigen verantwoordelijkheid. Om onder andere deze redenen wil Erik Mandersloot naar een wekelijkse rapportage. Op deze manier hoopt Erik Mandersloot dat er gemakkelijker gerapporteerd wordt, omdat het rapporteren dan een onderdeel van de werkzaamheden wordt.

Erik Mandersloot weet niet of de ISO certificering belangrijk is voor Pentascope. Wellicht wel vanuit het klantenperspectief. Het kan namelijk voorkomen dat klanten van Pentascope vragen om een ISO certificaat. Aan de andere kant verkoopt Pentascope bijvoorbeeld aan klanten het INK model en de implementatie daarbij en moet het om deze reden zelf ook eigenlijk een INK certificaat hebben.

Belangrijke criteria voor een KS binnen Pentascope is dat het een leercyclus moet hebben, op de toekomst gericht zijn, dynamisch / flexibel zijn en Pentascope moet het zelf kunnen verkopen.

Met name wordt de leercyclus nu niet volledig afgemaakt. Dit weerhoudt Pentascope van doorgroeimogelijkheden.

Erik Mandersloot wil graag dat Pentascope het beste adviesbureau van west Europa wordt op het gebied van implementeren. Hiervoor is een duidelijke strategie nodig. Deze is op dit moment niet helder geformuleerd. De komende maanden worden de strategie, missie en visie van Pentascope herzien. Volgens Erik Mandersloot moet Pentascope zich de komende jaren internationaler gaan richten om te kunnen doorgroeien.

Pentascope is wel én niet klantgericht genoeg, omdat de klanten van Pentascope tevreden zijn met de geleverde diensten maar dit veel beter uitgevoerd kan worden door meer met de klant mee te denken.

Indicatoren:

Er zijn geen specifieke indicatoren voor het proces "product en innovatie"
Erik Mandersloot zou graag de volgende indicatoren willen zien:

- Wat Pentascope voor dienstverlening biedt in bepaalde branches.
- Het niveau van een consultant.
- Wat de minimumeisen zijn aan een bepaalde status van een consultant.

Binnen Pentascope zijn er veel verschillende mensen die op klussen worden geplaatst die bij de persoonlijkheid en kennis van de medewerker past. Dit is een goede eigenschap van Pentascope.

Cultuur:

Binnen Pentascope heerst een "familie" cultuur en er zijn binnen Pentascope maar weinig mensen met een grote ego.

Erik Mandersloot zou alleen graag zien dat de medewerkers van Pentascope meer open en eerlijker zouden zijn en dat Pentascope transparanter zou gaan werken.

De unieke cultuur van Pentascope onderscheid zich van haar concurrenten en bevalt Erik Mandersloot goed.

Bij het ontwikkelen van een KS is de cultuur van Pentascope erg belangrijk. Hier dient dus ook sterk rekening mee gehouden te worden. Om een KS succesvol te implementeren moeten de medewerkers van Pentascope in een vroeg stadium betrokken worden.

Hoofdpunten:

- Er dient een duidelijke strategie, missie en visie opgesteld te worden.
- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Een KS moet makkelijk toegankelijk zijn en makkelijk in te voeren zijn.
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- KS Inrichten naar EFQM in combinatie met BSC.
- Een KS moet een leercyclus bevatten.
- Pentascope moet zich meer internationaler en transparanter gaan richten.
- Er moet wekelijks worden gerapporteerd.
- Binnen Pentascope is er weinig discipline.

Naam geïnterviewde:	Engbert Breuker
Rol / functie binnen Pentascope:	Webber
Datum:	17 maart 2004
Tijd:	13:00-14:00 uur

Inleiding:

Engbert Breuker is de Webber (eindverantwoordelijke) van het implementatienetwerk van Pentascope. Binnen de raad van 11 (het bestuurlijke orgaan van Pentascope) is hij de voorzitter.

Daarnaast heeft hij ook een aantal commerciële activiteiten om Pentascope te promoten. Zo houdt hij verschillende lezingen door heel het land.

Kwaliteit(systeem):

Kwaliteit is het samenstel van processen en mensen met de mens hierbij voorop. De mens moet je hierbij ontwikkelen en de processen managen. Deze visie is zowel intern op de medewerkers als extern op de klant gericht.

In een organisatie als Pentascope is het belangrijk om binnen het begrip kwaliteit meer te ondervangen wát er gedaan moet worden dan hÓe dit moet gebeuren. De medewerkers van Pentascope worden niet graag verteld "HOE" ze iets móeten doen maar gaan meer uit van eigen verantwoording en professionaliteit. De mensen worden afgerekend op hun geleverde eindresultaten.

Het huidige Zieso is instrumenteel ingericht. Het is meer een instrument waarin staat HOE er wat moet gebeuren. Hierdoor moeten er verschillende handelingen (zoals maandelijkse rapportages) gedaan worden. Dit hoeft soms logischerwijs niet eens gedaan te worden. Er moet goed gekeken worden of de processen zoals die beschreven zijn in Zieso nog voldoen aan de huidige situatie.

ISO is voor Pentascope niet belangrijk. In al de commerciële gesprekken of presentaties van Engbert Breuker heeft hij geen één keer de ISO certificering van Pentascope gebruikt. Een goede naam in de markt is ook een vorm van kwaliteit.

Een kwaliteitssysteem (KS) is in eerste instantie niet noodzakelijk voor de te leveren kwaliteit. Diverse overheidsinstellingen gebruiken vaak het criterium KS om een selectie te maken wie de opdracht voor hun uit gaat voeren. Alleen om deze reden zou Pentascope een KS moeten hebben.

Een KS dient aan de volgende criteria te voldoen:

- Dynamisch; het moet in een flexibele organisatie steeds aangepast kunnen worden.
- Eenduidigheid / uniformiteit; het moet zorgen voor eenduidigheid binnen de organisatie.
- PDCA; het moet een leercyclus hebben met daarin "best practices"
- Het moet internationaal gericht zijn.
- Moet management informatie genereren.
- Niet hÓe maar wát; Moet zeggen tegen de medewerkers wát ze professioneel gezien zouden moeten doen en niet nadrukkelijk zeggen wat ze móeten doen. Professionals moeten resultaatgericht leren werken.

Op dit moment is er geen fysiek kwaliteitsbeleid binnen Pentascope. Het zit meer in de mensen zelf. Voor de rapportages is het belangrijk dat er altijd wel iets vast wordt gelegd. Dit is een vorm van kwaliteit. Rapporteren moet niet een onderdeel zijn van een KS, het moet een onderdeel van de cultuur worden. Dit betekent echter niet dat men opeens streng moet gaan worden. Want strengheid creëert "fopgedrag". Fopgedrag is gedrag dat nep is, omdat het enkel gedaan wordt omdat het MOET en niet omdat men het wil.

Engbert Breuker heeft een neutrale mening over de vraag of Pentascope klantgericht genoeg is. Hij heeft namelijk vele voor en tegen argumenten / voorbeelden en is hierdoor neutraal van mening op deze vraag.

Het liefst ziet Engbert Breuker Pentascope in de toekomst niet strakker maar professioneler te werk gaan.

Indicatoren:

Binnen de raad van 11 heeft Engbert Breuker geen specifieke indicatoren waar hij op stuurt. Hij ondersteunt de raad van 11 meer op de volgende drie aandachtspunten:

1. Tevredenheid besturingsmodel (netwerkorganisatie); hij streeft ernaar dat binnen de raad van 11 minimaal 8 van de overige 10 tevreden zijn over het huidige netwerk model.
2. Medewerkertevredenheid; deze informatie krijgt hij weer van de landelijke procesmanager "medewerker"
3. Financiële omzet; deze informatie krijgt hij weer van de landelijke procesmanager "ondernemingsresultaat"

Het liefst zou Engbert Breuker elke 100 dagen verschillende aandachtsgebieden onderscheiden en aanpakken.

Cultuur:

Engbert Breuker vindt dat Pentascope een leuke en open cultuur heeft met een hoge dosis eigen verantwoording.

In de Nederlandse cultuur staat leuk haaks op professionaliteit. Engbert Breuker ziet arbeidsvreugde echter als een productiefactor.

Je moet genoeg lol in je werk kunnen hebben maar je wordt afgerekend op je professionaliteit.

Referentiemodellen:

Engbert Breuker is favoriet van het 7S'en model van McKinsey. Hierbinnen staan de "shared values" centraal en alle andere S'en zijn hieraan gekoppeld.

Binnen Pentascope is dit precies hetzelfde. Er wordt afgesproken dat men de top wil bereiken en dat ieder voor zich moet kijken hoe hij of zij daar komt.

In de komende maanden wordt een nieuw strategieontwerp gemaakt. Hierdoor wordt voor iedereen de richting van Pentascope duidelijk. Vervolgens heeft iedereen dezelfde visie en kan ieder zijn eigen verantwoordelijkheid op zich nemen. Een KS kan hierbij een faciliterende rol aannemen.

Hoofdpunten:

- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- Een KS moet zorgen voor eenduidigheid.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Een KS moet een leercyclus bevatten.
- Pentascope moet zich meer internationaler gaan richten.
- Er moet wekelijks worden gerapporteerd.
- Binnen Pentascope is er weinig discipline.
- ISO is voor Pentascope niet belangrijk.
- Er kan ook een andere certificering zijn.
- Een KS bevat een MIS

Naam geïnterviewde:	Wim Gijsbertse
Rol / functie binnen Pentascope:	Landelijke procesmanager "klant"
Datum:	30 maart 2004
Tijd:	10:00-11:30 uur

Inleiding:

Wim Gijsbertse is landelijke procesmanager "klant", consultant en accountmanager. Samen met John Valstar is hij verantwoordelijk voor het faciliteren in het commerciële proces. Alle accountmanagers hebben regionaal overleg met de procesmanager "klant" van die regio. In sommige regio's is de regiowebber ook de procesmanager "klant". Zij hebben ondermeer overleg over de rapportages, referentieoverzichten, de beschikbaarheid, het relatiebeheer en op welke congressen Pentascope vertegenwoordigd zal worden. Wim Gijsbertse vindt zijn rol meer faciliterend dan sturend.

