Eindhoven University of Technology

MASTER

Stop your management information system from becoming obsolete
the design of a maintenance and improvement tool for the PU Glass Roosendaal

van der Meulen, L.

Award date:
2004

Link to publication

Disclaimer
This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 07. Aug. 2025

ARW
2004
BDK

4201

STOP YOUR MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FROM BECOMING OBSOLETE

- The design of a Maintenance and Improvement Tool for the PU Glass Roosendaal -

- APPENDICES -

ing. Lars van der Meulen
Technische Universiteit Eindhoven
Roosendaal, oktober 2004

NIET
UITLEENBAAR

STOP YOUR
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM
FROM BECOMING OBSOLETE

- The design of a Maintenance and Improvement Tool for the PU Glass Roosendaal -

NIET
UITLEENBAAR

ing. Lars van der Meulen
Technische Universiteit Eindhoven
Roosendaal, oktober 2004

1ste Begeleider TU/e: dr. Jimme A. Keizer
2de Begeleider TU/e: dr. Monique H. Jansen - Vullers
Begeleider Philips: drs. Gijs von Morgen

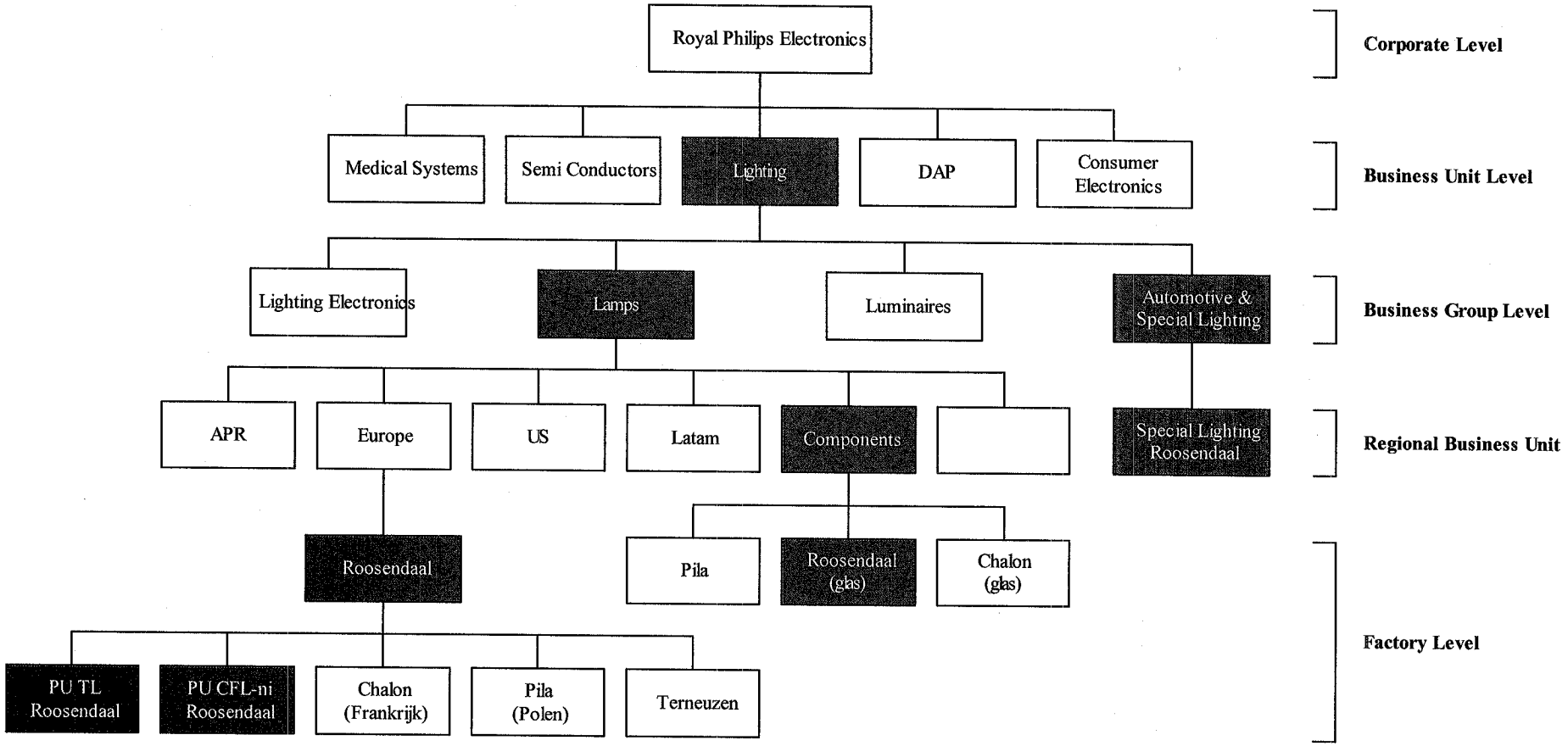
As a general rule the most successful man in life is the man who has the best information.

Benjamin Disraeli (1804 – 1881)

