

# Activity Based Quality Management

Dr. Kees Tillema



**Het Zuiderlicht**  
managementadviseurs

# Programma

**Procesmanagement**

**Kostenmanagement**

**Vier fasen van ABQM**

**Enkele aandachtspunten**

**Tenslotte**

# Wat is wat?

Wat is procesmanagement?	Wat is kostenmanagement?
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vooral borging en verbetering</li><li>2. Prospectief</li><li>3. Gericht op klanttevredenheid</li><li>4. Ingebed in gehele organisatie</li><li>5. Interne en externe focus</li><li>6. Top down en bottom up</li><li>7. Accent op effectiviteit</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vooral genereren van inzicht</li><li>2. Retrospectief</li><li>3. Gericht op kost(prijs)informatie</li><li>4. Ingebed in de financiële functie</li><li>5. Vooral interne focus</li><li>6. Top down</li><li>7. Accent op efficiency</li></ol>

## Een persoonlijke noot

**Mijn grootste bezwaar bij vele vormen van procesmanagement is de hoge abstractiegraad in de praktijk. Wat is een “kanteling van de organisatie”? Hoe zit het met de verantwoordelijkheidsverdeling bij “proceseigenaren”? Hoe verhouden de principes van procesmanagement zich tot de basisbehoeften van de mensen?**

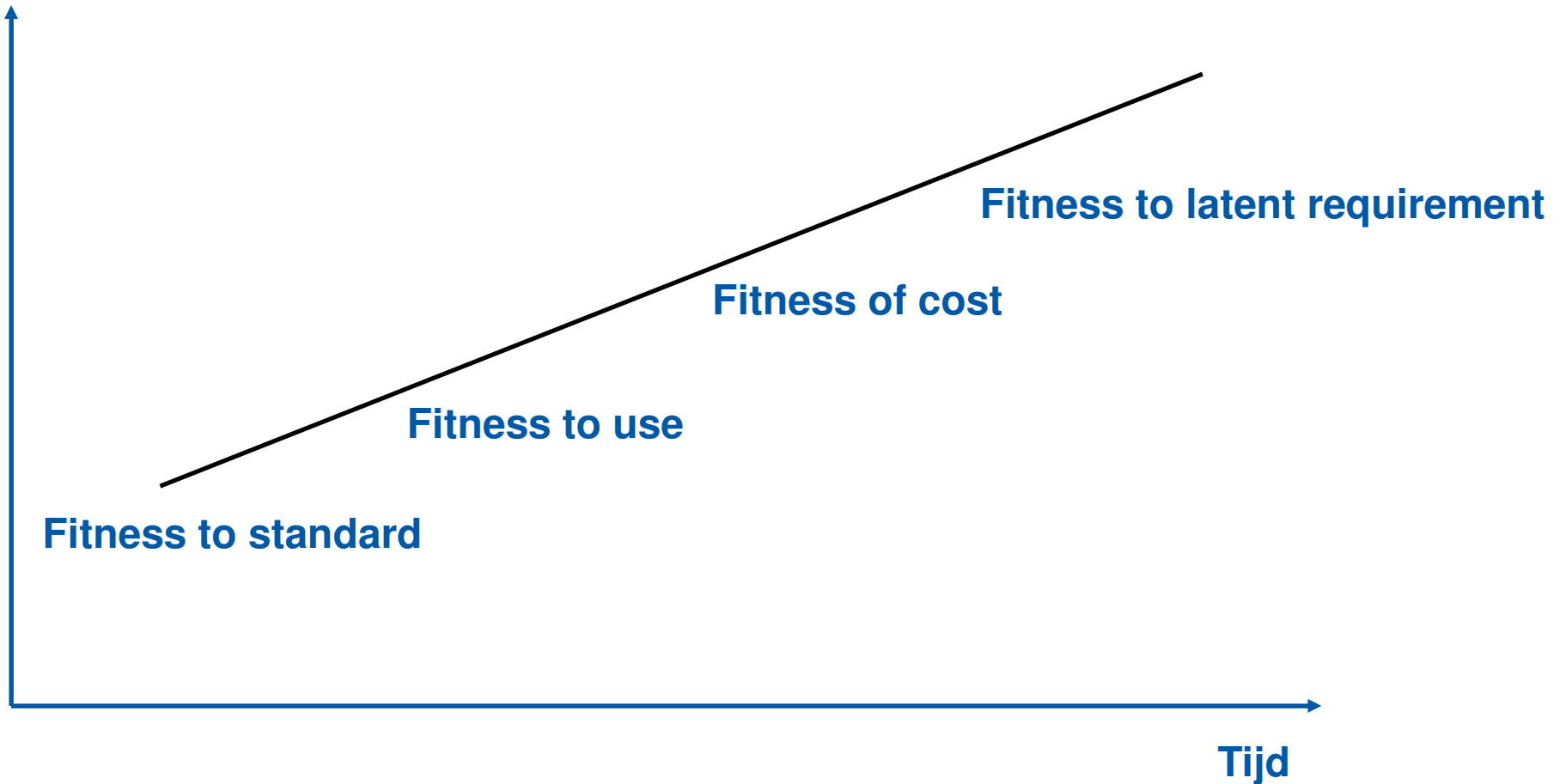
**Mijn grootste bezwaar bij vele vormen van kostenmanagement is de bijbehorende “excel-terreur”. Doen alle gepresenteerde getallen werkelijk terzake? Wie doorgrondt ze eigenlijk echt? Staan ze niet te ver af van de mensen die de kosten veroorzaken?**

