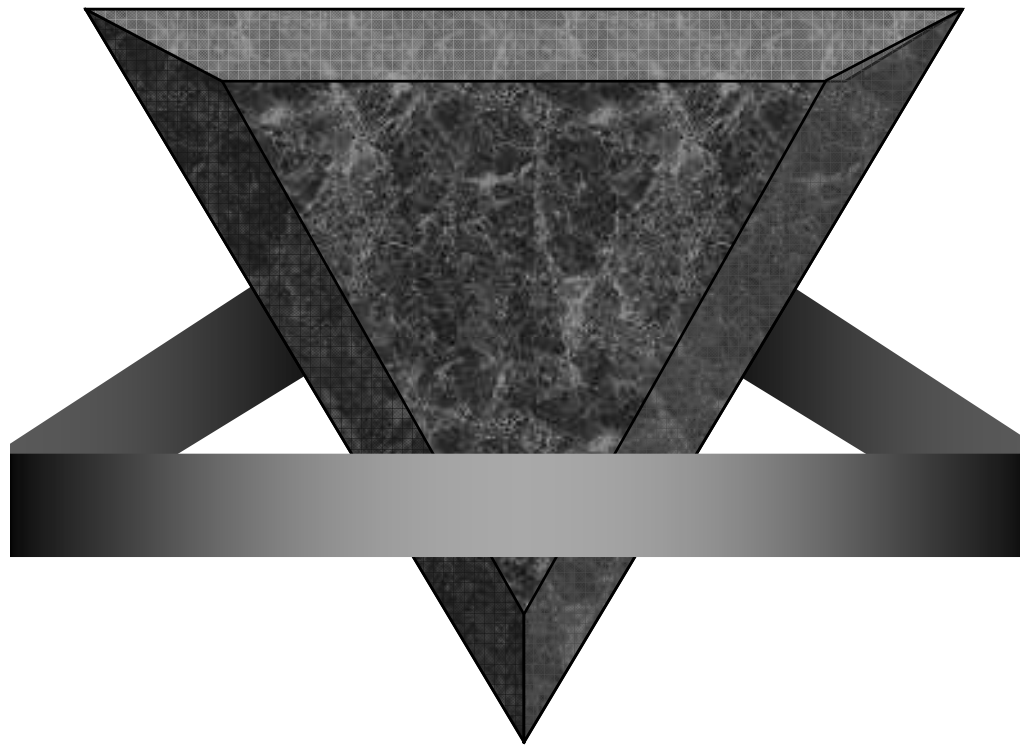
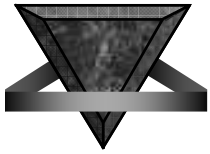




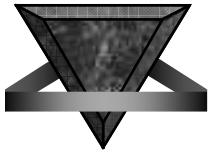
Beginnelsen van management voor juristen

Praktijkcollege KULeuven
Academiejaar 2008-2009



Inhoud praktijkcollege

- ✓ managen is
 - plannen (5/11/2008)
 - cyclus beleids(uit)voering
 - planningsproces: strategische en operationele planning
 - organiseren (17/11/2008)
 - bedrijfsorganisatievormen
 - voornaamste organen in bedrijven en overheidsdiensten, en hun relatie tot de managementfunctie
 - meten (3/12/2008)
 - single, double en meta loop
 - belang van performantiemeting en -monitoring
 - enkele mogelijke meet- en stuurinstrumenten
 - balanced scorecard
 - analytische boekhouding
 - tijdsbeheerssysteem
 - EFQM framework en Common Assessment Framework
 - risico-analyse en -beheer



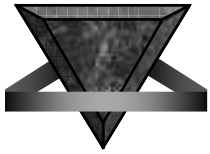
Inhoud praktijkcollege

- ✓ managen is
 - sturen
 - marketing (15/12/2008)
 - financieel beheer (16/2/2009)
 - informatiebeheer (16/2/2009)
 - leidinggeven (2/3/2009 en 16/3/2009)
 - human resources beleid (HR-beleid)
 - coaching en motivatie van medewerkers
 - permanente verbetering
 - bij dit alles, mede bepalen van de organisatiecultuur (16/3/2009)



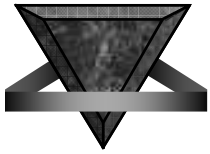
Studiemateriaal en werkwijze

- ✓ het praktijkcollege wordt gegeven aan de hand van slides
- ✓ bij het einde van elk praktijkcollege wordt een papieren versie ter beschikking gesteld van de slides die tijdens het daaropvolgende praktijkcollege zullen worden besproken
- ✓ een gecumuleerde, elektronische versie van de reeds ter beschikking gestelde slides, met in bijlage een lijst van aanbevolen lectuur kan worden afgeladen op [www.law.kuleuven.be/icri/frobben/publication list.htm](http://www.law.kuleuven.be/icri/frobben/publication%20list.htm)
- ✓ de deelnemers kunnen aldus de relevante slides vóór elk praktijkcollege doornemen, zodat tijdens de praktijkcolleges de nodige tijd kan worden besteed aan discussie en het beantwoorden van vragen

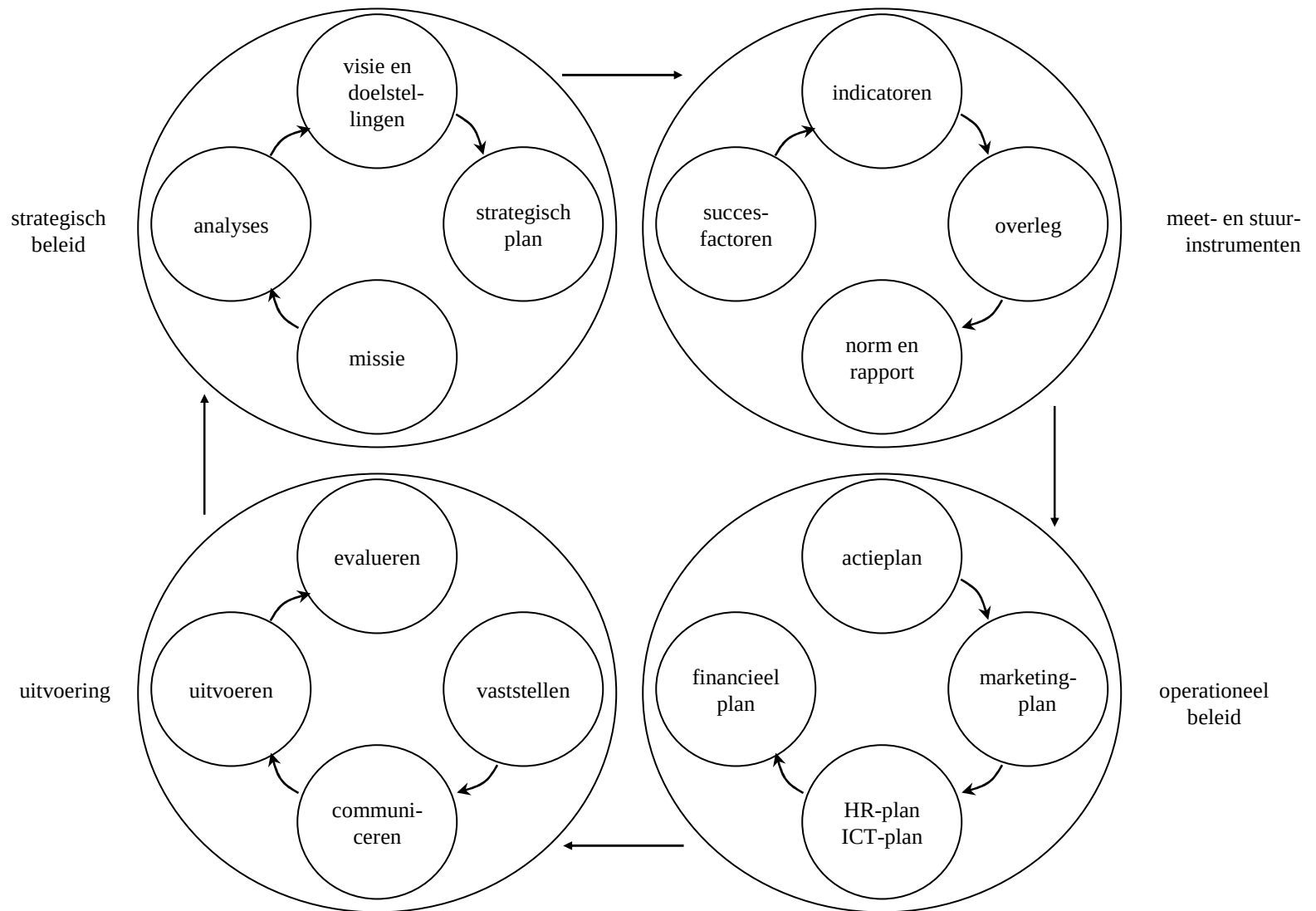


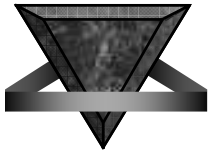
Studiemateriaal en werkwijze

- ✓ het eerste anderhalf uur van elk praktijkcollege wordt besteed aan een toelichting van de slides
- ✓ het laatste half uur van elk praktijkcollege wordt besteed aan het concreet inoefenen van een aantal toegelichte inzichten door de interactieve toepassing ervan op een concrete organisatie, zijnde de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA)



Cyclus beleids(uit)voering



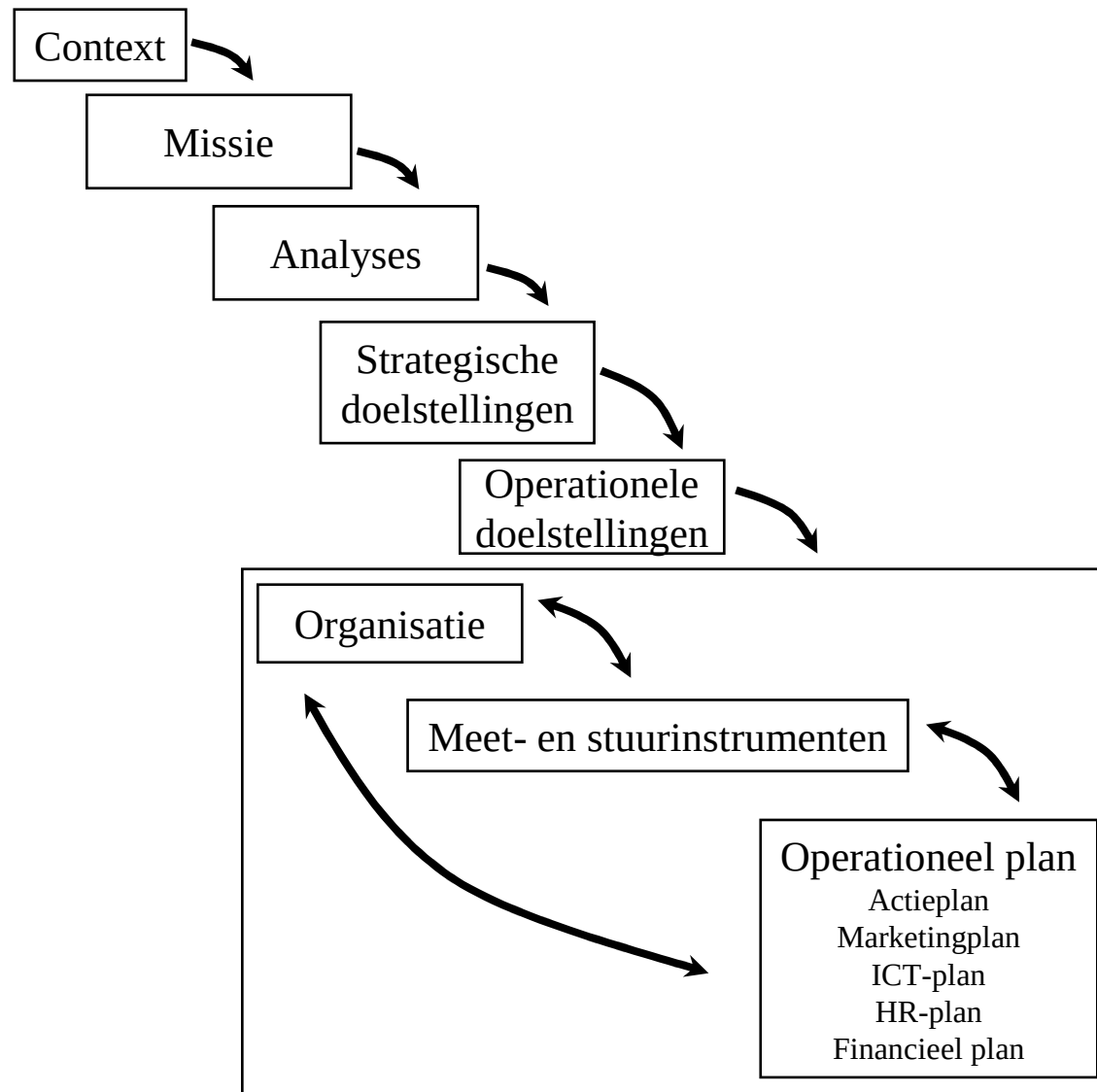


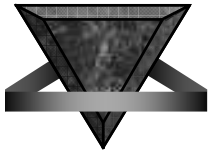
Soorten plannen

- ✓ strategisch plan
 - missie en strategische doelstellingen
 - perspectief van 3 à 5 jaar, met jaarlijkse actualisering
 - bedrijfswijde impact
- ✓ operationeel plan
 - operationele doelstellingen ter concretisering van strategische doelstellingen
 - perspectief van 1 à 3 jaar, met driemaandelijks à jaarlijkse actualisering
 - wijze waarop operationele doelstelling zullen worden gerealiseerd op het vlak van
 - kernactiviteiten
 - marketing
 - informatie- en communicatietechnologie (ICT)
 - human resources (HR)
 - financiële middelen



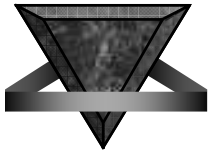
Overzicht planningsproces





Missie

- geeft richting en stelt tegelijk grenzen (focus)
- bevat
 - wat de organisatie doet, welke toegevoegde waarde ze levert (doel)
 - voor wie ze dat doet (doelgroep)
 - in grote lijnen, hoe ze dat doet (activiteiten, waarden)
- voorbeelden van missies
 - Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer (zie <http://www.privacycommission.be/nl/commission/about/> - Rubrieken Visie en Missie)
 - De Lijn (zie <http://www.delijn.be/over/missie/index.htm>)
 - Vlerick Leuven Gent Management School (zie <http://www.vlerick.be/en/about/mission.html>)
 - Amerikaans advocatenkantoor Pentiuk, Couvreur & Kobiljak (zie www.pck-law.com/law_firm_mission.htm)

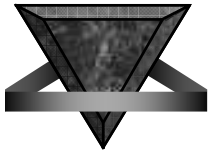


Missie Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer

De Commissie wil er met haar invloed mee voor instaan dat eenieders fundamentele recht op persoonlijke levenssfeer evenwichtig wordt beschermd bij de verwerking van persoonsgegevens. Evenwichtig, omdat moderne technologieën die persoonsgegevens verwerken het welzijn van de burgers ook kunnen verhogen.

De Commissie verstrekt daartoe adviezen en geeft aanbevelingen, verleent machtigingen, controleert de manier waarop persoonsgegevens worden verwerkt, informeert en verleent bijstand.

Om ervoor te zorgen dat de burgers deze technologieën kunnen vertrouwen, wil de Commissie de burgers bovendien wijzen op hun rechten.



Missie Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer

De Commissie wil ook de – openbare en private – gebruikers van dergelijke technologieën

- bewust maken van de grondrechten van burgers;
- die grondrechten doen respecteren;
- de informatieveiligheid en privacy van burgers doen waarborgen met concrete maatregelen.

De Commissie wil daarbij nationaal en internationaal

- optreden als een erkend leider;
- fungeren als referentiecentrum;
- relevante regels voor informatieveiligheid en bescherming van de persoonlijke levenssfeer helpen opstellen;
- de naleving van die normen bewaken en bevorderen.



Missie De Lijn

De Lijn wil uw vaste reisgezel zijn voor uw verplaatsingen naar het werk, naar de school en tijdens uw vrije tijd.

We streven naar kwaliteitsvol en klantgericht openbaar vervoer.

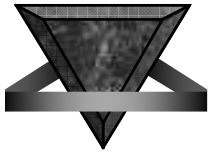
Daarbij besteden we veel aandacht aan een stipte, betrouwbare en snelle dienstverlening met voldoende capaciteit, frequentie en veiligheid.



Missie Vlerick Management School

Vlerick Leuven Gent Management School is an international academic school of management that aims to make an important contribution to professionalising management and encouraging entrepreneurship.

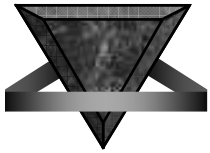
The school realises this mission through rigorous and relevant scientific research and by offering a large range of high-quality management courses with a specific European dimension. We welcome students, managers and organisations from all over the world.



Missie Vlerick Management School

The basic values applied by the Vlerick Management School in order to accomplish this mission are:

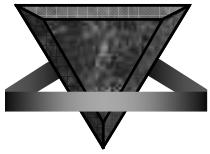
- ✔ synthesis: Vlerick Leuven Gent Management School's added value can be found in the productive interaction between scientific knowledge and practical management experience. Clients will find the School a professional partner for discussion and will be able to further develop their own ability to synthesise during meaningful dialogues with lecturers, researchers and fellow students. They can rely on the School fulfilling its role as watchdog with regard to new management theories and concepts, as well as to the best practices from within the corporate world. The school commits itself to synthesising its research and training activities and to developing forward-looking and relevant management models. An interdisciplinary approach is essential for this.
- ✔ sense of entrepreneurship: Vlerick Leuven Gent Management School wishes to share with its clients its belief in the value of the sense of entrepreneurship. The community can expect the School to play an active role in encouraging a sense of entrepreneurship and innovation. It wishes to be a central meeting place for entrepreneurs and researchers to discuss a unifying theme. Internally as well, the School creates an environment that encourages innovation. In order to realise this, employees are given the necessary freedom and means to develop breakthrough innovations, which may arise from individual creative minds and talents as well as from effective teamwork.
- ✔ integrity and autonomy: Vlerick Leuven Gent Management School is convinced that integrity is a fundamental value for every organisation as well as for that organisation's management. The community can expect the School to contribute to the development of an ethical conscience in all its activities and in its relationship with all its stakeholders. To achieve this, we pay particular attention to the social responsibility of managers and organisations. As a scientific institution, for example, we actively take part in the debate on corporate responsibility and corporate social responsibility. We have also incorporated this theme in our course activities. You should clearly sense that we acknowledge and apply a coherent and explicit value system in every contact with the School. Freedom of expression is of vital importance for an academic institution like ours. Vlerick cherishes its autonomous position and approaches its environment in an objective and unbiased manner.
- ✔ respect for diversity: Vlerick makes maximum use of the richness provided by the diversity of its clients. For its part, the School wants to guarantee its clients an environment that respects and promotes diversity. In turn, this should increase their ability to deal with diversity.
- ✔ customer orientation: students, participants, organisations and the community can rely on the School to take their desires and needs as a basis for the development of educational programmes and the definition and execution of research projects. Empathy for the client is the fundamental attitude of the School's staff members.



Missie Amerikaans advocatenkantoor

Our mission is to provide our clients with the finest legal service through zealous and aggressive representation, personal attention and professional diligence. When our clients succeed, we succeed. We strive to make lasting relationships with our clients, and do so by being guided by the following principles:

- our clients deserve our personal and timely attention. Calls are returned promptly. We must be accessible. When our clients need us, we must be there for them. To that end, we each have cellular telephones and email access, and make ourselves available, even while on vacations.
- our work must be thorough and effective. We are zealous advocates for our clients. They depend on us to aggressively pursue their goals, leaving no stone unturned. Whether in the courtroom or in our research and pleadings, we strive to find ways to best advance the client's cause.
- we are counsellors as well as advocates. We communicate in clear language that our clients understand. We advise as well as represent. Our clients deserve to know what we do, why we do it, and how it benefits them.
- our clients are entitled to professionalism from us. We ascribe to the highest professional ethics, and protect their confidences from improper disclosure. Their secrets are safe with us.
- our clients need to know what lies on the legal horizon. We stay abreast of developments in the law and inform our clients of how these changes may affect them.
- our legal services need to be affordable. We use technology and procedures to minimize costs wherever possible.
- our clients' interests are paramount. They are the reason we exist as a firm, and within the bounds of professional ethics, we pursue their interests relentlessly.

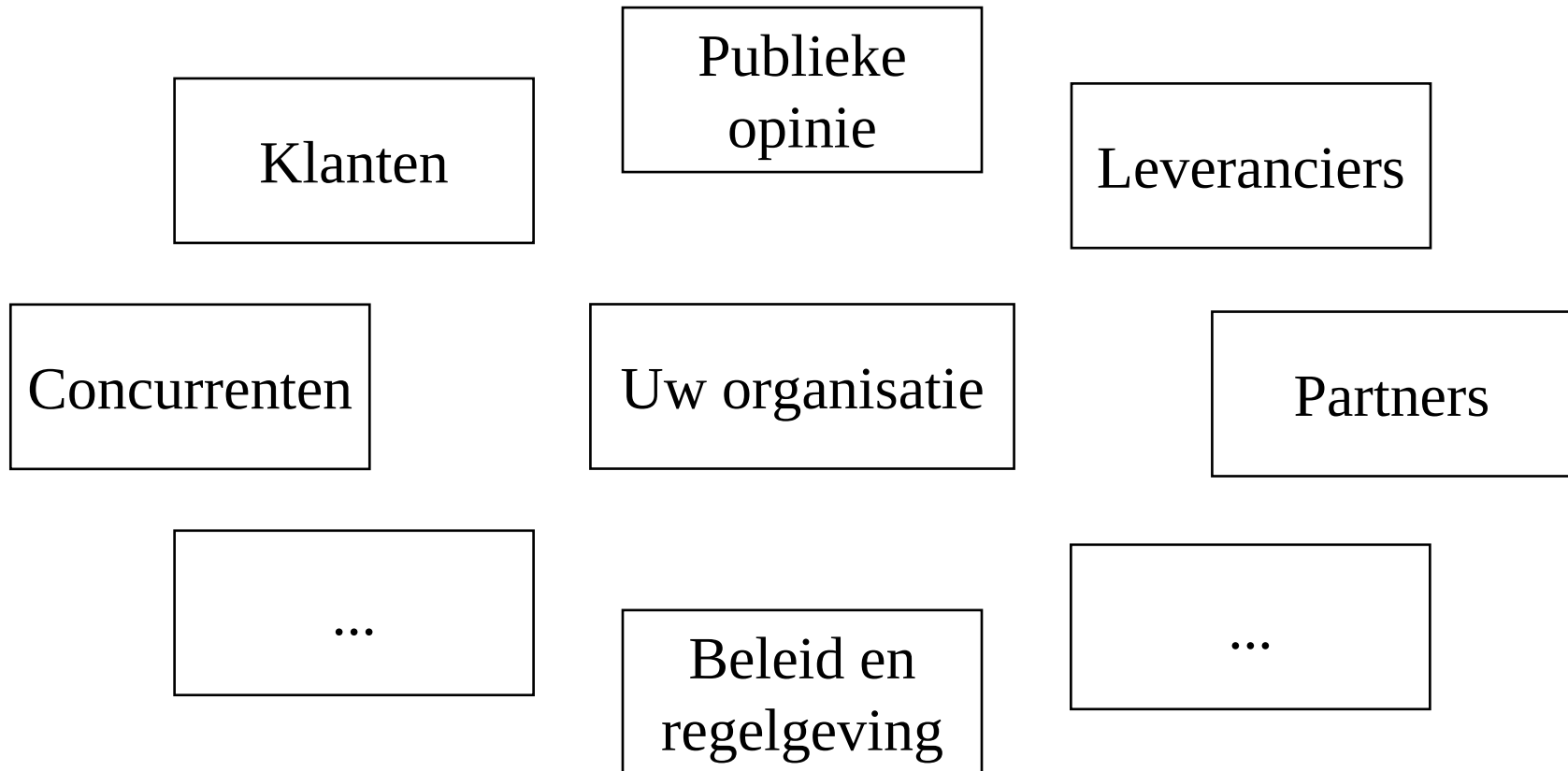


Analyses

- ✓ omgevingsanalyse
- ✓ trendsanalyse
- ✓ marktanalyse
- ✓ concurrentie-analyse
- ✓ feedback
 - klantentevredenheid
 - imagostudie
 - medewerkerstevredenheid
 - bedrijfscultuuranalyse
- ✓ doorlichting eigen organisatie (EFQM, CAF, ...) (zie lager bij onderdeel 'Meten')
- ✓ risico-analyse (zie lager bij onderdeel 'Meten')
- ✓ als basis voor een globale SWOT-analyse



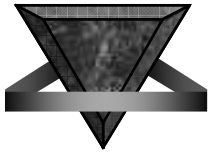
Omgevingsanalyse





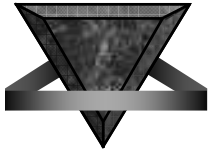
Trendsanalyse

- ✓ demografische ontwikkelingen
- ✓ economische ontwikkelingen
- ✓ maatschappelijke ontwikkelingen
- ✓ politieke ontwikkelingen
- ✓ juridische ontwikkelingen
- ✓ technologische ontwikkelingen
- ✓ toenemend milieubewustzijn
- ✓ ...



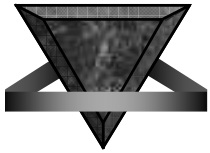
Marktanalyse

- geografische afbakening
- indeling in deelmarkten (segmenten)
- schatting van de omvang en de groeimogelijkheden van elk deelmarkt en keuze van de te bedienen doelmarkten
- fase in de levenscyclus van product/dienst
 - startfase: gunstige maar riskante startmogelijkheden
 - groeifase: uitgesproken gunstige startmogelijkheden
 - verzadigingsfase: alleen startmogelijkheden bij specialisatie
 - verouderingsfase: zeer geringe startmogelijkheden
- zie ook lager bij onderdeel 'Marketing'



Concurrentieanalyse

- ✓ intensiteit van concurrentie is afhankelijk van
 - rivaliteit tussen bestaande organisaties
 - bedreiging door substituten
 - onderhandelingspositie/macht van klanten
 - onderhandelingspositie/macht van leveranciers
 - bedreiging door nieuwe toetreders
- ✓ concurrentieanalyse en strategie
 - differentiatiestrategie
 - welke meerwaarde creëer je voor de klant ?
 - waarin ben jij beter dan de concurrenten ?
 - lage kostenstrategie
 - structureel voordeel op kostenvlak
 - focusstrategie
 - in welk deel van de markt of in welke product/dienstlijn wens je te specialiseren ?
 - preëemptieve strategie
 - ben je in staat een nieuw product als eerste op de markt te brengen ?
- ✓ zie ook lager bij onderdeel 'Marketing'



Feedback: hoe zien anderen u ?

- extern (zie ook lager bij onderdeel ‘Marketing’)
 - klantentevredenheidsmeting
 - imagostudie
- intern (zie ook lager bij onderdeel ‘Organisatiecultuur’)
 - medewerkerstevredenheidsmeting
 - bedrijfscultuurmeting
- zowel objectieve feiten als perceptie
 - objectieve feiten: evolutie omzetcijfer en marktaandeel, persartikels, aantal spontane sollicitaties, ziekteverzuim, personeelsverloop, klachten, ...
 - perceptie: telefonisch of schriftelijke enquêtes, interviews, ...



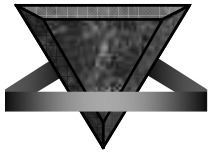
SWOT-analyse

	Interne factoren	Externe factoren
+	Sterkte (strength)	Opportuniteit (opportunity)
–	Zwakte (weakness)	Bedreiging (threat)



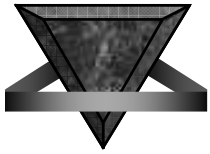
SWOT-grid

	Opportuniteit	Bedreiging
Sterkte	investeer	verdedig
Zwakte	investeer of desinvesteer	beperk de schade



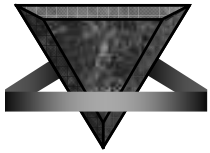
Analyses en bepaling van strategische doelstellingen

- ✓ betrek er de juiste mensen bij
 - wie beschikt over relevante informatie ? (beheerders, topkader, medewerkers met direct klantencontact, klanten, ...)
 - wie is belangrijk bij de realisatie van de doelstellingen (buy-in) ?
 - wie wordt in de organisatie aanzien als sleutelfiguur of spreekbuis ?
 - externe inbreng als motor of bewaker van methode ?
- ✓ gebruik een iteratief proces
- ✓ maak een breuk met de normale routine, denk buiten het gewone kader
- ✓ vertaal naar SMART-doelstellingen
- ✓ communiceer binnen de organisatie
 - tijdens de doelstellingenbepaling
 - na de doelstellingenbepaling



SMART doelstellingen

- ✓ **specific**
 - duidelijk en interpretatievrij
 - concreet
- ✓ **measurable**
 - eenduidige definitie van meetmethode
 - betrouwbaar meetsysteem
- ✓ **achievable and agreed**
 - uitdagend maar haalbaar: goede kans op succes mits een redelijke inspanning
 - afgesproken met de uitvoerder, niet opgedrongen
- ✓ **relephant and realistic**
 - doelstelling draagt bij tot het bereiken van de missie
 - uitvoerder heeft een bepalende impact op de doelstelling
- ✓ **time-related**
 - duidelijk vastgelegd wanneer de doelstelling moet behaald zijn



SMART doelstelling: voorbeeld

Doelstelling voor de afdeling Exploitatie:

Reduceer de algemene kosten tot 3% van de omzet tegen 31 december van volgend jaar.

specific

algemene kosten tot afgesproken niveau brengen, dus bijvoorbeeld niet de kwaliteit van de aangekochte grondstof verlagen

measurable

3% van de omzet

gegevens kunnen worden opgevolgd door boekhouding

achievable and agreed

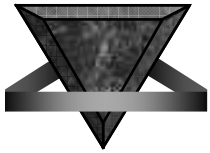
3 % is wat de concurrentie kan, dus haalbaar

relevant and realistic

de doelstelling is bedoeld voor operationele dienst, niet voor de boekhouding of de personeelsdienst (wie heeft impact op de kosten ?)

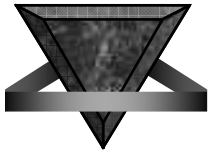
time-related

tegen 31 december van volgend jaar



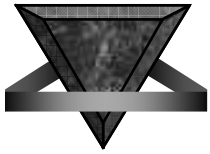
Van strategisch naar operationeel

- ✔ formuleer SMART doelstellingen op strategisch niveau en detailleer naar SMART doelstellingen op operationeel niveau
- ✔ bepaal indicatoren, parameters ... (zie lager bij onderdeel 'Meten')
- ✔ bepaal een verantwoordelijke voor elke operationele doelstelling
- ✔ spreek een systematiek en frequentie af voor de opvolging van de doelstellingen
- ✔ bewaar de interne coherentie door overleg en samenwerking



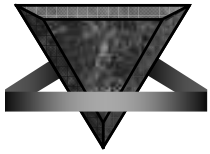
Voorbeeld

- strategische doelstelling
 - op 31/12/2011 geeft 85% van onze gebruikers aan dat ze tevreden tot zeer tevreden zijn over onze dienstverlening
- afgeleide operationele doelstellingen
 - versnelling dossierbehandeling:
de behandelingstijd van een dossier zal verkort worden tot
21 dagen in 2009
14 dagen in 2010
10 dagen in 2011
 - uitbreiding beschikbaarheid adviesuren tot
25 uur per week in 2010
30 uur per week in 2011



Operationeel plan voor nastreven van doelstellingen

- ✓ actieplan mbt kernactiviteiten
- ✓ marketingplan
- ✓ ICT-plan
- ✓ HR-plan
- ✓ financieel plan



Actieplan mbt kernactiviteiten

- ✓ ingedeeld volgens strategische doelstellingen en operationele doelstellingen
- ✓ per operationele doelstelling
 - exhaustieve lijst van taken, via stapsgewijze verfijning
 - continuïteitstaken
 - zo nodig, aanduiding van specifieke taken voor het lopende jaar
 - zo nodig, aanduiding van subtaken van specifieke taken voor het lopende jaar
 - met aanduiding van de verantwoordelijke afdeling of persoon
 - met planning op een trimestriële basis
 - plaats voor de opvolging op trimestriële basis van de uitvoering van al deze taken



Voorbeeld actieplan

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help							G	H	I	J	K	L	M
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Strat	Indi cat or	Uw P-C ref	Code actie	Actie		Veran twoor delijk e	Betrokken (Inhoud en Wie)	T1	T2	T3	T4	
2	0	P		1,000	De afdeling structureren								
3	0	P		1,100	Jobarchitecturen vastleggen (ARCHITECTEN)		JPL	JPL	O.K.				
4	0	P		1,200	Jobarchitecturen nagaan en eventueel aanpassen aan de nieuwe structuur		VD	MT		O.K.			
5	0	P		1,300	Organogram uittekenen en invullen		VD	MT,RE	O.K.	O.K.			
6	0	P		1,301	Competentie weblogic en MQ series verwerven		JPL				X	X	
7	0	C		1,400	Vacatures invullen		RE	MT,RE	?	I	X	X	
8	0	P/C		1,500	Overlegplatforms definiëren en stimuleren (o.a. COMPLAN)		DC	MT,KB,Prod	?	?			
9	0	467 P		1,600	Horizontale groep architecten opstarten (O.O.)		JPL	MT,PL	O.K.	O.K.			
10	4	P		1,700	Competentiecentra opzetten								
11	4	P/C		1,701	Competentiecentrum UME opzetten		AM	MW,KB		I	X	X	
12	4	P/C		1,702	Competentiecentrum XML opzetten		MDD	MW,KB			X	X	
13	4	P/C		1,703	Competentiecentrum OO opzetten		JPL	ARH,KB				X	
14	4	P/C		1,704	Competentiecentrum EAI opzetten		MVL	E&I,KB				X	
15													
16	1			2,000	Projectbeheer en ontwikkelingsmethodologie optimaliseren								
17	1	124 P/C		2,100	Projectendatabase opmaken en bijwerken		VD	MT,PSO,PL	O.K.	O.K.	X	X	
18	1	P		2,110	Vastleggen stramien, definiëren bij te houden gegevens		MT	MDD,PL		O.K.			
19	1	P/C		2,120	Controle en bijsturen van inhoud, correctheid data ...		MT	PSO,PL		O.K.	X	X	
20	1	P		2,130	Promoten als werkinstrument voor projectleiders - aanpassen indien nodig.		MT	PSO,PL	?	?	X	X	
21	1	402 P		2,200	Stramien projectcharter vastleggen		MAW	DC,MT,PL	O.K.				
22	4	402 P		2,300	Vorming projectleiders		MT	PL,PSO,VO	O.K.	O.K.	X	X	
23	4	P		2,310	Begeleiding en coaching doorheen de jaarcyclus		TVM	PL	O.K.	O.K.	X	X	
24	4	P		2,320	Vorming peoplemanagement		Pers	PL		?	X	X	
25	4	P		2,330	Vorming projectmanagement		MDD	PL		O.K.	X	X	
26	4	P		2,340	Peterschap voor nieuwe projectleiders		MT	PL	O.K.	O.K.	X	X	
27	1	P		2,350	Sensibilisering gebruik projectcharter, toegevoegde waarde aantonen via voorbeelden		MAW	KB,PL,GAT		O.K.		X	
28	1	P		2,360	Ervaringsuitwisseling tussen projectleiders organiseren mbt projectcharter.		MAW	PL,E&I			X		
29	1	P		2,370	Tips bundelen en getuigenissen verspreiden. Eventueel documenten aanpassen.		MAW	PL		O.K.			
30	1	114 C		2,400	Toepassing projectbeheer opvolgen en ondersteunen		MDD	MT,PL,PSO	O.K.	O.K.			
31	1	C		2,410	Maandelijkse analyse van ontbrekende informatie		MT	PL	O.K.	O.K.	X	X	
32	1	C		2,420	Actieve opvolging van projectvorderingen ahv database door programmanagers		MT	PL	?	?	X	X	
33	1	C		2,430	Opstellen van efficiëntieplanning en kwaliteit datastrategie en selectie van projectleiders		PL	MT,KB,E&I		O.K.	X	X	

Full Screen X

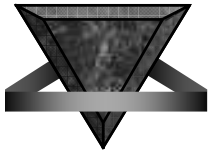
Close Full Screen

Start

Microsoft Excel - stra...

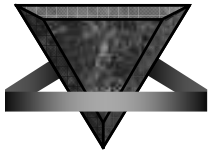
ML Desktop

16:49



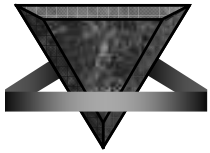
Bedrijfsorganisatievormen: begrippen

- taakspecialisatie: mate waarin activiteiten in een organisatie in kleine, aparte taken worden onderverdeeld
- taakgroepering: mate waarin taken in een organisatie worden gegroepeerd volgens een bepaalde logica:
 - functiegericht
 - product- of dienstgericht
 - geografisch gericht
 - procesgericht
 - klantgericht
 - ...
- (de)centralisatie: mate waarin lagere leidinggevenden invloed hebben op het beslissingsproces

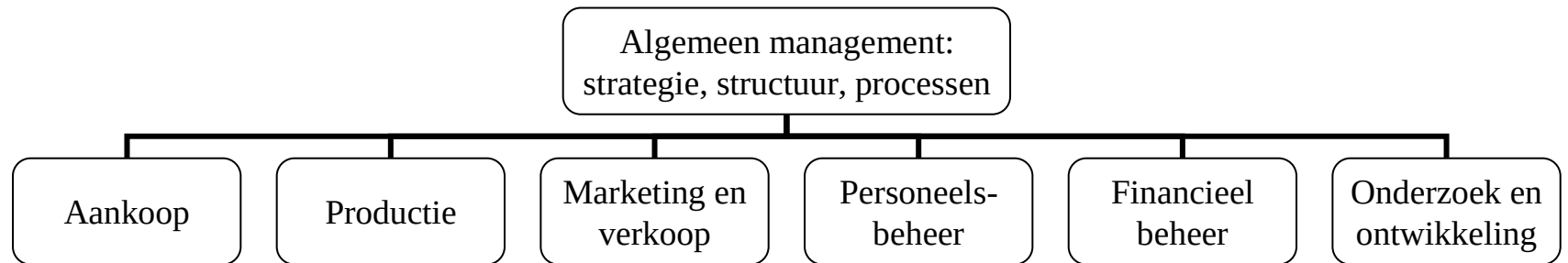


Bedrijfsorganisatievormen: begrippen

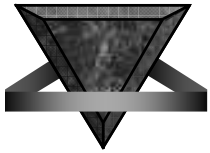
- ✓ formalisatie: mate waarin regels, procedures en andere richtlijnen vastgelegd zijn en geïmplementeerd worden
- ✓ eenheid van gezag : principe dat iedere medewerker slechts aan één leidinggevende verantwoording hoeft af te leggen
- ✓ span of control: het aantal medewerkers waaraan een leidinggevende rechtstreeks leiding geeft
- ✓ lijnmedewerkers versus stafwerkers
 - lijnmedewerkers: klemtoon op leiding geven aan ondergeschikten
 - stafmedewerkers: klemtoon op inhoudelijke expertise



Gecentraliseerde functionele vorm

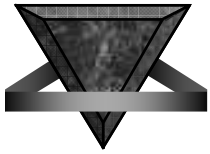


taken die functioneel samenhangen, worden samengebracht,
met centrale aansturing en sterke hiërarchie



Kenmerken

- ✓ functionele binding staat voorop
- ✓ concentratie van deskundigheid door taakspecialisatie => komt meest voor wanneer activiteiten te standaardiseren en repetitief zijn
- ✓ sterke top
 - beslissingen over strategie, structuur en processen worden door de top genomen
 - sturing en communicatie geschiedt door de top
- ✓ vrij hiërarchische structuur



Voordelen en risico's

✓ voordelen

- uitbating van schaalvoordelen
- mogelijkheid tot functionele specialisatie
- hoge kwaliteit van oplossingen voor technische problemen
- eenvoudige supervisie
- goede uitwisselbaarheid van medewerkers binnen één functionele afdeling

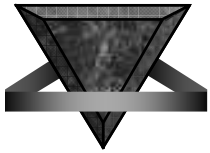
✓ risico's

- suboptimale communicatie
- trage reactie op veranderende omgeving tgv gefragmenteerde opvang van relevante impulsen
- tragere beslissingen tgv sterk hiërarchische structuur
- gebrek aan betrokkenheid van medewerkers tav globaal ondernemingsdoel
- tekort aan managementervaring van kaderpersoneel

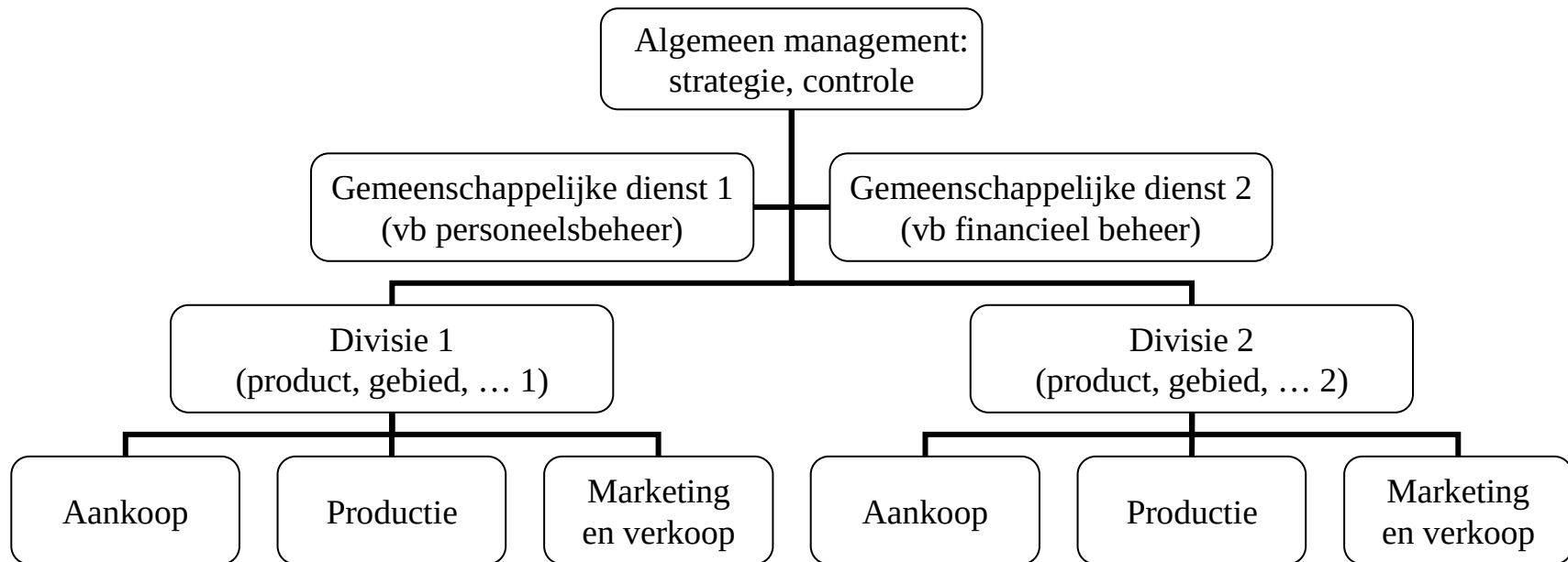


Interessant als ...

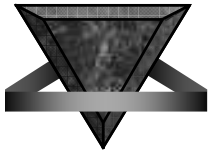
- ✔ strategisch stabiele omgeving
- ✔ beperkt aantal, relatief homogene producten en diensten
- ✔ kapitaalintensieve, single-purpose technologie
- ✔ mogelijkheid tot aanzienlijke schaalvoordelen
- ✔ kleinere nood om snel te reageren op interne of externe veranderingen



Gedecentraliseerde divisievorm

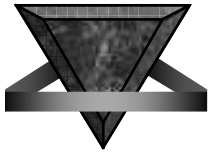


opsplitsing (per product, gebied, ...) in autonome eenheden,
die elk taken uitoefenen op hun domein, met ondersteuning
door gemeenschappelijke diensten



Kenmerken

- ✓ vrij autonome divisies met taakgroepering
- ✓ ondersteuning door gemeenschappelijke diensten
- ✓ minder afhankelijkheden, grotere vrijheid
- ✓ spreiding van ondernemerschap
- ✓ scheiding tussen strategisch en operationeel besluitvormingsproces
 - algemene top: strategische planning en controle
 - divisietop: divisiestructuur en -processen



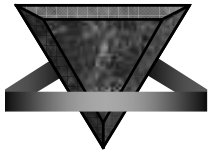
Voordelen en risico's

✓ voordelen

- betere communicatie tussen afdelingen binnen de divisies
- snellere reactie op veranderende omgeving
- meer klantgerichtheid
- responsabilisering van de divisies
- betere ontwikkeling van managementervaring van kaderpersoneel
- grotere groeimogelijkheden

✓ risico's

- vermenigvuldiging van functionele afdelingen binnen de onderscheiden divisies
- minder functionele specialisatie
- gebrek aan coördinatie of zelfs concurrentie tussen divisies
- optimalisatie per divisie ipv op ondernemingsniveau



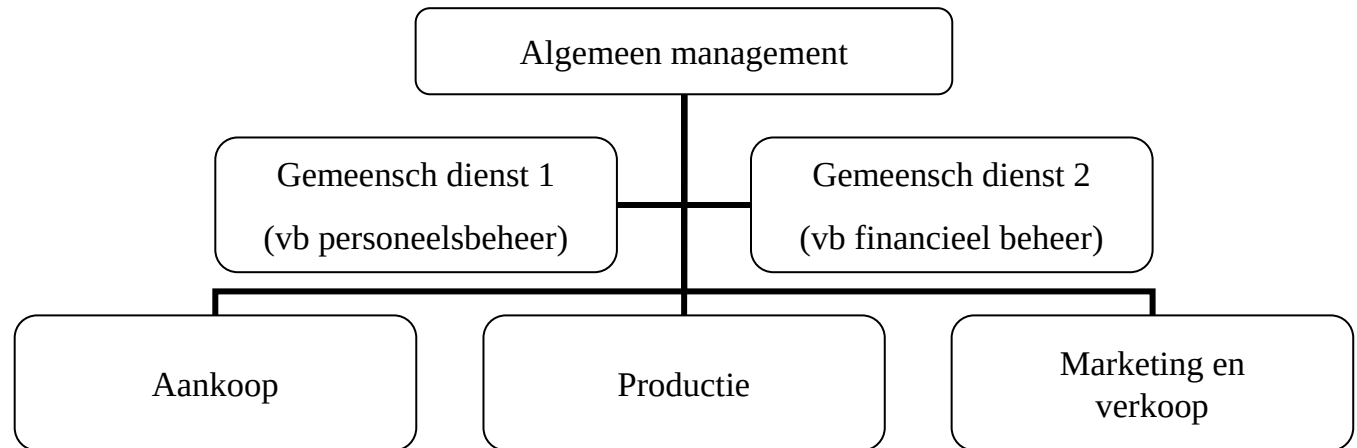
Interessant als ...