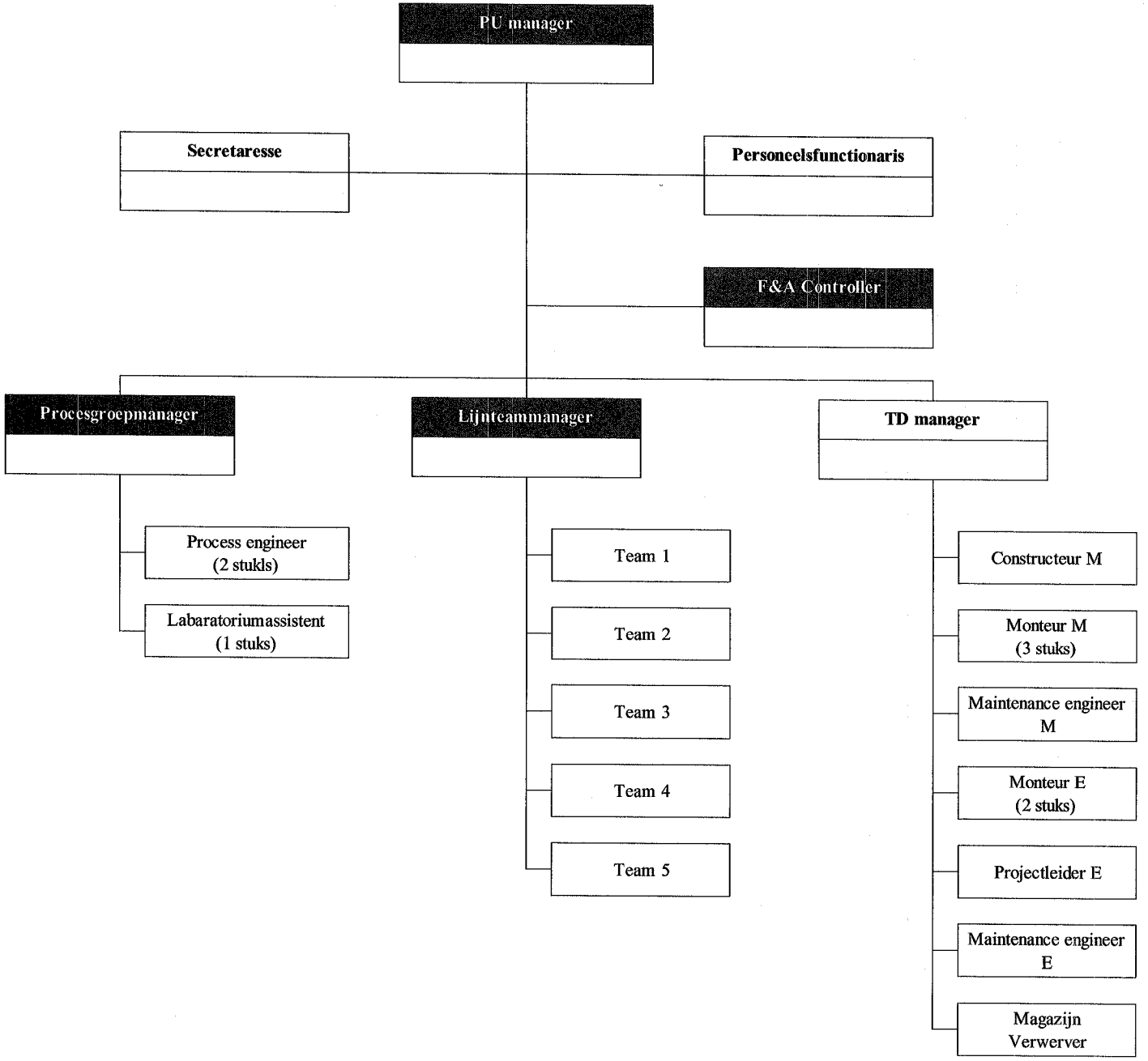
Inhoud

A Organogram Philips 5
B Organogram PU-Glas 6
C Lay-out glasfabriek 7
D Vragenlijst intern Fase 1 8
E Vragenlijst extern Fase 1 9
F BBSC PU Glas oud & opbouw 10
G Regelkringen PU Glas 11
H Vragenlijst informatieverwerking 12
I Beschrijving informatiebronnen 13
J Netwerk informatiestromen oud 14
K Vragenlijst Fase 3 15
L Referentieblad indicatoren & RACI 16
M Netwerk informatiestromen nieuw 17
N BBSC PU Glas nieuw & opbouw 18
O Voorspelling t.b.v. motivatie 19
P Term Of Reference 20
Q Actielijst 21
R Systeem Implementatie Status 22
S Maintenance and Improvement Tool 23

A Organogram Philips

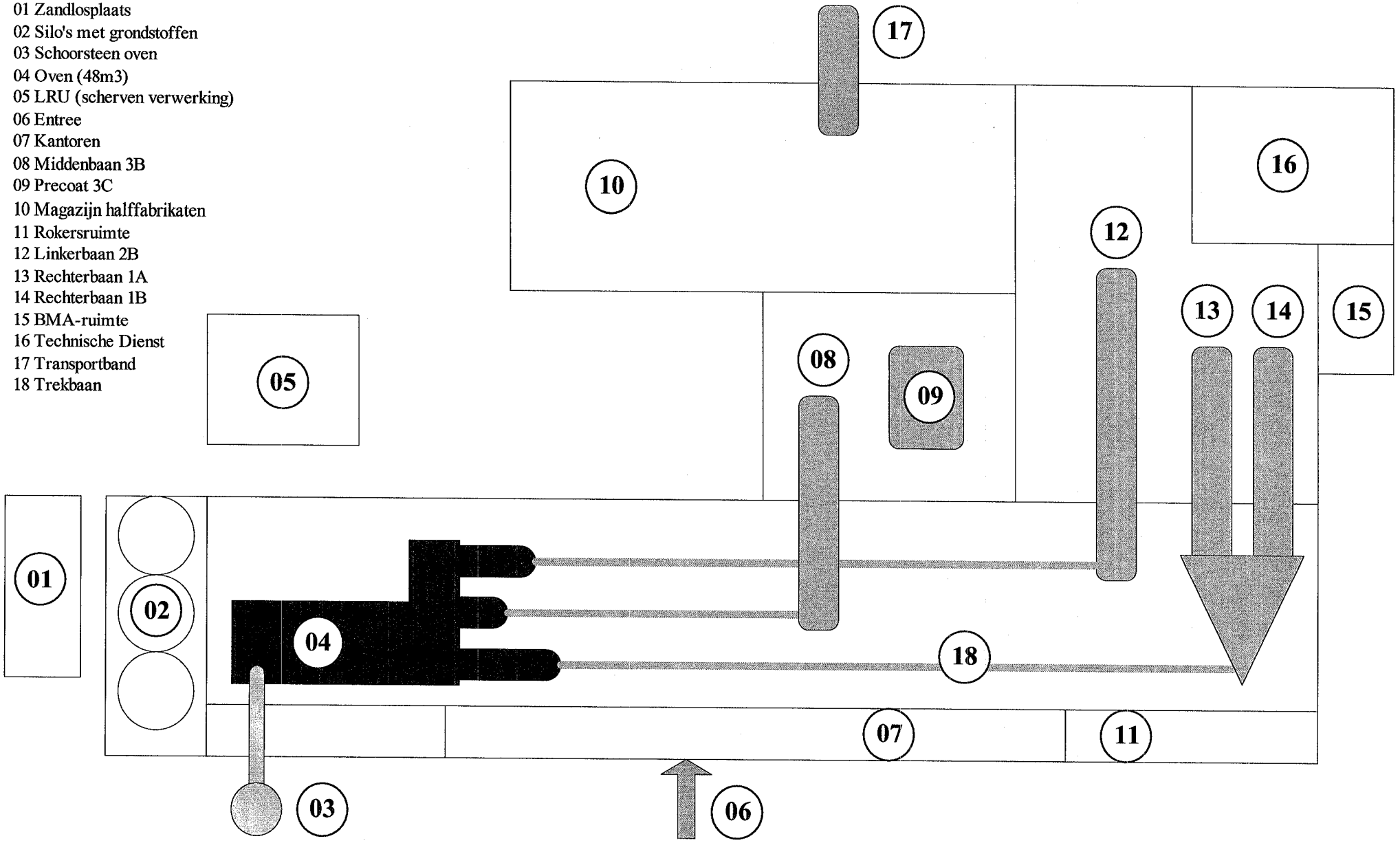

Royal Philips Electronics
Medical Systems
Semi Conductors
Lighting
DAP
Consumer Electronics
Lighting Electronics
Lamps
Luminaires
Automotive & Special Lighting
APR
Europe
US
Latam
Components
Special Lighting Roosendaal
Roosendaal
Pila
Roosendaal (glas)
Chalon (glas)
PU TL Roosendaal
PU CFL-ni Roosendaal
Chalon (Frankrijk)
Pila (Polen)
Terneuzen
Corporate Level
Business Unit Level
Business Group Level
Regional Business Unit
Factory Level

B Organogram PU-Glas


PU manager
Secretaresse
Personeelsfunctionaris
F&A Controller
Procesgroepmanager
Lijnteammanager
TD manager
Process engineer (2 stukls)
Labaratoriumassistent (1 stuks)
Team 1
Team 2
Team 3
Team 4
Team 5
Constructeur M
Monteur M (3 stuks)
Maintenance engineer M
Monteur E (2 stuks)
Projectleider E
Maintenance engineer E
Magazijn Verwerver

C Lay-out glasfabriek

01 Zandlosplaats
02 Silo's met grondstoffen
03 Schoorsteen oven
04 Oven (48m3)
05 LRU (scherven verwerking)
06 Entree
07 Kantoren
08 Middenbaan 3B
09 Precoat 3C
10 Magazijn halffabrikaten
11 Rokersruimte
12 Linkerbaan 2B
13 Rechterbaan 1A
14 Rechterbaan 1B
15 BMA-ruimte
16 Technische Dienst
17 Transportband
18 Trekbaan



D Vragenlijst intern Fase 1

Gesprekspartner : .....