## **Een definitie**

**Procesmanagement kan worden opgevat als een complex van waarden, opvattingen én van methoden en technieken, die erop gericht zijn om prestaties te optimaliseren**

# Procesmanagement in perspectief

Ontwikkeling



# Effecten van kwaliteitsmethoden op prestaties

## Prestatieniveau van organisatie

Methode	Laag	Middel	Hoog
Statistische Procesbeheersing (SPC)	0	0	0
Teamvorming op afdelingsniveau	+	0	-
Kwaliteitsmeetings	0	+	0
Aandacht van (top)management	-	0	+
Aandacht van middenmanagement	0	+	+
Benchmarking van processen	-	+	+
Training	+	+	-
Klantbetrokkenheid bij innovaties	+	+	-
Evalueren van technologie	0	+	-
Metten van effecten van Q-inspanning	0	+	0

# Nabeschuwing

**Veel procesverbeteringsprogramma's zijn aan erosie onderhevig**

**Procesmanagement wordt veelal separaat en functioneel ingevoerd**

**Het succes van procesmanagement staat of valt met de opstelling, het gedrag en de geloofwaardigheid van het seniormanagement**

**Procesmanagement staat voor de opgave “permanent georganiseerd leren”  
vorm en inhoud te geven**



# Op weg naar ABQM

**ABQM stelt dat procesverbeteringen ALTIJD gaan over kwaliteit én geld!**

**Een productiebedrijf wil de assemblageprocessen verbeteren. Het doel is een reductie van het afvalpercentage van 5% en het vergroten van de leverbetrouwbaarheid. Als eerste gaat het dan om de volgende twee vragen:**

- Wat zijn de belangrijkste kostenveroorzakers van het assemblageproces?**
- Welke kwaliteitsindicatoren geven een goed beeld omtrent de leverbetrouwbaarheid?**

## Vier fasen van ABQM

- **Fase 1: Strategie**
- **Fase 2: Procesontrafeling**
- **Fase 3: Quality en cost drivers**
- **Fase 4: Verbeteren en evalueren**

# Strategie...



# Een strategie is richtinggevend

**Strategie:**      **Wat wil ik worden en hoe wil ik zijn en vooral:  
welke stappen zet ik daartoe?**

Steeds gaat het om drie vragen:

1. Hoe oriënteert de organisatie zich op de mogelijkheden?
2. Hoe creëert men zowel de strategie als de omstandigheden om dit waar te maken?
3. Hoe implementeert men de gekozen strategie in relatie met de omstandigheden?

