**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgaven**

**Hoofdstuk 1**

**Opgave 1**

1. Elke organisatie (of het nu een ziekenhuis, sportvereniging, supermarkt of politieke partij is) heeft een bepaalde eigen identiteit. De eigen identiteit wordt ook wel de missie genoemd. De missie geeft de zin van de eigen identiteit aan. In gewoon Nederlands: de missie zegt wat de organisatie wil zijn of ‘waar we voor gaan’.

In de missie wordt kwalitatief en soms enigszins filosofisch aangegeven wat de organisatie wil betekenen voor haar klanten, medewerkers, aandeelhouders of andere belanghebbenden. Ook maakt de missie duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties.

1. De Balanced Score Card is een instrument voor strategisch management, waarbij visie en strategie worden vertaald in meetbaar gereedschap. De onderneming vertaalt de strategie in meetbare doelstellingen op de volgende gebieden:

* het perspectief van de klant: ‘Hoe zien onze klanten ons?’
* het perspectief van interne processen: ‘Op welk gebied moeten wij de eigen prestaties verbeteren?’
* het financieel perspectief: ‘Hoe zien we eruit voor de aandeelhouders en andere financiers?’
* het perspectief van lerend vermogen en innovatie: ‘Kunnen we blijven verbeteren en groeien?’

1. Een KSF (ook wel Key Success Factor of Critical Success Factor) is een factor die ‘kritiek’ is voor een organisatie of project om haar missie te verwezenlijken. Deze factor bepaalt in sterke mate of een bepaalde doelstelling al dan niet wordt bereikt.
2. De onderneming formuleert voor iedere kritische succesfactor een norm, oftewel een prestatie-indicator. Een prestatie-indicator meet of de kwantificeerbare doelen van de organisatie worden gehaald. Om dit te meten wordt de prestatie-indicator gesteld tegen een bepaalde norm.
3. a. De formulering van een kritische succesfactor moet voldoen aan de eisen van ‘SMART’. In het artikel wordt de nadruk gelegd op de efficiency van het uitbesteden van de HRM-activiteiten. De kritische succesfactor zal geformuleerd moeten worden in één van de genoemde perspectieven.

Bij deze vraag zijn overigens meerdere antwoorden goed. Van belang is of de formulering ‘SMART’ is en of de kritische succesfactor in één van de perspectieven kan worden geplaatst.

b. De norm moet ook concreet zijn. Essentieel is dat de norm correspondeert met de ‘SMART-geformuleerde’ kritische succesfactor.

1. Het uitbesteden van de HRM-activiteiten aan een shared service center in een grote onderneming zal ertoe leiden dat de afzonderlijke HRM-afdelingen worden samengevoegd. De inrichting van een shared service center kan een goede stap zijn in de richting van de realisatie van de strategie van een onderneming. Het meten van de strategie kan plaatsvinden aan de hand van de Balanced Score Card. In dit verband zijn de volgende perspectieven belangrijk:

* het klantenperspectief; door de inschakeling van een shared service center kan de dienstverlening aan de medewerkers (de interne klanten) worden verbeterd doordat meer deskundigheid kan worden verzameld;
* het financieel perspectief; concentratie van HRM-afdelingen kan leiden tot verlaging van de totale kosten. Men kan de dienstverlening efficiënter verzorgen;
* het perspectief van de interne processen; door de samenbundeling van activiteiten kan men zich makkelijker gaan specialiseren, waardoor eigen prestaties worden verbeterd;
* het innovatief perspectief; door de samenbundeling van activiteiten zijn er meer mogelijkheden voor het aanbieden van specifieke opleidingen aan de medewerkers, het bijhouden van vakkennis en het volgen van de laatste ontwikkelingen.

**Opgave 2**

1. Met behulp van de Balanced Score Card wil de leiding van de onderneming controleren of en in hoeverre het strategische beleid wordt gerealiseerd. Door het formuleren van doelstellingen in de vier perspectieven wil de onderneming ervoor zorgen dat een evenwichtige strategie wordt uitgevoerd.
2. Een kritische succesfactor is een activiteit die bepalend is voor het realiseren van het strategische beleid van de onderneming.
3. De onderneming uit de opgave heeft onder andere vier doelstellingen bepaald. Deze doelstellingen kunnen worden ingedeeld bij de volgende perspectieven:
4. financieel perspectief: de gemiddelde lonen mogen in 2016 niet meer stijgen dan 3,25% ten opzichte van 2015;
5. innovatieperspectief: een medewerker dient jaarlijks minimaal vier dagen scholing te volgen voor het bijhouden van de laatste ontwikkelingen;
6. financieel perspectief: het aantal afnemers moet groeien met 8% met een gemiddelde omzet van € 15.000 per nieuwe klant;
7. perspectief van interne processen: de tijd tussen het ontvangen van de opdracht en het afleveren van de bestelde producten mag maximaal 48 uur zijn (zaterdag en zondagen niet meegerekend).
8. Het SMART-principe wil zeggen dat een doelstelling haalbaar is en door iedereen ook als zodanig wordt geaccepteerd. De norm moet ook meetbaar zijn en iets zeggen over de prestatie-indicator. Tot slot is van belang dat een norm tijdgebonden is. In de loop van de tijd kan de norm veranderen, bijvoorbeeld door verbeterde technologie.

**Opgave 3**

In de beantwoording dienen de vier perspectieven van de balanced scorecard tot uiting te komen. Daarnaast dienen de kritische succesfactoren (met doelwaarde en huidige waarde) te worden gerangschikt naar de verschillende perspectieven:

* financieel perspectief;
* perspectief van de klant;
* perspectief innovatie/lerend vermogen;
* perspectief van interne processen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Financieel perspectief** | **Doelwaarde** | **Huidige waarde** |
| * omzet | > € 10,0 miljoen | € 10,2 miljoen |
| * inkoopwaarde omzet | < 40% | 43% |
| * salariskosten t.o.v. omzet | < 20% | 25% |
| **Perspectief van de klant** | **Doelwaarde** | **Huidige waarde** |
| * aantal klachten | < 10 | 23 |
| * klanttevredenheid | > 98% | 93% |
| * aantal retouren | < 20 | 45 |
| **Perspectief innovatie/lerend vermogen** | **Doelwaarde** | **Huidige waarde** |
| * tijd besteed aan opleiding | > 5 dagen | 2 dagen |
| * aantal nieuwe producten | > 4 | 3 |
| **Perspectief van interne processen** | **Doelwaarde** | **Huidige waarde** |
| * ziekteverzuim | < 5,0% | 6,4% |
| * R&D-projecten binnen planning | > 90% | 65% |