

Sectie International Management en Sectie Finance & Accounting

Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

Bachelor opdracht voor de studie Bedrijfskunde
Bij N.V. Consolidated Industries Corporation te Paramaribo, Suriname

Bachelor project

door:
Martijn Kraijenbrink

Universiteit Twente, Enschede, Nederland

Februari – Augustus 2008

Vertrek uit Nederland: 9 februari 2008
Terugkomst in Nederland: 7 juni 2008

Bedrijfsgegevens:

*N.V. Consolidated Industries Corporation (CIC)
Industrieweg – Zuid 34
P.O. Box 635
Paramaribo
Suriname
00597-48.20.50 / 00597-48.14.18 / 00597-48.19.66*

Contact in Nederland:

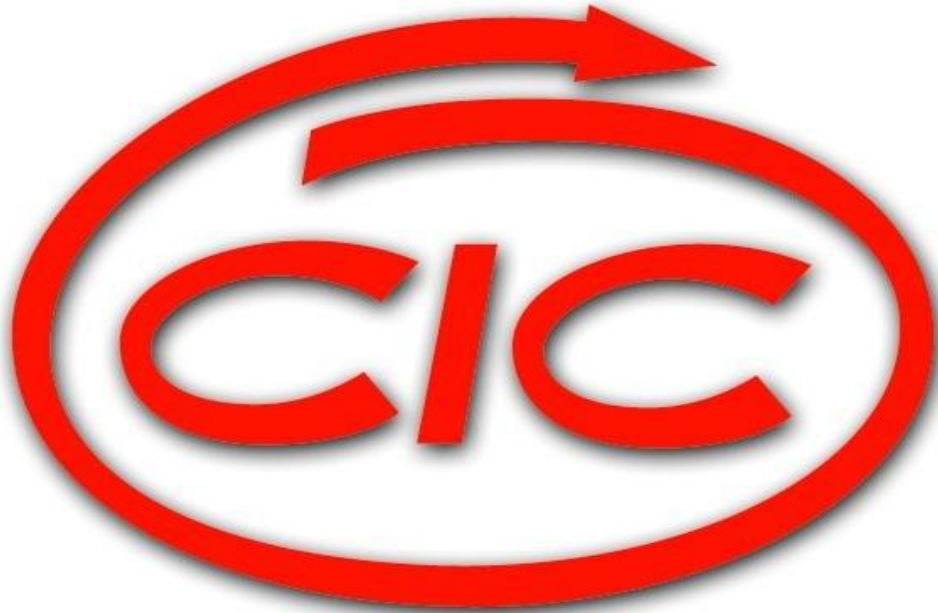
*John en Anneke Kraijenbrink
Weerselosestraat 236
7623 DV Borne
074-2671295
06-53291223*

Begeleiders (docenten):

*Dhr. M.R. Stienstra
Dr.ir.S.B.H. Morssinkhof*

Begeleider (bedrijf)

Dhr. J.O. Pocorni





Voorwoord

Dit verslag bevat een overzicht van mijn bacheloronderzoek bij N.V. Consolidated Industries Corporation. Dit bedrijf is gevestigd te Paramaribo, Suriname. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd gedurende mijn stage van vier maanden. N.V. CIC was opdrachtgever van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek vanuit N.V. CIC is de ontwikkeling van een proceshandboek voor de financiële administratie, wat moet leiden tot ISO- certificering van de gehele onderneming. Vanuit mijn oogpunt is het doel het succesvol afronden van mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

In dit voorwoord wil ik verder een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben dit onderzoek tot stand te brengen. Om te beginnen wil ik mijn familie bedanken, mijn ouders en mijn zusje. Daarnaast mijn vrienden, die me zeker niet vergeten zijn tijdens mijn periode in Suriname. Verder is familie Audhoe belangrijk geweest gedurende mijn periode in Suriname. Zij hebben mij deelgemaakt van hun leven. Mijn stagebegeleider Dhr. Pocorni. Hij stond mij bij in het onderzoek. De onderneming N.V. Consolidated Industries Corporation in zijn geheel. Een sfeer zoals die heerste bij CIC zal ik niet snel in Nederland aantreffen. Als laatste wil ik bedanken mijn begeleiders: Dhr. M.R. Stienstra en Dr.ir.S.B.H. Morssinkhof. Wanneer ik met vragen zat, kreeg ik snel antwoord via de mail.

Martijn Kraijenbrink



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Verklaring gebruikte termen en afkortingen.....	5
(Management-) samenvatting	6
Algemene beschrijving N.V. Consolidated Industries Corporation.....	8
1.1 Geschiedenis van N.V. CIC	8
1.2 Afzetmarkten en producten van N.V. CIC	9
1.3 Structuur	9
1.4 Financiële gegevens / huidige situatie	10
1.5 Huidige verantwoordelijkheden en functies binnen de financiële administratie N.V. Consolidated Industries Corporation.....	10
Onderzoeksbenadering ter doelstelling ISO- certificering van N.V. Consolidated Industries Corporation	12
2.1 Probleem identificatie en formulering	12
2.2 Onderzoeksvragen	12
2.3 Onderzoekopzet (methodologie).....	13
2.4 Onderzoekopzet per deelvraag	14
Theoretisch kader.....	16
3.1 Kernbegrippen	16
3.2 Wat is een kwaliteitsmanagementsysteem?	17
3.3 Continue kwaliteitsverbetering binnen kwaliteitsmanagement.....	18
3.4 Wat is de oorsprong van de ISO- standaarden?	19
3.5 De ISO 9000- groep.....	19
3.6 Documentatie eisen binnen de ISO-9000-norm.....	21
3.7 Optimalisatie van het proces in het kader van ISO	23
3.8 Implementatie	24
Documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem bij N.V. Consolidated Industries Corporation	26
4.1 N.V. CIC en het huidige kwaliteitsmanagement	26
4.2 Het proceshandboek voor de financiële administratie	27
Optimalisatie van de financiële administratie binnen het kader van ISO.....	29
5.1 Inefficiënte procedures binnen de financiële administratie	29
5.2 Kostenbesparingen die mogelijk zijn binnen de financiële administratie	32
Implementatieplan	35
Conclusies & aanbevelingen.....	38
7.1 Conclusies onderzoek.....	38
7.2 Aanbevelingen voor de algemene bedrijfsvoering	40
7.3 Aanbevelingen voor voor de financiële administratie	40
Reflectie	42
Bijlagen	45



Verklaring gebruikte termen en afkortingen

N.V. CIC =	N.V. Consolidated Industries Corporation
ISO =	International Organisation for Standardization, federatie van nationale normalisatie instituten.
ISO 9001 =	Eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem van de International Organisation for Standardization. Een organisatie moet kunnen aantonen dat zij in staat is om producten te leveren die voldoen aan eisen van de klant en aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving alsmede de bedoeling heeft om klanttevredenheid te verhogen.
NEN =	Nederlands Normalisatie Instituut, nationaal instituut dat lid is van de ISO.
Proceshouder =	Dit is degene die belast is met een procedure. Binnen dit onderzoek zijn de proceshouders de medewerkers van de financiële afdeling of boekhoudafdeling.
Exact =	Dit is het boekhoudprogramma binnen CIC.
Timetracksysteem =	Dit is het urenregistratie programma binnen CIC. Mensen dienen bij binnenkomst in te kloppen en bij vertrek uit te kloppen.
Borderel =	Een overzicht van de nog openstaande facturen. Deze worden bij CIC aan de salesmannen en de incassoloper meegegeven. Zij dienen de openstaande bedragen te innen bij de debiteuren.



(Management-) samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van N.V. Consolidated Industries Corporation, gevestigd te Paramaribo, Suriname. N.V. CIC is een productiebedrijf dat is gespecialiseerd in het vervaardigen van plastic flessen, vloeibare reinigingsmiddelen en waspoeder. De onderneming heeft mij de opdracht gegeven een proceshandboek te ontwikkelen voor de financiële administratie. De onderneming streeft naar ISO- certificering van haar kwaliteitsmanagementsysteem. Het proceshandboek maakt deel uit van het kwaliteitsmanagementsysteem van onderneming. Een proceshandboek bevat een beschrijving van wat de vaste handelingen en procedures zijn van de verschillende medewerkers van een afdeling. Een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem is het systematisch en continu werken aan het verbeteren en handhaven van de kwaliteit. Hieronder vallen ook de procedures en functies. Gedurende het onderzoek kwamen er een aantal procedures aan het licht die niet meer voldeden aan de eisen van deze tijd. Na overleg met de directie heb ik mijn opdracht uitgebreid met een onderzoek naar optimalisatie van de financiële administratie. Dit heeft geresulteerd in de volgende hoofdvraag:

Welke veranderingen dienen te worden bewerkstelligd binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation om te komen tot de meest effectieve en efficiënte werkwijze binnen de kaders van een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan ISO 9001?

De hoofdvraag heb verder uitgewerkt in een zestal deelvragen. Dit onderzoek bestaat uit twee pijlers. Eén is de beschrijving van de procedures en die vast te leggen in een proceshandboek. Hiermee wordt een kwaliteitssysteem geïmplementeerd binnen de financiële administratie. De tweede pijler die hiermee samenhangt is een onderzoek naar de mogelijkheden die ISO biedt om het proces binnen de financiële administratie te optimaliseren.

Dit onderzoek is beschrijvend van aard. Kenmerkend voor beschrijvend onderzoek is, dat wordt volstaan met een feitelijke registratie. Feitelijke registratie betekent dus waarnemingen. Het proceshandboek is geschreven op basis van participerende observatie en interviews, beide waarnemingen. De optimalisatiemogelijkheden zijn waargenomen door middel van interviews.

Kwaliteitsmanagementsysteem is een van de basisbegrippen van dit onderzoek. Onder kwaliteitsmanagementsysteem wordt verstaan: "Het samenspel van maatregelen die worden genomen om kwaliteit te kunnen leveren, de voorwaarden waaronder dat gebeurt en de organisatie van het kwaliteitsbeleid"¹. ISO 9000 is een richtlijn die een beschrijving geeft van de grondbeginselen van een kwaliteitsmanagementsysteem. ISO 9001 specificeert eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem. Deze eis biedt aan organisaties een handvat om te komen tot een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem. ISO 9004 geeft richtlijnen die zowel de doeltreffendheid als de doelmatigheid van kwaliteitssystemen in aanmerking nemen. Op basis van deze certificering is voor klanten en het bedrijf duidelijk dat de organisatie op een gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement doet. Dit houdt in zorg, beheersing en borgen.

Het uitvoeren van kwaliteitsverbetering vergt een gestructureerde aanpak, waarbij organisatie, plannen, meten en herzien van verbeteringsactiviteiten aan de orde dienen te komen². De ISO 9000- richtlijnen komen ook met een aantal basisconcepten met betrekking tot kwaliteitsverbetering. Een van die begrippen is dat er een continue activiteit dient te zijn die erop gericht is een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Processen dienen continu geëvalueerd te worden en zo nodig te worden aangepast. Na evaluatie blijkt dat er aantal functies overbodig of sterk verouderd zijn. Met andere woorden de financiële administratie kan efficiënter worden ingericht. De inrichting die mogelijk is bestaat uit een vijftal

¹ Walburg, J.A., *Integrale kwaliteit in de Gezondheidszorg: van inspecteren naar leren*, 1997

² ir. Pot, M.C., *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993



functies, in vergelijking tot negen nu. Dit betekent dat er grote kostenvoordelen te realiseren zijn voor N.V. CIC.

Na antwoord te hebben gevonden op wat een kwaliteitsmanagementsysteem inhoud en wat de mogelijkheden zijn wat betreft optimalisatie is het van belang dat het systeem wordt geïmplementeerd. Voor de implementatie is een implementatieplan opgezet waarin is gekozen voor een rationele benadering. Het startpunt is de voorbereidende fase. Het doel is ervoor zorgen dat de verandering een structurele plaats krijgt in het handelen van de werknemers³. Na de voorbereidende fase bevat het implementatieplan een implementatiefase, een evaluatiefase en een procesverbeteringsfase. Deze vier fases moeten ertoe leiden dat de financiële administratie gaat werken volgens de nieuwe werkwijze. In het implementatieplan zijn de fasen van de Plan-Do-Check-Act cyclus van "Deming" opgenomen. Het doorlopen van deze fasen zorgt ervoor dat de cyclus gestart wordt en biedt aanknopingspunten om het systeem in te zetten van continue verbetering.

Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een antwoord op de hoofdvraag. Om te komen tot optimalisatie en dus de meest effectieve en efficiënte werkwijze, dient als eerste gewerkt te gaan worden volgens de procedures voorgeschreven in het proceshandboek. Het proceshandboek is opgesteld binnen de kaders van de ISO-normen, waardoor dit voldoet aan de ISO-9001 eisen.

De tweede pijler, het optimaliseren van het proces volgt uit een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem. Dit onderdeel is het systematisch en continu werken aan het verbeteren en handhaven van de kwaliteit. Dit is erop gericht op een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Processen en functies dienen geëvalueerd te worden en zonodig aangepast. Wanneer processen niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd dienen ze te worden geschrapt. Dit zorgt voor efficiëntie en het verhogen van de effectiviteit. Invoering van kwaliteitsmanagement volgens ISO zal dus leiden tot grotere efficiëntie.

Uit de conclusie zijn de volgende aanbevelingen getrokken:

- § Het samenvoegen van de functies: hoofdboekhouder en manager.
- § Het samenvoegen van het crediteuren en debiteuren- beheer.
- § Het samenvoegen van de functies voorraadadministratie en loonadministratie.
- § Het uitbesteden van de incassowerkzaamheden en daarbij het opheffen van de interne koeriersdienst.
- § Het opheffen van de kassiersfunctie op termijn.

³ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000



1.

Algemene beschrijving N.V. Consolidated Industries Corporation

N.V. Consolidated Industries Corporation is een productiebedrijf, dat hoogwaardig chemische producten en plastic verpakkingsmaterialen vervaardigt. De onderneming is gevestigd in Paramaribo, Suriname. Het bedrijf bestaat uit drie afdelingen, te weten:

- De plastics fabriek; fabricage van plastic flessen en jerrycans (HDPE en PVC)
- De vloeibaar fabriek; fabricage van vloeibare reinigingsmiddelen
- De waspoederfabriek; fabricage van waspoeder.

Daarnaast heeft N.V. CIC twee dochterondernemingen, N.V. CIC-plastics en Carifrico. Dit zijn beiden ondernemingen waarin vaste activa is ondergebracht. Een schematisch overzicht is te vinden in bijlage 1.

Op de thuismarkt heeft CIC op het gebied van schoonmaak en wasmiddelen, de positie van marktleider. Het bezit in Suriname een marktaandeel van ongeveer 60%. Daarnaast worden de producten geëxporteerd naar dertien landen in de regio. Trinidad en Tobago zijn hiervan de belangrijkste afzetmarkt. Hier heeft CIC een marktaandeel van ongeveer 25%.

1.1 Geschiedenis van N.V. CIC

De geschiedenis van N.V. Consolidated Industries Corporation geef ik weer aan de hand van belangrijke jaartallen:

- § 1967: N.V. Consolidated Industries Corporation wordt opgericht op 25 november 1967 door 150 aandeelhouders. Waspoeder was het eerste product dat werd vervaardigd onder de naam Witboi. Begin jaren zeventig werd het productassortiment uitgebreid met tandpasta en vloeibare reinigingsmiddelen.
- § 1979: In het jaar 1979 werd er begonnen met het vervaardigen van plastic flessen. Deze flessen dienden als eigen verpakkingsmaterialen, echter werd een groot deel verkocht aan derden. In de jaren tachtig kreeg Suriname te maken met een economische terugval. Deze terugval raakt ook CIC, met als gevolg een nieuwe uitbereiding van het productassortiment.
- § In 1982 worden er cosmetische producten toegevoegd aan het assortiment.
- § In 1986 wordt er een begin gemaakt met het ontplooiën van activiteiten op het gebied van landbouwproducten. Het doel was het genereren van op dat moment schaarse deviezen. Er wordt een plantage aangeschaft met daarbij een fruitverwerkingsfabriek.
- § De periode van 1987 tot en met 1997 wordt voor CIC gekenmerkt door een sterke achteruitgang van productie, met als dieptepunt 1996. Door toetreding van Suriname tot de Caricom, veroverde producten vanuit andere Caricom-landen de Surinaamse markt. Vanwege grote achterstand wat betreft marketing en technologie waren Surinaamse producten niet opgewassen tegen producten uit andere Caricom landen. N.V. CIC raakte in dusdanige problemen, dat het in 1996 op de rand van de afgrond stond. Om een faillissement tegen te gaan, werd er een saneringsprogramma opgesteld.
- § De periode van 1997 tot en met 2002 werd gekenmerkt door een periode van sanering en modernisering. Enkele belangrijke ontwikkelingen hierin zijn: de reductie van het aantal operationele bedrijfslocaties van zes naar een; het terugkeren naar de basis door het afstoten van niet kern activiteiten als de fruitverwerking, hiervan is productielocatie behouden en ondergebracht bij de dochteronderneming Carifrico; de sanering van het productassortiment van 150 reguliere producten in 350 verpakkingen naar 25 producten



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

in 75 verpakkingen; het toepassen van het "just in time" productie en als laatste de reductie van het personeelsbestand van 230 medewerkers naar 144.

Om dit te bereiken wilde men een duurzaam herstel realiseren. Er werd een aandelenemissie geplaatst om nieuw kapitaal te verschaffen. In de drie jaren daaropvolgend werden de nodige vervangingsinvesteringen gepleegd en de bestaande faciliteiten gereviseerd. Daarnaast werden de producten aangepast en verbeterd. De verpakkingen en labels moesten aan de eisen van de moderne tijd voldoen. CIC heeft in deze tijd zijn marktleiderspositie heroverd en is begonnen met het exporteren van zijn producten. Het eerste land waar naartoe werd geëxporteerd was Trinidad en Tobago. Om aan de hedendaagse verwachtingen van de consument te kunnen blijven voldoen, is een constante modernisering van de fabrieken en ontwikkeling van nieuwe producten een noodzaak. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat de plastics fabriek BRC/IOP, hygiëne standaard en ISO 9000:2001 gecertificeerd is in 2006. De vloeibaar fabriek werd in 2007 gecertificeerd en de waspoederfabriek moet volgen in 2008.

1.2 Afzetmarkten en producten van N.V. CIC

Zoals gezegd heeft N.V. CIC als afzetmarkt niet alleen de Surinaamse markt, maar ook een groot gedeelte van het Caribische gebied. De lokale markt, dit is Paramaribo, wordt voorzien door middel van de eigen verkoop. Ook de distributie heeft de onderneming in eigen beheer. Voor de rest van Suriname en de buitenlandse markten zijn distributeurs aangesteld. De belangrijkste buitenlandse markten zijn: Frans Guyana, Trinidad en Tobago, Barbados en de Nederlandse Antillen. Verder is het bedrijf bezig met contacten in Jamaica. Daarnaast wordt er een product naar Nederland geëxporteerd: Supro Pine oil. De export bedraagt 35% van de omzet en biedt mogelijkheden voor verdere groei⁴.

Het schoonmaakassortiment van CIC bestaat onder andere uit de merken Ozon, Witboi, Klinol, en Sun. Ozon is het leidende merk, waarvan het assortiment bestaat uit schoonmaakartikelen als: ruitenwassers, waspoeder, afwasmiddelen, desinfecteermiddelen, toiletreinigers. Witboi is alleen een waspoeder. Klinol zijn vloeibare allesreinigers. Sun heeft net als Ozon een brede schoonmaakklijn. Het merk moet worden gezien als een vechtmek dat moet opboksen tegen goedkope varianten schoonmaakmiddelen uit onder andere China. Daarnaast worden er nog plastic flessen geproduceerd. Ongeveer 25% hiervan is voor eigen gebruik, de rest is voor verkoop aan derden.