- vrij groot aantal producten, diensten, doelgroepen, afzetgebieden, ...
- uiteenlopende werksituaties voor verschillende producten, diensten, doelgroepen, afzetgebieden, ...
- nood om snel te reageren op interne of externe veranderingen
- effectieve interne controlemechanismen bestaan

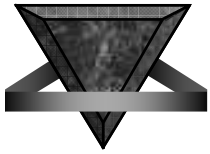


Matrixvorm

bepaalde medewerkers worden toegewezen aan opdrachten en projecten, en rapporteren aan 2 leidinggevenden, één in een verticale functionele lijn, en één in een horizontale lijn

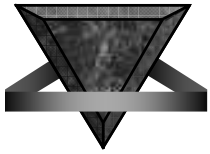


	Aankoop	Productie	Verkoop	Personeels-beheer	Financieel beheer
Opdracht/ Project 1	X	X	X		X
Opdracht/ Project 2		X	X	X	X
Opdracht/ Project 3		X			X



Kenmerken

- verzelfstandiging van bepaalde opdrachten en projecten
- taakgroepering rond bepaalde opdrachten en projecten
- voor bepaalde opdrachten en projecten meervoudig zeggenschap
 - planning, werkbelasting, coördinatie beheerd door projectleider(s) als operationele chef(s)
 - vaktechnische aspecten beheerd door functionele chef
- spreiding van ondernemerschap
- ingebouwde flexibiliteit
- interdisciplinaire samenwerking



Voordelen en risico's

✓ voordelen

- hogere efficiëntie dan in louter divisionele structuur door inbreng van verschillende deskundigheidsgebieden in één opdracht of project
- grote flexibiliteit voor vorming van teams met bepaalde opdracht
- ontwikkeling van zowel functionele als managementervaring
- bevordert interdisciplinaire samenwerking en vermijdt verzuiling

✓ risico's

- verwarring bij medewerkers tgv communicatie in 2 richtingen
- conflicten tussen bevelketens
- botst met traditionele verhouding leidinggevende-ondergeschikte: vergt meedenken van elkeen
- vergt grote relationele vaardigheden
- veranderingsmoeheid bij medewerkers
- bezettingsproblemen



Interessant als ...

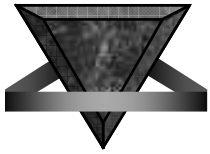
- ✓ opdrachten of projecten van middellange duur overheersen
- ✓ opdrachten of projecten wisselende combinaties van competenties vergen
- ✓ diepgaande expertise vereist is voor kwaliteitsvolle resultaten
- ✓ resultaatgerichte en competentiegerichte dynamiek aanwezig is



Organisatie is meer dan structuur

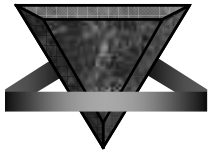
- ✓ verticale overlegplatformen (heen en weer)
 - directiecomité
 - divisie- of afdelingscomités
 - algemene communicatie met personeel

- ✓ horizontale overlegplatformen (heen en weer)
 - tussen klant en uitvoering
 - tussen diensten onderling binnen één proces



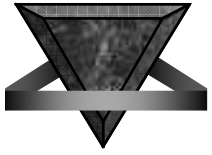
ABC-bevoegdheden

- adviesbevoegdheid: bevoegdheid om (al dan niet op vraag) advies te geven vooraleer een bepaalde beslissing door een ander wordt genomen – wordt meestal georganiseerd in stafdiensten
- beslissingsbevoegdheid: bevoegdheid om een beslissing te nemen, waarvoor men ter verantwoording kan worden geroepen
- controlebevoegdheid: bevoegdheid om verantwoording te vragen aan de beslissingnemer



Taak topleiding

- ✔ strategische beleidsvorming
- ✔ ontwerpen organisatiestructuur
- ✔ inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de kernprocessen
- ✔ delegatie in de lijn en stafdiensten
- ✔ organisatie van systeem van risicobeheer, interne controle en interne audit
- ✔ zorg voor totaliteit ondanks andere rollen



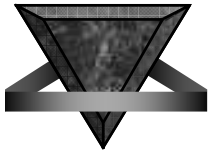
Eenhoofdige of meerhoofdige leiding ?

✓ eenhoofdig

- snellere besluitvorming
- ongedeelde verantwoordelijkheid
- eenheid van beleid
- identificatie

✓ meerhoofdig

- bredere kennis en ervaring
- onderlinge aanvulling en correctie
- minder kwetsbaar in continuïteit



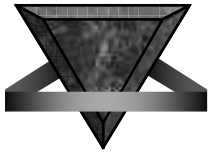
Mechanisch en organisch model

✓ mechanisch

- permanente, rigide en stabiele structuur
- gericht op efficiënt en routinematig realiseren van doelstellingen
- in een stabiele omgeving

✓ organisch

- flexibele, tijdelijke structuren
- gericht op aanpassing aan de veranderende externe omstandigheden
- door vernieuwing van doelstellingen en wijziging in samenwerkingspatroon
- in een sterk wijzigende omgeving



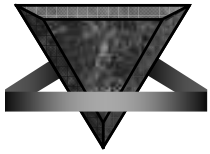
Kenmerken

Mechanisch model

- ✓ enge taakspecialisatie, afstemming in hiërarchie
- ✓ bevoegdheden, verantwoordelijkheden en procedures zeer precies gedefinieerd
- ✓ hiërarchische structuur voor controle en bijsturing
- ✓ kennis bij de “alwetende” top
- ✓ verticale werking: volgen

Organisch model

- ✓ geringe taakspecialisatie, taakbepaling in relatie tot geheel
- ✓ bevoegdheden, verantwoordelijkheden en procedures vrij algemeen gedefinieerd
- ✓ netwerkstructuur voor controle, bijsturing en communicatie
- ✓ kennis zit overal, niet alleen bij “alwetende” top
- ✓ horizontale samenwerking: initiatief en verantwoordelijkheid nemen



Bureaucratie - adhocratie

Bureaucratie

- ✓ rationale organisatie (Weber, niet papierwinkel)
- ✓ mechanisch model
- ✓ duidelijke hiërarchie, procedures
- ✓ nauwkeurige taakafbakening
- ✓ medewerker is uitvoerder van taken
- ✓ medewerker is organisatiemens

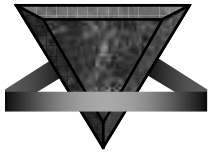
Adhocratie

- ✓ netwerkorganisatie (Alvin Toffler)
- ✓ organisch model
- ✓ tijdelijke samenwerkingsverbanden, geen vaste hokjes
- ✓ medewerker is expert, oplosser in project
- ✓ medewerker is associatieve mens



Organen in private ondernemingen

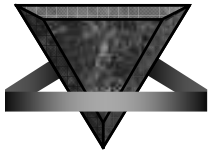
- ✓ algemene vergadering
- ✓ raad van bestuur
- ✓ dagelijks bestuur
 - eenhoofdig: gedelegeerd bestuurder
 - meerhoofdig: directiecomité olv algemeen directeur
- ✓ ondernemingsraad
- ✓ vakbondsafvaardiging
- ✓ commissaris-revisor



Algemene vergadering

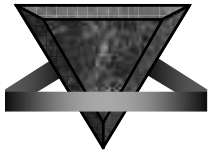
- vergadering van de eigenaars van de onderneming
 - referentieaandeelhouders
 - minderheidsaandeelhouders

- bevoegdheden
 - opstelling en wijziging van de statuten, met oa de missie
 - benoeming en ontslag van bestuurders en commissaris-revisor(en)
 - vaststelling van de vergoeding van de bestuurders en van de commissaris-revisor(en)
 - goedkeuring van de jaarrekeningen en bestemming van de winst
 - kwijting geven aan de bestuurders en de commissaris-revisor(en) voor de uitoefening van hun mandaat



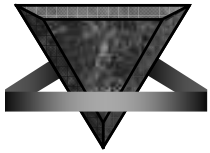
Raad van bestuur

- ✓ collegiaal orgaan aangesteld door de algemene vergadering
 - niet-uitvoerende bestuurders
 - uitvoerende bestuurders
 - onafhankelijke bestuurders
- ✓ bevoegdheden
 - residuaire bevoegdheid: alle aangelegenheden die het bedrijf aanbelangen
 - typisch
 - vastlegging van de strategische doelstellingen en de waarden
 - aanstelling van het dagelijks bestuur en bepaling van diens bevoegdheden
 - evaluatie van het dagelijks bestuur
 - goedkeuring van de begroting, het investeringsprogramma en het personeelseffectief
 - beslissing over investeringen en uitgaven boven een bepaald bedrag
 - opstelling van de jaarrekeningen
- ✓ vaak ondersteund door door hem opgerichte comités (auditcomité, remuneratiecomité, ...)



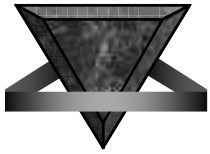
Dagelijks bestuur

- aangesteld door de raad van bestuur
- verschillende vormen mogelijk
 - eenhoofdig: gedelegeerd bestuurder (als lid van raad van bestuur) of algemeen directeur
 - meerhoofdig: directiecomité olv de gedelegeerd bestuurder of de algemeen directeur
- bevoegdheden
 - bepaald door formele of de facto delegatie vanuit raad van bestuur
 - typisch
 - dagelijkse leiding van de onderneming
 - voorbereiding en uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur
 - in de begroting voorgeziena uitgaven tot een bepaald bedrag
 - juridische vertegenwoordiging van de onderneming



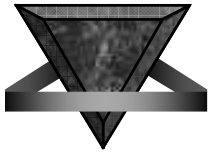
Ondernemingsraad

- ✓ in private ondernemingen met minstens 50 werknemers
- ✓ samengesteld uit
 - ondernemingshoofd en één of meer door hem aangewezen werkgeversvertegenwoordigers (maximaal evenveel als vertegenwoordigers van de werknemers)
 - vertegenwoordigers van de werknemers, gekozen bij de sociale verkiezingen (onderscheid jongeren, arbeiders, bedienden, kaderleden)
- ✓ bevoegdheden
 - ontvangen van economisch-financiële en tewerkstellingsinformatie
 - toezicht houden op de toepassing van de sociale wetgeving
 - geraadpleegd worden en overleggen over bepaalde beslissingen
 - bepaalde beslissingen op sociaal vlak, zoals
 - de opstelling van het arbeidsreglement
 - de datum van de vakantie en eventueel de verdeling ervan
 - de vaststelling van de vervangingsdagen voor feestdagen
 - de vaststelling van de algemene criteria in geval van afdanking of wederaanwerving wegens economische of technische omstandigheden
 - het beheer van de sociale werken



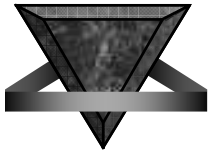
Vakbondsafvaardiging

- ✓ vertegenwoordiging van de gesyndiceerden van de onderneming
- ✓ bevoegdheden
 - onderhandeling met de werkgever van CAO's
 - overleg met de werkgever inzake de arbeidsverhoudingen, de toepassing van de sociale wetgeving, de CAO's, het arbeidsreglement en de individuele contracten
 - het recht te worden gehoord door het ondernemingshoofd of zijn vertegenwoordiger nav collectieve geschillen en individuele geschillen die niet door de indiening van een klacht konden worden opgelost
 - het recht een werknemer bij te staan bij de indiening van een individuele klacht bij de hiërarchische oversten
 - het recht op voorafgaande informatie over veranderingen in de contractuele en gebruikelijke arbeids- en beloningsvoorwaarden
 - bepaalde bevoegdheden van de ondernemingsraad in de ondernemingen waar geen ondernemingsraad is



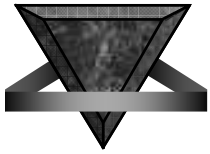
Commissaris-revisor

- ✓ verplicht vanaf bepaald personeelsbestand en/of bepaalde omzet of balanstotaal – strictere statutaire regeling is mogelijk
- ✓ aangesteld door de algemene vergadering op voorstel van de raad van bestuur
- ✓ opdrachten en bevoegdheden
 - controle van de jaarrekeningen en de financiële toestand van de onderneming: geen inbreuken op de wet of de statuten, getrouw beeld, algemene financiële toestand
 - opstellen van een controleverslag, met een goedkeurende verklaring (al dan niet onder voorbehoud) of een niet-goedkeurende verklaring (in de vorm van een onthouding of van een afkeuring)
 - rapportering aan de algemene vergadering en de ondernemingsraad
 - recht om de algemene vergadering bijeen te roepen en bij te wonen (verplichte aanwezigheid wanneer het controleverslag wordt besproken)



Corporate governance code

- ✓ principes van deugdelijk bestuur van ondernemingen in het belang van alle betrokkenen ('stakeholders')
- ✓ zeer actueel tgv zaken als Enron, L&H, Worldcom, kredietcrisis, ...
- ✓ doel
 - bevorderen van een duurzame groei van de onderneming en van een waardecreatie op lange termijn voor alle stakeholders
 - door te streven naar een evenwicht tussen ondernemerschap vanuit een performantie-gedreven strategie enerzijds en een respect voor regels, een betrouwbare controle en een goede risicobeheersing anderzijds
- ✓ basiswaarden
 - ondernemend leiderschap
 - verantwoording
 - integriteit
 - transparantie
- ✓ Belgische voorbeelden
 - beursgenoteerd (code 'Lippens'): www.corporategovernancecommittee.be
 - niet-beursgenoteerd (code 'Buysse'): www.unizo.be/behoorlijkbestuur



Code 'Lippens'

- ✓ 'pas toe of leg uit'-benadering: in openbaar document toelichten hoe voorgestelde maatregelen worden gevolgd of waarom ze niet worden toegepast
- ✓ voorstellen van maatregelen inzake oa
 - rol, samenstelling en werking van de raad van bestuur en zijn comités
 - wijze van benoemen en vergoeden van de bestuurders
 - taakuitoefening door, en inductie en professionele ontwikkeling van de bestuurders en de dagelijkse bestuurders
 - scheiding van bepaalde functies
 - degelijke regeling van mogelijke belangenconflicten
 - openbaarmaking van documenten en transparantie
 - interne controle, interne audit, externe audit en risicobeheer
 - relaties tussen de onderneming en de aandeelhouders, en tussen de aandeelhouders onderling



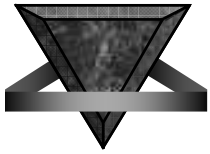
Organen in federale overheidsdiensten

- ✓ politieke beleidsvoerders
- ✓ soms beheerscomité
- ✓ dagelijks bestuur
 - voorzitter van het directiecomité of administrateur-generaal
 - directiecomité
- ✓ onderhandelings- en overlegcomités
- ✓ inspecteur van financiën
- ✓ Rekenhof
- ✓ commissaris-revisor (PM: zie hoger)



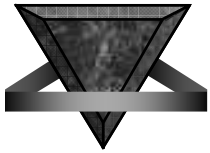
Dagelijks bestuur FOD's en POD's

- ✓ federale overheidsdiensten (FOD) en programmatorische overheidsdiensten (POD) (vroegere ministeries)
 - voorzitter van het directiecomité, aangesteld bij in Ministerraad overlegd koninklijk besluit op voorstel van de bevoegde Minister
 - leden van het directiecomité, aangesteld door de bevoegde Minister in overleg met de voorzitter van het directiecomité
 - per mandaathouder
 - managementplan met strategische en operationele doelstellingen en toegekende financiële middelen
 - operationeel plan
 - mandaten van 6 jaar, met tussentijdse evaluatie



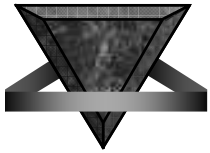
Dagelijks bestuur OISZ

- openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ)
 - administrateur-generaal en adjunct-administrateur-generaal, aangesteld bij in Ministerraad overlegd koninklijk besluit op voorstel van de bevoegde Minister en het Beheerscomité
 - leden van het directiecomité, aangesteld bij koninklijk besluit op voorstel van de bevoegde Minister, het Beheerscomité en de administrateur-generaal
 - bestuursovereenkomst tussen de Belgische staat en de OISZ met strategische en operationele doelstellingen, meetinstrumenten en berekeningswijze van financiële middelen
 - jaarlijkse operationalisering van bestuursovereenkomst in een bestuursplan per OISZ
 - mandaten van 6 jaar, met tussentijdse evaluatie



Onderhandelings- en overlegcomités

- ✓ paritair samengesteld uit vertegenwoordigers aangesteld door de overheid en vertegenwoordigers aangesteld door de representatieve overheidsvakbonden (geen sociale verkiezingen)
- ✓ getrapt systeem
 - Comité A is bevoegd voor het geheel van de overheidssectoren: de federale, de gemeenschaps- en de gewestelijke overheidsdiensten, het officieel onderwijs, de overheidsbedrijven en de provinciale en lokale besturen
 - Comité B is bevoegd voor de federale, de gemeenschaps- en de gewestelijke overheidsdiensten, inclusief het gemeenschapsonderwijs
 - Comité C is bevoegd voor de provinciale en lokale besturen en het officieel gesubsidieerd onderwijs
 - ruim 20 sectorcomités, die bevoegd zijn voor de aangelegenheden, eigen aan één overheidsdienst of overheidssector (vb. sociale zekerheid)
 - basisoverlegcomité per FOD of OISZ



Onderhandelings- en overlegcomités

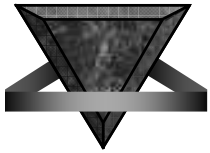
✓ inhoudelijke bevoegdheden

– onderhandeling over

- tweejaarlijkse intersectorale sociale programmatie (Comité A)
- gemeenschappelijke minimale sociale zekerheidsrechten van alle personeelsleden van de overheid (kinderbijslagen, pensioenen, arbeidsongevallen en beroepsziekten, de koppeling van de wedden aan de index, de vakantiereglementering, loopbaanonderbreking, ...) (Comité A)
- de reglementering betreffende het geldelijk statuut, het administratief statuut
- de pensioenregeling
- de betrekkingen met de vakorganisaties
- de organisatie van de sociale diensten
- de algemene bepalingen inzake de arbeidsduur, de arbeidsorganisatie en de personeelsformatie

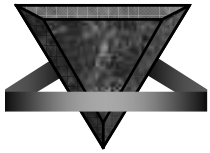
– voorafgaandelijk overleg over

- concrete beslissingen inzake de personeelsformatie, de arbeidsduur en de arbeidsorganisatie
- veiligheids- en gezondheidsproblemen
- voorstellen die erop gericht zijn de menselijke relaties te verbeteren of de productiviteit op te voeren



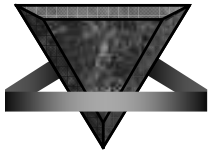
Inspecteur van Financiën

- ✓ raadgever van de Minister waarbij hij geaccrediteerd is
 - aanbevelingen die de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de ingezette middelen kunnen verhogen, de werking van de diensten kunnen verbeteren en besparing kunnen opleveren
 - advies over budgettaire en financiële consequenties en wettelijkheid van bepaalde voorgenomen beslissingen van de Minister of het dagelijks bestuur van een FOD of OISZ
 - inspectie- en onderzoeksopdrachten op vraag van de Minister
- ✓ bijstand aan de Ministers van Begroting en Ambtenarenzaken bij administratieve en begrotingscontrole
 - advies over jaarlijkse begrotingsvoorstellen en –aanpassingen
 - advies over dossiers voorgelegd aan Ministerraad die een weerslag hebben op de overheidsfinanciën of de organisatie van de overheidsdiensten
 - advies over ontwerpen van regelgeving die nieuwe uitgaven veroorzaken of de ontvangsten beïnvloeden



Rekenhof

- rapporteert primair aan het Parlement
- wettigheidscontrole op de openbare ontvangsten en openbare uitgaven (oa door het verlenen van een visum voorafgaand aan bepaalde uitgaven van de FOD's en POD's)
- onderzoek van de juistheid, de betrouwbaarheid en de volledigheid van de financiële rekeningen, oa door toetsing van de boekhoudkundige operaties aan de regelgeving inzake de rijkscomptabiliteit
- controle van de rekeningen van de ambtenaren belast met de inning of de betaling van de openbare gelden
- controle op de zuinige, doeltreffende en doelmatige besteding van de openbare gelden

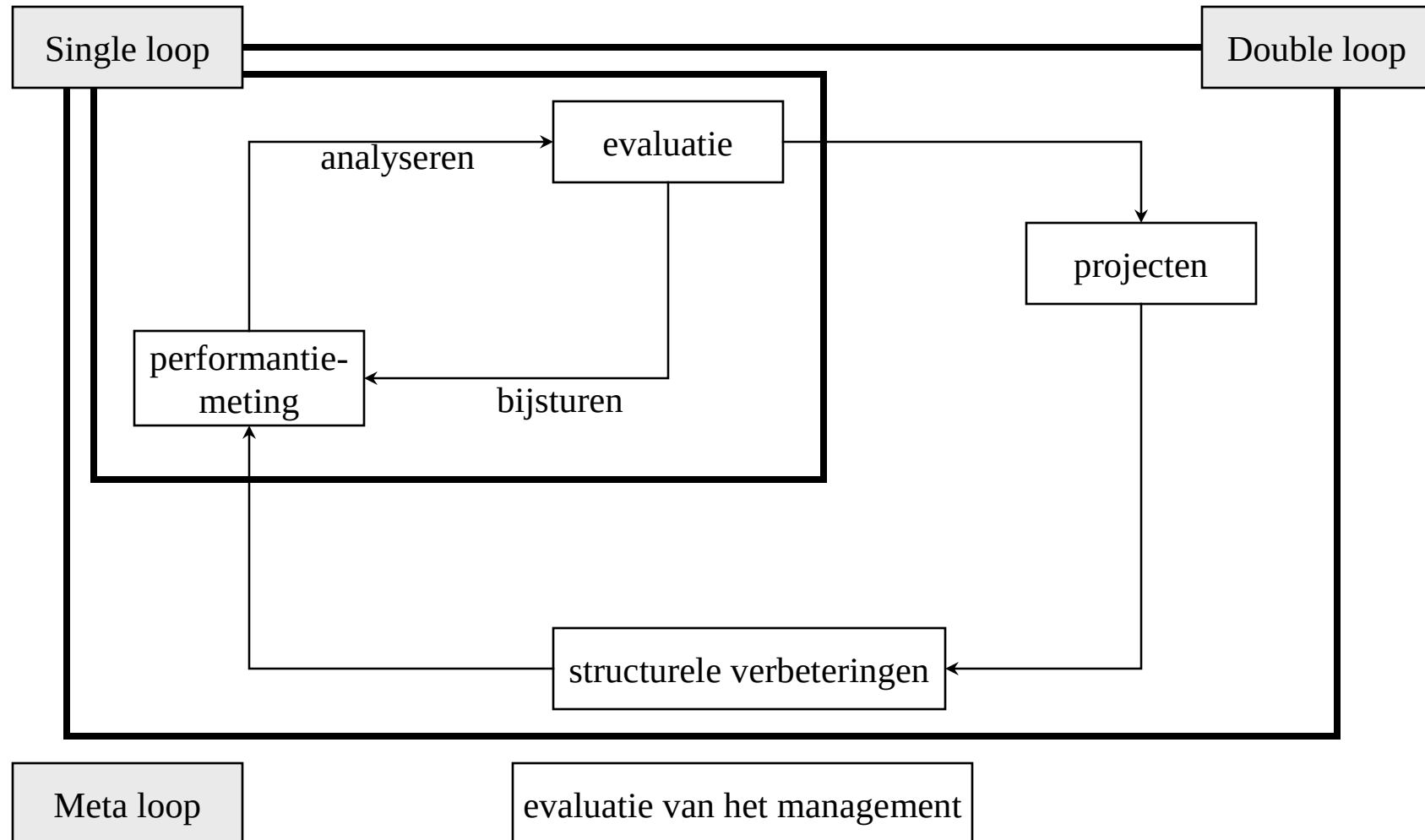


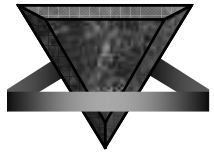
Meten

- single, double en meta loop
- belang van performantiemeting en -monitoring
- enkele mogelijke meet- en stuurinstrumenten
 - balanced scorecard
 - analytische boekhouding
 - tijdsbeheerssysteem
 - EFQM framework en Common Assessment Framework
- risico-analyse en -beheer

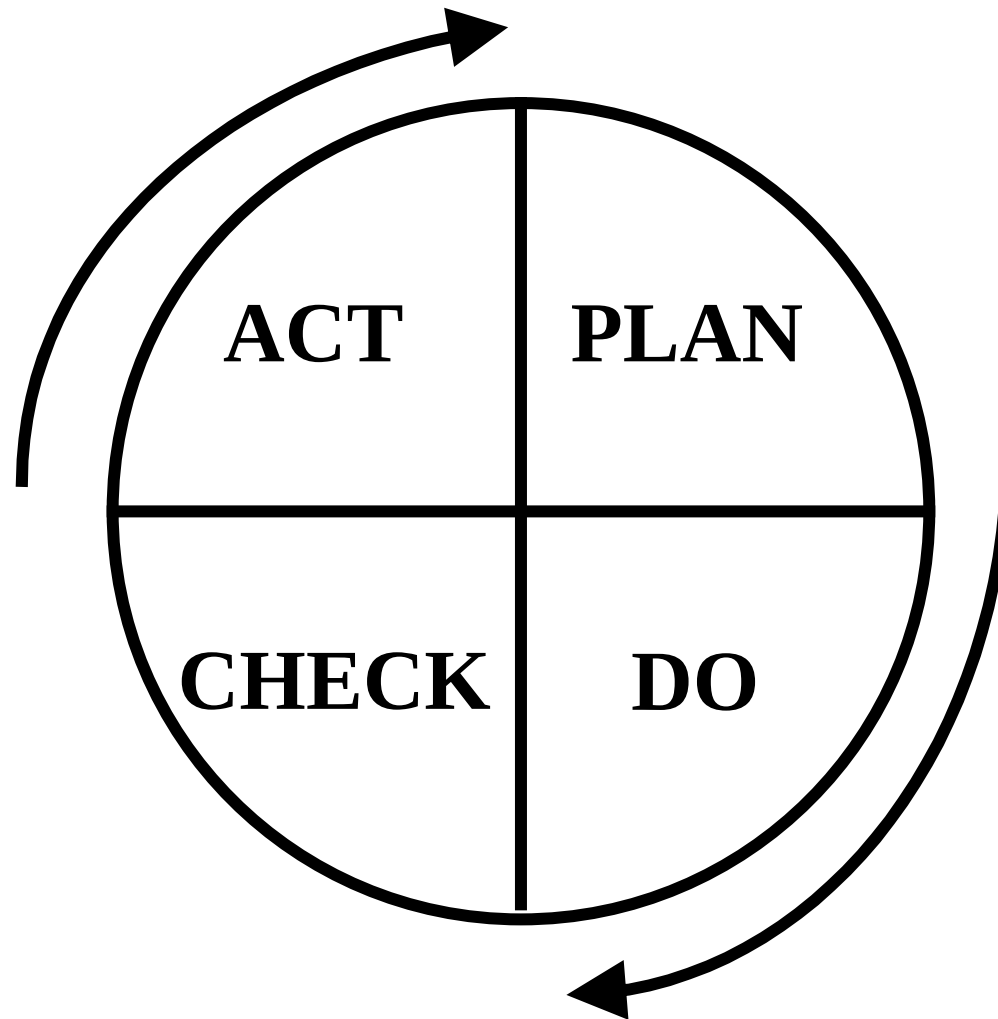


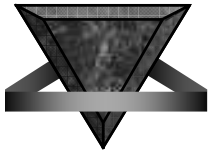
Single, double en meta loop





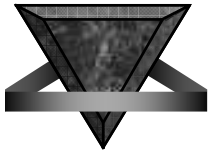
Deming cirkel





Belang performantiemeting en -monitoring

- basis voor de vastlegging van realistische, maar uitdagende doelstellingen
- voorwaarde voor zekere autonomie inzake het beheer van de middelen
- basis voor degelijke beheerscontrole en voor permanente bijsturing en verbetering
- basis voor verantwoording t.a.v. de stakeholders
- basis voor objectivering van
 - evaluatie van medewerkers
 - herziening van processen
 - herstructureringen
- best multidimensioneel (interne processen, klantgerichtheid, financieel, innovatie, ...) en m.b.t. hele organisatie



Balanced scorecard: wat ?

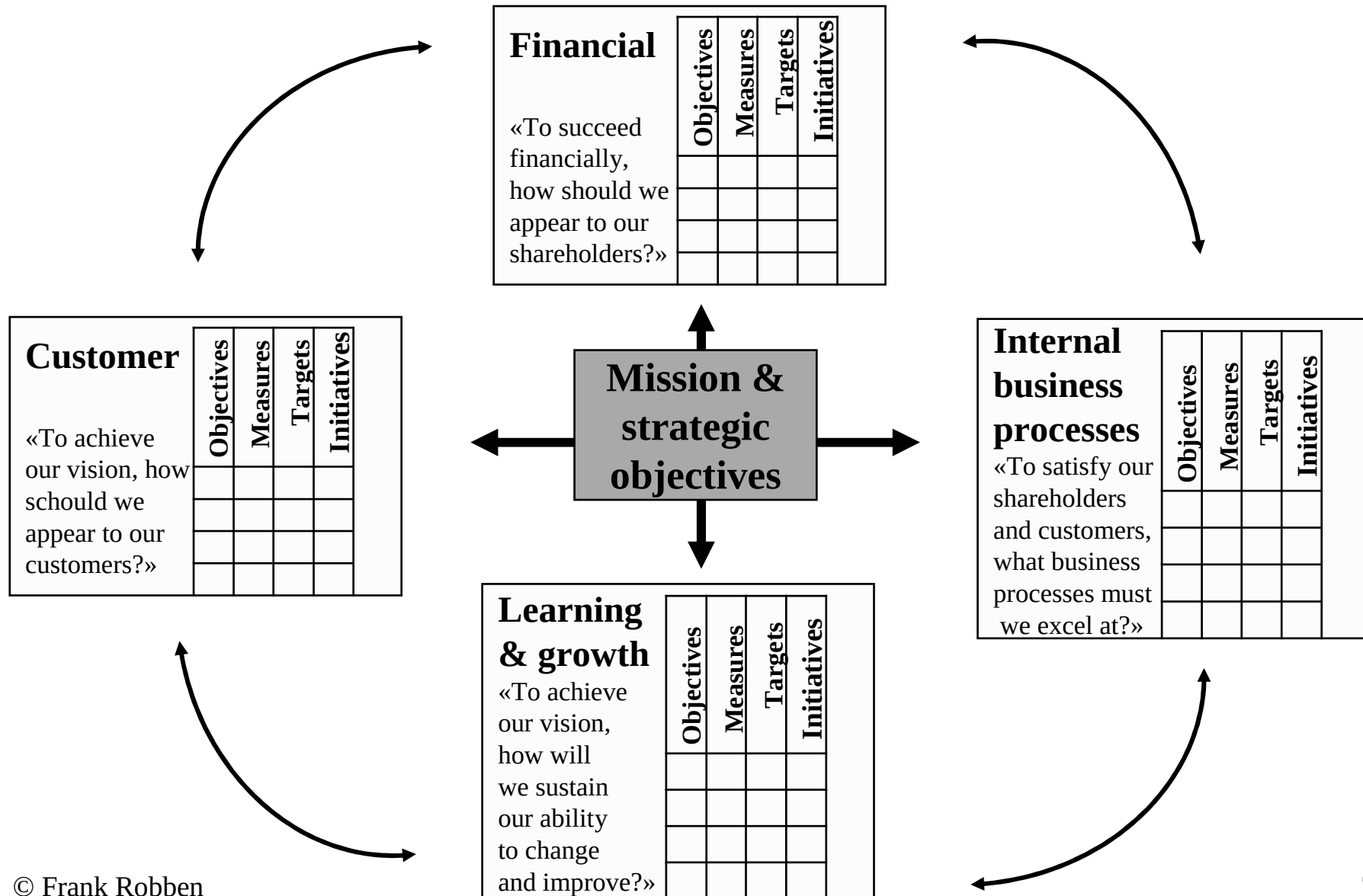
Meet- en stuurinstrument ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton van Harvard Business School in begin van de jaren '90:

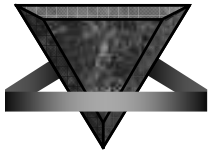
“The balanced scorecard is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results. When fully deployed, the balanced scorecard transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise.

The balanced scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, an adequate story for industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customer relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation.”



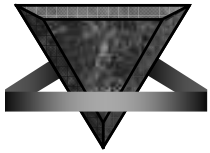
Balanced scorecard: model





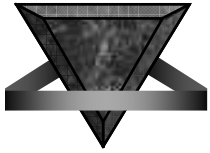
Balanced scorecard: hoe uitwerken ?

- best getrapt systeem van onderling gecoördineerde balanced scorecards: hele onderneming, per divisie of afdeling, ...
- bepaal de dimensies die moeten worden gemeten in elke balanced scorecard
- leg per strategische en/of operationele doelstelling de kritische succesfactoren vast volgens de gekozen dimensies
- voor elke kritische succesfactor
 - bepaal de afdeling(en) of de personen die primair verantwoordelijk zijn voor de realisatie ervan
 - leg één of meerdere performantie-indicatoren vast die toelaten de realisatie ervan te meten



Balanced scorecard: hoe uitwerken ?

- voor elke performantie-indicator
 - bepaal de exacte inhoud van de performantie-indicator
 - bepaal de teller en de eventuele noemer van de performantie-indicator
 - stel de norm of trend vast opdat de kritische succesfactor gerealiseerd zou zijn
 - bepaal wanneer en met welke frequentie de performantie-indicator wordt aangeleverd
 - bepaal wie de informatie voor het berekenen van de performantie-indicator aanlevert
- de performantie-indicatoren worden best zoveel mogelijk automatisch berekend in een datawarehouse met input vanuit de analytische boekhouding, de personeels-administratie, het ICT-systeem, de leveranciers- en klantenadministratie, ...



Balanced scorecard: hoe uitwerken ?

- ✓ de kracht ligt in de beperking: welke indicatoren heb je echt nodig, waar doe je echt iets mee
- ✓ gebruik bij voorkeur die indicatoren die ervaren mensen op het terrein relevant vinden en zelf gebruiken in hun sturing
- ✓ kijk uit voor
 - onbedoelde neveneffecten
 - ongepast copieergedrag



Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: programma- en projectbeheerder

Kritische succesfactoren

D03	De uitbreiding en evolutie van de netwerkdiensten wordt in overleg met de informatieleveranciers en klanten gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
D04	Aanvragen tot uitbreiding en wijziging van de netwerkdiensten worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
D05	De KSZ zoekt actief naar nieuwe netwerkdiensten die toegevoegde waarde bieden aan de klanten
D06	De KSZ zoekt actief naar nieuwe potentiële gebruikers van netwerkdiensten
D07	Mbt alle netwerkdiensten bestaan indicatoren mbt de beschikbaarheid en de performantie, die in onderling overleg door alle betrokkenen actief worden gebruikt voor een permanente verbetering van de netwerkdiensten
D012	De KSZ coördineert de integratie van de netwerkdiensten met de Kruispuntbank Ondernemingen, de FSB en externe portaalomgevingen

Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Aantal aanvragen tot uitbreiding of wijziging van netwerkdiensten behandeld binnen de afgesproken termijnen
Nr	D04-PKB-K02
Koppeling naar KSF	D04
Detaildefinitie	De aanvragen tot uitbreiding of wijziging van netwerkdiensten die niet in de jaarlijkse prioriteiten zijn opgenomen, worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
Bijzonderheden	
Definitie teller	Aantal tijdig behandelde vragen in de betrokken periode
Definitie noemer (indien breuk)	Aantal vragen dat in de betrokken periode werd gesteld
Bron teller	R1 Manueel
Bron noemer	R1 Manueel
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	PKB
Toeleverancier data	R1
Datum collecte data	Eerste maandag van iedere maand volgend op het einde van een trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde "GROEN"	= 100 %
Waarde "ORANJE"	90 % - 100%
Waarde "ROOD"	< 90 %
Gegeven beschikbaar	Ja – af te leiden uit aanvraagadministratie
Indien niet : tegen	

Kwaliteit



Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: programma- en projectbeheerder

Kritische succesfactoren

D03	De uitbreiding en evolutie van de netwerkdiensten wordt in overleg met de informatieleveranciers en klanten gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
D04	Aanvragen tot uitbreiding en wijziging van de netwerkdiensten worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
D05	De KSZ zoekt actief naar nieuwe netwerkdiensten die toegevoegde waarde bieden aan de klanten
D06	De KSZ zoekt actief naar nieuwe potentiële gebruikers van netwerkdiensten
D07	Mbt alle netwerkdiensten bestaan indicatoren mbt de beschikbaarheid en de performantie, die in onderling overleg door alle betrokkenen actief worden gebruikt voor een permanente verbetering van de netwerkdiensten
D012	De KSZ coördineert de integratie van de netwerkdiensten met de Kruispuntbank Ondernemingen, de FSB en externe portaalomgevingen

Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Aantal aan de klanten aangeboden nieuwe netwerkdiensten
Nr	DO5-PKB-I01
Koppeling naar KSF	D05
Detaildefinitie	De trend van het aantal nieuwe netwerkdiensten dat wordt aangeboden aan de klanten
Bijzonderheden	De notie “nieuw” zal vanuit de praktijk moeten een invulling krijgen. De beoordeling zal gebeuren in de meetings van het Directiecomité en al wat niet de moeite waard is om als dusdanig te worden vermeld, wordt niet geregistreerd
Definitie teller	Het aantal nieuwe diensten en projecten die in het betrokken trimester in productie zijn gegaan m.b.t. het netwerk van de sociale zekerheid, het portaal en de e-workspace
Definitie noemer (indien breuk)	Niet van toepassing
Bron teller	A1
Bron noemer	Niet van toepassing
Type indicator	Trend
Verantwoordelijke indicator	Algemeen bestuur
Toeleverancier data	A1
Datum collecte data	Eerste maandag van iedere maand volgend op het einde van een trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde “GROEN”	Stijgend
Waarde “ORANJE”	Gelijkblijvend
Waarde “ROOD”	Dalend
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Innovatie



Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: architect en operator

Kritische succesfactoren

C02	Het informaticasysteem van de KSZ en de door de KSZ aangeboden netwerkdiensten zijn beschikbaar overeenkomstig de afspraken
C03	De werking van het informaticasysteem wordt permanent verbeterd door het gebruik van beheers- en rapporteringsinstrumenten
C04	De documentatie mbt het informaticasysteem is volledig, juist en toegankelijk voor de doelgroep
C05	De elektronische berichten worden performant verwerkt overeenkomstig de afspraken
C06	De informaticawerkzaamheden worden gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
C07	De informaticawerkzaamheden worden foutloos uitgevoerd
C08	Incidenten mbt het informaticasysteem van de KSZ en de aangeboden netwerkdiensten worden tijdig ontdekt en opgelost
C14	De netwerkdiensten en toepassingen voldoen de gebruikers

Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Beschikbaarheidsgraad van het informaticasysteem
Nr	C02-I-R01
Koppeling naar KSF	C02
Detaildefinitie	Beschikbaarheid van het informaticasysteem volgens de parameters van de bestuursovereenkomst
Bijzonderheden	Bij gebrek aan SLA met de afzonderlijke klanten, zullen de verplichtingen van de bestuursovereenkomst worden opgevolgd. Later zullen meer specifieke parameters per klant kunnen worden vastgelegd.
Definitie teller	Uptime van de systemen
Definitie noemer (indien breuk)	Aangekondigde uptime van de systemen verminderd met de geplande downtime van de systemen
Bron teller	Boordtabellen
Bron noemer	I – P&KB
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	I1
Toeleverancier data	Boordtabellen
Datum collecte data	Eerste week van elke maand
Frequentie	Maandelijks
Waarde “GROEN”	>=98 %
Waarde “ORANJE”	-
Waarde “ROOD”	< 98 %
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Resultaat



Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: interne werking

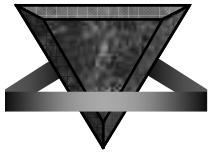
Kritische succesfactoren

G01	De boordtabellen worden tijdig aangeleverd met actuele informatie
G02	De balanced scorecards per afdeling worden ingevoerd en gebruikt volgens planning
G03	De analytische boekhouding, het managementinformatiesysteem en de boordtabellen worden permanent verbeterd ter ondersteuning van de sturing van de KSZ

Balanced scorecard: voorbeeld

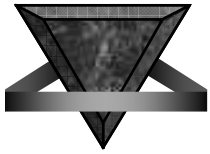
Titel indicator	Aantal ingevulde indicatoren in de balanced scorecards
Nr	G02-IB-I01
Koppeling naar KSF	G02
Detaildefinitie	Aantal indicatoren zonder score (dus waarvoor geen data zijn ingevuld): geeft weer dat men niet in staat is om de situatie te beoordelen
Bijzonderheden	De indicatoren die op niet-actief staan omdat de data collectie nog niet is georganiseerd, worden niet meegeteld
Definitie teller	Aantal indicatoren zonder data
Definitie noemer (indien breuk)	Aantal actieve indicatoren
Bron teller	U1
Bron noemer	U1
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	IB
Toeleverancier data	U1
Datum collecte data	Eerste maandag van elk trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde "GROEN"	0 %
Waarde "ORANJE"	-
Waarde "ROOD"	> 0 %
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Proces



Gebruik van de balanced scorecard

- gebruik volgens een afgesproken frequentie (minstens maandelijks) als meet- en stuurinstrument op het niveau waarvoor de balanced scorecard geldt (onderneming, divisie of afdeling, ...)
- maandelijkse samenvatting van de belangrijkste indicaties uit de balanced scorecards van de divisies en afdelingen op het Directiecomité
- beschikbaarstelling van de balanced scorecards voor de medewerkers als basis voor zelfsturing



Analytische boekhouding

- ✓ doel: op elk ogenblik een correct inzicht hebben in de kostprijs van de onderscheiden producten, diensten, divisies of afdelingen, ...
- ✓ interessant voor
 - het opmaken van het ondernemingsplan
 - het opmaken van de begroting (raming van de verwachte kosten)
 - de bewaking en de beheersing van de kosten door een permanente toetsing van de kostenevolutie aan de geraamde verwachtingen
 - een inzicht in de winstgevendheid van elk product, dienst, divisie of afdeling, ...
 - de ondersteuning van strategische beslissingen m.b.v. kosten-batenanalyses, break-evenanalyses, evalueren van verschillende opties, ...
 - de ondersteuning van de prijsstelling
 - de correcte waardebepaling van de activa
 - wettelijke verplichting
 - basis voor beslissingen inzake het aanleggen van reserves en provisies voor vervangingen

Kostenstroomschema

Kostensoorten

Infrastructuur & grondstoffen (I &G)

Kost gekochte of gehuurde infrastructuur en grondstoffen

Kost rechtstreeks gebruikte/verwerkte I & G

Kost niet-rechtstreeks gebruikte/verwerkte I & G

Arbeid

Lonen personeel

Lonen personeel belast met verwerking

Lonen ander personeel

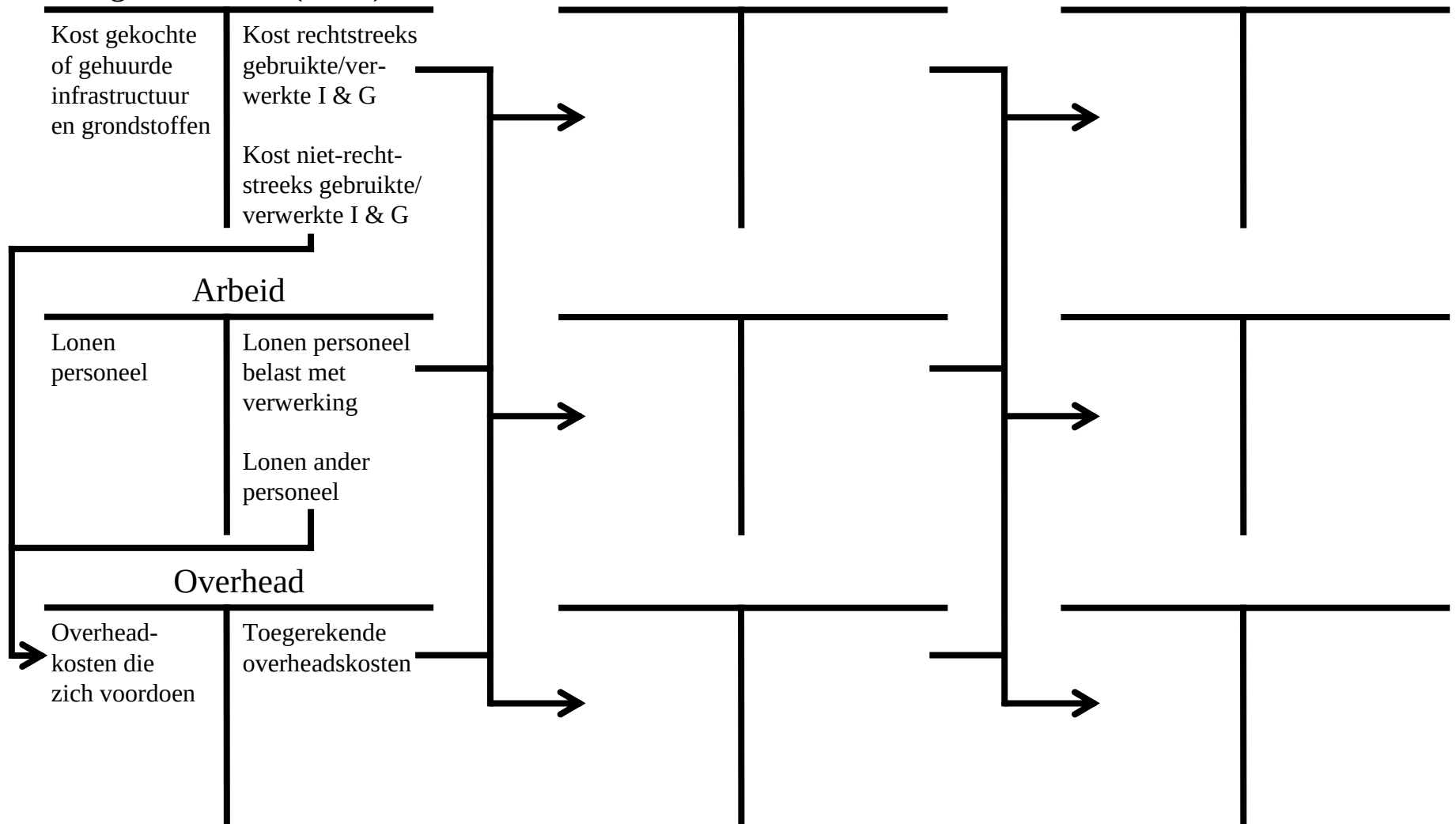
Overhead

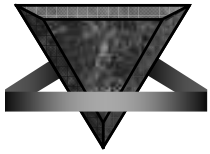
Overheadkosten die zich voordoen

Toegerekende overheadskosten

Kostenplaatsen of kostenpools

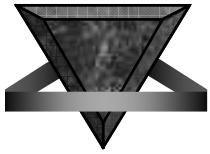
Kostendragers of kostenobjecten





Begrippen

- ✓ kostensoorten
 - infrastructuur (gebouwen, machines, ICT, ...)
 - grondstoffen
 - arbeid
 - financiële diensten
 - overhead of indirecte kosten
 - ...
- ✓ kostenplaats of kostenpool
 - menselijk of materieel productiemiddel
 - reëel of fictief bedrijfsonderdeel met homogene prestaties
 - bedrijfsactiviteit(en) centrum
 - ...
- ✓ kostendrager of kostenobject
 - eindproduct of –dienst
 - klant
 - project
 - ...