Kwaliteit(systeem):

Volgens Wim Gijsbertse is kwaliteit de mate waarin men voldoet aan de verwachtingen van de klant. Met behulp van een kwaliteitssysteem (KS) kan overzichtelijk worden wat de klant verwacht en hoe de vorderingen tot nu toe zijn.

Een KS moet kunnen sturen, herleidbare gegevens kunnen genereren, een duidelijke structuur hebben, een PDCA cyclus hebben en een planning kunnen opstellen.

Op dit moment is er een grote vrijheid voor de accountmanagers en weten accountmanagers vaak niet dat er binnen een project een te laag rendement wordt behaald. Dit komt omdat er een té dure consultant op het project is gezet. De reden hiervoor is de voortdurende afweging om een consultant in te zetten of te laten wachten op een project naar het niveau van de consultant.

Om dit probleem te kunnen ondervangen moet er voorafgaand aan een project een kosten / baten analyse uitgevoerd worden. Hiervoor moet ook het matchingsproces transparanter, beter en sneller worden.

Er moet meer vanuit de gedachte "het verkopen van "projecten" bij de klant i.p.v. "mensen" op een klus zetten" gedacht worden.

Het hebben van een certificering en KS vindt Wim Gijsbertse belangrijk voor Pentascope, omdat hier veel overheidsinstellingen naar vragen. Voornamelijk bij een Europese aanbesteding.

Door het hebben van een ISO certificaat onderscheid Pentascope zich niet meer van de concurrentie. Er zou gekeken moeten worden of er een alternatief certificaat voor Pentascope behaald kan worden waarmee Pentascope zich onderscheid van haar concurrentie.

Volgens Wim Gijsbertse mankeren er twee dingen aan het huidige Zieso:

- het rondmaken van de PDCA cyclus
- we krijgen het niet echt geïmplementeerd. Daaruit mag je opmaken dat het een moeten is en niet als ondersteunend gezien wordt.

De medewerkers van Pentascope laten het na om gebruik van Zieso te maken. De rapportages die verplicht zijn door Zieso moeten gedaan worden. Het huidige KS Zieso mist een complete PDCA cyclus.

De consultants van Pentascope maken een klus bij de klant altijd volledig en grondig af maar intern is het voor de consultant moeilijker om zich aan de gemaakte afspraken te houden.

Er zou meer strakheid binnen Pentascope moeten komen.

De teammanagers zouden meer moeten doen met de geleverde rapportages door de consultants. Op dit moment vlucht een teammanager vaak onder deze werkzaamheden uit met over het algemeen twee soorten excuses: "Andere werkzaamheden voor een eigen project / klant" en vaak wordt de aangeleverde informatie om te kunnen sturen niet "op maat aangeleverd". Om dit laatste excuus te kunnen voorkomen moet het voor een teammanager transparanter / duidelijker zijn hoe ze de consultants moeten sturen en begeleiden.

Op dit moment wordt een teammanager aangesteld met behulp van de ABC methode. Hij of zij moet Ambitie hebben, Beschikbaar zijn en Competentie hebben om een teammanager te worden. Het is gebruikelijk dat een consultant niet langer dan 2 jaar de teammanager is van dezelfde groep consultants.

Op de vraag of het misschien een idee is om de teammanagers geen overige werkzaamheden als accountmanager of consultant te geven, denkt Wim Gijsbertse dat dit geen succes zal zijn, omdat dit geen uitdaging voor de teammanager zal zijn.

"Niemand binnen Pentascope vindt het leuk om 5 dagen in de week intern werkzaam te zijn".

Wat ook probleem is, is het feit dat op dit moment accountmanagers te intern gericht zijn en teammanagers te extern. Terwijl dit andersom moet zijn. Accountmanagers moeten meer aandacht aan de klant besteden niet te vaak aan de interne werkzaamheden zoals het voorbereiden van rapportages, presentaties etc. bezig zijn. Daarentegen moeten de teammanagers meer intern zich richten en zo het PDCA cyclus beter afsluiten door b.v. de ingeleverde rapportages te checken en terugkoppelen naar de consultants.

Het huidige kwaliteitsbeleid van Pentascope is volgens Wim Gijsbertse goed alleen de uitvoering hiervan is niet goed. We maken de PDCA cyclus niet rond. We hebben een goede medewerkers tevredenheid (MTO) alleen zou er beter gecommuniceerd moeten worden binnen Pentascope. Het klant tevredenheids onderzoek (KTO) zou weer eens uitgevoerd moeten worden.

Binnen de relaties tussen de consultant, accountmanager en opdrachtgever / klant zou de klant meer betrokken moeten worden bij de communicatie. Er wordt nu nog vaak te veel "voor de klant gedacht"

Wim Gijsbertse vindt Pentascope té klantgericht werken. Dit komt ondermeer omdat er teveel voor de klant gedacht wordt. Hier zouden heldere afspraken over gedaan moeten worden.

Indicatoren:

- Gestelde commerciële targets
- Realisatiegraad
- Prognose naar omzet en naar verwachtingen
- Bezettingsgraad

Deze indicatoren voldoen voor Wim Gijsbertse alleen zou hij graag de volgende aspecten terug willen zien in een KS:

- Uniformiteit in de invulling van de verwachtingen
- Marge tussen opbrengsten en kosten
- Sturen op resultaten (wat hebben onze activiteiten onze opdrachtgevers opgeleverd)

Er zou meer gedaan moeten worden met de projectevaluaties. Op dit moment "verdwijnen" deze in het dossier van de consultant. Er zouden verschillende verbeterpunten uit de projectevaluaties gehaald moeten worden. Zowel op individueel (consultant) niveau als Pentascope breed. In deze verbeterpunten zou de trend gemonitord moeten worden.

Cultuur:

Pentascope heeft een mensgerichte cultuur. Men is geïnteresseerd in de motivatie van anderen. Daarnaast heeft Pentascope een "bescheiden" cultuur. De medewerkers van Pentascope zijn extern resultaat gericht maar intern "té lief voor elkaar". Als er even iets tegen zit dan wordt er gelijk naar iets nieuws gekeken en er wordt niet over nagedacht om het huidige probleem aan te pakken. De huidige cultuur bevalt Wim Gijsbertse goed. Alleen zou het strakker kunnen en zouden er meer individuele initiatieven moeten worden genomen.

Een KS kan voor deze strakheid zorgen door meer discipline op te leggen en meer verantwoording te vragen van de consultant.

De noodzaak voor een KS moet duidelijk zijn en het moet een faciliterend karakter hebben. De terugkoppeling naar de consultant moet duidelijk zijn en het matchingsproces moet transparanter en landelijk gemonitord kunnen worden.

Referentiemodellen:

ISO leeft niet meer bij de klanten.

IIP is enkel een certificaat op het medewerkers gebied en kan niet als kwaliteitsborging worden gezien.

Pentascope is ingericht naar EFQM / INK aandachtsgebieden en het KS zou dan ook het beste hiernaar ingericht moeten worden.

Aangezien Pentascope de komende jaren meer internationaal wil gaan opereren zou het KS het beste naar het EFQM model ingericht moeten worden, omdat deze internationaler is ingericht.

Hoofdpunten:

- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Pentascope moet zich meer internationaler gaan richten.
- Binnen Pentascope is er weinig discipline.
- Een KS moet sturing kunnen ondersteunen, herleidbare gegevens kunnen genereren, een duidelijke structuur hebben, een PDCA cyclus hebben en een planning kunnen opstellen.
- Een kosten / baten analyse uitvoeren voor aanvang van een project.
- Het matchingsproces moet transparanter, beter en sneller worden.
- Een certificering / KS is belangrijk voor Pentascope. Dit hoeft geen ISO meer te zijn.
- Er moet naar andere geschikte certificaten gekeken worden.
- Er zou meer strakheid binnen Pentascope moeten komen.
- De medewerker zou meer op zijn persoonlijke verantwoordelijkheid aangesproken moeten worden.
- Er moet meer zelfinitiatief van de medewerkers komen.
- De teammanagers zouden meer met de geleverde rapportages moeten doen.
- De klant moet meer betrokken worden bij de communicatie. Er wordt nu "té veel voor de klant gedacht"
- Er zou meer met de projectevaluaties gedaan moeten worden.
- De noodzaak voor een KS moet duidelijk zijn en het moet een faciliterend karakter hebben.
- De terugkoppeling naar de consultant moet duidelijk zijn.
- Het matchingsproces moet transparanter en landelijk gemonitord kunnen worden.
- Richt het KS naar het EFQM model in.

Naam geïnterviewde:	Susanna Hietbrink
Rol / functie binnen Pentascope:	Vakmanager / teammanager Quality & Excellence
Datum:	1 april 2004
Tijd:	12:00-13:00 uur

Inleiding:

Susanna Hietbrink is vakmanager van de vakgroep "quality & excellence", teammanager en management consultant. De verhouding tussen haar werkzaamheden is ongeveer de helft als consultant en de andere helft gaat naar haar andere rollen.

Kwaliteit(systeem):

Kwaliteit is maximale klanttevredenheid tegen zo laag mogelijke kosten. Een kwaliteitssysteem dient als ondersteuning van de basis van de bedrijfsvoering. Bij een KS zijn de klanten (extern) belangrijk maar ook binnen Pentascope (intern) kan een KS zorgen voor uniformiteit. Daarnaast moet een KS ondersteunend werken om de missie te kunnen realiseren, alle processen te integreren en zorgen voor eenduidigheid.

Een KS heeft de volgende taken:

- Organiseren bedrijfsvoering
- Stimuleren van de medewerkers
- Optimaliseren bedrijfsvoering
- Strategie, missie en visie vertalen naar werkzaamheden
- Evalueren d.m.v. een PDCA cyclus

Omdat er binnen Pentascope slechte discipline heerst moet een externe partij het KS certificeren.

Pentascop is lid van de EFQM (European Federation Quality Management). Door dit lidmaatschap heeft Pentascop toegang tot het EFQM netwerk, kunnen medewerkers van Pentascop cursussen volgen en verschillende bijeenkomsten bijwonen. EFQM is echter niet certificeerbaar.

Susanna Hietbrink is van mening dat het ISO certificaat niet bij Pentascop als organisatie past maar ze vindt het wel belangrijk dat Pentascop dit certificaat behoud totdat er een beter alternatief gevonden is.