1.3 Structuur

N.V. CIC is een naamloze vennootschap. Het bedrijf is genoteerd aan de beurs van Paramaribo. De dagelijkse leiding bestaat uit drie directieleden. De directie wordt benoemd en ontslagen door de algemene vergadering van aandeelhouders. Daarnaast bestaat er een raad van commissarissen, die bestaat uit vier leden. Zij dienen toezicht te houden op de directie. Naast de directie bestaan er 14 stafleden. Het personeelsbestand bedroeg ultimo 2006 124 medewerkers⁵.

Bij N.V. CIC wordt het volgende primaire proces onderscheiden: De eerste afdeling is Ontwerp en Ontwikkeling. Hierin worden de eisen van klanten vertaald in productontwerpen. De volgende afdelingen zijn: Inkoop, productie en verkoop. Als ondersteunende afdelingen van het hoofdproces dienen: Human Resource (HR), Informatiebeheer (IB), Health safety environment & quality (HSEQ) management en het Laboratorium (LAB). In bijlage 2 is dit schematisch weergegeven. De financiële administratie geldt als een alomvattend proces. Dit wordt dan ook niet specifiek onderscheiden in het figuur.

⁴ Interne bedrijfsgegevens 2007

⁵ Jaarverslag 2006 N.V. Consolidated Industries Corporation

1.4 Financiële gegevens / huidige situatie

De huidige situatie is geconstrueerd op basis van de interne verslaggeving 2007. Dit zijn de meest recente gegevens van het bedrijf. Alle bedragen zijn gegeven in Surinaamse dollars (SRD). Bij het schrijven van dit verslag was de koers ongeveer 4.20 SRD voor 1 euro. De netto-omzet van het gehele bedrijf over 2007 bedroeg SRD 34.261.000. Dit was een stijging van SRD 3,9 miljoen in vergelijking met 2006. Dit komt neer op een nominale groei van ongeveer 13%. De belangrijkste katalysator achter deze groei was de toename van de export. Op haar thuismarkt zit N.V. CIC zo goed als aan zijn maximum. CIC heeft sinds 2001 een flinke stijging van de omzet gezien. In totaal nam deze toe in de periode 2001- 2007 met 166%. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst. De inflatiepercentage van Suriname over deze periode bedroeg 139%. Bijlage 4 bevat een schematische weergave van de cijfers. Het totale bedrijfsresultaat over 2007 heeft een daling laten zien van SRD 585.000 ten opzichte van dat van 2006. Dit betekent een afname van het bedrijfsresultaat met 20%. Dit is vooral te wijten aan toegenomen kosten en de margedruk die is ontstaan door de hevige concurrentiestrijd die CIC moet aangaan met Unilever. Het gevolg is dat de onderneming niet in staat geweest de gestegen grondstofprijzen door te berekenen. De nettowinst heeft dan ook een daling ondervonden van 24%. De nettowinst komt over 2007 neer op SRD 337.000. Bijlage 5 bevat een overzicht van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat en de winst van N.V. CIC over de periode 2001- 2007, daarnaast wordt bevat de bijlage een schematisch overzicht van de margedruk over dezelfde periode.

1.5 Huidige verantwoordelijkheden en functies binnen de financiële administratie N.V. Consolidated Industries Corporation

De huidige financiële administratie van NV CIC bestaat uit een negental functies. De afdeling is centraal georganiseerd en heeft daardoor een zeer hiërarchische opbouw. De eindverantwoording is in handen van de Onderdirecteur financiële administratie.

De volgende functies, met daarbij de verantwoordelijkheden worden bij N.V. CIC onderscheiden:

- § *Onderdirecteur financiële administratie (FA-P09)*; De belangrijkste taken zijn het toezicht houden op de liquiditeit van de onderneming en het ondersteunen van de financiële afdeling. De onderdirecteur heeft als enige van de afdeling tekenbevoegdheid. De besluiten voor de afdeling worden door deze persoon genomen. De Onderdirecteur financiële administratie maakt deel uit van de driehoofdige directie. De directie is het dagelijkse bestuur van N.V. CIC.
- § *Manager financiële administratie (FA-P08)*; Direct onder de onderdirecteur valt de manager financiële administratie. Zijn belangrijkste verantwoordelijkheden zijn: het aangeven van verbeteringsmogelijkheden binnen de financiële administratie en het toezien op tijdig incasso. De manager financiële administratie dient te rapporteren aan de Onderdirecteur.
- § *Hoofdboekhouder (FA-P05)*; Onder de manager valt de hoofdboekhouder. Deze functie is de derde functie binnen de financiële administratie, die belast is met toezicht. De belangrijkste verantwoordelijkheden van de hoofdboekhouder zijn het direct toezien op het debiteuren- en crediteurenbeheer, de loonadministrateur, de voorraadadministratie en de kassier. Daarnaast is hij belast met het opstellen van de financiële rapportage. De hoofdboekhouder rapporteert dit aan de manager.
- § *Debiteurenbeheer (FA-P04)*; De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor tijdige inning van uitstaande facturen. Hierbij stuurt hij de incassoloper aan. Deze ontvangt facturen die geïnd dienen te worden.
- § *Crediteurenbeheer (FA-P03)*; De crediteurenbeheerder dient zorg te dragen voor het op tijd betalen van openstaande facturen.

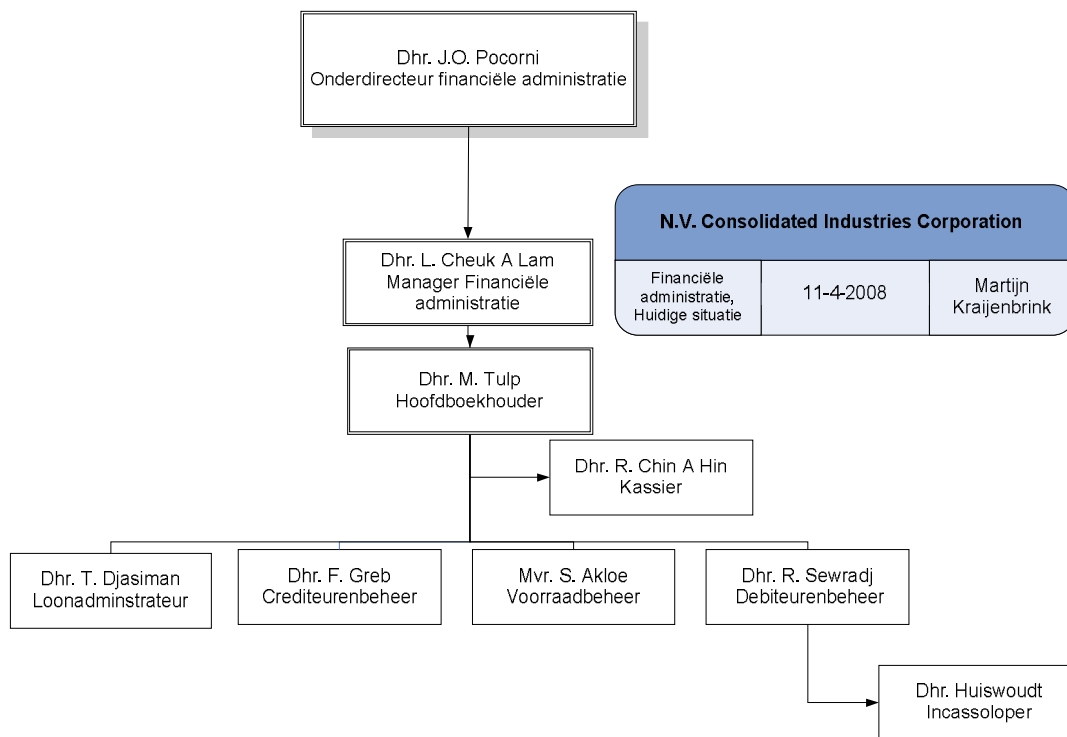


Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

- § *Loonadministratie (FA-P01)*; De loonadministrateur zorgt voor de uitbetaling van het salaris aan de CAO-werknemers. Het loon aan stafleden wordt betaald door manager financiële afdeling. Het salaris van de directie wordt betaald door de Onderdirecteur financiële administratie.
- § *Voorraadbeheer (FA-P02)*; De voorraadadministrateur vergelijkt de voorraad op papier, met de werkelijke fysieke voorraad. Deze gegevens worden verzameld door middel van de inventarisatie op maandbasis.
- § *Kassier (FA-P06)*; De kassier zorgt voor de inning van rekeningen die contant worden betaald bij CIC en dient hij te zorgen voor de aan en verkoop van vreemde valuta.
- § *Incassoloper (FA-P07)*; De incassoloper dient het geld te innen van debiteuren die contant betalen. Daarnaast brengt hij rekeningen rond aan debiteuren die betalen via de bank.

Hieronder is een overzicht gegeven van de huidige situatie.

Figuur 1: Huidige structuur financiële administratie bij N.V. Consolidated Industries Corporation (rechts titel, betrekking op, aanmaakdatum en auteur)



2.

Onderzoeksbenadering ter doelstelling ISO- certificering van N.V. Consolidated Industries Corporation

2.1 Probleem identificatie en formulering

De toenemende vraag uit binnen- en buitenland naar de producten van N.V. Consolidated Industries Corporation wijst op een positieve kwaliteitsperceptie van die producten bij afnemers en eindgebruikers in Suriname en in de regio. Om deze perceptie aantoonbaar te maken, voor bestaande, nieuwe en potentiële markten, is door de directie een kwaliteitstraject gestart. Kwaliteit is door CIC als volgt gedefinieerd: net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en externe klant. Het doel van CIC is producten te leveren die voldoen aan de kwaliteit volgens deze definitie. Het is nodig een systeem van management te hebben voor alle processen die deze kwaliteit garandeert. Een kwaliteitsmanagementsysteem is dan een geheel van elkaar beïnvloedende elementen, die het mogelijk maken de kwaliteitsdoelstellingen van een organisatie te verwezenlijken. De documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem is opgebouwd uit een kwaliteitshandboek en een proceshandboek. De grafische weergave hiervan is te vinden in bijlage 2. Binnen de afdeling boekhouding (financiële administratie) bestaat nog geen proceshandboek. Het volgende kan dus worden waargenomen:

De handelingen en procedures van de financiële administratie zijn niet vastgelegd in een proceshandboek voor de financiële administratie. Dit is een van de voorwaarden voor ISO- certificering die voor de gehele onderneming gelden.

Gezien het streven van de directie om in het jaar 2008 het gehele bedrijf ISO- gecertificeerd te hebben bestaat de behoefte aan de ontwikkeling van een handboek voor de administratieve organisatie van de financiële afdeling. Dit houdt een beschrijving van de financiële administratie in. Dit is dan ook de hoofddoelstelling van deze opdracht.

Het invoeren van een kwaliteitssysteem betekent het streven naar continue kwaliteitsverbetering. Dit geldt voor alle processen, zo ook de financiële administratie. Gedurende mijn onderzoek ben ik gestuit op meerdere deelprocessen die verbeterd kunnen worden. In het kader van de efficiency en de effectiviteit van werknemers. Zodoende ben ik tot de volgende hoofdvraag gekomen:

Welke veranderingen dienen te worden bewerkstelligd binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation om te komen tot de meest effectieve en efficiënte werkwijze binnen de kaders van een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan ISO 9001?

2.2 Onderzoeksvragen

Het doel is een antwoord te krijgen op de hoofdvraag, ofwel de algemene onderzoeksvraag. Om dit doel te bereiken wordt de algemene onderzoeksvraag verder uitgewerkt in verschillende deelvragen. Hierbij ga ik hiërarchisch te werk. Om een antwoord te krijgen op de algemene, onderzoeksvraag, die moeilijk ineens is te beantwoorden, dient de vraag te worden 'vertaald'. Dit gebeurt door middel van deelvragen. Deze operationalisering maakt het mogelijk om de concrete data te verzamelen tijdens het onderzoek. De volgende deelvragen heb ik opgesteld:



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

Wat is het primaire proces waarmee N.V. Consolidated Industries Corporation zich bezighoudt en welke financiële resultaten worden hiermee bereikt?

Wat verstaat ISO onder een kwaliteitsmanagementsysteem?

Welke bijdrage kan ISO leveren voor N.V. Consolidated Industries Corporation, om de procedures binnen de financiële administratie efficiënter in te richten?

Welke kostenbesparingen zijn er mogelijk voor de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation na het invoeren van werkmethode volgens ISO?

Hoe kunnen de nieuwe werkwijzen binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation geïmplementeerd worden?

Hoe kan N.V. Consolidated Industries Corporation ervoor zorgen dat de financiële administratie in een proces komt van continue verbetering?

2.3 Onderzoeksopzet (methodologie)

Dit onderzoek is beschrijvend van aard. Een beschrijvend onderzoek gaat in op de vraag: wat is er aan de hand? Kenmerkend voor beschrijvend of descriptief onderzoek is, dat wordt volstaan met een feitelijke registratie en niet gezocht wordt naar een verklaring, waarom de werkelijkheid zich als zodanig voordoet. Descriptief onderzoek houdt zich bezig met het beschrijven van hoe de werkelijkheid is⁶. Een beschrijvend onderzoek vindt daarom plaats op basis van observatie, vanuit objectiviteit of neutraliteit. In dit onderzoek maak ik gebruik van een theoretisch en een empirisch onderzoeksaspect. Het theoretisch kader bevat het theoretisch onderzoeksaspect. Het empirisch aspect kan worden geconstrueerd op basis van kwantitatief of kwalitatief onderzoek.

Bij een kwantitatief onderzoek worden data verzameld die mathematisch verwerkt kunnen worden. De data zijn 'kwantificeerbaar'. Meestal gebeurt de dataverzameling via gestructureerde vragenlijsten met gesloten vragen. Het voordeel van kwantitatieve onderzoeksmethoden is de statistische veralgemeenbaarheid van de resultaten. De resultaten, mits een correcte toepassing van de onderzoeksmethode, zijn meestal geldend voor de gehele onderzoekspopulatie. Kwalitatief onderzoek gaat meer in op het genereren van informatie door middel van het verzamelen van kwalitatieve gegevens en die te interpreteren en beschrijven⁷.

Data kunnen op verschillende manieren verzameld worden: via participerende observatie, studie van documenten, of door middel van diepte-interviews met respondenten of onderzoekseenheden. Voordelen zijn dat men kan anticiperen op de verkregen informatie. Nadelen van kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn dat in het onderzoek slechts een beperkt aantal respondenten of onderzoekseenheden opgenomen kunnen worden.

In dit onderzoek maak ik gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Op basis van informatie verzameld door middel van interviews met de zeven betrokken medewerkers van de financiële afdeling en een interview met Dhr. J.O. Pocorni, onderdirecteur is het empirische onderzoeksaspect gerealiseerd. Om de Administratieve Organisatie in kaart te krijgen, gebruikt men procesbeschrijvingen⁸. De processen worden niet bedacht, want processen bestaan tenslotte al en worden dagelijks uitgevoerd. Deze informatie staat vaak niet op papier. De kennis

⁶ Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T., *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, 2002

⁷ Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T., *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, 2002

⁸ Esseling, E.K.C., van Nimwegen, H. *Administratieve processen: vastleggen, verbeteren en ontwikkelen*, 1993



van processen is te vinden bij de mensen van de afdeling. Het probleem is dat men afhankelijk is van personen, omdat het proces niet is vastgelegd. De informatie heb ik in kaart gebracht op basis participerende observatie.

Er wordt dus overlegd met medewerkers die het proces uitvoeren, om zo een correcte procesbeschrijving te verkrijgen. Een goed lopend proces zal uiteindelijk leiden tot betrouwbare informatie, waardoor de werkzaamheden effectiever en efficiënter kunnen plaatsvinden. Als laatste heb ik gebruik gemaakt van bestaande informatie binnen het bedrijf door middel van een literatuuronderzoek. Dit onderzoek is hoofdzakelijk geconstrueerd op basis van interne bedrijfsgegevens van N.V. Consolidated Industries Corporation. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van ISO-normen opgesteld door het Nederlands Normalisatie Instituut. Deze norm geldt als de standaard, waaraan een kwaliteitssysteem moet voldoen. Op basis van deze standaard heb ik het proceshandboek opgesteld.

Uit de observatie zal ik conclusies trekken, wat zal resulteren in een aantal aanbevelingen.

2.4 Onderzoeksopzet per deelvraag

Wat is het primaire proces waarmee N.V. Consolidated Industries Corporation zich bezighoudt en welke financiële resultaten worden hiermee bereikt?

De eerste stap van het onderzoek is het verkrijgen van een duidelijkheid beeld van de organisatie. Deze vraag wordt dan ook behandeld in hoofdstuk 1 van dit onderzoeksverslag. Deze deelvraag is beantwoord op basis van bestaande gegevens binnen CIC, ofwel studie van documenten. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van een interview dat ik heb afgenomen van de heer J.O. Pocorni, onderdirecteur financiële administratie van CIC. Ik ben ingaan op de geschiedenis van het bedrijf, de belangrijkste afzetmarkten, de structuur van de onderneming en het primaire proces waarmee CIC zich bezighoudt.

Wat verstaat ISO onder een kwaliteitsmanagementsysteem?

Voor het beantwoorden van deze vraag ben ik eerst op zoek gegaan naar de term "kwaliteitsmanagementsysteem". Wat wordt er verstaan onder de term en welke verschillen zitten er in deze betekenissen? Hierna ben ik specifiek ingegaan op wat ISO verstaat onder kwaliteitsmanagementsysteem. Voor de beschrijving van ISO heb ik gebruik gemaakt van een document dat is opgesteld door het Nederlands Normalisatie-instituut. Dit document bevat de vertaling van de Europese norm EN ISO 9001:2000. Omdat Suriname wat richtlijnen betreft erg op Nederland is georiënteerd, gebruikt het ook de Europese norm. De kwalificerende organisatie is tevens afkomstig uit Nederland. De Europese norm EN ISO 9001:2000 bevat de kwaliteitsmanagementsystemen eisen. Deze deelvraag heb ik beantwoord op basis van bestaande documentatie. In hoofdstuk 3, het theoretisch kader, wordt deze vraag behandeld.

Welke bijdrage kan ISO leveren voor N.V Consolidated Industries Corporation, om de procedures binnen de financiële administratie efficiënter in te richten?

De beschrijving van de procedures van de individuele werknemers vindt plaats op basis van de huidige omstandigheden. Dit is hoofdstuk 4 van het onderzoek. Door het in kaart brengen van deze procedures ontstaat er een goed beeld van taken en functies van de verschillende medewerkers. Uit deze observatie kan een analyse plaatsvinden naar mogelijke taken die elkaar overlappen of taken die dubbel worden gedaan. Het doel van deze analyse is te onderzoeken of er mogelijkheden bestaan de financiële afdeling efficiënter in te richten. Deze analyse vindt plaats op basis van observatie van verschillende procedures van de functies binnen de huidige inrichting van de afdeling. Hoofdstuk 5 gaat uitgebreid in op de verbetermogelijkheden binnen de afdeling.



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

Welke kostenbesparingen zijn er mogelijk voor de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation na het invoeren van de werkmethode volgens ISO?

Uit de analyse naar de verschillende procedures per functie ontstaat een beeld van procedures die elkaar overlappen of die op een zeer inefficiënte manier plaatsvinden. Door deze procedures samen te voegen en onder te brengen bij een functie ontstaan er mogelijkheden functies te schrappen. Daarnaast bestaan er mogelijk procedures die beter niet zelf kunnen worden uitgevoerd, maar door een derde. Deze procedures kunnen dan beter worden uitbesteed, omdat ze niet tot de kernactiviteiten behoren. Uiteindelijk zal er een financieel plaatje ontstaan van beide situaties. Door deze te vergelijken kan er een afweging worden gemaakt, welke kosten bespaard kunnen worden. Hoofdstuk 5 behandelt deze deelvraag.

Hoe kunnen de nieuwe werkwijzen binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation geïmplementeerd worden?