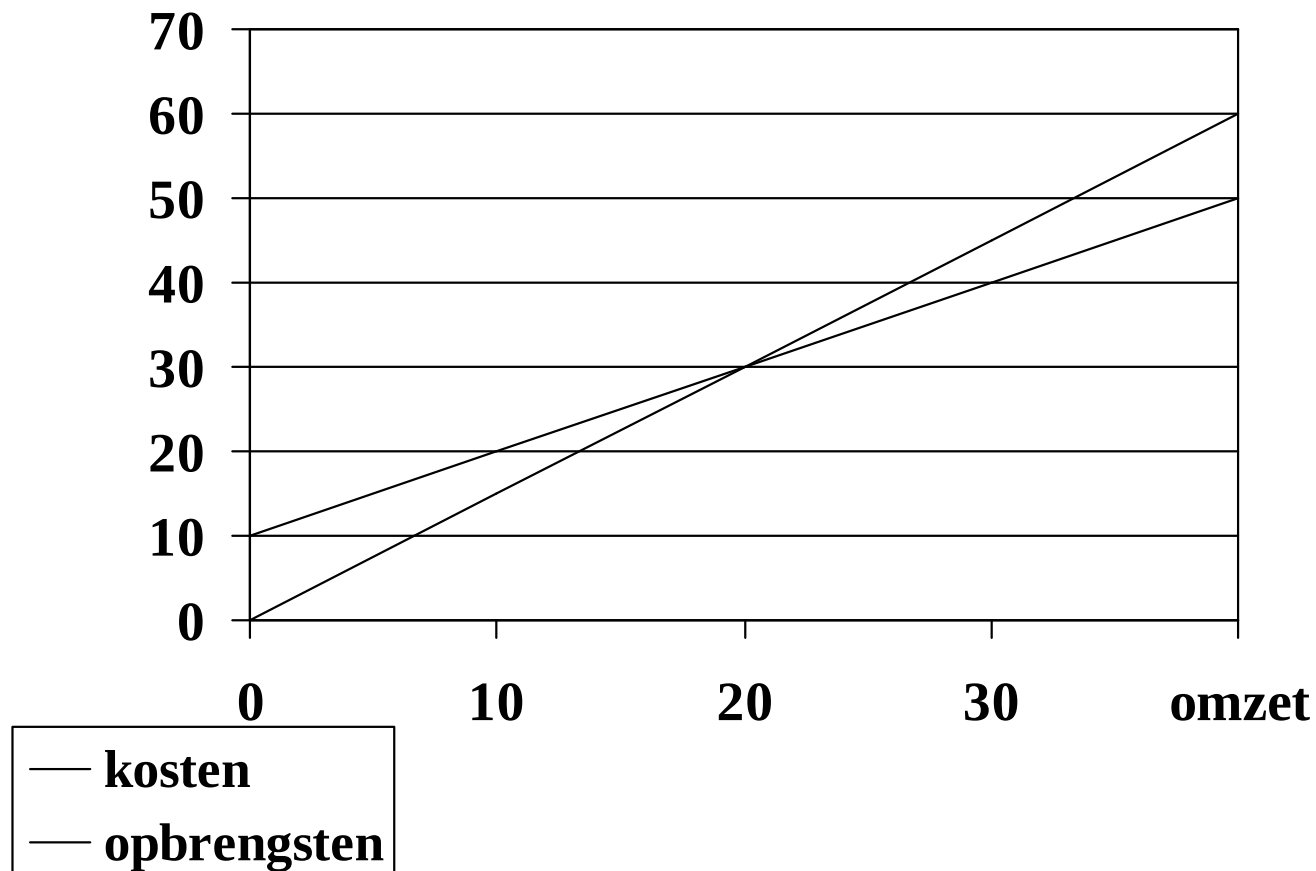
Begrippen

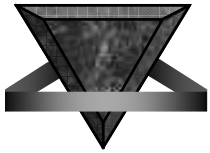
- vaste kosten
 - kosten die onafhankelijk zijn van de hoeveelheid activiteit
 - voorbeelden: huur gebouwen, verwarming, afschrijvingen van infrastructuur, ...
- variabele kosten
 - kosten die afhankelijk zijn van de hoeveelheid activiteit
 - voorbeelden: gebruikte grondstoffen, aantal werkuren, ...
- directe kosten
 - kosten rechtstreeks verbonden met een bepaald product, dienst, afdeling, divisie, bedrijfsactiviteit, ...
- indirecte kosten of overhead
 - kosten niet rechtstreeks verbonden met een bepaald product, dienst, afdeling, divisie, bedrijfsactiviteit, ...



Break-even analyse

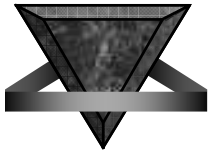
Vaste kost = 10, variabele kost = 1, opbrengst per eenheid = 1,5



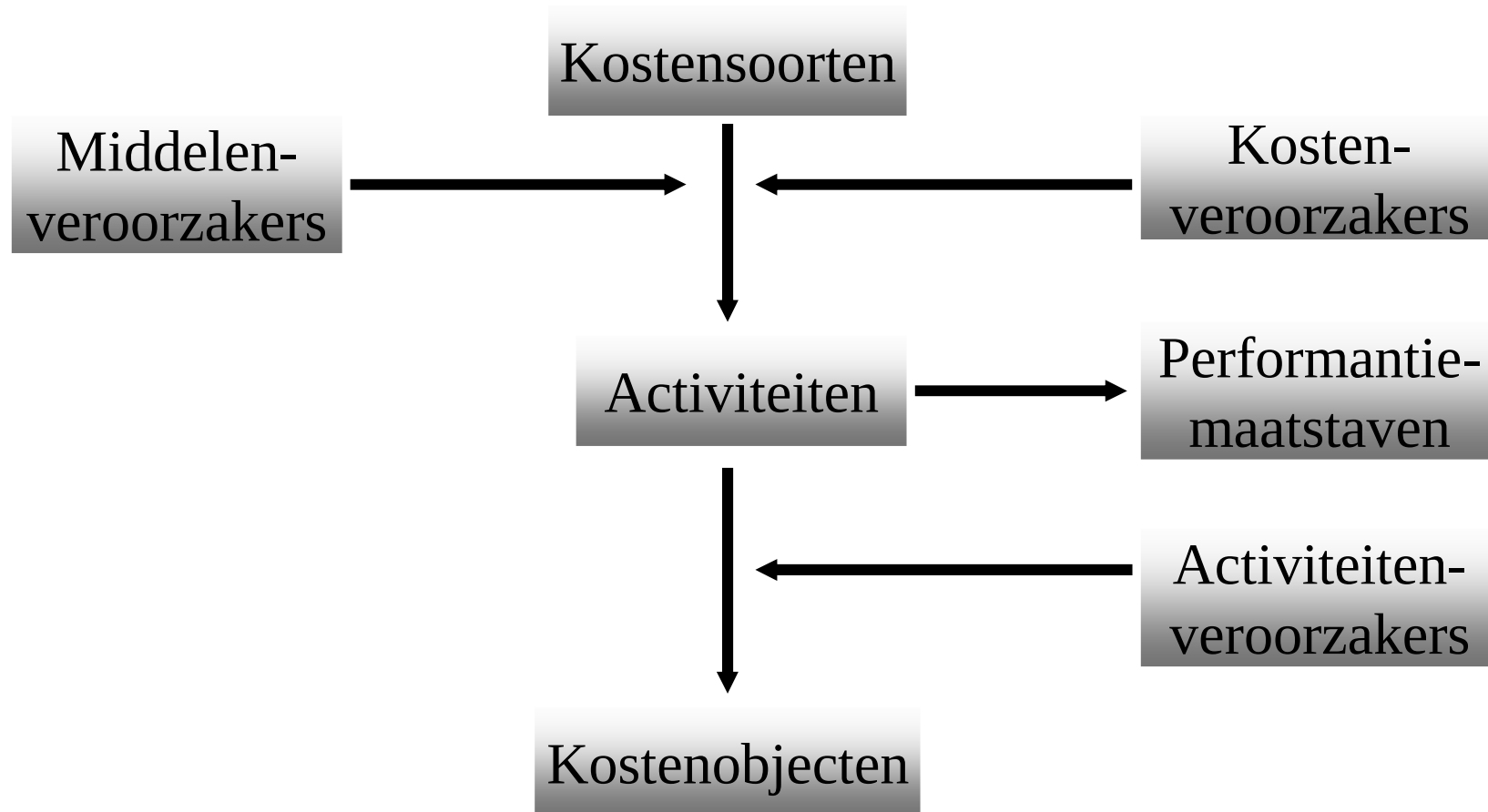


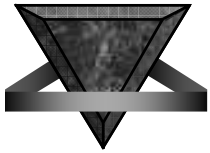
Keuzes bij kostendoorrekening

- moeten aangerekende kosten
 - werkelijke kosten zijn voor alle kostensoorten (actual costing) ?
 - werkelijke kosten zijn voor infrastructuur, grondstoffen en arbeid, en vooraf bepaalde schatting voor overhead (normal costing) ?
 - vooraf bepaalde schatting voor alle kostensoorten (standard costing) ?
- hoe worden bij normal of standard costing de vastgestelde afwijkingen t.a.v. de vooraf bepaalde schattingen verwerkt ?
- worden overheadkosten al dan niet meegerekend voor de bepaling van de eenheidskosten van elk product of dienst (full of absorption costing vs direct of variable costing) ?
- via welke verdeelsleutels worden overheadkosten toegerekend aan de onderscheiden producten en diensten ?



Veel gebruikte methode: activity based costing (ABC)





Activity based costing

- ontstaan n.a.v. van sterke groei van overheadkosten in bedrijven, zoals kosten voor planning, coördinatie, administratie, beheer, R&D, ...
- uitgangspunten
 - kostenobjecten komen tot stand door en veroorzaken dus activiteiten
 - activiteiten gebruiken middelen
 - het gebruik van middelen veroorzaakt een kost
 - een goed inzicht in deze verhoudingen is cruciaal voor een succesvol beheer van de overheadkosten
- is gebaseerd op een analyse van
 - de activiteiten die nodig zijn voor het aanmaken van producten of het leveren van diensten
 - de kosten- en middelenveroorzakers van die activiteiten



Activity based costing

✓ stappenplan

- identificeer de bedrijfsactiviteiten
- bepaal de kost van elke bedrijfsactiviteit
- bepaal de middelen- en kostenveroorzakers
- verzamel informatie over de bedrijfsactiviteiten
- bereken de kost van de kostenobjecten

✓ voorbeeld

<i>Bedrijfsactiviteit</i>	<i>Kosten</i>	<i>Kostenveroorzaker</i>
Ontwikkeling	30.000	Uren ontwikkeling
Ontvangst bestellingen	10.000	Aantal bestellingen
Setup	10.000	Aantal setups
Productie	40.000	Uren productie
Verzending	10.000	Aantal verzendingen

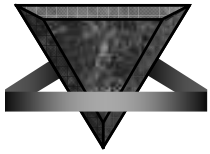


Activity based costing

✓ voorbeeld

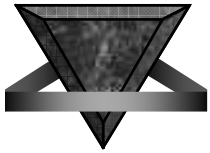
<i>Bedrijfsactiviteit</i>	<i>Kosten</i>	<i>Product 1</i>	<i>Kost product 1</i>	<i>Product 2</i>	<i>Kost product 2</i>
Ontwikkeling	30.000	400	12.000	600	18.000
Ontvangst bestellingen	10.000	30	6.000	20	4.000
Setup	10.000	3	7.500	1	2.500
Productie	40.000	500	10.000	1.500	30.000
Verzending	10.000	30	6.000	20	4.000
Totale kosten	100.000		41.500		58.500

✓ eenheidskost product 1 = $41.500 / \text{aantal eenheden product 1}$
eenheidskost product 2 = $58.500 / \text{aantal eenheden product 2}$



Activity based costing: beperkingen

- de toewijzingspercentages zijn gebaseerd op historische informatie
- het systeem gaat uit van een volledige bezetting (geen over- of onderbezetting)
- de mogelijkheden om complexere processen te modelleren zijn beperkt, o.a. doordat moeilijk gebruik kan worden gemaakt van situatie-afhankelijke en/of meervoudige veroorzakers
- het onderhoud van het systeem en van de toewijzingspercentages is vrij omslachtig
- de mogelijkheden om de invloed van wijzigingen in processen te simuleren zijn beperkt



Time-driven activity based costing

- ✓ de activiteitenveroorzakers nemen de vorm aan van algoritmen die toelaten rekening te houden met verschillende situaties en met meerdere veroorzakers
- ✓ daardoor is het mogelijk activiteiten als processen te modelleren, waardoor
 - het systeem eenvoudiger en meer onderhoudbaar is
 - een veel grotere complexiteit kan verwerkt worden
 - het systeem zichzelf controleert
- ✓ time-driven activity based costing geeft een duidelijk inzicht in de (kosten van) over- of onderbezetting
- ✓ time-driven activity based costing is meer afgestemd op het interactief werken met actuele operationele gegevens en laat daardoor een accuratere en frequentere rapportering over de kosten toe



Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld

- activiteiten afdeling klantenadministratie
 - orderbehandeling
 - elektronische orders
 - papieren orders
 - klachtenopvolging
 - kredietwaardigheidsonderzoek
- kosten van de ingezette middelen: 200.000 €
- geschatte capaciteit van de ingezette middelen: 8.000 uren
- uit een analyse van de activiteiten blijkt dat
 - een elektronisch order behandelen gemiddeld 0,35 u vergt
 - een papieren order behandelen gemiddeld 0,60 u vergt
 - een klacht opvolgen gemiddeld 4,25 u vergt
 - een kredietwaardigheidsonderzoek gemiddeld 9,50 u vergt



Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld

<i>Bedrijfsactiviteit</i>	<i>Tijd/ eenheid</i>	<i>Aantal</i>	<i>Totale tijd</i>	<i>Totale kost</i>	<i>Kost per eenheid</i>
Behandeling elektronische orders	0,35 u	5.000	1.750 u	43.750	8,75
Behandeling papieren orders	0,60 u	3.000	1.800 u	45.000	15,00
Klachtenopvolging	4,25 u	200	850 u	21.250	106,25
Kredietwaardigheidsonderzoek	9,50 u	320	3.040 u	76.000	237,50
Gebruikte capaciteit			7.440 u	186.000	
Niet-gebruikte capaciteit			560 u	14.000	
Totaal			8.000 u	200.000	

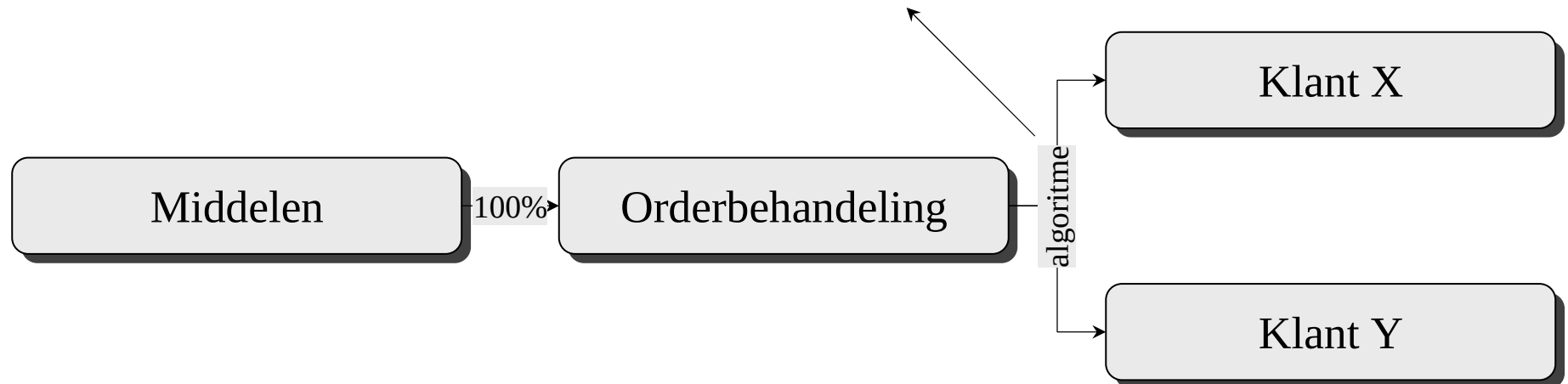


Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld

- de behandeling van een elektronisch order (EO) kost 0,35 u
- de behandeling van een papieren order kost 0,60 u
- de middelen ingezet voor de orderbehandeling bedragen 100.000 €
- de capaciteit voor de orderbehandeling bedraagt 4.000 uren

Algoritme:
IF([Order Type] = "EO", 0.35, 0.60)





Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld: periode 1

– beschikbare informatie

• kost middelen	100.000 €	
• beschikbare uren	4.000 u	
• kost per uur	25 €	(100.000 € / 4000)
• tijd per elektronisch order	0,35 u	
• tijd per papieren order	0,60 u	
• aantal elektronische orders	8.000 stuks	
• aantal papieren orders	2.000 stuks	

– berekeningen

• kost per elektronisch order	8,75 €	(0,35 x 25 €)
• kost per papieren order	15,00 €	(0,60 x 25 €)
• gebruikte capaciteit	4.000 u	(8.000 x 0,35 + 2.000 x 0,60)
• niet-gebruikte capaciteit	0 u	



Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld: periode 2

– beschikbare informatie

• kost middelen	100.000 €	
• beschikbare uren	4.000 u	
• kost per uur	25 €	(100.000 € / 4000)
• tijd per elektronisch order	0,35 u	
• tijd per papieren order	0,60 u	
• aantal elektronische orders	6.800 stuks	
• aantal papieren orders	2.700 stuks	

– berekeningen

• kost per elektronisch order	8,75 €	(0,35 x 25 €)
• kost per papieren order	15,00 €	(0,60 x 25 €)
• gebruikte capaciteit	4.000 u	(6.800 x 0,35 + 2.700 x 0,60)
• niet-gebruikte capaciteit	0 u	



Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld: periode 3

– beschikbare informatie

• kost middelen	100.000 €	
• beschikbare uren	4.000 u	
• kost per uur	25 €	(100.000 € / 4000)
• tijd per elektronisch order	0,35 u	
• tijd per papieren order	0,60 u	
• aantal elektronische orders	5.000 stuks	
• aantal papieren orders	3.000 stuks	

– berekeningen

• kost per elektronisch order	8,75 €	(0,35 x 25 €)
• kost per papieren order	15,00 €	(0,60 x 25 €)
• gebruikte capaciteit	3.550 u	(5.000 x 0,35 + 3.000 x 0,60)
• niet-gebruikte capaciteit	450 u	



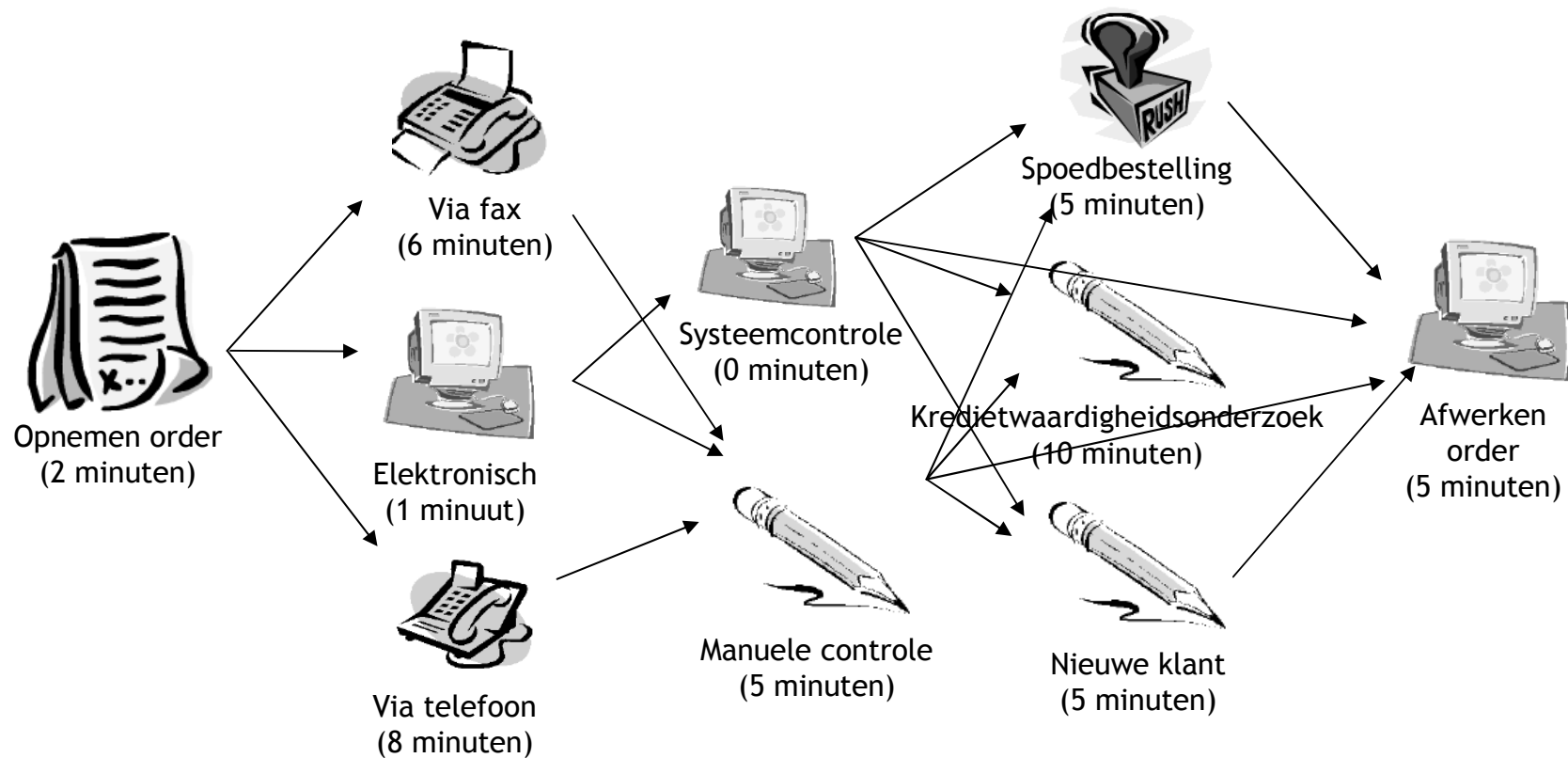
Time-driven activity based costing

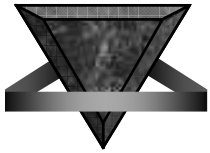
- ✓ in het voorgaande voorbeeld werd slechts één differentiatiefactor in beschouwing genomen
 - ✓ daarnaast kunnen bijvoorbeeld ook
 - het aantal orderlijnen
 - het type klant
 - het kortingsbeleid
 - ...
- een verschillende consumptie van de middelen veroorzaken
- ✓ het algoritme vangt deze verschillen op en laat toe rekening te houden met alle combinaties



Time-driven activity based costing

✓ voorbeeld complexer proces





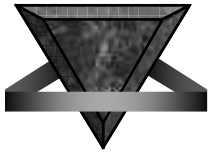
Time-driven activity based costing

✓ voordelen

- gemakkelijker en sneller te implementeren
- eenvoudiger en frequenter onderhoudbaar
- integreert zeer goed de operationele gegevens
- houdt rekening met de specifieke kenmerken van processen, producten, diensten, klanten, leveranciers, ... bij het berekenen van de kosten
- geeft beter inzicht in de procesefficiëntie en de capaciteitsbenutting
- biedt mogelijkheid om wijzigingen en toekomstige noden te simuleren en te berekenen

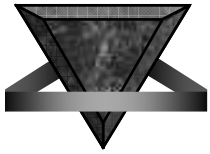
✓ beperkingen

- vereist interactie met operationele gegevens
- het resultaat wordt bepaald door de kwaliteit van de operationele gegevens
- er zijn momenteel slechts weinig softwarepakketten op de markt die time-driven activity based costing ondersteunen



Tijdsbeheersysteem

- ✓ elke medewerker brengt dagelijks, met een wekelijkse en maandelijkse consolidatie, in het tijdsbeheersysteem de per kostendrager gepresteerde uren in
- ✓ deze tijdsregistratie wordt gebruikt voor
 - de verificatie van de juistheid van de voorberekening van de benodigde resources voor elke kostendrager
 - de verificatie of de toewijzing van de resources is nageleefd
 - de berekening van de kosten volgens de verschillende niveaus in de analytische boekhouding, en de vergelijking ervan met de voorberekende kosten met het oog op de permanente bijsturing van de methodes van voorberekening van kosten
 - de personeelsadministratie

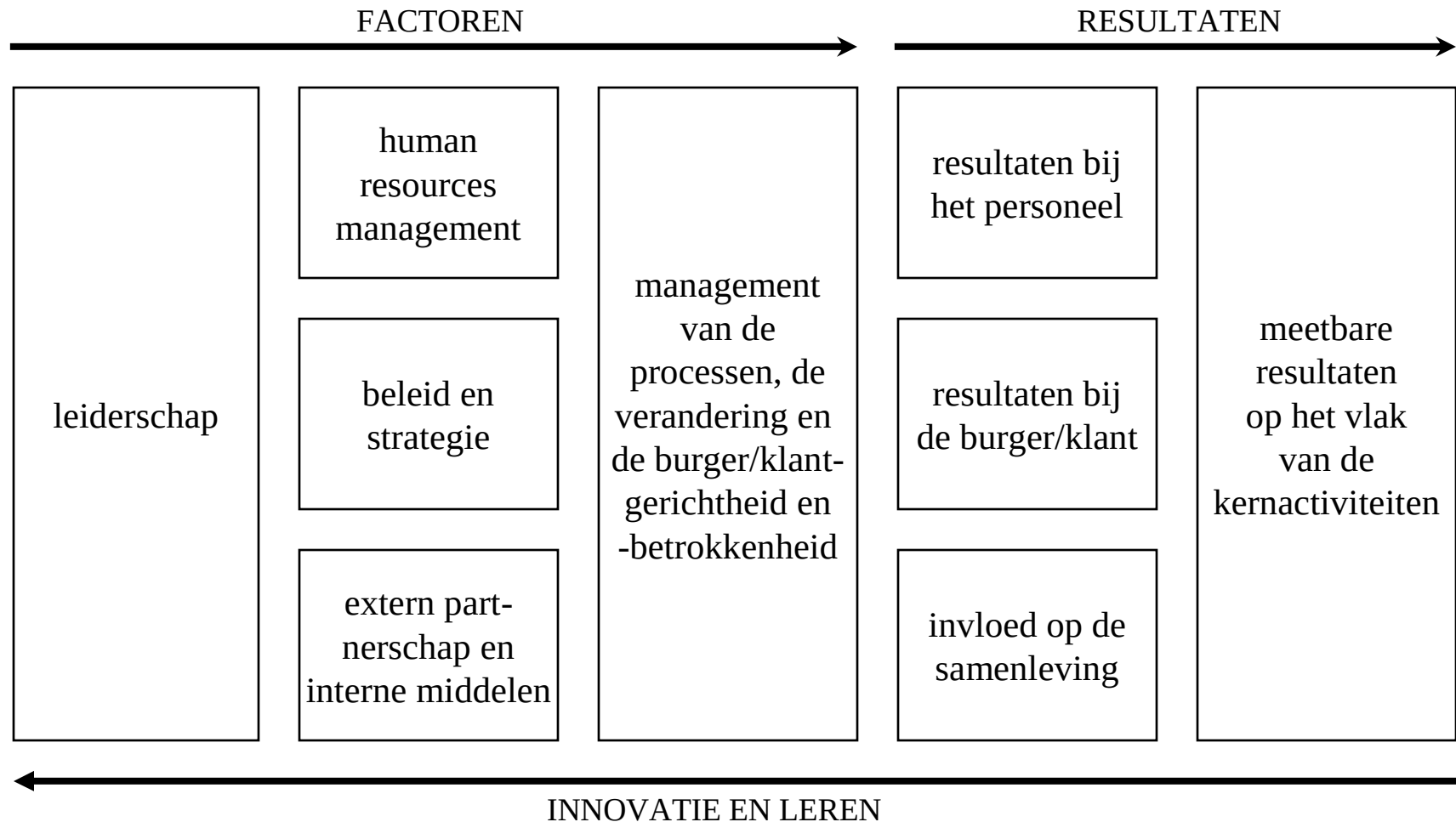


EFQM framework en CAF

- EFQM framework: European Foundation for Quality Management framework (zie www.efqm.org)
- CAF van EIPA: Common Assessment Framework van het European Institute of Public Administration (zie www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm)
- Europese, ondernemingsoverschrijdende resp. overheidsdienstoverschrijdende zelfevaluatieroosters om
 - zichzelf qua performantie te kunnen meten op een aantal vlakken
 - zich te kunnen benchmarken met andere ondernemingen resp. overheidsdiensten op deze vlakken

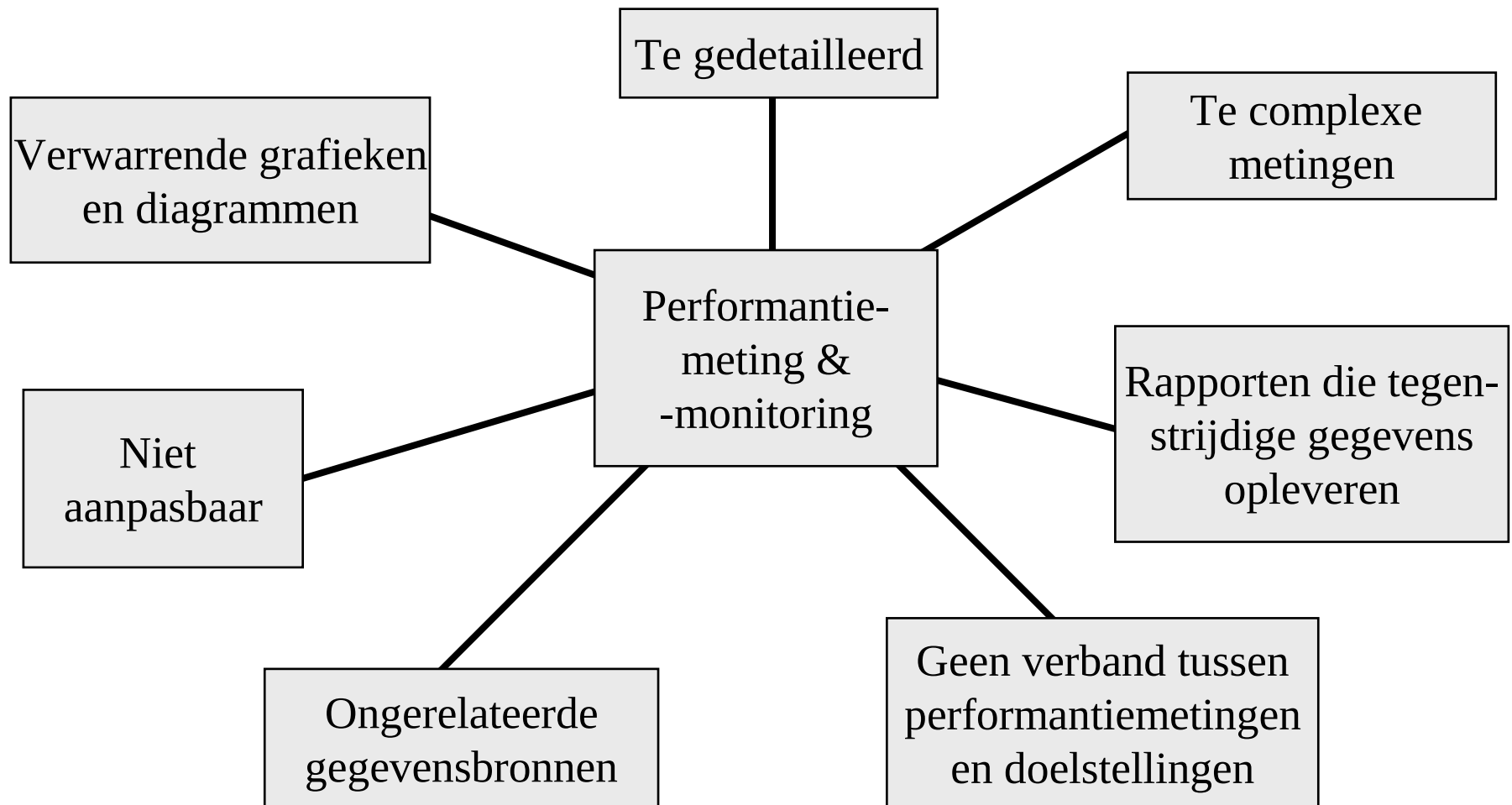


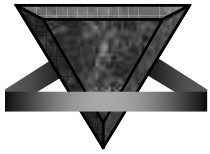
EFQM en CAF-model





Veel voorkomende moeilijkheden





Risico-analyse en -beheer

- ✓ COSO-model (zie www.coso.org)
 - proces ontworpen om een redelijke zekerheid te verschaffen over het bereiken van doelstellingen in 3 domeinen
 - effectiviteit en efficiëntie van de operaties
 - betrouwbaarheid van de financiële en de beheersinformatie
 - naleving van de van kracht zijnde wetgeving en reglementering
 - 5 componenten
 - de controle-omgeving
 - de risico-inschatting
 - externe en interne risico's
 - identificatie en inschatting van de waarschijnlijkheid en de impact
 - de controle-activiteiten
 - de informatie en communicatie
 - de monitoring

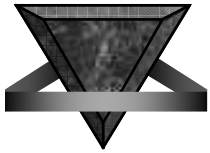


Risico-analyse en -beheer

✓ COSO-model

– principes

- interne controle is een zaak van iedereen
- interne controle is een continu proces
- interne controle biedt een redelijke, maar geen absolute zekerheid
- interne controlemaatregelen zijn geen doel op zich, maar zijn er om risico's beter te beheersen



Raamwerk voor uitbouw risico-beheer

- risico = elke externe en interne factor die het bereiken van de doelstellingen door een organisatie kan bedreigen, inclusief het niet benutten van opportuniteiten
- risicobeheer leidt tot waardebescherming en waardecreatie
- stapsgewijze realisatie
 - identificatie van de doelstellingen
 - identificatie van de risico's
 - evaluatie van de risico's: waarschijnlijkheid en impact
 - bepalen van de aanvaardbare niveau's van risico's
 - identificatie en analyse van de bestaande risicobeheersmaatregelen
 - validatie van de risico's en de bestaande risicobeheersmaatregelen
 - analyse van de risicobeheersopties
 - definitie van een actieplan voor risicobeheer
 - monitoring



Ondersteunend schema

Risico	<i>Benoem het risico in één zin</i>
Beschrijving	<i>Beschrijf het risico meer in detail</i>
Evaluatie	<i>De waarschijnlijkheid van het risico is ... (waarde op evaluatieschaal)</i> <i>De impact van het risico is ... (waarde op evaluatieschaal)</i> <i>De controleerbaarheid van het risico is ... (waarde op evaluatieschaal)</i>
Risicobeheersing	
<i>Beschrijf de maatregelen voor risicovermijding of risico-aanvaarding</i>	



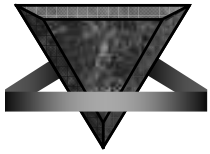
Voorbeeld voor strategisch risico

Risico	De actoren in de sociale sector werken niet goed mee met de KSZ
Beschrijving	De samenwerking met de actoren in de sociale sector verloopt niet constructief. Er wordt geen akkoord bereikt over de visie, de strategie of de programma's. Gemaakte afspraken worden niet nageleefd. Individuele bijdragen worden niet geleverd.
Evaluatie	De waarschijnlijkheid van het risico is middelmatig De impact van het risico is hoog De controleerbaarheid van het risico is middelmatig
Risicobeheersing • onderhouden van een goede samenwerking, op alle niveaus, met de actoren in de sociale sector, in het bijzonder via het Beheerscomité, het Algemeen Coördinatiecomité en zijn werkgroepen • proactiviteit en communicatie opnemen als generieke competentie voor elke medewerker • vlugge oplossing van problemen via duidelijke interne en externe escalatieroutes	



Voorbeeld voor operationeel risico

Risico	De implementatie van nieuwe technologieën of toepassingen door de KSZ loopt vertraging op
Beschrijving	Bij de implementatie van nieuwe technologieën of nieuwe toepassingen wordt vertraging opgelopen
Evaluatie	De waarschijnlijkheid van het risico is matig De impact van het risico is matig De controleerbaarheid van het risico is hoog
Risicobeheersing • voorzien van een degelijk programma- en projectmanagement, met duidelijke interne en externe escalatieprocedures • verder uitbouwen van een geïntegreerd meet- en stuursysteem op basis van de principes van interne controle	



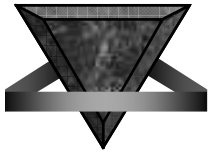
Marketingfilosofie

- de sleutel om de doelstellingen van de organisatie te bereiken, bestaat in het kennen van de behoeften en de wensen van de doelmarkten, en in het voldoen aan die behoeften en wensen op een meer effectieve en efficiënte wijze dan de concurrenten
- 3 kenmerken
 - gericht op de klant
 - gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie
 - geïntegreerd
 - alle geledingen van de organisatie
 - degelijke coördinatie van alle marketingbeleidsinstrumenten

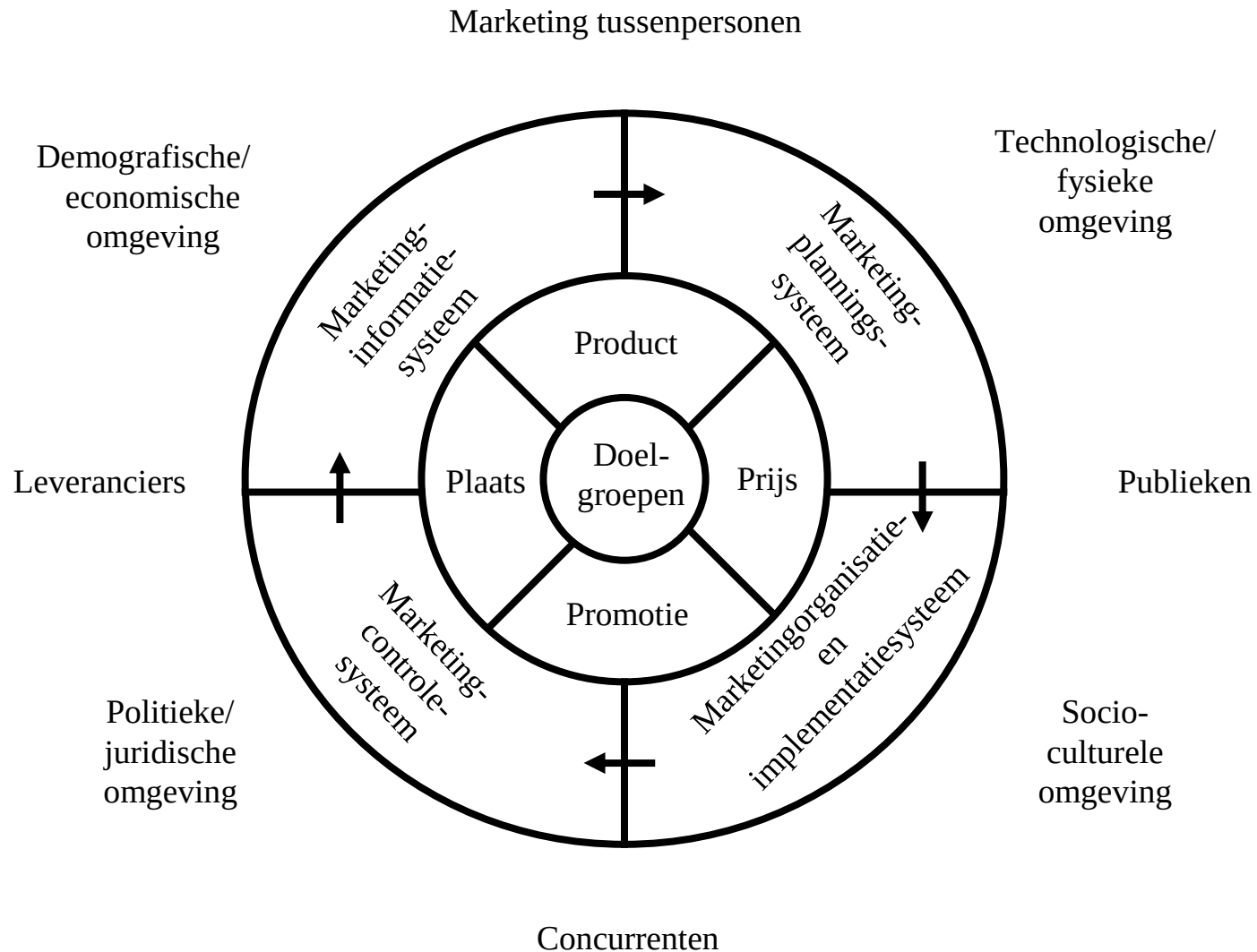


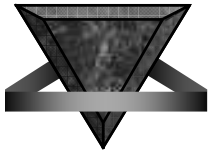
Marketingproces

- ✓ analyse van de marktopportunities
- ✓ zoeken en kiezen van de doelmarkten
- ✓ ontwerpen van de marketingstrategieën
- ✓ plannen van de marketingprogramma's
- ✓ organiseren, uitvoeren en controleren van de marketinginspanningen



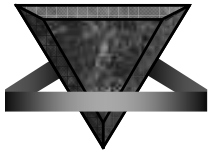
Marketingomgeving





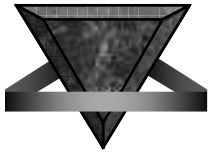
Marketinginformatiesysteem

- ✓ mensen, infrastructuur en procedures die worden ingezet om tijdig en nauwkeurig nuttige informatie in te zamelen, te sorteren, te analyseren en de analyseresultaten ervan ter beschikking te stellen van de beleidsvoerders inzake marketing
- ✓ bestaat uit
 - een intern rapporteringssysteem: kosten, voorraden, bestellingen, verkopen, vorderingen, schulden, winstgevendheid van elk product of dienst, ...
 - een marketing intelligence systeem: bronnen en procedures ingezet om systematisch informatie te verwerven over de relevante externe gebeurtenissen en ontwikkelingen in de omgeving
 - een marketing decision support systeem: statistische tools en beslissingsmodellen ter ondersteuning van de analyse van de beschikbare informatie en de besluitvorming
 - marketingonderzoek: onderzoek van de beschikbare informatie en rapportering over de resultaten ervan aan de beleidsvoerders inzake marketing



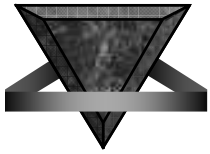
Uitgangspunten koopgedrag

- ✓ de koper koopt het product of de dienst die hem de hoogste waarde oplevert
- ✓ opgeleverde waarde =
totale waarde voor de koper - totale kost voor de koper
 - waarde van het product of de dienst
 - + waarde van de bijhorende dienstverlening
 - + waarde van het imago
 - + ...
- prijs
 - + tijds kost
 - + financiële kost
 - + vervoerskost
 - + ver- of gebruikskost (energie, onderhoud, ...)
 - + ...



Analyse eindverbruikersmarkten (B2C)

- eindverbruikersmarkten = geheel van personen en gezinnen die producten en diensten aanschaffen voor persoonlijk ver- of gebruik
- nood aan inzicht in 7 O's
 - occupants: wie zijn de verbruikers ?
 - objects: wat kopen de verbruikers ?
 - objectives: waarom kopen de verbruikers ?
 - organizations: wie komt tussen bij de koop ?
 - operations: hoe kopen de verbruikers ?
 - occasions: wanneer wordt er gekocht ?
 - outlets: waar wordt er gekocht ?