# Een strategie geeft focus

**Wat is eigenlijk een verbetering?**

**Strategische doelen moeten betrekking hebben op kwaliteit en op geld.**

**Het kan niet anders: bij strategie hoort lef, daadkracht en vastberadenheid!**

# Tien implementatievalkuilen

- **Strategie onduidelijk geformuleerd**
- **Strategie bevat inconsistenties**
- **Meer tijd nodig voor implementatie dan voorzien**
- **Bij de uitvoering doen zich onverwachte neveneffecten voor**
- **Aandacht van het management wordt afgeleid**
- **Onvoldoende managementexpertise voor uitvoering van strategie**
- **Onvoldoende leiderschap voor overwinnen van weerstand**
- **Middelen zijn onvoldoende of niet aangepast**
- **Onvoldoende planning en sequentiëring bij bepalen van acties**
- **Omstandigheden zijn veranderd tijdens implementatie**

# Procesontrafeling

**Procesmanagement is ontstaan als reactie op de functionele school, waarin werkzaamheden werden verbijzonderd naar de aard van de functies, handelingen of bewerkingen.**

**De vraag die in de jaren '80 opkwam was: in hoeverre is procesmanagement geschikt voor continue verbetering van de bedrijfsvoering?**

**Het antwoord kwam uit de hoek van de Management Accounting: de procesbenadering biedt (uiteindelijk) te weinig aanknopingspunten om gedurende langere tijd te kunnen verbeteren.**

# Definities

**Proces:**

Afdelingsoverschrijdende, sequentiële activiteitenverzameling die gezamenlijk leidt tot een gewenst doel.

**Activiteit:**

Afdelingsgeoriënteerde beschrijving van een procesonderdeel waarin productiemiddelen verbruikt worden en die leidt tot een volgende activiteit.

**Taak:**

Handeling binnen een activiteit.



# Omissies van procesmanagement

- **“Quick wins” zijn snel zichtbaar, maar dan houdt het snel op**
- **Processen definiëren en uitwerken is lastig en arbitrair**
- **Metten van de toegevoegde waarde van processen is moeilijk**
- **Processen zijn moeilijk te doorzien en inhoudelijk vaak complex**

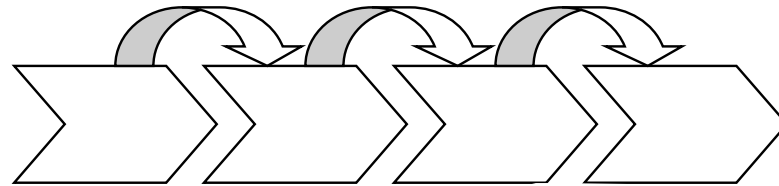
## De voordelen van de activiteitenbenadering

- **Activiteiten worden gemakkelijk begrepen**
- **Op activiteiten kun je makkelijk sturen en ze zijn daardoor beter beheersbaar**
- **Aan activiteiten kun je makkelijk zinvolle eigenschappen toedichten, zoals geld, kwaliteit, tijd, functionaliteit et cetera**

# Verbetertypologie

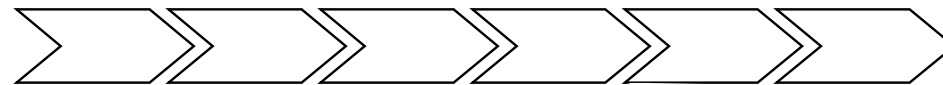
## QUICK WINS

Focus: procesoriëntatie  
Doelgroep: management  
Aantal activiteiten: weinig  
Mate van detail: procesniveau  
Omvang verbeterproject: klein



## STRATEGISCHE VERBETERING

Focus: activiteitenpools  
Doelgroep: strategisch management  
Aantal activiteiten: weinig  
Mate van detail: laag  
Omvang verbeterproject: klein



## OPERATIONELE VERBETERING

Focus: activiteiten  
Doelgroep: operationeel management  
Aantal activiteiten: veel  
Mate van detail: hoog  
Omvang verbeterproject: groot