Datum : ..... Tijdstip : .....

Plaats : .....

Onderwerp : Interview onderzoeksvragen 1 en 2

Introductie inzake de voortgang van het onderzoek en de aanleiding voor dit interview. Korte uitleg over de verwerking van de resultaten, de waarborging van de anonimiteit en de volgende stap in het onderzoek.

Deel 1: Doelstellingen & Strategie

PU-Glas

1. Wat is / zijn de doelstelling(en) van de **PU-Glas**?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Wat is de bijbehorende strategie van de **PU-Glas**?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Hoe is / zijn deze doelstelling(en) bepaald?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Is tijdens het bepalen van de doelstellingen gebruik gemaakt van gestructureerde methoden zoals bijvoorbeeld de SWOT-analyse & benchmarking?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Worden de doelstellingen van de **PU-Glas** regelmatig geëvalueerd en eventueel aangepast?

   a. Zo ja, hoe verloopt dit proces? (evaluatie-interval)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

   b. Zo nee, waarom niet?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Hoe uitdagend zijn de door **PU-Glas** gestelde doelen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Hoe hard zijn de door **PU-Glas** gestelde doelen?

.....

.....

.....

.....

.....

Procesgroep

8. Wat is / zijn de doelstelling(en) van de **Procesgroep**?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Hoe is / zijn de doelstelling(en) van de **Procesgroep** bepaald?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Zijn de doelstellingen van de **Procesgroep** afgeleid van de hoofddoelstellingen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Worden de doelstellingen binnen de **Procesgroep** regelmatig geëvalueerd en eventueel aangepast?

    a. Zo ja, hoe verloopt dit proces? (evaluatie-interval)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

    b. Zo nee, waarom niet?

.....

.....

.....

.....

12. Hoe uitdagend zijn de doelen gesteld door de **Procesgroep**?

.....

.....

.....

.....

.....

13. Hoe hard zijn de door de **Procesgroep** gestelde doelen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Deel 2: Prestatie-indicatoren, Besluitvorming en Sturing

14. Hoe zijn de geformuleerde doelstellingen omgezet naar prestatie-indicatoren en hoe is dit proces verlopen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Is er bij de bepaling van prestatie-indicatoren een (K)PI-boom gemaakt, waarin de relaties tussen de indicatoren binnen en tussen de verschillende regelkringen zijn vastgelegd?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Is per prestatie-indicator het volgende vastgelegd:

a.	Naam?	JA	NEE
b.	Definitie?	JA	NEE
c.	Doel?	JA	NEE
d.	Norm?	JA	NEE
e.	Berekening?	JA	NEE
f.	Meetfrequentie?	JA	NEE
g.	Databron?	JA	NEE
h.	Verantwoordelijkhedenmatrix?	JA	NEE
i.	Toekomstige ontwikkeling?	JA	NEE
j.	Evaluatie-interval?	JA	NEE

17. Welke prestatie-indicatoren hanteert de **Procesgroep**? (intern: voor controle van eigen processen)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18. Op welke prestatie-indicatoren en door wie wordt u, als **Procesgroep**, afgerekend? (extern: voor controle van de **Procesgroep** door derden)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

19. Hoe hard wordt u afgerekend op het niet halen van een gesteld doel?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

20. Hoe verloopt op dit moment de sturing van de organisatie en spelen de gestelde prestatie-indicatoren en doelstellingen hierin een prominente rol?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. Als een doelstelling of prestatie-indicator niet gehaald wordt of niet aan de norm voldoet, worden er dan planmatig acties geïnitieerd, gevolgd en geëvalueerd? (PDCA)

    a. **PU-Glas**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

    b. Binnen de **Procesgroep**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. Hoe zou de sturing volgens u getypeerd kunnen worden? (ad hoc, proactief of anders)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. Bij welke besluitvormingsprocessen bent u betrokken? (vergaderingen)

.....

.....

.....

.....

24. Hoe verlopen de besluitvormingsprocessen van de PU-Glas, waar u bij betrokken bent?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

25. Vindt u dat deze besluitvormingsprocessen gestructureerd verlopen en het gewenste resultaat (effectieve en efficiënte sturing) opleveren? (input ➔ gewenste output)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

26. Heeft u naar aanleiding van dit interview nog op en of aanmerkingen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

E Vragenlijst extern Fase 1

Deel 1: Introductie

1. Kunt u kort u functie schetsen met bijbehorende verantwoordelijkheden met betrekking tot de PU Glas?

Antwoord:

Deel 2: Strategisch Proces

2. In hoeverre is de missie van Philips (Lighting Components) omgezet in concrete (strategische) doelstellingen voor de PU Glas?

Antwoord:

3. Waar wordt de PU Glas op beoordeeld en met welk interval? (op welke prestaties?)

Antwoord:

4. Welke consequenties heeft het voor de PU Glas als gestelde doelen (korte en lange termijn) niet gehaald worden?

Antwoord:

Deel 3: MCRS / MIS

Meerwaarde managementinformatiesysteem (MCRS) voor PU Glas.

5. Als het 'towards One Philips' programma, de marktomstandigheden en dus de noodzakelijke kostenreductie in het achterhoofd worden genomen, wat is dan volgens u de toegevoegde waarde van de MCRS-methodiek?

Antwoord:

Deel 4: Afsluiting

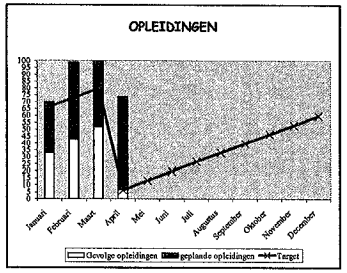
Overige opmerkingen

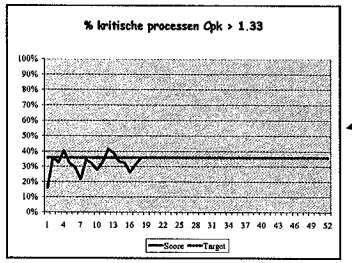
6. Heeft u naar aanleiding van gestelde vragen nog op- of aanmerkingen?