Factoren met invloed op koopgedrag

✔ culturele factoren

- socialiseringsproces door ouders, school, ...
- subculturen: geografisch, ras, religie, ...
- sociale klasse

✔ sociale factoren

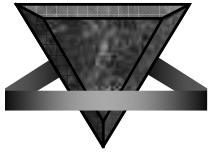
- familie: man dominant, vrouw dominant, evenwichtig
- referentiegroepen waartoe koper behoort, wil behoren of niet wil behoren
- rollen en status die koper wil meedelen

✔ persoonlijke factoren

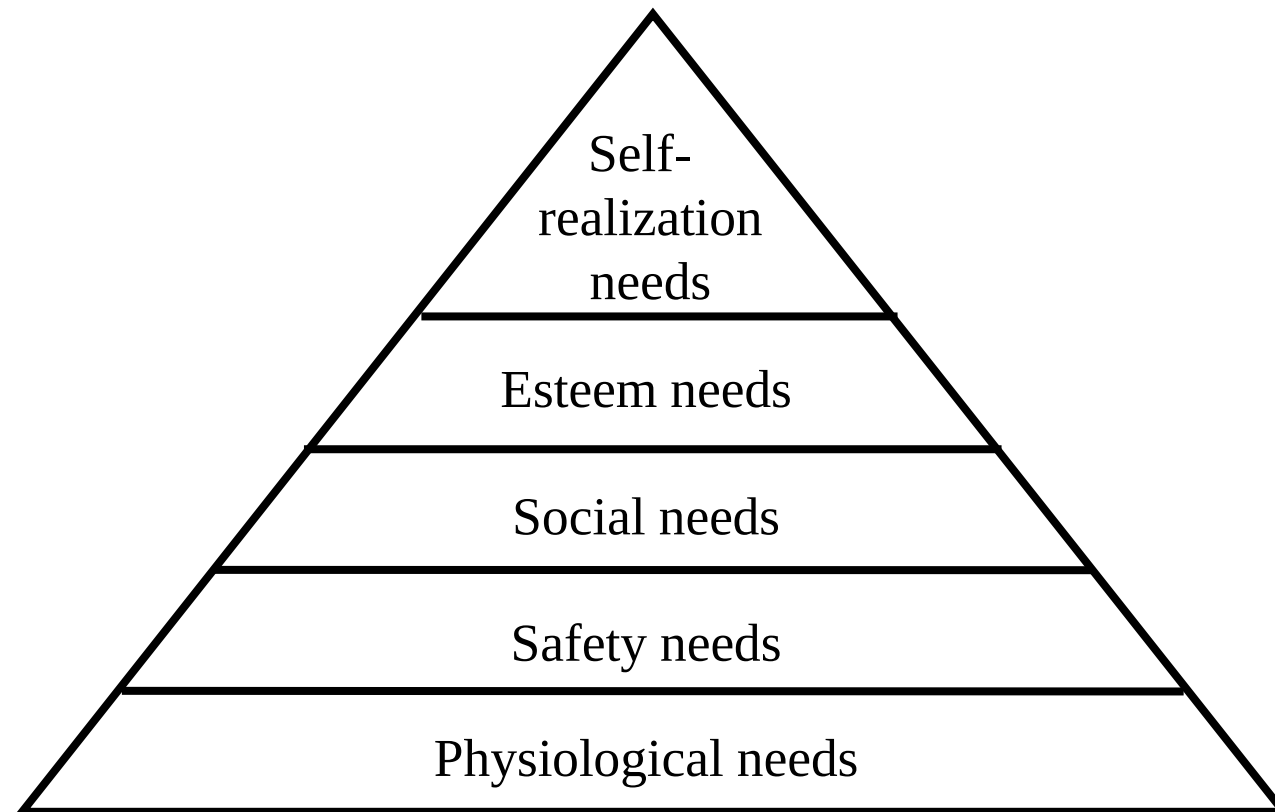
- leeftijd en fase in levenscyclus
- beroep
- levensstijl
- economische omstandigheden
- persoonlijkheid

✔ psychologische factoren

- behoeften en motivatie (vb. pyramide van Maslow)
- selectiviteit in perceptie
- leereffecten
- gedachten en houdingen



Pyramide van Maslow



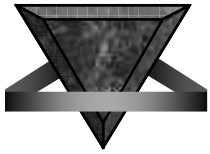
Aan een hoger niveau van behoeften kan maar worden voldaan als aan alle lagere niveaus van behoeften afdoende is voldaan



Koopbeslissingsproces

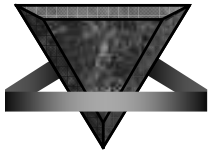
- ✓ koopbeslissing is doorgaans resultaat van decision making unit (DMU)
- ✓ inzicht in rollen, samenstelling en werkingsregels binnen DMU is nuttig
 - wie initieert ?
 - wie beïnvloedt ?
 - wie beslist ?
 - wie voert de koop uit ?
 - wie verbruikt of gebruikt ?
- ✓ koopbeslissingsproces begint lang vóór en eindigt lang na de koop, en bestaat uit verschillende fazen, waarop de marketeer gepast dient in te spelen
- ✓ in functie van de omstandigheden bestaan verschillende types van koopgedrag, waarop de marketeer gepast dient in te spelen

	<i>Important - high involvement</i>	<i>Less important - low involvement</i>
<i>Rational</i>	Complex buying behaviour	Variety seeking buying behaviour
<i>Emotional</i>	Dissonance-reducing buying behaviour	Habitual buying behavior



Fazen in koopbeslissingsproces

- ✓ erkennen van de behoefte tot aankoop t.g.v. externe of interne stimuli
- ✓ zoeken naar informatie
 - actief
 - passief (verhoogde aandacht)
- ✓ beoordelen van de alternatieven
 - op basis van vergelijking en/of perceptie van de relevant geachte kenmerken
 - geleidelijke verenging: total set -> awareness set -> consideration set -> choice set
 - leidt tot koopintentie



Fazen in koopbeslissingsproces

✓ koopbeslissing

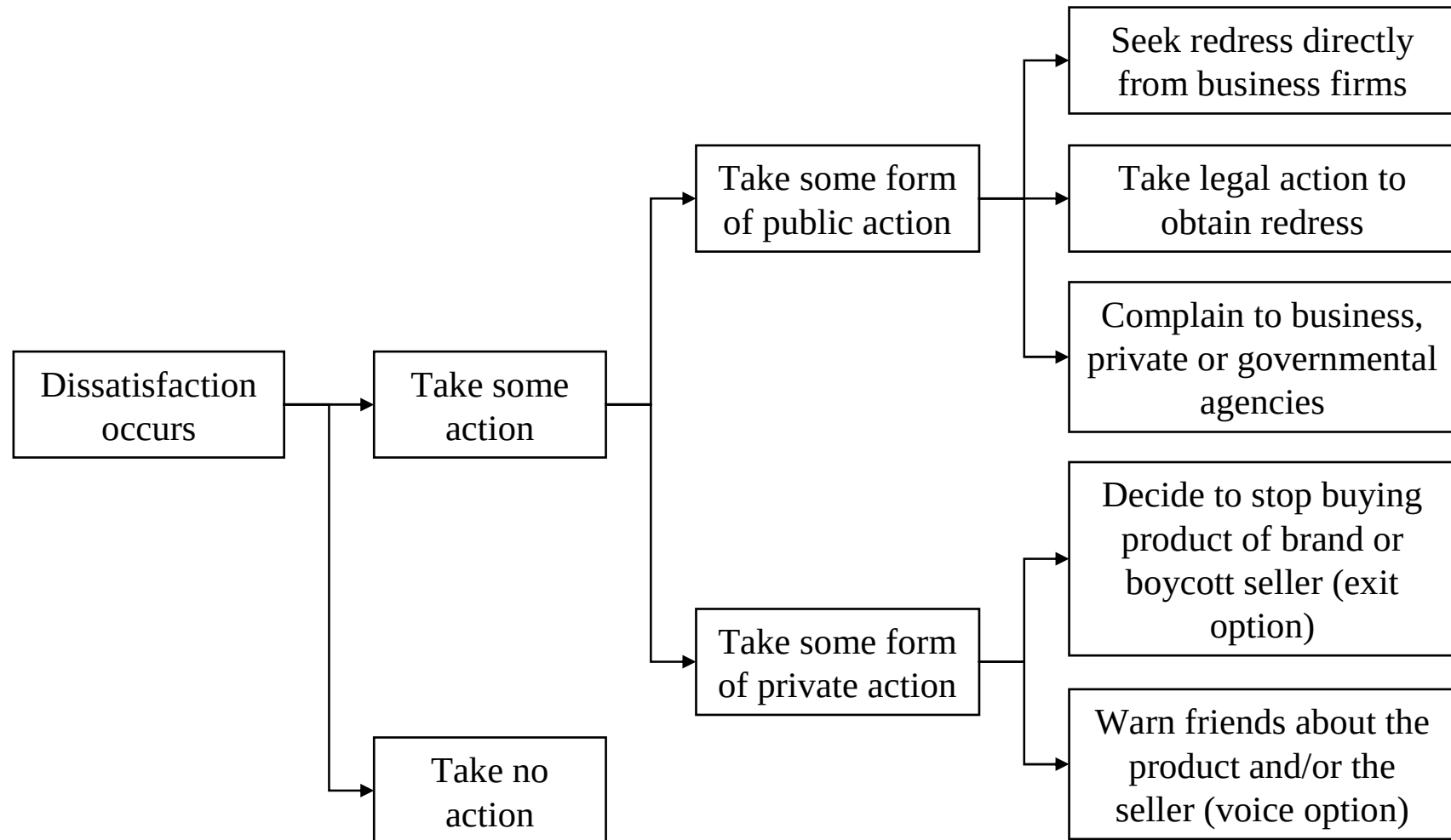
- kan na koopintentie nog worden beïnvloed door
 - houding van anderen
 - onvoorziene situationele factoren (vb. verlies van inkomen, andere dringende aankoop, ...)
- omvat aantal deelbeslissingen: welk merk, hoeveel, wanneer, bij wie, hoe betalen, ... ?

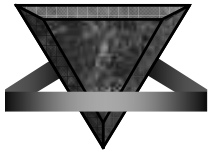
✓ gedrag na de koop

- mate van voldoening t.o.v. verwachtingen bepaalt mate van (on)tevredenheid, die kan leiden tot acties
- mate en wijze van gebruik van product of dienst



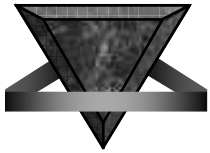
Mogelijke reacties ontevreden verbruikers





Analyse industriële markten (B2B)

- ✓ industriële markten = geheel van personen en organisaties die producten en diensten aanschaffen voor de productie van andere producten en diensten die worden verschaft aan derden (producenten, doorverkopers, overheid, ...)
- ✓ verschil met eindverbruikersmarkten
 - minder, grotere en professionelere kopers
 - grotere geografische concentratie van kopers
 - nauwere band tussen verkopers en kopers, soms zelfs wederzijdse aankopen
 - aangeschafte producten en diensten dienen om waaier van doelstellingen te bereiken: winst, kostenbeperking, werknemersbehoeften, wettelijke verplichting, ...
 - meer personen met verschillende verantwoordelijkheden nemen deel aan koopbeslissingsproces (aankoopdienst, financiële dienst, interne gebruikers, ...)
 - kopers moeten door de organisatie of wetgever vastgelegd beleid en beperkingen volgen
 - doorgaans rationelere besluitvorming dan in eindverbruikersmarkten
 - er bestaan typische instrumenten ter ondersteuning van het koopbeslissingsproces: lastenboeken, offertes, ...



Factoren met invloed op koopgedrag

✓ omgevingsfactoren

- niveau van de vraag
- economische toestand
- kost van geld
- graad van technologische verandering
- politieke en regelgevende ontwikkelingen
- concurrentie

✓ organisatorische factoren

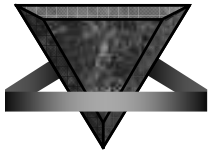
- doelstellingen en beleid van de onderneming
- procedures
- organisatievorm
- systemen

✓ interpersoonlijke factoren

- gezagsverhoudingen binnen de DMU
- overredingskracht van elke deelnemer aan de DMU
- status
- empathie

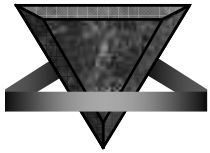
✓ persoonlijke factoren

- leeftijd
- inkomen
- opleiding
- functie
- persoonlijkheid
- risicobereidheid



Koopbeslissingsproces

- ✓ koopbeslissing is steeds resultaat van decision making unit (DMU)
- ✓ inzicht in rollen, samenstelling en werkingsregels binnen DMU is nuttig
 - wie initieert ?
 - wie beïnvloedt ?
 - wie verhindert vlotte doorstroming naar DMU (gatekeepers) ?
 - wie beslist ?
 - wie keurt goed ?
 - wie voert de koop uit ?
 - wie verbruikt of gebruikt ?
- ✓ in functie van de omstandigheden bestaan verschillende types van koopsituaties, waarop de marketeer gepast dient in te spelen
 - straight rebuy: routinematige heraankoop bij dezelfde verkoper met dezelfde productspecificaties, prijzen, leveringsvoorwaarden, ...
 - modified rebuy: heraankoop bij dezelfde verkoper met wil van koper tot wijziging van productspecificaties, prijzen, leveringsvoorwaarden, ...
 - new buy: product wordt voor eerste maal gekocht (bij een bepaalde verkoper)



Fazen in koopbeslissingsproces

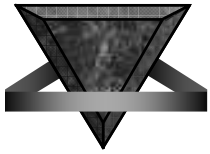
- erkennen van de behoefte tot aankoop t.g.v. externe of interne stimuli
- algemene beschrijving van de behoefte
- bepaling van de specificaties van de benodigde producten en/of diensten
- zoeken naar mogelijke gekwalificeerde leveranciers
- offerteaanvraag op basis van een lastenboek
- keuze van één of meerdere leveranciers
 - op basis van de analyse van de offertes
 - volgens verschillende selectiecriteria: reputatie leverancier, flexibiliteit leverancier, prijs, conformiteit met specificaties, service, ...
 - eventueel na bijkomende onderhandelingen



Fazen in koopbeslissingsproces

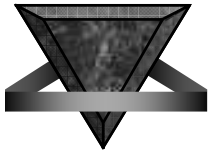
- ✓ plaatsen van de bestelling
 - omvat aantal deelbeslissingen: hoeveel, wanneer, bij wie, hoe betalen, onderhoud, wisselstukken, ondersteuning bij gebruik, ... ?
- ✓ beoordeling van de koop
- ✓ algemeen overzicht voor 3 koopsituaties

Faze in koopproces	Soort aankoop		
	Straight rebuy	Modified rebuy	New buy
Erkenning behoefte	Nee	Misschien	Ja
Algemene beschrijving behoefte	Nee	Misschien	Ja
Product/diensts specificaties	Ja	Ja	Ja
Zoeken leveranciers	Nee	Misschien	Ja
Offerteaanvraag	Nee	Misschien	Ja
Keuze leveranciers	Nee	Misschien	Ja
Plaatsen bestelling	Nee	Misschien	Ja
Beoordeling koop	Ja	Ja	Ja



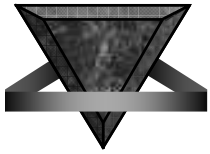
Mogelijke marktbenaderingen

- ✓ ongedifferentieerde marktbenadering: hele markt wordt op dezelfde manier benaderd, met dezelfde producten en diensten en hetzelfde marketingprogramma
 - voordeel
 - kostenbeperking door schaaffect => lagere prijs mogelijk voor producten en diensten
 - risico's
 - verlies van klanten doordat concurrenten meer gericht aanbieden op deelmarkten
 - globalere concurrentie
- ✓ gedifferentieerde marktbenadering: markt wordt opgedeeld in deelmarkten en de deelmarkten worden specifiek benaderd
 - voordelen
 - meer gerichte benadering van de deelmarkten
 - risicospreiding
 - risico's
 - hogere kosten
 - verwatering van het imago
 - oversegmentering
 - ongemerkte evolutie van segmenten doorheen de tijd



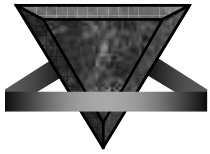
Marktsegmentatie - productpositionering

- indeling van de markt volgens bepaalde criteria (segmenting), beoordelen en kiezen van de deelmarkten die worden benaderd (doelmarkten) (targeting) en producten/diensten positioneren op elk van de gekozen doelmarkten (positioning)
- marktsegmentatie is slechts zinvol als
 - de marktsegmenten verschillen in respons t.a.v. het product/dienst
 - elk segment qua grootte, koopkracht en zijn respons t.a.v. het product/dienst identificeerbaar en meetbaar is
 - elk segment voldoende rendabel kan zijn en dus voldoende koopkrachtig is
 - elk segment toegankelijk is en doeltreffend kan worden bediend via geëigende kanalen
 - de organisatie beschikbaar is en de nodige middelen kunnen worden ingezet om de verschillende segmenten specifiek te benaderen



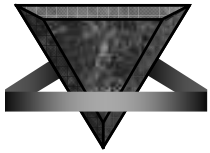
Marktsegmentatie - productpositionering

- ✓ segmenting: indeling van markten in deelmarkten volgens bepaalde criteria
 - segmentatiecriteria vastleggen
 - marktsegmenten afbakenen
 - kenmerken van marktsegmenten beschrijven
- ✓ targeting: beoordelen en kiezen van de deelmarkten die worden benaderd
 - deelmarkten beoordelen op
 - aantrekkelijkheid
 - haalbaarheid
 - doelmarkten kiezen waarop men actief wil zijn
- ✓ positioning
 - mogelijke concepten voor product/dienstpositionering beoordelen voor elk product/dienst op elke gekozen doelmarkt
 - product/dienstpositioneringsconcept voor elk product/dienst op elke gekozen doelmarkt kiezen, ontwikkelen en implementeren



Mogelijke segmentatiecriteria

- ✓ kenmerken van de verbruikers
 - geografische kenmerken
 - demografische kenmerken: geslacht, leeftijd, familie grootte, family life cycle, beroep, inkomen, opleiding, religie, ras, nationaliteit, ...
 - psychografische kenmerken: persoonlijkheid, levensstijl, sociale klasse, risicobereidheid, ...
 - specifieke kenmerken van industriële verbruikers: aankooppolitiek, industrietak, ...
- ✓ verbruikersgedrag t.a.v. product/dienst
 - gelegenheid waarop de verbruiker product/dienst nodig heeft
 - de voordelen die verbruikers zoeken in een product/dienst (kwaliteit, lage prijs, duurzaamheid, prestige, ...)
 - verbruikersstatus (niet-verbruikers, ex-verbruikers, mogelijke verbruikers, eerste ervaringverbruikers, regelmatige verbruikers, ...)
 - verbruiksfrequentie
 - loyaliteit t.a.v. product/dienst
 - mate van koopbereidheid
 - graad van enthousiasme t.a.v. product/dienst

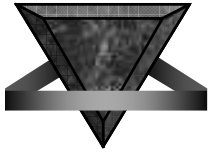


Evaluatie van de deemarkten

✓ aantrekkelijkheid

- genoeg (mogelijke) ver- of gebruikers die product/dienst behoeven of wensen, die product/dienst kunnen en willen afnemen, en die identificeerbaar en bereikbaar zijn
- juiste omvang (omzet, aantal verbruikers)
in functie van de eigen onderneming
- groeimogelijkheden
- toegankelijkheid: toegangsbeperkingen en/of uitgangsbependingen ?
- rentabiliteit
- stabiliteit van de omzet en het aantal verbruikers
- verhouding tussen vraag en aanbod op de deemarkt

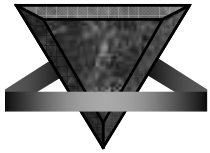
} via methodes van
marktmeting en
-voorspelling



Evaluatie van de deelmarkten

✓ haalbaarheid

- mate van concurrentie
- verwachte nieuwe intreders
- mogelijke substituten voor product/dienst
- reglementering
- overeenstemming van segment met de missie, de doelstellingen, de waarden en de middelen van de eigen onderneming



Keuze van de doelmarkten

- nood aan voldoende aandacht voor langere termijn: neiging bestaat om vooral te kiezen voor doelmarkten met grote huidige omvang en te weinig aandacht te hebben voor groeimarkten
- 5 mogelijke patronen

	M1	M2	M3
P1			
P2	X		
P3			

Concentratie

	M1	M2	M3
P1			X
P2	X		
P3		X	

Selectieve specialisatie

	M1	M2	M3
P1	X		
P2	X		
P3	X		

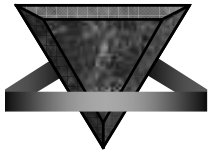
Marktspecialisatie

	M1	M2	M3
P1			
P2	X	X	X
P3			

Productspecialisatie

	M1	M2	M3
P1	X	X	X
P2	X	X	X
P3	X	X	X

Volledige dekking



Concurrentie-analyse

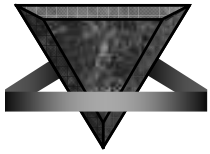
- voortdurende vergelijking van producten/diensten, prijzen, promotie-instrumenten en distributiekkanalen met deze van dichtste concurrenten
- baseren op een competitive intelligence systeem voor inzameling, analyse, verdeling en gebruik van informatie
- wel overdreven concurrentiegeoriënteerdheid vermijden, waardoor gebruikersgeoriënteerdheid in het gedrang komt



Stappen in concurrentie-analyse

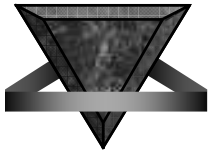
- ✓ identificeren van de huidige en de toekomstige concurrenten
 - desire competitors: concurreren voor hetzelfde geld van de verbruikers
 - generic competitors: leveren gelijkaardige soorten producten/diensten (vb. voedingsmiddelen)
 - form competitors: leveren gelijkaardige producten/diensten (vb. frisdranken)
 - brand competitors: leveren gelijkaardige producten/diensten aan dezelfde verbruikers en gelijkaardige prijzen (vb. Coca en Pepsi)
- ✓ vaststellen van het concurrentiepatroon

	één aanbieder	enkele aanbieders	veel aanbieders
product-differentiatie	zuiver monopolie	gedifferentieerd oligopolie	zuivere mededinging
geen product-differentiatie	zuiver monopolie	zuiver oligopolie	monopolistische mededinging



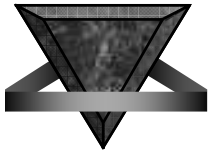
Stappen in concurrentie-analyse

- ✓ inzicht bereiken in de doelstellingen van de concurrenten m.b.t. de verschillende producten/diensten op de verschillende doelmarkten inzake winst, marktaandeel, technologisch leiderschap, inkrimping of uitbreiding, ...
- ✓ inzicht bereiken in de strategieën van de concurrenten om de doelstellingen te bereiken (o.a. marketingmix voor de verschillende producten/diensten op de verschillende doelmarkten)
- ✓ vaststellen van sterke en zwakke punten van de concurrenten (o.a. verkoopscijfers, winstgevendheid, marktaandeel, financiële situatie, investeringen, ...)
- ✓ inschatten van de waarden, de geplogenheden en de reactiepatronen van de concurrenten
 - laid-back competitor: nooit snelle of sterke reactie op aanvallen
 - selective competitor: reactie op bepaalde aanvallen, niet op andere
 - tiger competitor: snelle en sterke reactie op elke aanval op zijn terrein
 - stochastic competitor: onvoorspelbaar in reacties



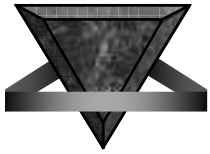
Stappen in concurrentie-analyse

- kiezen welke concurrenten m.b.t. welke producten/diensten op welke doelmarkten worden aangevallen dan wel worden vermeden, o.a. op basis van een customer value analyse
 - welk belang hechten de verbruikers op de doelmarkt aan welke kenmerken van het product/dienst ?
 - hoe waarderen de verbruikers op de doelmarkt de belanghebbende kenmerken van de eigen producten/diensten en deze van de producten/diensten van de concurrenten ?



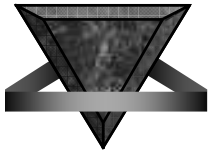
Productpositionering

- ✓ product- en dienstenaanbod zo ontwerpen dat het, in vergelijking met de concurrenten, een bijzondere en gewaardeerde plaats bekleedt in de geest van de verbruikers op de gekozen doelmarkt(en)
- ✓ positionering geschiedt op basis van een concurrentie-analyse
- ✓ positionering geschiedt door differentiatie, zijnde het zorgen voor één of meer betekenisvolle onderscheiden van het product of de dienst t.o.v. de producten of diensten van de concurrenten
- ✓ positionerings- en differentiatiestrategie moet voor elke doelmarkt die onderscheiden in de kijker plaatsen die de verbruikers op de betrokken doelmarkt het meest aanspreken



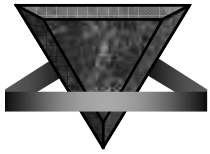
Productpositionering

- ✓ nood aan oordeelkundige keuze tussen single of multiple benefit positionering
- ✓ vermijden van
 - onderpositionering: kopers hebben te vaag idee over de onderscheiden
 - overpositionering: kopers hebben te eng beeld van het product/dienst
 - ongeloofwaardige positionering
- ✓ positionering moet consequent en consistent gebeuren via alle mogelijke kanalen (promotie, verpakking, distributiekkanalen, imago en reputatie, personeel, ...)



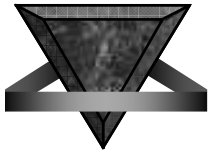
Mogelijke differentiatie strategieën

- ✓ differentiatie van het aanbod
 - productdifferentiatie
 - performantie van de basisfuncties van het product/dienst
 - kenmerken die de basisfuncties van het product/dienst aanvullen
 - conformiteit: graad waarin de performantie en de kenmerken overeenkomen met de standaarden of de specificaties
 - duurzaamheid
 - betrouwbaarheid: de kans dat het product/dienst vrij is van gebreken gedurende een bepaalde periode
 - herstelbaarheid: gemak om het product/dienst te herstellen bij een gebrek
 - look & feel
 - prijsdifferentiatie



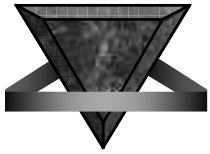
Mogelijke differentiatie strategieën

- ✓ differentiatie van de aanbrengh
 - servicedifferentiatie
 - leveringsvoorwaarden: snelheid, nauwkeurigheid, ...
 - installatie
 - opleiding en coaching van ver- of gebruikers
 - consultancy
 - waarborg en herstelling
 - differentiatie in het personeel
 - competentie
 - respectvolheid
 - geloofwaardigheid
 - reactiesnelheid
 - communicatievermogen



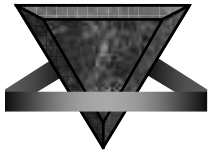
Mogelijke differentiatiestrategieën

- differentiatie van de aanbrengh
 - differentiatie van het imago
 - symbolen: logo, kleur, muziek, verband met bekende personen, ...
 - geschreven en audiovisuele media: advertenties, catalogi, websites, jaarverslag, naamkaartjes, ...
 - gesponsorde evenementen
 - atmosfeer in plaatsen waar producten/diensten worden gemaakt en geleverd
- differentiatie van de relatie met de ver- of gebruikers, o.a. door de afstemming van het aanschafproces met de manier van werken van de ver- of gebruikers



Kenmerken goede differentiator

- ✔ belangrijk: hoge waarde voor representatief deel van de verbruikers op de doelmarkt
- ✔ onderscheidend
- ✔ bereikt beter het doel dan andere mogelijke differentiatoren
- ✔ goed overbrengbaar naar de doelmarkt
- ✔ niet gemakkelijk copieerbaar
- ✔ winstgevend voor de verkoper
- ✔ betaalbaar voor de koper



Marketing mix

- ✓ set van marketinginstrumenten die een organisatie op een bepaald moment gebruikt om haar marketingdoelstellingen trachten te bereiken
- ✓ doorgaans opgedeeld in 4 P's
 - producten- en dienstenmix: tastbaar aanbod op de markt
 - prijsmix: hoeveelheid geld dat de doelgroep moet betalen voor de producten of diensten
 - promotiemix: activiteiten die worden ondernomen om de voordelen van het product of de dienst over te brengen en de doelgroepen te overtuigen tot aankoop
 - plaatsmix (of distributiemix): activiteiten die worden ondernomen om de producten of diensten beschikbaar en toegankelijk te maken voor de doelgroep
- ✓ doorgaans verschillend voor verschillende markten (eindverbruikers, industrie, overheid, ...), plaatsen, ...



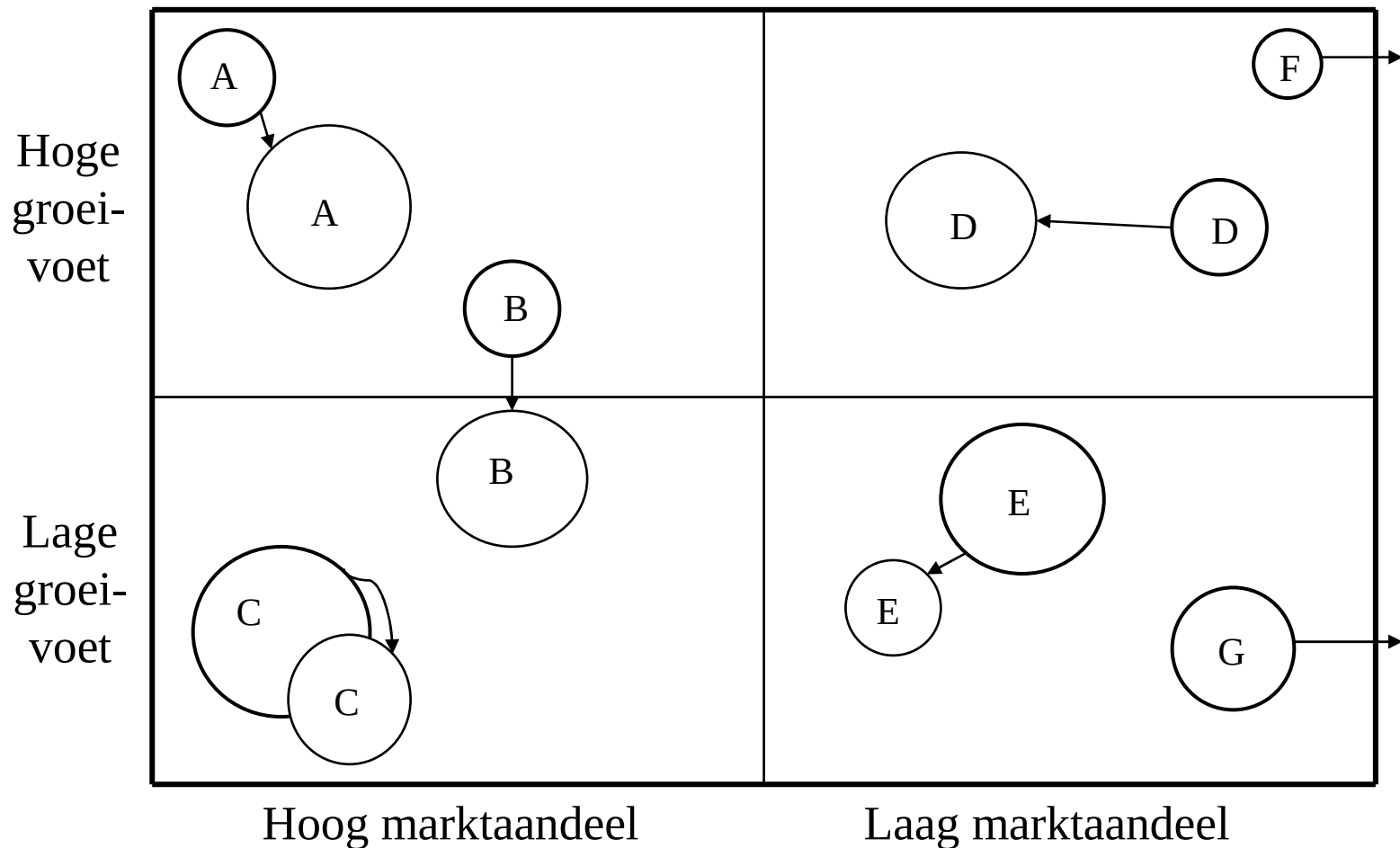
Producten- en dienstenmix

- welk assortiment basisproducten/diensten wordt aangeboden ?
- welk assortiment aanvullende diensten wordt aangeboden ?
- welke nieuwe producten/diensten worden geïntroduceerd ?
- welke producten/diensten worden geëlimineerd ?
- met welke kenmerken ?
- met welke kwaliteit ?
- met welke waarborgen ?
- onder welke merknamen ?
- met welke vormgeving (esthetisch, functioneel, ...) ?
- met welke verpakking ?
- ...



De BCG growth-share-matrix

3 dimensies: omzet, groeivoet en marktaandeel

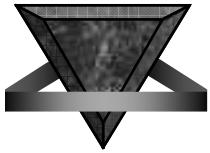




De BCG growth-share-matrix

Hoge groei- voet	STAR heeft groot groeipotentieel, genereert meestal hoge ontvangsten, maar vergt grote investeringsen	PROBLEM CHILD heeft groot groeipotentieel, genereert geringe ontvangsten, vergt grote investeringsen om te groeien tot star
	CASHCOW heeft nog maar weinig groeipotentieel, maar is dankzij schaalvoordelen winstgevend, vergt geringe investeringsen	DOG heeft weinig groeipotentieel, genereert meestal geringe ontvangsten, maar vergt ook slechts geringe investeringsen
Hoog marktaandeel		Laag marktaandeel

Bron: Boston Consultancy Group



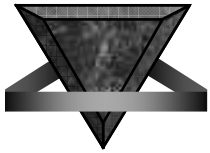
Productevaluatiematrix

- ✓ 4 of 5 dimensies
 - omzet van de product/dienstklasse
 - omzet van het product/dienst
 - marktaandeel van het product/dienst
 - winstgevendheid van het product/dienst
 - eventueel belang van het product/dienst voor de onderneming
- ✓ methode
 - vastleggen van product – marktcombinaties
 - vaststellen van gepaste meetinstrumenten
 - opstellen van tijdreeksgegevens



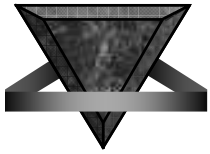
Productevaluatiematrix

Company sales		Decline			Stable			Growth		
Industry sales	Profitability	Below target	On target	Above target	Below target	On target	Above target	Below target	On target	Above target
	Market share									
	Leading									
Growth	Average								A10	A11
	Marginal				A09					
	Leading									
Stable	Average									
	Marginal									
	Leading									
Decline	Average		B10			B09				
	Marginal		B11							



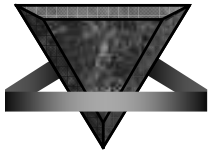
Merkenbeleid

- doorgaans is een merkenbeleid interessant omwille van
 - bijdrage tot de product/dienstidentificatie
 - bijdrage tot marktcontrole door het scheppen van merkvoorkeur
 - bij producentmerk, versteviging van de positie van de producent t.o.v. de tussenpersonen
 - aanknopingspunt voor promotie
 - aanknopingspunt voor introductie van nieuwe producten en diensten
 - grotere vrijheid inzake prijsstelling
- keuze van merk(en)
 - producentmerk of distributeurs/handelsmerk
 - individueel merk (per product) of collectief merk (per assortiment)



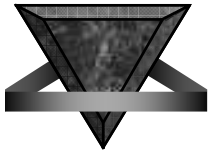
Prijsmix

- ✓ wat is de basisprijs ?
- ✓ welke soorten kortingen worden geboden ?
- ✓ wat met prijswijzingen ?
- ✓ welke betaalwijzen worden aangeboden ?
- ✓ welke kredietfaciliteiten worden aangeboden ?
- ✓ welke betalingstermijnen gelden ?
- ✓ wie neemt de vervoerskosten ten laste ?
- ✓ ...



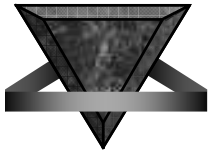
Prijsstelling

- ✓ kostprijsgerichte prijsstelling
 - markup prijsstelling: de prijs is de kost per eenheid, verhoogd met een vast percentage (markup)
 - target prijsstelling: de prijs wordt zo gesteld dat bij een geraamde verkoopshoeveelheid een vastgestelde vergoeding boven de totale kosten wordt bekomen
- ✓ vraaggerichte prijsstelling: de intensiteit van de vraag op de markt of in een marktsegment is de leidraad voor de prijsstelling => verschillende prijs mogelijk in functie van marktsegment, plaats, tijd, ...
- ✓ concurrentiegerichte prijsstelling: de prijs wordt bepaald in functie van de prijs van de concurrenten



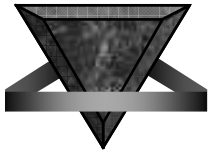
Prijsstelling

- ✓ nieuw product/dienst (weinig of geen informatie over kosten, vraag of concurrerende producten/diensten)
 - penetratieprijs: lage prijs
 - voordelen
 - sneller grote omzet => sneller schaaleardeffecten
 - snellere marktbezetting
 - risico's
 - R & D trager terugbetaald
 - verlies als omzetverwachtingen niet worden gehaald
 - afroomprijs: initieel vrij hoge prijs, die later kan dalen
 - voorwaarden
 - geen directe substituten
 - prijs is geen belangrijke vraagdeterminerende factor
 - voordelen
 - grotere winst per eenheid => R & D sneller terugbetaald en expansie kan worden gefinancierd
 - remt vraag op ogenblik van nog beperkte productiecapaciteit
 - laat prijsverminderingen toe zonder winstgevendheid aan te tasten
 - risico
 - trekt concurrentie aan



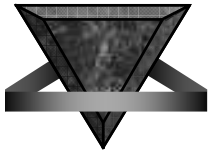
Promotiemix

- ✓ algemene public relations
- ✓ reclame
- ✓ direct marketing
- ✓ verkopersnetwerk
- ✓ speciale verkoops promotie
- ✓ symbolen: logo, kleur, muziek, verband met bekende personen, ...
- ✓ geschreven en audiovisuele media: advertenties, catalogi, websites, jaarverslag, naamkaartjes, ...
- ✓ gesponsorde evenementen
- ✓ atmosfeer in plaatsen waar producten/diensten worden gemaakt en geleverd
- ✓ in geval van werken met tussenpersonen
 - pullstrategie: goodwill creëren bij gebruikers
 - of pushstrategie: goodwill creëren bij tussenpersonen
- ✓ ...



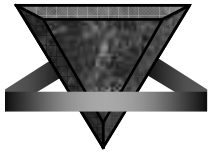
Plaats- of distributiemix

- wat is de distributiedekking (intensief, exclusief, selectief) ?
- welke distributiekkanalen worden gebruikt ?
- waar en hoe wordt concreet aangeboden ?
- welke marketing mix wordt gebruikt naar de tussenpersonen tussen de producent en de gebruiker ?
- welke opslagfaciliteiten worden ingezet ?
- hoe geschiedt het voorraadbeheer ?
- hoe geschiedt de orderverwerking ?
- hoe geschiedt de verzending ?
- hoe geschiedt het transport ?
- hoe wordt de klantendienst uitgebouwd ?
- ...



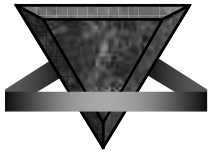
Distributiekkanalen

- naar verbruikersmarkt toe
 - producent = verbruiker
 - producent – verbruiker (via markt)
 - producent – handelaar – verbruiker
 - producent – groothandelaar (koopt bij producent) – kleinhandelaar (verkoopt aan verbruiker) – verbruiker
 - producent – collecterende groothandelaar – distribuerende groothandelaar – kleinhandelaar – verbruiker
- naar industriële markt toe
 - producent – agent – verbruiker
 - producent – eigen verkoper – verbruiker
 - producent – industriële groothandel – verbruiker
 - producent – agent – industriële groothandel – verbruiker
 - producent – eigen verkoper – industriële groothandel - verbruiker



Marketingmix tussenpersonen

- ✓ producten- en dienstenmix
 - welke tussenpersonen kunnen welk assortiment producten en diensten aanbieden ?
 - al dan niet tezamen met (welk) assortiment van producten en diensten van andere producenten ?
 - onder welke merknamen ? ook eigen merk van distributiekanaal ?
 - met welke kenmerken, waarborgen en verpakking ?
- ✓ prijsmix
 - welke prijs wordt doorgerekend aan tussenpersonen ?
 - welke winstmarge wordt hen gelaten ?
 - terugkoopmogelijkheid ?
 - welke kortingen kunnen zij bieden ?
- ✓ promotiemix
 - pull- of pushstrategie ?
 - tussenkomst in advertentiekosten, demo's, ... ?
- ✓ plaats- of distributiemix
 - welk verkoopsgedied ?
 - wie zorgt voor opslag, voorraadbeheer, transport, klantendienst, ... ?
 - waar en hoe concreet aanbieden ?



Typische inhoud marketingplan

- ✓ beschrijving van de huidige marktsituatie
 - doelmarkten: grootte, groei van de laatste jaren, informatie over behoeften, perceptie en koopgedrag van verbruikers, ...
 - producten/diensten: verkoops cijfers, prijzen, netto-winst, ... m.b.t. de laatste jaren
 - concurrentie: grootte, doelstellingen, marktaandeel, marketingstrategieën, ...
 - distributie: verkoops cijfers per distributiekanaal, wijzigingen in distributiekanaalen, ...
 - macro-omgeving: relevante algemene trends
- ✓ SWOT-analyse (zie hoger)
- ✓ SMART doelstellingen die worden nagestreefd in strategieën en actieprogramma's
 - financieel: return on investment, winst, ...
 - marketingdoelstellingen: verkoopshoeveelheid, prijs, marktaandeel, ...



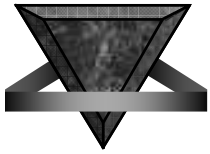
Typische inhoud marketingplan

- ✓ marketingstrategie: voor elke doelstelling wordt per doelmarkt, product/dienstenlijn en marketinginstrument aangegeven op welke wijze het behalen ervan wordt nagestreefd
- ✓ vertaling van de marketingstrategie in actieprogramma's: wie doet wat tegen wanneer en tegen welke kost ?
- ✓ geraamde winst- en verliesrekening
 - inkomstenzijde: geraamd verkoopsvolume, prijs
 - uitgavenzijde: kosten van productie, distributie en marketing
- ✓ controlemethodes
 - meetinstrumenten: indicatoren, meetfrequentie, verantwoordelijken voor aanmaak en gebruik
 - eventueel terugvalplan bij onvoorziene omstandigheden



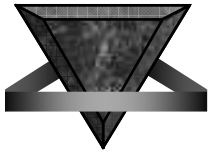
Voorbeeld van strategy statement

Target market	Upscale households, with particular emphasis on female buyer
Positioning	The best-sounding and most reliable modular stereo system
Product line	Add one lower-price model and two higher-price models
Price	Price somewhat above competitive brands
Distribution outlets	Heavy in radio/TV stores and appliance stores; increased efforts to penetrate department stores
Salesforce	Expand by 10% and introduce a national account-management system
Service	Widely available and quick service
Advertising	Develop a new advertising campaign, directed at the target market, that supports the positioning strategy; emphasize higher-price units in the ads; increase the advertising budget by 20%
Sales promotion	Increase the sales promotion budget by 15% to develop a point-of-purchase display and to participate to a greater extent in dealer trade shows
R & D	Increase expenditures by 25% to develop better styling of Allegro line
Marketing research	Increase expenditures by 10% to improve knowledge of consumer-choice process and to monitor competitor moves



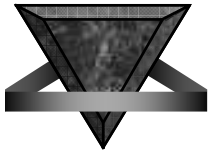
Financieel plan

- ✓ raming doorheen de tijd van de uitgaven voor
 - de benodigde investeringen
 - het benodigde personeel
 - de benodigde werking
- ✓ raming doorheen de tijd van de inkomsten
- ✓ voorstel van wijze van financiering van de uitgaven
- ✓ prognose van inkomende en uitgaande gelden (cash flow)
 - voorkomt onverwachte kastekorten en de daaruit voortvloeiende problemen
 - biedt de mogelijkheid liquide middelen tijdig te beleggen
 - stuurt het debiteuren- en crediteurenbeheer



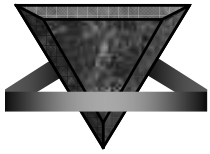
Financieringswijzen

- ✓ eigen vermogen
- ✓ kredieten op korte termijn
 - leverancierskrediet
 - kaskrediet
 - incassokrediet
 - discontokrediet
 - borgstellingskrediet
- ✓ kredieten op lange termijn
 - lening op afbetaling
 - termijnkrediet
 - leasing
- ✓ risicodragend vermogen
- ✓ vermogen van informele investeerders: individuele participanten, vaak (oud-)ondernemers



Jaarverslag en jaarrekening

- ✓ raad van bestuur en directie
- ✓ directieverslag
- ✓ kerncijfers over de laatste jaren
- ✓ activiteiten van de onderneming
- ✓ groepsstructuur
- ✓ referentieaandeelhouders
- ✓ belangrijkste relevante gebeurtenissen van het jaar
- ✓ vooruitzichten
- ✓ sociaal jaarverslag
- ✓ milieujaarverslag
- ✓ financiële informatie
- ✓ financiële agenda
- ✓ geconsolideerde jaarrekening met toelichting
- ✓ niet-geconsolideerde jaarrekening met toelichting
- ✓ toelichting waarderingmethoden
- ✓ staat herkomst en besteding van middelen
- ✓ adressen
- ✓ verslag commissaris-revisor



Balans en resultatenrekening

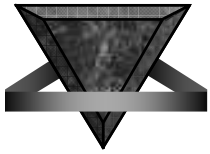
- balans: momentopname van
 - wat de onderneming bezit (activa)
 - hoe de bezittingen zijn gefinancierd (passiva)gerangschikt in stijgende graad van liquiditeit

- resultatenrekening: wijze van totstandkoming van winst of verlies



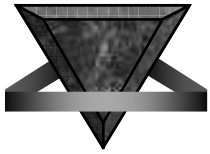
Balans: activa

- ✓ vaste activa (duurzaam karakter)
 - oprichtingskosten: kosten verbonden aan oprichting, kapitaalverhogingen, herstructureringskosten, ...
 - immateriële vaste activa: kosten van onderzoek en ontwikkeling, octrooien, licenties, merken, goodwill, ...
 - materiële vaste activa: terreinen, gebouwen, machines, meubilair, rollend materieel, ...
 - financiële vaste activa: aandelen in of vorderingen op derden die op permanente basis worden aangehouden
- ✓ vlottende activa (fluctuerend karakter)
 - vorderingen op meer dan één jaar
 - voorraden en bestellingen in uitvoering
 - vorderingen op ten hoogste één jaar
 - geldbeleggingen
 - liquide middelen
 - overlopende rekeningen



Balans: passiva

- ✓ eigen vermogen
 - kapitaal: vermogen dat door aandeelhouders in onderneming werd gebracht
 - uitgiftepremies: verschil tussen prijs en nominale waarde van aandelen bij kapitaalverhogingen
 - herwaarderingsmeerwaarden
 - reserves: niet-uitgekeerde winsten die eigen vermogen versterken
 - kapitaalsubsidies
 - overgedragen winst: winst die niet aan aandeelhouders werd uitgekeerd
- ✓ voorzieningen: ‘spaarpot’ voor risico’s en kosten als pensioenen, belastingen, herstellingswerken, ...
- ✓ vreemd vermogen
 - schulden op meer dan één jaar
 - schulden op ten hoogste één jaar
- ✓ overlopende rekeningen



Resultatenrekening

- ✓ bedrijfsopbrengsten
 - omzet
 - wijzigingen in voorraad goederen
 - geproduceerde vaste activa
 - andere bedrijfsopbrengsten
- ✓ bedrijfskosten
 - handelsgoederen, grond- en hulpstoffen
 - inkopen
 - wijzigingen in voorraad
 - diensten en diverse goederen
 - bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen
 - afschrijvingen en waardeverminderingen
 - voorzieningen voor risico's en kosten
 - andere bedrijfskosten
 - geactiveerde bedrijfskosten
- ✓ bedrijfswinst of -verlies



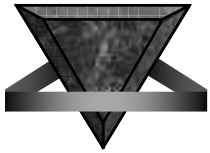
Resultatenrekening

- ✓ financiële opbrengsten
 - opbrengsten uit financiële vaste activa
 - opbrengsten uit vlottende activa
 - andere financiële opbrengsten
- ✓ financiële kosten
 - kosten van schulden
 - waardeverminderingen op vlottende activa
 - andere financiële kosten
- ✓ winst of verlies uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belasting



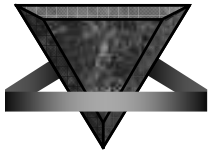
Resultatenrekening

- uitzonderlijke opbrengsten
 - terugneming van afschrijvingen en waardeverminderingen
 - terugneming van voorzieningen voor uitzonderlijke kosten of risico's
 - meerwaarden bij de realisatie van vaste activa
 - andere uitzonderlijke opbrengsten
- uitzonderlijke kosten
 - uitzonderlijke afschrijvingen en waardeverminderingen
 - voorzieningen voor uitzonderlijke kosten of risico's
 - minderwaarden bij de realisatie van vaste activa
 - andere uitzonderlijke kosten
 - geactiveerde uitzonderlijke kosten
- winst of verlies vóór belasting



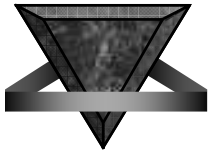
Resultatenrekening

- ✔ onttrekking aan en overboeking naar uitgestelde belastingen
- ✔ belastingen op het resultaat
 - belastingen
 - regularisatie van belastingen en terugneming van voorzieningen voor belastingen
- ✔ winst of verlies na belasting
- ✔ onttrekking van of overboeking naar belastingvrije reserves
- ✔ te bestemmen winst of te verwerken verlies



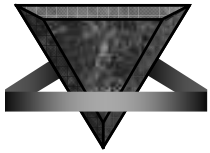
Liquiditeit

- ✓ vlottende activa / schulden op ten hoogste één jaar
- ✓ peilt naar financiële gezondheidstoestand op korte termijn
- ✓ interpretatie
 - als lager dan 1, zijn korte termijn schulden geïmmobiliseerd in vaste activa => als korte termijn schulden vervallen, dreigt onderneming onvoldoende middelen te kunnen vrijmaken om ze te betalen
 - best hoger dan 1, rekening houdend met
 - mogelijke vertragingen bij inning of niet-inbaarheid van vorderingen
 - mogelijke waardeverminderingen van voorraad
 - ‘ijzeren’ voorraad
 - moet hoger zijn naarmate
 - langere exploitatiecyclus (meer onverkoopbare goederen in bewerking)
 - voorraden van bederfbare of modegevoelige producten
 - klanten over langere betalingstermijnen beschikken