Een succesvolle implementatie vergt een goede voorbereiding. Gewijzigde of nieuwe werkprocedures brengen veranderingen met zich mee. Daarnaast is gebleken dat er procedures overbodig blijken te zijn of dubbel worden gedaan. De nieuwe indeling van de financiële administratie zal veranderingen met zich mee brengen. In het theoretisch kader behandel ik de theorie van Hulscher (2000), die gaat over implementatie. Hoofdstuk 6 geeft het implementatieplan voor N.V. CIC.

Hoe kan N.V. Consolidated Industries Corporation ervoor zorgen dat de financiële administratie in een proces komt van continue verbetering?

Daarnaast dient het proces van vernieuwing niet alleen bij deze stap te blijven, maar zal de afdeling in een traject moeten komen van continue verbetering. Binnen de kwaliteitstheorieën wordt er veel aandacht besteed aan de benadering van "continuous improvement". In het theoretisch kader heb ik gekozen voor de "Deming" theorie. Deze sluit goed aan bij de benadering van ISO. In het implementatieplan is de Deming- theorie opgenomen.

3.

Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft een overzicht van een wetenschappelijke verdieping gericht op het verduidelijken van de genoemde hoofd- en deelvragen vanuit een theoretisch perspectief. Bij het behandelen van de definities zijn er een aantal zaken die niet achterwege gelaten kunnen worden om een antwoord geformuleerd te krijgen zoals: wat is kwaliteit en wat is kwaliteitsmanagement? In paragraaf 3.1 worden de kernbegrippen gegeven waar deze scriptie om draait. Paragraaf 3.2 gaat over het begrip kwaliteitsmanagementsysteem. Wat betekent dit begrip en welke invullen wordt aan het begrip geven. Paragraaf 3.3 gaat in op de continue verbetering van kwaliteit, een vast onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem. Paragraaf 3.4 gaat over de oorsprong van ISO. Paragraaf 3.5 gaat over het kwaliteitsmanagementsysteem in het kader van ISO. Paragraaf 3.6 gaat vervolgens in op de documentatie-eisen die worden gesteld door ISO. Dit is van belang geweest voor het schrijven van het proceshandboek. Paragraaf 3.7 gaat over de optimalisatiemogelijkheden die ISO biedt. Paragraaf 3.8 geeft de basis voor de implementatie van de ISO-normen binnen de financiële administratie van N.V. CIC.

3.1 Kernbegrippen

Binnen mijn onderzoek zijn de twee kernbegrippen: de administratieve organisatie en de kwaliteit. Het eerste begrip kan worden omschreven als: het gehele complex maatregelen dat betrekking heeft op de goede werking van de bestuurlijke informatievoorziening. Dit betreft het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en beheersen van een huishouding en ten behoeve van verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd⁹. De administratieve organisatie is vooral gericht op betrouwbaarheid van informatie en bewaking op alles wat waarde heeft. Dit samen is bekend als de interne controle¹⁰.

Het tweede begrip wat centraal staat is kwaliteit. De administratie moet aan dusdanige kwaliteitseisen voldoen wil het ISO- gecertificeerd zijn. Het is niet eenvoudig om het begrip kwaliteit te definiëren. Het is veelzijdig, veelomvattend en erg abstract. Het begrip kwaliteit kan verschillend zijn in ladingen en wordt in verschillende betekenissen op verschillende manieren gebruikt. Enkele van zeer uiteenlopende definities van kwaliteit zijn:

- § Een bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden, 2) goede eigenschap, 3) hoedanigheid, functie, 4) het verschil in waarde tussen b.v. een toren, een paard of loper¹¹.
- § Kwaliteit is de mate waarin het geheel van de eigenschappen van een product, proces of dienst voldoet aan de eraan gestelde eisen, welke voortvloeien uit het gebruiksdoel¹².
- § "Quality is neither mind or matter, but a third entity independant of the two.....even though quality cannot be defined, you know what it is"¹³.
- § Kwaliteit is het voldoen aan de eisen en wensen van de klant¹⁴.

⁹ Starreveld, R.W., *Bestuurlijke informatievoorziening*, 2004

¹⁰ Bosman, J. Kamermans, M. Schijf, M., *AO en kwaliteit; een integrale aanpak*, 2001

¹¹ Van Dale, woordenboek der Nederlandse taal

¹² Feringa, W.J., Piëst, E., Ritsema, H.A., *Kwaliteitsmanagement*. Blz. 15, 1991

¹³ Leidelmeijer, M., Vrijhof, H., *Integrale kwaliteit*. Blz. 26, 1993

¹⁴ Kooten, J.P. van, *Integrale Kwaliteitsmanagement*. Blz. 3, 2003



Kwaliteit kan dus vanuit verschillende perspectieven, verschillende betekenissen hebben. Wanneer dus antwoord geven moet worden op de vraag wat kwaliteit is, zal eerst een perspectief gekozen moeten worden. Vanuit het bedrijfskundige perspectief wordt kwaliteit niet gezien als een kenmerk van een object, maar als eigenschap van de relatie tussen subject en object. Verschillende subjecten kunnen hetzelfde object op een verschillende manier beoordelen¹⁵. Dit houdt dus in dat het begrip kwaliteit afhangt van degene die het beoordeelt. Naast deze uitleg van de term is er ook een officiële 'genormeerde definitie' door de stichting Nederlands Normalisatie Instituut (NEN): "*Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften*". De beste keuze voor deze scriptie lijkt om te kiezen voor de NEN-ISO-norm 9000 van kwaliteit. Zoals verder in dit hoofdstuk de ISO-normen behandeld worden, is een voordeel van ISO-normen dat deze goed zijn voor de uitwisselbaarheid en eventueel voor vergelijking met andere instellingen. Daarnaast speelt ISO een belangrijke rol in de hoofdvraag. Dit maakt dat mijn keuze op de NEN-ISO-9000 definitie van kwaliteit is gevallen.

3.2 Wat is een kwaliteitsmanagementsysteem?

De term 'managementsysteem' is een term die voor verschillende doeleinden wordt gebruikt. Het systeem wordt toegepast om datgene te bereiken dat het management van een bedrijf voor ogen heeft¹⁶. Een managementsysteem bundelt een aantal afspraken en manieren van werken om de bedrijfsdoelen met betrekking tot bijvoorbeeld kwaliteit te behalen. Een managementsysteem helpt bij het bereiken van ondernemingsdoelstellingen. Dit systeem moet op regelmatige tijdstippen beoordeeld worden om te bekijken of het wel doeltreffend is. Er zijn verschillende managementsystemen. Het kwaliteitsmanagementsysteem is het bekendste. Onder kwaliteitmanagementsysteem wordt verstaan: "*Het samenspel van maatregelen die worden genomen om kwaliteit te kunnen leveren, de voorwaarden waaronder dat gebeurt en de organisatie van het kwaliteitsbeleid*"¹⁷. Het betreft een systeem dat de kwaliteit van producten moet waarborgen en een manier om de kwaliteit van de geleverde producten inzichtelijk en toetsbaar te maken¹⁸.

Een kwaliteitsmanagementsysteem bestaat uit een aantal onderdelen. Het primaire doel van het systeem is zeker te stellen dat afspraken die worden gemaakt met de opdrachtgever, worden nagekomen. Klantgerichtheid staat centraal¹⁹. Hierbij wordt de nadruk gelegd op beheersing van processen binnen een onderneming. Daarnaast worden deze processen aangevuld met een aantal ondersteunende processen zoals documentenbeheersing en klachtenbehandeling.

Kwaliteitsmanagement, zoals we dat nu kennen, is nauw verbonden met de opkomst van massaproductieprocessen. Het vakgebied kwaliteitsmanagement heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Deze ontwikkeling heeft duidelijk zichtbaar gemaakt dat kwaliteitsmanagement niet alleen meer gaat over de beheersing van massaproductieprocessen. Er zijn diverse praktische en theoretische raamwerken en modellen ontwikkeld. Enkele hiervan zijn:

- § Het European Foundation for Quality Management, in Nederland bekend als: het Instituut Nederlandse Kwaliteit-model. Het INK-model is verbetergericht en geeft een organisatie de mogelijkheid inzicht te krijgen in relatief sterke en zwakke punten. In vijf ontwikkelingsfasen kan de organisatie groeien naar het leveren van kwalitatief goede producten²⁰.
- § Het Total Quality Management. Dit is een filosofie die de basis vormt voor voortdurende en geleidelijke verbetering van de totale organisatie waarbij de Deming-cirkel gehanteerd

¹⁵ Harteloh, P.P.M. & A.F. Casparie., *Kwaliteit van zorg*, 1998

¹⁶ Jorissen, H.J., *Handleiding Kwaliteitsmanagement*, 2002

¹⁷ Walburg, J.A., *Integrale kwaliteit in de Gezondheidszorg: van inspecteren naar leren*, 1997

¹⁸ Casparie, A.F., *Handboek Kwaliteit van Zorg*, 1993

¹⁹ Feringa, W.J., Piest, E., Ritsema, H.A., *Kwaliteitsmanagement*, Wolters-Noordhoff Groningen, 1991

²⁰ Bosman, J. Kamermans, M. Schijf, M., *AO en kwaliteit; een integrale aanpak*, 2001

wordt en verwezenlijkt wordt met behulp van beschikbare kwaliteitsverbeteringstechnieken. TQM heeft 4 kernelementen: continue verbetering, de klant staat centraal, procesmanagement en personeelsbetrokkenheid²¹.

§ De ISO-9000 normen, deze zullen verder worden behandeld in paragraaf 3.5

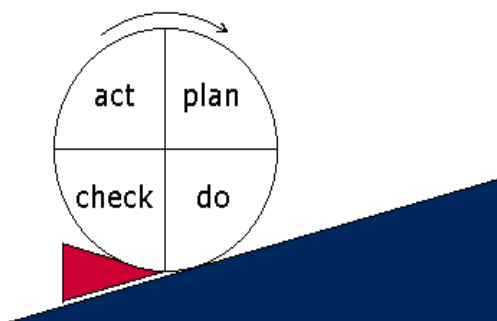
Organisaties die kwaliteitszorg als managementfilosofie toepassen, herkennen de noodzaak tot veranderingen eerder, aangezien de medewerkers gericht zijn op de klant. Door middel van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt zeker gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening een structureel onderwerp op de agenda is en blijft. Het systeem dient nadrukkelijk gericht te zijn op het continu initiëren, implementeren en borgen van verbeteringen, ofwel "continuous improvement". De Deming-cirkel sluit hierbij nauw aan. Deze wordt behandeld in de volgende paragraaf.

3.3 Continue kwaliteitsverbetering binnen kwaliteitsmanagement

Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem is het systematisch en voortdurend werken aan het verbeteren en handhaven van de kwaliteit. Voor een organisatie, is het van groot belang dat processen efficiënt verlopen en dat klanten vertrouwen hebben in de organisatie. Een kwaliteitsmanagementsysteem kan het kader leveren voor continue verbetering, om de kans op het verhogen van klanttevredenheid en tevredenheid van andere belanghebbenden te vergroten.

Een van de basisideeën met betrekking tot kwaliteitsverbetering is dat het een continue activiteit is die erop gericht is steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van processen te bereiken²². Een model dat past binnen deze continue kwaliteitsverbetering is de Deming- cirkel. De Deming- cirkel, ook wel bekend als de Plan- Do- Check- Act- cyclus, is ontwikkeld door William Edwards Deming. Deming was een Amerikaans statisticus. Hij wordt geassocieerd met de opkomst van Japan als productienatie en met de uitvinding van Total Quality Management. De Deming-cirkel is een theoretische methodiek uit de "continuous improvement" benadering. Het voortdurend doorlopen van deze cyclus in alle primaire, ondersteunende of sturingsactiviteiten op organisatie-, op team- en op individueel niveau geeft aanleiding tot continu verbeteren. De Deming- cirkel staat voor een cyclus van continue kwaliteitsverbeteringen. Het oneindig cyclische proces illustreert het streven van een organisatie als geheel naar een volstrekt constante kwaliteit. "Kwaliteit kan pas worden bereikt als het gehele productieproces onder controle is"²³. Het idee is dat op iedere plan, do, check, act- cyclus een nieuwe volgt. Dit wordt weergegeven

Figuur 2: De Deming- cirkel



als een wiel dat een berg op wordt gerold naar een steeds hoger niveau. Het hogere niveau wordt bereikt doordat het om een continu proces van kwaliteitsverbetering gaat. Het blokje onder het wiel symboliseert de borging om te voorkomen dat het wiel terugrolt. De Deming- cirkel wordt weergegeven in Figuur 2.

Het doel van de Deming-cyclus is kwaliteitsborging en kwaliteitsbeheersing, waardoor het relevant is voor de ontwikkeling van een kwaliteitsmanagementsysteem. Binnen de methodiek van de Deming- cirkel wordt een proces gezien als een activiteit, of meerdere activiteiten, die middelen gebruikt om van input naar output te

komen²⁴. Deze toepassing van een systeem van processen binnen een organisatie, samen met

²¹ Rampersad, *Total Quality Management*, 2000.

²² ir. M.C. Pot, *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993

²³ Deming, W.E., *Critical evaluations in business and management*

²⁴ Deming, W.E., *Critical evaluations in business and management*



de identificatie en interacties tussen deze processen en de besturing ervan, wordt de 'procesbenadering' genoemd. Procesbenadering zorgt voor voortdurende beheersing van de koppeling tussen de individuele processen binnen het grotere systeem van processen, als van hun combinaties en wisselwerkingen. Het in kaart krijgen van deze processen zorgt voor doeltreffend functioneren. Om een activiteit of een reeks van activiteiten efficiënt aan te pakken, moet een organisatie voortdurend de PDCA-cyclus doorlopen. Het model bestaat uit de volgende vier ononderbroken opeenvolgende stappen:

- § Plan: het vaststellen van de doelstellingen en de processen die nodig zijn om resultaten te bereiken die in overeenstemming zijn met de eisen van klanten en het beleid van de organisatieplannen.
- § Do: het invoeren van de processen en implementatie van procedures
- § Check: het bewaken en meten van processen en producten ten opzichte van het beleid, doelstellingen en eisen voor het product, alsmede rapporteren van de resultaten.
- § Act: maatregelen treffen om de procesprestaties continu te verbeteren.

N.V. Consolidated Industries Corporation heeft gekozen voor een kwaliteitsmanagementsysteem dat is opgebouwd naar ISO- standaarden. Voor dit onderzoek zal ik dan ook verdergaan met de behandeling van de ISO- standaarden.

3.4 Wat is de oorsprong van de ISO- standaarden?

ISO is afkomstig van de International Organisation for Standardization. Dit instituut is een wereldwijde federatie van nationale normalisatie-instituten, dit zijn de ISO-leden. De federatie is in 1947 opgericht en profileert wereldwijde standaarden voor industriële en commerciële ondernemingen. ISO heeft 157 landen die lid zijn. Niet alle landen zijn volledig lid, bijvoorbeeld omdat ze een zeer kleine economie hebben. Zij betalen slechts een beperkte lidmaatschapsbijdrage, maar ze delen wel mee in de ontwikkeling van de standaarden. Suriname is hiervan een voorbeeld. Het voorbereidingswerk voor internationale normen wordt doorgaans uitgevoerd door de technische commissies van ISO. Elk lid dat interesse heeft in een onderwerp waarvoor een technische commissie is samengesteld, heeft recht op vertegenwoordiging in deze commissie. Internationale organisaties, zowel overheidsinstanties als NGO's, nemen in samenwerking met ISO ook deel aan deze werkzaamheden. Ontwerpversies van internationale normen die zijn aangenomen door technische commissies, worden ter stemming voorgelegd aan de leden. Publicatie als internationale norm vereist goedkeuring van ten minste 75% van de stemmen die zijn uitgebracht door deelnemende leden.

De eerste officiële ISO-norm met betrekking tot kwaliteitsmanagement dateert van 15 maart 1987 en is ontstaan uit de Allied Quality Assurance Publications (AQAP) uit 1969, een Amerikaanse norm voor kwaliteitsborging. Daarvoor had de NAVO in 1959 een kwaliteitskeurmerk ontwikkeld voor zijn leveranciers voor militaire apparatuur. Deze normen werden in 1969 vervangen door de AQAP. Het succes van deze norm zorgde ervoor dat meerdere landen een keurmerk instelden, in Nederland de NEN, Nederlands Normalisatie-instituut. Door toename van de grensoverschrijdende handel ontstond er behoefte aan een wereldwijd geaccepteerde norm. In 1979 werd er een technische commissie aangesteld: de ISO/TC 176. Het doel was het ontwikkelen van een internationaal geaccepteerde norm. In 1987 werd de eerste ISO 9000-norm ingevoerd. Regelmatig worden de normen aangepast, om aan de eisen van de huidige tijd te voldoen. Na 1994 werd de ISO-9000-norm drastisch herzien. Dit resulteerde in de ISO 9000:2000 normen, die werden ingevoerd in 2003. Het grote verschil tussen de 1994-norm en de 2000-norm is dat de 1994-norm vooral structuurgericht is en de 2000-norm procesgericht. Anders dan de 1994-norm legt de 2000-norm vooral de nadruk op klanttevredenheid en de daaruit voortkomende kwaliteitszorg en continue verbetering. De volgende paragraaf gaat verder in op de ISO- 9000 norm.

3.5 De ISO 9000- groep

Het werken volgens ISO, is werken met standaarden. Deze standaarden zijn op nationaal niveau verfijnd, maar internationaal erkend en zorgen daarmee voor eenduidigheid. Deze eenduidigheid en duidelijkheid in procedures wordt gezien als een houvast voor kwaliteit. Daarmee is ISO een interessant instrument voor verbetering of controle van organisatie onderdelen of processen²⁵. De ISO-9000 groep zijn standaarden voor kwaliteitsmanagementsystemen. Dit betekent volgens het NEN dat *“de organisatie zich moet richten op: de kwaliteitsvereisten van de klant en toepasbare regelvereisten met als doel de klanttevredenheid te verbeteren en constante verbetering in de prestaties bij het bereiken van deze doelen”*. Binnen de ISO 9000- groep bestaan er richtlijnen en eisen. Een overzicht is gegeven in tabel 1.

Tabel 1: Overzicht van de richtlijnen en eisen van de ISO 9000- groep

ISO	Eis / Richtlijn	Certificerbaar	Wat	Inhoud
9000	Richtlijn	Nee	Basis beginselen en woordenlijst	Beschrijft de grondbeginselen van kwaliteitsmanagementsysteem
9001	Eis	Ja	De vereisten	Beschrijft de eisen van kwaliteitsmanagementsysteem
9004	Richtlijn	Nee	Richtlijnen voor het verbeteren van de prestaties	Geeft richtlijnen voor continue verbetering van de algehele prestaties, doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie.

ISO 9000 is een richtlijn die een beschrijving geeft van de grondbeginselen van een kwaliteitsmanagementsysteem. ISO 9001 specificeert eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem. Een organisatie moet aantonen dat zij in staat is om producten te leveren die voldoen aan eisen van de klant en aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving alsmede de bedoeling heeft om klanttevredenheid te verhogen. Deze eis biedt aan organisaties een handvat om te komen tot een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem, dat is ingericht naar de wensen van de eigen organisatie. ISO 9004 geeft richtlijnen die zowel de doeltreffendheid als de doelmatigheid van het kwaliteitssystemen in aanmerking nemen. Het doel van deze norm is verbetering van de prestatie van de organisatie en verhoging van tevredenheid van klanten en andere belanghebbenden. Certificering van het kwaliteitssysteem tegen de norm NEN-EN-ISO 9001, vindt plaats op basis van accreditatie van een erkende instelling. Deze instelling dient te zijn geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie. Omdat zoals eerder gezegd Suriname geen volledig lidmaatschap bij de ISO heeft, vindt certificering plaats door een bureau uit Nederland. Op basis van deze certificering is voor klanten en het bedrijf duidelijk dat de organisatie op een gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement doet. Dit houdt in zorg, beheersing en borgen.