In welke situatie een ISO certificering vereist is voor de acquisitie van een opdracht zou in kaart gebracht moeten worden.

Toen Pentascop het huidige KS Zieso ontwikkelde is dit niet consequent naar het EFQM / INK model gedaan. Zo is er binnen Pentascop het deelproces "processen" en ontbreekt een aandachtsgebied "product en innovatie". Het huidige Zieso is "niet verkeerd" maar het leeft niet onder de medewerkers. Daarnaast wordt het niet goed beheert, ontbreekt het financiële proces, zijn er technische problemen en ontbreekt er management informatie. Het grootste probleem met Zieso is nog wel dat er geen terugkoppeling is naar de consultants die dan ook het nut van de verschillende rapportages niet inzien.

Susanna Hietbrink geeft toe dat zij als teammanager niks doet met de door consultants geleverde rapportages, omdat ze vaak druk is met werkzaamheden voor haar klanten en administratief werk "niet leuk vind om te doen".

Susanna Hietbrink vindt de dubbelrol als teammanager en consultant goed om ervaringen uit het bedrijfsleven op te doen en deze te gebruiken als teammanager. Het is dan ook geen goed idee om een teammanager alleen als teammanager aan te nemen.

Indicatoren:

De consultants worden beoordeeld met behulp van de volgende indicatoren:

- Resultaat
- Inzetbaarheid
- Bijdrage netwerk

Deze indicatoren voldoen naar de wensen van Susanna Hietbrink.

Cultuur:

De cultuur van Pentascop zou Susanna Hietbrink het beste kunnen omschrijven als informeel en aardig maar niet transparant.

Referentiemodellen:

Pentascop zou het beste consequent naar het EFQM / INK model ingericht kunnen worden, omdat dit leeft bij de medewerkers en op dit moment het meest gangbare model is.

Om een totaal nieuw Pentascop Quality Model (PQM) te ontwikkelen is geen tijd en geld beschikbaar.

Er zou naar andere dienstverlenende organisaties als KPMG en Deloitte en Touch gekeken moeten worden hoe die hun KS hebben ingericht.

Hoofdpunten:

- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting.
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Binnen Pentascope is er weinig discipline.
- Een KS moet kunnen sturen, een duidelijke structuur hebben en een PDCA cyclus hebben.
- Een certificering / KS is belangrijk voor Pentascope. Dit hoeft geen ISO meer te zijn.
- Waar ISO vereist is moet onderzocht en in kaart worden gebracht.
- Er moet naar andere geschikte certificaten gekeken worden.
- Er zou meer discipline binnen Pentascope moeten komen.
- De teammanagers zouden meer met de geleverde rapportages moeten doen.
- Er zou meer met de projectevaluaties gedaan moeten worden.
- De noodzaak voor een KS moet duidelijk zijn en het moet een faciliterend karakter hebben.
- De terugkoppeling naar de consultant moet duidelijk zijn.
- Richt het KS naar het EFQM model in.
- Voor een PQM is geen tijd en geld.

Naam geïnterviewde:	Lkol. P. J. Jooren
Rol / functie binnen Pentascope:	hoofd sectie bedrijfsinrichting Materieel Logistiek Commando Koninklijke Landmacht
Datum:	15 april 2004
Tijd:	13:00-14:30 uur

Algemeen

Pedro Jooren is binnen het Materieel Logistiek Commando (Matlogco) van de Koninklijke Landmacht (KL) hoofd sectie bedrijfsinrichting. Het Matlogco is verantwoordelijk voor alle producten en diensten op het gebied van materieel voor de KL.

Binnen Defensie is er gekozen om het INK-model te hanteren. Diverse eenheden binnen de Koninklijke Landmacht gebruiken dit instrument om te rapporteren en te sturen. Hoewel het Matlogco maar één klant heeft namelijk de KL zelf, wil het MatLogCo een zo hoog mogelijke kwaliteit leveren. Dit gebeurt door elk jaar voor de instandhouding van het geleverde materieel een Systeemplan op te stellen waarin alle plannen staan voor de Life Of Type (LOT). Het Systeemplan kan ook als een Service Level Agreement (SLA) worden gezien. Ook voor de twee andere primaire processen, aanschaf van materieel (in de vorm van projectplannen) en afstoting van materieel zijn de processen zo ingericht om een maximale kwaliteit te leveren. Binnen het Matlogco zijn sommige businessunits (deelbedrijfjes) ISO gecertificeerd.

Voor grote projecten dient een overheidsinstelling een Europese Aanbesteding te doen. Hiervoor worden verschillende selectiecriteria gehanteerd om uiteindelijk een organisatie te kiezen die de opdracht uit gaat voeren. Bij sommige selecties worden enkel organisaties doorgelaten die beschikken over een ISO certificaat. Pedro Jooren weet niet of de INK deelcertificaten toereikend zijn voor deze selecties. Het INK zelf zou hier antwoord op kunnen geven.

Pentascope

Pentascope heeft op dit moment een ISO certificaat maar gebruikt dit enkel als marketinginstrument. Het certificaat draagt zelf niks bij aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Het probleem dat de consultants niet met het huidige KS willen werken komt volgens Pedro Jooren doordat Pentascope nu als een soort uitzendbureau werkt waar allerlei

professionals veel vrijheid krijgen om zelfstandig te opereren voor de korte termijn. Als er veel tijd is geïnvesteerd in de medewerkers zoeken zij hun heil ergens anders. Hiermee gaat veel kostbare kennis en ervaring verloren. Veel bedrijven en wellicht klanten zijn blij met deze medewerkers. In de dagelijkse activiteiten is er weinig controle waardoor er kenniseilandjes ontstaan die moeizaam derden toelaten op hun eiland.

Bij een vergelijkbaar consultancy bedrijf als Pentascope waren er drie personen die hun opgebouwde kennis van een bepaalde klantenkring niet deelden met de rest van hun organisatie. Toen het consultancy bedrijf om kennisdeling vroeg zijn deze drie personen gestopt met werken, hebben hun eigen bedrijf opgericht en de klantenkring meegenomen. Pentascope is een kennisgebaseerde organisatie en er zou meer aan kennisdeling moeten gebeuren. De consultants zouden meer aangesproken en beoordeeld moeten worden op kennisdeling.

Daarnaast komt een groot deel van de huidige problemen doordat het management van Pentascope te weinig doet met de door consultants aangeleverde documentatie.

Er zou volgens het principe "Richten, Inrichten en Verrichten" gewerkt moeten worden. Nu weten veel medewerkers binnen Pentascope niet waar ze op moeten richten. Laat staan hoe ze vervolgens moeten gaan inrichten en verrichten. Een duidelijke Strategie, Missie en Visie is hierbij cruciaal.

Pentascope geeft aan graag mee te groeien met haar klanten en zou om deze reden haar nieuwe KS moeten inrichten naar het INK model. Dit model is namelijk redelijk nieuw, motiverend en lerend voor de organisatie. Met een INK KS onderscheid Pentascope zich van haar concurrentie en het INK model ondervangt alle aspecten binnen een organisatie.

Daarnaast heeft de invoering van een INK KS een kleine impact op de organisatie, omdat Pentascope nu al ingericht is naar een aantal aandachtsgebieden van het INK model.

Het bedrijf TRIAM is gespecialiseerd op het INK en kennisgebaseerde organisaties. Hier zou goed naar gekeken moeten worden. Daarnaast is het aan te raden om contact op te nemen met een vergelijkbaar consultancybureau en hun te vragen hoe zij omgaan met kwaliteit binnen haar organisatie en wat voor een KS zij hebben.

Naam geïnterviewde:	Theo Dijt
Rol / functie binnen Pentascope:	webmaker / webber / account manager / consultant
Datum:	26 april 2004
Tijd:	10:00-11:30 uur

Inleiding:

Theo Dijt is een van de oprichters van Pentascope (webmaker) en is eindverantwoordelijk voor het gehele Pentascope netwerk (webber). Daarnaast heeft Theo Dijts de rollen van accountmanager en af en toe consultant op zich genomen. Bij de invoering van het ISO certificaat speelde Theo Dijts destijds een belangrijke rol.

Kwaliteit(systeem):

Kwaliteit is de mate waarin voldaan wordt aan de verwachtingen van de klant. Om extern gerichte (klantgerichte) kwaliteit te hebben moet een organisatie over voldoende interne (organisatiegerichte) kwaliteit beschikken. Een kwaliteitssysteem is het geheel van afspraken om kwaliteit te realiseren. Het is hierbij belangrijk om voortdurend te verbeteren. Een kwaliteitssysteem kan zorgen voor de eerder genoemde interne kwaliteit.

Het ISO certificaat is belangrijk voor Pentascope bij gebrek aan een beter alternatief. Vroeger vroegen klanten van Pentascope om een ISO certificaat maar de laatste tijd wordt over het algemeen meer om een kwaliteitssysteem gevraagd. Als Pentascope kiest voor een ander certificaat dan vindt Theo Dijt het geen probleem om van het ISO certificaat af te stappen.

Er zou onderzocht moeten worden bij de klanten van Pentascope of ze ook andere certificaten accepteren.

De problemen met het huidige kwaliteitssysteem Zieso komen doordat er niet goed mee gewerkt wordt en dat het niet meer past bij het type organisatie waarin Pentascope in is veranderd.

De teammanagers hebben hierbij een sleutelrol. De teammanagers zouden beter geïnstrueerd en begeleid moeten worden bij de rol als teammanager.

Daarnaast moet er in het nieuwe kwaliteitssysteem van Pentascope meer beschreven worden WAAROM bepaalde handelingen gedaan moeten worden en de processen moeten gedetailleerder weergegeven worden.

Pentascope is wel en niet klantgericht genoeg, omdat ze ruim de minimale eisen van de klanten haalt en de klanttevredenheid is hoog, maar het zou natuurlijk altijd beter kunnen. Er zou bijvoorbeeld meer gedaan moeten worden met de projectevaluaties. Er wordt nu onvoldoende teruggekoppeld.

Het concept van de kennissteward wordt weer opnieuw leven ingeblazen. Er wordt gedacht aan meerdere in plaats van de ene die Pentascope ooit heeft gehad.