Solvabiliteit

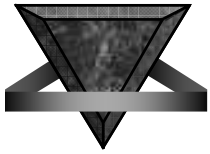
- ✓ eigen vermogen / balanstotaal
- ✓ peilt naar financiële gezondheidstoestand op lange termijn
- ✓ interpretatie
 - vergelijken met andere ondernemingen uit dezelfde bedrijfssector
 - hoe meer vreemd vermogen, hoe hoger risico op betalingsproblemen bij minder gunstige bedrijfsomstandigheden



Rendabiliteit

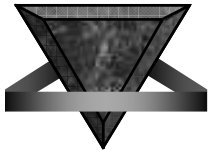
✓ analyseschema

- netto-bedrijfsresultaat
= bedrijfsopbrengsten – bedrijfskosten
- courante nettowinst
= netto-bedrijfsresultaat + financiële opbrengsten – financiële kosten – belastingen op het resultaat
- totale nettowinst
= courante netto-winst + uitzonderlijke opbrengsten – uitzonderlijke kosten
- netto-omzetmarge (winstmarge)
= (netto-bedrijfsresultaat + financiële opbrengsten) / bedrijfsopbrengsten
- omloopsnelheid ingezette middelen
= bedrijfsopbrengsten / (gemiddeld) balanstotaal



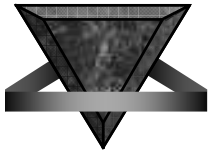
Rendabiliteit

- ✓ netto-rendabiliteit eigen vermogen
 - $(\text{courante nettowinst} / (\text{gemiddeld}) \text{ eigen vermogen}) \times 100$
 - interpretatie
 - zou over voldoende lange termijn opbrengst van risicovrije belegging met minstens 3% moeten overtreffen
- ✓ netto-rendabiliteit ingezette middelen
 - $((\text{netto-bedrijfsresultaat} + \text{financiële opbrengsten}) / (\text{gemiddeld}) \text{ balanstotaal}) \times 100$
 - of nog: netto-omzetmarge (of winstmarge) x omloopsnelheid ingezette middelen
 - interpretatie
 - vergelijken met andere ondernemingen uit dezelfde bedrijfssector
 - kan worden opgekrikt door verhoging winstmarge of door verhoging van de omloopsnelheid van de ingezette middelen



Financiële hefboom

- ✓ netto-rendabiliteit eigen vermogen / netto-rendabiliteit ingezette middelen
- ✓ interpretatie
 - als netto-rendabiliteit van de ingezette middelen hoger ligt dan de gemiddelde kostprijs van het vreemd vermogen, werkt de financiële hefboom positief, en vice versa
 - de financiële hefboom werkt sterker (in beide richtingen) naarmate de solvabiliteit lager ligt
 - hoe hoger het activiteitsrisico, hoe voorzichtiger moet worden omgesprongen met de financiële hefboom



Investeringsanalyse

- ✓ ondersteuning van antwoord op de vragen
 - hoeveel moet een onderneming investeren ?
 - in welke activa moet een onderneming investeren ?

om de waarde van de onderneming te maximaliseren vanuit financieel oogpunt

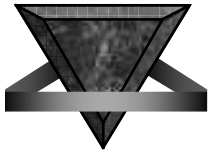
- ✓ verschillende methoden
 - gemiddelde boekhoudkundige opbrengstvoet (accounting rate of return – ARR)
 - terugbetaaltermijn (pay back)
 - interne rendementsmethode (discounted cash flow)
 - netto-actuele waarde (net present value)



Voorbeeld

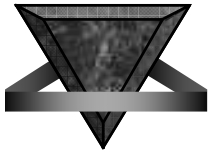
- ✓ aanschaffingsprijs machine 18.000 €
- ✓ jaarlijkse bedrijfsresultaat 7.600 €
- ✓ levensduur van de machine 5 jaar
- ✓ belastingvoet 50 %
- ✓ lineaire afschrijving van machine

	boekhoudkundig	cash-flow
jaarlijks bedrijfsresultaat	7.600	+ 7.600
jaarlijkse afschrijving	3.600	
belastbare winst	4.000	
belasting	2.000	- 2.000
winst na belasting	2.000	
jaarlijkse netto cash flow		+ 5.600



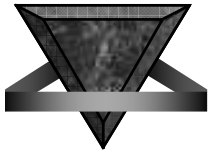
Gemiddelde boekhoudkundige opbrengstvoet

- ✓ gemiddelde netto-winst / gemiddelde boekhoudkundige investering
- ✓ in voorbeeld: 2.000 / 9.000
- ✓ beslissingsregel
 - $GBO > \text{minimum vereist rendement}$: investering doen
 - $GBO < \text{minimum vereist rendement}$: investering verwerpen
- ✓ evaluatie
 - voordeel
 - gemakkelijk te berekenen
 - nadelen
 - gebruik van boekhoudkundige winst ipv cash flows
 - minimum vereist rendement wordt arbitrair bepaald
 - tijdswaarde van het geld wordt verwaarloosd



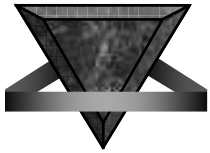
Terugbetaaltermijn

- ✓ aantal jaren nodig om de initiële investeringsuitgave te recupereren
- ✓ in voorbeeld: $18.000 / 5.600 = 3,2$ jaar
- ✓ beslissingsregel
 - terugbetaaltermijn < aanvaardbare terugbetaaltermijn: investering doen
 - terugbetaaltermijn > aanvaardbare terugbetaaltermijn: investering verwerpen
- ✓ evaluatie
 - voordelen
 - gebaseerd op cash flows
 - gemakkelijk te berekenen
 - nadelen
 - maximum aanvaardbare terugbetaaltermijn wordt arbitrair bepaald
 - tijdswaarde van het geld wordt verwaarloosd
 - cash flows na de terugbetaaltermijn worden verwaarloosd



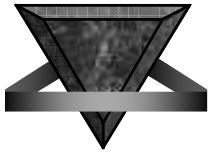
Interne rendementsanalyse

- ✓ actualisatievoet die de actuele waarde van de cash inflows gelijkstelt aan de actuele waarde van de cash outflows
- ✓ in voorbeeld: 16,8 % (complexe berekening mbv annuïteitstabellen)
- ✓ beslissingsregel
 - actualisatievoet > minimum vereist rendement: investering doen
 - actualisatievoet > minimum vereist rendement: investering verwerpen
- ✓ evaluatie
 - voordelen
 - gebaseerd op cash flows
 - houdt rekening met tijdswaarde van het geld en timing van de cash flows
 - nadelen
 - moeilijk te berekenen
 - gaat ervan uit dat fondsen die vrijkomen uit investering kunnen worden herbelegd tegen een opbrengstvoet gelijk aan de actualisatievoet
 - bij wiskundige berekening kan men in hetzelfde geval meerdere actualisatievoeten bekomen



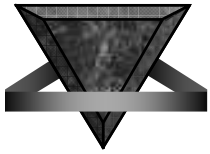
Netto actuele waarde

- ✓ de netto actuele waarde is de actuele waarde van de cash inflows verminderd met de actuele waarde van de cash outflows
- ✓ in voorbeeld: $(5.600 \times 3,79) - 18.000 = 3.228$ bij kapitaalkost van 10%
- ✓ beslissingsregel
 - netto actuele waarde > 0 : investering doen
 - netto actuele waarde < 0 : investering verwerpen
- ✓ evaluatie
 - voordelen
 - gebaseerd op cash flows
 - houdt rekening met tijdswaarde van het geld en timing van de cash flows
 - nadelen
 - geen



Inzet van ICT

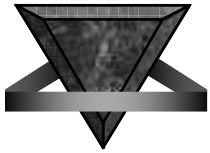
- niet enkel op operationeel vlak
 - efficiëntere processen
 - efficiëntere werkorganisatie
 - hogere return on investment: lagere kosten of hogere opbrengsten
- maar ook op strategisch vlak: verwerven of behouden van strategische voordelen
 - hogere kwaliteit en klantentevredenheid
 - nieuwe producten en diensten, en verkorting van levenscyclus ervan
 - nieuwe distributiekkanalen
 - grotere reikwijdte en penetratiegraad van de dienstverlening
 - nieuwe partnerships
 - nieuwe productiemethoden (design & manufacture anywhere)
 - collectieve intelligentie
 - meer innovatie
 - grotere groei



Strategische voordelen

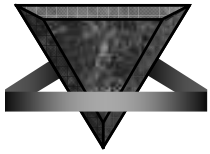
- competitief
 - behalen of behouden van langdurige onderscheidende voordelen t.o.v. concurrerende organisaties

- coöperatief
 - betere langdurige verwezenlijking van de doelstellingen van de eigen organisatie en/of de sector door samenwerking met andere organisaties



Enkele voorwaarden

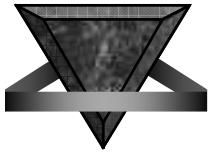
- duidelijkheid over nagestreefde strategische doelstellingen
 - geformaliseerde missie, visie en strategische doelstellingen
 - regelmatige bijsturing: omgevings- en SWOT-analyse
- voldoende sponsorship van de bestuurders en draagvlak bij de businessverantwoordelijken voor de mogelijkheden tot inzet van ICT voor het bereiken van de strategische voordelen, en inzicht in hunnen hoofde in de randvoorwaarden en beperkingen
 - marketing door ICT-verantwoordelijken
 - inzichtelijk maken van aanbod, toegevoegde waarde, risico's en kosten van ICT
 - begrijpbaar voor bestuurders en businessverantwoordelijken – geen klemtoon op techniek !
 - vorming van bestuurders en businessverantwoordelijken



Chase Manhattan Bank: NERD-programma

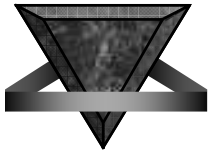
“Topmanagers warm krijgen voor nieuwe technologie is zoiets als het introduceren van een stalen bijl in het stenen tijdperk. Daarbij moet je heel persoonlijk worden. Vandaar dat Chase Manhattan Bank eind jaren 90 is begonnen met het NERD-programma: Necessary Executive Reshaping Degree. De gehele top kreeg een persoonlijke trainer om ICT echt te leren kennen. Gedurende drie maanden werd elke week minimaal een uur gezamenlijk besteed aan het NERD-programma. In dertien weken werden dertien belangrijke applicaties doorgenomen, van PowerPoint tot ERP. De trainers waren eigen mensen die veraf stonden van de executive verdieping, en dus weinig gevoelig waren voor intimidatie vanwege status. Elke topmanager binnen Chase Manhattan moet slagen voor een NERD-examen, waarna ze zich officieel NERD mogen noemen.”

(Marco Gianotten (Giarte))



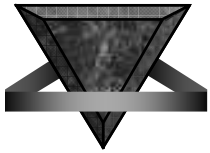
Enkele voorwaarden

- voldoende aandacht van ICT-verantwoordelijken voor de inzet van ICT voor het bereiken van de strategische doelstellingen
 - ICT-verantwoordelijke als onderdeel van de bedrijfsvoering, niet als louter technische specialiteit
 - meedenken over strategische doelstellingen
 - meedenken over bedrijfsmodel en –processen
 - “alignment” of zelfs “fusie” tussen business en ICT
- netwerking
 - goed inzicht in de kritische succesfactoren en de stakeholders
 - buy in van de stakeholders
 - actieve deelname aan informele besluitvorming
 - feedback



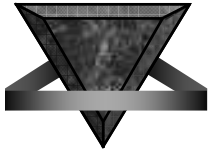
Enkele voorwaarden

- degelijk ICT-portfoliomanagement met evaluatie van de programma's en projecten op basis van toegevoegde waarde voor het bereiken van de strategische doelstellingen
- zicht op ICT als investering, gericht op verhoging van onderscheidend vermogen, en niet enkel als kost
 - onderscheid tussen strategische en niet-strategische ICT-uitgaven
- aandacht voor voorafgaande procesoptimalisatie en uitbouw van waardeketens
- degelijk beheer van de verandering: multidisciplinair, niet alleen technisch



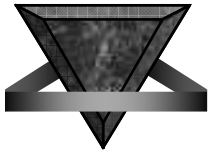
Enkele voorwaarden

- ✓ gepaste ICT-architectuur
- ✓ vertrouwen van de bestuurders en de business-verantwoordelijken in de ICT
 - kostenefficiënt
 - betrokkenheid van de stakeholders bij de uitbouw van de ICT (collaborative development)
 - degelijke dagdagelijkse werking
 - degelijk programma- en projectbeheer
 - flexibiliteit
 - regelmatige oplevering
 - goede organisatie van de uitrol
 - meetinstrumenten
 - service level agreements
 - stand van zaken van programma's en projecten
 - kosten en baten
 - transparante rapportering



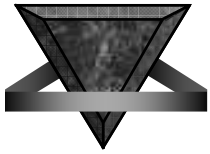
Enkele voorwaarden

- ✓ voornamelijk bij streven naar coöperatieve strategische voordelen: externe gerichtheid met oog op schaaleardeffecten
 - gemeenschappelijke basisdiensten
 - gedistribueerde informatiesystemen
 - procesketens
 - taakverdeling
 - wat gemeenschappelijk en wat niet ?
 - wie doet wat ?
 - goede gemeenschappelijke governance



Strategisch alignment business - ICT

- ✓ afstemming tussen
 - algemene strategie van de organisatie
 - ICT-strategie van de organisatie
 - interne structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie
 - ICT-infrastructuur en –processen van de organisatie
- ✓ om toegevoegde waarde uit ICT-investeringen te maximaliseren
- ✓ 2 dimensies
 - strategic fit
 - tussen strategie enerzijds en (infra)structuur en processen anderzijds
 - hoe strategie vertalen in implementatie ?
 - functional integration
 - tussen business enerzijds en ICT anderzijds
 - hoe zorgen dat ICT bijdraagt tot business ?



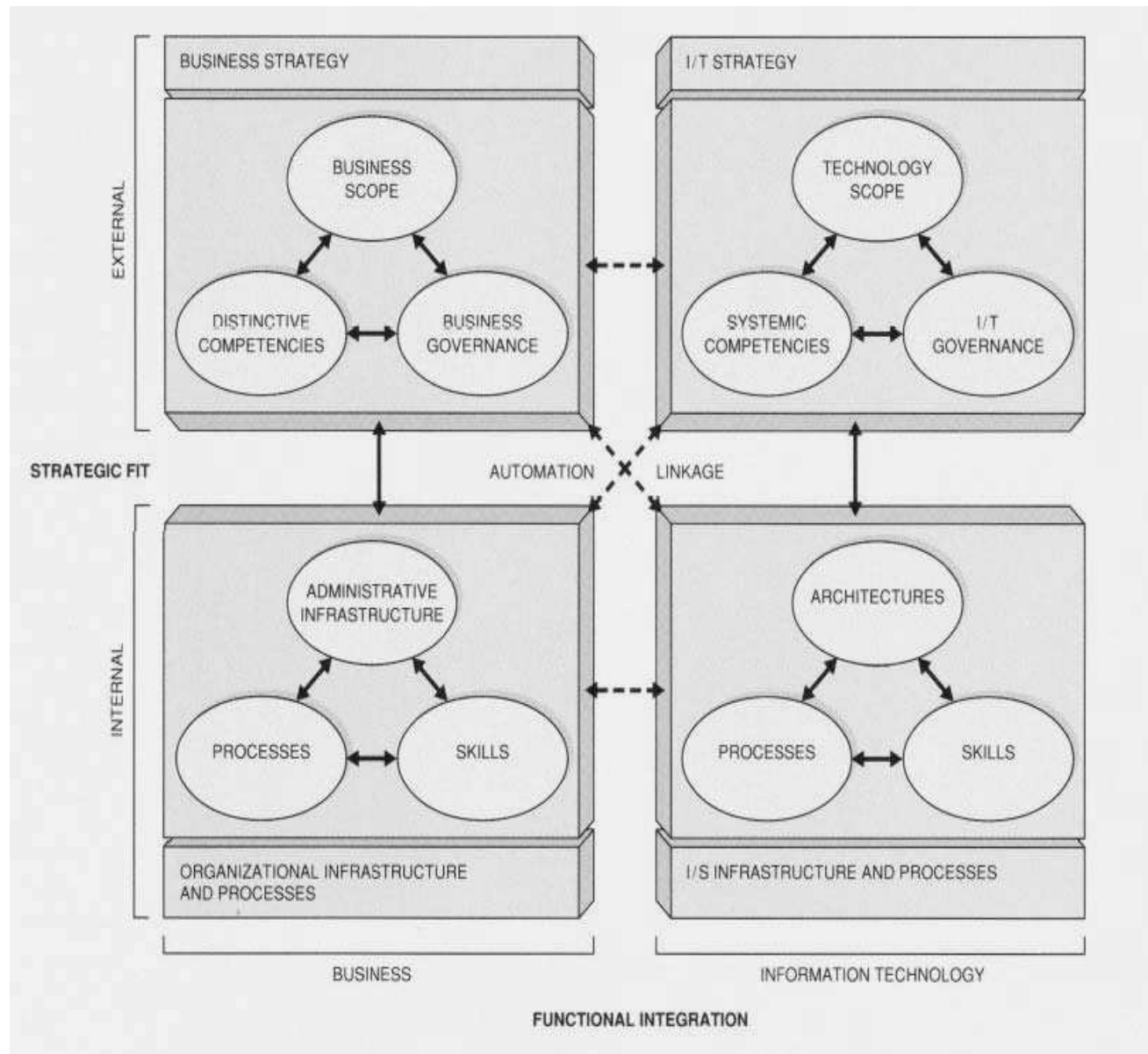
Strategisch alignment business - ICT

- ✓ dynamisch gegeven
 - “Alignment and convergence has been the Holy Grail of leaders for a long time; the key is to recognize that it is a journey and not an event” (John Henderson (Boston University))
 - niet eenmalig ICT-strategie neerzetten, maar communicatie op gang krijgen tussen mensen die met ICT bezig zijn en mensen die met business bezig zijn
 - wederzijdse relatie van vraag en aanbod tussen businessverantwoordelijken en ICT-verantwoordelijken
- ✓ context-afhankelijk, maatwerk
- ✓ multidisciplinair



Model Henderson & Venkatraman

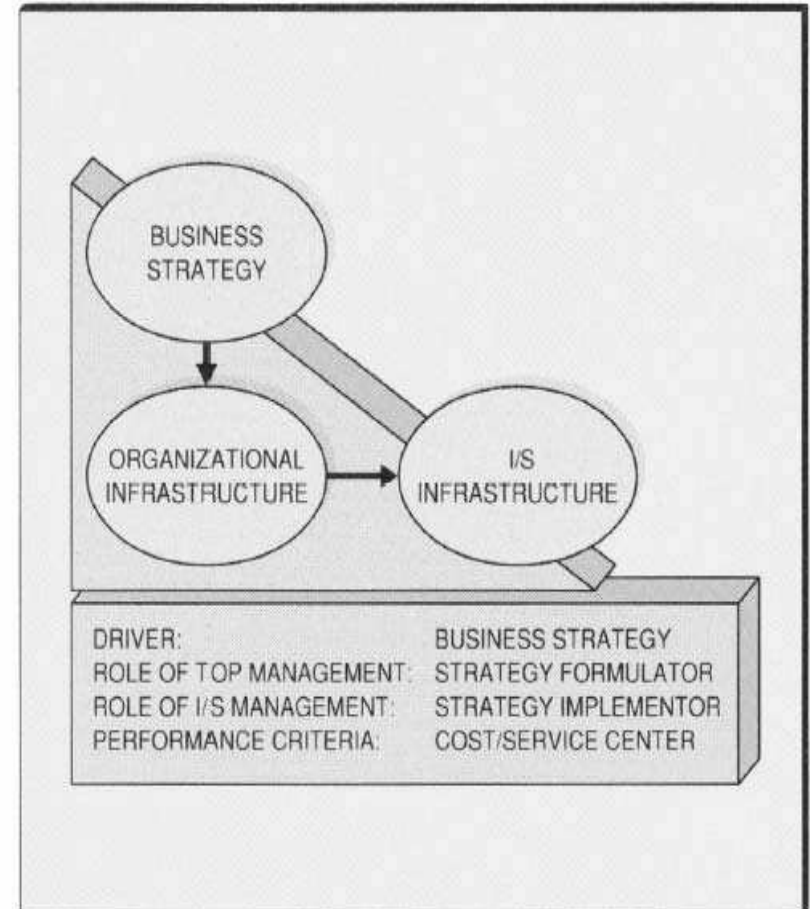
Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal vol. 32, nr. 1, 1993





Strategic execution alignment

- ✔ uitgangspunt: business strategie
- ✔ welke organisatorische structuur en processen zijn nodig om de business strategie te ondersteunen ?
- ✔ welke ICT infrastructuur en processen zijn nodig om de organisatorische structuur en processen te ondersteunen ?
- ✔ ICT als utility

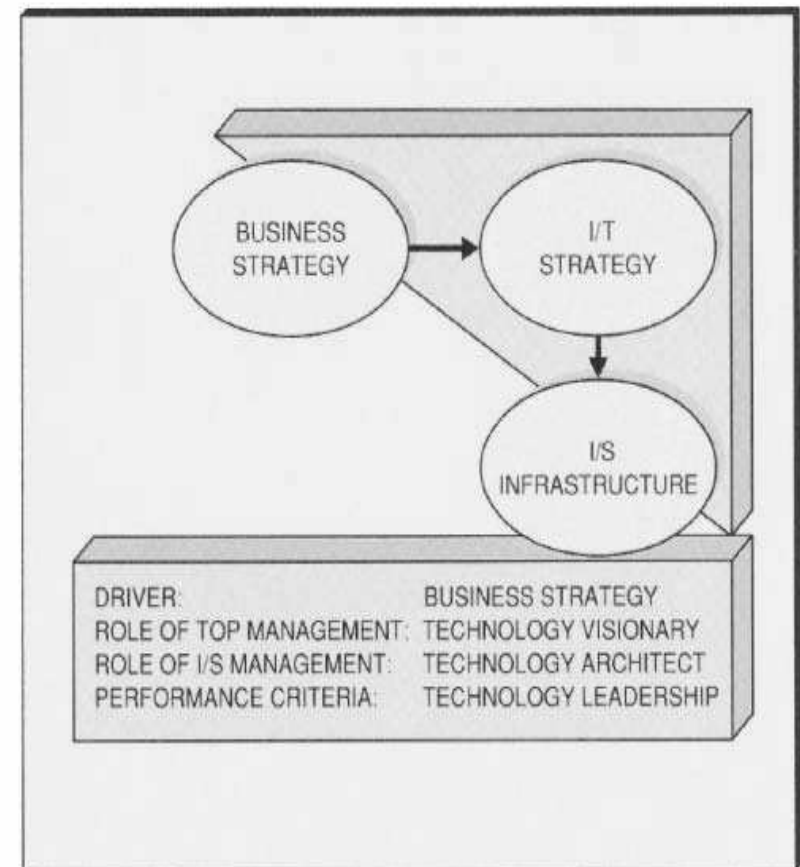


Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal vol. 32, nr. 1, 1993



Technology transformation alignment

- ✔ uitgangspunt: business strategie
- ✔ welke ICT strategie is nodig om de business strategie te ondersteunen ?
- ✔ welke ICT infrastructuur en processen zijn nodig om de ICT strategie te ondersteunen ?

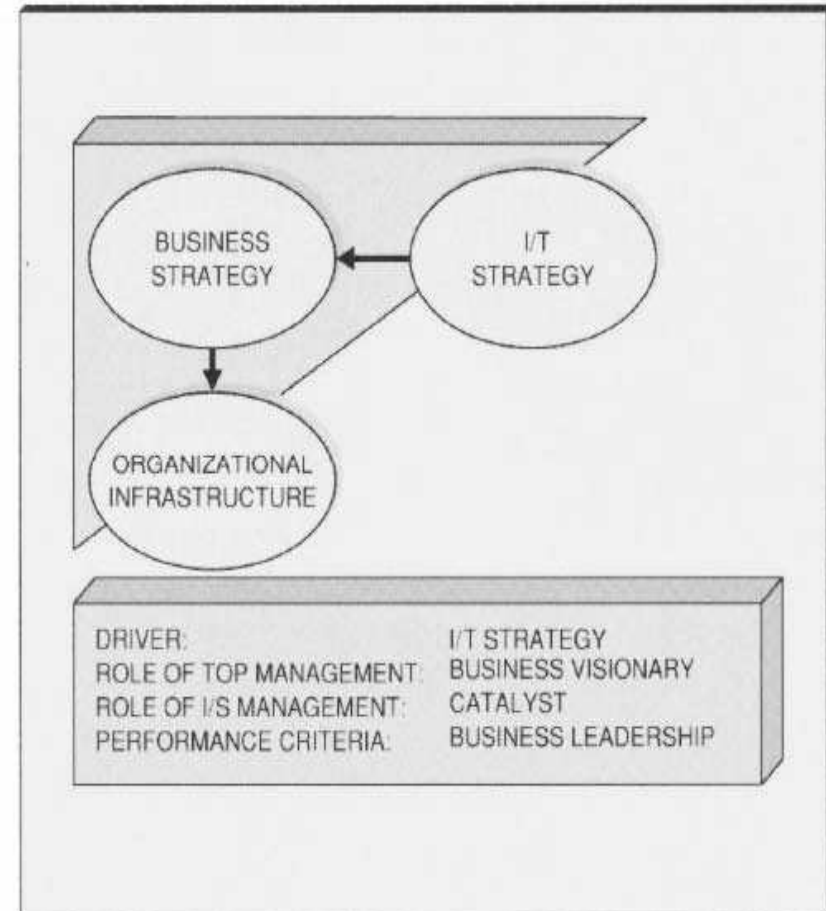


Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal vol. 32, nr. 1, 1993



Competitive potential alignment

- ✔ uitgangspunt: ICT strategie
- ✔ welke (nieuwe) mogelijkheden biedt de ICT strategie voor de business strategie ?
- ✔ welke organisatorische structuur en processen zijn nodig om de business strategie te ondersteunen ?

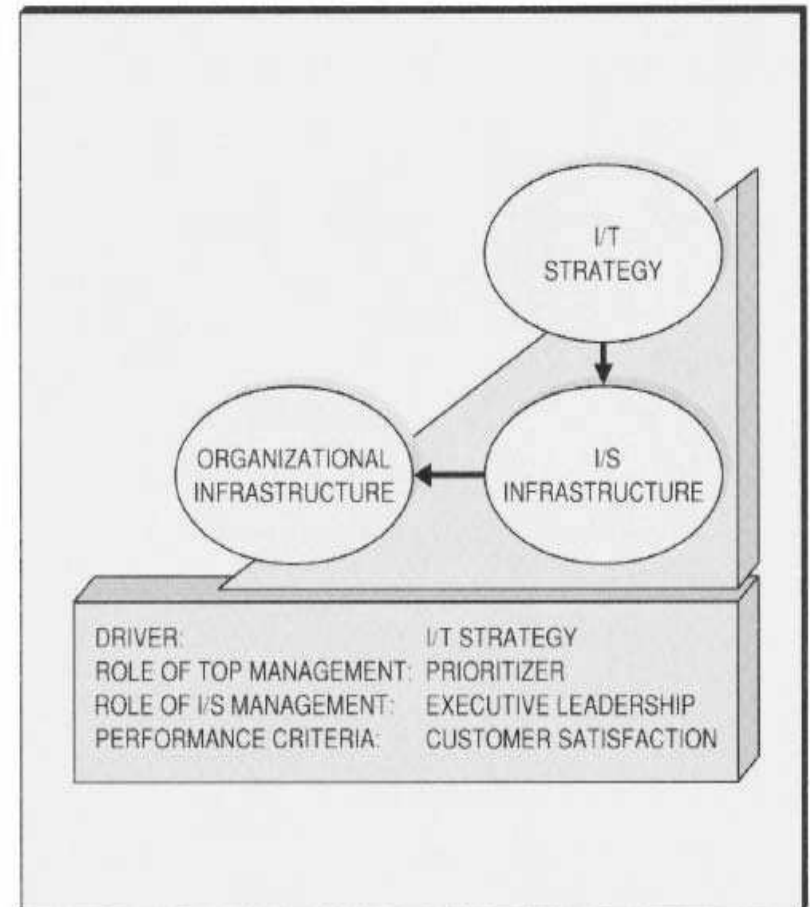


Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal vol. 32, nr. 1, 1993

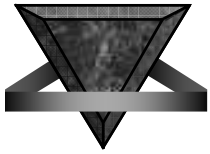


Service level alignment

- ✔ uitgangspunt: ICT strategie
- ✔ welke ICT infrastructuur en processen zijn nodig om de ICT strategie te ondersteunen ?
- ✔ welke (nieuwe) mogelijkheden biedt de ICT infrastructuur en processen aan de organisatorische structuur en processen ?
- ✔ ICT als enabler

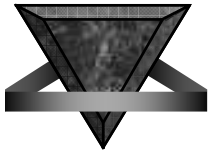


Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal vol. 32, nr. 1, 1993



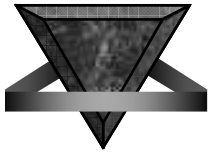
Procesoptimalisatie & waardeketens

- ✓ eerst procesoptimalisatie, dan informatisering
- ✓ bouwen van geïntegreerde waardeketens door
 - onderlinge afstemming tussen interne bedrijfsprocessen en processen van toeleveranciers, partners, klanten, ...
 - terbeschikkingstelling van basis- en businessdiensten voor integratie tot globale toepassingen, aangeboden door derden aan eindgebruikers
- ✓ belang van standaardisatie
- ✓ belang van betrokkenheid van gebruikers van processen



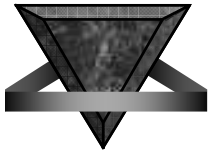
Martin van Pernis (Siemens Nederland)

“De meeste mislukkingen in de ICT vinden plaats omdat men ICT levert zonder eerst het proces te veranderen. We moeten af van die diep ingewortelde gedachte dat je met een zak ICT-budget efficiëntie verkrijgt. Probeer nu eerst eens een probleem op te lossen zonder ICT. Als het niet gaat zonder ICT gaat het ook niet met ICT. Natuurlijk kan ICT helpen bij het inrichten van het proces, maar het is en blijft een enabler, een middel om samen, sneller en beter te innoveren. Het centrale woord hier is samenwerking, ICT is het middel tot samenwerking.”



Vertrouwen bestuurders en business

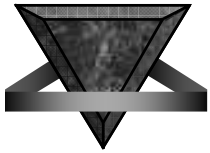
- degelijke meetinstrumenten voor permanente monitoring, bijsturing, verbetering en rapportering
 - vaststelling kritische succesfactoren op vlak van time to market, performantie, beschikbaarheid, kwaliteit, gebruiksgemak, gebruikerstevredenheid, veiligheid, volumes, effectief gebruik, kosten en baten, ...
 - vaststelling van relevante meetindicatoren voor elk van de kritische succesfactoren, de wijze en de frequentie van de meting van elke indicator en de rapporteringswijze (wie, wat, wanneer, ...)
 - aanlevering van meetindicatoren volgens vastgestelde wijze en frequentie
 - opvolging van de meetindicatoren als basis voor permanente bijsturing en verbetering



Vertrouwen bestuurders en business

✓ projectbeheer

- duidelijke doelstellingen
- duidelijke scope-afbakening
- relatie tot omgeving – afhankelijkheden
- sponsorship
- risico-analyse en –beheer
- stappenplan
 - prioriteiten
 - implementatieplan
- in te zetten middelen (financieel, ICT, mensen (ICT, gebruikers, ...))
- projectopvolging
 - meetinstrumenten
 - feedbackmechanismen
 - escalatiemechanismen
- flexibiliteit

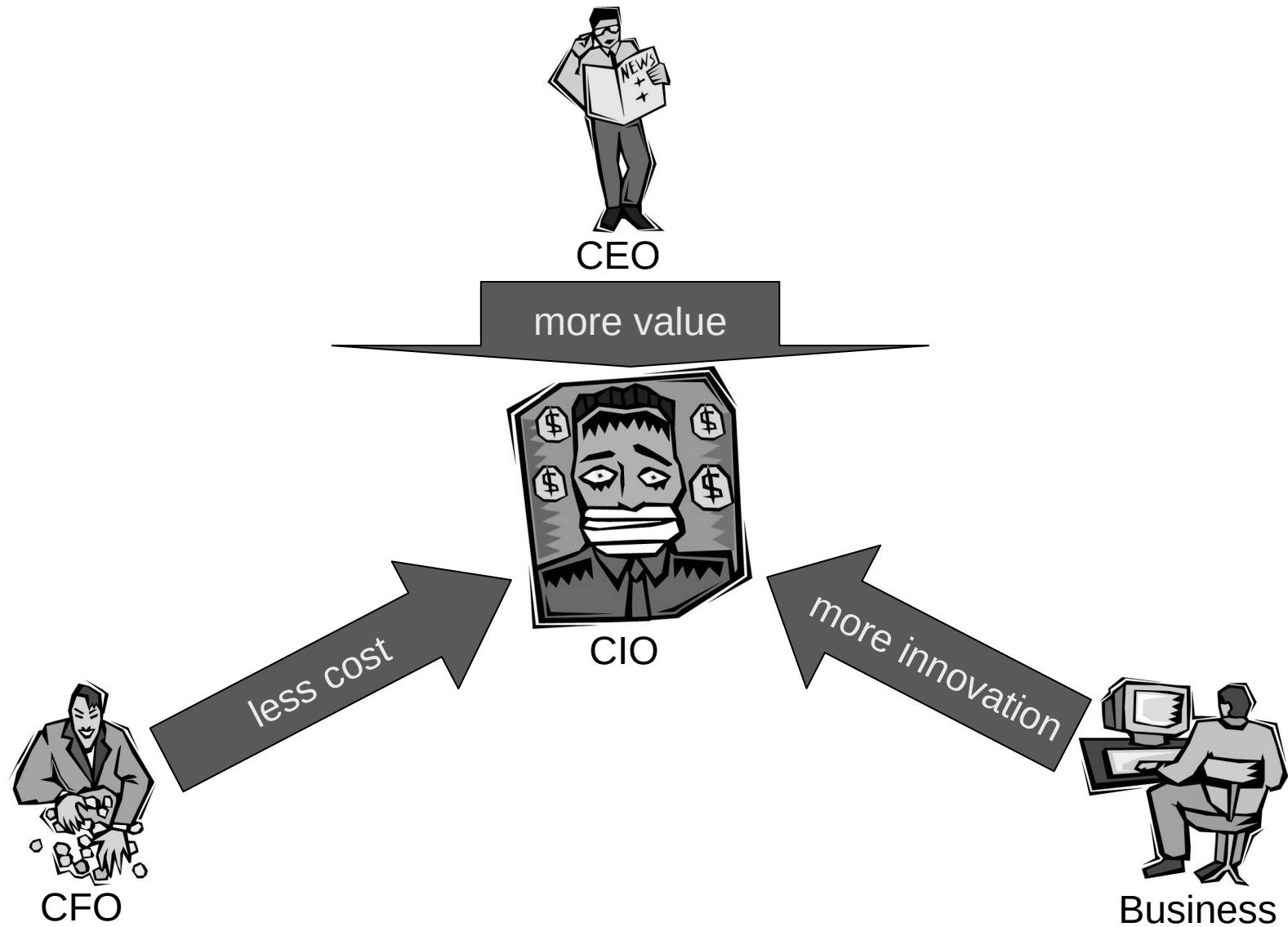


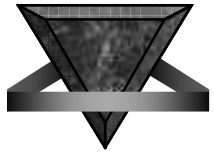
Vertrouwen bestuurders en business

- incrementele ontwikkeling, met prototyping
- betrokkenheid van de gebruikers met oog op
 - de afstemming van de dienstverlening op de (prioritaire) behoeften van de gebruikers
 - een aanbod van de diensten volgens de logica van de gebruikers
 - het waarborgen van de gebruiksvriendelijkheid
- goede organisatie van de uitrol
 - interne test- en externe simulatie-omgeving
 - vorming en coaching van gebruikers

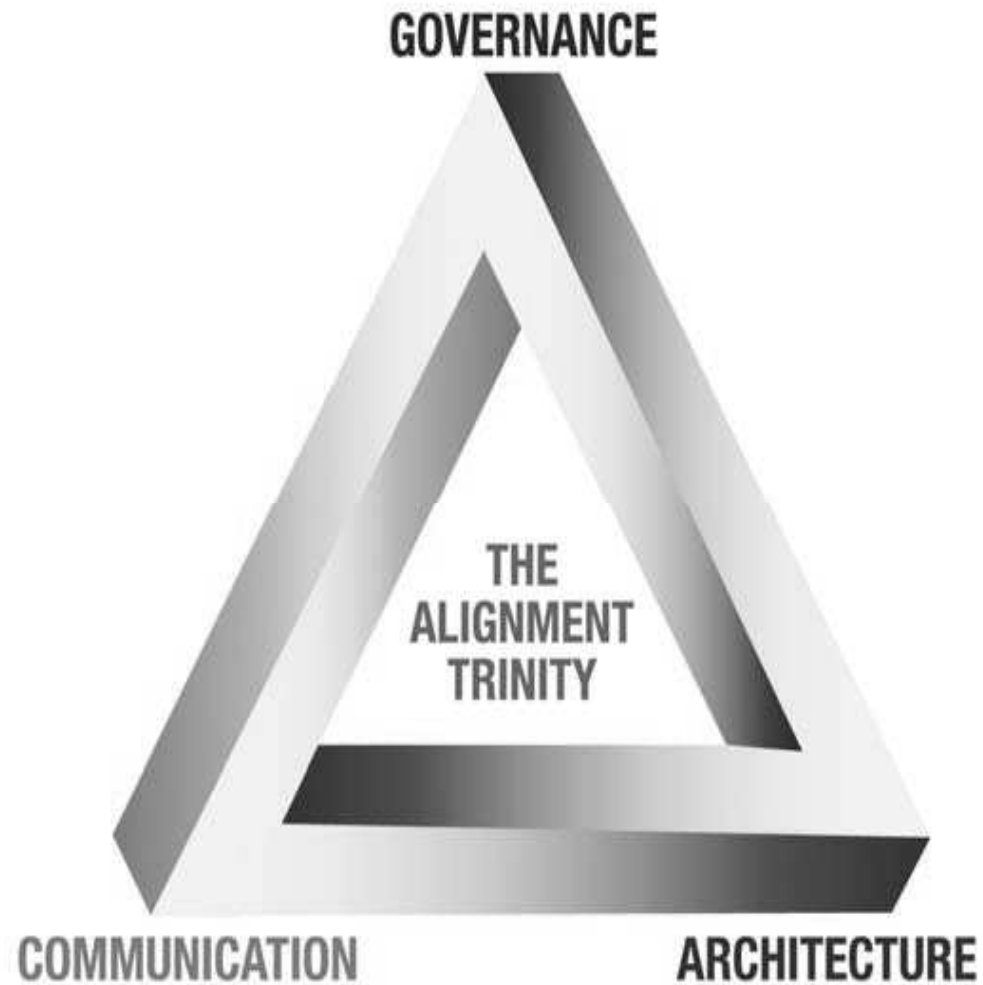


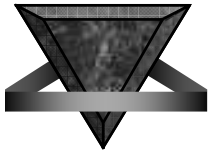
Risico





Risicobeheersing





ICT-governance

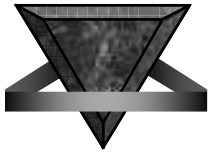
- “ICT governance is the organizational capacity exercised by the board, executive management and ICT management to control the formulation and implementation of ICT strategy, thereby ensuring the fusion of business and ICT” (W. Van Grembergen - UA)
- focus areas
 - strategic alignment
 - value delivery
 - resource management
 - risk management
 - performance measurement



COBIT 4.1 (ISACA en ITGI)

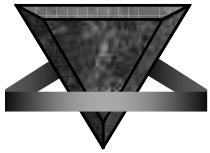
“Successful organizations understand the benefits of information technology (IT) and use this knowledge to drive their shareholders’ value. They recognize the critical dependence of many business processes on IT, the need to comply with increasing regulatory compliance demands and the benefits of managing risk effectively. To aid organizations in successfully meeting today’s business challenges, the IT Governance Institute® (ITGI) has published incremental update 4.1 of Control Objectives for Information and related Technology (COBIT 4.1®).

COBIT is an IT governance framework and supporting toolset that allows managers to bridge the gap between control requirements, technical issues and business risks. COBIT enables clear policy development and good practice for IT control throughout organizations. ITGI’s latest update - COBIT® 4.1 - emphasizes regulatory compliance, helps organizations to increase the value attained from IT, highlights links between business and IT goals and simplifies implementation of the COBIT framework.”



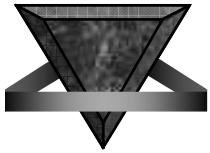
COBIT 4.1

- zie <http://www.isaca.org/cobit> of <http://www.itgi.org/>
- 34 processen in 4 domeinen
 - plan and organize
 - acquire and implement
 - deliver and support
 - monitor and evaluate
- voor elk proces
 - proces- en controledoelstellingen
 - management guidelines
 - procesbeschrijving
 - proces inputs en outputs
 - RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) chart
 - meetmethoden
 - maturity model: hoe kan het proces worden verbeterd ?



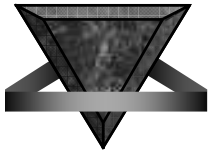
COBIT 4.1

- plan and organize
 - define a strategic IT plan
 - define the information architecture
 - determine technological direction
 - define the IT processes, organization and relationships
 - manage the IT investment
 - communicate management aims and direction
 - manage IT human resources
 - manage quality
 - assess and manage IT risks
 - manage projects



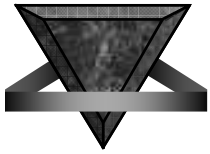
COBIT 4.1

- acquire and implement
 - identify automated solutions
 - acquire and maintain application software
 - acquire and maintain technology infrastructure
 - enable operation and use
 - procure IT resources
 - manage changes
 - install and accredit solutions and changes



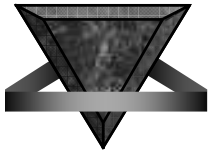
COBIT 4.1

- deliver and support
 - define and manage service levels
 - manage third-party services
 - manage performance and capacity
 - ensure continuous service
 - ensure systems security
 - identify and allocate costs
 - educate and train users
 - manage service desk and incidents
 - manage the configuration
 - manage problems
 - manage data
 - manage the physical environment
 - manage operations



COBIT 4.1

- ✓ monitor and evaluate
 - monitor and evaluate IT performance
 - monitor and evaluate internal control
 - ensure compliance with external requirements
 - provide IT governance



Gepaste ICT architectuur

▼ waarom ?