N.V. CIC heeft voor twee van de drie afdelingen de certificering gehaald. De afdelingen vloeibaar en plastics voldoen aan de ISO- standaarden. Hiermee heeft CIC een werkend kwaliteitssysteem. ISO 9001 (ofwel de ISO 9001:2000) specifiek is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie en de manier waarop de organisatie met het kwaliteitsbeleid omgaat. Er zijn een aantal hoofdstukken opgenomen in de ISO 9001:2000 norm. Hieronder volgt een samenvatting:

- Eisen aan kwaliteitsmanagementsystemen; de organisatie moet, in overeenstemming met de eisen van deze internationale norm, het kwaliteitsmanagementsysteem opzetten, documenteren, invoeren en onderhouden, alsmede de doeltreffendheid ervan continu verbeteren. Deze eisen zijn in te delen in twee categorieën: algemene eisen en documentatie-eisen. De algemene eisen zijn:

²⁵ NEN-EN-ISO 9001:2000 Kwaliteitsmanagement, *Internationale norm ISO 9001:2000*, 2000



De organisatie moet:

- o De processen die nodig zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem en de toepassing ervan voor de hele organisatie vaststellen
- o De volgorde en interacties van deze processen vaststellen
- o Criteria en methoden bepalen die nodig zijn om te bewerkstelligen dat zowel de uitvoering als de beheersing van deze processen doeltreffend zijn.
- o De beschikbaarheid bewerkstelligen van middelen en informatie die nodig zijn voor de uitvoering en bewaking van processen.
- o Deze processen bewaken, meten en analyseren. de organisatie dient te zorgen voor de benodigde meet-, analyse- en verbeteringsprocessen om aan te tonen dat het product aan de eisen voldoet, het kwaliteitsmanagementsysteem aan de eisen voldoet en om de doeltreffendheid van het systeem continu te verbeteren.
- o Maatregelen doorvoeren die nodig zijn om geplande resultaten en continue verbetering van deze processen te bereiken.

Naast eisen aan het kwaliteitsmanagementsysteem bestaat de ISO-9000-norm uit documentatie-eisen. Deze eisen zijn van belang voor het opstellen van een proceshandboek. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

3.6 Documentatie eisen binnen de ISO-9000-norm

Een onderdeel van de documentatie-eisen van ISO is, dat een onderneming in het bezit is van een Handboek Kwaliteitsborging. Dit boek geeft aan waarom een onderneming gekozen heeft voor een kwaliteitssysteem. Maar nog belangrijker is dat er aandacht wordt besteed aan de visie van de onderneming met betrekking tot kwaliteit. Het boek bevat een uiteenzetting van hoe men omgaat met de vereisten van de ISO 9001-norm. Daarnaast zijn de concrete werkwijzen beschreven in het proceshandboek. Dit komt neer op interne afspraken over wie wat doet, wanneer en met welke middelen. Voor complexere taken kunnen instructies worden opgesteld, hierbij gaat het erom hoe de taak dient te worden uitgevoerd. Als laatste is er een waarborgfunctie. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden per functie vastgelegd. Hieronder volgt een overzicht van de documentatie-eisen:

- o Gedocumenteerde verklaringen van een kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen
- o Een kwaliteitshandboek. Dit boek bevat:
 - § het ontwerp en toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem, met inbegrip van de bijzonderheden van en rechtvaardiging voor eventuele uitsluiting;
 - § de voor het kwaliteitsmanagementsysteem vastgestelde gedocumenteerde procedures, of een verwijzing ernaar;
 - § een beschrijving van de interacties tussen de processen van het kwaliteitssysteem.

Het maken van een beschrijving van de administratieve organisatie is geen doel op zich. Er kunnen verschillende doelen worden nagestreefd. In dit geval is het dus ISO-certificering. De vorm en inhoud vloeien voort uit het doel en de doelgroep²⁶. De volgende inhoud wordt vereist door de internationale norm door ISO gesteld:

²⁶ Kamermans, M., Pileri, E., *Administratieve organisatie II*, 1998



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

- § Het Plan; hierin worden in hoofdlijnen de activiteiten van een proces in samenhang schematisch weergegeven. Het plan geeft een overzicht van de processen en de bijbehorende documenten aan.
- § Procedures; hierin worden in hoofdlijnen vastgelegd hoe de activiteiten of processen van de afdeling worden uitgevoerd. Deze vastlegging bestaat uit een omschrijving.
- § Werkinstructies; de werkinstructie is gericht op een stap binnen een activiteit of proces. Het beschrijft meer in detail door wie, met wat, waar, wanneer en hoe een bepaalde taak uitgevoerd moet worden.
- § Formulieren; komen voor in procedures en werkinstructies en worden gebruikt om gegevens te registreren.
- § Rapporten; documenten gebruikt om gegevens te registreren en te rapporteren
- § Overige: lijsten, schema's. Documenten die als referentie dienen bij een procedure of werkinstructie.

Voor het opstellen van het proceshandboek ben ik te werk gegaan op basis van het model van Pahl en Beitz. Dit model geeft een fasering aan voor het ontwerpproces²⁷. De vier hoofd fasen die worden onderscheiden zijn: probleemanalyse, concipiëren, materialiseren en uitwerken.

In deze fasen ligt de nadruk achtereenvolgens op het formuleren van het probleem, het bedenken van principeoplossingen, het vormgeven van het principe en de uitwerking.

1. De probleemanalyse bestaat uit de opdracht of de behoefte. In dit geval is dat de behoefte om een proceshandboek te ontwerpen. Het proceshandboek moet voldoen aan de eisen en richtlijnen die ISO stelt. Uiteindelijk moet het gaan functioneren binnen het kwaliteitsmanagementsysteem van de onderneming. Dit dient te worden weergegeven in een plan. In het plan wordt aangegeven wat er precies moet worden beschreven, de wijze van vastlegging, wanneer het gebeurt, wie de opdrachtgever is en wie de uitvoerder is. Er wordt een procesoverzicht geschetst.
2. Concipiëren; gegeven een programma van eisen, wordt in deze fase aan een oplossing gewerkt. In deze fase wordt daadwerkelijk aan de vastlegging gewerkt. Voor elke functie dient er een procedure te worden opgesteld. Dit gebeurt samen met de "proceseigenaar".²⁸ De handeling wordt verricht door middel van een vaste werkwijze. Een voorbereidingsfase, een interview en een observatie. Hierbij wordt een eerste versie van de verschillende functieomschrijvingen gegeven.
3. Materialiseren; in deze fase wordt het concept uitgewerkt tot een definitief ontwerp. Hierbij draait het om het opstellen van het proceshandboek. Materialiseren is vooral een proces van 'verfijnen' van het concept²⁹. De eerste versie van de functieomschrijving wordt verder uitgewerkt. De procedures worden vastgelegd op papier. Daarnaast worden de werkinstructies uitgewerkt.
4. Uitwerken; de laatste fase staat in het teken van het afronden van het gehele proceshandboek. De werkinstructies worden toegevoegd, net als de formulieren en rapporten. Tevens worden er een aantal aanbevelingen gedaan per functie.

Het schrijven van een proceshandboek zorgt voor een inventarisatie van de werkzaamheden van de verschillende functies. Door het schrijven van een proceshandboek wordt inzicht verschaft in procedures en methodes van functies. Een proceshandboek dient up-to-date te worden gehouden zodat snel blijkt wat de taken zijn van de functies. Dit betekent een continue verbetering van het proces. De continue activiteit van het kwaliteitsmanagementsysteem dient gericht te zijn op optimalisatie van het productieproces. Het streven van ISO naar kwaliteit gaat

²⁷ Pahl, G. & Beitz, W. *Engineering design, a systematic approach*, 1996

²⁸ Kamermans, M., Pileri, E., *Administratieve organisatie II*, 1998

²⁹ Pahl, G. & Beitz, W. *Engineering design, a systematic approach*, 1996



dan ook gepaard met het streven naar continue optimalisatie. De volgende paragraaf gaat hierover.

3.7 Optimalisatie van het proces in het kader van ISO

Het uitvoeren van kwaliteitsverbetering vergt een gestructureerde aanpak, waarbij organisatie, plannen, meten en herzien van verbeteringsactiviteiten aan de orde dienen te komen³⁰. De ISO 9000- richtlijnen komen ook met een aantal basisconcepten met betrekking tot kwaliteitsverbetering. Een van die begrippen is dat er een continue activiteit dient te zijn die erop gericht is een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Processen dienen continu geëvalueerd te worden en zo nodig te worden aangepast. Dit zorgt voor een continue optimalisatie van het proces. Daarnaast vraagt kwaliteitsverbetering om een passend werkklimaat. De leiding dient een klimaat te scheppen dat tot verbeteringen uitnodigt door bijvoorbeeld het tonen van betrokkenheid, het stellen van heldere en meetbare doelen en door open communicatie. Succesvolle kwaliteitsverbetering vraagt vaak om het herformuleren van de normen en waarden van de organisatie. Als laatste factor geeft de ISO 9000- richtlijn dat een programma voor opleiding en training van alle medewerkers van de organisatie zullen bijdragen aan het klimaat van kwaliteitsverbetering.

Het werken volgens ISO- standaarden draagt bij tot het optimaliseren van het productieproces. Continue verbetering zorgt voor continue optimalisatie. Een organisatie kan op verschillende manieren zijn gestructureerd. Organisatiestructuur is geformuleerd als:

- § taken van de verschillende individuele medewerkers,
- § de formele relatie tussen de functies; dit houdt tevens in degene die beslissingen dient te nemen en daar verantwoording voor draagt en de "span of control" van managers
- § en de coördinatie tussen de verschillende afdelingen³¹.

Zoals deze drie punten aangeven gaat het vooral om inrichting van de organisatie. Het eerste punt is een functiebeschrijving. Dit is voor de financiële administratie van N.V. CIC verwezenlijkt door middel van het proceshandboek. Het tweede punt draait om verantwoordelijkheden van de functies. In dit opzicht kan de structuur van een organisatie zijn smal of breed zijn. Een smal gestructureerde organisatie heeft een lage "span of control". Dit houdt in dat een manager in verhouding weinig beslissingen zelf neemt en dat er veel managers bestaan die relatief weinig uitvoerenden onder zich hebben. Een breed gestructureerde organisatie heeft daartegen weinig managers die veel beslissingen nemen. Een manager heeft daarnaast veel uitvoerenden die aan hem rapporteren. Er is dus een brede "span of control". De trend van de laatste jaren is een verschuiving naar een bredere "span of control". In traditionele organisaties hadden managers ongeveer zeven uitvoerenden onder zich. Tegenwoordig varieert dit van 30 tot 100 uitvoerenden. Een van de oorzaken hiervoor is de toegenomen automatisering, maar ook het werken volgens vaste procedures en methodes³². Hierdoor is voor mensen duidelijk wat van hen wordt verwacht en wat verwacht mag worden van collega's. Het laatste punt is organisatiegebonden. Dit draait niet om de afdelingen apart.

Om een afdeling in te richten kan er gekozen worden voor een functionele, divisie, matrix of groep benadering.

Een functionele structuur houdt in dat de uitvoerende functies binnen de afdeling gelijke posities hebben. Er is duidelijkheid over wat de verantwoordelijkheden zijn van de verschillende functies. Zij allen dienen te rapporteren aan de afdelingsmanager. Deze heeft een controlerende taak. De functionele structuur zorgt voor een bredere "span of control" doordat er in verhouding minder managers verantwoorden voor hetzelfde aantal mensen.

³⁰ ir. Pot, M.C., *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993

³¹ Child, J., *Organisation: A guide to problems and practice*, 2nd ed., 1984

³² Daft, R.L. *The new era of management*, 2006



Een divisiestructuur houdt in dat de uitvoerende gegroepeerd zijn. Zij dienen verantwoording af te leggen aan een divisiemanager, waarna deze dient te rapporteren aan de eindverantwoordelijke. Dit houdt in dat er verschillende departementen zijn binnen een afdeling. Vaak gebeurt dit bij grote bedrijven. In verhouding hebben managers hier een lage “span of control” en bestaan er veel managers.

Een matrixstructuur combineert aspecten van de functionele structuur met die van de divisiestructuur. Uniek aan de matrixstructuur is dat de werknemers dienen te rapporteren aan twee managers. In horizontaal opzicht dient een werknemer te rapporteren aan zijn divisiemanager, in verticaal opzicht aan zijn functionele manager. Het gevolg is een groot aantal managers, met een lage “span of control”.

De laatste structuur optie is die van groepsstructuur. Hierbij werkt een afdeling als groep. Er bestaan geen hiërarchische niveaus, waardoor verantwoordelijkheid kan worden gedelegeerd tot de lagere functies van een onderneming. Er bestaan geen managers, dus ontbreekt de “span of control”.³³

Werken volgens ISO standaarden zal veranderingen meebrengen voor de financiële administratie van CIC. Daarnaast zal de afdeling een nieuwe structuur kunnen aannemen om te komen tot optimalisatie. Dit zal niet van de een op andere dag veranderen. Dit gebeurt door middel van een proces. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal hierover verder gaan.

3.8 Implementatie

De werknemers van de financiële administratie van CIC zullen te maken gaan krijgen met vernieuwde procedures en veranderde functies. Om mensen mee te krijgen in de plannen en ze op de hoogte te stellen van wat er te wachten staat, dient er gekozen te worden voor een implementatieproces. Als eerste zal ik ingaan op de definitie van implementatie waarna ik verder zal gaan met de uitwerking en de benadering van het begrip.

Implementatie betekent: een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van de organisatie of in de structuur van de organisatie.³⁴

Uit de definitie blijkt dat bij implementatie er sprake is van een procesmatige aanpak. Hiermee wordt verondersteld dat een bepaalde stap moet zijn gezet of fase moet zijn doorlopen voordat aan een volgende begonnen kan worden. Implementatie gaat verder om het invoeren van werkwijzen, technologie of organisatievormen in een bepaalde situatie die nieuw of anders zijn dan wat gangbaar is in die situatie.³⁵

Er bestaan twee benaderingen ten aanzien van implementatie, te weten het rationele model en het participatie model. Bij het rationele model van implementatie is er sprake van een duidelijk startpunt. Van bovenaf wordt de implementatie opgelegd en er is sprake van aandrijving door de beschikbaarheid van nieuwe technologie waarvan implementatie vaak als wenselijk wordt beschouwd. De implementatie verloopt lineair. Tegenover het rationele model staat het participatie model. Hierbij vormen behoeften van de werkvloer de drijvende kracht en is het precieze startpunt van een verandering vaak moeilijk te bepalen. De verandering verloopt namelijk stap voor stap. Van tevoren bestaat de wens om nieuwe technologie in te voeren niet³⁶.

³³ Daft, R.L. *The new era of management*, 2006

³⁴ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000

³⁵ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000

³⁶ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

Communicatie en feedback binnen het participerende model, zijn bepalend voor het realiseren van veranderingen. De fasen van ontwikkelen, testen, verspreiden en invoeren van een nieuwe technologie of werkwijze lopen door elkaar heen. Hierbij is er minder sprake van een planmatige aanpak. Bijlage 9 geeft een overzicht van de verschillen tussen de twee benaderingen.

De situatie bij N.V. CIC is zodanig dat er een duidelijk startpunt is van de implementatie van een bekende technologie. Daarnaast wordt de implementatie aangestuurd door de directie. Het bijpassende model is hier het rationele model. Zoals gezegd bestaat het rationele model uit een lineair proces, waarbij elke fase volgt op de voorgaande fase. Op basis van de ISO 9000-norm bestaan deze fasen uit een voorbereidende fase, een implementatiefase, een evaluatiefase en een proces-verbeteringsfase. In de voorbereidende fase gaat het om het vaststellen van de doelstellingen, het toepassingsgebied en de processen die nodig zijn om resultaten te bereiken. De implementatiefase is het invoeren van de nieuwe processen. De evaluatiefase dient om na te gaan of voldaan wordt aan de in ISO 9001:2000 geformuleerde criteria. Deze fase geldt als belangrijkste fase. De laatste fase is de procesverbeteringsfase. Dit is de stap die moet leiden tot continue verbetering. Hierop volgt namelijk weer de voorbereidende fase. Deze vier fasen komen overeen met de fasen uit de PDCA- cyclus van Deming.

4.

Documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem bij N.V. Consolidated Industries Corporation

ISO biedt organisaties een handvat om te komen tot een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem. Dit betekent dat de organisatie vrij is in het invullen van het systeem. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk bevat een overzicht wat N.V. CIC verstaat onder kwaliteitsmanagement. Dit geldt nog voor CIC in het algemeen. Daarnaast is er een overzicht van de invulling die CIC heeft gegeven aan haar kwaliteitsmanagementsysteem. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk behandelt het ontwerp van het proceshandboek.

4.1 N.V. CIC en het huidige kwaliteitsmanagement

N.V. Consolidated Industries Corporation beschouwt kwaliteitsmanagement als een van zijn hoofdactiviteiten³⁷. De directie heeft zich gecommitteerd aan het opzetten en in standhouden van de kwaliteitsmanagementsystemen. Belangrijke eisen die hierbij gesteld zijn:

- § De kwaliteitsmanagementsystemen moeten voldoen aan de ISO 9001:2000 norm.
- § Een kwaliteitsmanagementsysteem wordt opgezet per productieafdeling. Dit geldt voor waspoeder, plastic en vloeibaar. De gemeenschappelijke afdelingen, functies en processen hebben hun eigen kwaliteitsmanagementsysteem. De specifieke afdelingsprocedures dienen echter in opbouw en strekking zoveel als mogelijk gelijklozend te zijn.
- § Het kwaliteitsmanagementsysteem moet aansluiten bij de missie en visie van het bedrijf.
- § Het kwaliteitsmanagementsysteem dient zoveel mogelijk aan te sluiten bij de procedures en werkzaamheden van CIC, die in de huidige situatie goede producten opleveren.
- § Het kwaliteitsmanagementsysteem dient voortdurend te worden verbeterd en aangescherpt. Hierdoor wordt veroudering van het systeem voorkomen.

N.V. Consolidated Industries Corporation heeft voor de drie productieafdelingen (plastics, vloeibaar en waspoeder) een kwaliteitsmanagementsysteem opgezet om te verzekeren dat de onderneming op een consequente manier artikelen produceert die aan de klanteneisen voldoen. Dit stelt de onderneming in staat, de klanttevredenheid steeds te verbeteren.

De documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem is opgebouwd uit een kwaliteitshandboek en een proceshandboek³⁸. Deze documentatie bevat een hiërarchische opbouw (bijlage 3). In het kwaliteitshandboek worden algemene zaken die van belang zijn voor de organisatie en het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie beschreven. Tot de algemene zaken behoren:

- § Bedrijfsinformatie
- § De Missie en Visie van N.V. CIC
- § Het kwaliteitsbeleid, -doelstellingen en -principes
- § De waarden van N.V. CIC
- § Opbouw van het Kwaliteitsmanagementsysteem en de interacties tussen de processen

³⁷ Kwaliteitshandboek N.V. Consolidated Industries Corporation

³⁸ NEN-EN-ISO 9001:2000 Kwaliteitsmanagement, *Internationale norm ISO 9001:2000*, 2000

4.2 Het proceshandboek voor de financiële administratie

In het proceshandboek worden afdelingsgebonden zaken beschreven. Het omvat de documenten die nodig zijn om de kwaliteit van de afdeling te waarborgen en continu te verbeteren³⁹.

Het proceshandboek moet worden opgesteld voor elke afdeling. Zoals uit de ISO richtlijnen blijkt dient het proceshandboek de volgende inhoud te hebben: een plan, procedures, werkinstructies, formulieren, rapporten en overige lijsten en schema's. In bijlage 10 is het proceshandboek van de financiële administratie opgenomen. Dit proceshandboek is beschreven op basis van de huidige situatie. Het bevat de procedures die gelden op dit moment. Bij het opstellen van het proceshandboek draaide het om het op papier krijgen van de dagelijkse procedures van de verschillende functies op de boekhoudafdeling van CIC. Hierbij draait het om de routine en de kennis van de medewerkers die moeten worden verwoord.