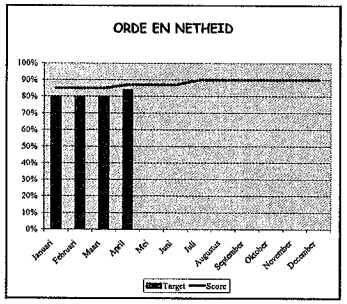
Antwoord:

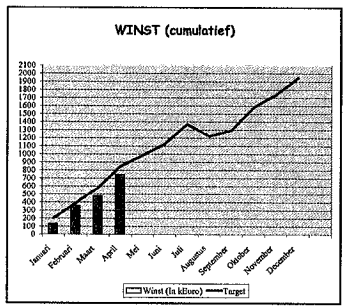
F BBSC PU Glas oud & opbouw

Het maandresultaat tot en met april 2004









Onze Hoofddoelstellingen

1. Het verder verlagen van de kostprijs van het glas, waardoor de lampen goedkoper worden

2. Het verder verbeteren van de kwaliteit van het glas, waardoor de uitval bij onze klanten daalt en dus de lampen goedkoper worden

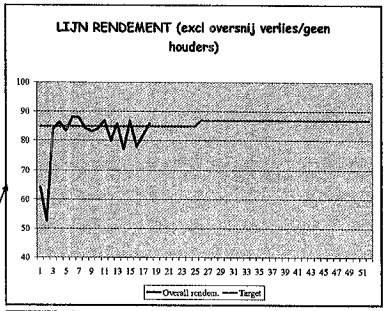
3. Het verder uitbouwen van een lerende organisatie, waardoor we effectiever en sneller de bovenstaande doelstellingen kunnen bereiken.

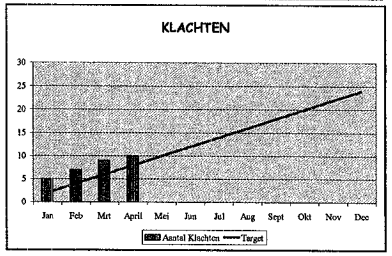
Deze algemene doelstellingen hebben we vertaald in concrete doelen voor 2003, weergegeven in de scorekaart hieronder.

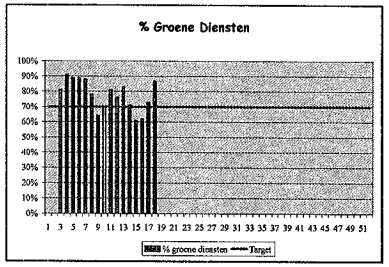
Score kaart PU glas 2004

Onderwerp			eige-	2003	2007	Maandelijkse resultaten 2004 in vergelijking met de doelstellingen																							
Strategische succesfactor	Prestatie Indicator		naar	echt		Januari		Februari		Maart		April		Mei		Juni		Juli		Augustus		September		Oktober		November		December	
						Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt
KENNIS/COMPETENTIES																													
	Opleiding	Realisatie opleidingenplan cumm	Esther	81%	90%	67%	53%	73%	73%	80%	76%	7%		14%		21%		28%		35%		43%		50%		57%		64%	
	QIC participatie	% medewerkers in VT/QIC teams per mn	Bert	30%	30%	30%	31%	30%	31%	30%	31%	30%	28%	30%		30%		30%		30%		30%		30%		30%		30%	
	Veiligheid	Ongevallen (cumulatief)	Gijs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0		0	
	Veiligheid	Score Orde & Netheid per mnd	Bert	90%	90%	85%	80%	85%	80%	85%	80%	87%	82%	87%		87%		90%		90%		90%		90%		90%		90%	
	ARBO	Ziekteverzuim per mnd	Esther	3,8%	3,0%	4,3%		4,3%		4,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		4,3%		4,3%		4,3%	
PROCES																													
	Procesbeheersing	Rendement excl oversnijverlies	Piet	85%	90%	85%	85%	85%	86%	85%	84%	85%	82%	86%		86%		86%		86%		87%		87%		87%		87%	
	Procesbeheersing	% kritische processen Cpk >1.33 per mnd	Wim	36%	50%	36%	32%	36%	29%	36%	35%	36%	32%	38%		38%		38%		38%		40%		40%		40%		40%	
	Procesbeheersing	% groene diensten per mnd	Piet	78%	90%	70%		70%		70%		70%	71%	70%		70%		70%		70%		70%		70%		70%		70%	
	Continue verbetering	Voortgang strategische projecten cumm	Gijs	75%	80%	10%		20%		30%	30%	40%		50%		60%		70%		80%		80%		80%		80%		80%	
KLANT																													
	Leverbetrouwbaarheid	aantal planningswijzigingen klanten per r	Bert	-1,3	0	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
	Klantentevredenheid	Aantal teruggestuurde houders per mnd	Wim	13	2	12		9	14	9	10	12	13	9		9		12		9		9		12		9		9	
	Klantentevredenheid	aantal klachten per maand	Wim	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2		2		2		2		2		2		2		2	
FINANCIEEL																													
	Operationele prestatie	Winst (in de maand kEuro)	Leo	1176		205	184	189		189	113	267	272	142		142		242		-223		151		282		162		204	
	Operationele prestatie	Kosten onderhoud+ verbeterfonds	Leo	600	611	59		106	110	153	210	212	269	299		306		365		412		459		515		562		611	
	Productiviteit	ballons/medewerker/week (x1000)	Piet	40	64	45	36	45	46	45	45	45	43	45		45		45		45		45		45		45		45	
	Procesbeheersing	Cost of Non Quality	Leo			70		63		63	63	70		63		63		70		63		63		70		63		63	

kleurencodes: sterke afwijking van plan 1 Volgens plan boven of beter dan plan







Financiën t/m april 2004

alle getallen in duizenden Euro

	Jan/March	budget
Afleveringen		
Trekkerij	3785	3830
Precoat	1148	1351
LRU	163	163
Derden/Pic/Chalon		
buitenland	13	13
TOTAAL	5109	5357
Kosten		
grondstoffen		472
inkoop glas TL/TLD		
glas precoat		1033
energie	571	567
R&O materialen	269	212
lonen eigen medewerkers	1041	1020
lonen uitzend	62	59
afschrijvingen	436	444
overig	781	709
TOTAAL	4361	4510
WINST t/m	748	847

Toelichting bij de resultaten April 2004

Kennis/Competenties
- Er is een goede start gemaakt met het opleidingen jaarplan voor 2004, reeds in de eerste periode hebben we al heel wat opleidingen in gang gezet, met name de eerste lijns onderhouds instructie.
- Na een zeer goede presentatie door het crashteam gegeven in de QIC semi final in Boedapest, is het team nu gestopt. Vandaar een kleine teruggaan naar niveau van 28% voor het aantal medewerkers in VT's of Groenbelt projecten.
- Het is nu meer dan 1 jaar en 250 dagen geleden dat er zich een ongeval met verlet heeft voorgedaan in onze PU
- De orde en netheid was ook deze maand nog beneden peil, slechts een kleine stijging is te bemerken in de score. Het is zaak om na het opruimen van de werkplaats de rest van de fabriek ook op orde te krijgen. De verwachting is dat de met meting een stuk gunstiger zal uitvallen door de acties in de afgelopen weken.
- Het ziekte verzuim was in april weer iets lager dan in februari en binnen de norm voor het klassiek 'laag seizoen' voor ziekteverzuim.