- kostenbeheersing
- time to market
- flexibiliteit
- mobiliteit
- veiligheid
- beschikbaarheid van resources

▼ kenmerken

- dienstengeörinteerd (SOA – Service Oriented Architecture)
- modulair
- interoperabel (gebaseerd op open standaarden of open specificaties)
- uitbreidbaar
- gebaseerd op hergebruik van componenten en gegevens



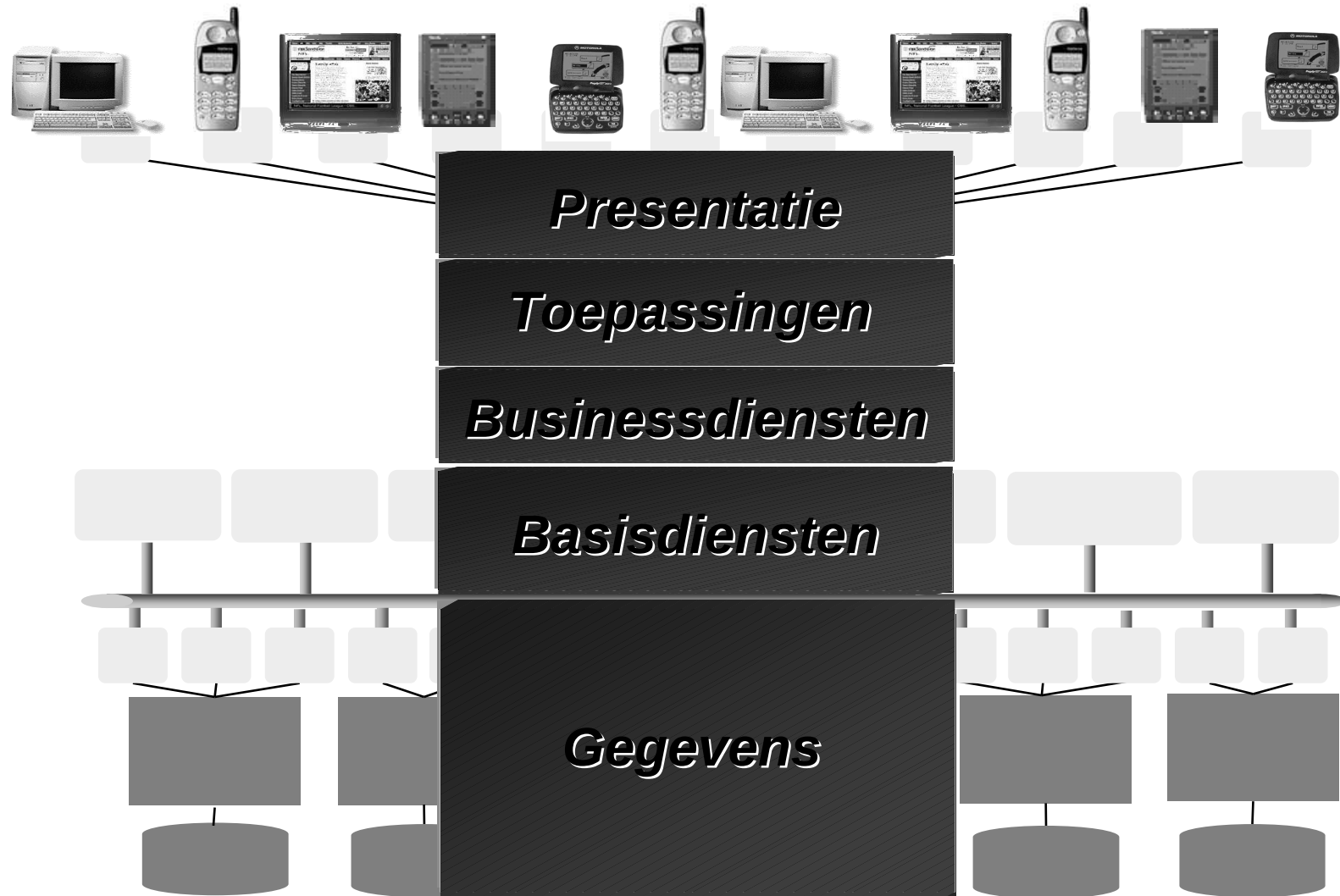
Architectuurlagen

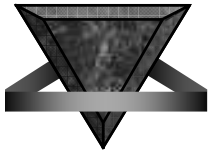
end-to-end flow	proces architecture
application client	application architecture
application server	
batch flow	data processing architecture
middleware engine	connectivity architecture
database engine	information architecture
operating system, drivers, agents	system architecture
network	network architecture
infrastructure & facilities	physical architecture

Bron: R. Bovyn - Belgacom



Dienstgeoriënteerde architectuur



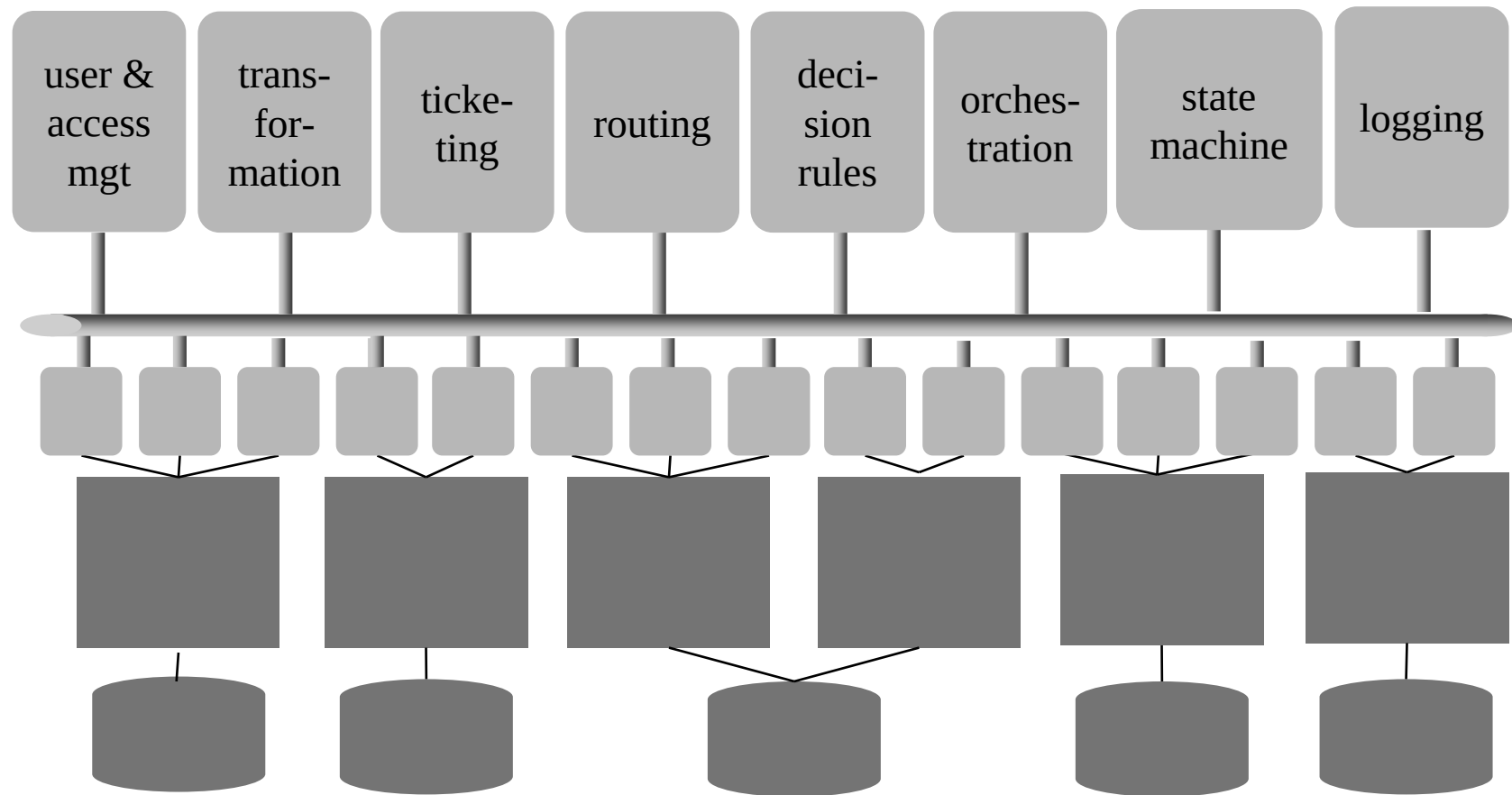


Gegevens

- gefedereerde gegevensbanken met oog op
 - vermijden van onnodige redundantie in gegevensopslag
 - betere schaalbaarheid
 - verhoogde performantie
 - verhoogde beschikbaarheid
- datawarehouses met oog op
 - betere ondersteuning van het besluitvormingsproces
 - door samenbrengen van gegevens uit operationele systemen in besluitvormingsondersteunende systemen
 - met benaderingsmogelijkheden van gegevens via verschillende dimensies en granulariteitsgraden
 - met krachtige exploratie-, analyse- en visualisatietools
 - bij voorkeur in real time (on line analytical processing – OLAP)



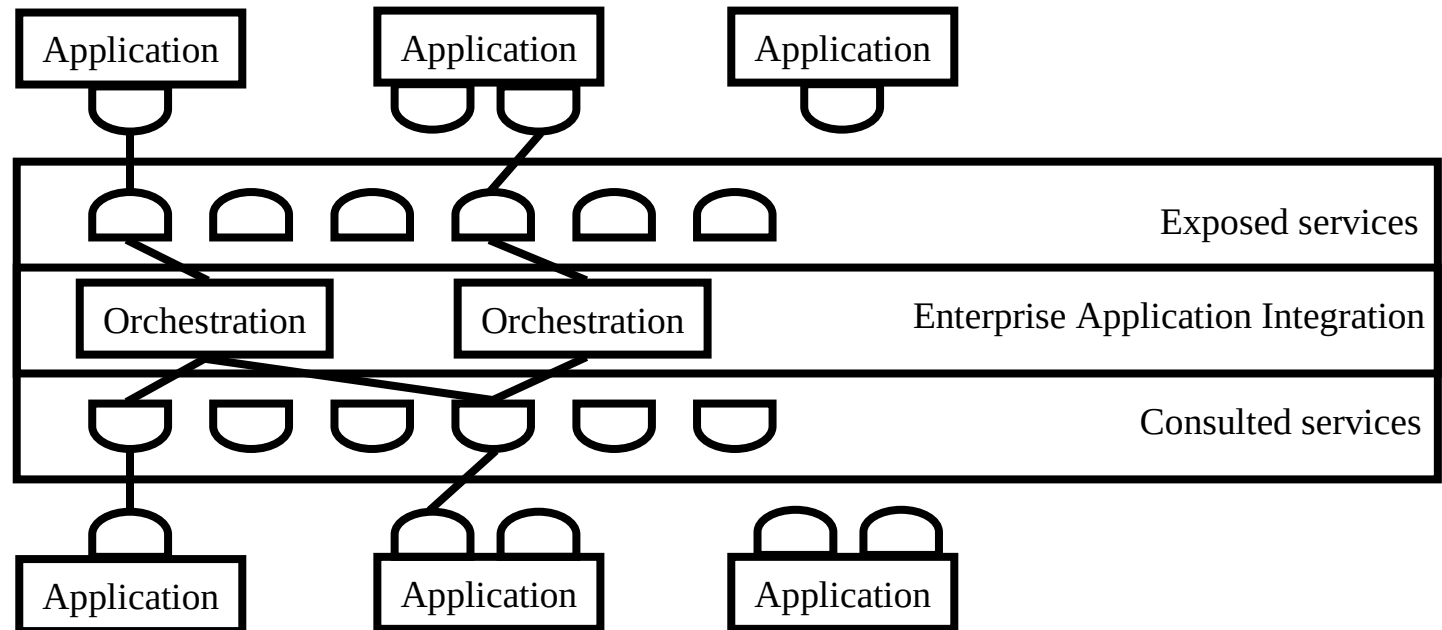
Multifunctionele basisdiensten





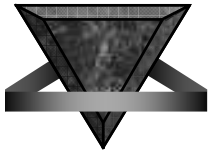
Toepassingen

Clients



Enterprise
Service Bus

Providers



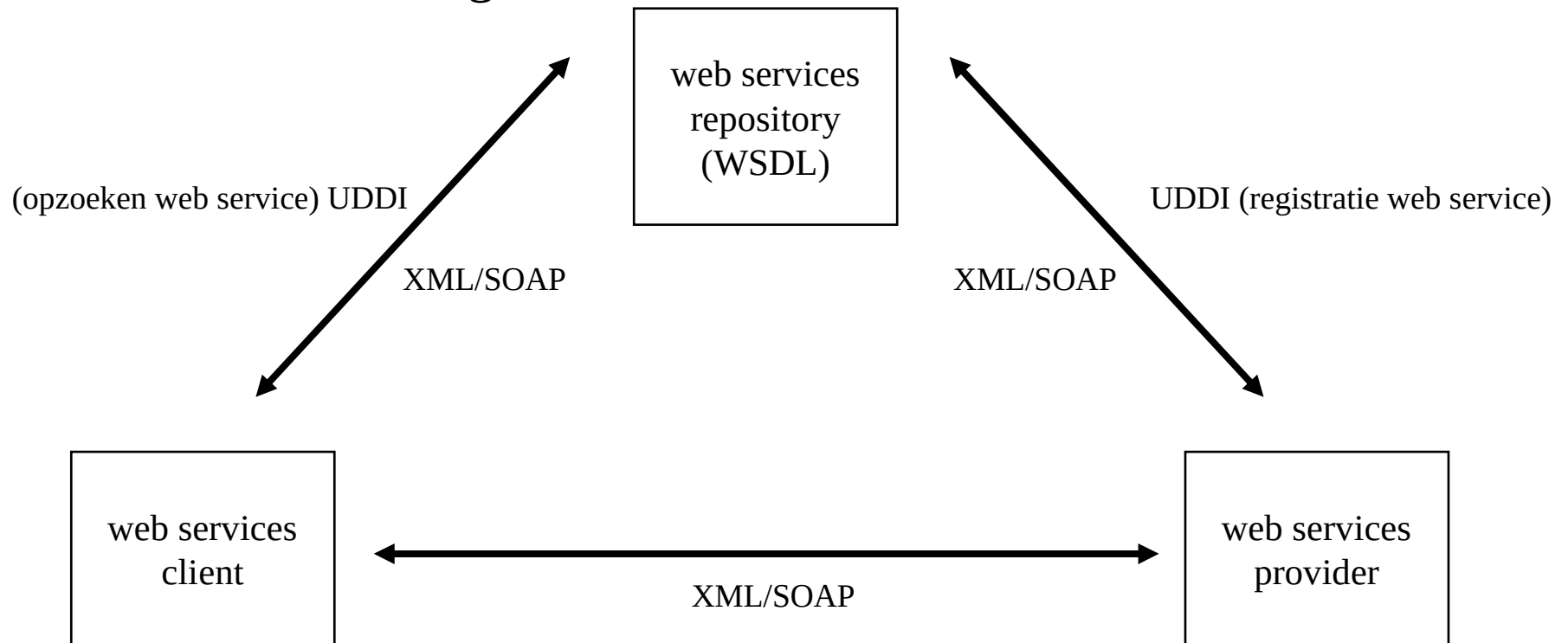
Presentatieintegratie met portals

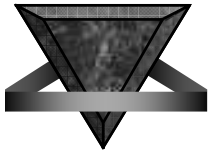
- ✓ web sites
- ✓ met geïntegreerde presentatie van
 - informatie, bij voorkeur beheerd in content management systemen
 - transacties
- ✓ toegankelijk
 - hetzij volgens de logica van elke doelgroep
 - hetzij volgens de individuele behoeften of wensen van elke gebruiker
- ✓ met single log on of single sign on
- ✓ bij voorkeur multi-modaal
- ✓ eventueel ondersteund door customer relationship management tools



Webservices

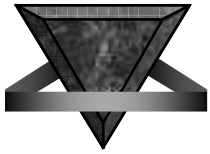
Webservice: softwarecomponent die een eenduidig zelfbeschreven functionaliteit aanbiedt en gedistribueerd aangeroepen wordt door gebruik te maken van standaard internettechnologie





Open specificaties en open standaarden

- open specificatie: specificatie die voldoende is om een volledig functionerende toepassing te schrijven en vrij is van juridische beperkingen die de verspreiding en het gebruik bemoeilijken
- open standaard: open specificatie die goedgekeurd is door een onafhankelijke standaardenorganisatie
- voornaamste internationale, onafhankelijke standaardenorganisaties
 - International Organization for Standardization (ISO) (www.iso.org)
 - World Wide Web Consortium (W3C) (www.w3.org)
 - OASIS (www.oasis-open.org)



Open specificaties en open standaarden

✓ voorbeelden

- karaktersets
- interconnectie
- uitwisseling van berichten
- uitwisseling van documenten
- opslag van berichten
- opslag van documenten
- compressie van documenten
- beveiliging



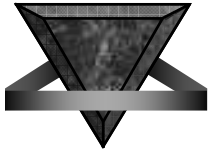
Web 2.0

Web 1.0

- ✓ sites (browser)
- ✓ static
- ✓ front-end
- ✓ corporate presence
- ✓ web trends (hits)
- ✓ logic in the channel
- ✓ hyperlinks
- ✓ B2C
- ✓ e-mail
- ✓ silos
- ✓ security (“fort”)
- ✓ usability
- ✓ top down
- ✓ mass medium
- ✓ data & content

Web 2.0

- ✓ portals, services (platform), interoperability
- ✓ dynamic
- ✓ end-to-end, integration
- ✓ extended enterprise
- ✓ customer intelligence, CRM
- ✓ logic in the back-end
- ✓ cross channel consistency
- ✓ B2B, G2C, G2B
- ✓ messaging
- ✓ services, catalogues
- ✓ immunity, trust (built in)
- ✓ architecture
- ✓ user generated (wiki), communities
- ✓ long tail, dialogue
- ✓ information



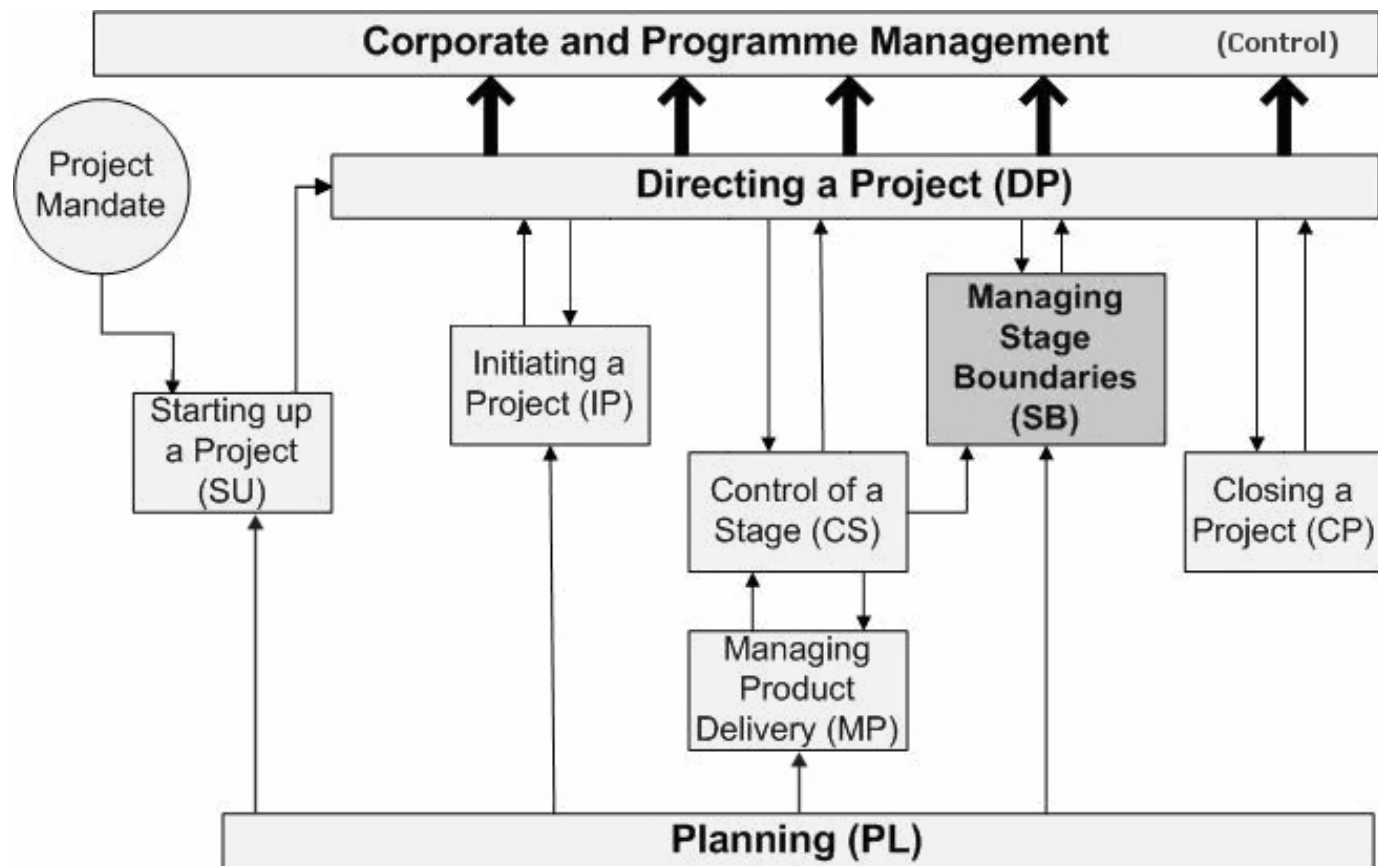
Distributed computing

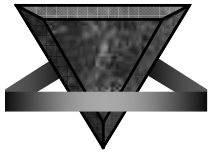
- netwerk van gespecialiseerde servers en intelligente clients
 - servers
 - database server
 - application server
 - integration server
 - web server
 - intelligente clients: PC's, laptops, PDA's, ...
 - fat client: processing op client
 - thin client: processing op server
- evolutie naar GRID-computing ?



PRINCE2®

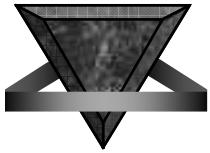
- gestructureerde methode voor ICT projectbeheer, gebaseerd op best practices: 8 processen en 45 subprocessen
- zie <http://www.ogc.gov.uk/>





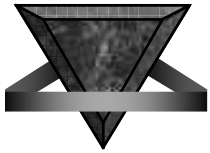
PRINCE2®

- starting up a project (SU)
 - appointing an executive and a project manager
 - designing a project management team
 - appointing a project management team
 - preparing a project brief
 - defining a project approach
 - planning an initiation stage
- planning (PL)
 - designing a plan
 - defining and analysing products
 - identifying activities and dependencies
 - estimating
 - scheduling
 - analysing risks
 - completing a plan



PRINCE2®

- initiating a project (IP)
 - planning quality
 - planning a project
 - refining the business case and risks
 - setting up project controls
 - setting up project files
 - assembling a project initiation document
- directing a project (DP)
 - authorising initiation
 - authorising a project
 - authorising a stage or exception plan
 - giving ad hoc direction
 - confirming project closure



PRINCE2®

- ✓ controlling a stage (CS)
 - authorising work package
 - assessing progress
 - capturing project issues
 - examining project issues
 - reviewing stage status
 - reporting highlights
 - taking corrective action
 - escalating project issues
 - receiving completed work package
- ✓ managing product delivery (MP)
 - accepting a work package
 - executing a work package
 - delivering a work package



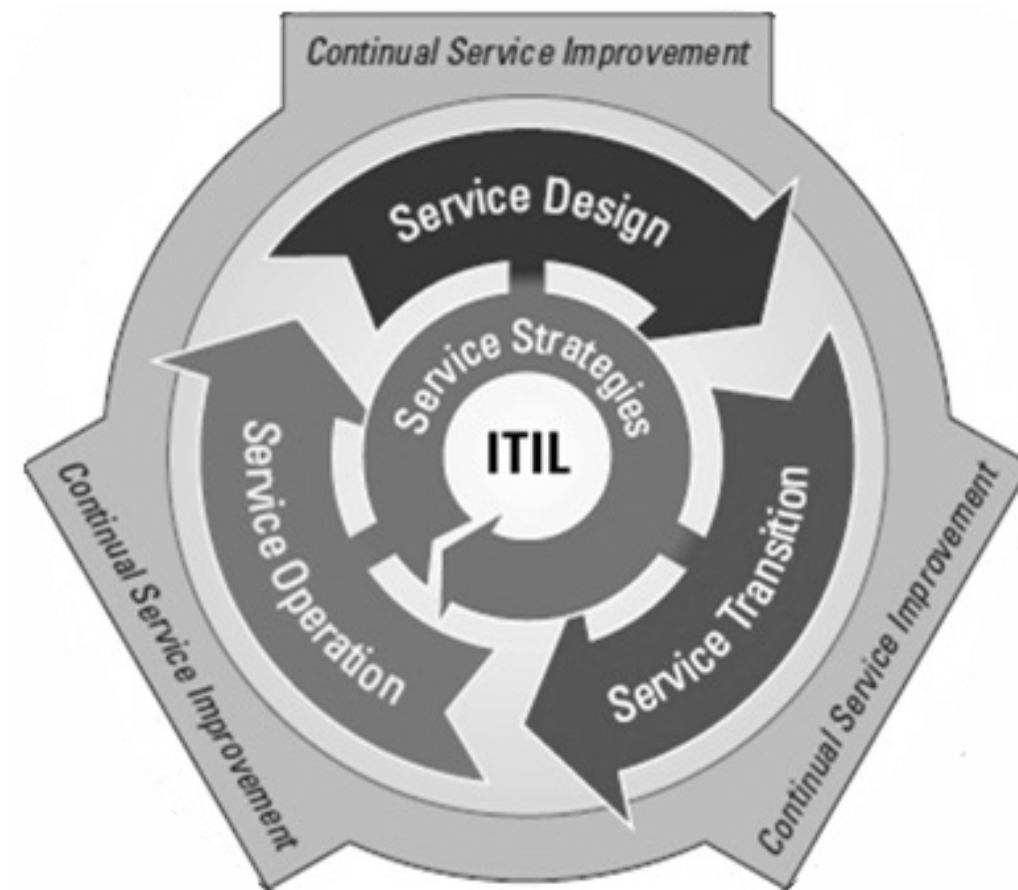
PRINCE2®

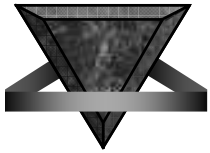
- ✓ managing stage boundaries (SB)
 - planning a stage
 - updating a project plan
 - updating a project business case
 - updating the risk log
 - reporting stage end
 - producing an exception plan
- ✓ closing a project (CP)
 - decommissioning a project
 - identifying follow-on actions
 - project evaluation review



ITIL[®] 3 (IT Infrastructure Library)

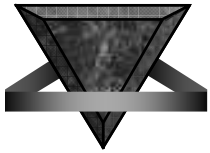
- wereldwijd meest gebruikte benadering voor ICT dienstverlening, gebaseerd op best practices





ITIL® 3

- ✓ zie www.iti-itsm-world.com
- ✓ service strategy
 - service strategy
 - service portfolio management
 - financial management
 - demand management
- ✓ service design
 - service catalog management
 - service level management
 - supplier management
 - capacity management
 - availability management
 - IT service continuity management
 - information security management



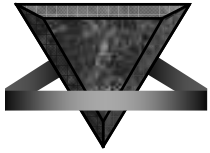
ITIL® 3

✓ service transition

- transition planning and support
- change management
- service asset and configuration management
- release and deployment management
- service validation
- evaluation
- knowledge management

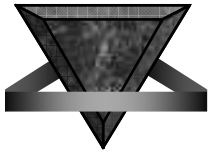
✓ service operation

- event management
- incident management
- request fulfilment
- problem management
- access management



ITIL[®] 3

- ✓ continual service improvement
 - define what you should measure
 - define what you can measure
 - gather the data
 - process the data
 - analyse the data
 - present and use the information
 - implement corrective action

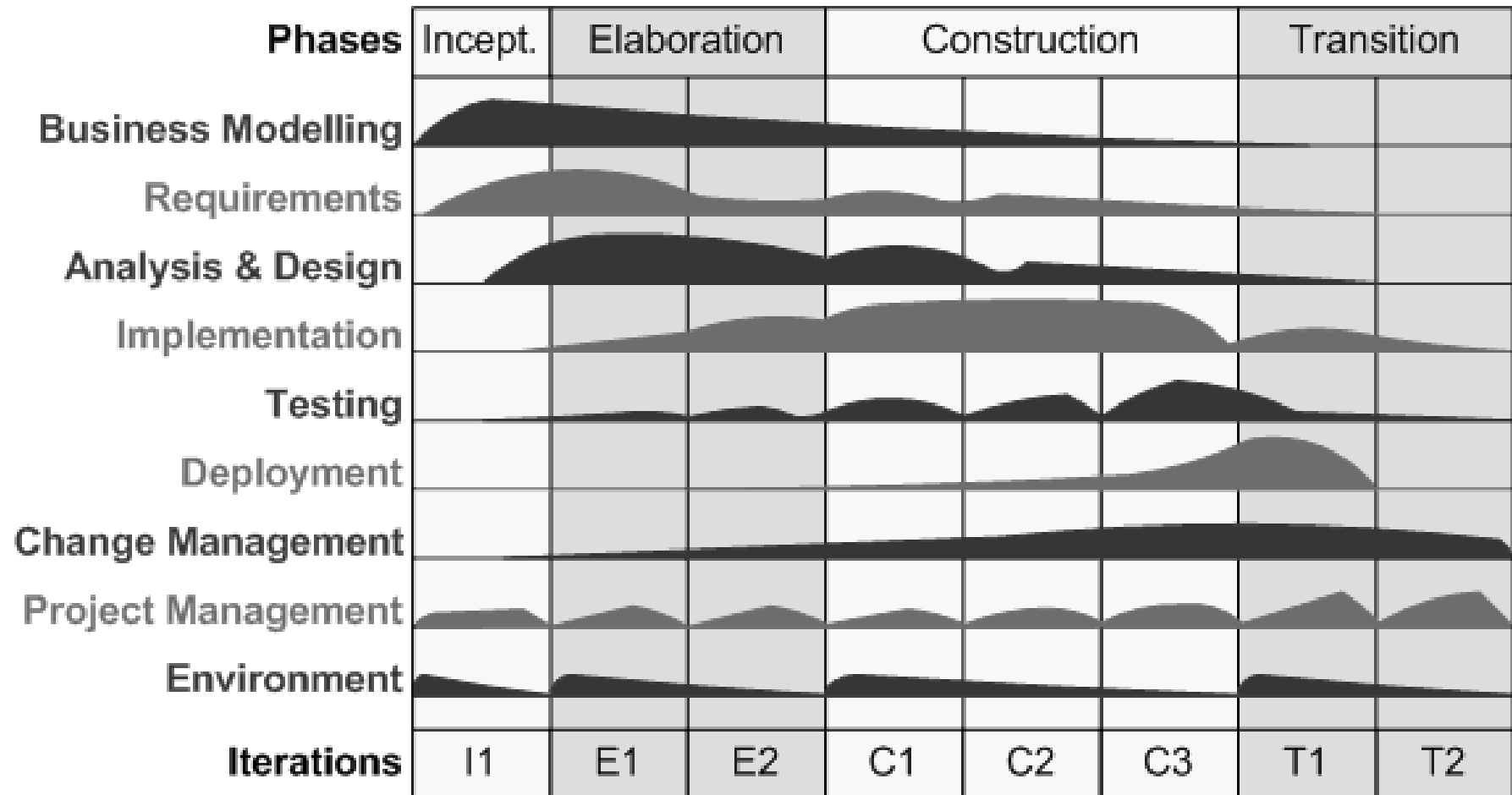


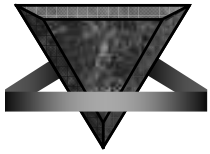
Rational Unified Process[©] (RUP)

- ✓ actueel veel gebruikte methodologie voor engineering van software, gebaseerd op Unified Software Development Process (USDL)
- ✓ kenmerken
 - iteratief en incrementeel
 - 4 fazen
 - inception: globale behoeftenanalyse, omschrijving van draagwijdte van project, haalbaarheidsonderzoek, globale risico-analyse, eerste concept
 - elaboration: detailanalyse functionele behoeften (mbv UML), vastlegging en testen van basisarchitectuur, projectplan, overzicht benodigde resources (personeel, materieel, ...) en hun kost, gedetailleerde risico-analyse
 - construction: permanente verfijning detailanalyse functionele behoeften, permanente verfijning en testen van architectuur, design, ontwikkeling, implementatie, documentatie en testen van software, permanente bijsturing risico-analyse
 - transition: installatie en fine tuning van software voor gebruikers, opstelling gebruikershandleidingen, opleiding en ondersteuning van gebruikers, trouble shooting, herstel van fouten, onderhoud, projectevaluatie



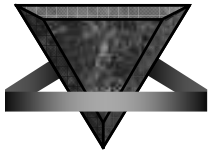
Rational Unified Process[©] (RUP)





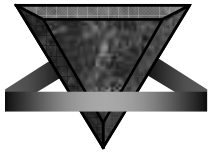
Object orientatie (OO)

- ✔ actueel veel gebruikte methode voor design en programmatie van software
- ✔ software wordt geprogrammeerd als een set van objecten die met mekaar interageren, en die bepaalde kenmerken (attributen) bezitten en operaties (methoden) kunnen toepassen
- ✔ klassen zijn groepen objecten met gelijke kenmerken en hetzelfde gedrag
- ✔ kenmerken van de objecten
 - inkapseling (encapsulation): mechanisme waarbij de externe aspecten van een object worden gescheiden van de interne implementatiedetails
 - overerving (inheritance): mogelijkheid om attributen en methoden over te erven uit een hogere klasse
 - veelvormigheid (polymorphism): mechanisme waarbij dezelfde naam kan worden gegeven aan verschillende functies en bij de uitvoering wordt bepaald welke methode hiertoe wordt uitgevoerd



Unified Modeling Language (UML)

- ✓ actueel veel gebruikte objectgeoriënteerde modelleertaal
- ✓ ondersteunt 9 soorten diagrammen, waaronder
 - class diagrams: beschrijven de klassen van objecten
 - object diagrams: beschrijven de wijze waarop klassen worden geïntanceerd
 - component diagrams: beschrijven de gebruikte, beschikbare componenten en hun afhankelijkheden
 - deployment diagrams: beschrijven hoe componenten verdeeld zijn over de infrastructuur
 - use case diagrams: tonen interactie van gebruikers met de toepassing
 - sequence diagrams: tonen hoe objecten onderling communiceren, uitgezet tegen de tijd
 - collaboration diagrams: tonen aan de hand van welke berichten objecten onderling communiceren
 - statechart diagrams: tonen in welke staat een object kan verkeren
 - activity diagrams: tonen gegevensstromen en business processen



Informatieveiligheid

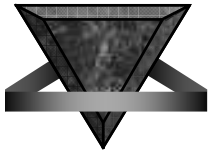
✓ informatieveiligheid

- vermijden van schade aan informatie en informatiesystemen, en alle betrokkenen (gebruikers, informatiesubjecten, ...)
- verschillende aspecten:
 - juistheid en integriteit
 - beschikbaarheid
 - vertrouwelijkheid
 - niet-weerlegbaarheid
 - authenticiteit
 - autorisatie
 - auditeerbaarheid

✓ privacybescherming

- vermijden van onrechtmatige inbreuken op de persoonlijke levenssfeer en respecteren van een minimaal recht op informationele zelfbestemming van elke persoon

✓ deels overlappend, deels aanvullend

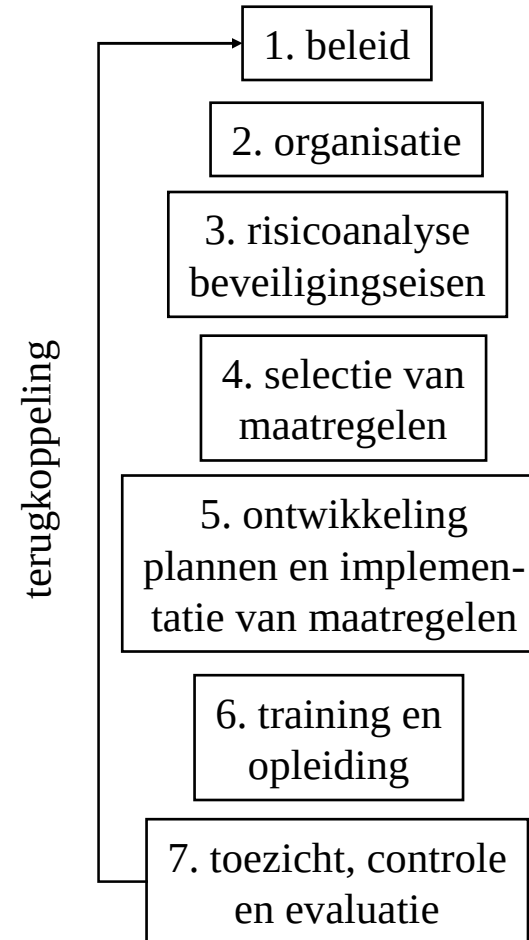
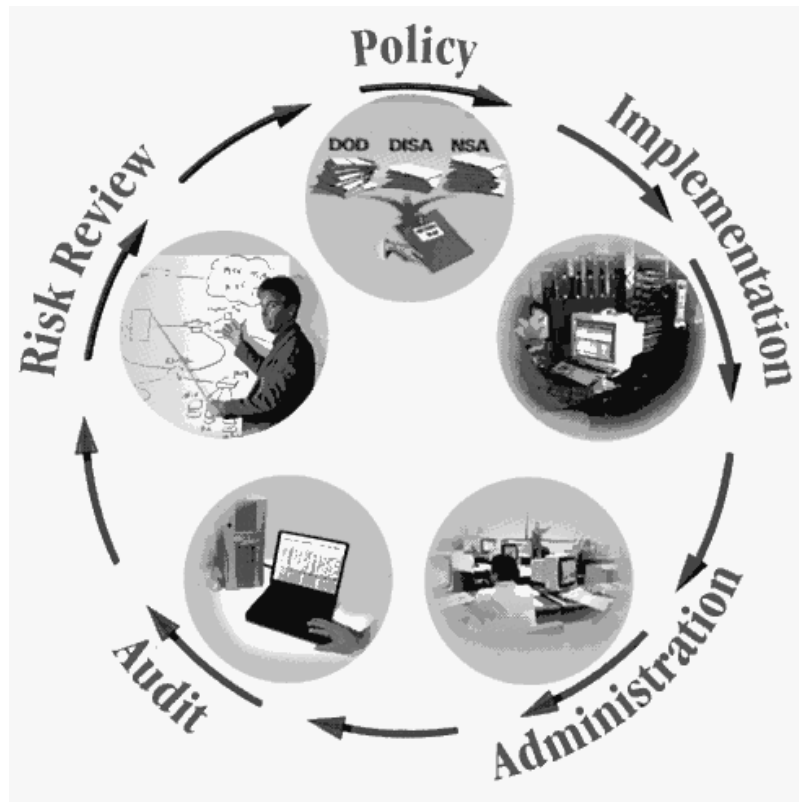


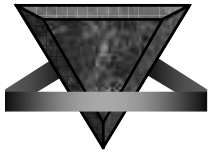
Informatieveiligheid

- nood aan voortdurend zoeken naar evenwicht tussen inspelen op opportuniteiten en vermijden van risico's: het streven naar absolute veiligheid is geen streefdoel want smoort vernieuwing en efficiëntie onterecht in de kiem
- nood aan homogeen geheel van maatregelen over alle betrokken instanties heen: de zwakste schakel bepaalt de graad van veiligheid
 - structureel: beveiligende effecten voortvloeiend uit het concept
 - organisatorisch
 - qua personeel
 - juridisch
 - technisch
 - fysisch



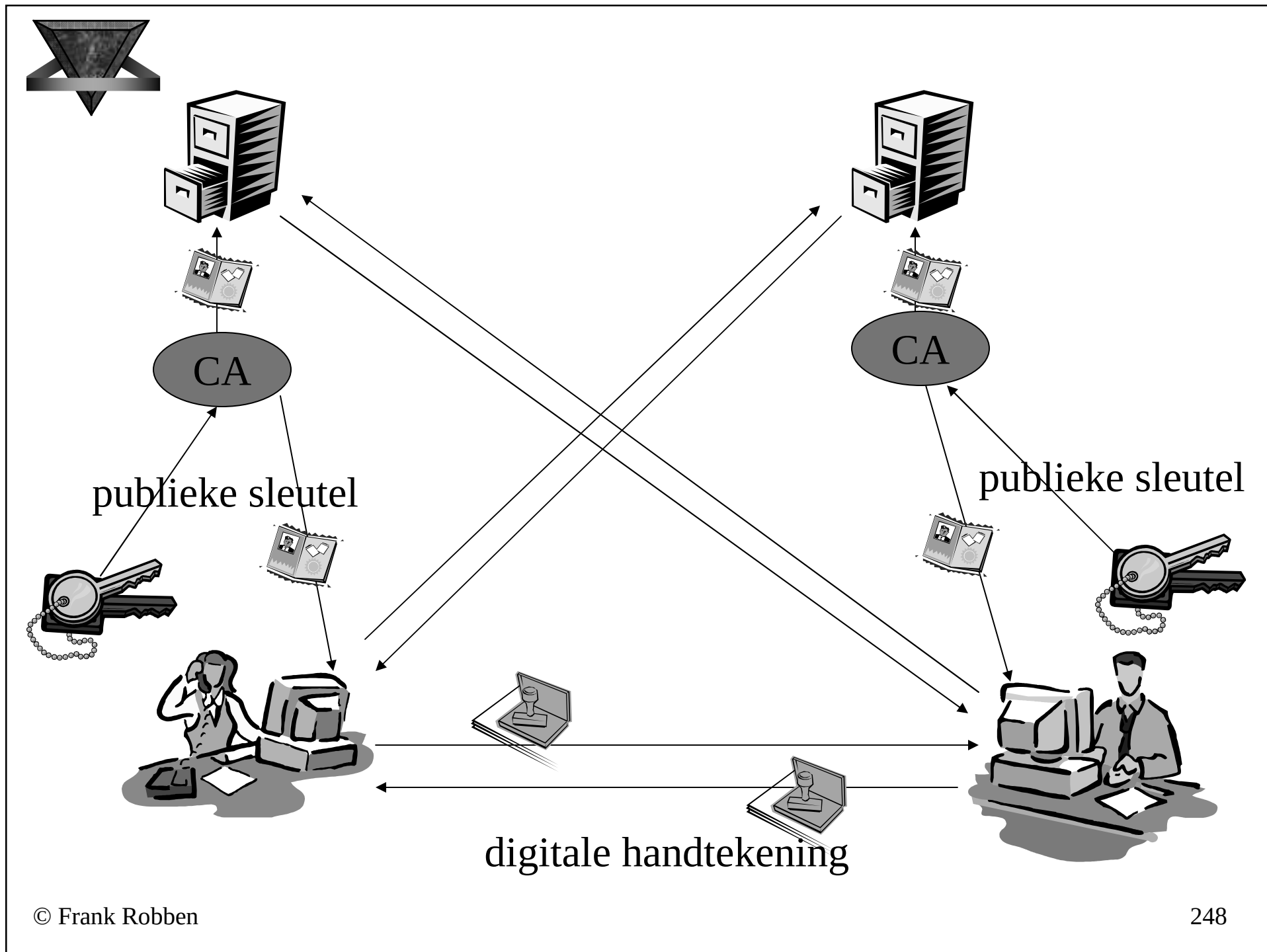
Informatieveiligheid





Informatieveiligheid

- ✓ kader voor maatregelen op organisatorisch, technisch, fysisch en personeelsvlak: ISO-normenreeks 27000
 - beveiligingsbeleid, stapsgewijze verfijnd via policies
 - beveiligingsorganisatie
 - classificatie en beheer van bedrijfsmiddelen
 - beveiligingseisen t.a.v. personeel
 - fysieke beveiliging van de omgeving (oa encryptie)
 - beheer van communicatie- en bedieningsprocessen
 - toegangsbeveiliging
 - ontwikkeling en onderhoud van systemen
 - bijzondere eisen bij de verwerking van persoonsgegevens
 - continuïteitsmanagement
 - interne en externe controle op de naleving
 - communicatie t.a.v. de klanten en publieke opinie over het beleid en de maatregelen inzake informatieveiligheid en privacybescherming





PKI - begrippen

- ✓ identiteitscertificaten: bewijs van identiteit
- ✓ kenmerkcertificaten: bewijs van kenmerk (vb. functie, hoedanigheid, mandaat)
- ✓ functie van registratie-autoriteit (RA): 'loket' waar certificaat wordt aangevraagd en dat nagaat of opgegeven identiteit of kenmerk juist is; zo ja, keurt ze aanvraag goed, en meldt dit aan certificatie-autoriteit
- ✓ functie van certificatie-autoriteit (CA): produceert op basis van de informatie die ze van de RA heeft verkregen een certificaat, dat ze verbindt met een sleutelpaar en dat aangeeft wat dat sleutelpaar voortaan bewijst, en beheert dat certificaat

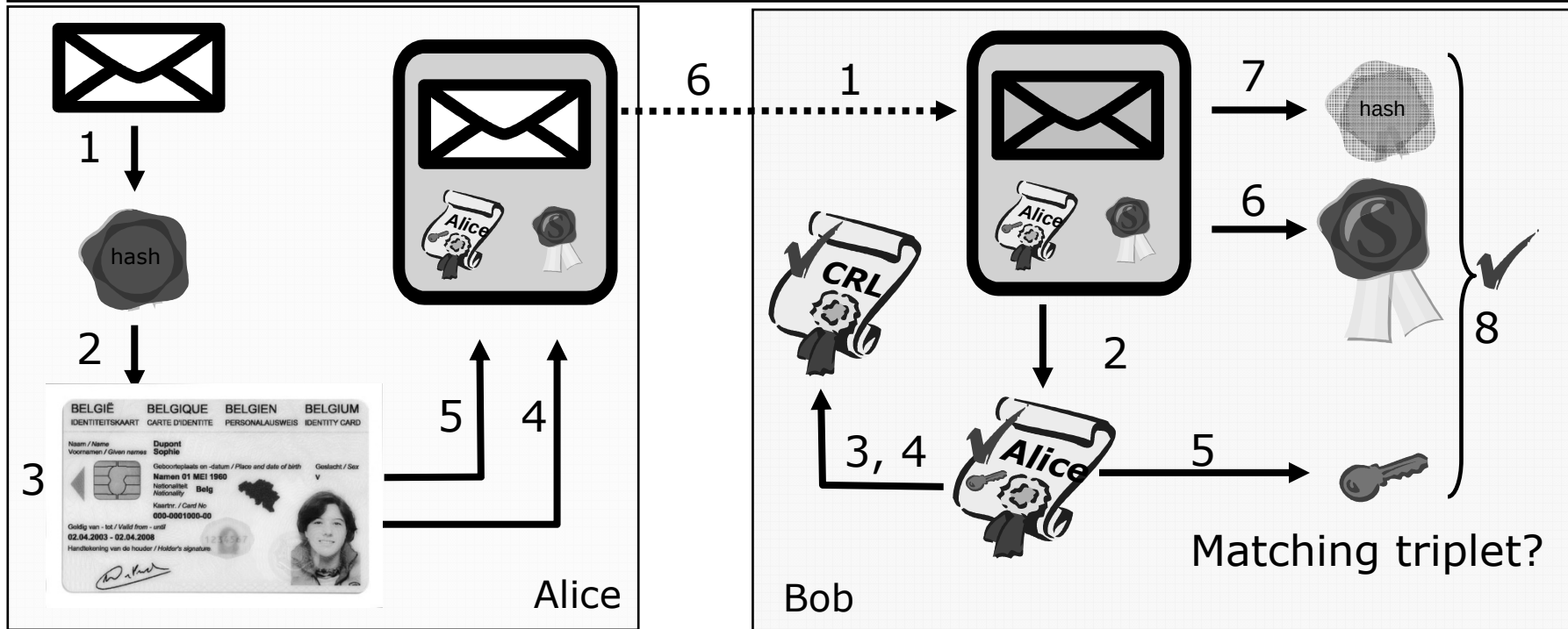


Elektronische identiteitskaart

1. Compose message
2. Compute hash

3. Generate signature
4. Collect signature

5. Collect certificate
6. Send message

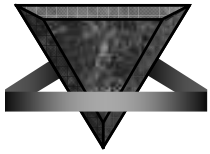


1. Receive message
2. Inspect certificate

3. Check CRL/OCSP
4. Check certificate

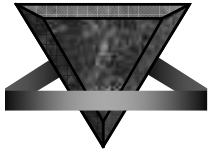
5. Fetch public key
6. Fetch signature

7. Compute reference hash
8. Hash, signature, public key match?



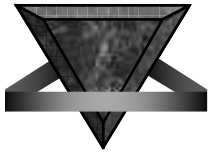
Aandachtspunten bij selectie van ICT

- ✓ performantie
- ✓ beschikbaarheid
- ✓ betrouwbaarheid
- ✓ connectiviteit
- ✓ interoperabiliteit
- ✓ schaalbaarheid
- ✓ modulariteit en onderhoudbaarheid
- ✓ flexibiliteit
- ✓ portabiliteit
- ✓ veiligheid
- ✓ evolutiemogelijkheden
- ✓ total cost of ownership



Total cost of ownership (TCO)

- ✓ totale rechtstreekse en onrechtstreekse kost van het bezitten en gebruiken van ICT
- ✓ basis voor
 - kostenbeheersing
 - ondersteuning van besluitvorming inzake
 - wijze van inzet en gebruik van ICT
 - wat zelf wordt beheerd, wat wordt co-gesourced en wat wordt outgesourced
 - selectie van ICT-middelen in eigen beheer



Total cost of ownership (TCO)

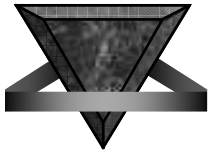
✓ zeer ruim

- aanschaffkosten: aankoop, huur, leasing van infrastructuur en software, selectiekosten
- installatiekosten
- kosten voor bepalen en testen van de architectuur
- ontwikkelingskosten: analyse, ontwikkeling en testen van toepassingssoftware
- onderhoudskosten: onderhoud en upgrades van infrastructuur, systeemsoftware en toepassingssoftware
- operationele kosten: beheer van infrastructuur, systeemsoftware en toepassingssoftware, projectbeheer, ondersteuning van ontwikkelaars en gebruikers, energieverbruik
- opleidingskosten van systeembeheerders, toepassingsontwikkelaars, gebruikers, ...
- kosten van downtime
- kosten van gebruik van ICT door personeel voor niet-bedrijfsdoeleinden
- controlekosten: auditing, controle op respect van architectuur en standaarden
- ...

