



# OP WEG NAAR EEN INSPIRERENDE BEDRIJFSVOERING

door Harry ter Braak

**Operational excellence is een begrip dat voortvloeit uit het denken over kwaliteit en lean organisaties. Steeds vaker kunnen organisaties niet meer tevreden zijn met wat ze leveren op een bepaald moment, omdat de eisen de volgende dag alweer hoger zijn. Dat stelt eisen aan een organisatie en de mensen die er werken. Eisen die ver voorbij een goed georganiseerde traditionele bureaucratie gaan en die inspelen op ambities van medewerkers en leiding. Eisen die een organisatie omvormen tot een omgeving die ook in de bedrijfsvoering voortdurend inspireert tot beter. In onze visie heeft operational excellence in organisaties betrekking op de situatie waarin de focus van de organisatie voortdurend gericht is op het produceren van producten en diensten die:**

- anticiperen op de behoefte van klanten (optimale klanttevredenheid creëren);
- de beste kwaliteit hebben (fouten verminderen, gedragen door de juiste grondhouding);
- voor de laagste prijs worden aangeboden (doorlooptijden verminderen, niet alleen door processen strak te trekken, maar ook door samenwerken met ketenpartners).

De grondhouding bij operational excellence is het streven naar continue verbetering van processen, met als doel te anticiperen op de behoefte van de klant, de beste kwaliteit en de laagste prijs. Organisaties waarin mensen zich niet laten ontmoedigen omdat de vraag onduidelijk en oneindig is. Doordat het moeilijk is voortdurend op een hoog niveau te presteren en de prijs daarvoor zo laag mogelijk te houden. Klanten worden bij deze organisaties steeds weer verrast door de manier waarop de organisatie inspelt op de ontwikkeling van hun behoeften. Ze ervaren de producten en diensten die ze afnemen, in vergelijking met het alternatieve aanbod in de markt, als uitermate goed. De prijs die ze ervoor moeten betalen is ronduit laag.

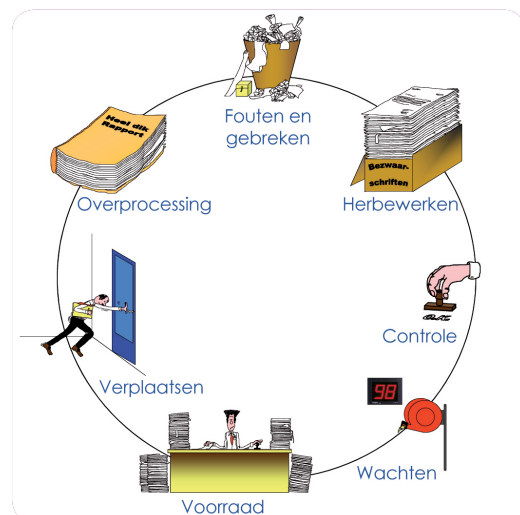


Hoe herken je organisaties die in staat zijn voortdurend dergelijke prestaties te leveren? Zijn het ADHD-organisaties? Nee, het zijn organisaties die de rust uitstralen in de wetenschap dat met de aanwezige houding en inzichten van de medewerkers en geïnspireerd door

hun leiding in de organisatorische omgeving waarin zij zitten, topprestaties niet uit kunnen blijven.

Dit soort organisaties onderscheidt zich doordat de grondhouding, het leveren van operational excellence, door de hele organisatie heen leeft. Dat zijn organisaties waarin de organisatorische context in termen van processen, procedures, structuren en werkwijzen, zo is ingericht dat leiding en medewerkers elkaar voortdurend uitnodigen en inspireren topprestaties te leveren. Het zijn ook organisaties die beschikken over de deskundigheid en vaardigheid om dat te kunnen. Ze zijn up-to-date geïnformeerd over de ontwikkeling van zowel praktische als wetenschappelijke

inzichten. Het zijn ten slotte ook organisaties waar de houding van leiding en medewerkers er een is om als de inspiratie ontbreekt, deze te zoeken en te realiseren. Het zijn ook organisaties die oog hebben voor wat wij wel noemen de 'dodelijke verliezen': verliezen in het bedrijfsvoeringsproces die de kosten hoger maken dan strikt noodzakelijk en die daarom vermijdbaar zijn. Dat geldt voor dienstverlenende bedrijven en productiebedrijven, maar ook voor overheden. Dergelijke organisaties zijn in staat hun bedrijfsvoering zo in te richten dat aan deze voorwaarden wordt voldaan.