Proces
- Het rendement zonder oversnij verlies en geplande stilstand was volgens de norm van 82%, een laagte record.
- Ook de beheersing van onze processen was beneden doel en is het aantal Cpk waarden boven de 1,3 ver beneden de norm geraakt
- Het aantal groene diensten is met 71% het laagste peil in het jaar. Al met al is april door alle stilstanden geen beste maand.
- De strategische projecten hebben een kleine vooruitgang gemaakt, het MCRS project moet een verdere versnelling gaan geven in de komende maanden.

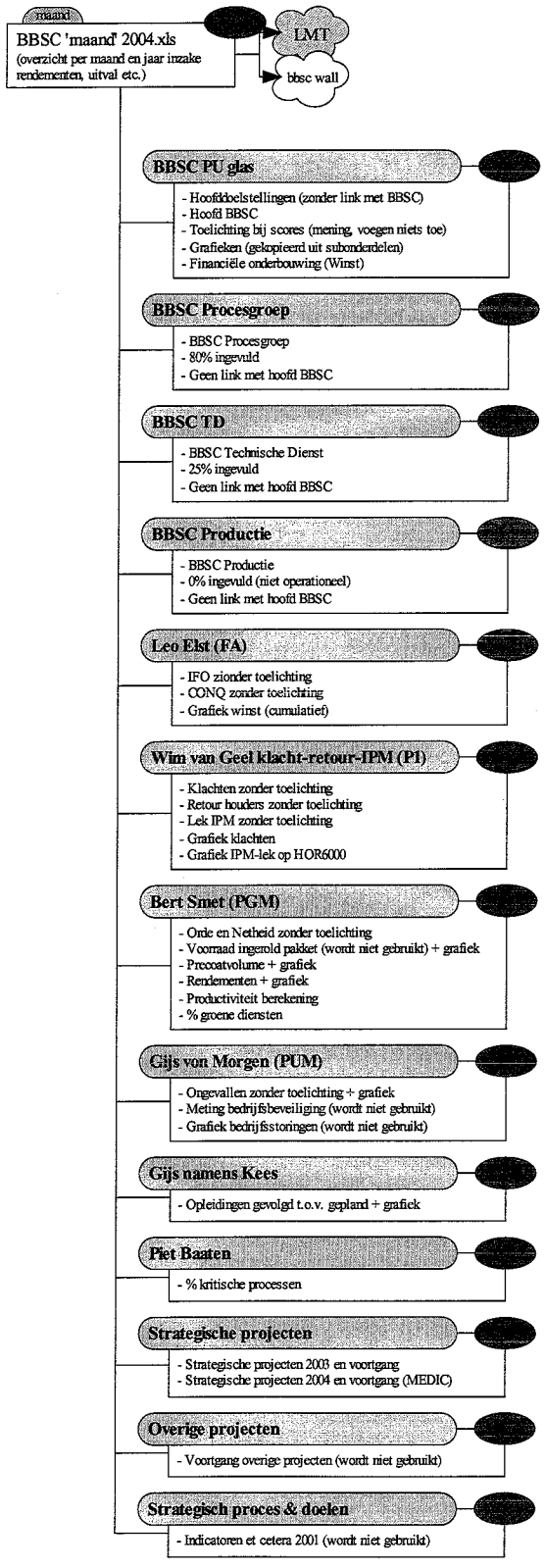
Klant
- We hebben twee onze planning aangepast op verzoek van de klant.
- Het aantal teruggestuurde houders lag in april iets boven de norm voornamelijk doordat een aantal houders stapelfouten vertoond (uit de midden geladen).
- Het aantal klachten lag met 2 op de norm, het betreft klachten: Knopen en vervuild T5-Glas en produktie AMWAY vervuild afgifte ketting. Op beide klachten is actie ondernomen
spoelactie feeder en vernieuwing transportketting na fixeroven

Financien
- We hebben in april een goed financieel resultaat kunnen behalen.
- De uitgaven voor onderhoud, verbeterfonds en reallocatie lagen boven plan in april.
- De productiviteit lag iets beneden plan met 43 duizend ballons per medewerker per week.