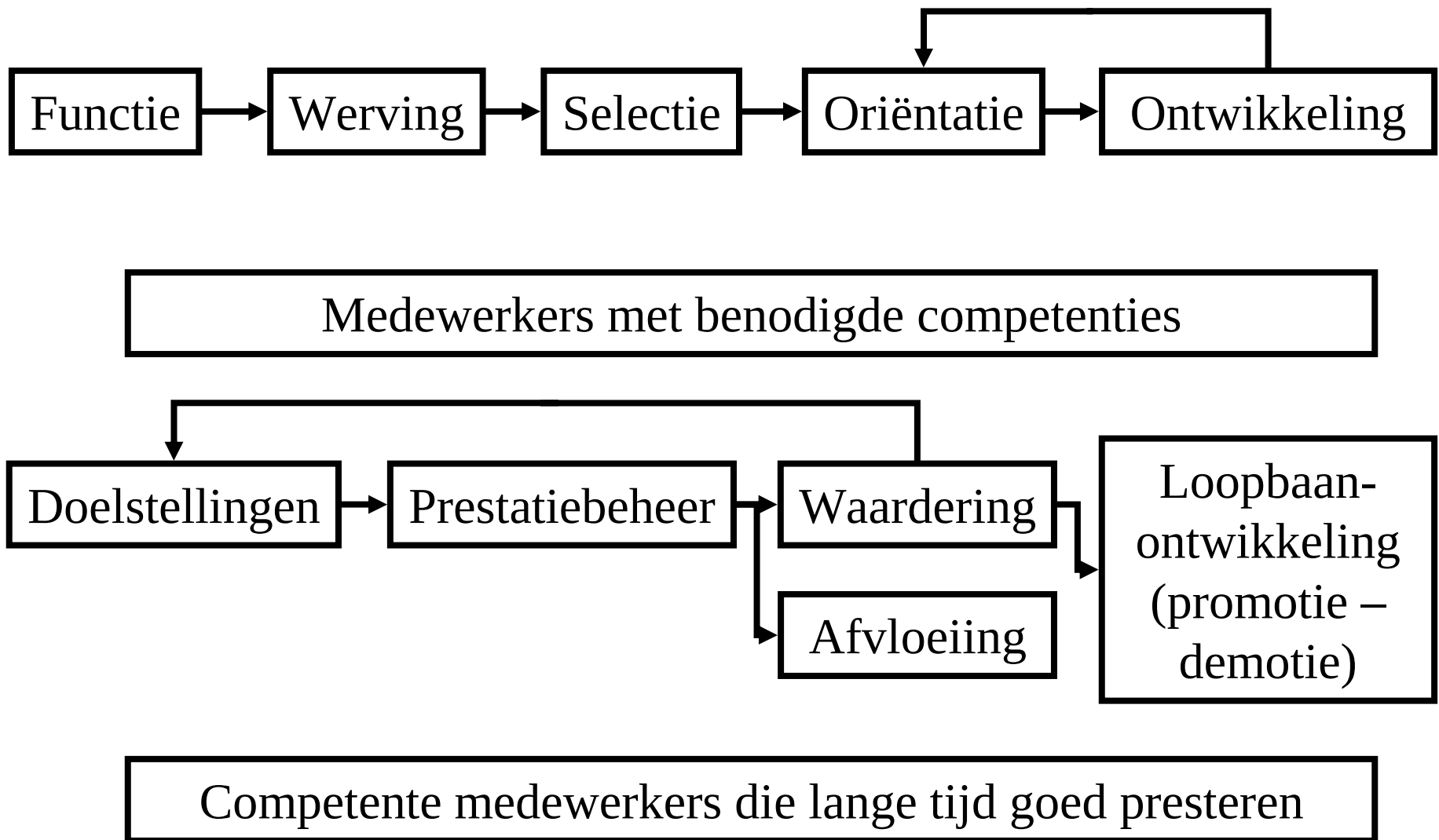


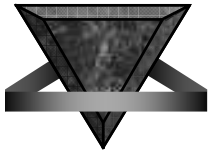
Human resources beleid (HR-beleid)

instroom	doorstroom	uitstroom
• functieprofielen • werving (rekrutering) langs verschillende kanalen • selectie met focus op competentie • gepersonaliseerd onthaal • onthaalbrochure	• organogram • personeelsplan • competentiebeheer • ontwikkelingsplan voor elke medewerker • loopbaan- en vergoedingsbeleid • sturen van medewerkers • evaluatie- en doelstellingengesprek met elke medewerker • functioneringsgesprek met elke medewerker • uitgebreide informatie over HR-beleid en arbeidsvoorwaarden	• afvloeiing • aandacht voor kennis-transferten • exitinterviews



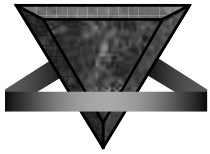
Het HR-proces





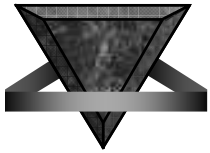
Functieprofielen

- ✓ opgesteld per functie in overleg tussen leidinggevende en functiehouder(s)
- ✓ inhoud
 - doel van de functie
 - resultaatgebieden: wat en waarom (teneinde ...), eventueel ook hoe (door ...)
 - permanent
 - tijdelijk
 - bevoegdheden
 - functiecontext
 - intern in organisatie
 - extern
 - vereiste competenties
 - generieke
 - functiespecifieke
 - plaats in organogram



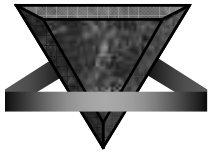
Wervingskanalen

- ✓ publicatie van vacatures in vacaturedatabanken
- ✓ persoonlijk contacteren van sollicitanten opgenomen in sollicitantendatabanken
- ✓ advertenties op websites, in kranten en tijdschriften, ...
- ✓ netwerking
- ✓ beurzen
- ✓ specifieke evenementen
- ✓ ondernemingswebsite
- ✓ beroep op selectiebureau's



Selectie

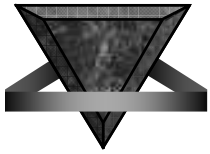
- ✓ beslissing door hiërarchisch leidinggevende, met toetsing door HR-afdeling op conformiteit met HR-beleid
- ✓ selectie-instrumenten
 - sollicitatieformulier: overzicht van biografische gegevens, opleiding, beroepshistoriek, bereikte resultaten in vorige jobs
 - aandachtspunten
 - waken over volledigheid
 - controleren van juistheid, bvb. door antecedentenonderzoek
 - peilen naar redenen van vertrek in vorige functies
 - beoordelen van relevantie van opleiding, beroepshistoriek en bereikte resultaten voor de te begeven functie
 - schriftelijke tests
 - aandachtspunten
 - meten voornamelijk intellectueel vermogen, waarnemingsvermogen, kennis en motorische vaardigheden
 - waken over actualiteitswaarde van tests
 - waken over relevantie van tests voor de te begeven functie



Selectie

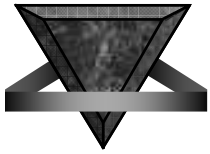
✓ selectie-instrumenten

- assessment: geïntegreerde test van gewenste competenties d.m.v. schriftelijke tests, persoonlijkheidsvragenlijsten en praktijksimulaties (postbak, rollenspel, presentatie-oefening, ...)
 - aandachtspunten
 - waken over afstemming op gewenste competenties
 - selectief toepassen, want duur en tijdsintensief
- sollicitatiegesprek
 - aandachtspunten
 - best meerdere interviewers, om te grote subjectiviteit te vermijden
 - vooraf vragen voorbereiden, afgestemd op gewenste competenties
 - sollicitant laten praten, niet grotendeels zelf aan het woord zijn
 - notities nemen
 - voldoende duurtijd
 - deontologie respecteren



Personeelsplan

- ✓ raming doorheen de tijd van
 - de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoeften (best per functieprofiel en eventueel per vestiging), op basis van de geraamde hoeveelheid activiteit en de daartoe benodigde aantal eenheden personele productiemiddelen (zie hoger, activity based costing)
 - de personeelsbezetting, met o.a.
 - inventaris van het beschikbare personeel
 - de verwachte afvloeiingen
 - de interne opvolgings- en mobiliteitsplanning
 - de benodigde aanwervingen
 - de vormingen, op basis van de ontwikkelingsplannen van de medewerkers (zie lager)
- ✓ als input voor het financieel plan, raming van de benodigde kredieten voor
 - werving en selectie
 - vergoeding van het personeel
 - afvloeiing van personeel
 - vorming van het personeel



Competentiebeheer

- een competentie is een geheel van kennis, vaardigheden, waarden en attitudes die de medewerker toepast om goed te functioneren in zijn functie, d.w.z. om de van hem verwachte resultaten te realiseren
- de generieke en functiespecifieke competenties worden vastgesteld en regelmatig upgedated per functieprofiel
- competentiebeheer steunt op
 - een degelijk instrumentarium voor de dynamische inventarisatie en meting van de competenties van de (potentiële) medewerkers
 - een aanbod aan de medewerkers van middelen tot competentie-behoud en -ontwikkeling, voorzien in het ontwikkelingsplan van elke medewerker
 - maar ook op het vermijden van overontwikkeling van competenties



Competentiebeheer

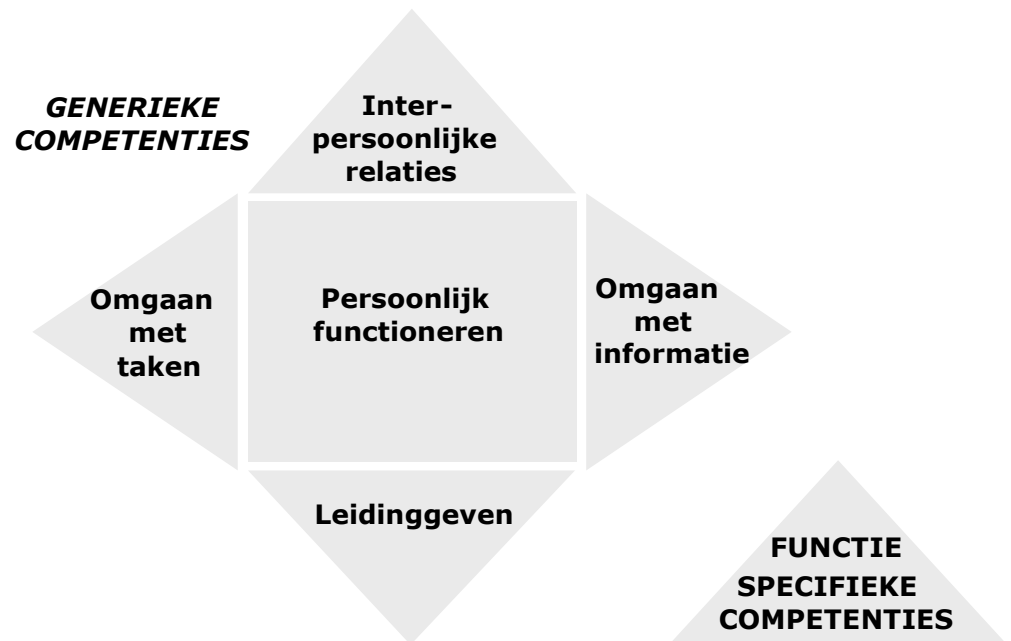
Voor elke functie is een combinatie van generieke en functie-specifieke competenties vereist

➤ generieke competenties

zijn in meer of mindere mate in elke functie noodzakelijk en zijn niet direct verbonden met de functie

➤ functiespecifieke competenties

zijn de specifieke kennis en vaardigheden die men nodig heeft voor een bepaalde functie





Competentiebeheer

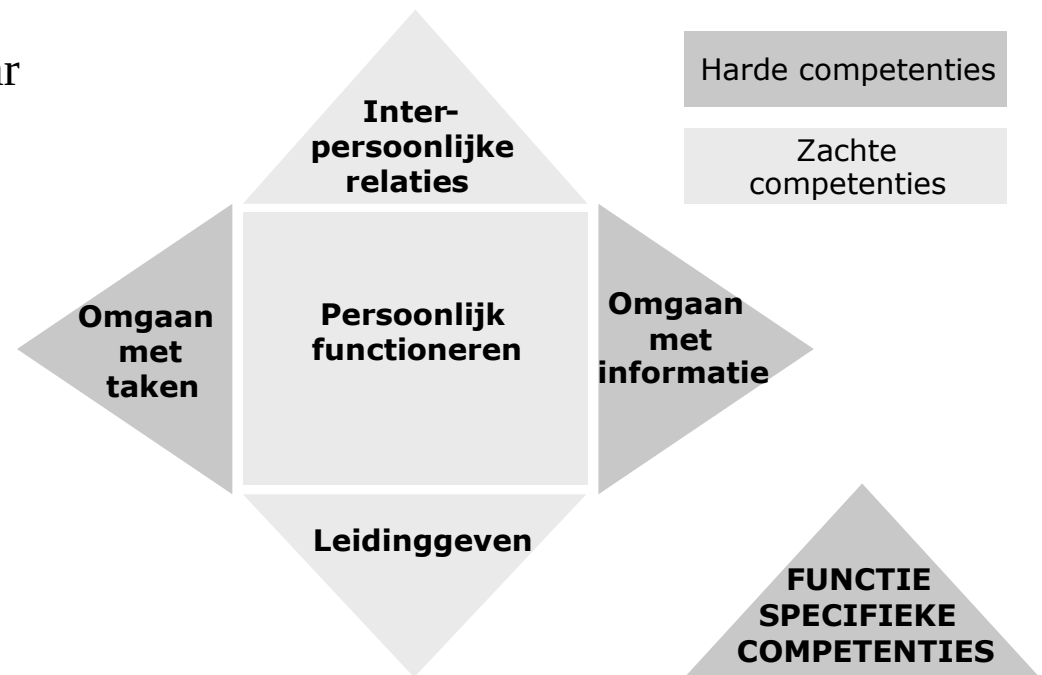
Onderscheid wordt gemaakt tussen de zogenaamde “harde” en “zachte” competenties:

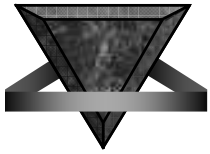
✓ harde competenties

- zijn waarneembaar via tastbaar resultaat
- zijn daarom vrij makkelijk objectief meetbaar

✓ zachte competenties

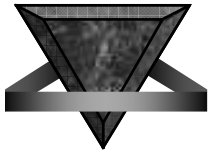
- zijn gedragsmatige competenties
- zijn waarneembaar via observeerbaar gedrag





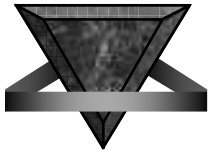
Ontwikkelingsplan

- plan aan de hand waarvan een medewerker en diens leidinggevende concreet formuleren welke competenties de medewerker verder gaat ontwikkelen, op welke wijze en binnen welke termijn
- voorziene ontwikkeling van competenties is gebaseerd op
 - reeds bij de medewerker aanwezige competenties
 - vereiste competenties voor het realiseren van de bedrijfs- of afdelingsdoelstellingen
 - vereiste competenties voor de uitoefening van de huidige functie
 - vereiste competenties voor de uitoefening van eventuele toekomstige functies
 - persoonlijke wensen tot ontwikkeling van de medewerker



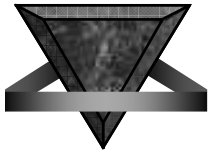
Ontwikkelingsplan

- ✓ ontwikkelingsplan is wederzijds engagement tussen
 - de medewerker, die erin opgenomen inspanningen zal leveren om de competenties te ontwikkelen
 - de leidinggevende, die daartoe de nodige middelen (vorming, coaching, tijd, ...) ter beschikking stelt van de medewerker
- ✓ inhoud: per te ontwikkelen competentie
 - de beschrijving van het nagestreefde competentieniveau
 - de reden waarom de medewerker deze competentie dient of wenst te ontwikkelen
 - de soorten ontwikkelingsactiviteiten
 - de specifieke situaties waarin zal worden geoefend
 - de benodigde hulp of hulpmiddelen (vorming, coaching, ...)
 - de planning
- ✓ kan voor ontwikkeling van bepaalde competenties ook per team worden vastgelegd



Loopbaanbeleid

- ✓ bepalen van de loopbaanladders, bijvoorbeeld
 - primair taakgerichte functies: experten
 - primair medewerkersgerichte functies: leidinggevenden
 - primair projectgerichte functies: programma- en projectbeheerders
- ✓ bepalen van de treden per loopbaanladder
- ✓ bepalen van de voorwaarden voor de horizontale evolutie
 - in een bepaalde trede van de loopbaanladder
 - tussen de treden van de verschillende loopbaanladders
- ✓ bepalen van de voorwaarden voor de verticale evolutie
 - tussen de opeenvolgende treden van eenzelfde loopbaanladder
 - tussen de treden van de verschillende loopbaanladders
- ✓ indelen van de functies in de verschillende treden van de verschillende functies door functieclassificatie op basis van functiewaardering



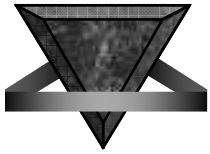
Vergoedingsbeleid

✓ vergoedingselementen

– loon

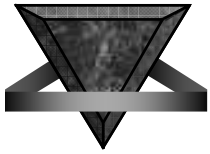
- vast loon, vastgesteld op basis van bvb.
 - taken en verantwoordelijkheden
 - vereiste competenties
 - anciënniteit
- (tijdelijke) premies, t.g.v. bvb.
 - uitoefening van een bepaalde functie (mandaat)
 - arbeidsmarktschaarste voor betrokken functie
 - uitvoeren van wachten
 - onaangenaam werk
- variabel loon, in functie van bvb.
 - persoonlijke resultaten
 - afdelings- of bedrijfsresultaten, ...
 - overuren

} functiegewicht



Vergoedingsbeleid

- ✓ vergoedingselementen
 - extra-legale voordelen
 - financieel
 - maaltijdcheques
 - aanvullend pensioen
 - vergoeding medische kosten
 - vergoeding voor nabestaanden bij overlijden
 - forfaitaire onkostenvergoeding
 - in natura
 - bedrijfswagen
 - GSM, PC, internetverbinding, PDA, ...
 - gratis openbaar vervoer
 - gratis kinderopvang
 - work-life balans
 - arbeidstijd en indeling ervan
 - vlottend uurrooster
 - vakantieregeling
 - thuiswerk



Vergoedingsbeleid

▼ waken over

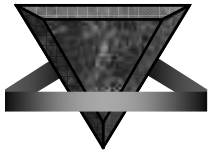
- interne billijkheid: binnen organisatie
 - vastleggen van vergoedingsregels
 - welk vergoedingspakket wordt aangeboden voor welke functie ?
 - vastleggen van vergoedingsprocedures
 - wie doet wanneer voorstellen tot aanpassing of evolutie van de vergoeding ?
 - wie beslist wanneer over aanpassing of evolutie van de vergoeding ?
- externe billijkheid: t.a.v. algemene markt of sector
 - algemene vergelijkende studies per functie
 - specifieke benchmark volgens stricte methodologie
 - geografische deelmarkt
 - sector



Competentiebeheer

[close](#)

Managementladder	Projectladder	Individuele ladder		
Infor. Deskundig Polyvalent		Informatica	Deskundig	Polyvalent
Strategisch directeur				
Beleidsdirecteur		Associate		
Operationeel directeur	Projectdirecteur			
Supervisor	Projectleider	Expert	Expert	
Coördinator		Professional	Professional	
		Technicus	Technicus	Technicus
Competentie-woordenboek	Evolutips - POP	Administrator	Administrator	Administrator
				Administratieve support
ICTINOS	FAQ	Exploitatie staf		Exploitatie staf
		Exploitatie support		Exploitatie support



Sturen van medewerkers

- ✓ verschillende mogelijke systemen
 - management by objectives (MBO) / results management (RM)
 - vastleggen van SMART-doelstellingen
 - regelmatige opvolging van mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd en dus de vooropgestelde resultaten worden behaald
 - medewerkers aanzetten tot zelfsturing doordat ze zelf de bereikte resultaten kunnen opvolgen: indicatoren, balanced score cards, ...
 - management by exception (MBE)
 - zeer vergaande delegatie
 - enkel aandacht voor uitzonderingsmomenten of extreme situaties
 - management by prescription (MBP)
 - regels voorschrijven
 - toepassing van regels controleren



Vergelijking MBO - MBE - MBP

Vergelijkings- grondslag	MBO	MBE	MBP
Basis voor het sturen	Doelstellingen en resultaten	Uitzonderingsmomenten	Voorgeschreven regels
Waarop is leidinggevende voornamelijk gericht ?	Resultaten en voorwaarden voor het bereiken van de resultaten (output)	Voorwaarden voor het bereiken van de resultaten (input)	Regels en procedures (proces)
Waar ligt macht en invloed voornamelijk ?	Gedeeld bij leidinggevende en medewerker	Bij medewerker	Bij leidinggevende en specialistische staf



Vergelijking MBO - MBE - MBP

Vergelijkings- grondslag	MBO	MBE	MBP
Hoe is de stijl van leiding geven ?	Situationeel bepaald Nadruk op delegatie en coaching	Sterke delegatie Alleen bij problemen directief of coachend	Directief
Wat wordt vastgelegd ?	Doelstellingen, middelen, verantwoordelijk- heden	Weinig, nadruk op persoonlijke afstemming	Regels, procedures en plichten
Hoe wordt voort- gang bewaakt ?	Regelmatige rapportering door medewerker over mate van behalen van resultaten	Niet systematisch, alleen bij proble- men vraagt medewerker hulp aan leidinggevende	Stelselmatige controle door leidinggevende



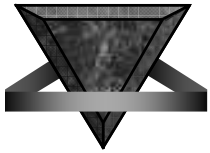
Vergelijking MBO - MBE - MBP

Vergelijkings- grondslag	MBO	MBE	MBP
Hoe wordt er beoordeeld ?	Op de resultaten en de competenties	Op de persoon en de inzet	Op het juist naleven van de regels en de procedures
Wat is de aandacht voor de klant ?	Groot en gericht	Groot maar ongericht	Bij elke bijkomen- de regel riskeert de aandacht kleiner te worden
Hoe worden medewerkers gemotiveerd ?	Leidinggevende motiveert middels uitdagende doelstellingen	Medewerker motiveert zichzelf	Leidinggevende motiveert middels dwang



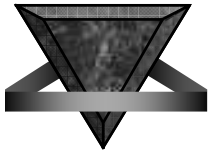
Vergelijking MBO - MBE - MBP

Vergelijkings- grondslag	MBO	MBE	MBP
Hoeveel tijd besteden leidinggevendes aan medewerkers ?	In het begin veel, later bij duidelijkheid over doelstellingen, middelen en verantwoordelijk- heden steeds minder	Weinig, zeker in het begin; bij problemen meer door opwaartse delegatie	Veel voor controle en maken van nieuwe regels en procedures bij nieuwe problemen
Grootste voordeel voor de mede- werker	Medewerker weet waar hij aan toe is en heeft een redelijke eigen beslissings- ruimte	Medewerker kan onbevangen en vrij improviseren op elke situatie	Alles is duidelijk, problemen schuift de medewerker naar boven door
Grootste nadeel voor de mede- werker	Vergt veel zelfdiscipline, medewerker moet verantwoording afleggen	Medewerker weet nooit wanneer hij echt succesvol is omdat de doelstellingen niet gedefinieerd zijn	Creativiteit en inventiviteit worden gefnuikt



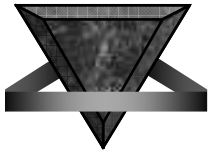
MBO/RM

- ✓ in deze cursus wordt primair geopteerd voor MBO/RM
- ✓ mogelijke weerstanden en vereiste aandachtspunten
 - inzet is niet langer voldoende, het gaat om resultaten
 - rapporteringsvereiste kan overkomen als gedeeltelijke vrijheidsberoving
 - verschuilen kan niet meer: succes of falen is zichtbaar; daar hoort evenwel een cultuur bij waarin fouten mogen worden gemaakt, als er maar uit wordt geleerd
 - MBO/RM gaat gepaard met gesprekken; dat is een voorinvestering die zich pas later terugbetaalt en soms niet degelijk wordt verricht
 - medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat de middelen en verantwoordelijkheden in overeenstemming zijn met de afgesproken doelstellingen
 - hulp roepen moet, namelijk dan wanneer te behalen doelstellingen en de middelen en verantwoordelijkheden niet in evenwicht zijn; heel wat mensen menen zich te bewijzen door te doen alsof ze het wel redden, en gaan zich schamen en verbergen; deze fout wordt in MBO/RM doorgebroken, wat angst kan oproepen



Evaluatie- en doelstellingengesprek

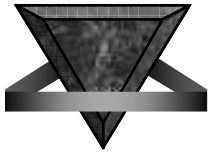
- ✓ best jaarlijks, tussen enerzijds medewerker en anderzijds diens hiërarchisch leidinggevende en eventueel diens functioneel leidinggevende
- ✓ doel
 - evaluatie van de mate waarin de doelstellingen door de medewerker gerealiseerd werden gedurende de evaluatieperiode
 - evaluatie van mate waarin medewerker competenties bezit of kan ontwikkelen (potentieel) voor verdere goede functie vervulling of functie-evolutie
 - vastleggen van SMART doelstellingen voor de volgende periode op het vlak van resultaten en competentie-ontwikkeling
- ✓ resultaat
 - gemotiveerde schriftelijke evaluatie door hiërarchisch leidinggevende, eventueel door medewerker voorbereid via een zelfevaluatie en/of gebaseerd op een bevraging van functionele leidinggevend, ondergeschikten, collega's of klanten van de medewerker (360°-evaluatie)
 - onderling overeengekomen, schriftelijke SMART doelstellingen



Evaluatie- en doelstellingengesprek

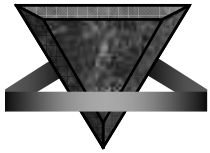
✓ te vermijden

- evalueren op basis van andere doelstellingen en competenties dan degene die bij het begin van de evaluatieperiode zijn afgesproken
- evalueren op basis van een subjectief gevoel i.p.v. op basis van de resultaten en de competenties
- vaststellen van doelstellingen en vereisen van competenties die onvoldoende band hebben met de functie
- te hoge of te lage verwachtingen formuleren: medewerker dreigt af te haken
- onvoldoende verantwoording geven aan de medewerker
- enkel negatieve aspecten beklemtonen
- negatieve aspecten aanhalen waarover geen tussentijdse feedback is gegeven
- negatieve aspecten niet durven aanhalen

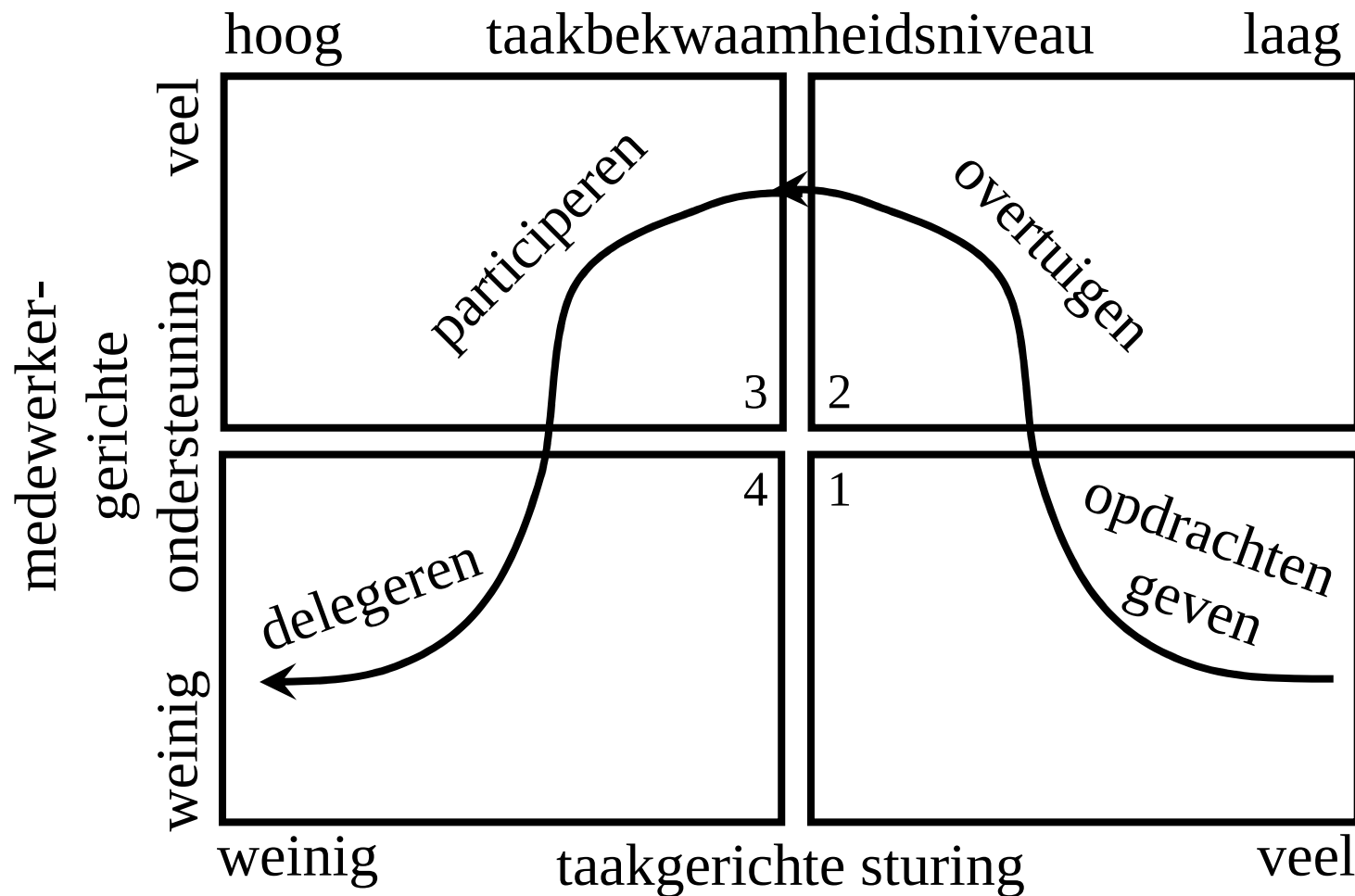


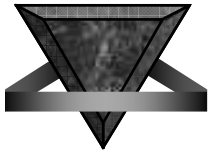
Functioneringsgesprek

- ✓ best jaarlijks, op een ander moment dan het evaluatie- en doelstellingen-gesprek, tussen enerzijds de medewerker en anderzijds diens hiërarchisch leidinggevende en eventueel diens functioneel leidinggevende
- ✓ doel
 - wederzijdse bespreking van wijze van functioneren
 - afspreken van wederzijdse verbeteringsacties m.b.t. de wijze van functioneren en samenwerken
- ✓ resultaat
 - onderling overeengekomen verbeteringsacties, best schriftelijk vastgelegd
 - schriftelijke voorstellen tot structurele verbetering van wijze van functioneren van medewerkers binnen de organisatie, als input voor andere afdelingen of de algemene leiding
- ✓ vereist wederzijds vertrouwen en openheid vanwege de deelnemers aan het functioneringsgesprek



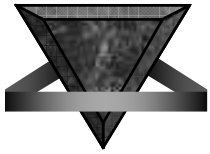
Coachen: situationeel leidinggeven





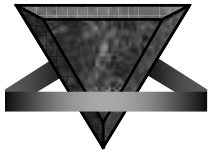
Opdrachtstijl

- de leidinggevende geeft precieze opdrachten aan de medewerker en vertelt hoe en waar de medewerker de taak moet vervullen
- eenrichtingsverkeer: de leidinggevende communiceert naar de medewerker
- de leidinggevende houdt nauwlettend toezicht op de taakuitoefening en stuurt bij waar nodig
- de leidinggevende hanteert duidelijke regels
- de leidinggevende zorgt dat de medewerker door vorming en coaching de nodige taakbekwaamheid verwerft



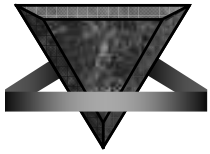
Overtuigstijl

- de leidinggevende geeft richting aan en blijft de taakuitoefening nauwkeurig volgen, maar probeert een (beperkte) vorm van tweerichtingsverkeer te realiseren
- de leidinggevende geeft uitleg over beslissingen en vraagt suggesties aan de medewerker
- de leidinggevende motiveert de medewerker door de bedoelingen en een grotere betrokkenheid bij de medewerker te tonen
- de leidinggevende luistert en toont begrip, vooral taakgericht
- de leidinggevende evolueert van een louter instruerende rol naar een meer begeleidende rol



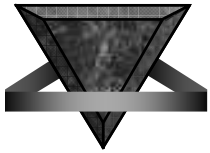
Participatiestijl

- de leidinggevende bevordert en ondersteunt de medewerker bij zijn taakuitoefening door hem zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven
- problemen worden opgelost en beslissingen worden genomen in overleg
- de leidinggevende luistert en toont begrip, vooral voor de persoon die de medewerker is
- de leidinggevende vindt het zeer belangrijk dat de medewerker achter de oplossingen staat
- de leidinggevende benadrukt niet continu regels, taken en resultaten
- de medewerker is medeverantwoordelijk
- de leidinggevende heeft een begeleidende en niet-voorschrijvende rol



Delegatiestijl

- de leidinggevende geeft het doel of het te behalen resultaat van de taak aan, maar de medewerker moet deze grotendeels vervullen
- de medewerker achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen voor de problemen
- de leidinggevende laat de medewerker vrij en toont interesse voor zijn activiteiten
- de leidinggevende luistert en heeft begrip voor de situatie van de medewerker
- de leidinggevende helpt de medewerker om problemen te verwoorden en op te lossen wanneer hij er zelf niet in slaagt

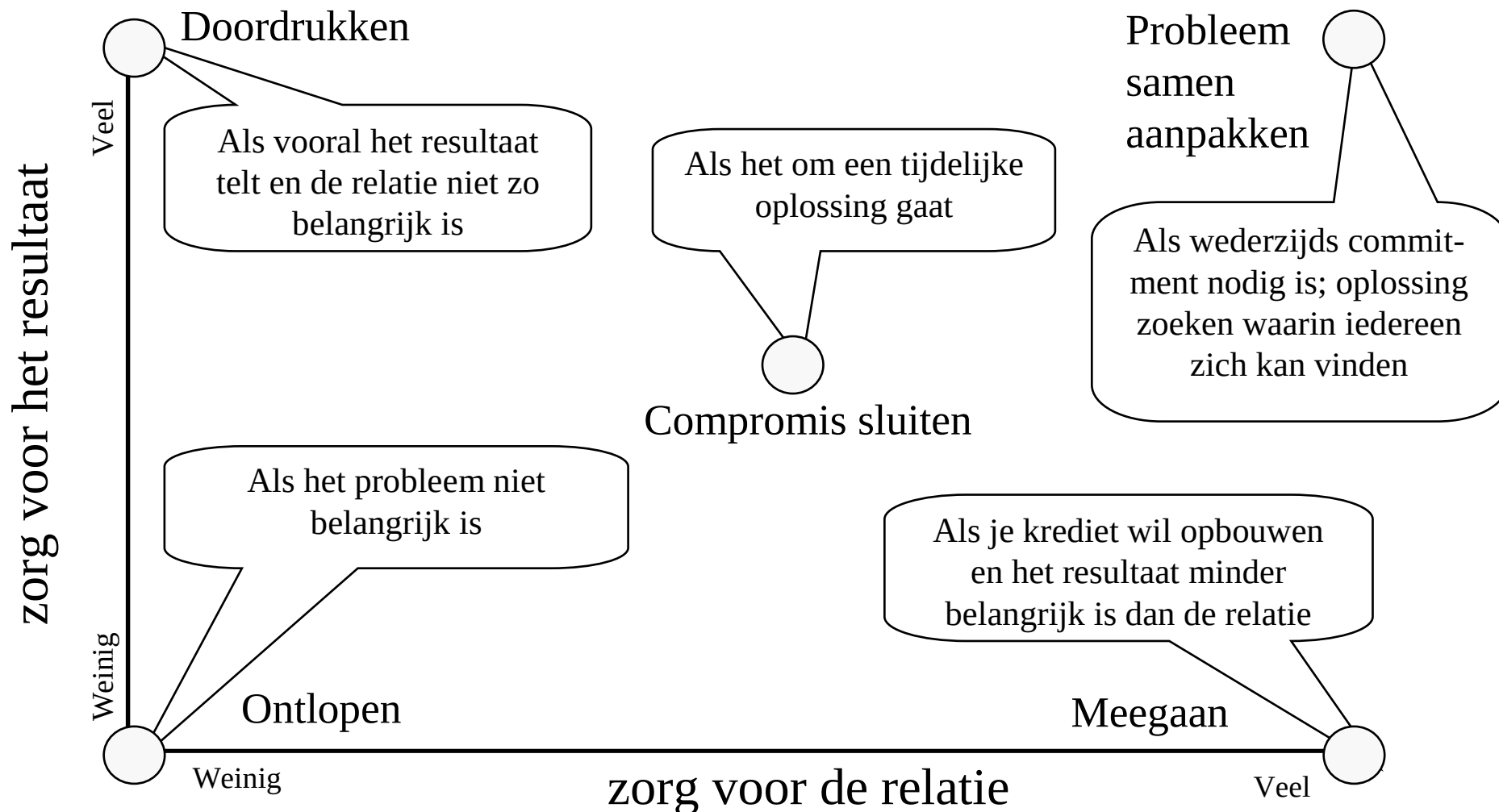


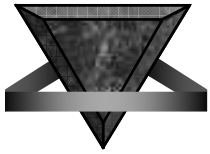
Coachen: situationeel leidinggeven

- ✔ stijl van leidinggeven aanpassen in functie van
 - medewerker
 - taakgebieden
- ✔ evalueren waar medewerker voor bepaald taakgebied staat en dan geleidelijk proberen te laten evolueren, kwadrant per kwadrant
- ✔ regelmatig evalueren doorheen de tijd
- ✔ best niet meer dan 1 kwadrant met een keer vooruit- of terugschakelen
- ✔ proberen zoveel mogelijk medewerkers in kwadrant 4 te krijgen



Conflicthantering





Motivatie: mensbeelden

Mensbeeld X

✓ uitgangspunten

- de mens is lui
- hij schuwt werk en verantwoordelijkheid
- leidinggeven is instructies geven, afdwingen, controleren en, zo nodig, sanctioneren

✓ X-manager zoekt de fouten

- wat is er verkeerd ?
- wiens schuld is dat ?
- hoe ingrijpen om de fout te herstellen ?
- welke maatregel of sanctie nemen ?

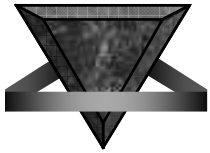
Mensbeeld Y

✓ uitgangspunten

- de mens is creatief en heeft fantasie
- hij wil zichzelf waarmaken, heeft ambitie
- hij vindt werk even natuurlijk als rust of ontspanning
- hij kan en wil zichzelf disciplineren en controleren om zijn doel te bereiken
- hij aanvaardt niet alleen verantwoordelijkheid, hij zoekt ze

✓ de Y-manager creëert opportuniteiten

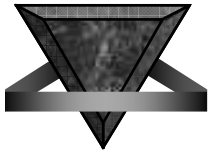
- wat is er goed, hoe kan het beter ?
- bij een fout : wat is het probleem, wat is de oorzaak, hoe het probleem oplossen ?



Motivatie van medewerkers

✓ motiverende factoren

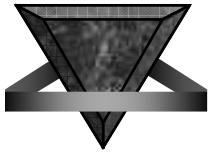
- korte termijn
 - resultaat
 - duidelijk functieprofiel met SMART doelstellingen
 - sportieve competitie
 - correct evaluatie- en doelstellingengesprek
 - erkenning
 - mondeling: individueel (gesprek) of collectief (meetings)
 - schriftelijk: individueel (brief) of collectief (bedrijfsblad)
 - awards, incentives
 - vergoeding
 - functioneringsgesprek
 - erkenning in privé-leven



Motivatie van medewerkers

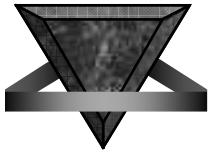
✓ motiverende factoren

- lange termijn
 - het werk op zich
 - interessante, gevarieerde taakinhoud
 - speciale projecten
 - jobrotatie
 - verantwoordelijkheid
 - participatie- of delegatiestijl => (mede)beslissingsbevoegdheid
 - vervanging van leidinggevende bij afwezigheid
 - vorming en coaching van collega's
 - aanwezigheid op belangrijke meetings
 - vertegenwoordiging van afdeling of organisatie
 - vooruitgang
 - vorming en coaching voor huidige en nieuwe taken
 - carrièrevooruitzichten



Motivatie van medewerkers

- wegnemen van demotiverende factoren
 - onbevredigende vergoeding
 - status
 - slechte intermenselijke relaties
 - overdreven controle
 - overdreven administratieve procedures
 - gebrekkige werkomstandigheden
 - verstoorde balans professioneel leven – privé-leven
 - gebrekkige werkzekerheid



Motivatie van medewerkers

- onderken individuele verschillen: medewerkers hebben verschillende
 - persoonlijkheden
 - instellingen
 - behoeften
 - eigenschappen
- zorg voor interne rechtvaardigheid en consistentie
- zorg dat de medewerkers vertrouwen kunnen hebben in de organisatie en haar leiding
- weet wat er gebeurt in de organisatie en ken voldoende de onderlinge relaties tussen de medewerkers



Typologieën

EXTRAVERT – WEINIG DISCIPLINE

S
N
E
L
L
E
N

D
O
M
I
N
A
N
T

INITIATIEFNEMEND

- ✓ creatief
- ✓ enthousiast
- ✓ tijd weinig belang
- ✓ impulsief
- ✓ beperkt doorzettingsvermogen

SOCIAAL

- ✓ gevoelig
- ✓ vriendelijk
- ✓ joviaal
- ✓ meelevend
- ✓ soepel
- ✓ beperkt resultaatgericht

V
O
L
G
Z
A
A
N

T
R
A
G
E
N

M

CONTROLLEREND

- ✓ resultaten
- ✓ tijd en geld veel belang
- ✓ veeleisend
- ✓ ongeduldig
- ✓ weinig luisterbereid
- ✓ hard ("kapmes")

ANALYTISCH

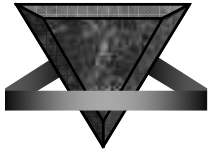
- ✓ detail
- ✓ nauwkeurig, precies
- ✓ methodisch
- ✓ betrouwbaar, standvastig
- ✓ punctueel
- ✓ twijfelend

INTROVERT – VEEL DISCIPLINE



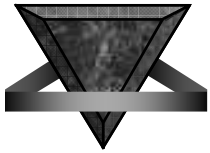
Teamrollen

Gerichtheid	Teamrol	Ingesteldheid	Risico
Ruimte-gericht	theoreticus	ziet samenhang, verklaart, abstraheert	ivoren toren
	pragmaticus	geeft voorbeelden, baseert zich op ervaring, is concreet	verdrinken in details
Tijd-gericht	vernieuwer	kijkt naar toekomst, vernieuwt, stelt doelen	zichzelf voorbijlopen
	beheerder	behoudt het bereikte, waarschuwt voor risico's	stilstaan
Mens-gericht	organisator	neemt initiatief, overtuigt, spreekt veel, duwt zaken door	over alles en iedereen heen walsen
	verzorgers	schept klimaat, luistert, verzorgt, bemiddelt, helpt	passiviteit



Samenstelling van evenwichtige teams

- ✓ zorg voor complementariteit bij
 - leidinggevend
 - medewerkers
- ✓ qua
 - typologieën
 - invulling van teamrollen
- ✓ zorg voor goede teamwerking
 - teamdoelstellingen
 - teambuilding

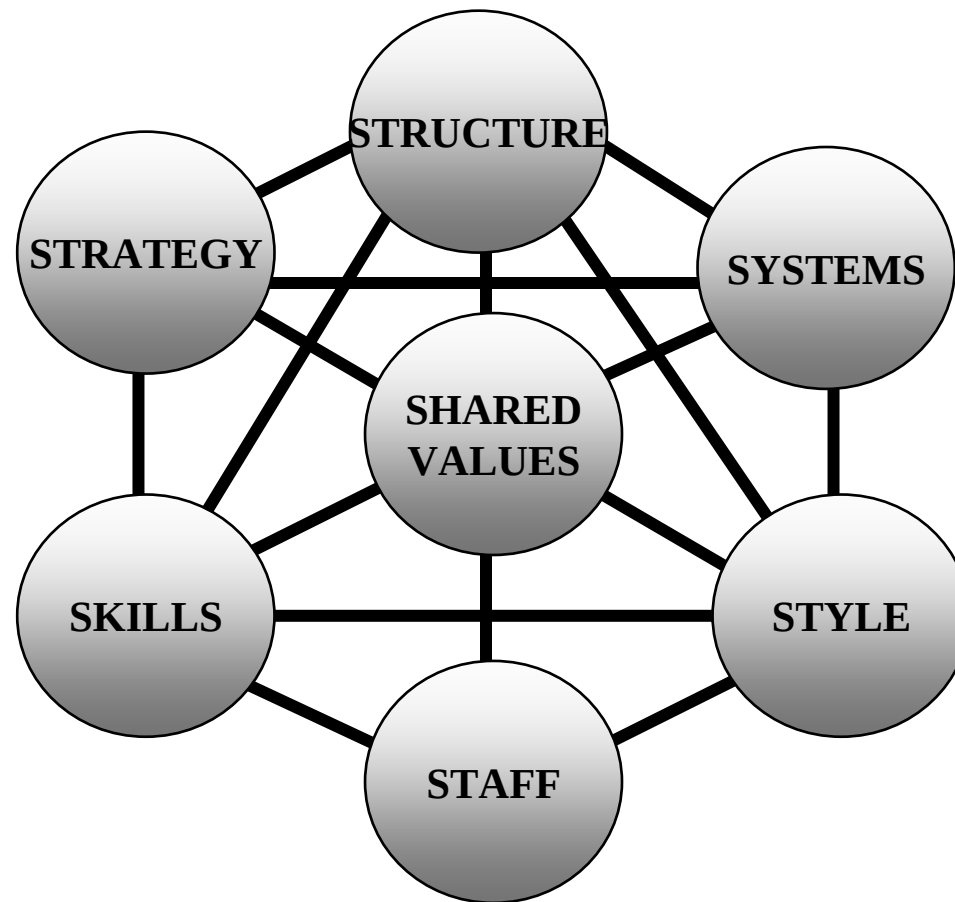


Permanente verbetering: waarom ?

- de evoluerende missie, strategische en operationele doelstellingen stellen hogere of gewoon andere eisen dan de organisatie vandaag aankan
- de omgeving wijzigt
 - klantenverwachtingen: wat vandaag goed genoeg is, is dat morgen niet meer
 - concurrentie
 - demografische, economische, maatschappelijke, politieke, juridische, technologische, ... ontwikkelingen
- innovatie zonder verandering rendeert onvoldoende omdat de 7 S'en niet mee-evolueren
- vicieuze cirkel van veel werk: geen tijd om een taak van de eerste keer goed te doen, maar wel tijd om de taak te herdoen ?