Figuur: de 7 dodelijke verliezen

In het publieke domein brengt dat voor een deel van de activiteiten nog bijzondere opgaven met zich mee. Het begrip klanttevredenheid krijgt hier ook een andere betekenis. Het gaat meer om de waarde die de overheid voor de burgers in het algemeen toevoegt, dan om de waarde die voor de afnemer van de vergunning wordt gegenereerd. Burgers zijn lang niet altijd klant. Bij vergunningverlening en handhaving

bijvoorbeeld gaat het altijd om de verhouding tussen de burger of ondernemer, die een vergunning nodig heeft en diens omgeving, die door de vergunning beschermd wordt tegen ongewenste risico's. Denk daarbij onder meer aan bouwvergunningen waar onwetende gebruikers van gebouwen geen risico willen lopen of waar omwonenden geen milieurisico willen lopen. Niettemin vraagt operational excellence ook in deze omgeving in principe hetzelfde van de bedrijfsvoering.

Zoals gezegd, die bedrijfsvoering vraagt een organisatorische context die inspireert en geen onnodige bureaucratische trekjes heeft. Bedrijfsvoering, uitgevoerd door mensen die het tot hun taak rekenen hun eigen producten en diensten goed te kennen en te weten hoe de behoefte van de gebruikers zich ontwikkelt en dat die wijziging ook eisen stelt aan de ontwikkeling van producten en/of diensten. En niet alleen dat ze dat weten, maar ook dat hun houding daarop gericht is. De leiding tenslotte weet hoe ze zichzelf en haar mensen daartoe kan aanzetten.

Hoe kom je erachter of je zo'n organisatie bent? Waar verbeteringen nodig zijn om die situatie te bereiken? Niet door alleen maar een expert de situatie te laten beoordelen (hoewel we daartoe wel in staat zouden zijn, zouden wij dat nooit doen). Maar wel door met de mensen uit de organisatie een zelfaudit uit te voeren en te bepalen hoe het zit met de hiervoor genoemde dimensies van operational excellence vanuit organisatie, kennis en houdingsperspectief. ●



Jan Pieter Bijkerk, Kiwa

**kiwa**  
Partner for progress



## “LEF HEBBEN OM ECHT KEUZES TE MAKEN”

### Wie ben je?

Mijn naam is Jan Pieter Bijkerk, 43 jaar. Ik ben divisiedirecteur bij Kiwa.

### Wat betekent goede bedrijfsvoering voor jou?

Goede bedrijfsvoering betekent een goed evenwicht tussen een goed resultaat (financieel gezien) en een sfeer in het bedrijf waarin mensen zich kunnen ontwikkelen. Het ultieme doel is om de ontwikkeling van de medewerkers en de ontwikkeling van het bedrijf elkaar te laten versterken. Randvoorwaarden voor goede bedrijfsvoering zijn aan de ene kant omzet en aan de andere kant resultaat. Omzet betekent werkgelegenheid, een gezond financieel resultaat draagt bij aan continuïteit.

### Wat zijn voor jou de belangrijkste succesfactoren voor een excellente organisatie?

Leiderschap is de grootste succesfactor. Weten waar je naartoe wilt en weten wat je beperkingen zijn als bedrijf. Daarvoor moet je het lef hebben om echt keuzes te maken, dus 'schoenmaker blijf bij je leest'. Binnen Kiwa doen we alleen zaken die te maken hebben met kwaliteit, certificatie en binnenkort ook het afgeven van verklaringen en vergunningen. Als je dienstverlener bent, moet je bijvoorbeeld geen fabrikant worden.

### Wat is kenmerkend voor de aanpak binnen jouw organisatie en wat was het resultaat?

Binnen Kiwa werken we met de vier D's: *develop, decide, drive en deliver*. Bij alles wat we doen is dit het leidende principe. Ook sturen we op ondernemerschap, we creëren steeds kansen en zijn gericht op groei. Groei is het uitgangspunt, procesoptimalisatie is daarbij enkel een middel. Kiwa is de laatste zes jaar in omzet vervijfvoudigd. En dit willen we nog eens verdubbelen voor 2015. Onze ambitie is groot, dat vraagt veel van ons allemaal maar geeft bovendien veel ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. Alleen zo kunnen we de goede dingen ook goed blijven doen. Want we realiseren ons dat een groei in resultaat niet kan zonder een hoogwaardig niveau van dienstverlening.