## Vragen om activiteiten te inventariseren

1. **Wat is het werk dat gebeurt en welke middelen zijn daartoe nodig?**
2. **Welke gebeurtenis veroorzaakt het uitvoeren van de activiteit?**
3. **Hoe kan het resultaat van de activiteit omschreven worden?**
4. **Hoe kan de activiteit gemeten worden? Hoe kan het volume van het resultaat gemeten worden?**
5. **Wat beïnvloedt de benodigde inzet van middelen voor de uitvoering?**
6. **Van wie ben je afhankelijk?**
7. **Wie is afhankelijk van jou?**

# En dan..... Verbeteren!

verzamel de <b>relevante</b> feiten	bekijk deze feiten kritisch: 'vijf keer waarom'	<b>ontwikkel, installeer en onderhoud</b> de meest <b>practische, economische</b> en <b>effectieve</b> methode
-------------------------------------	--	--

Volgorde	1ste vraag "ist"	2de vraag: "soll"	actie	aspect
1) doel	wat is het doel?	waarom is het <b>nodig</b> ?	 <b>ELIMINEREN</b>	<i>processen</i>
2) plaats	waar wordt het uitgevoerd?	waarom wordt het <b>hier</b> uitgevoerd?	<b>COMBINEREN OF HERSCHIKKEN</b>	<i>plaatsen</i>
3) volgorde/tijd	wanneer wordt het uitgevoerd?	waarom wordt het <b>dan</b> uitgevoerd?		<i>volgordes</i>
4) persoon	wie voert het uit?	waarom doet <b>deze</b> persoon het?		<i>mensen</i>
5) middelen	hoe wordt het uitgevoerd?	waarom wordt het op <b>deze</b> wijze uitgevoerd?	<b>SIMPLIFICEREN</b>	<i>methoden</i>

# Cost en Quality drivers

**Cost drivers zijn factoren die het kostenniveau (afgeleid van de mate van verbruik van een activiteit) bepalen.**

**Quality drivers zijn maatstaven die op basis van een activiteitenanalyse bepalend zijn voor het succes of falen van een verbeteringsproject.**

**→ Waar het uiteindelijk om gaat is samenhang en balans**

## Roept u maar....

Ga uit van een productiebedrijf van koeken. Daarbinnen wordt het primaire productieproces aan een analyse onderworpen. Definieer vijf relevante cost drivers en vijf relevante quality drivers van de productie.

### Cost drivers:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

### Quality drivers:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

# Mogelijke drivers

Ga uit van een productiebedrijf van koeken. Daarbinnen wordt het primaire productieproces aan een analyse onderworpen. Definieer vijf relevante cost drivers en vijf relevante quality drivers van de productie.

## Cost drivers:

1. aantal vierkante meters productie-oppervlak
2. uren uitzendkrachten
3. aantal omstellingen
4. percentage voorraad
5. aantal productvariaties

## Quality drivers:

1. productie yield
2. percentage klachten
3. percentage afval
4. percentage retouren
5. klanttevredenheid



# Cost en quality drivers

**Hoe te berekenen?**

**Wanneer goed en wanneer slecht?**

**Hoe vaak en wanneer?**

**Wijze van rapporteren?**

**Wijze van meten?**

**Beschikbaarheid gegevens?**

**Betrouwbaarheid gegevens?**

**Wie maakt de rapportage?**

# Rapporteren over drivers

**Opzet van de rapportage eenvoudig en consistent?**

**Gemakkelijk begrijpbaar?**

**Balans?**

**Gemeten prestatie door de ontvanger van de rapportage te beïnvloeden?**

**Ontwikkelingen over de tijd getoond?**

**Onder- en bovengrenzen aangegeven?**

**De relatie tot de bedrijfsprocessen helder en e nduidig?**

**Prestatie zichtbaar?**

# Afspraken over drivers

- **Wie is verantwoordelijk voor de drivers?**
- **Wie is eindverantwoordelijk voor de drivers?**
- **Wie moet worden geraadpleegd over de drivers?**
- **Wie moet worden geïnformeerd over de drivers?**