De probleemanalyse bestond uit het opstellen van het plan. Duidelijk is dat de procedures, werkinstructies, formulieren en rapporten beschreven dienen te zijn en dat ze voldoen aan de ISO-normen. De wijze van vastlegging is opgenomen in dit plan. Eerst is er een interview gehouden met de "proceseigenaar", waarna er een participerende observatie volgde. Hierna volgde de uitwerking, waarna het ontwerp is voorgelegd aan de "proceseigenaar". Nadat deze zijn goedkeuring heeft gegeven, is het ontwerp worden voorgelegd aan de eindverantwoordelijke. Verder bevatte het plan een overzicht van wanneer de interviews zouden volgen, met daarbij de participerende observatie. Bijlage 6 is een overzicht van de data. De opdrachtgever is N.V. CIC, de uitvoering lag in handen van mij. Als laatste is er een overzicht geschetst van de huidige invulling van functies binnen de financiële administratie. Figuur 1 geeft een overzicht hiervan.

De tweede fase bestond uit het concipiëren⁴⁰. Het concipiëren bestond ten eerste uit een gesprek met de kwaliteitsmanager en een gesprek met de afdelingsleider. Het gesprek met de kwaliteitsmanager was bedoeld inzicht te krijgen in de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem van de afdelingen vloeibaar en plastics van CIC. Het gesprek met de afdelingsleider was om een eerste indruk te krijgen van de werkmethodes en de verantwoordelijkheden van de verschillende functies. Daarna ben ik begonnen met het vastleggen van de procedures conform het plan. Er is dus eerst een interview gehouden met de "proceseigenaar", waarna er een participerende observatie is gevolgd. Per functie heb ik een aantal dagen de dagelijkse handelingen geobserveerd. De eerste twee dagen van de observatie stonden in het teken van het in kaart brengen van de methoden. Nadat ik hiervan een duidelijk beeld had, werkte ik alles uit op papier.

De derde fase is het materialiseren, het definitief uitwerken van het ontwerp⁴¹. Deze fase bestond grotendeels uit het bespreken van de concepten die ik op papier had uitgewerkt, met de onderdirecteur financiële administratie. De verantwoordelijkheden van de verschillende functies heb ik verkregen uit de interviews met de onderdirecteur (de heer Pocorni) en manager financiële administratie (de heer Cheuk A Lam). Na het uitwerken heb ik per functie het concept besproken met degene die de functie uitvoert. Wanneer deze nog aanvullingen of correcties had heb ik deze toegevoegd. Naast de procedures heb ik in deze fase ook de werkinstructies opgesteld. Deze werkinstructies zijn op basis van participerende observatie tot stand gekomen. De interviews met de heer Pocorni en de heer Cheuk A Lam hebben hieraan bijgedragen. Daarnaast heb ik informatie verkregen van de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de verschillende werkzaamheden. Uiteindelijk heeft de onderdirecteur financiële administratie zijn goedkeuring gegeven.

³⁹ NEN-EN-ISO 9001:2000 Kwaliteitsmanagement, *Internationale norm ISO 9001:2000*, 2000

⁴⁰ Pahl, G. & Beitz, W. *Engineering design, a systematic approach*, 1996

⁴¹ Pahl, G. & Beitz, W. *Engineering design, a systematic approach*, 1996



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

De laatste fase was het uitwerken van de procedures en de werkinstructies. Voor deze laatste fase heb ik gebruik moeten maken van al bestaande procedurecodes en richtlijnen. CIC heeft als streven dat de verschillende kwaliteitssystemen op elkaar aansluiten. Dit betekende dat referentiecodes uit eerdere kwaliteitssystemen geïmplementeerd dienden te worden in het proceshandboek. Dit gold ook voor de formulieren, rapporten en overige lijsten en schema's. Voor eindkeuring van het proceshandboek was de heer Pocorni verantwoordelijk.

5.

Optimalisatie van de financiële administratie binnen het kader van ISO.

Het proceshandboek is geschreven op basis van de huidige situatie die geldt binnen de financiële administratie van N.V. CIC. Tijdens mijn onderzoek ben ik echter gestuit op meerdere handelingen die dubbel worden gedaan, of op een manier die niet erg effectief is. Dat heb ik waargenomen door middel van participerende observatie en door verschillende interviews met de manager financiële administratie en de onderdirecteur financiële administratie. Daarnaast heb geconstateerd dat medewerkers moethwillig het proces vertragen, om niet hun baan te verliezen of om extra over te werken. Overwerk betekent een uurtarief van 150 tot 375% van het verdiende uurloon voor een werknemer. Ik heb zelf een keer overgewerkt, waardoor ik getuige was, wat overwerk betekende.

Dit hoofdstuk geeft eerst een weergave van welke procedures overbodig zijn, of uitgevoerd worden op een ineffektieve manier. Daarna is er een ideaaltype geschetst. Dit ideaaltype is op basis van theorie van R.L. Daft. Deze theorie is toegepast op de situatie voor N.V. CIC en dit resulteerde in de aanbevolen situatie. De aanbevolen situatie is een stap in de richting van optimalisatie. en brengt kostenbesparingen met zich mee. Na de aanbevolen situatie volgt er een overzicht van de mogelijkheden die er zijn om de kosten te drukken.

5.1 Inefficiënte procedures binnen de financiële administratie

In dit onderzoek heb ik geconstateerd dat er een aantal zaken dubbel worden gedaan, zonder dat daar een duidelijk reden voor is. Hiervoor wil ik verwijzen naar bijlage 10. Na een overleg met de directie, wilden ze graag dat ik kwam met een aantal concrete aanbevelingen die zouden kunnen zorgen voor een efficiëntere inrichting van de administratieve organisatie. Deze geef ik per functie en voor de gehele afdeling.

Voordat ik over ga tot mijn waarnemingen betreft inefficiëntie, wil ik de huidige situatie van de afdeling schetsen. Deze situatiebeschrijving is gebaseerd op de interviews die ik heb gehouden met de onderdirecteur financiële administratie en de manager financiële administratie. Een kwaliteitsmanagementsysteem vraagt om continue evaluatie van de processen⁴². Uit de interviews kwam naar voren dat N.V. CIC in het verleden meer medewerkers nodig had om de financiële administratie te kunnen verzorgen. Door de toegenomen automatisering zijn veel taken overbodig geworden. Medewerkers hebben geen volledige dagtaak meer voor het uitvoeren van hun functie. Het gevolg is dat er eigenlijk te veel mensen werkzaam zijn binnen de afdeling. Om toch tot een dagvulling te komen zijn taken die bleven, ook na de automatisering, verdeeld over de verschillende functies. Dit zorgt voor onnodige complexiteit van het proces. Daarnaast heeft evaluatie van de processen al jaren niet meer plaatsgevonden. Dit heeft eraan bijgedragen dat de financiële administratie erg ineffektief werkt. Een voorbeeld hiervan is het opsplitsen van de controlerende taak. Er wordt binnen de huidige situatie gerapporteerd aan drie lagen. Waarbij het voor de uitvoerende medewerkers niet duidelijk is wie verantwoordelijk is.

⁴² ir. M.C. Pot, *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993



Een van de begrippen van ISO-9000 is dat er een continue activiteit dient te zijn die erop gericht is een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Doeltreffendheid van procedures is op dit moment bij CIC niet van toepassing op de financiële administratie. Daarnaast is er weinig structuur en is het voor uitvoerenden onduidelijk aan wie gerapporteerd dient te worden. Een optimale manier voor het inrichten van de financiële administratie is naar mijn mening een functionele structuur. Een functionele structuur houdt in dat de uitvoerende functies binnen de afdeling gelijke posities hebben. Er is een manager die bredere "span of control" heeft dan binnen de huidige situatie. Hij draagt de verantwoording van de afdeling. Er is duidelijkheid over wat de verantwoordelijkheden zijn van de verschillende functies.

Om dit te realiseren dienen de functies van hoofdboekhouder en manager financiële administratie te worden samengevoegd tot een functie waarbij de manager direct verantwoordelijk is voor de afdeling. De onderdirecteur blijft de eindverantwoording houden, maar komt verder te staan van de afdeling. Daarnaast zijn er een aantal functies overbodig geworden.

Processen dienen geëvalueerd te worden en zo nodig te worden aangepast. Dit zorgt voor een optimalisatie van het proces⁴³. Deze zijn volledig geconstrueerd op basis van observatie en inventarisatie van de functieomschrijving. De inventarisatie heeft plaatsgevonden met de onderdirecteur financiële administratie. Hieronder is een opsomming per functie gegeven, van procedures die gestructureerd moeten worden.

Per functie:

- § *Onderdirecteur financiële administratie (FA-P09)*; De onderdirecteur dient belast te blijven met de eindverantwoording over de financiële administratie. Hij is binnen de functionele structuur van R.L. Daft, degene aan wie gerapporteerd dient te worden. Binnen de huidige situatie is deze functie nog te veel belast met uitvoerende taken. Zo dient hij het opstellen van de interne en externe verslaggeving te verzorgen. Verder wordt de onderdirecteur binnen de huidige situatie nog te veel belast met ondersteunende taken voor de financiële administratie. Beide taken dienen gedaan te worden door de manager financiële administratie. De onderdirecteur hoort alleen zijn goedkeuring te geven.
- § *Manager financiële administratie (FA-P08) en Hoofdboekhouder (FA-P05)*; Binnen de huidige situatie bestaat er een manager financiële administratie en een hoofdboekhouder. Deze zijn beiden belast met een controlerende functie. Binnen de huidige situatie bestaan er zelfs drie controlerende lagen, met de onderdirecteur meegerekend. Binnen de financiële administratie bestaan in de huidige situatie 'slechts' zes uitvoerende taken, terwijl een gemiddeld manager zo'n vijftientig personen onder zich heeft⁴⁴. Een herstructurering van de afdeling zou ervoor zorgen dat meer duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de afdeling en wie er aangesproken dient te worden. Daarnaast wordt de salarisadministratie van de stafleden door de manager gedaan. Het is echter veel effectiever om dit te centraliseren en onder te brengen bij de loonadministratie voor de gehele onderneming. De manager heeft nog als taak; het bijhouden van de boekhouding van twee dochterondernemingen: CIC-plastics en Carifrico. Dit zijn twee ondernemingen waarin alleen vaste activa zijn ondergebracht. De boekhouding bestaat uit het generen van de afschrijvingen uit Exact. Daarmee is de hele administratie gedaan. Verder geldt als erg inefficiënte procedure: Het inboeken van bankafschriften. De bankafschriften worden gecodeerd door de manager financiële administratie. Het inboeken in Exact gebeurt door de Hoofdboekhouder. Het scheiden van deze taak betekent alleen extra werk.
- § *Debiteurenbeheer (FA-P04)*; Debiteurenbeheer is een sterk verouderde functie binnen CIC. De werkzaamheden bestaan voor een groot deel uit handelingen waarvoor een

⁴³ ir. Pot, M.C., *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993

⁴⁴ Daft, R.L. *The new era of management*, 2006

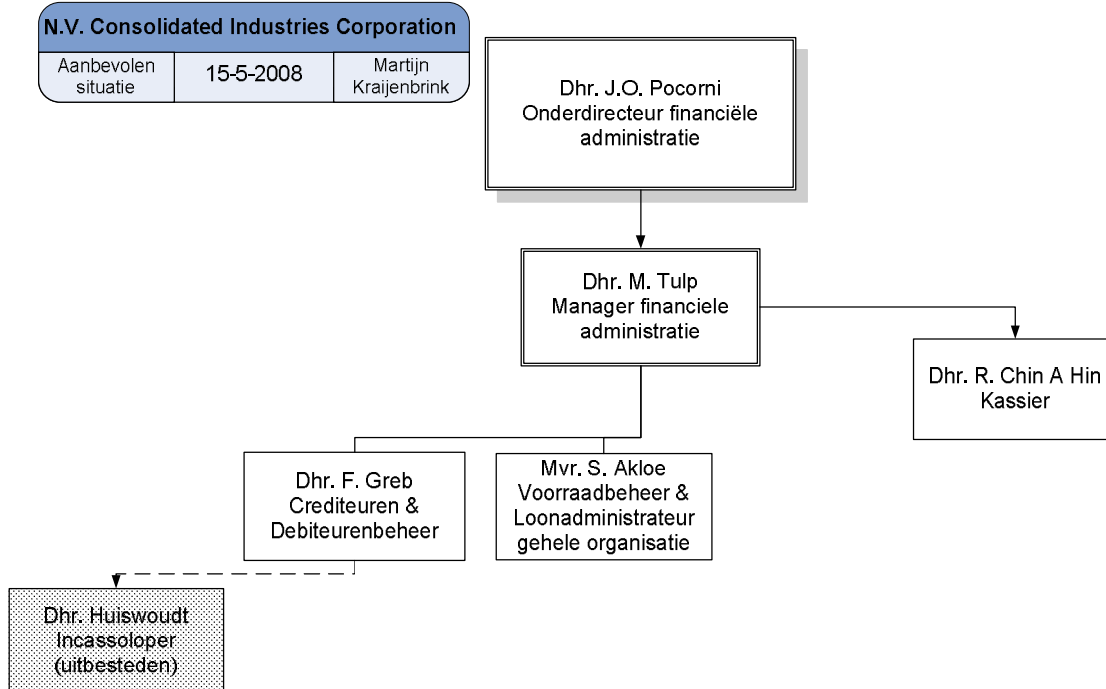


Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

- geautomatiseerde oplossing bestaat, maar die nog niet gebruikt wordt. Zo worden borderellen nog met de hand uitgeschreven en worden debiteuren die betaald hebben opgenomen op een handgeschreven debiteuren ontvangstlijst, voordat ze worden ingeboekt in Exact. Verder is de debiteurenbeheerder bezig met het uittypen van rekeningen, die hij verstrekt aan de incassoloper. De klant ontvangt dan naast zijn factuur ook nog een rekening. Dit is een dubbele kwitantie.
- § *Crediteurenbeheer (FA-P03)*; Deze functie is gesplitst in het inboeken van binnenlandse facturen en het inboeken van buitenlandse facturen door de hoofdboekhouder. Dit is een van de procedures die is gesplitst, om ervoor te zorgen dat de hoofdboekhouder niet zonder werk kwam te zitten. Het centraliseren van de taak brengt meer overzicht en is effectiever. Daarnaast is het moeilijk aan te geven, waarom dit in de boeken staat als volledige functie.
 - § *Loonadministratie (FA-P01)*; In de huidige situatie is de loonadministrateur alleen verantwoordelijk voor de salarisuitbetaling van het CAO-personeel. Zoals eerder gezegd brengt centralisatie van alle salarissen meer overzicht en werkt het sneller. Verder kan ik moeilijk aangeven wat de dagelijkse bezigheden zijn van de loonadministrateur. Het gewerkte aantal uren komt direct uit het systeem. Het aantal overuren dient berekend te worden, echter dit is geen dagtaak. Daarnaast wordt in de huidige situatie van elke werknemer het gewerkte aantal uren uitgeprint en ter controle naar de afdelingsmanagers gestuurd. Dit zou ook per e-mail kunnen gebeuren. Besparingen van zowel tijd als kosten zijn hier volop mogelijk.
 - § *Voorraadbeheer (F-P02)*; De voorraadbeheerder is binnen de huidige situatie bezig met de invoer van productie. Hiermee ontbreekt de controlerende taak, waarbij de voorraadbeheerder de invoer van de productiemanager controleert. Hieraan wordt gewerkt. De productiemanager wordt verantwoordelijk voor de invoer, waardoor er veel werk van de voorraadbeheerder verschuift.
 - § *Kassier (F-P06)*; De kassier is een functie die binnen de ontwikkeling van Suriname nog nodig is. Er zijn veel klanten van CIC die nog contant betalen. Daarnaast heeft CIC ook een eigen verkoopafdeling, waar klanten direct kunnen kopen. Afhankelijk van de ontwikkeling van betalingsmogelijkheden in Suriname zal deze functie voorlopig nodig blijven.
 - § *Incassoloper (F-P07)*; De incassoloper is eigenlijk een soort koeriersdienst voor CIC. Hij brengt rekeningen voor klanten, die via de bank betalen. Hiermee is hij bijna de hele dag bezig. Daarnaast zorgt hij voor het innen van geld van klanten die contant betalen. Incasso is geen kernactiviteit van de onderneming. Het uitbesteden van deze activiteit zou kunnen leiden tot kostenbesparingen.

Samenvattend is het crediteuren- en debiteurenbeheer samen te voegen tot een functie. Omdat men al bezig is de activiteiten van voorraadbeheer in te krimpen, kan de loonadministratie hierbij worden ondergebracht. De kassier is voorlopig een nog een blijvende functie. Voor de incassoloper is mijn aanbeveling om deze taak uit te besteden. Uiteindelijk dient de afdeling van een negental functies te worden ingekrompen tot een vijftal functies. Omdat er een aantal functies zullen worden samengevoegd, zal het proceshandboek ook aangepast dienen te worden. Bijlage 11 bevat een nieuw proceshandboek voor de aanbevolen situatie.

Figuur 3: Aanbevolen inrichting financiële administratie geldend voor N.V. Consolidated Industries Corporation (links titel, betrekking op, aanmaakdatum en auteur)



5.2 Kostenbesparingen die mogelijk zijn binnen de financiële administratie

Om een kosten-batenanalyse uit te voeren, moeten alle kosten die gemaakt worden binnen de huidige inrichting van de financiële administratie systematisch worden geïnventariseerd⁴⁵. Een kosten-batenanalyse (KBA) is een systematische methode om de kosten en baten van een project als geheel in kaart te brengen. Alle aspecten waaraan de mensen een waarde hechten worden voor zover mogelijk in geld uitgedrukt en opgeteld⁴⁶. Voor het uitvoeren van een kosten-baten analyse wordt vaak gekozen voor een vergelijking met een nulalternatief. Dit is een combinatie van de beste andere aanwending van middelen en de best mogelijke andere oplossingen voor knelpunten⁴⁷.

Voor het uitvoeren van een kosten- baten analyse binnen CIC heb ik een aantal aanpassingen moeten doen. De analyse is op basis van een kostenvergelijking en niet een kosten- baten analyse zoals geschetst in de theorie. Het uitvoeren van een kosten analyse zorgt voor een systematische inventarisatie van de kosten van de financiële administratie binnen de huidige situatie en de kosten binnen de aanbevolen situatie. De huidige situatie geldt als nulalternatief, de aanbevolen situatie geldt als uitgangspunt.

De kosten van de aanbevolen situatie worden berekend op basis van de huidige salarissen en grootboekrekeningen. Om te komen tot een vernieuwde inrichting van de financiële administratie zal er een reorganisatie traject moeten te worden ingezet. In het kader van dit onderzoek besteed ik hier verder geen aandacht aan. Eventuele afvloei regelingen of reorganisatiekosten zijn dan ook niet meegenomen in de berekeningen. Het is een kostenvergelijking op basis van de huidige situatie vergeleken met de meest gunstige vorm. Ook hierin zijn eventuele varianten implementeerbaar.

⁴⁵ Boardman, A.E., Costs-benefits analysis:componenten en praktijk, 2000

⁴⁶ Boardman, A.E., Costs-benefits analysis:componenten en praktijk, 2000

⁴⁷ Centraal Plan Bureau, website 2008



Inkrimping van de financiële administratie kan aanzienlijke kostenbesparingen met zich meebrengen. De volgende tabel geeft een overzicht van de kosten van de huidige situatie en van de kosten in de aanbevolen situatie per maand.