Indicatoren:

- Netwerkontwikkeling
- Financiële indicatoren
- Operationele klantontwikkeling
- Bezettingsgraad

Theo Dijt zou graag actuelere informatie willen zien op het gebied van tevredenheid van de klanten over de consultants en de tevredenheid van de medewerkers.

Theo Dijt is binnen Pentascope bezig met het herformuleren van de strategie, missie en visie. Hij wil dat Pentascope binnen een paar jaar de mentale marktleider op het gebied van implementeren worden. In het kader van deze strategie is Pentascope bezig met het ontwikkelen van een masteropleiding aan de Vrije Universiteit, Leerstoel implementeren en doet Pentascope jaarlijks een uitreiking van de kwaliteitsprijs.

Cultuur:

Pentascope heeft een open en sociale cultuur. Men zou binnen Pentascope elkaar meer moeten (kunnen) aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. De consultants zijn extern meer gedisciplineerd dan intern en het zou strakker binnen Pentascope moeten worden.

Referentiemodellen:

Op dit moment is Pentascope ingericht naar een groot aantal aandachtsgebieden van het INK model.

Een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope zou het beste consequent ingericht moeten worden naar het EFQM of INK model. In eerste instantie zou het INK model het beste gebruikt kunnen worden, want zóu Pentascope zich internationaler gaan richten dan is de stap van INK naar EFQM relatief klein.

Het ISO certificaat zou als onderdeel van het INK model kunnen dienen. Wellicht zou dit inhouden dat bepaalde vakgroepen van Pentascope apart ISO gecertificeerd moeten worden.

Hoofdpunten:

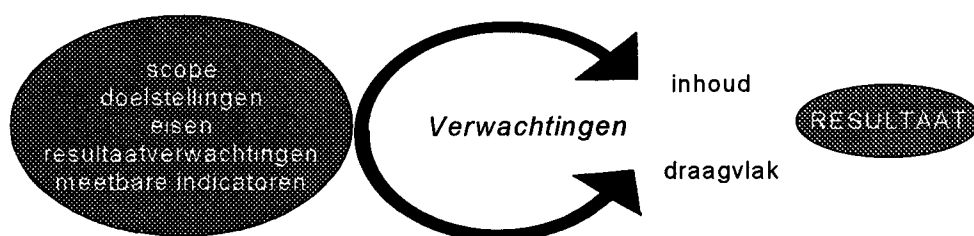
- Een KS moet als hulpmiddel dienen. Niet als verplichting.
- Een KS moet de kwaliteit van de geleverde diensten bewaken.
- KS moet binnen de bedrijfscultuur passen.
- Binnen Pentascope is er weinig discipline.
- Een KS moet kunnen sturen, een duidelijke structuur hebben en een PDCA cyclus hebben.
- Een certificering / KS is belangrijk voor Pentascope. Dit hoeft geen ISO meer te zijn.
- Waar ISO vereist is moet onderzocht en in kaart worden gebracht.
- Er zou meer discipline binnen Pentascope moeten komen.
- De teammanagers zouden meer geïnstrueerd en begeleid moeten worden.
- Er zou meer met de projectevaluaties gedaan moeten worden.
- De terugkoppeling naar de consultant moet duidelijk zijn.
- Richt het KS naar het INK model in.

Bijlage 5: Implementatiefacetten Pentascope

Bijlage 5: Implementatiefacetten Pentascope

Resultaten:

Resultaatgericht implementeren veronderstelt een gewenst resultaat waar iedereen het over eens is. In de praktijk zijn er echter veel projecten waarvan het resultaat onduidelijk of erg impliciet is. Aan resultaten kunnen duizend en een eisen gesteld worden; sommige heel concreet uitgesproken, andere impliciet verondersteld. Verschillende betrokkenen kunnen heel uiteenlopende beelden bij het gewenste resultaat hebben. Daarom is het verstandig om vanaf het eerste moment goede afspraken te maken over de te behalen resultaten. Wat is het resultaat dat de betrokkenen voor ogen hebben? Heeft iedereen hetzelfde resultaat voor ogen? Wanneer is het resultaat behaald? Dat zijn de vragen die je in alle gevallen vooraf beantwoord moet hebben, om achteraf niet voor verrassingen te staan. Het expliciet aandacht te besteden aan het managen van verwachtingen vergroot de kans op een succesvolle implementatie.

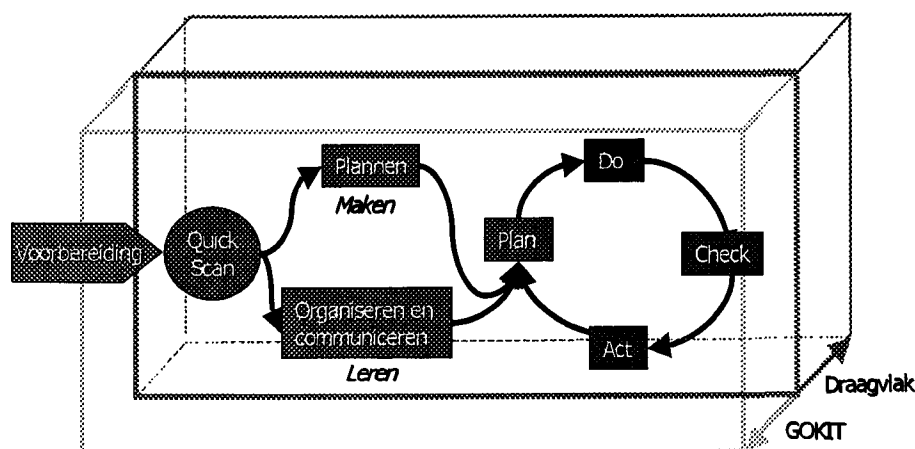


Figuur Bijlage 5.1 Resultaten

Een resultaatanalyse kan een hulpmiddel zijn om even afstand te nemen en om vooraf de verwachtingen af te stemmen zodat iedereen een gelijk beeld heeft van het eindresultaat, en om tussentijds en achteraf te kunnen toetsen in hoeverre de verwachtingen ingevuld zijn.

Plannen en sturen:

Plannen en sturen als implementatiefacet kent een hoog 'maak' en doe gehalte: veel plannen maken, planningen opzetten en rapportages maken. Tegelijkertijd gaat het ook over interveniëren in en rondom het veranderingsproces en over het managen van interne en externe verwachtingen. Een implementatie slaagt alleen door een aanpak te kiezen (en conform die aanpak te sturen) die aan de dimensies maken, leren en inpassen de juiste aandacht geeft en ze in hun onderlinge samenhang beschouwt. Op welk moment welk van de drie dimensies welke aandacht moet krijgen, verschilt voor elk van de onderscheiden implementatiestrategieën.



Figuur Bijlage 5.2 Plannen en sturen

Ontwerpen en inrichten:

Ontwerpen en inrichten heeft een sterke maakcomponent, de blauwdruk van de nieuwe situatie wordt ingevuld: processen, systemen, interfaces, organisatiestructuur, functiebeschrijvingen, taken, werkinstructies etc.. Kortom alles wat voor de nieuwe situatie ontworpen en ingericht moet worden.

Al dit maakwerk moet zorgvuldig 'ingepast' worden: niet alleen inhoudelijk, maar ook in de organisatie, binnen de cultuur, zodanig dat het geaccepteerd wordt door de mensen die ermee moeten werken.

Ontwerpen en inrichten speelt een centrale rol in een implementatietraject. Het moet immers duidelijk zijn wát er precies gaat veranderen, voor je kunt plannen, voor je het kunt communiceren, voor je mensen kunt opleiden, voor je het kunt verankeren. Het is dus zaak zo snel mogelijk concreet te zijn over wat de verandering behelst, wat de consequenties zijn en commitment daarvoor te krijgen.

Communiceren:

Communicatie is de verbindende schakel tussen maken, leren en inpassen.

Communicatie brengt alles wat er tijdens een implementatie gebeurt bijeen.

Door je bij een implementatieproces bewust te zijn van de communicatie en deze goed af te stemmen op het proces kun je veranderingsbereidheid creëren en weerstand vermijden.

Met communicatie schep je een beeld over de verandering en de implementatie ervan. Communicatie geeft inzicht in het waarom, hoe, wanneer en de consequenties van wat er te gebeuren staat. Daarnaast speelt goede communicatie in op wat er leeft onder de medewerkers tijdens een implementatie. Communicatie is meer dan alleen informeren, het is een middel om medewerkers bij een implementatie te betrekken. Een middel dat medewerkers helpt zich de verandering eigen te maken. Zie figuur 5.1.3 voor de plaats van communicatie tussen de drie kernwoorden van implementeren: maken, leren en inpassen.

Opleiden en trainen:

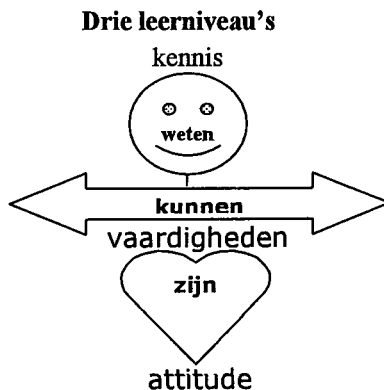
Bij het opleiden en trainen onderkent Pentascope weer de drie elementen: maken, leren en inpassen.

Bij maken de praktische voorbereiding zowel praktijkgericht als procesgericht. Zoals het vaststellen van het doel en de doelgroep, planning, vorm, inhoud, groepsgrootte, het ontwikkelen van het opleidingsmateriaal, etc

Bij leren de kennis, vaardigheden of attitude van de mensen.

Kennis, vaardigheden en attitude bevinden zich als het ware elk op een apart 'innerlijk niveau' van mensen. We onderkennen drie leerniveaus. Elk volgend niveau gaat dieper dan het voorgaande.

- Het leerniveau '**Weten**' is voornamelijk gericht op het opdoen van *kennis*. Centraal hierbij staat het *hoofd* en de bijbehorende leervorm is *opleiden*.
- Het leerniveau '**Kunnen**' richt zich op het toepassen van kennis, ofwel op *vaardigheden*. Hierbij staan de *handen* centraal en is *trainen* de bijbehorende leervorm.
- Het leerniveau '**Zijn**' is gericht op het verinnerlijken van opgedane kennis en vaardigheden, ofwel op de *attitude*. Het *hart* staat daarbij centraal en de leervorm hierbij noemt Pentascope *ontwikkelen*.