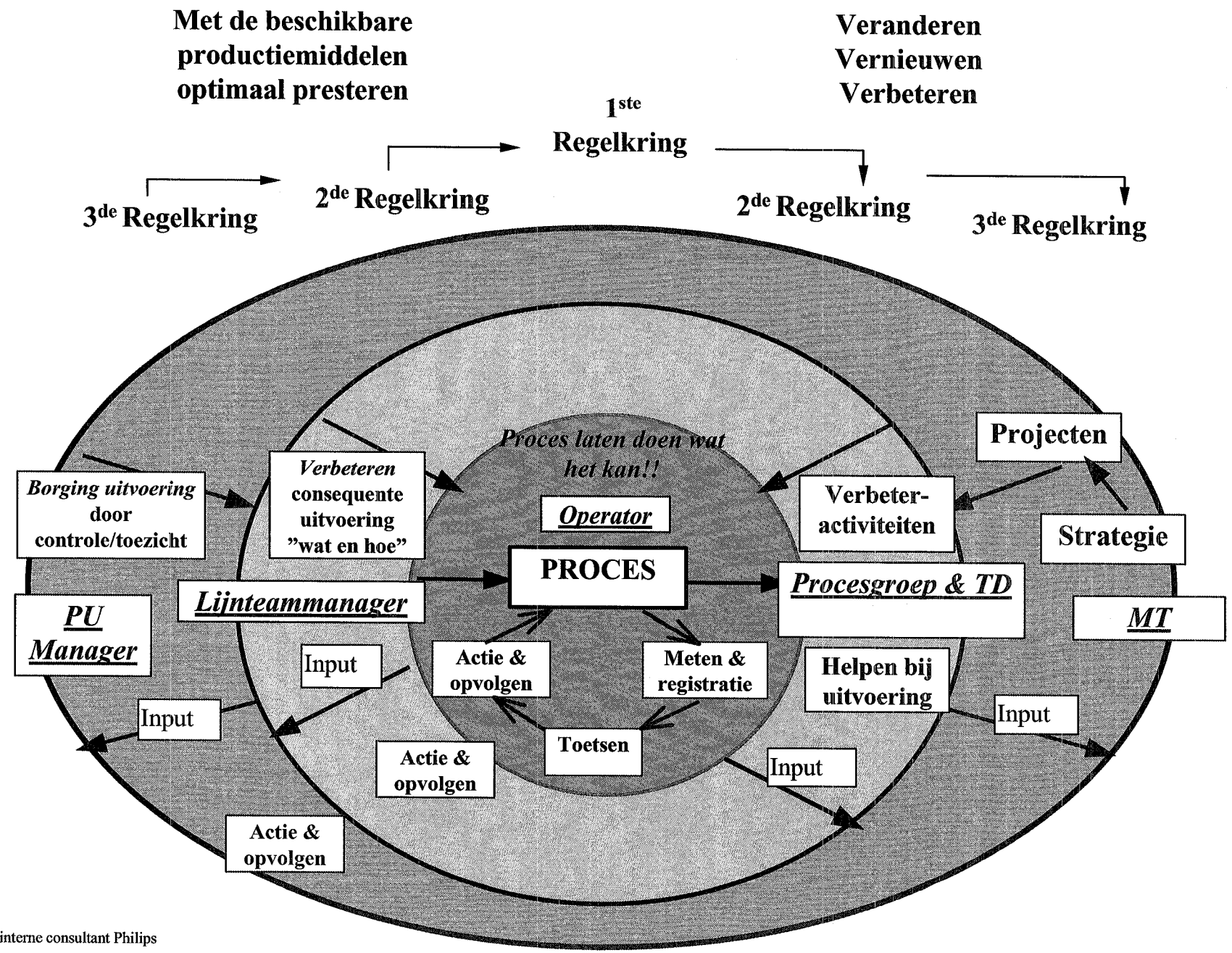
Gijs von Morgen, mei 2004

Strategische projecten PU glas Roosendaal

	J	M	E	D	J	G	Owner	Remarks
VT kromheid - 2						83%	v.d. Brand	L invoering uitlating afvoltechniek, divide set later, OCAP
VT kraagvormen						83%	v. Gool	L invoering MFC gaande, herplanning knagboek specifiek in overleg met klant
Energie reductie oven						67%	Raaymaker	L onderzoek gemeng deken statistisch (gemerkt) + start proefpost
Stofafzuiging & klimaat						89%	Vermeulen	L Focus beker middenbaan 2003, klimaat in 2004
Vrijgave alternatieve soda en dolomiet						83%	Timmermans	L Evaluatie zwara soda
Glass related rejects PU SL						17%	v Morgen	L Probleem veld gedefinieerd, Quickscan door PDLG feb 2004
Inpakker 3B						60%	Vermeulen	L Opstellen GSFS, aanvraag offertes bij Engo, resultaat in week 24
15 Watt Ivollen						67%	Vermeulen	L Vrijgave 15 watt produkten in gang
Organisatie 2005						60%	Baston	L Stuurdruk gemeld, nu opzet en evaluatie technische middelen en offerte aanvragen
VT Middenbaan						0%	Smet	O Project charter maken
MCRS voor projecten						83%	v Morgen	L Borging van systematiek verzorgen


maand
BBSC 'maand' 2004.xls
(overzicht per maand en jaar inzake rendementen, uitval etc.)
LMT
bbsc wall
BBSC PU glas
- Hoofddoelstellingen (zonder link met BBSC)
- Hoofd BBSC
- Toelichting bij scores (mening, voegen niets toe)
- Grafieken (gekopieerd uit subonderdelen)
- Financiële onderbouwing (Winst)
BBSC Procesgroep
- BBSC Procesgroep
- 80% ingevuld
- Geen link met hoofd BBSC
BBSC TD
- BBSC Technische Dienst
- 25% ingevuld
- Geen link met hoofd BBSC
BBSC Productie
- BBSC Productie
- 0% ingevuld (niet operationeel)
- Geen link met hoofd BBSC
Leo Elst (FA)
- IFO zionder toelichting
- CONQ zonder toelichting
- Grafiek winst (cumulatief)
Wim van Geel klacht-retour-IPM (PI)
- Klachten zonder toelichting
- Retour houders zonder toelichting
- Lek IPM zonder toelichting
- Grafiek klachten
- Grafiek IPM-lek op HOR6000
Bert Smet (PGM)
- Orde en Netheid zonder toelichting
- Voorraad ingerold pakket (wordt niet gebruikt) + grafiek
- Precoatvolume + grafiek
- Rendementen + grafiek
- Productiviteit berekening
- % groene diensten
Gijs von Morgen (PUM)
- Ongevallen zonder toelichting + grafiek
- Meting bedrijfsbeveiliging (wordt niet gebruikt)
- Grafiek bedrijfsstoringen (wordt niet gebruikt)
Gijs namens Kees
- Opleidingen gevolgd t.o.v. gepland + grafiek
Piet Baaten
- % kritische processen
Strategische projecten
- Strategische projecten 2003 en voortgang
- Strategische projecten 2004 en voortgang (MEDIC)
Overige projecten
- Voortgang overige projecten (wordt niet gebruikt)
Strategisch proces & doelen
- Indicatoren et cetera 2001 (wordt niet gebruikt)

G Regelkringen PU Glas



Bron: interne consultant Philips

H Vragenlijst informatieverwerking

Naam: ....

Waaruit? (Databron / bestandsnaam)	Van wie? (persoon)	Welke gegevens worden eruit gehaald?	Waarvoor zijn deze gegevens benodigd?	Frequentie?	Vergadering?	Voor Wie?	Tijds-besteding?
Voorbeelden							
Orde & nethied.xls	Bert	Score orde & netheid	BBSC	maandelijks	BBSC / LMT	-	2 uur
Financieel.xls	Leo	EPR	Raportage aan Lighting Components	maandelijks	-	Ludo	1 uur
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....

I Beschrijving informatiebronnen

Binnen de PU Glas zijn diverse bronnen aanwezig. Deze worden gebruikt voor ondersteuning en besturing van processen op korte (teams), middellange (procesgroep en technische dienst) dan wel lange termijn (LIT en LMT).

- **CIMS / TEIS:** kwaliteitsinfo

  Op de productielijnen staan meetsystemen, die 100% van de producten met behulp van camera's inspecteren op rondheid, kraaghoek, excentriciteit et cetera. De CIMS (Collar Inline Measurement System) staat op de linker- en rechterbaan, terwijl de TEIS (Tube End Inspection System) op de middenbaan staat. Het verschil tussen beide is dat op de middenbaan geen kraag aan de buizen zit (rechte buis) zodat minder metingen nodig zijn. De data van deze systemen wordt visueel weergegeven op monitoren langs de productielijnen en dient als hulpmiddel voor bijsturing door de machineoperators. Bovendien is de data beschikbaar via een netwerkverbinding.

- **G-lade:** kwaliteitsselectie

  De G-lade is een PLC-besturing (Programmable Logic Controller) die het glas van alle drie de banen controleert op verontreinigingen en fouten alvorens het glas afgekort wordt. De G-lade, gepositioneerd in de procesoperatorruimte selecteert op: diameterfouten, wanddikte en steentjes. Bij constatering van een fout wordt op de splitter (natte neus) het afgekeurde stuk verwijderd.

- **MP2:** Maintenance Package 2

  Dit is een onderhoudsinformatiesysteem waarin alle preventieve, correctieve en modicatieve onderhoudswerkzaamheden worden geregistreerd. Het hele machinepark van oven tot en met inpakkers is in dit systeem ondergebracht en iedere medewerker van deze PU kan daarin storingen per locatie inbrengen. De maintenance engineers kunnen vervolgens de werkorders die hieruit ontstaan onderbrengen bij de TD-medewerkers. Ook is het preventieve onderhoudsschema hierin opgenomen en worden dus automatisch preventieve werkzaamheden als werkorders gegenereerd. Het is mogelijk allerlei doorsneden uit deze enorme database te maken. Dit kan met de ingebouwde rapportage tool maar ook met de nieuwe standaard binnen Philips Roosendaal: Crystal Reports (CR7.0). De met CR gemaakte rapporten zijn via het intranet op te roepen en in te plannen.