7-S-model als invalshoek



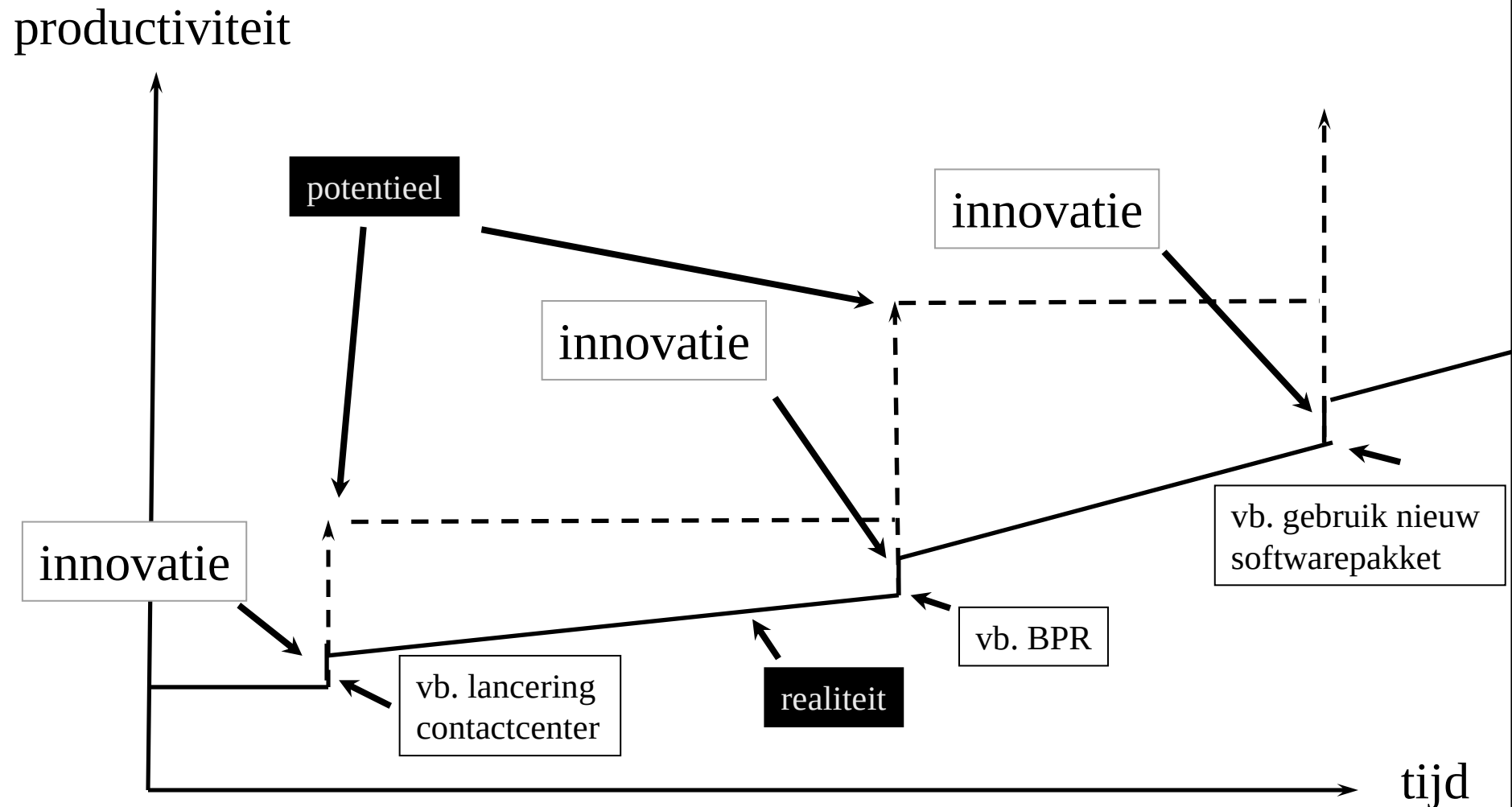


7-S-model als invalshoek

- ✔ strategy: missie, strategische en operationele doelstellingen
- ✔ structure: organisatiestructuur, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- ✔ systems: systemen, procedures en processen
- ✔ shared values: waarden en normen
- ✔ skills: competenties
- ✔ style: organisatiecultuur en stijl van leidinggeven
- ✔ staff: medewerkers

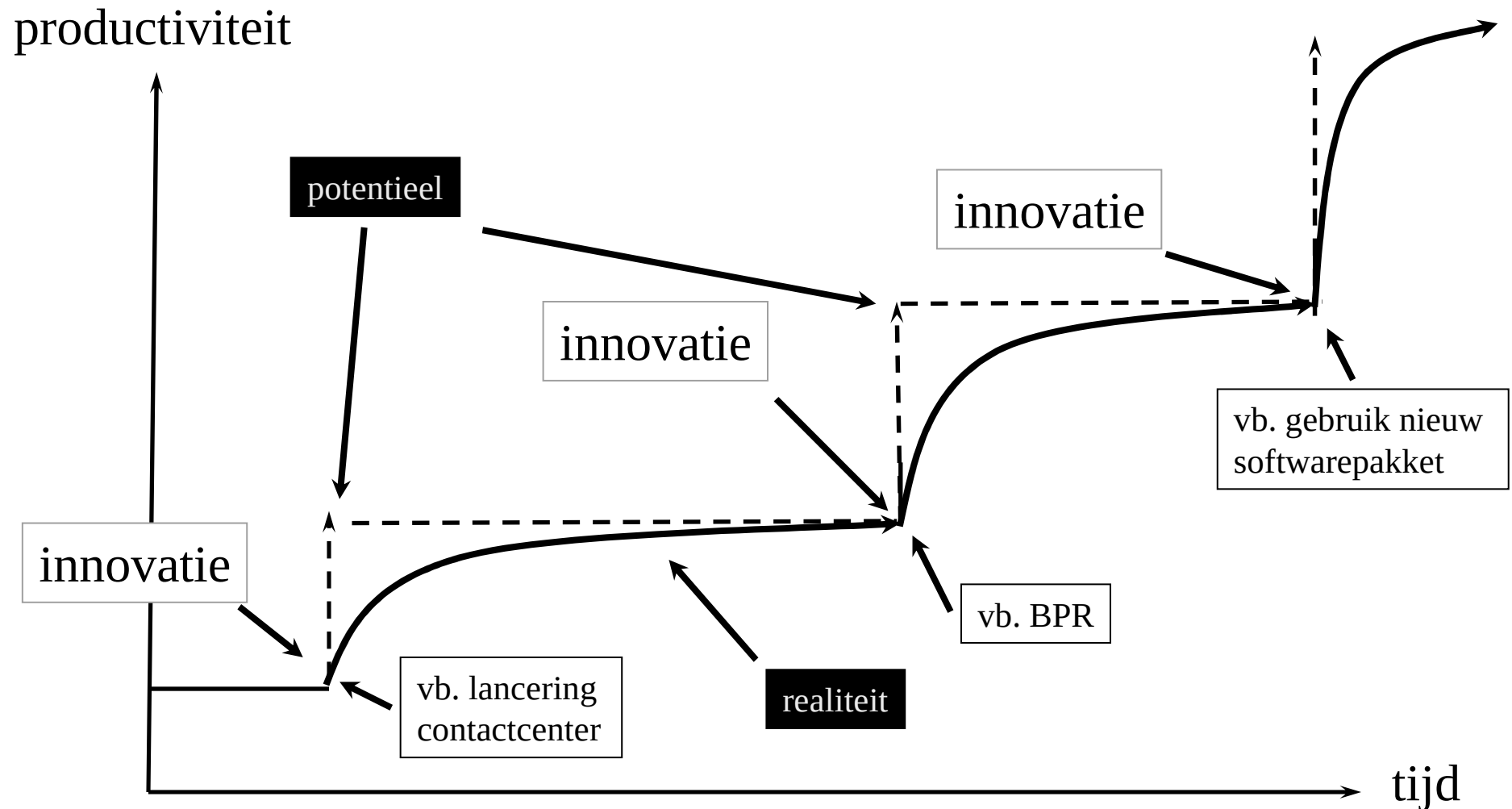


Innovatie zonder permanente verbetering



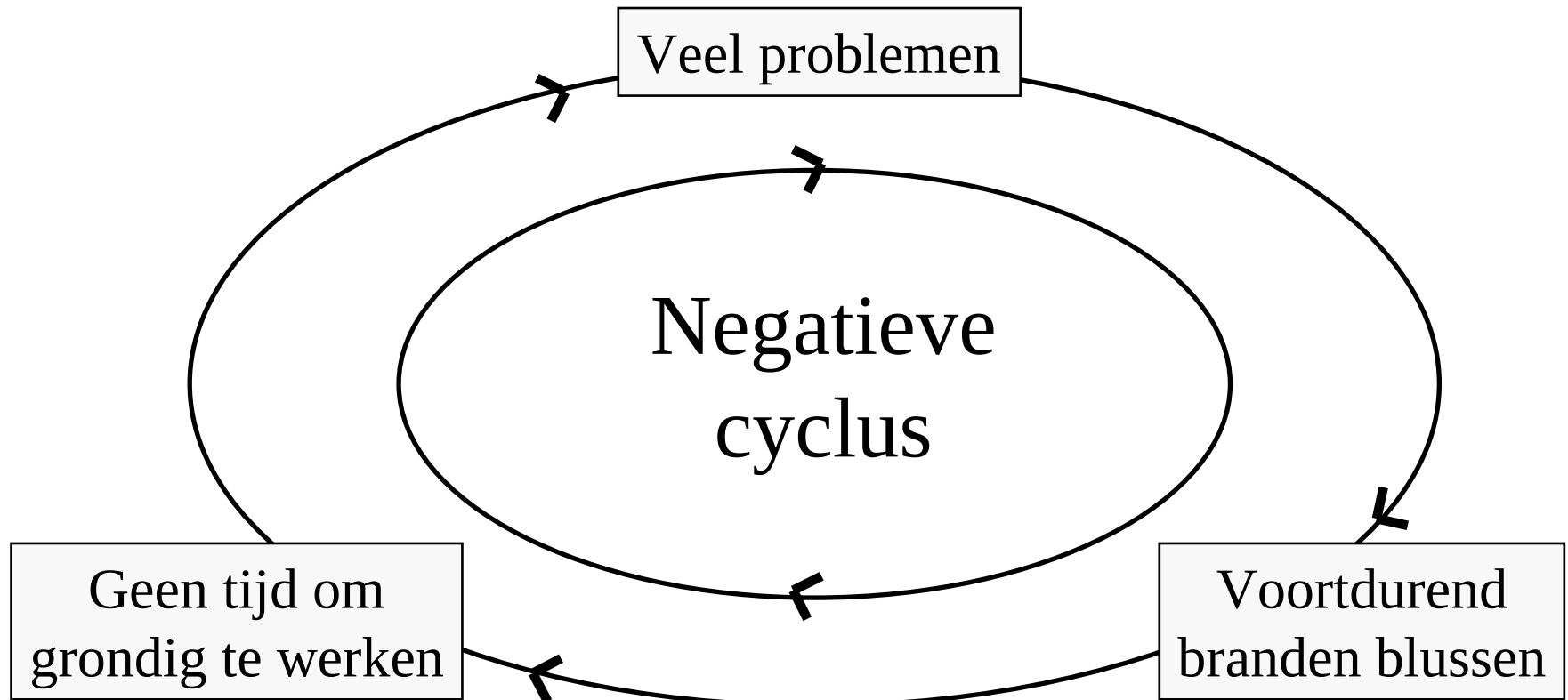


Innovatie met permanente verbetering



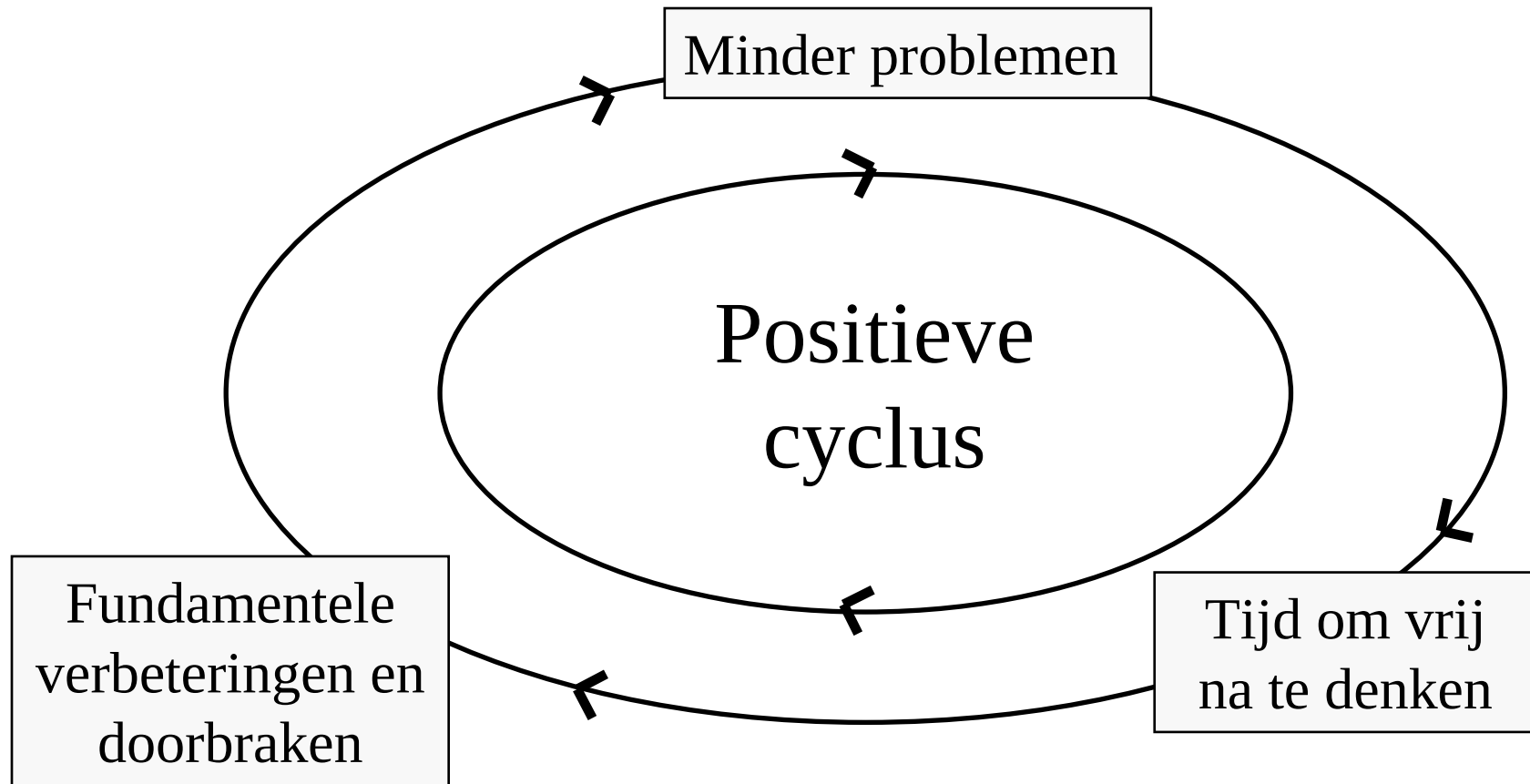


Veel werk !





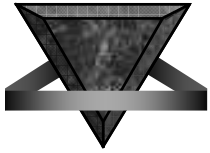
Veel werk ?





Bronnen van verbeterpotentieel

- ✓ interne meet- en stuurinstrumenten
- ✓ procesanalyse
- ✓ klachteninformatie
- ✓ klanten- en medewerkerstevredenheidonderzoek
- ✓ zelfevaluatie met EFQM of CAF (zie hoger)
- ✓ benchmarking (intern of extern)

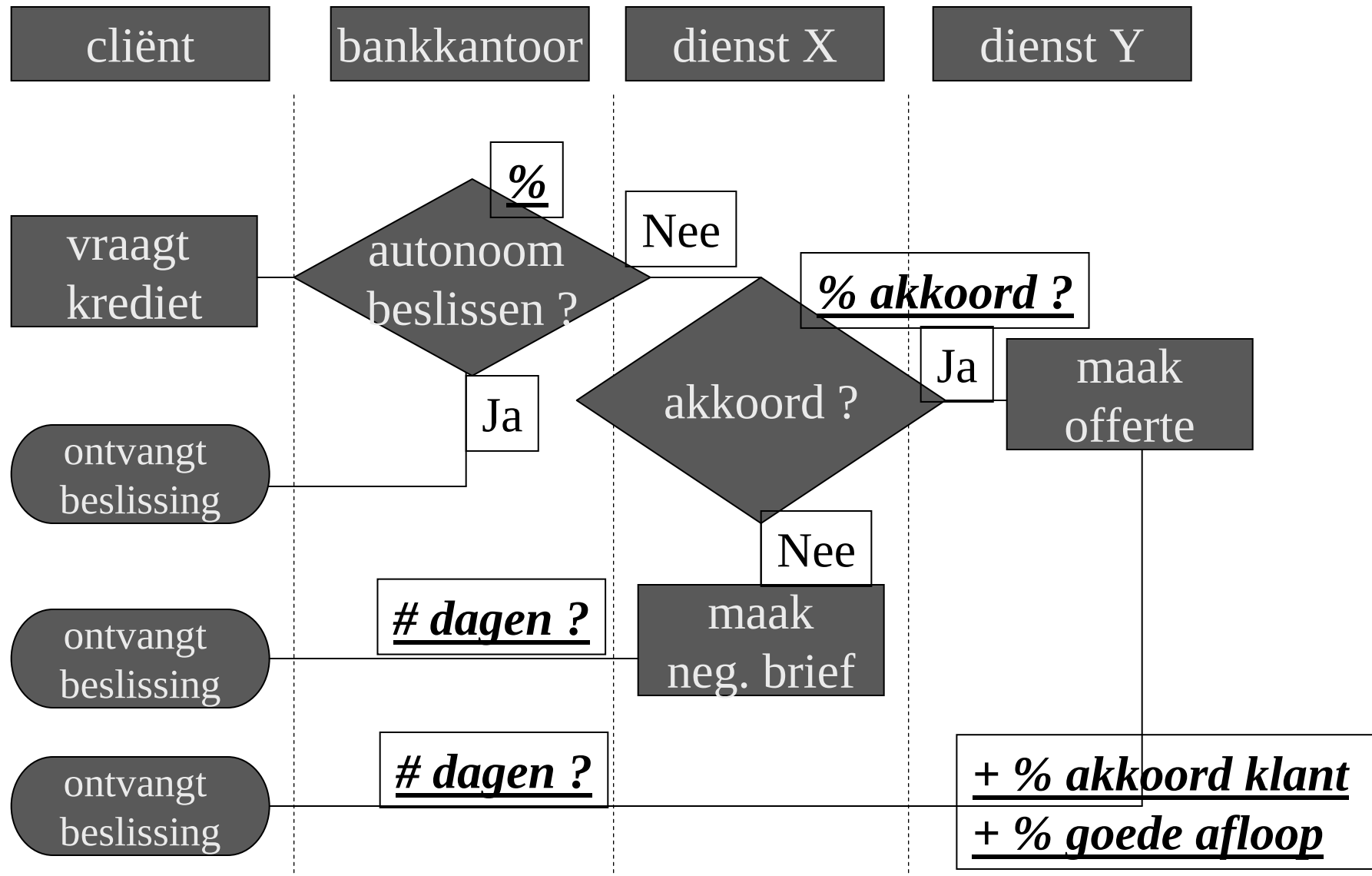


Procesanalyse

- ✓ breng je proces in kaart - in team
- ✓ bekijk dit kritisch - in team
 - vanuit het oogpunt van de klant / gebruiker
 - vanuit het oogpunt van de organisatie
- ✓ analyseer
 - bepaal nuttige meetpunten
 - bekijk de behaalde resultaten voor de nuttige meetpunten



Proceskaart en meetpunten





Succesfactoren permanente verbetering

visie + vaardigheden + noodzaak + middelen + plan = verbetering

vaardigheden + noodzaak + middelen + plan = verwarring

visie + noodzaak + middelen + plan = angst

visie + vaardigheden + middelen + plan = weerstand

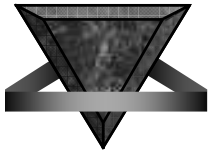
visie + vaardigheden + noodzaak + plan = frustratie

visie + vaardigheden + noodzaak + middelen = stagnatie

*Een duidelijke visie over het
gewenst eindresultaat van de
verbetering*

*Klaarheid over de noodzaak
van de verbetering*

*Een projectleider, een plan met
meetbare doelstellingen en
evaluatiemomenten*



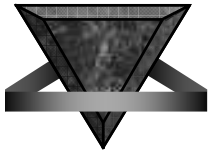
Aanpak van permanente verbetering

✓ probleemdefinitie

- omschrijf het probleem zonder
 - oplossingen aan te geven
 - schuldigen te zoeken
 - oorzaken te stellen
- kwantificeer het probleem
- formuleer de verbeteropdracht als een meetbare doelstelling
- zoek sponsors voor de verbetering

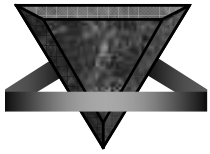
✓ oorzaakanalyse

- focus op de belangrijkste oorzaken (80-20-regel)
- meet de impact van de oorzaken
- best in brainstormingssessie aan de hand van proceskaart en Ishikawa- of visgraatdiagram (root cause analysis)



Aanpak van permanente verbetering

- ✓ oplossingsselectie
 - lijst de mogelijke oplossingen
 - selecteer de beste oplossingen aan de hand van een kosten-batenanalyse
 - mogelijke methoden
 - brainstorming
 - benchmarking op resultaten en gelijkaardige processen in andere organisaties of gelijkaardige processen in de eigen organisatie
- ✓ toepassing van de gekozen oplossingen
 - bepaal de impact op de 7 S'en
 - plan de verbetering via SMART-doelstellingen: wie doet wat tegen wanneer ?
 - beheer de verbetering: leg de redenen ervan uit, zoek sponsors voor de uitvoering van de verbetering, organiseer opleidingen en coaching, volg de uitvoering ervan op, communiceer de successen, ...
- ✓ evaluatie van de resultaten aan de hand van de meet- en stuurinstrumenten



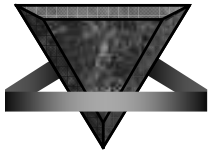
Voorbeeld probleemdefinitie

▼ niet

- probleemdefinitie: de commercieel directeur beslist te traag over prijsafwijkingen
- oorzaak: trage beslissing
- schuldige: de directeur
- oplossing: vervang de commercieel directeur door een snellere

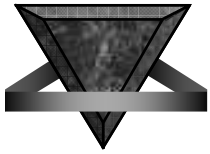
▼ wel

- we stellen vast dat 80 % van onze bestekken niet omgezet worden in bestellingen
- met als gevolg dat de beoogde jaaromzet niet zal worden gerealiseerd en verlies zal worden geboekt
- mogelijke verbeteropdrachten
 - breng omzet tot gepland niveau (onderliggende hypothese: de marktomstandigheden zijn zoals ze voorzien waren)
 - beperk de kosten zodat zij de inkomsten niet overschrijden (onderliggende hypothese: de marktomstandigheden zijn veel ongunstiger dan voorzien)



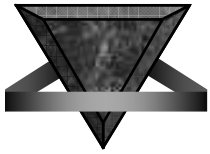
Voorbeelden van oplossingen

- ✓ verkort de beslissingslijnen
- ✓ geef de verkopers een vork waarbinnen ze prijskortingen of productopties kunnen geven
- ✓ werk een MBO-aanpak uit waarbij zowel volume als marge worden gehanteerd als doelstelling
- ✓ verminder het papierwerk
- ✓ elimineer verkoopbelemmerende elementen
- ✓ vraag de verkopers naar productverbeteringen
- ✓ ...



Organisatiecultuur

- ✓ het geheel van gemeenschappelijke opvattingen binnen een organisatie dat in hoge mate bepalend is voor hoe de medewerkers handelen
- ✓ verschillende dimensies, bvb.
 - vernieuwing en het nemen van risico's: de mate waarin medewerkers worden aangemoedigd om innovatief te zijn en risico's te nemen
 - stabiliteit: de mate waarin beslissingen en acties van de organisatie het behoud van de status-quo benadrukken
 - agressiviteit: de mate waarin medewerkers een meer agressieve houding en onderlinge concurrentie dan samenwerking vertonen
 - focus op teams: de mate waarin het werk in en rond teams is georganiseerd, meer dan rond individuele personen
 - focus op mensen: de mate waarin er bij managementbeslissingen rekening wordt gehouden met de gevolgen voor de mensen binnen de organisatie
 - focus op resultaten: de mate waarin managers de nadruk leggen op resultaten, meer dan op de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen
 - aandacht voor detail: de mate waarin van medewerkers wordt verwacht dat zij nauwkeurig, analytisch en met aandacht voor detail te werk gaan



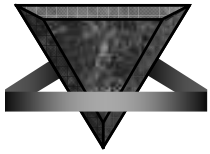
Organisatiecultuur: impact

✓ op het plannen, bvb.

- de mate waarin de leiding zich bezighoudt met het verkennen van de omgeving
- de mate waarin de opstelling van de doelstellingen en de planning plaatsvindt in teams of op eerder individuele basis
- de mate waarin het nemen van risico's deel uitmaakt van de planning

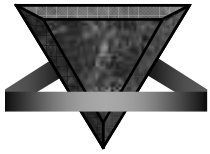
✓ op het organiseren, bvb.

- de mate waarin taken in teams of eerder op individuele basis moeten worden uitgevoerd
- de mate van autonomie die de medewerkers hebben
- de wijze waarop de leidinggevenden van de onderscheiden afdelingen met elkaar omgaan

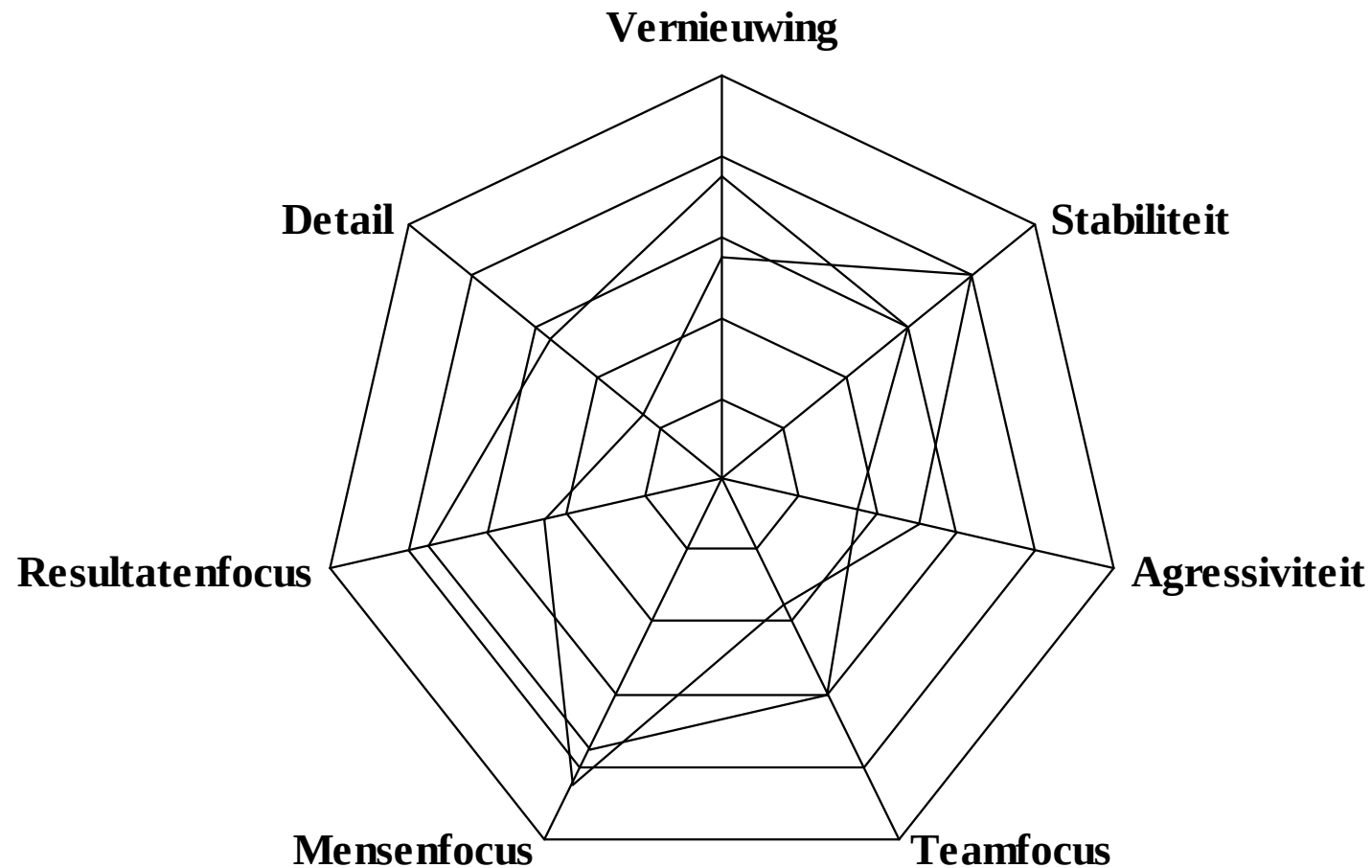


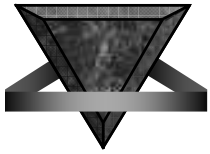
Organisatiecultuur: impact

- ✓ op het meten en sturen, bvb.
 - de mate van precisie waarmee budgetten moeten worden opgesteld
 - de gekozen marketingstrategieën
 - de mate waarin wordt gekozen voor nieuwe technologieën
- ✓ op het leidinggeven, bvb.
 - welke criteria de nadruk krijgen bij evaluatie- en doelstellingsgesprekken
 - de mate waarin managers zich bezighouden met de voldoening die werknemers uit hun werk halen
 - de leiderschapsstijlen die worden gebruikt
 - de mate waarin meningsverschillen (ook de constructieve) uit de wereld worden geholpen



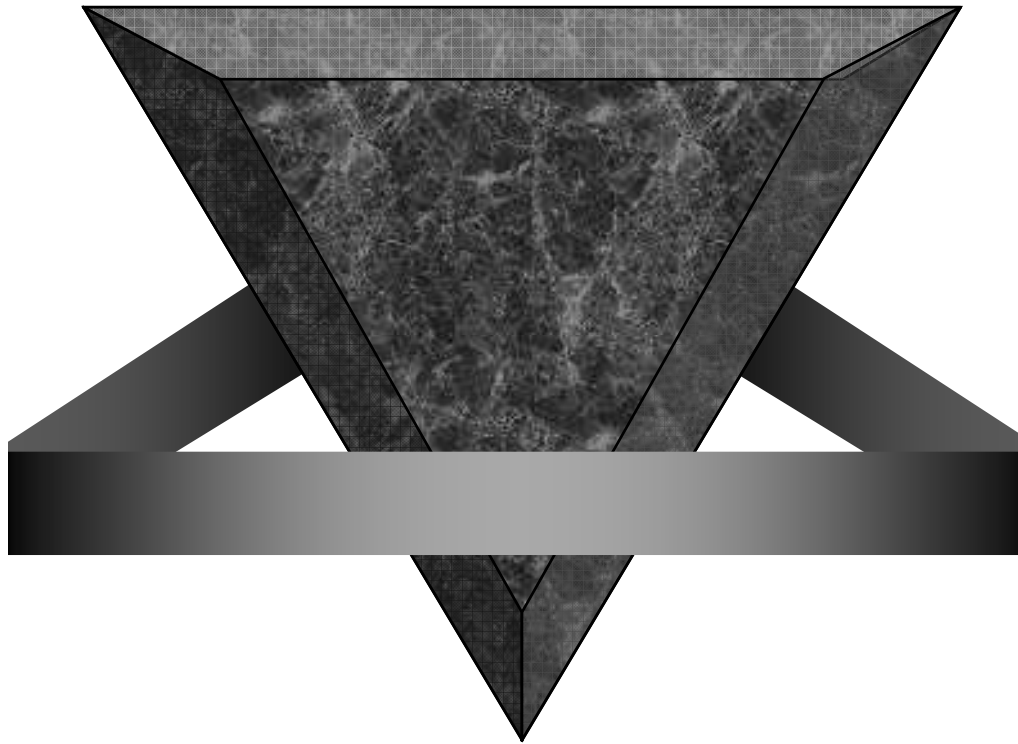
Organisatiecultuur: schematisch



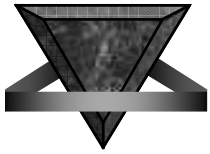


Organisatiecultuur veranderen

- ✓ gebruik situationele randfactoren
 - een crisis (financieel, operationeel)
 - een ander management (fusie, verandering van topleiding)
 - de organisatie is jong en klein
 - de cultuur is zwak
- ✓ analyseer de actuele cultuur, en bepaal welke dimensies moeten veranderd worden (cf. doelstellingenbepaling)
- ✓ overtuig de medewerkers dat een verandering noodzakelijk is
- ✓ reorganiseer en stel nieuwe managers aan waar nodig
- ✓ verander de systemen (selectie, evaluatie, vergoeding, ...)
- ✓ introduceer nieuwe verhalen, rituelen, gedrag
- ✓ werk in op het gedrag (objectief waarneembaar); het gevoel (subjectief, wat hoort wel of niet) volgt later

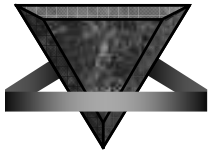


Bijlage 1: aanbevolen literatuur



Aanbevolen literatuur

- ✓ Brealey, R., Myers, S., Allen F., Principles of corporate finance, New York, McGraw-Hill, 2006, 1120 p.
- ✓ Collins, J., Porras, J., Gebouwd voor de toekomst: hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen, Zaltbommel, Thema, 2003, 350 p.
- ✓ Hinssen, P., Business/IT fusion, Gent, MachMedia, 2009, 276 p.
- ✓ Kaplan, R., Anderson, S, "Time-driven activity-based costing", Harvard Business Review, November 2004, 1-8.
- ✓ Kaplan, R., Norton, D., The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Harvard Business School Press, 1996, 322 p.
- ✓ Kotler, P., Armstrong, G., Principles of marketing, Pearson Education Limited, 2007, 599 p.

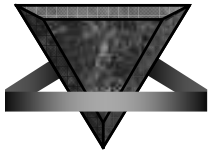


Aanbevolen literatuur

- Obolensky, N., Business re-engineering in de praktijk, Amsterdam, Management Press, 1994, 358 p.
- Sleuwaegen, L., Het ondernemingsplan: aandachtspunten bij het starten van een onderneming, Schoonhoven, Academic Service, 1997, 190 p.
- Coenjaerts, T., Legrand, G., Balanslezen voor niet-ingewijden, Roeselare, Roularta Books, 2005, 253 p.
- Van Beirendonck, L., Competentiemanagement, Leuven, Acco, 2001, 192 p.
- Van Beirendonck, L., Iedereen competent, Lannoo, 2004, 208 p.
- Vloeberghs, D., Human resource management: fundamenteen en perspectieven, Lannoo Campus, 2004, 548 p.



Bijlage 2: Oefeningen



Missie RVA

Wij willen

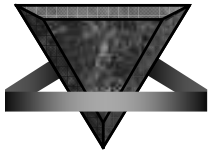
- ✓ in België, als openbare dienst, een vervangingsinkomen verzekeren ten voordele van onvrijwillig werklozen en daarmee gelijkgestelden door het verzekeringsbeginsel met het solidariteitsbeginsel te verzoenen, en dit binnen een Europees verband;
- ✓ ook, o.a. via het stelsel van tijdelijke werkloosheid en loopbaanonderbreking, vermijden dat de contractuele band tussen werkgever en werknemer verbroken wordt en, in voorkomend geval, hem door activering van de uitkering tot stand brengen.



Missie RVA

Wij doen dit door

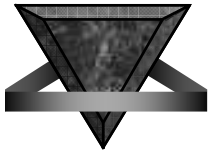
- ✔ tijdig en correct uitspraak te doen over het recht van de betrokkenen;
- ✔ de activering van de werkloosheidsuitkeringen te organiseren en te promoten;
- ✔ de uitgaven tijdig en op een correcte manier te verifiëren;
- ✔ oneigenlijk gebruik en bedrog, in het bijzonder de georganiseerde fraude, te voorkomen en te bestrijden;
- ✔ de beleidsverantwoordelijken te adviseren over de doeltreffendheid van het gevoerde of voorgenomen beleid;
- ✔ alle betrokken personen over hun rechten en plichten te informeren, in voorkomend geval samen met de uitbetalingsinstellingen;
- ✔ de interne dienstverlening te optimaliseren.



Missie RVA

Wij staan voor

- ✓ erkend, ondersteund en gemotiveerd personeel;
- ✓ klantgerichte beschikbaarheid en dienstverlening;
- ✓ duidelijke en begrijpelijke regels en procedures;
- ✓ het waarborgen van rechtszekerheid en gelijke behandeling;
- ✓ gerechtvaardigde en billijke beslissingen;
- ✓ efficiënt beheer van de middelen;
- ✓ een proactieve houding;
- ✓ verantwoording zowel binnen als buiten de Rijksdienst;
- ✓ samenwerking met alle betrokken partijen;
- ✓ de beloning van het personeel dat in teamverband de missie realiseert;
- ✓ open te staan voor veranderingen;
- ✓ doeltreffende interne en externe communicatie.



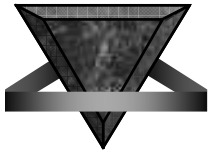
Opdrachten RVA

✓ preventieopdracht

- het gaat erom de contractuele band tussen werkgever en werknemer te behouden zolang de toestand een echt tijdelijk (en dus geen structureel) karakter heeft en aldus te vermijden dat volledige werkloosheid zou ontstaan en er daarna eventuele herinschakelingsproblemen zouden rijzen
- in het Belgisch werkloosheidstelsel wordt bepaald dat een werknemer in sommige gevallen van schorsing van zijn arbeidsovereenkomst ten laste wordt genomen als tijdelijk werkloze. -In het systeem van de loopbaanonderbreking wordt de contractuele band tussen de werknemer en zijn werkgever eveneens in stand gehouden

✓ vergoedingsopdracht

- wanneer de contractuele band tussen de werknemer en zijn werkgever is verbroken, wordt de werknemer opgevangen via
 - een vergoeding in de gewone werkloosheid (op basis van loonarbeid of op basis van gevolgd onderwijs) of
 - een vergoeding binnen het stelsel van de conventionele brugpensioenen



Opdrachten RVA

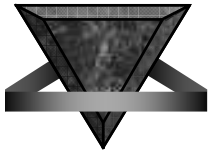
✓ inschakelingsopdracht

- als een werknemer volledig werkloos is, werkt de RVA mee aan de uitvoering van maatregelen die de wedertewerkstelling van de werklozen tot doel hebben
- de rol van de RVA varieert van één maatregel tot de andere; het gaat van de eenvoudige afgifte van een attest tot en met een veel actievere rol
- zo is het doel, in het systeem van de Plaatselijke Werkgelegenheidsagentschappen (PWA's) te voldoen aan de vraag naar een bepaald aantal activiteiten waaraan in de reguliere arbeidscircuits niet wordt voldaan en aan de vraag naar werk vanwege langdurig werklozen en bestaansminimumtrekkers
- het activa-plan is een middel om de werkgelegenheidsgraad in het algemeen, en deze van de oudere werknemer (45 plusser) in het bijzonder te verhogen door de herinschakeling van de werklozen in het normale arbeidscircuit door de toekenning van een gedeeltelijke vrijstelling van de betaling van werkgeversbijdragen voor de RSZ aan de werkgever en door een geactiveerde werkloosheidsuitkering (werkuitkering genaamd) die de werkgever in mindering kan brengen op het te betalen nettoloon



SWOT-analyse

1. geïntegreerd beheer
2. niet-naleving van de geest van de bestuursautonomie
3. bekwaam en gemotiveerd personeel
4. leeftijdspiramide in vorm van omgekeerde driehoek
5. nieuwe opdrachten
6. snelle technologische evolutie
7. overdracht budget voor investeringen toegestaan door voogdij
8. gebrek aan externe informatie over nieuwe opdrachten
9. onvoldoende polyvalentie van het personeel
10. efficiëntere controle op absentisme door FOD Volksgezondheid (Medex)
11. degelijke beleidsvoorbereidende competenties
12. concentratie van sleutelcompetenties in handen van enkele personen
13. regionalisering van de sociale zekerheid
14. doorgedreven en performante informatisering van processen
15. goed uitgebouwd relatienetwerk
16. complexiteit van de regelgeving
17. flexibiliteit
18. uitbreiding van harde kern van werklozen
19. multidimensionele & versterkte voogdij
20. vertrouwen van de autoriteiten
21. streven naar uniformiteit in dossierbehandeling
22. moeilijke externe communicatie
23. onevenwicht tussen noodzakelijke en aanwezige competenties



Verdedigen tegen bedreigingen

- welke sterktes of opportuniteiten kan de RVA gebruiken om zich te verdedigen tegen de bedreigingen
 - gebrek aan informatie over nieuwe opdrachten
 - complexiteit van de regelgeving
 - niet-naleving van de geest van de bestuursautonomie
 - multidimensionele & versterkte voogdij
 - snelle technologische evolutie
 - moeilijke externe communicatie
 - regionalisering van de sociale zekerheid
 - uitbreiding van harde kern van werklozen



SMART doelstellingen en actieplan

- ✓ formuleer SMART doelstellingen m.b.t. het nemen van beslissingen over werkloosheidsuitkeringen en brugpensioenen
- ✓ behandel daarbij de aspecten snelheid en correctheid
- ✓ formuleer een aantal acties die de RVA kan nemen om deze doelstellingen te bereiken



Organisatie

- welke taken groepeer je en volgens welke criteria ?
- voor welke taken voorzie je taakspecialisatie ?
- welke taken voer je centraal uit en welke decentraal ?
- welke afdelingen zet je in lijn en welke in staf ?
- voor welke taken kan een matrixwerking nuttig zijn ?



Takenoverzicht

1. uitwerken van reglementering
2. vaststellen van recht op werkloosheidsuitkeringen
3. vaststellen van recht op loopbaanonderbreking/tijdskrediet
4. verificatie van uitbetalingen door werkloosheidskassen
5. beheer van het Fonds Sluiting Ondernemingen
6. verlenen van vrijstellingen
7. afleveren van attesten
8. activering zoekgedrag
9. aansturen plaatselijke werkgelegenheidsagentschappen
10. handhaving en inspectie
11. behandelen van betwistingen
12. behandelen van geschillen voor rechtbanken
13. terugvorderingen, beslagen en afstanden
14. beheer en onderhoud van gebouwen en basisinfrastructuur
15. beheer van ICT-infrastructuur
16. ontwikkelen en beheren van ICT-toepassingen
17. informatieveiligheid
18. aanschaffen van gebouwen, goederen en diensten en opvolging van leveringen
19. uitwerken van werkprocessen
20. human resources management
21. sociale dienst
22. interne communicatie
23. externe communicatie t.a.v. gebruikers, beleidsvoerders, pers, ...
24. interne opleiding en vorming
25. ontwikkelen en beheren van meetinstrumenten
26. veranderingsbeheer
27. organisatie-advies
28. financieel beheer
29. opvolging facturen
30. boekhouding
31. aanmaken van statistieken
32. verrichten van studies
33. documentatie- en kennisbeheer
34. interne audit
35. arbeidspreventie en –bescherming
36. vertalen



Doelstelling bestuurovereenkomst

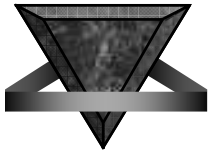
De Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening verbindt er zich toe dat personen die een volledige aanvraag loopbaanonderbreking of tijdskrediet hebben ingediend bij de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, vóór de aanvangsdatum van hun loopbaanonderbreking of tijdskrediet, hun eerste betaling ontvangen in de maand volgend op de maand waarin de onderbreking aanvangt.

Het aantal personen met loopbaanonderbreking of tijdskrediet dat de 1e betaling binnen bovenvermelde termijnen ontvangt, bedraagt minstens 90% in 2006 en 95% vanaf 2007.



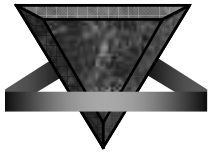
Vertaling naar performantie-indicatoren

- welke performantie-indicatoren kan de RVA gebruiken om te meten of de doelstellingen vervat in de bestuurs-overeenkomst inzake de tijdige uitbetaling van de vergoeding voor loopbaanonderbreking of tijdskrediet worden bereikt ?
- hoe zou een goed leesbaar rapport over deze performantie-indicatoren er kunnen uitzien ?
- wie dient binnen de RVA met welke frequentie over dit rapport te beschikken ?



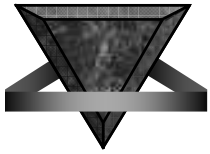
Risicobeheer werkloosheidsbureau

- beschouw volgende taken van een werkloosheidsbureau
 - vaststellen van de toelaatbaarheid tot de werkloosheidsverzekering
 - vaststellen van de vergoedingen voor loopbaanonderbreking en tijdskrediet
 - verrichten van terugvorderingen
 - voeren van een handhavingsbeleid
 - afleveren van attesten
- je bent verantwoordelijke van een werkloosheidsbureau
- wat zijn operationele risico's die volgens jou de goede uitvoering van deze taken kunnen bedreigen, en hoe schat je de waarschijnlijkheid en de impact ervan in ?
- wat stel je voor aan maatregelen om deze risico's te vermijden of te beperken ?



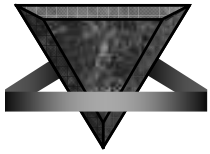
Opstellen marketingmix

- welke vragen kan je je stellen of keuzes kan je overwegen bij de vaststelling van
 - de producten- en dienstenmix: tastbaar aanbod op de markt
 - de prijsmix: hoeveelheid geld dat de doelgroep moet betalen voor de producten of diensten
 - de promotiemix: activiteiten die worden ondernomen om de voordelen van het product of de dienst over te brengen en de doelgroepen te overtuigen tot aankoop
 - de plaatsmix (of distributiemix): activiteiten die worden ondernomen om de producten of diensten beschikbaar en toegankelijk te maken voor de doelgroep



Investeringsanalyse

- ✓ de RVA moet kiezen tussen 2 machines die dezelfde taak verrichten maar een verschillende levensduur hebben
- ✓ machine A kost 40.000 € in aanschaf, 10.000 € per jaar en moet om de 3 jaar worden vervangen
- ✓ machine B kost 50.000 € in aanschaf, 8.000 € per jaar en moet om de 4 jaar worden vervangen
- ✓ de taken verricht door de machines moeten 12 jaar worden uitgevoerd
- ✓ welke machine moet de RVA kopen als de kapitaalkost 12% bedraagt ?
- ✓ bereken volgens de methode van netto-actuele waarde



Strategische ICT-projecten

- ✓ herinner u de missie van de RVA
- ✓ welke strategische ICT-projecten zou de RVA kunnen uitvoeren om
 - tijdig en correct uitspraak te doen over het recht van de betrokkenen, met een minimum aan administratieve formaliteiten voor de betrokkenen en hun werkgevers
 - de activering van de werkloosheidsuitkeringen te organiseren en te promoten
 - de uitgaven tijdig en op een correcte manier te verifiëren
 - oneigenlijk gebruik en bedrog, in het bijzonder de georganiseerde fraude, te voorkomen en te bestrijden
 - de beleidsverantwoordelijken te adviseren over de doeltreffendheid van het gevoerde of voorgenomen beleid
 - alle betrokken personen over hun rechten en plichten te informeren, in voorkomend geval samen met de uitbetalingsinstellingen
 - de interne dienstverlening te optimaliseren



Situationeel leidinggeven

Werksituatie	Taakbekwaamheid medewerker	Effectieve leiderschapsstijl
▪ er is veel interactie nodig voor de taakuitoefening of ▪ er is veel tijd voor het nemen van beslissingen of ▪ het gaat om complexe taken	laag	
	hoog	
▪ er is weinig interactie nodig voor de taakuitoefening of ▪ er is weinig tijd voor het nemen van beslissingen of ▪ het gaat om eenvoudige taken	laag	
	hoog	