Tabel 2: Overzicht van kosten in huidige situatie en aanbevolen situatie*

Balans post	Specificatie kosten	Huidige situatie	Aanbevolen situatie	Vershil in geld	Vershil in %
Looncomponenten	Onderdirecteur financiële administratie	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ -	
	Manager financiële administratie	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ -	
	Hoofdboekhouder	\$ 3,275.00	\$ -	\$ 3,275.00	100.00%
	Kernfuncties boekhouding	\$ 8,326.00	\$ 4,163.00	\$ 4,163.00	50.00%
	Incassoloper	\$ 1,537.00	\$ -	\$ 1,537.00	100.00%
	Kassier	\$ 2,684.00	\$ 2,684.00	\$ -	
	Overwerk	\$ 5,883.00	\$ 4,000.00	\$ 1,883.00	32.01%
Transportkosten	Vervoerstoelage	\$ 735.00	\$ 165.00	\$ 570.00	77.55%
	Leasekosten auto's	\$ 1,095.00	\$ 1,095.00	\$ -	
Sociale lasten	Pensioenskosten/medische voorziening	\$ 2,802.00	\$ 1,904.00	\$ 898.00	32.05%
	Vakantievergoeding	\$ 1,646.00	\$ 914.00	\$ 732.00	44.47%
	Gratificaties	\$ 4,669.00	\$ 3,175.00	\$ 1,494.00	32.00%
Algemene bedrijfskosten	Computerapparatuur (leasecontracten)	\$ 784.00	\$ 490.00	\$ 294.00	37.50%
	Kosten algemene bedrijfsvoering	\$ 1,557.00	\$ 865.00	\$ 692.00	44.44%
Uitbestedingskosten	Koeriersdienst	\$ -	\$ 800.00	\$ (800.00)	
	Incassodienst (op parttime basis)	\$ -	\$ 1,250.00	\$ (1,250.00)	
Totaal		\$ 47,193.00	\$ 33,705.00	\$ 13,488.00	28.58%

* bedragen in Surinaamse dollar (SRD)

Deze berekening is uitgevoerd op basis van de winst & verliesrekening over 2007, die zal worden gepubliceerd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te Paramaribo op 11 juni, 2008. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de salarisadministratie en een aantal externen, als het incassobureau De Keizer, Paramaribo en Surpost, Surinaamse postbezorging.

De looncomponenten geven een overzicht van het brutosalairis van de verschillende medewerkers van de financiële administratie. De post overwerk is berekend op basis van het totale percentage dat betaald is aan overwerk voor de gehele onderneming. Deze bedroeg over 2007: 21,8%. Uitgaande van gelijkblijvend percentage neemt de post met 32% af in de nieuwe situatie.

De transportkosten zijn onder te verdelen in vervoerstoelage en lease kosten voor de auto's van de onderdirecteur en de manager van de financiële administratie. De post leasekosten blijft onveranderd, de post vervoerstoelage neemt af met 78%. Deze grote afname wordt veroorzaakt door het verdwijnen van de vervoerstoelage voor de incassoloper van SRD 350, -

De sociale lasten nemen af in gelijke trend met de looncomponenten. Dit kan verklaard worden door de koppeling van de sociale lasten aan het loon. De sociale lasten komen overeen met 10% van het brutoloon. De post vakantievergoeding komt van het totaal dat in 2007 is uitbetaald verdeeld over het totaal aantal werknemers. Gratificaties worden bij CIC uitbetaald in augustus en december. Deze gelden als dertiende en veertiende maand. Hierdoor is er wederom een afname van 32%.

Onder algemene bedrijfskosten vallen de leasecontracten voor de computerapparatuur, per maand bedraagt dit SRD 98, - per computer. Binnen de huidige situatie zijn er 8 computers nodig, in de aanbevolen situatie zijn het er 5. De algemene kantoorkosten, dit zijn telefoonkosten,



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

papierkosten etc. zijn berekend op basis van de balanspost: kantoorkosten over het jaar 2007. Deze post is gedeeld door het aantal werknemers van de boekhoudafdeling.

De uitbestings- kosten gelden alleen voor de aanbevolen situatie. Deze zijn tot stand gekomen op basis van externe gegevens van Surpost en incassobureau De Keizer.

De totale besparingen zouden volgens deze berekening uitkomen op SRD 13,488.00. Dit zou een kostendaling betekenen van bijna 29%.

6.

Implementatieplan

Het proceshandboek is beschreven op basis van de bestaande situatie van de financiële administratie binnen N.V. CIC. Hierdoor zou de implementatie van het proceshandboek weinig veranderingen brengen. Zoals is gebleken is de huidige inrichting van de afdeling niet optimaal. Het implementatieplan dient ter invoering van het proceshandboek voor de nieuwe situatie. Het doel van het implementatieplan is: dat mensen gaan werken naar standaarden van het kwaliteitssysteem en dat de effectiviteit per werknemer omhoog gaat, ofwel optimalisatie van het proces. Het handboek voor de nieuwe situatie is opgenomen in bijlage 11.

Het is van belang dat de implementatie van het kwaliteitssysteem voor de boekhoudafdeling zodanig wordt gepland dat alle medewerkers geïnformeerd worden over het doel en opzet van het systeem en dat zij hun rol volledig begrijpen, en ernaar handelen⁴⁸. Binnen dit implementatieplan is gekozen voor een procesbenadering. Elke activiteit is een middel om van input naar output te komen. Voor de implementatie is gekozen voor een rationele benadering, waarbij het proces lineair verloopt. Het startpunt is de voorbereidende fase. Dit is het startpunt van een continu proces van verbetering van doeltreffendheid. Het doel is ervoor zorgen dat de verandering een structurele plaats krijgt in het handelen van de werknemers⁴⁹.

Vorbereidingsfase

De voorbereidingsfase bestaat uit het vaststellen van de doelstellingen, het toepassingsgebied en de processen die nodig zijn om resultaten te bereiken. Het doel van dit plan is het vastleggen van de activiteiten, die nodig zijn het kwaliteitssysteem te implementeren, zodanig dat alle medewerkers op de hoogte worden gesteld over het kwaliteitssysteem en dat dit door iedereen wordt begrepen. Het implementatieplan is van toepassing op de medewerkers van de financiële administratie. Zij moeten gaan werken volgens de nieuwe procedures. De functies die belast zijn met de implementatie zijn de onderdirecteur financiële administratie en de kwaliteitsmanager. Zij dragen verantwoordelijkheid voor een succesvol traject.

Informatievoorziening is een van de belangrijkste componenten bij de implementatie van een verandering. Communicatie speelt hierin sleutelrol⁵⁰. Voor het informeren van medewerkers zullen er verschillende sessies gehouden worden:

- § *De algemene sessie*
- § *De processpecifieke sessie*
- § *Een overige processessie (info van andere processen)*

§ De algemene sessie

De kwaliteitsmanager maakt in overleg met de onderdirecteur financiële administratie een voorbereiding (planning) voor de algemene sessie. Deze algemene sessie dient om de medewerkers bewust te maken van het werken volgens de procedures van een kwaliteitsmanagementsysteem. Hierbij wordt ingegaan op de volgende elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem:

- § Het doel en de opzet van het systeem.
- § Het kwaliteitsbeleid van de onderneming met de waarden en de principes.

⁴⁸ Kwaliteitshandboek N.V. Consolidated Industries Corporation

⁴⁹ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000

⁵⁰ Kotter J.P. *Leading change; why transformation efforts fail*, 1995



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

- § De rol van de kwaliteitsmanager in het proces.
- § Wat er van elke medewerker wordt verwacht.
- § Algemene informatie over het kwaliteitssysteem.

§ De processpecifieke sessie

In deze sessies worden bij elk proces uitgelegd wat de bijdrage en het belang is van het betreffende proces voor het kwaliteitssysteem. Elke procedure dient apart te worden behandeld. De proceshouders in samenwerking met de kwaliteitsmanager zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de sessies. De kwaliteitsmanager maakt in overleg met de proceshouders een sessieschema. In dit schema wordt aangegeven:

- § Over welk proces het gaat.
- § Welke onderwerpen er worden besproken.
- § Wat de verantwoordelijkheden van de proceshouder zijn.
- § Wat verandert er voor de proceshouder.
- § Welke corrigerende maatregelen neemt de proceshouder, indien er ingegrepen moet worden.

§ Een overige processessie

In deze sessie wordt het belang uitgelegd van de andere processen in het kwaliteitssysteem en de relatie tussen het eigen proces en de andere processen. De proceshouders in samenwerking met de kwaliteitsmanager zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de sessies. Tijdens deze sessie vindt tevens een afstemming plaats van de uit te voeren taken tussen de verschillende proceshouders. In deze sessie wordt daarnaast nagegaan of de medewerkers het doel, de inhoud en de werking van het kwaliteitssysteem hebben begrepen. Dit is de laatste fase voordat er wordt overgegaan tot de implementatie.

Implementatiefase

De implementatiefase houdt het invoeren van de nieuwe processen in. Zoals volgt uit het rationele model volgt deze fase pas wanneer de voorbereidende fase is afgerond. Indien de medewerkers het kwaliteitssysteem hebben begrepen wordt overgegaan tot het implementeren van het kwaliteitssysteem. Daarnaast zal er gewerkt gaan worden volgens de nieuwe procedures. Hiervoor is een periode van ongeveer zes maanden uitgetrokken.

Evaluatiefase

Dit is een zeer belangrijke fase in het proces om te komen tot een effectief kwaliteitsmanagementsysteem. Het management moet veel aandacht besteden aan de resultaten om er zeker van te zijn dat het kwaliteitsmanagement logisch en effectief is. Duidelijk moet worden of er witte vlekken zijn, onterechte aannames gedaan worden en of er moeilijke, ineffektieve of onpraktische stappen in zitten⁵¹. De evaluatie van het geïmplementeerde kwaliteitssysteem dient om na te gaan als voldaan wordt aan de in ISO 9001:2000 geformuleerde criteria. Deze vindt plaats door twee onafhankelijke reviews. Deze reviews dienen als controle; dit zijn een interne audit review en een externe audit. De laatstgenoemde zorgt voor de certificering.

§ Interne audit review

De interne audit komt tot stand op basis van een onafhankelijke beoordeling. De interne audit wordt verzorgd door de kwaliteitsmanager en door een vertegenwoordiger van de directie. Dit mag niet de onderdirecteur financiële administratie zijn, in verband met de belangen in het proces. Tijdens de Implementatie fase van het kwaliteitssysteem zal dit Auditteam zonodig aangevuld en in elk geval getraind worden. Dit om ervoor te zorgen dat het team op de hoogte is van de te doorlopen procedures.

§ Externe audit

⁵¹ NEN-EN-ISO 9001:2000 Kwaliteitsmanagement, *Internationale norm ISO 9001:2000*, 2000



De externe audit wordt uitgevoerd door Poly Formis Consultants en door een door de Raad voor Accreditatie erkende certificerende instelling. De organisatie komt over vanuit Nederland, omdat in Suriname dergelijke organisaties ontbreken. Na het uitvoeren van de externe audit, kunnen er door de gecertificeerde instelling punten tot verbetering worden aangedragen. Het verhelpen van verbeterpunten leidt over het algemeen tot certificering.

Procesverbeteringsfase

Dit is de laatste fase van het implementatieplan. Deze fase volgt uit de evaluatiefase. Wanneer blijkt dat het kwaliteitsmanagementsysteem niet volledig voldoet aan de eisen van de ISO-certificering zullen er aanpassingen moeten volgen. Daarnaast is een kwaliteitsmanagementsysteem gericht op continue verbetering. Deze fase zal dan ook aanleiding geven tot het opnieuw doorlopen van de cyclus. De vier fasen van dit implementatieplan komen overeen met de Plan-Do-Check-Act cyclus van Deming. Het voortdurend doorlopen van deze cyclus geeft aanleiding tot continu verbeteren⁵². Het implementatieplan biedt dan ook het startpunt om te komen tot continue procesverbetering binnen de financiële administratie. Het oneindig cyclische proces illustreert het streven van een organisatie als geheel naar een volstrekt constante kwaliteit. Dit is het doel van een kwaliteitssysteem.

⁵² Deming, W.E., *Critical evaluations in business and management*

7.

Conclusies & aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk bevat mijn conclusies en aanbevelingen. Paragraaf 7.1 bevat de conclusies van mijn onderzoek. Hierin wordt antwoord gegeven op deelvragen en de hoofdvraag. In overleg met de directie van N.V. Consolidated Industries Corporation heb ik mijn aanbevelingen verdeeld in aanbevelingen geldend voor de gehele onderneming en aanbevelingen geldend voor de afdeling financiële administratie. Paragraaf 7.2 geeft dan ook de algemene aanbevelingen, paragraaf 7.3 zijn de specifiek gerichte aanbevelingen.

7.1 Conclusies onderzoek

Wat is het primaire proces waarmee N.V. Consolidated Industries Corporation zich bezighoudt en welke financiële resultaten worden hiermee bereikt?

N.V. Consolidated Industries Corporation is een productiebedrijf, dat zich bezighoudt met het vervaardigen van plastic flessen, vloeibare reinigingsmiddelen en waspoeder. Drie zeer uiteenlopende producten waarmee het op alle gebieden marktleider is op haar thuismarkt. De netto-omzet van het gehele bedrijf over 2007 bedroeg SRD 34.261.000. Dit was een stijging van SRD 3,9 miljoen in vergelijking met 2006. Dit komt neer op een nominale groei van ongeveer 13%. De nettowinst komt over 2007 neer op SRD 337.000. De nettowinst heeft een daling ondervonden van 24%. Dit is vooral het gevolg van stijgende grondstofprijzen en een hevige concurrentiestrijd met Unilever.

Wat verstaat ISO onder een kwaliteitsmanagementsysteem?

Onder kwaliteitsmanagementsysteem wordt verstaan: "Het samenspel van maatregelen die worden genomen om kwaliteit te kunnen leveren, de voorwaarden waaronder dat gebeurt en de organisatie van het kwaliteitsbeleid"⁵³. Het betreft een systeem dat de kwaliteit van producten moet waarborgen en een manier om de kwaliteit van de geleverde producten inzichtelijk en toetsbaar te maken⁵⁴. ISO 9000 is een richtlijn die een beschrijving geeft van de grondbeginselen van een kwaliteitsmanagementsysteem. ISO 9001 specificeert eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem. Deze eis biedt aan organisaties een handvat om te komen tot een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem, dat is ingericht naar de wensen van de eigen organisatie. ISO 9004 geeft richtlijnen die zowel de doeltreffendheid als de doelmatigheid van kwaliteitssystemen in aanmerking nemen. Op basis van deze certificering is voor klanten en het bedrijf duidelijk dat de organisatie op een gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement doet. Dit houdt in zorg, beheersing en borgen.

Welke bijdrage kan ISO leveren voor N.V. Consolidated Industries Corporation, om de procedures binnen de financiële administratie efficiënter in te richten?

Het uitvoeren van kwaliteitsverbetering vergt een gestructureerde aanpak, waarbij organisatie, plannen, meten en herzien van verbeteringsactiviteiten aan de orde dienen te komen⁵⁵. De ISO 9000- richtlijnen komen ook met een aantal basisconcepten met betrekking tot

⁵³ Walburg, J.A., *Integrale kwaliteit in de Gezondheidszorg: van inspecteren naar leren*, 1997

⁵⁴ Casparie, A.F., *Handboek Kwaliteit van Zorg*, 1993

⁵⁵ ir. Pot, M.C., *Kwaliteitsmanagement in beeld*, 1993



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

kwakiteitsverbetering. Een van die begrippen is dat er een continue activiteit dient te zijn die erop gericht is een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Processen dienen continu geëvalueerd te worden en zo nodig te worden aangepast. Na evaluatie blijkt dat er aantal functies overbodig of sterk verouderd zijn. Met andere woorden de financiële administratie kan efficiënter worden ingericht. De inrichting die mogelijk is bestaat uit een vijftal functies, in vergelijking tot negen nu.

Welke kostenbesparingen zijn er mogelijk voor de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation na het invoeren van werkmethodes volgens ISO?

Er zijn grote kostenvoordelen te realiseren voor N.V. CIC wanneer het gaat werken volgens ISO procedures. Wanneer er een kostenvergelijking wordt gemaakt komt naar voren dat het optimaliseren van de financiële administratie een kostenvoordeel met zich meebrengt van SRD 13,488.00. Dit is 28,5% van het totaal. Om te komen tot een vernieuwde inrichting van de financiële administratie zal er een reorganisatie traject moeten worden ingezet. In dit onderzoek besteed ik hier verder geen aandacht aan. Het betekent een kostenvergelijking op basis van de huidige situatie vergeleken met de meest gunstige vorm.

Hoe kunnen de nieuwe werkwijzen binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation geïmplementeerd worden?

Het is van belang dat de implementatie van het kwaliteitssysteem voor de boekhoudafdeling zodanig wordt gepland dat alle medewerkers geïnformeerd worden over het doel en de opzet van het systeem en dat zij hun rol volledig begrijpen, en ernaar handelen⁵⁶. Voor de implementatie is een implementatieplan opgezet waarin is gekozen voor een rationele benadering. Het startpunt is de voorbereidende fase. Het doel is ervoor zorgen dat de verandering een structurele plaats krijgt in het handelen van de werknemers⁵⁷. Na de voorbereidende fase bevat het implementatieplan een implementatiefase, een evaluatiefase en een procesverbeteringsfase. Deze vier fases moeten ertoe leiden dat de financiële administratie gaat werken volgens de nieuwe werkwijze.

Hoe kan N.V. Consolidated Industries Corporation ervoor zorgen dat de financiële administratie in een proces komt van continue verbetering?

Een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem is het systematisch en continu werken aan het verbeteren en handhaven van de kwaliteit. In dit onderzoek ben ik ingegaan op de Plan-Do-Check-Act cyclus van "Deming". Het doorlopen van de cyclus zorgt voor continu verbeteren van processen. In het implementatieplan zijn deze vier fases opgenomen. Het doorlopen van deze fasen zorgt ervoor dat de cyclus gestart wordt en biedt aanknopingspunten om het systeem in te zetten van continue verbetering.

Welke veranderingen dienen te worden bewerkstelligd binnen de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation om te komen tot de meest effectieve en efficiënte werkwijze binnen de kaders van een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan ISO 9001?

Dit onderzoek heeft twee pijlers, het invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem en het optimaliseren van het proces binnen de kaders van dit kwaliteitsmanagementsysteem. Om te komen tot optimalisatie en dus de meest effectieve en efficiënte werkwijze, dient als eerste gewerkt te gaan worden volgens de procedures voorgeschreven in het proceshandboek. Het proceshandboek is opgesteld binnen de kaders van de ISO-normen, waardoor dit voldoet aan de ISO-9001 eisen.

De tweede pijler, het optimaliseren van het proces volgt uit een belangrijk onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem. Dit onderdeel is het systematisch en continu werken aan het

⁵⁶ Kwaliteitshandboek N.V. Consolidated Industries Corporation

⁵⁷ Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*, 2000



verbeteren en handhaven van de kwaliteit. Dit is erop gericht op een steeds grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van de processen te bereiken. Processen en functies dienen geëvalueerd te worden en zonodig aangepast. Wanneer processen niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd dienen ze te worden geschrapt. Dit zorgt voor efficiëntie en het verhogen van de effectiviteit. Invoering van kwaliteitsmanagement volgens ISO zal dus leiden tot grotere efficiëntie.

7.2 Aanbevelingen voor de algemene bedrijfsvoering

Dit overzicht van de aanbevelingen voor de algemene bedrijfsvoering is er enkel op gericht om een overzicht te geven van de belangrijkste dingen die mij tijdens mijn stage zijn opgevallen. Dit zijn vaak zaken die tot de verbazing spreken omdat wij er in Nederland een andere manier van werken voor hebben of dat het anders geregeld is. Deze aanbevelingen volgen dus niet uit mijn onderzoek.