# Leading en lagging

## Voorbeelden van leading drivers:

- Aantal functioneringsgesprekken
- Aantal verbeteracties
- Aantal gediplomeerde medewerkers
- Elektriciteitsverbruik

## Voorbeelden van lagging drivers

- Percentage ziekteverzuim
- Medewerkerstevredenheid
- Percentage klachten
- Milieubelasting

## De “zachte” (?) kant van ABQM-resultaten

1. Het bereiken van resultaten is zelden gestoeld op een logisch proces, doch vrijwel altijd een emotioneel duet.
2. Resultaten bereiken is samenwerken.
3. Authenticiteit is noodzakelijk om tot resultaten te komen, anders blijft men hangen in schijnzekerheden.
4. Resultaten moeten niet afgeleid zijn van complexe analyses; wèl van lef om tot een “eigen” vertaling van afgesproken doelen te komen.
5. Resultaten moeten verrijken: verrijking van het management, van de betrokkenen en van het netwerk.
6. Resultaten bereiken betekent: vasthouden aan de afgesproken marsroute.
7. Resultaatgericht werken is tonen dat je het meent!

## Op weg naar een verbeteringsvoorstel

**Alvorens aan de slag te gaan met het verbetervoorstel is het noodzakelijk om haarscherp met elkaar af te spreken wat het doel is van het voorstel en binnen welke kaders (tijd, middelen) het gerealiseerd moet worden.**

**Juist bij ABQM-projecten is het daarnaast nodig om vooraf zeer concreet invulling te geven aan de vormen waarin het topmanagement betrokkenheid zal tonen.**

**Bedenk er maar eens vijf.....**

# Betrokkenheid van het topmanagement

- Personen uit het topmanagement nemen zitting in het projectteam.
- Een afvaardiging van het topmanagement stelt zich beschikbaar als klankbordgroep.
- De top communiceert zeer regelmatig met de medewerkers die de verbetering uitvoeren.
- De top informeert de organisatie zeer regelmatig over de voortgang.
- Bij lastige afwegingen is de top direct paraat en durft dan knopen door de hakken.
- Het topmanagement stelt zich op als een team: men spreekt altijd “met één mond”.
- Wanneer het even tegenzit, houdt het topmanagement vast aan de ingezette koers.
- De top laat de wijze waarop de procesverbetering uitgevoerd wordt over aan het team.
- De top gunt het succes van de procesverbetering in zijn geheel aan het uitvoerend team.
- Personen uit het topmanagement zetten de individuele medewerkers uit het verbeter team in hun persoonlijke kracht.

# Het verbeteringsvoorstel

1. **Basisgegevens (onderwerp, kartrekker, deelnemers, datum etc.)**
2. **Omschrijving van de opdracht**
3. **Doel van de opdracht (niveaus van de CD's en de QD's!)**
4. **Eventuele neveneffecten op het gebied van kwaliteit**
5. **Benodigde inzet, mijlpalen en tijdspad**
6. **Initiële investeringen**
7. **Verwacht resultaat / verwachte terugverdientijd**
8. **Conclusie analyse beginsituatie**
9. **Eventuele tussentijdse aanpassingen**
10. **Paraaf van de sponsor van het voorstel**



# Vraag

**Zou je ABQM-verbeteringen moeten sturen op activiteiten of op resultaten?**

## **ABQM: ter overdenking**

- 1. Verbetering van resultaten loopt niet via een programma van onderzoek, stuur- en projectgroepen, maar via de normale werkorganisatie.**
- 2. Kijk uit met opleidingen ter verbetering van communicatie, managementstijl, klantgerichtheid en kwaliteit. Werkconferenties van bestaande teams gericht op het waarmaken van verbeterprojecten zijn een beter middel.**
- 3. Zie het middenmanagement als motor van ABQM.**
- 4. Begin niet aan een cultuurverandering, vraag de lijnorganisatie om betere resultaten en laat het werken aan betere resultaten de cultuur meetrokken.**