|  |  |
| --- | --- |
| 01LOGOFC | **NNK Managementsysteem Persoonscertificatie** |
| **Voorbeeld casus t.b.v. praktijkexamen NNK/EOQ Quality Manager Versie 2.2** | |

**Titel casus:** **Verbeteren volgens planning** Versie: 2.2

Hierna volgt de beschrijving van de casus. Ca. 30 minuten na de start is er een reflectiemoment van max. 10 minuten, waarin de leider in afwezigheid van de andere twee kandidaten met de beide examinatoren terugblikt op zijn eigen leermoment en reflectie geeft op zijn eigen gedrag met daarin:

1. De beweegredenen voor de gekozen aanpak
2. De wijze waarop met de groep omgegaan wordt
3. Wat het effect is van deze reflectie op het vervolg (leereffect)

Na 90 minuten dient de “leider” van het team de volgende resultaten m.b.v. maximaal 6 flipover-vellen aan de twee examinatoren te presenteren (max. 10 minuten). De overige leden van de groep zijn niet bij de presentatie aanwezig, die audiovisueel wordt opgenomen. Na de presentatie zullen de examinatoren de kandidaat vragen ter verduidelijking stellen (5 minuten). De presentatie, inclusief de beantwoording van de vragen, levert maximaal 10 van de 60 punten op.

De examinatoren beoordelen hierbij:

* de uitvoering (houding, oogcontact);
* de mate van overtuigen (zijn conclusies en aanbevelingen plausibel);
* het ontwerp van de flipovervellen (aantal, opbouw, leesbaarheid).

NB: U mag bij de uitwerking van de casus gebruikmaken van uw eigen computer, rekenmachine,   
 naslagwerken, normen, etc.

**Verwachte resultaten**

* Wat is uw aanpak van de voorgelegde situatie en waarom kiest u voor deze aanpak?   
  (Benut de juiste methoden om tot de meest optimale oplossing te komen)
* Hoe ziet uw implementatieplan eruit?   
  (Blijf realistisch in uw aanpak, en houd rekening met mogelijke consequenties voor het systeem en de impact op de procesketen)
* Wat is voor u het centrale dilemma in deze casus? Zijn er afgeleide dilemma’s?  
  (Zijn alle ingebrachte overwegingen opgenomen in uw advies m.b.t. het centrale dilemma? Waarom wel of niet?)

Deze uitwerking levert u maximaal 30 punten op.

Als u de leiding heeft over de groep dan wordt u door de twee examinatoren individueel beoordeeld op de wijze waarop u:

* de groep aanstuurt;
* taken verdeelt, coördineert en time management hanteert;
* de uitwerking structureert en het team vorm geeft;
* gebruik maakt van de competenties in de groep.

Het leidinggeven levert maximaal 20 punten op.

**Beschrijving Casus:** **Verbeteren volgens planning**

Lageman BV heeft als middelgrote civiel aannemer, circa 80 man in vaste dienst en circa 100 miljoen omzet, in samenwerking met het installatiebedrijf Klein BV en het architectenbureau Generatie Z, de aanbesteding gewonnen van de renovatie van 11 metrostations in Rotterdam. De aanneemsom is orde grootte 65 miljoen met een doorlooptijd van 2 jaar, er geldt een garantieperiode van een jaar na oplevering, in stand houding is geen onderdeel van het contract.

Lageman BV heeft de aanbesteding gewonnen door in de aanpak het leereffect expliciet mee te nemen: bij de renovatie van elk volgend station zullen procesverbeteringen worden geïmplementeerd.

De opdracht betreft de renovatie van de gebouwen: daken, wanden, roltrappen, installaties (omroep, elektronische informatieborden, camerabewaking, toegangsporten), bebording reizigersstromen, liften en toegangswegen. Opdrachtgever is de gemeente Rotterdam.

Binnen de gemeente is de technische expertise niet meer aanwezig, die is in afgelopen jaren weggeorganiseerd. Voor het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden is de gemeente nog op zoek naar een partij om aan uit te besteden. De Gemeente heeft daar TIS BV voor op het oog, een gespecialiseerd en onafhankelijk bureau.

In beginsel betreft het de herhaling van een generieke aanpak die per station specifiek wordt gemaakt. Na elke oplevering wordt een evaluatie uitgevoerd om de procesverbeteringen (ontwerp, werkvoorbereiding, uitvoering, oplevering) te definiëren. Het verdienmodel is erop gericht om de processen te optimaliseren en het steeds effectiever en efficiënter te gaan doen.

De aanbesteding is gewonnen op basis van de vormgeving, de ervaring in de combinatie die al eerder dergelijke opdrachten heeft uitgevoerd en de borging van de planning. In de planning die is ingediend bij de aanbesteding zijn alle buitengebruikstellingen van de metro “hard” opgenomen, voor alle stations en voor de totale doorlooptijd van het project. Op het niet realiseren van de planning (buitenbedrijfstellingen) staat een fors boetebeding.