- § Binnen de huidige situatie wordt N.V. CIC beschouwd als een vaderfiguur. N.V. CIC dient te zorgen voor zijn werknemers. Dit betekent dat binnen CIC ontslag nauwelijks voorkomt, mensen worden geholpen met het afsluiten van leningen of hypotheek, overwerk wordt in ruime mate goedgekeurd, mensen worden niet verantwoordelijk gesteld voor hun fouten etc.. Naar mijn mening is N.V. CIC te veel bezig met het vervullen van deze sociale rol. Nu is er een wezenlijk verschil tussen de Surinaamse en de Nederlandse samenleving, maar wanneer CIC een internationale rol wil spelen, en hiertoe worden ze gedwongen, zal het moeten komen tot een professionelere bedrijfsvoering.
- § N.V. Consolidated Industries Corporation richt zich in steeds grotere mate op het exporteren van haar producten naar het buitenland. Zoals blijkt in hoofdstuk 1 is Trinidad & Tobago hierin de belangrijkste buitenlandse markt. Daarnaast is CIC nu bezig de Jamaicaanse markt te veroveren. Mijn tweede aanbeveling luidt: wellicht de Nederlandse markt te betreden. Nederland kan naar mijn mening een grote afzetmarkt zijn voor producten van CIC. Zo hebben beide landen dezelfde taal, een gemeenschappelijk verleden en zijn er veel Surinamers in Nederland bekend met de producten van CIC.
- § Mijn laatste aanbeveling in het belang van de algemene bedrijfsvoering richt zich op de structuur van de onderneming. Binnen de huidige structuur van de onderneming geldt N.V. Consolidated Industries Corporation als een onderneming, die verschillende activiteiten heeft, te noemen: vloeibaar, waspoeder en plastics. Dit houdt in dat de financiële resultaten worden gepresenteerd voor de gehele onderneming en niet voor elke activiteit apart. Het gevolg is dat het niet te achterhalen is hoe rendabel elke activiteit precies is. Mijn laatste aanbeveling zou dan ook zijn een holding op te richten en de drie activiteiten onder te brengen in drie dochterondernemingen: CIC- waspoeder, CIC plastics, en CIC vloeibaar. Bijlage 8 geeft een overzicht van de aanbevolen situatie. In Nederland zijn er tal van voorbeelden te noemen van ondernemingen die hun activiteiten opsplitsen en financiële prestaties geven van activiteiten specifiek. Een bedrijf als voorbeeld is Akzo Nobel⁵⁸.

7.3 Aanbevelingen voor de financiële administratie

De aanbevelingen geldend voor de financiële administratie zijn wel aanbevelingen die volgen uit mijn onderzoek. De aanbevelingen zijn hoofdzakelijk gericht op het reorganiseren van de afdeling

⁵⁸ www.akzonobel.com/nl/



en sluiten daarom aan op paragraaf 5.2 van dit onderzoek. Dit is een samenvatting van de aanbevelingen.

- § Binnen de financiële administratie bestaat een grote overlap in controlerende posities. De huidige inrichting van de afdeling telt drie controlerende functies. Die van de onderdirecteur financiële administratie, de manager financiële administratie en de hoofdboekhouder. Mijn aanbeveling is het samenvoegen van de managersfunctie met die van de hoofdboekhouder. De manager financiële administratie heeft weinig toegevoegde waarde binnen het proces. Taken zijn geautomatiseerd, waardoor beide functies geen volledige dagtaak zijn. Verder dient de manager een ondersteunende rol te spelen binnen een afdeling⁵⁹. Hiervan is in de huidige opzet geen sprake.
- § De functies debiteurenbeheer en crediteurenbeheer zijn binnen de huidige situatie twee functies. Deze twee functies zijn complementair aan elkaar. Hierdoor is het eenvoudig deze twee functies samen te voegen tot een. De functie crediteurenbeheer wordt binnen de huidige situatie gesplitst in twee functies. Samenvoegen tot een verschaft meer overzicht en efficiëntie. De functie debiteurenbeheer bevat nog veel achterhaalde procedures. Hoewel er al lang geautomatiseerde handelingen voor bestaan gebeuren handelingen nog handmatig.
- § De functies voorraadadministratie en loonadministratie zijn onder te brengen in een functie. De loonadministratie is verdeeld over drie functies. Dit verschaft weinig overzicht. Verder is de loonadministratie geen 40 uur vullende taak. De voorraadadministratie is vooral bezig met het invoeren van productieoverzichten. Dit is geen taak van de administratie, maar van de productie. Deze taak zal ook binnenkort overgenomen worden door de productieafdeling, waardoor er nog weinig in de weg staat om deze functies samen te voegen.
- § Incasso is niet een van de kerntaken van een producent van waspoeder, plastics en vloeibare reinigingsmiddelen. Het is dan ook zinvol te onderzoeken of er mogelijkheden bestaan de incasso uit te besteden. Daarnaast is de incassoloper een veredelde koeriersdienst. Dit is louter om een volledige dagtaak te vullen. Hiervoor zijn alternatieven mogelijk.
- § De laatste aanbeveling is het opheffen van de kassiersfunctie op termijn. Dit is onder andere afhankelijk van externe factoren. Veel betalingen in Suriname geschieden nog contant. Dit is door de onderneming moeilijk te beïnvloeden. De tijd zal moeten uitwijzen of Suriname overgaat op het betalen per bank. Het is aan CIC alert te reageren en de functie van de kassier nogmaals te analyseren.

Deze aanbevelingen zitten verwerkt in het proceshandboek dat is te vinden in bijlage 11. Het inrichten van de financiële administratie beschreven in dit handboek zal resulteren in ISO-certificering van de financiële administratie en dus substantiële besparingen in de operationele kosten van de afdeling.

⁵⁹ Daft R.L., *Organization Theory and Design*, 2000

8.

Reflectie

In dit hoofdstuk vervolgt tenslotte de reflectie op mijn bacheloronderzoek. In deze reflectie zal ik ingaan op het theoretisch kader, de onderzoeksaanpak en de resultaten.

Ten aanzien van de gehanteerde methoden en technieken kunnen enkele kritische kantekeningen worden geplaatst. De kantekeningen hebben vooral betrekking op de betrouwbaarheid, validiteit en reikwijdte van dit onderzoek. Het zijn kantelingen die hoofdzakelijk bedoeld zijn om aan te geven dat de onderzoeksresultaten met voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden.

Ten eerste gaat het binnen mijn onderzoek over een bestaande techniek die ontwikkeld is op basis van Nederlandse wet- en regelgeving. De ISO normen zijn opgesteld door het Nederlands Normalisatie Instituut, de NEN. Suriname heeft zijn eigen wet- en regelgeving waarbinnen de ISO-normen geïmplementeerd dienen te worden. Omdat Suriname een niet volledig lid is van de ISO organisatie. Vanwege het verschil dienen de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

De opzet van dit onderzoek heeft gevolgen voor de reikwijdte van de conclusies. Er is in dit onderzoek gekozen voor een specifiek geval, waardoor er beperkte mogelijkheden zijn om de resultaten te generaliseren. Op basis van de situatie bij N.V. Consolidated Industries Corporation is het niet mogelijk een generalisatie te doen naar andere ondernemingen. De resultaten zijn dus uitsluitend bedoeld voor de financiële administratie van N.V. Consolidated Industries Corporation.

Een andere beperking van het onderzoek hangt samen met het aantal respondenten. Aan dit onderzoek hebben in totaal twaalf mensen meegewerkt. De negen mensen van de financiële administratie, de directie en de kwaliteitsmanager. Omdat er negen mensen van dezelfde afdeling zijn opgenomen in de onderzoekspopulatie, komt het de betrouwbaarheid, in wetenschappelijke zin, van de gegevens niet ten goede. Doordat het onderzoek uitsluitend betrekking heeft op de financiële afdeling is het niet relevant geweest mensen van andere afdelingen te betrekken.

Zoals al eerder is aangegeven wordt in de kostenanalyse uitgegaan van de meest gunstige situatie die bereikt kan worden. Hierop is het kostenvoordeel van 28,5% gebaseerd. Het volledig doorvoeren van alle veranderingen zal echter veel tijd in beslag nemen en zorgen voor extra kosten. Het is dus niet aannemelijk dat dit kostenvoordeel snel gehaald zal worden.

Een ander relevant punt als kanttekening bij de resultaten is het samenvoegen van functies. Er bestaat geen theorie over de optimale inrichting van een financiële administratie voor een bedrijf van rond de 120 werknemers. Dit betekent dat een bedrijf zelf invulling dient te geven aan de inrichting van deze afdeling. Dit kan voor elke onderneming verschillend zijn. In dit onderzoek heb ik dan ook gebruik gemaakt van de observatie voor de inventarisatie van de functieomschrijving. Het gaat hier om de functies van crediteuren en debiteurenbeheer, en om de functies voorraadadministratie en salarisadministratie.



Referenties

- Baarda, D.B., & de Goede, M.P.M., *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Stenfert Kroese., 1997
- Boardman, A.E., *Costs-benefits analysis: componenten en praktijk*, 2^e editie, Prentice Hall, 2000
- Bosman, J. Kamermans, M. Schijf, M., *AO en kwaliteit; een integrale aanpak*, Wolters Kluwer, Groningen, 2001
- Casparie, A.F. *Handboek Kwaliteit van Zorg*. Utrecht: De Tijdstroom, 1993
- Daft R.L., *Organization Theory and Design*, 6th edition, West Publishing Company, Minneapolis 2000
- Dale, van; Groot woordenboek der Nederlandse taal, Martinus Nijhoff 's-Gravenhage, 2004.
- Deming, W.E., *Critical evaluations in business and management*, 1950
- Emans, B.J.M., Bouwmeester A.M.A., *Backstage beïnvloedingsgedrag van organisatieadviseurs*. In: Gedrag en Organisatie 10, 6, p. 345-356, 1997
- Feringa, W.J., Piest, E., Ritsema, H.A., *Kwaliteitsmanagement*, Wolters-Noordhoff Groningen, 1991
- Harteloh, P.P.M. & A.F. Casparie., *Kwaliteit van zorg: van een zorginhoudelijke benadering naar een bedrijfskundige aanpak*. Maarssen, Elsevier, 1998
- Heer, A. de, C.T.B. Ahaus, *ISO-9000-serie en kwaliteithandboek*. Deventer, Kluwer, 1^e druk, 2^e oplage, 1992.
- Hulscher, M. et al. *Effectieve implementatie: Theorieën en strategieën*. Den Haag: Zon, 2000.
- Incassobureau de Keizer, Suriname
- Jorissen, H.J., Handleiding Kwaliteitsmanagement, 1^e druk, Lemma, 2002
- Kotter J.P., *Why transformation effort fail*, Harvard Business Review, Vol. 73 No. 2 pp. 59-76, 1995
- Kamermans, M., Pileri, E., *Administratieve organisatie II*, Kluwer, Groningen, 1998
- Leidelmeijer, M., Vrijhof, H., *Intergrale kwaliteit, een veranderkundige methode voor kwaliteitsverbetering*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1993
- NEN-EN-ISO 9001:2000 Kwaliteitmanagement, *Internationale norm ISO 9001:2000*, 2000
- Oever van den, J.J.B., Noordam, P.G., *Handen & voeten aan de administratieve organisatie: vastleggen gericht op analyse, ontwerp en beheersing*, Kluwer, Hilversum, 1999
- Pahl, G. & Beitz, W. *Engineering design, a systematic approach*, second edition, Londen, Springer, 1996
- Rampersad, *Total Quality Management*, 2000.



Invoering kwaliteitssysteem N.V. Consolidated Industries Corporation

Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T., *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, 2002

Starreveld, R.W., van Leeuwen, O.C., van Nimwegen, H, *Bestuurlijke informatievoorziening 4^e editie*, Wolters-Noordhoff Groningen, 2004

Tarieven Surpost 2008 (*Surinaamse postbezorging*)

Walburg, J.A. 1997. *Integrale kwaliteit in de Gezondheidszorg: van inspecteren naar leren*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.

Website: N.V. Consolidated Industries Corporation, Suriname, maart 2008
<http://www.cicsur.com>

Website: Resolit, (n.d.) informatie over de Deming-cirkel, juli 2008.
<http://www.resolit.nl/nl/thema/informatiemanagement/deaanpakvanresolit/>

Website: Centraal Plan Bureau, CPB, juli 2008
<http://www.cpb.nl>

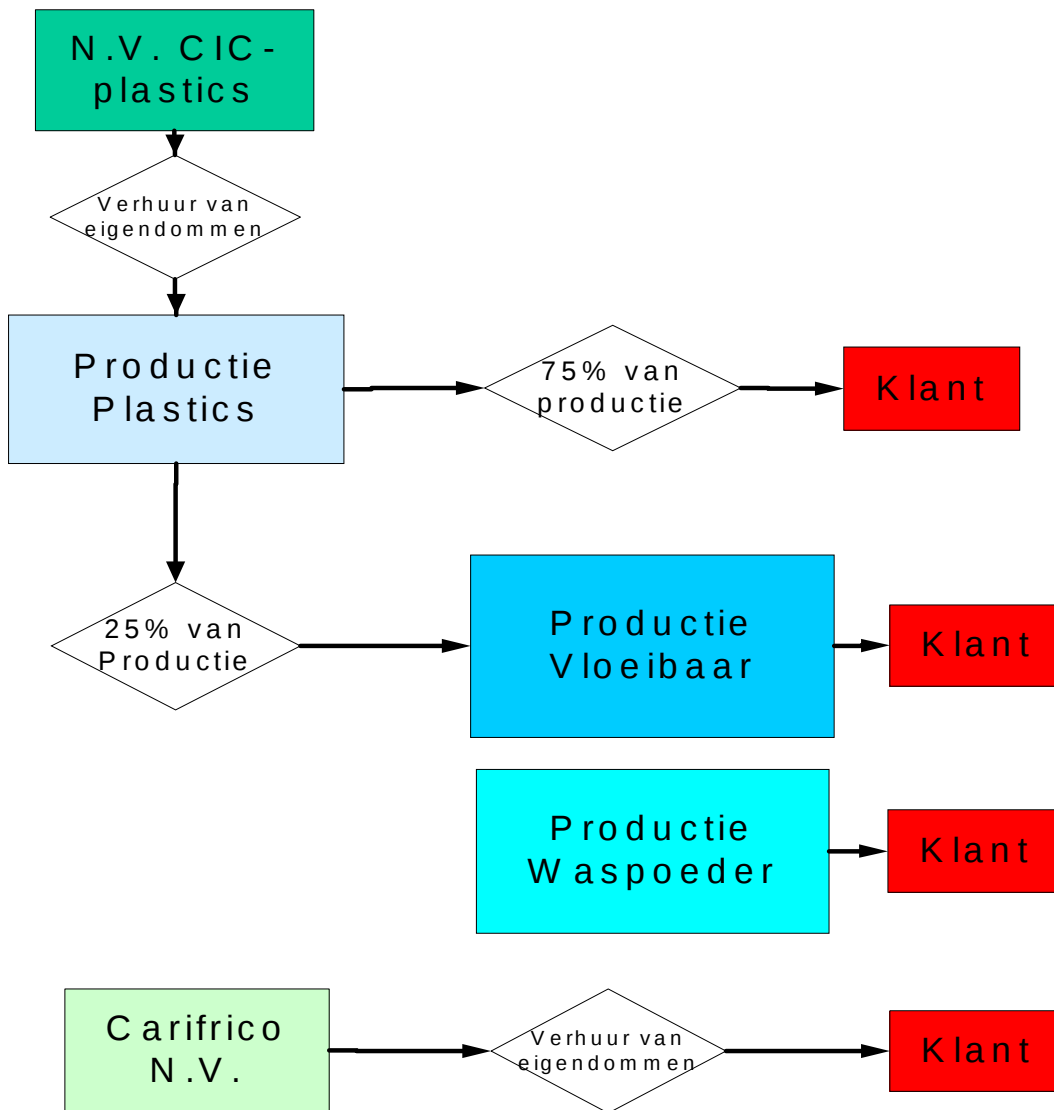


Bijlagen

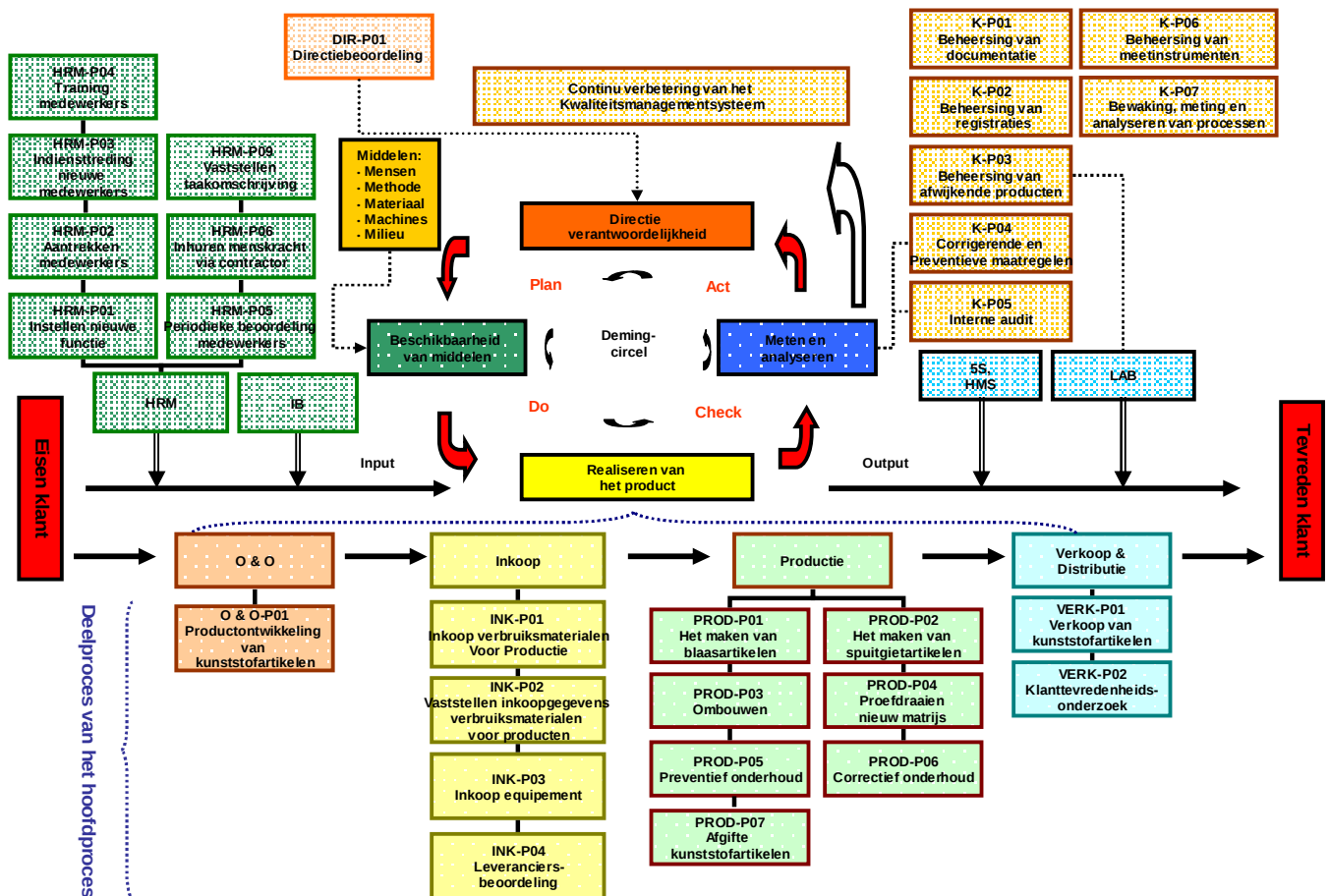
Overzicht bijlagen:

Bijlage 1: Overzicht van N.V. Consolidated Industries Corporation (inclusief de 2 dochterondernemingen Carifrico en N.V. CIC-plastics).....	46
Bijlage 2: Overzicht van het primaire proces van N.V. Consolidated Industries Corporation, met daarbij de ondersteunende processen. De ondersteunende processen worden weergegeven boven het primaire proces.	47
Bijlage 4: Ontwikkeling groei van omzet en kosten* bij N.V. Consolidated Industries Corporation, met daarbij de ontwikkeling van de inflatie in Suriname** (ABS Suriname) voor de jaren 2001-2007	49
Bijlage 5: Ontwikkeling van bedrijfsresultaat, winst voor belastingen en de winst na belastingen* voor de jaren 2001-2007, daarna de winstmarge ontwikkeling over dezelfde periode**.....	50
Bijlage 6: Gehouden participerende observatie met datums, namen, functies en procedures van betreffende personen.....	51
Bijlage 7: De belangrijkste sheets uit afsluitende presentatie van bacheloronderzoek bij N.V. Consolidated Industries Corporation.	52
Bijlage 8: Een overzicht van de aanbevolen structuur voor N.V. Consolidated Industries Corporation.	54
Bijlage 9: twee benaderingen van implementatie (Hulscher e.a., 2000)	55
Bijlage 10: Het proceshandboek	56
Bijlage 11: Het proceshandboek voor de aanbevolen situatie van de financiële administratie	57

Bijlage 1: Overzicht van N.V. Consolidated Industries Corporation (inclusief de 2 dochterondernemingen Carifrico en N.V. CIC-plastics)



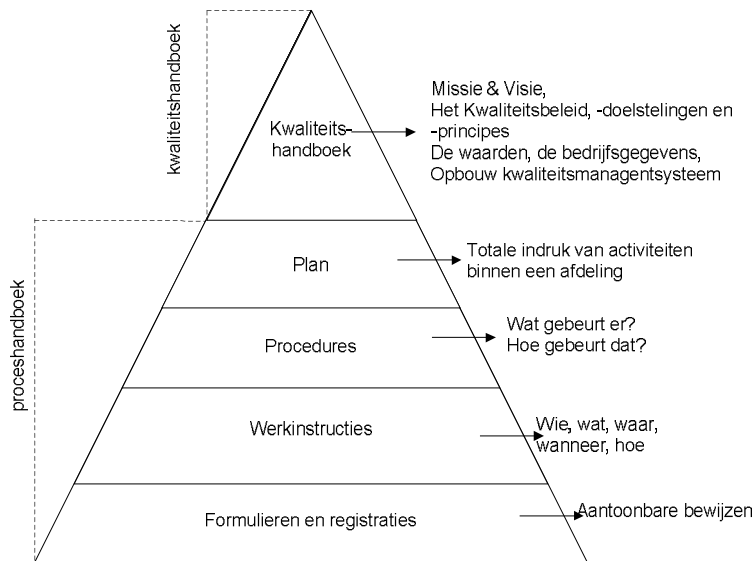
Bijlage 2: Overzicht van het primaire proces van N.V. Consolidated Industries Corporation, met daarbij de ondersteunende processen. De ondersteunende processen worden weergegeven boven het primaire proces.



