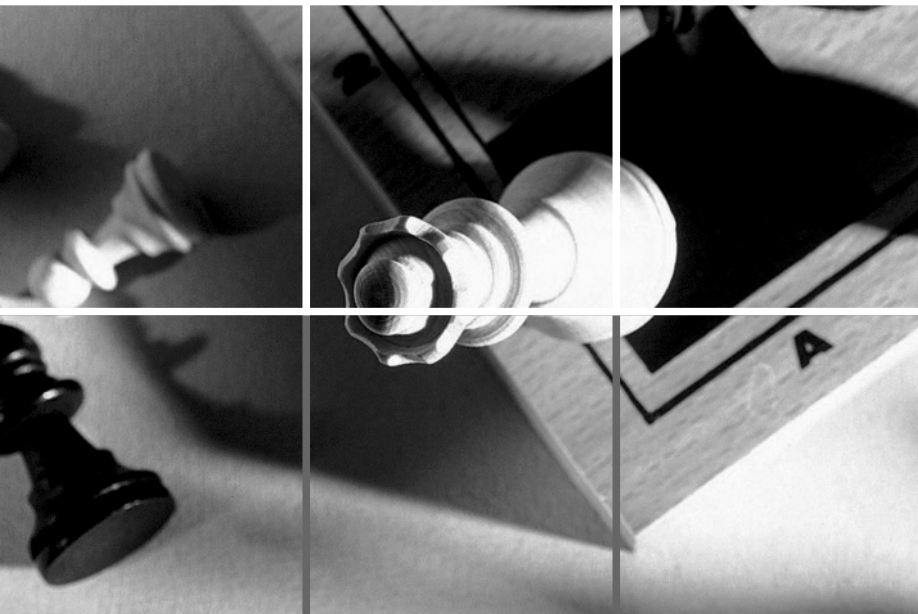


*LEAN MANAGEMENT EN  
ORGANISATIE  
DOELSTELLINGEN*



*A c c e n t*  
*Organisatie Advies*

**Auteur**

Drs. Carla van der Weerdt - Norder RA  
Accent Organisatie Advies B.V.

E-mail: [info@accentadvies.nl](mailto:info@accentadvies.nl)

Web: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)

Copyright © 2010 Accent Organisatie Advies B.V.



*A c c e n t*  
*Organisatie Advies*

**V**oor een succesvolle inzet van de lean filosofie in een organisatie zijn scherpe doelstellingen essentieel. In lean management staat het elimineren van verspillingen centraal. Verspillingen zijn alle activiteiten die niet bijdragen aan de klantwaarde en dus aan de doelstellingen van de organisatie. Bij diverse organisaties waar wij lean management opdrachten uitvoeren, merken we dat de doelstellingen in organisaties evenals de bijbehorende performance indicatoren vaak niet scherp geformuleerd zijn.

Op het niveau van de totale organisatie zijn de missie en visie meestal wel gedefinieerd; de missie is vaak ook wel vertaald naar doelstellingen, maar die zijn niet altijd scherp geformuleerd en daardoor dus moeilijk meetbaar. Dit is ook niet eenvoudig voor alle organisaties, waarbij het voor non-profit organisatie vaak moeilijker is dan voor commerciële organisatie.

Op proces- of afdelingsniveau zijn de doelstellingen vaak nog minder scherp geformuleerd. Op hoofdlijnen heeft iedereen wel een idee wat de doelstellingen zijn, maar de sturing hierop is niet sterk, met name niet in non-profit organisaties.

Dit betekent niet dat de activiteiten in een organisatie zonder scherpe doelstellingen geen toegevoegde waarde hebben: iedereen doet zijn best en streeft de belangrijkste doelstellingen van de organisatie na. De inzet van alle mensen is hierin belangrijk en alle medewerkers leveren graag toegevoegde waarde.

Vaak blijkt echter vrijwel iedereen een gebrek aan tijd te hebben, waardoor we niet of nauwelijks de tijd nemen om kritisch stil te staan bij de echte toegevoegde waarde van de activiteiten. Het is de vraag of alle activiteiten voldoende bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie: doen we de juiste dingen in relatie tot de doelstellingen (effectiviteit) en doen we deze dingen op een efficiënte (en duurzame) wijze. Vooral in grote organisaties merken we dat mensen erg veel tijd besteden aan activiteiten die in

feite weinig bijdragen. Maar hoe weten we in welke mate onze activiteiten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen indien deze niet scherp zijn gedefinieerd en indien de impact van de activiteiten op de doelstellingen (de performance indicatoren) niet wordt gemeten? En als we de bijdrage niet goed kunnen meten, op basis waarvan besluiten we dan om deze activiteiten niet meer uit te voeren? Zo blijven we vaak in een vicieuze cirkel hangen.