Voor de realisatie van het project is de Projectdirecteur eindverantwoordelijk; het kernteam bestaat uit:

* Omgevingsmanager
* Technisch Manager Ontwerp
* Technisch Manager Uitvoering
* Contractmanager
* Manager Procesbeheersing
* Kwaliteitsmanager

Technisch (uitvoerings-) management heeft discipline gericht de projectleiders die ook de diverse onderaannemers aansturen.

U heeft de functie van kwaliteitsmanager en inmiddels is op koepelniveau het kwaliteitssysteem opgezet en beschreven in een projectmanagementplan, kwaliteitsmanagementplan en diverse deelplannen en procedures.

Het systeem heeft inmiddels de externe kwalificatie doorstaan (ISO 9001 – 2008 en VCA) zonder majors, het is mede gebaseerd op de onderliggende gecertificeerde systemen van de partners.

De implementatie is op papier afgerond.

Als kwaliteitsmanager beheert u het kwaliteitssysteem, voert u de interne audits uit, ziet toe op de management review en in deze situatie bent u ook verantwoordelijk voor de afwijkingenregistratie zowel v.w.b. inhoud als proces. Het tijdig registreren, het toewijzing van de verantwoordelijke (eigenaar), het opvolgen met beheersmaatregelen en het beoordelen van de effectiviteit van de beheersmaatregelen is een contractuele verplichting (in detail beschreven in het contract); de Opdrachtgever heeft leesrechten in het systeem.

Bovengenoemde invulling is tijdens de opstart ontstaan omdat Opdrachtgever groot belang hecht(te) aan een actueel en volledig afwijkingenregister en het centraal administreren de snelste oplossing bleek. Het registratiesysteem vereist toelichting en vaardigheid om effectief te kunnen benutten; pogingen om de projectleiders als verantwoordelijken voor de desbetreffende afwijkingen een meer actieve rol te laten spelen zijn mislukt met als argument de werkdruk. De projectdirecteur stuurt maximaal op het behalen van de planning.

Constatering is dat jouw inspanning ten behoeve van de afwijkingen is opgelopen tot 3 dagen per week zodat je aan veel zaken onvoldoende toekomt en geen van de projectleiders zit te wachten om tijd kwijt te raken aan het registreren en beoordelen van de afwijkingen; laat staan om te analyseren welke preventieve maatregelen kunnen worden ingezet om herhaling te voorkomen. En de projectmanager wil geen extra kosten maken, het is toch niet moeilijk, dat kan er toch makkelijk bij!.

Halfjaarlijks wordt een management review gehouden. Tijdens de afgelopen management review heb je de resultaten getoond van de analyse van het afwijkingendossier; zie bijgevoegd overzicht. Het betreft met name “technische” afwijkingen. Voor Omgevingsmanagement zijn er nauwelijks afwijkingen aangezien er een directe en intensieve interactie is met de communicatieafdeling van de Gemeente Rotterdam; eventuele afwijkingen worden direct besproken en afgehandeld.

Tot nu toe kon het uitblijven van het leereffect bij de renovatie van het volgende station nog worden opgevangen door de buffers in de planning, echter deze zijn nu vrijwel uitgeput geraakt en het project is nog niet eens halverwege!

Het gebrek aan expertise bij de opdrachtgever geeft de mogelijkheid dat bij de oplevering ten behoeve van de ingebruikstelling (station terug naar de beheersorganisatie van de gemeente) veel zaken nog recht gepraat kunnen worden, met name op basis van de vertrouwensrelatie (doen we wel onder de garantie!).

De opdrachtgever begint zich echter wat onzeker te voelen en heeft de mededeling gedaan dat miv het vierde metrostation het toezicht op de uitvoering en de opnames ten behoeve van de ingebruikstelling en oplevering zullen worden uitbesteed aan TIS BV. Met o.a. de opdracht risico gestuurd te gaan toetsen op basis van de afwijkingenregistratie.

In de opvolging n.a.v. de management review geeft de projectdirecteur u de opdracht met de hoogste prioriteit dat de kwaliteit van het proces en de uitgevoerde werkzaamheden moeten worden verbeterd (minder (herhaling van) afwijkingen en restpunten, realiseren van kortere doorlooptijden)

“Doe mij een voorstel hoe de we ons moeten gaan organiseren om tot een beheersbare werkwijze te komen. En geef aan op welke wijze ik nu eindelijk kan gaan sturen!

Tijdens een bilateraal overleg na afloop van het kernteamoverleg geeft hij in een vertrouwelijk moment aan opgelucht te zijn met de keuze van TIS BV als toezichthoudende partij door de Gemeente Rotterdam aangezien Lageman BV stille aandeelhouder is van TIS BV.

Hoe gaat u de opdracht van de Projectdirecteur uitwerken??

Overzicht afwijkingen:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Station | Afwijkingen | | | |
|  | Afwijkingen uitvoering | Restpunten | Afwijkingen zonder beheersmaatregel | Beheersmaatregel over deadline |
| 1 | 15 | 25 | 10% | 30% |
| 2 | 12 | 30 | 14% | 45% |
| 3 | 10 | 45 | 25% | 60% |