Figuur Bijlage 5.3 Opleiden en trainen

Bij het inpassende element van het opleiden en trainen staat het blijvende leereffect centraal. Opleiden staat niet op zichzelf maar moet passen binnen het geheel van de implementatie, qua inhoud, planning, communicatie etc. Dat vraagt voortdurende om afstemming met de andere implementatiefacetten.

Inpassen gaat ook over het borgen van het nieuw geleerd, voorkomen dat men op de werkplek weer terugvalt in het 'oude' gedrag. Tijdens het ontwerp van de opleiding moet hier al worden stilgestaan.

Verankeren en verbeteren:

Verankeren is meer dan overdragen. In de vakliteratuur worden ze vaak als synoniem gebruikt. De overdracht is dan bijna fysiek een moment, dat het project en de lijn verbindt. Verankeren in de visie van Pentascope, vindt gedurende het hele implementatietraject plaats. Het gaat daarbij om activiteiten die zorgdragen voor een structurele basis van de implementatie, zoals:

- Bestendigen van de ingezette verandering
- Zorgen dat een verandering (in de lijn) wordt "beleefd"
- Begeleiden van medewerkers naar de nieuwe werksituatie
- Onderhoudbaar maken van het nieuwe proces, systeem
- Bepalen van de verantwoordelijkheid voor het veiligstellen van de nieuwe situatie
- Verbinden en overdragen van project- naar lijnorganisatie
- Voorkomen dat men weer terugzakt naar de oude situatie
- Verankeren kent ook een aantal specifieke *maak*-aspecten, denk aan: acceptatietest, invoeringsplan, overdrachtdossier en overdracht van documentatie.

Elke verandering leidt wel weer tot nieuwe (ideeën voor) verbeteringen. Deze kansen moeten benut worden. Voor een goede implementatie zorgt Pentascope ervoor dat ze de randvoorwaarden ontwikkelen en organiseren om dat verbeteren flexibel aan te kunnen. Dit realiseert Pentascope door:

- Zodanig over te dragen dat er een stevige verbeterbasis ligt
- Leren van het proces zodat men een volgende keer zelf resp. beter kan implementeren
- Ontwikkelen van goed gebruik naar betere prestaties
- Inrichten van een flexibele beheersstructuur
- Aandacht geven hoe om te gaan met problemen en verbetervoorstellen
- Instellen van procesteams voor procesaanpassing of -herziening
- Voorkomen dat er alleen maar schoksgewijs in grote projecten gewerkt wordt

Afsluiten en evalueren:

Op het moment dat alle producten opgeleverd zijn en conform de overeengekomen specificaties beoordeeld en akkoord bevonden, is het projectresultaat bereikt. Soms zijn nog wat herstelwerkzaamheden of nazorg nodig, maar in de meeste gevallen wordt het project snel na oplevering opgeheven. Vooral bij de grotere projecten wordt gezorgd voor een feestelijke afsluiting en worden het behaalde resultaat en het project geëvalueerd. De evaluatie vindt buiten de feestelijke afsluiting plaats. Daar past een open houding en dat hoeft niet feestelijk te zijn. Vaak weten vooral de betrokkenen precies te vertellen wat er in het project en de implementatie is fout gegaan. Dit negeren betekent alsnog het vertrouwen verliezen. En wie zijn fouten niet onder ogen durft te zien, zal ze blijven maken. De energie van de evaluatie is vooral gericht op de toekomst, om te leren van die fouten. Elke (tussentijdse) evaluatie, of die nu in een gesprek met de opdrachtgever, een sessie met een doorsnede van de betrokkenen, of breed in de organisatie uitgevoerd wordt, het gaat in essentie om vier basisvragen.

Een evaluator is bij voorkeur onafhankelijk van de projectgroep.



Figuur Bijlage 5.4 Evalueren

Bijlage 6: Antwoorden implementatiestrategiewijzer

bijlage 6: Antwoorden implementatiestrategiewijzer

nummer	Naam gebruiker strategiewijzer:	afkorting
1	Jos Pieterse	Jos
2	René Ritmeijer	René
3	Engbert Breuker	Engb
4	Theo Dijt	Theo
5	Naser Bakhshi	Nas
6	Maxim van Ommen Kloeke	Max

Categorie	#	vraag (antwoordmogelijkheden)	1 Jos	2 René	3 Engb	4 Theo	5 Nas	6 Max	Gem.
Uitgangs- positie	1	Heeft uw organisatie een heldere visie en missie? (1Geen...5Zeer helder)	4	3	5	2	3	4	3,5
	2	Heeft uw organisatie een strategisch plan? (1Geen...5Volledig uitgewerkt)	2	2	4	2	3	3	2,67
	3	Hoeveel mensen werken er in deze organisatie? (1=0-250, 2=250-750)	1	1	1	2	1	1	1,17
	4	Hoeveel mensen werken direct mee aan het implementatietraject? (1=0-10, 2=10-50)	1	1	1	2	1	1	1,17
	5	In hoeverre wordt dit implementatietraject beïnvloed door andere gelijktijdige implementatietrajecten? (1Geheel niet ... 5In zeer sterke mate)	3	4	2	5	2	2	3
	6	Hoeveel mensen, die betrokken zijn bij het implementatietraject, werken parttime? (1=0-10, 2=10-50, 3=50-100, 4=100-250, 5=>250)	1	1	1	3	1	1	1,33
	7	In hoeverre is het management bekend met de bedrijfsprocessen? (1Geheel niet.5Volledig)	3	5	4	5	5	5	4,5
	8	Zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in uw organisatie helder belegd? (1Geheel onbekend.5Volledig bekend)	2	2	4	3	4	4	3,17
Kenmerken van de implementatie	9	Sluit de implementatie aan bij de strategie van de organisatie? (1Geheel niet...5Volledig)	3	3	5	5	4	5	4,17
	10	Is de doelstelling van de implementatie helder? (1Niet Helder ...5Volledig)	3	5	5	4	5	5	4,5
	11	Zijn de resultaten van de implementatie expliciet en meetbaar benoemd? (1Geheel niet...5Volledig)	1	2	3	2	5	4	2,83
	12	Heeft het implementatietraject binnen de organisatie hoge prioriteit? (1Geen prioriteit ...5Zeer hoge prioriteit)	3	2	5	2	5	5	3,67
	13	Is er sprake van harde deadlines bij deze implementatie? (1Geen deadlines 5Zeer harde deadlines)	5	4	4	5	4	3	4,17
	14	Hoe hoog is de tijdsdruk in het implementatietraject? (1Geen ... 5Zeer hoog)	4	4	2	4	4	4	3,67
	15	Heeft de geplande implementatie gevolgen voor de structuur van de organisatie? (1Geheel niet ... 5Zeer ingrijpend)	3	2	2	1	2	1	1,83
Spelers	16	In hoeverre is er een projectplan met budgetten? (1Geheel niet ... 5Volledig uitgewerkt)	1	1	3	1	2	3	1,83
	17	In hoeverre worden lijnmanagers/medewerkers vrij gemaakt voor de implementatie? (1Geheel niet ... 5Volledig vrijgemaakt)	3	2	2	2	4	4	2,83

Spelers	18	In welke mate hebben externe partijen invloed op de implementatie? (1Geheel niet ... 5Zeer veel invloed)	2	3	2	2	2	2	2,17
	19	In welke mate hebben interne organen (zoals bijv. OR, RvC) adviesrecht over de implementatie? (1Geheel niet ... 5Zeer veel invloed)	2	4	3	2	5	5	3,5
	20	Is er commitment bij het management voor de implementatie? (1Geheel niet ... 5Volledig)	4	4	4	2	5	5	4
Impact op de organisatie	21	Op hoeveel afdelingen heeft de implementatie betrekking? (1=Enkele ... 5=alle)	5	5	5	5	5	5	5
	22	Hoe groot is het deel van de organisatie dat wordt geraakt door de implementatie? (1Klein deel ... 5Hele organisatie)	5	5	5	5	5	5	5
	23	Welke bedrijfsprocessen worden door de implementatie geraakt? (1Geen enkele ... 5Allemaal)	5	5	5	4	5	5	4,83
Verander- ermogen	24	Heeft de organisatie ervaring met een vergelijkbaar implementatietraject? (1Geheel niet...5Veel ervaring)	4	3	5	5	5	5	4,5
	25	Hoe lang zijn de besluitvormingsprocedures die nodig zijn bij deze implementatie? (1Zeer kort ... 5Zeer Lang)	4	4	1	3	4	2	3
	26	Zien de medewerkers de noodzaak van de implementatie in? (1Geheel niet ... 5Volledig)	2	2	4	1	4	5	3
	27	Zijn de competenties die relevant zijn voor de implementatie aanwezig? (1Geheel niet ... 5Allemaal)	4	5	5	5	5	5	4,83
Ingangsvormen	28	Hoe is de manier van leidinggeven binnen uw organisatie? (1Informeel ... 5Zeer formeel)	1	1	1	1	1	2	1,17
	29	Hoe frequent zijn de management-overlegmomenten in uw organisatie? (1Zeer sporadisch 5Hoog frequent)	4	4	2	4	3	5	3,67
	30	Hoe frequent zijn de overlegmomenten tussen het management en de medewerkers in uw organisatie? (1Zeer sporadisch 5Hoog frequent)	3	2	5	4	3	5	3,67
	31	Worden er strakke afspraken gemaakt en procedures gemaakt in uw organisatie? (1Geheel niet ... 5Altijd)	2	2	1	2	2	3	2
	32	Wordt er door verschillende medewerkers en teams samen gewerkt in de organisatie? (1Geheel niet ... 5Heel veel)	5	4	5	5	4	5	4,67
	33	Is men gewend elkaar feedback te geven? (1Geheel niet ... 5Heel vaak)	4	2	5	3	3	2	3,17

Ingangspositie:
Ingangspositie geeft aan waar de organisatie staat voor wat betreft strategische ontwikkeling en hoe de implementatie naar voren komt. Het wordt beïnvloed door andere implementatietrajecten, opbouw van het personeelsbestand en de manier waarop de organisatie is gestructureerd.