- **PR1730/PR1740:** mengkamer besturing

  Het proces van afwegen van grondstoffen, transporteren, mengen en doseren wordt bestuurd door de Micro Batch Controller PR1730. Het bijbehorende receptenprogramma en de visualisatie van de afloop zijn ondergebracht in het SW pakket PR1740 en dit is in de operatorruimte geplaatst. Door grote onnauwkeurigheid van de niveausensors, wordt de inhoud van de bunkers wekelijks visueel gecontroleerd, wordt de voorraadpositie in de bunkers handmatig ingevoerd in Excel en vervolgens berekend.

- **PRINS:** productie registratie en informatie systeem

  Overal op het machinepark van 1A, 1B, 2B, 3B en 3C zijn sensors geplaatst die de aanwezigheid van een product registreren. Deze signalen worden aangeboden aan een (verouderd) telsysteem op basis van een MCSL (Micro Computer System Light). Daarnaast worden allerlei fouten geregistreerd. Denk hierbij aan diameter buis, aanwezigheid steentjes, doorlopers, inkortfouten, CIMS- & TEIS-fouten en het aantal producten weggegooid door handmatig openzetting van de klep. Het openzetten van de klep vindt bijvoorbeeld plaats wanneer er geen houders zijn of als er een ombouw is. Aan het eind van iedere dienst worden er automatisch een aantal rapporten gegenereerd die als basis dienen voor onder andere de werkbladen machineoperators, waarin de resultaten worden gepresenteerd.

- **Quality Links:** kwaliteitsinfo

  De handmatige metingen aan producten op de 3B-baan (middenbaan) worden door de operators ingebracht in Quality Links. Metingen met betrekking tot de kromheid, wandvariatie en rondheid. Sinds maart is deze data beschikbaar (voorheen te omslachtig) via een netwerkverbinding en kan

er een afdruk gemaakt worden. Binnenkort wordt waarschijnlijk gestart met de analyse van deze gegevens, een en ander is weergegeven als gestippelde informatiestroom in appendix I.

- **SAP:** ERP-pakket (Enterprise Resource Planning; bedrijfsbesturingssysteem)

  Binnen de vestiging Roosendaal wordt SAP gebruikt door bijna alle afdelingen. Door de interne klanten wordt de vraag naar TL-buizen ingevoerd, waarna een MRP-module (Material Resource Planning) met behulp van voorraadhoogtes de planning voor de PU Glas berekend voor komende week. Vanwege onjuiste voorraadparameters (masterdata) is deze planning niet betrouwbaar. Handmatig wordt er eenmaal per dag de voorraadhoogte (# houders per type), het aantal afgeleverde (via interne transportband) en geproduceerde houders geteld. Via diverse Excel-werkbladen wordt dan een planning voor de komende week gegenereerd. SAP wordt dus met name gebruikt voor interne afrekening van orders. Daarnaast wordt het ordertraject van bestelde grondstoffen et cetera bijgehouden door de secretaresse van de PU Glas.

- **T3500 Tactician:** eurotherm proces controle systeem (PCS)

  De volledige oven wordt bestuurd vanuit het PCS-systeem. In principe worden alle regelkringen bestuurd door fysiek aanwezige regelaars. Deze zijn gekoppeld via een netwerk zodat zij ook samen kunnen werken. Alle data (temperaturen, drukken, flows, hoeveelheden, uitstroom enz.) wordt gevisualiseerd op een aantal monitoren in de procesoperatorruimte en op kantoor bij de technoloog. Uit dit systeem komen dag en weekrapportages. Tevens bestaat de mogelijkheid eigen rapportages te maken met een rapportgenerator.

- **Wachtboek:** wachtboeken van papier

  Dit is een verzameling wachtboeken waarin bijzonderheden van de productie worden ingevuld. Een deel van deze wachtboeken wordt ook overgetypt door de machineoperators (MO) in een elektronische versie (PC Wachtboek.xls) en dienen dus als primaire bron voor het achterhalen van storingen, de duur van het onderhoud, et cetera.

- **Werkbladen machineoperators:** werkbladen in Excel en Access

  Door de teams worden de automatisch gegenereerde dienstgegevens vanuit PRINS handmatig ingebracht in een werkblad. Hierin worden allerlei berekeningen gemaakt (automatisch) en het resultaat over de afgelopen vierentwintig uur wordt in de ochtendbespreking besproken. Voorts worden de visuele kwaliteitscontroles ingevuld in Acces.

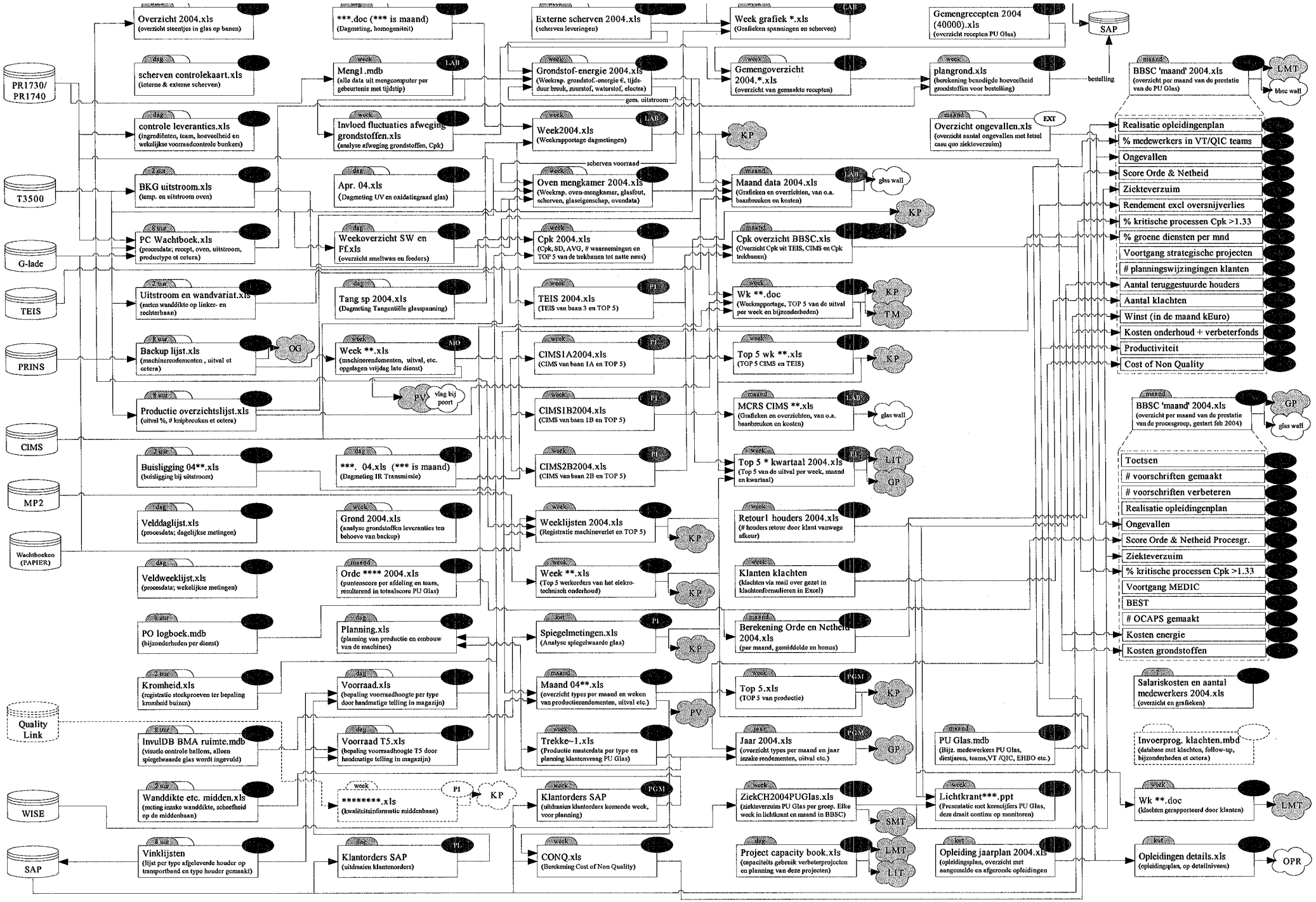
- **Werkbladen Procesoperators:** werkbladen in Excel en Access