Bij organisaties waarin geen scherpe doelstellingen en performance indicatoren zijn gedefinieerd, zien wij lean management initiatieven meestal stranden. Dat is erg jammer, omdat lean management zoveel potentieel biedt voor organisaties (zowel profit als non-profit).

Indien zowel de doelstellingen van de organisatie, als ook de doelstellingen van de processen en de afdelingen scherp zijn gedefinieerd, kan door iedereen continu worden afgewogen of de activiteiten bijdragen aan de doelstellingen. Bovendien kan met gebruik van de juiste performance indicatoren de toegevoegde waarde van de activiteiten worden gemeten.

Het scherp formuleren van de doelstellingen en het gebruik van duidelijke performance indicatoren is niet moeilijk. Vaak wordt dit veel te complex gemaakt, waardoor er teveel performance indicatoren worden gedefinieerd die vervolgens niemand meer actief gebruikt. Eenvoud en duidelijkheid zijn hierin essentieel, als het geheel van performance indicatoren te complex wordt gemaakt begrijpen slechts weinig mensen het en wordt sturing onmogelijk.

Het zijn niet alleen de financiële performance indicatoren die belangrijk zijn voor de doelstellingen.. Onderstaand schema geeft een overzicht van de belangrijkste performance indicatoren die de realisatie van de doelstellingen bepalen. Deze performance indicatoren moeten uiteraard per type organisatie specifiek worden gemaakt, maar in grote lijnen zijn ze eenvoudig te vertalen naar individuele organisaties.

## Hoofddoelstellingen (b.v. winstgevendheid, maatschappelijke doelstellingen, etc)

Strategie & financiën	Klanttevredenheid	Operations	Werknemerstevredenheid
<b>KPI's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaat</li> <li>• Resultaatmeting overige strategische doelstellingen</li> <li>• Omzet</li> <li>• Kosten</li> <li>• Cash flows</li> <li>• Rolling forecast</li> </ul>	<b>KPI's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheid</li> <li>• Klachten</li> <li>• Retouren</li> <li>• Servicekosten</li> </ul>	<b>KPI's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitval / afval/ fouten%</li> <li>• Efficiency</li> <li>• Levertijd</li> <li>• Doorlooptijd</li> <li>• Beschikbaarheid</li> <li>• Kosten operations</li> <li>• Kwaliteitskosten</li> </ul>	<b>KPI's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziekteverzuim</li> <li>• Verloopcijfers</li> <li>• Werknemers- tevredenheid</li> </ul>

Het gebruik van scherp geformuleerde doelstellingen en de juiste performance indicatoren is belangrijk voor het succes van lean management in een organisatie. Ten eerste omdat zonder duidelijke doelstellingen (inclusief de klantwaarde) het onduidelijk is wat de verspillingen zijn. In lean management staat het elimineren van verspillingen centraal. Verspillingen zijn alle activiteiten die niet bijdragen aan de klantwaarde en dus aan de doelstellingen van de organisatie. Ten tweede is het belangrijk om bij ieder verbetervoorstel in het kader van lean management na te gaan wat het effect van de wijzigingen zal zijn op de performance indicatoren. Een verbeteractie kan een positief effect hebben op een bepaalde performance indicator, maar als het negatieve effect op een andere performance indicator groter is, is het meestal niet verstandig om deze verbeteractie door te voeren.

Wordt met deze scherpe doelstellingen en de performance indicatoren alle creativiteit uit de organisatie en uit de mensen gehaald? Nee, zeker niet. De creativiteit en innovatiekracht moeten absoluut worden gehandhaafd. Dit kan worden gewaarborgd door alle medewerkers continu te betrekken bij de realisatie van de doelstellingen. Door een goed gebruik van de performance indicatoren en de duidelijke communicatie hiervan naar de medewerkers, ontstaat meer betrokkenheid (en creativiteit) bij de medewerkers. Het is ook belangrijk om de medewerkers uit te nodigen om mee te denken hoe de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden en welk effect bepaalde initiatieven zullen hebben op de performance van een organisatie.

seerd kunnen worden en welk effect bepaalde initiatieven zullen hebben op de performance van een organisatie.

## Conclusie

Het scherp formuleren van de doelstellingen van een organisatie, het meten van de toegevoegde waarde van activiteiten op deze doelstellingen en een goede communicatie hierover in de organisatie, zijn essentieel voor een succesvolle implementatie van lean management. Met scherpe doelstellingen en performance indicatoren kunnen verspillingen goed gedefinieerd en geëlimineerd worden. De inzet van de lean filosofie zal vervolgens belangrijk bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie!

## Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)