Kenmerken van de implementatie:
Kenmerken beschrijven de positie die het project inneemt binnen de organisatie en de mate waarin een helder beeld bestaat over de te bereiken eindresultaat.

Spelers:
Spelers refereert aan het bereik van het project voor wat betreft het aantal betrokken partijen, de vorm van participatie en de mate waarin commitment bestaat bij het management.

Impact op de organisatie:
Impact geeft aan welk deel van de organisatie geraakt wordt door de implementatie en hoe deze inwerkt op de structuur.

Verandervermogen:
Verandervermogen heeft betrekking op de mate waarin de organisatie klaar is om de implementatie door te voeren.

Ingangsvormen:
Ingangsvormen gaat over de manier van samenwerken. Gekeken wordt naar uitingsvormen als overlegstructuur, stijl van leiding geven, het omgaan met afspraken en openheid in communicatie.

Bijlage 7: Interviewleidraad

Interviewleidraad project Kaizen

Interviewers: Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke

Overig aanwezig:

Datum en Tijd:

Geïnterviewde:

Onderwerp: Nieuwe Kwaliteitssysteem van Pentascope

Doel interview: Het in kaart brengen van de eisen en de wensen t.b.v. het ontwerpen van het nieuwe kwaliteitssysteem

Aspecten:

- Inleiding
- Kwaliteit(systeem)
- Indicatoren (huidige en gewenste)
- Cultuur van Pentascope
- Referentiemodellen (INK, EFQM, ISO etc.)
- Functionele eisen (gebruiksgemak, realiseerbaar etc.)
- Samenvatting en afsluiting

Inleiding:

1. Introductie
2. Wat is precies uw functie binnen Pentascope?

Kwaliteit(systeem):

3. Wat verstaat u onder (een) kwaliteit(systeem)?
4. Wat is volgens u de taak van het kwaliteitssysteem?
5. Is volgens u de ISO certificering belangrijk voor Pentascope?
6. Wat vindt u van de huidige kwaliteitssysteem Zieso?
7. Aan welke criteria moet volgens u een kwaliteitssysteem voldoen?
8. In hoeverre ondersteunt het kwaliteitsbeleid van Pentascope de klant- en medewerkers tevredenheid? Zijn de gestelde doelen haalbaar?
9. Hoe belangrijk is voor u kwaliteitsmanagement en het hebben van een kwaliteitssysteem?
10. wat vindt u van de geformuleerde missie en visie van PS?
11. Vind u Pentascope klantgericht genoeg?

Indicatoren (huidige en gewenste):

12. Zijn er indicatoren gedefinieerd om uw proces te monitoren?
13. Met behulp van welke indicatoren rapporteert u?
14. Voldoen deze indicatoren aan uw eisen en wensen? Zo ja / nee, waarom?
15. Voldoen deze indicatoren aan de eisen en de wensen van de organisatie (als onderdeel van de kritische succesfactoren in relatie tot de organisatiedoelstelling)?
16. Zijn deze indicatoren motiverend?
17. Welke indicatoren zou u nog meer willen definiëren om het proces beter te meten?

Cultuur van Pentascope:

18. Wat voor een cultuur heeft Pentascope volgens u?
19. Bevalt de huidige cultuur van Pentascope u? Zo ja / nee, waarom?
20. Is het cultuuraspect van Pentascope belangrijk voor u?

21. Wat voor invloed heeft de huidige cultuur van Pentascope op het kwaliteitssysteem?

Referentiemodellen (INK, EFQM, ISO etc.):

22. Welke referentiemodellen kent u?

23. Welke referentiemodel kan volgens u het beste als kwaliteitssysteem gebruikt worden binnen Pentascope?

24. Wat vindt u van het referentiemodel INK?

Functionele eisen (gebruiksgemak, realiseerbaar etc.):

25. Welke functionele eisen stelt u aan een kwaliteitssysteem?

Samenvatting en afsluiting:

26. Samenvatting.

27. Toevoegingen.

28. Eventuele vervolgesprekken.

29. Bespreking doel interview.

30. Bespreking (geen) publicatie interview.

31. Interview ervaren?

32. Dankwoord.

Bijlage 8: Aanbevelingen

Bijlage 8: Aanbevelingen

Bijlage 8 is hoofdstuk 3 van ons aanbevelingsdocument. In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van de interviews weergegeven. Vervolgens konden we met behulp van deze bevindingen verschillende aanbevelingen opstellen voor de implementatie van een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope.

3. Bevindingen interviews

In dit hoofdstuk zullen we onze bevindingen van de gehouden interviews met de eerder genoemde Pentascopers en deskundigen beschrijven.

Het voordeel van het houden van interviews is dat men op een persoonlijke manier de geïnterviewden kan benaderen. Behalve de vragen in de interviewleidraad kan men doorvragen en op deze manier extra informatie winnen.

Van alle interviews zijn verslagen gemaakt en deze zijn bijgevoegd als bijlage 1.

Kwaliteit

Tijdens de interviews is meerdere malen gezegd dat klanten van Pentascope vragen om een kwaliteitssysteem en dat een kwaliteitssysteem de kwaliteit van de geleverde diensten kan bewaken

Aanbeveling: Pentascope heeft een kwaliteitssysteem nodig om de kwaliteit van de geleverde diensten te waarborgen.

MIS

Binnen Pentascope is er behoefte aan (meer) management informatie. Het kwaliteitssysteem zou hierin kunnen faciliteren. Er is ook behoefte aan betere Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Aan welke KPI's de behoefte is, kan men terugvinden in de interviewverslagen.

Aanbeveling: Een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope moet een Management Informatie Systeem (MIS) bevatten.

Eenduidigheid

Binnen Pentascope is er niet altijd eenduidigheid. Zo zijn er per regio soms verschillende KPI's en de ene regio gebruikt wel een Balanced Score Card (BSC) en de andere niet. Teammanagers weten vaak niet waar ze op moeten sturen of beoordelen. Andere voorbeeld is dat in regio Noord een eigen initiatief genomen is om de klanttevredenheid beter in kaart te brengen.

Aanbeveling: Stel kwaliteitsbeleid op die landelijk voor eenduidigheid zorgt. Het kwaliteitssysteem speelt hierbij een faciliterende rol.

Rapportage

De consultants hebben de meeste moeite met de vele rapportages die ze elke maand op moeten leveren. De drie verschillende rapportages (maand, uren en project) zouden gemakkelijker ingevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld wekelijks en via het intranet.

Aanbeveling: Herzie de wijze van rapporteren en maak hier een geheel van. Zorg dat het een eenduidig onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant.

Teammanagers

De teammanagers koppelen nu te weinig terug naar de consultants. Op deze manier wordt de leerloop (Plan, Do, Check, Act) niet afgemaakt en zien de consultants het nut niet van de rapportages. Vaak vluchten teammanagers in hun eigen werkzaamheden als consultant en weten ze niet hoe ze moeten beoordelen en sturen.

Aanbeveling: Begeleid de teammanagers meer in hun taak en zorg voor een duidelijk sturings- en beoordelingsbeleid.

Projectevaluaties

Door meerdere managers is tijdens de interviews aangegeven dat er te weinig gedaan wordt met de projectevaluaties. Ze verdwijnen nu na afloop van een project in een personeelsdossier, omdat er persoonlijke informatie over de consultant in staat.

Aanbeveling: Zorg voor een projectevaluatie die over het project zelf, Pentascope als organisatie en de werkwijze gaat en zorg dat deze kennis goed gedeeld wordt.

Kennisdeling

Pentascopes beweert een KBNO (Knowledge Based Network Organisation) te zijn. Er zou echter nog meer aan kennisdeling gedaan moeten worden. De drie systemen (Scopebase, Pentabase en het intranet) moeten meer samengevoegd en verbeterd worden. In het verleden is er een kennissteward geweest.

Aanbeveling: Stimuleer meer kennisdeling door de drie systemen (Scopebase, Pentabase en het intranet) meer en beter samen te laten werken en stel meerdere kennisstewards aan.

Technologie

De verschillende processen van Pentascope zoals het klanttevredenheid onderzoek (KTO), medewerker tevredenheid (MTO), de urenregistratie en dergelijke zouden beter kunnen werken mits deze wat gebruiksvriendelijker gemaakt zouden worden. Dit kan met behulp van de nieuwste technologie.

Aanbeveling: Investeer meer in technologische ondersteuning van de bedrijfsprocessen.

ISO certificaat

Het ISO certificaat is niet meer bepalend voor het succes van Pentascope en past niet meer bij het type organisatie waarin Pentascope is veranderd. Het merendeel van de geïnterviewden vindt het dan ook niet erg als het ISO certificaat wordt vervangen door een ander geschikt certificaat.

Aanbeveling: Onderzoek welke certificering het huidige ISO certificaat kan vervangen.

Klanten en Europese aanbestedingen

Volgens de geïnterviewden vragen sommige klanten en Europese Aanbestedingen om een ISO certificaat. Geen van de geïnterviewden wist echter welke certificaten ter vervanging van ISO geschikt zouden zijn.

Aanbeveling: Onderzoek welke certificering ook geschikt is voor de Europese aanbestedingen en welke klanten enkel om een ISO certificaat vragen.

INK

Pentascope is op dit moment ingericht naar een groot aantal aandachtsgebieden van het INK model. Er is een aantal jaren geleden ook gerapporteerd in de vorm van dit model. INK beschikt over een aantal deelcertificaten en jaarlijks wordt de INK prijs uitgereikt aan die organisatie die het hoger dan 650 punten scoort tijdens de externe audits van het INK.

Aanbeveling: Richt het nieuwe kwaliteitssysteem in naar het INK model, haal de deelcertificaten van het INK en streef voor de jaarlijkse INK prijs.

Cultuur

De cultuur van Pentascope is erg vrij en open. Deze bedrijfscultuur onderscheidt Pentascope van haar concurrenten en maakt Pentascope apart.