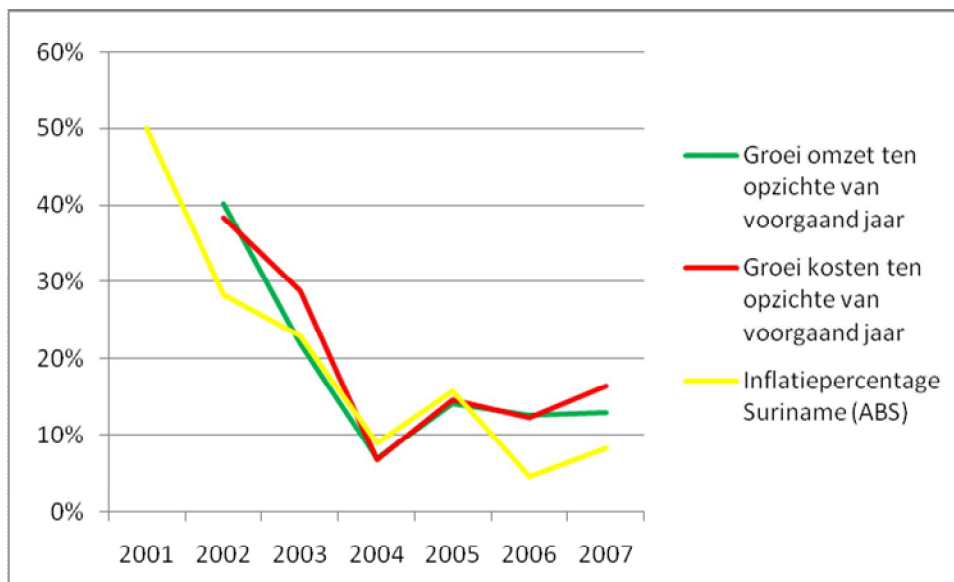
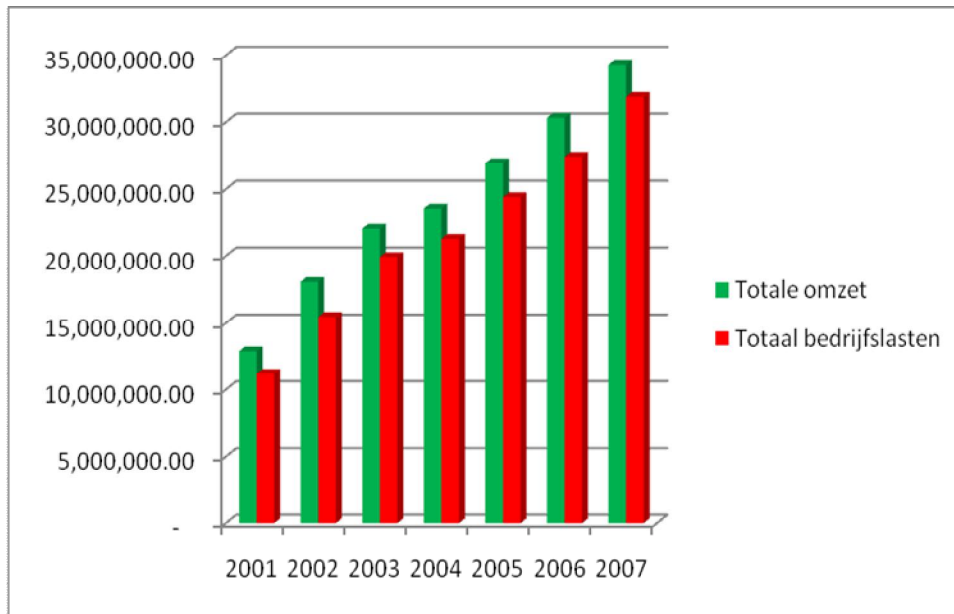
In deze bijlage is het primaire proces weergegeven als onderdeel van het realiseren van het product. De eisen van klanten worden omgezet in producten. Dit moet leiden tot een tevreden klant. De eisen-afdeling, het Informatiebeheer, Health and Safety en het Laboratorium gelden als ondersteunende afdelingen van het primaire proces. De financiële administratie geldt als een alomvattend proces dat betrokkenheid heeft met alle afdelingen.



Bijlage 3: Opzet kwaliteitssysteem; kwaliteitshandboek en proceshandboek



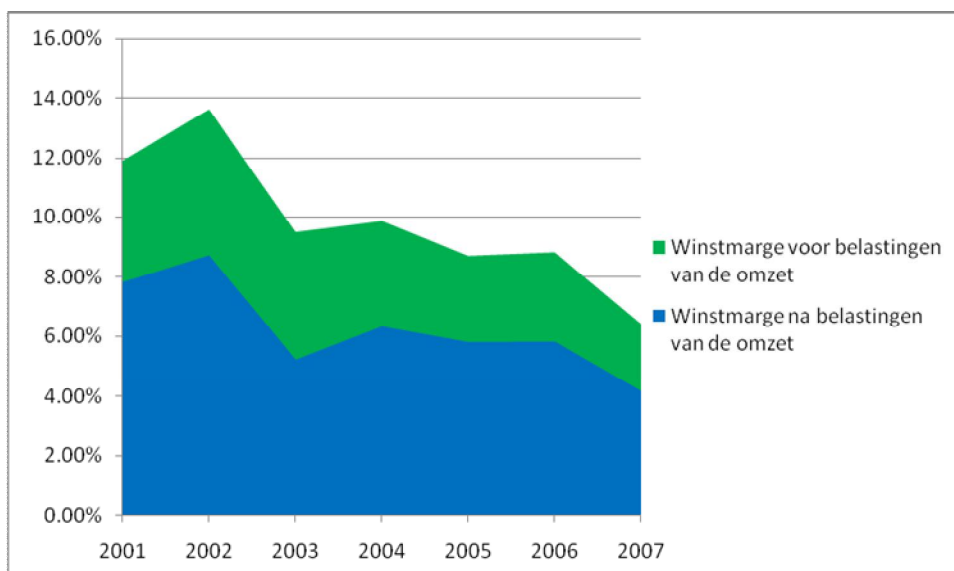
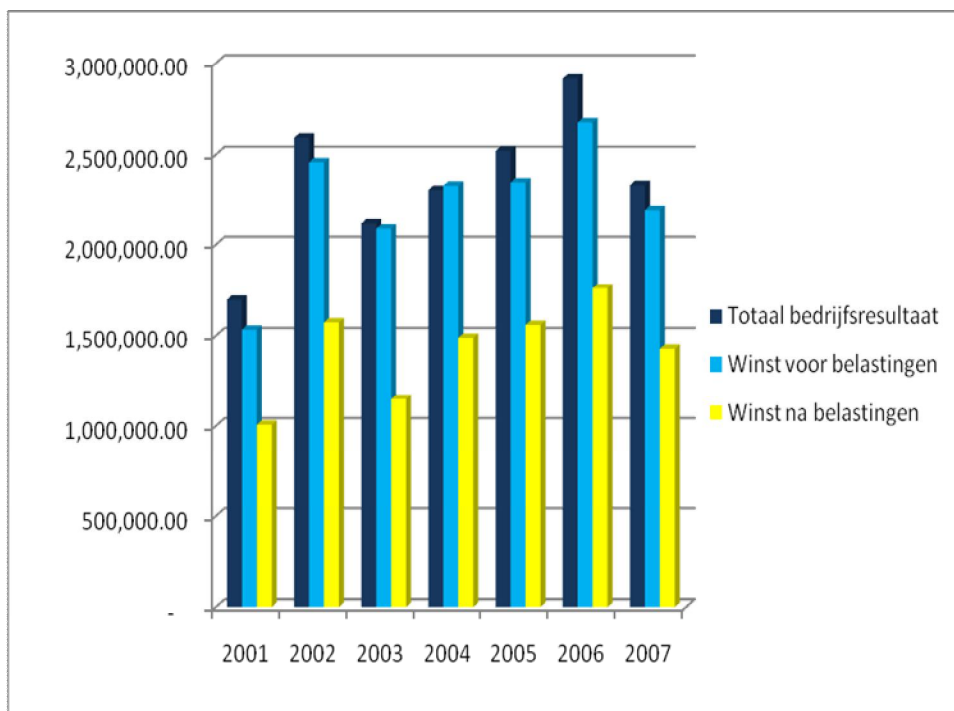
Bijlage 4: Ontwikkeling groei van omzet en kosten bij N.V. Consolidated Industries Corporation, met daarbij de ontwikkeling van de inflatie in Suriname** (ABS Suriname) voor de jaren 2001-2007*



* bedragen in Surinaamse dollar (SRD)

** in procenten

Bijlage 5: Ontwikkeling van bedrijfsresultaat, winst voor belastingen en de winst na belastingen voor de jaren 2001-2007, daarna de winstmarge ontwikkeling over dezelfde periode**.*



* bedragen in Surinaamse dollar (SRD)

** in procenten



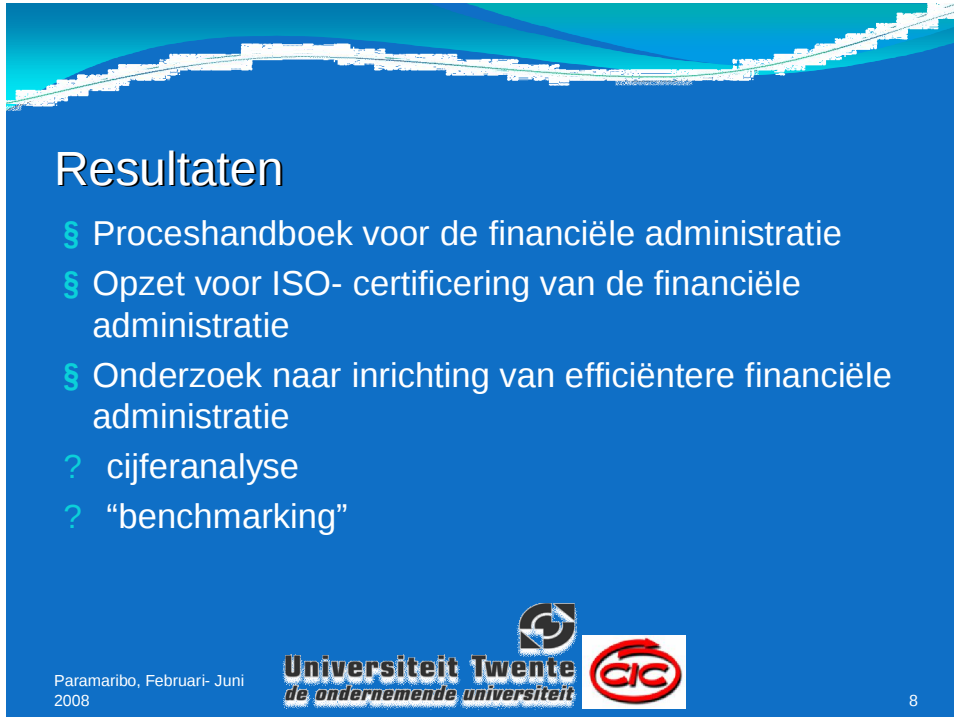
Bijlage 6: Gehouden participerende observatie met datums, namen, functies en procedures van betreffende personen

Datum	Naam	Functie	Procedure
Do. 21-feb. 2008	Mw. Akloe	Voorraadadministrateur	FA-P02
Wo. 27-feb. 2008	Dhr. Greb	Crediteurenbeheer	FA-P03
Di. 11-mrt. 2008	Dhr. Sewradj	Debiteurenbeheer	FA-P04
Di 25-mrt. 2008	Dhr. Djaliman	Salaris-/loonadminstrateur	FA-P01
Vr. 28-mrt. 2008	Dhr. Tulp	Hoofdboekhouder	FA-P05
Vr. 04-apr. 2008	Dhr. Chin	Kassier	FA-P06
Ma. 14-apr. 2008	Dhr. Huiswoud	Incassoloper	FA-P07
Wo. 23-apr. 2008	Dhr. Cheuk-A-lam	Manager Financiële Administratie	FA-P08
Ma. 05-mei 2008	Dhr. Pocorni	Onderdirecteur Financiële Administratie	FA-P09



Bijlage 7: De belangrijkste sheets uit afsluitende presentatie van bacheloronderzoek bij N.V. Consolidated Industries Corporation.

Deze presentatie heb ik in drievoud uitgevoerd. De eerste uitvoering van de presentatie was op maandag 19 mei voor de directie van N.V. CIC. Op woensdag 21 mei heb ik de presentatie als eerste gehouden voor directie en stafleden. Daaropvolgend voor de werknemers van de financiële administratie.



Resultaten

- § Proceshandboek voor de financiële administratie
- § Opzet voor ISO- certificering van de financiële administratie
- § Onderzoek naar inrichting van efficiëntere financiële administratie
- ? cijferanalyse
- ? "benchmarking"

Paramaribo, Februari- Juni 2008

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



8

Aanbevelingen ten aanzien van algemene bedrijfsvoering

- § In de huidige situatie wordt CIC beschouwd als vader; de werknemers als zijn kinderen.
- ? Misbruik wordt in de hand gewerkt
- ? Komen tot professionelere bedrijfsvoering
- § Mogelijkheid tot exporteren van CIC producten naar Nederland
- ? Stageopdracht
- ? Grote bekendheid Witboi in Nederland
- ? Evt. mogelijkheid tot gebruikmaking 'buurvrouw reclame'

Paramaribo, Februari- Juni 2008

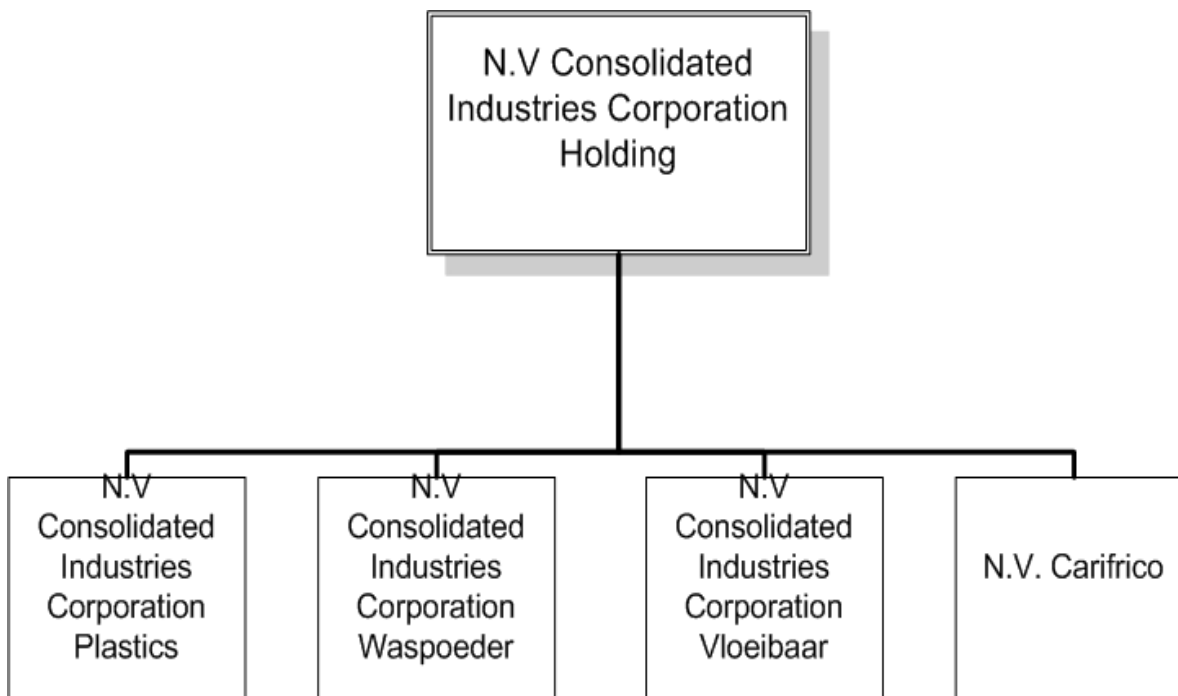
Concluderend: ten aanzien van de financiële administratie

- § Van 9 functies naar 5 functies
 - § Functie hoofdboekhouder & manager financiële administratie samenvoegen
 - § Functie debiteurenbeheer en crediteurenbeheer samenvoegen
 - § Functie loonadministratie schrappen en onderbrengen bij voorraadadministrateur
 - § Uitbesteden van incasso
 - § Op termijn kassiersfunctie opheffen; afhankelijk van externe factoren

Paramaribo, Februari- Juni 2008



Bijlage 8: Een overzicht van de aanbevolen structuur voor N.V. Consolidated Industries Corporation.





Bijlage 9: twee benaderingen van implementatie (Hulscher e.a., 2000)

Rationele benadering	Participatie benadering
implementatie verloopt lineair	implementatie verloopt incrementeel
duidelijk startpunt van implementatie	onduidelijk startpunt
aangestuurd van bovenaf	aangestuurd vanuit praktijk
gedreven door aanbod van technologie	gedreven door behoeften aan technologie
vaak positief ten aanzien van vernieuwing	neutraal ten aanzien van vernieuwing
geen aandacht voor diversiteit behoeften in praktijk	geen aandacht voor invloed van macro processen, kans op implementatie van sub-optimale technologie



Bijlage 10: Het proceshandboek

Proceshandboek financiële administratie N.V. Consolidated Industries Corporation



Goedgekeurd door	Directieverantwoordelijke
Handtekening	
Datum goedgekeurd	15-5-08
Versie nummer	001
NEN-EN-ISO9001-2000 NORM	Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen (ISO9001-2000)



Bijlage 11: Het proceshandboek voor de aanbevolen situatie van de financiële administratie

Proceshandboek aanbevolen financiële administratie N.V. Consolidated Industries Corporation



Goedgekeurd door	
Handtekening	
Datum goedgekeurd	
Versie nummer	001
NEN-EN-ISO9001-2000 NORM	Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen (ISO9001-2000)