Bij het inrichten van een nieuw kwaliteitssysteem is het belangrijk om rekening te houden met de sterk aanwezige bedrijfscultuur bij Pentascope. Oplossingen hiervoor zijn de cultuurscan, strategiewijzer, workshops, harde (resultaat gerichte) en zachte (cultuur gerichte) aandachtsgebieden te onderkennen. Communicatie naar de rest van de medewerkers van Pentascope is hierbij cruciaal om zo draagvlak te creëren.

Aanbeveling: Houdt bij het inrichten van het nieuwe kwaliteitssysteem rekening met de sterk aanwezige bedrijfscultuur van Pentascope.

Discipline en transparantie

Volgens de meeste geïnterviewden is er te weinig discipline en transparantie binnen Pentascope en kan het allemaal "wat strakker". Een ieder moet meer op zijn / haar verantwoordelijkheden aangesproken (kunnen) worden. "We zijn nu té lief voor elkaar." is de meest uitgesproken zin tijdens de interviews.

Aanbeveling: Spreek elkaar meer aan op ieders verantwoordelijkheden en zorg voor meer transparantie binnen Pentascope.

Hieronder zijn alle aanbevelingen nogmaals onder elkaar gezet. Deze aanbevelingen zullen terug komen in hoofdstuk 7 Conclusie en aanbevelingen

Samenvatting alle aanbevelingen:

- Pentascope heeft een kwaliteitssysteem nodig om de kwaliteit van de geleverde diensten te waarborgen.
- Een nieuw kwaliteitssysteem voor Pentascope moet een Management Informatie Systeem (MIS) bevatten.
- Stel kwaliteitsbeleid op die landelijk voor eenduidigheid zorgt. Het kwaliteitssysteem speelt hierbij een faciliterende rol.
- Herzie de wijze van rapporteren en maak hier één geheel van. Zorg dat het een eenduidig onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden van de consultant.
- Begeleid de teammanagers meer in hun taak en zorg voor een duidelijk sturings- en beoordelingsbeleid.
- Zorg voor een projectevaluatie die over het project zelf, Pentascope als organisatie en de werkwijze gaat en zorg dat deze kennis goed gedeeld wordt.
- Stimuleer meer kennisdeling door de drie systemen (Scopebase, Pentabase en het intranet) meer en beter samen te laten werken en stel meerdere kennisstewards aan.
- Investeer (meer) in technologische ondersteuning van de bedrijfsprocessen.
- Onderzoek welke certificering het huidige ISO certificaat kan vervangen.
- Onderzoek welke certificering geschikt is voor de Europese aanbestedingen en welke klanten enkel om een ISO certificaat vragen.
- Richt het nieuwe kwaliteitssysteem in naar het INK model, haal de deelcertificaten van het INK en streef voor de jaarlijkse INK prijs.
- Houdt bij het inrichten van het nieuwe kwaliteitssysteem rekening met de sterk aanwezige bedrijfscultuur van Pentascope.
- Spreek elkaar (meer) aan op ieders verantwoordelijkheden en zorg voor meer transparantie binnen Pentascope.

Sommige van deze aanbevelingen hebben een rechtstreekse invloed op de keuze voor een geschikt kwaliteitsmodel en zijn opgenomen als een criteria voor het nieuwe kwaliteitsmodel voor Pentascope.

Bijlage 9: Implementatiemethoden

Bijlage 9: implementatiemethoden

Hieronder staan de beschrijvingen van de volgende implementatiemethoden:

- 8 fasenproces van J.P. Kotter "Leiderschap bij verandering" (J.P.Kotter 1997)
- "The ten keys to succesful Change Management" (J. Pendlebury 1998)

8 fasenproces van J.P. Kotter

Kotter beschrijft in zijn boek "Leiderschap bij verandering" een aantal fasen die van belang zijn bij verandering in een organisatie.
Hieronder volgt een samenvatting van de 8 fasen.

De 8 fasen zijn:

1. *Urgentiebesef vestigen*
Zonder een duidelijke noodzaakbeleving komen mensen niet in beweging. De noodzaak dient voelbaar te zijn.
2. *De leidende coalitie vormen*
Een sterk en krachtig 'leidend team' is onontbeerlijk Met autoriteit, leiderschapskwaliteiten, deskundigheid en geloofwaardigheid.
Leiderschap bestaat, zo blijkt uit analyses, voor 25 procent uit management en voor de rest uit echt leiderschap. Het management behartigt de dagelijkse zaken, zorgt voor consolidatie, planning/budgettering, organiseren/bemensen, controle en ziet zo toe op orde en voorspelbaarheid. Leiderschap is meer gericht op de toekomst. Geeft nieuwe richtingen aan, zorgt voor de verbindingen, motiveert, inspireert en brengt de veranderingen op gang.
3. *Een visie en strategie ontwikkelen*
De visie en de doelen moeten helder zijn, opdat de richting bekend is. Beide dienen herkenbaar zijn voor medewerkers.
4. *De veranderingsvisie communiceren*
Communicatie is een onmisbaar element in het veranderingstraject. Duidelijke, heldere, open en eerlijke communicatie bevordert het veranderingsklimaat.
5. *Een breed draagvlak voor de verandering creëren*
Betrekt medewerkers bij het invullen van de gewenste veranderingen. Beloon initiatieven die passen binnen de gewenste veranderingen, pak obstructie aan.
6. *Korte-termijnsuccessen genereren*
Creëer meer draagvlak door aan te tonen dat met de veranderingen zichtbare of meetbare verbeteringen worden geboekt.
7. *Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen*
Het is belangrijk tempo in de veranderingen te houden. Timing en introductie van steeds nieuwe stappen houden het veranderingsproces in gang.
In de dagelijks praktijk komt bij veel veranderingen de waarom-vraag niet of nauwelijks aan de orde. Het kan verhelderd zijn de vraag te stellen wat er gebeurt als de veranderingen niet worden doorgevoerd. Alle belanghebbende groepen dienen de urgentie te voelen.
8. *Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur*
Zorg dat veranderingen niet tijdelijk van aard zijn. Zij dienen ingebed te worden in de dagelijkse handelingen en worden overgedragen aan nieuwkomers.

bron: <http://studenten.samenvattingen.com/documenten/show/4476980/>

"The ten keys to succesful Change Management"

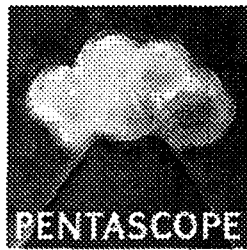
In het boek "The ten keys to succesful Change Management" beschrijven John Pendlebury, Benoît Grouard en Francis Meston de dynamische aspecten van veranderingen. Het boek gaat in op de oorzaken, gevolgen, risico's en succesfactoren voor een verandering.

De tien succesfactoren van Pendlebury e.a. zijn:

1. *Definiëren van de visie*
Er moet een algemene verandervisie vastgesteld worden waarin beschreven staat hoe de verandering geïmplementeerd moet worden. Deze succesfactor wordt ook wel het "veranderingsdomein" genoemd.
2. *Mobiliseren van medewerkers*
Vervolgens moet er voor medewerkers een omgeving gecreëerd worden waar een verandering mogelijk is. De opmerkingen die gekomen zijn op de visie moeten geëvalueerd worden. Hierdoor worden de algemene richtingen van de verandering gespecificeerd. Deze succesfactor wordt ook wel de "veranderingsbereidheid" genoemd.
3. *Rolverdeling die katalyserend werkt op het veranderingsproces*
Voor deze succesfactor moet een rolverdeling opgezet worden. Vervolgens wordt gekeken of deze rolverdeling katalyserend werkt op de verandering. Met een katalyserende werking bedoelen Pendlebury e.a. een ondersteunende, faciliterende en versnellende werking van de verandering.
4. *Plannen, sturen en bewaken van project (-aanpak)*
Deze succesfactor houdt ondermeer in dat een actieplan opgezet en uitgevoerd moet worden. Dit actieplan moet de verandering begeleiden en op het juiste tijdsplan houden.
5. *Resultaten benoemen, boeken en verankeren*
De verandering kan geïmplementeerd worden door de visie op een dag tot dag basis te realiseren. Hiervoor moeten gewenste kwalitatieve en kwantitatieve resultaten worden benoemd op de volgende gebieden: structuren, methoden, houding en cultuur.
6. *Verkrijgen van medewerking van alle medewerkers*
Ervoor zorgen dat alle medewerkers die betrokken zijn bij de verandering medewerking verlenen. Hierdoor wordt de visie bereikt en de implementatie vergemakkelijkt.
7. *Emotionele dimensie zichtbaar maken*
Door het overwinnen van weerstand en mentale blokkades wordt de emotionele dimensie zichtbaar en kan de verandering tot stand kan komen.
8. *Machtsrelaties richten op het bijdragen aan het veranderingsproces*
De machtsrelaties reorganiseren zodat ze in lijn komen met de visie zodat ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan het proces van veranderen.
9. *Training en coaching*
Training geven in technische en intermenselijke vaardigheden zodat de medewerkers maximaal hun bijdrage kunnen leveren aan de verandering. Hiermee nemen de medewerkers de visie op in hun dagelijkse werkzaamheden.
10. *Actief communiceren*
Het opzetten en begeleiden van een actief communicatieproces om algemene deelname en betrokkenheid aan te moedigen en op deze manier de verandering te promoten.

bron: <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471979309.html>
http://www.amazon.com/gp/reader/0471979309/ref=sib_dp_pt/103-0293470-0925422#reader-link

Bijlage 10: Tussenrapportages



改善

Kaizen

"VOORTDUREND VERBETEREN"

*Tussenrapportages
februari, maart, april*

Stagiaires:

Dhr. N. Bakhshi
Dhr. M. van Ommen Kloeke

Universiteit Utrecht:

Dr. L. vd. Wijngaert

Pentascop:

Dhr. J. Pieterse
Dhr. R.D. Ritmeijer

Februari

In dit document wordt het verloop van het project "Kaizen" gedurende de maand februari beschreven. Deze tussenrapportage is geschreven voor de opdrachtgever(s) en de begeleider.

Proces:

In februari zijn de projectleden Naser Bakhshi en Maxim van Ommen Kloeke begonnen aan hun afstudeeropdracht binnen Pentascope. Na een eerste kennismakingsgesprek met René Ritmeijer heeft de projectgroep een opdrachtoomschrijving opgesteld. Deze opdrachtoomschrijving is na verschillende mailcontacten en verbeteringen definitief goedgekeurd door de opdrachtgever en door dhr. G. Ovink (opleidingscoördinator) van de Hogeschool van Utrecht. Lidwien vd Wijngaert van de Universiteit Utrecht was bereid de projectgroep te begeleiden. Na enige afstemming met de dhr. G. Ovink was dit mogelijk.

Naar aanleiding van de opdrachtoomschrijving heeft de projectgroep een Plan van Aanpak (PvA) opgesteld voor het project "Kaizen". Dit PvA is een aantal keren verbeterd en uiteindelijk is er een definitieve versie (1.0) van gemaakt.

Daarna heeft Naser een interviewleidraad opgesteld en Maxim een namenlijst met alle personen die de projectgroep wil interviewen om het onderzoek naar een kwaliteitssysteem binnen Pentascope uit te kunnen voeren.

In een vergadering met Jos Pieterse, René Ritmeijer en de projectgroep is deze namenlijst iets aangepast. Na deze vergadering is Maxim alle personen gaan bellen die de projectgroep wil interviewen. Niet iedereen van de namenlijst was meteen bereikbaar en in de week erop zijn de laatste afspraken ingepland. Alle interviews staan gepland in de periode 1 t/m 18 maart.

Vervolgens is er een opzet voor de scriptie gemaakt. Deze opzet is opgestuurd naar Lidwien. In afwachting van de feedback van Lidwien heeft Maxim een taakverdeling gemaakt en heeft Naser al een stuk geschreven over de definitie van het begrip "kwaliteit".

De projectgroep is deze maand ook begonnen met een literatuurstudie naar kwaliteit(systemen) en kwaliteitsmodellen. Hiervoor hebben we meerdere boeken en verschillende internetsite's geraadpleegd.

De relatie tussen de opdrachtgever en de projectgroep verloopt soepel. Er is regelmatig e-mail contact en af en toe wordt er onderling gebeld. Verder is de opdrachtgever op de hoogte gebracht wanneer alle interviews worden afgenomen. De voortgang van het project gaat volgens de planning.

Struikelblokken:

Laptops

De projectgroep heeft van Pentascope 2 laptops gekregen om op verschillende (mobiele) locaties te kunnen werken. Echter deze laptops zijn erg traag en lopen nogal eens vast. Er is tevergeefs gezocht naar een oplossing hiervoor. Naser en Maxim werken om deze reden vaak individueel thuis.

Telefonisch interview

Er was een eerste telefonisch interview gepland met dhr. John Valstar op 24 februari. Echter toen de projectgroep in Amersfoort een ruimte had geregeld en klaar zat om dhr. John Valstar te bellen bleek deze geen tijd te hebben. Dit vonden we heel erg jammer. We hebben vervolgens dhr. Wim Gijsbertse bereid gevonden om een interview af te nemen ipv dhr. John Valstar.

Planning:

De projectgroep gaat in de maand maart de interviews voor de behoefteanalyse uitvoeren. Daarnaast gaat de projectgroep een analyse uitvoeren naar verschillende kwaliteitssystemen.

Maart

In dit document wordt het verloop van het project "Kaizen" gedurende de maand maart beschreven. Deze tussenrapportage is geschreven voor de opdrachtgever(s) en de begeleider.

Proces:

De maand maart stond vooral in het teken van informatie verzamelen. Door middel van verschillende interviews hebben wij (Maxim en Naser) een behoefteanalyse uitgevoerd binnen Pentascope. De interviews zijn goed verlopen en hebben ons van voldoende informatie voorzien om criteria te kunnen opstellen voor het nieuwe kwaliteitssysteem.

Acht van de elf geplande interviews zijn afgenomen. De interviews met Theo Dijt en Suzanne Hietbrink zijn door persoonlijke omstandigheden van de geïnterviewden niet op de geplande data's afgenomen. Deze twee interviews zullen begin april alsnog afgenomen worden. Van alle afgenomen interviews zijn interviewverslagen opgesteld en teruggekoppeld naar de geïnterviewden.

Naast het afnemen van de interviews heeft Naser een literatuurstudie uitgevoerd naar de bestaande referentiemodellen de begrippen "kwaliteit en "kwaliteitssystemen". De referentiemodellen zijn uitvoerig beschreven en gedocumenteerd voor de scriptie. De beschreven modellen zijn:

- INK
- EFQM
- ISO
- McKinsey 7s
- GAP
- BSC

Ook is een opzet gemaakt voor de eerste aanbevelingsdocument.

Op 22 maart hebben wij een presentatie gehouden op de Universiteit Utrecht. Daarin hebben wij de tussenresultaten van het project gepresenteerd.

Op donderdag 25 maart zal er in Amersfoort een bijeenkomst gehouden worden waarin de voortgang van het project besproken wordt. De lijst met gevonden criteria voor de modelkeuze zal hier worden besproken. Daarnaast zullen er drie studenten van de Universiteit Utrecht hun bevindingen presenteren van de door hun uitgewerkte Pentascope casus.

De relatie tussen de opdrachtgever en de projectgroep verloopt soepel. Er is regelmatig e-mail contact en af en toe wordt er onderling gebeld. Verder is de opdrachtgever op de hoogte gebracht wanneer alle interviews worden afgenomen. De voortgang van het project gaat volgens de planning.

Struikelblokken:

Feedback

Er wordt onzer inziens vanuit de universiteit te traag gereageerd op de door ons verzonden stukken (opzet voor de scriptie, vragen per e-mail). Dit kan in de toekomst tot vertraging leiden. Bij de eerste bijeenkomst wordt dit probleem met onze begeleidster, mevrouw Van de Wijngaert besproken.

Verschuiving interviews:

Door persoonlijke omstandigheden van de geïnterviewden zijn twee interviews niet op de geplande data afgenomen. Dit kan leiden tot vertraging.

Planning:

De projectgroep gaat in de maand april het eerste aanbevelingsdocument opstellen. Daarnaast gaan wij beginnen met het voorbereiden van het implementatietraject.

April

In dit document wordt het verloop van het project "Kaizen" gedurende de maand april beschreven. Deze tussenrapportage is geschreven voor de opdrachtgever(s) en de begeleider.

Proces:

De maand april stond in het teken van de scriptie en aanbevelingsdocument. De eerste 2 weken van april werden er nog een paar interviews afgenomen, omdat deze wat vertraging opgelopen hadden in de maand maart.

We hebben naar aanleiding van de gehouden interviews en literatuurstudie een lijst met 22 criteria opgesteld. In een bespreking met de opdrachtgevers en de begeleider hebben we deze lijst voorzien van een tekstuele onderbouwing. Bij deze bespreking kwam men op het idee om van deze criteria stellingen te maken en een enquête op te stellen. Met deze enquête kunnen de gevonden criteria getoetst worden en kan er draagvlak voor een nieuw kwaliteitssysteem gecreëerd worden.

We hebben dan ook een 24 tal stellingen opgesteld en deze rondgestuurd binnen de projectgroep en de begeleider. De feedback op deze stellingen liet op zich wachten. Hierdoor hebben we vertraging opgelopen.

We wilden namelijk in eerste instantie de enquête gebruiken in onze aanbeveling en scriptie. Toen we na twee weken nog geen feedback hadden ontvangen hebben we in overleg met de gedelegeerd opdrachtgever besloten om de enquête in een later stadium af te nemen en door te gaan volgens onze planning. Na deze twee weken hebben we alsnog de feedback ontvangen, de enquête opgesteld en opgestuurd naar Jochem Telle die de enquête op het intranet zou plaatsen. Dit is tot op heden nog niet gebeurd.

Met hulp van onze gedelegeerd opdrachtgever hebben we een geheel nieuwe opzet gemaakt van onze scriptie. We hebben nu meer hoofd- en deelvragen en het geheel is meer als een betoog geschreven. De scriptie is voor een heel groot deel nu al af. We hebben deze rondgestuurd en we wachten op dit moment nog op feedback.

In de laatste week van april hebben we ons eerste aanbevelingsdocument over de modelkeuze voor Pentascope opgesteld. Hiervoor hebben we de tien belangrijkste criteria gekozen en een alternatievenanalyse gedaan op de onderzochte modellen. Naar aanleiding van de interviews zijn er 13 aanbevelingen opgesteld. Deze zijn net als de criteria en alternatievenanalyse terug te vinden in ons aanbevelingsdocument.

Er is een start gemaakt met de literatuurstudie naar de implementatiefilosofie van Pentascope (fase2) Ten slotte zijn we naar een tweetal afstudeer bijeenkomsten geweest op de Universiteit Utrecht. Aansluitend aan zo'n bijeenkomst hebben we een voortgangsgesprek met onze begeleidster gehad.

Struikelblokken:

Feedback:

Er wordt onzer inziens te traag gereageerd door de begeleidster op de door ons verzonden stukken (stellingen, aanbevelingsdocument, scriptie). Dit heeft tot vertraging geleid. Dit struikelblok is gemeld aan de gedelegeerd opdrachtgever. Onze planning hebben we aangepast.

Verschuiving interviews:

Door persoonlijke omstandigheden van de geïnterviewden zijn drie interviews deze maand afgenomen i.p.v. vorige maand. Dit heeft voor lichte vertraging gezorgd.

Communicatie:

Door zowel de Universiteit als Pentascope worden niet alle e-mail berichten naar Naser én Maxim gestuurd maar vaak naar één van beide. Hierdoor moeten we vaak alles doorsturen en zijn we niet altijd op de hoogte. Dit hebben we als lichte irritatie en als struikelblok ervaren en zou een aandachtspunt voor genoemde partijen kunnen zijn.

Planning:

In de maand mei zal de presentatie van ons eerste aanbevelingsdocument gehouden worden en er zal verder aan de scriptie gewerkt worden. Deze scriptie moet uiterlijk op 25 mei ingeleverd worden. Om de scriptie af te maken is een studie naar de implementatiefilosofie van Pentascope noodzakelijk. Tenslotte zal er gebruik worden gemaakt van de strategiewijzer van en zal de enquête afgenomen worden.