  Procesoperators typen veel data handmatig over vanuit T3500 in diverse werkbladen. Deze data wordt gebruikt in de regelkaarten. Daarnaast verrichten zij om de twee uur handmatige metingen (onder andere de oven) waarvan de resultaten ook in een werkblad worden ingevoerd. De data kan ook automatisch worden gegenereerd in Excel, echter de operators zeggen dan het gevoel met het proces te verliezen! Daarnaast worden om de twee uur de computermetingen handmatig gecontroleerd door diverse metingen (aflezen meters).

- **WISE:** aanwezigheidsregistratie

  Met behulp van dit systeem wordt de aanwezigheid van alle medewerkers geregistreerd. Het vormt de basis voor bepaling van het aantal gewerkte uren en het ziekteverzuim. Middels elektronische toegangscontrole wordt dit geregistreerd.

J Netwerk informatiestromen oud


PR1730/ PR1740
T3500
G-lade
TEIS
PRINS
CIMS
MP2
Wachtboeken (PAPIER)
Quality Link
WISE
SAP
Overzicht 2004.xls
(overzicht steentjes in glas op banen)
scherven controlekaart.xls
(interne & externe scherven)
controle leveranties.xls
(ingrediënten, team, hoeveelheid en wekelijkse voorraadcontrole bunkers)
BKG uitstroom.xls
(temp. en uitstroom oven)
PC Wachtboek.xls
(procesdata; recept, oven, uitstroom, producttype et cetera)
Uitstroom en wandvariat.xls
(meten wanddikte op linker- en rechterbaan)
Backup lijst.xls
(machinerendementen , uitval et cetera)
Productie overzichtslijst.xls
(uitval %, # knipbreuken et cetera)
Buisligging 04**.xls
(buisligging bij uitstroom)
Velddaglijst.xls
(procesdata; dagelijkse metingen)
Veldweeklijst.xls
(procesdata; wekelijkse metingen)
PO logboek.mdb
(bijzonderheden per dienst)
Kromheid.xls
(registratie steekproeven ter bepaling kromheid buizen)
InvulDB BMA ruimte.mdb
(visuele controle ballons, alleen spiegelwaarde glas wordt ingevuld)
Wanddikte etc. midden.xls
(meting inzake wanddikte, scheefheid op de middenbaan)
Vinklijsten
(lijst per type afgeleverde houder op transportband en type houder gemaakt)
.doc (is maand)
(Dagmeting, homogeniteit)
Mengl.mdb
(alle data uit mengcomputer per gebeurtenis met tijdstip)
Invloed fluctuaties afweging grondstoffen.xls
(analyse afweging grondstoffen, Cpk)
Apr. 04.xls
(Dagmeting UV en oxidatiegraad glas)
Weekoverzicht SW en Ff.xls
(overzicht smeltwan en feeders)
Tang sp 2004.xls
(Dagmeting Tangentiële glasspanning)
OG
Week **.xls
(machinerendementen, uitval, etc. opgelagen vrijdag late dienst)
vlag bij poort
. 04.xls (is maand)
(Dagmeting IR Transmissie)
Grond 2004.xls
(analyse grondstoffen leveranties ten behoeve van backup)
Orde **** 2004.xls
(puntenscore per afdeling en team, resulterend in totaalscore PU Glas)
Planning.xls
(planning van productie en ombouw van de machines)
Voorraad.xls
(bepaling voorraadhoogte per type door handmatige telling in magazijn)
Voorraad T5.xls
(bepaling voorraadhoogte T5 door handmatige telling in magazijn)
********.xls
(kwaliteitsinformatie middenbaan)
Klantorders SAP
(uitdraaien klantenorders)
Externe scherven 2004.xls
(scherven leveringen)
Grondstof-energie 2004.xls
(Weekrap. grondstof,-energie €, tijds-duur breuk, zuurstof, waterstof, electra)
Week2004.xls
(Weekrapportage dagmetingen)
Oven mengkamer 2004.xls
(Weekrap. oven-mengkamer, glasfout, scherven, glaseigenschap, ovendata)
Cpk 2004.xls
(Cpk, SD, AVG, # waarnemingen en TOP 5 van de trekbanen tot natte neus)
TEIS 2004.xls
(TEIS van baan 3 en TOP 5)
CIMS1A2004.xls
(CIMS van baan 1A en TOP 5)
CIMS1B2004.xls
(CIMS van baan 1B en TOP 5)
CIMS2B2004.xls
(CIMS van baan 2B en TOP 5)
Weeklijsten 2004.xls
(Registratie machineverlet en TOP 5)
Week **.xls
(Top 5 werkorders van het elektro-technisch onderhoud)
Spiegelmetingen.xls
(Analyse spiegelwaarde glas)
Maand 04**.xls
(overzicht types per maand en weken van productierendementen, uitval etc.)
Trekke~1.xls
(Productie masterdata per type en planning klantenvraag PU Glas)
Klantorders SAP
(uitdraaien klantenorders komende week, voor planning)
CONQ.xls
(Berekening Cost of Non Quality)
Week grafiek *.xls
(Grafieken spanningen en scherven)
Gemengoverzicht 2004.*.xls
(overzicht van gemaakte recepten)
KP
scherven voorraad
Maand data 2004.xls
(Grafieken en overzichten, van o.a. baanbreuken en kosten)
Cpk overzicht BBSC.xls
(Overzicht Cpk uit TEIS, CIMS en Cpk trekbanen)
Wk **.doc
(Weekrapportage, TOP 5 van de uitval per week en bijzonderheden)
Top 5 wk **.xls
(TOP 5 CIMS en TEIS)
MCRS CIMS **.xls
(Grafieken en overzichten, van o.a. baanbreuken en kosten)
Top 5 * kwartaal 2004.xls
(Top 5 van de uitval per week, maand en kwartaal)
Retour1 houders 2004.xls
(# houders retour door klant vanwege afkeur)
Klanten klachten
(klachten via mail over gezet in klachtenformulieren in Excel)
Berekening Orde en Netheid 2004.xls
(per maand, gemiddelde en bonus)
Top 5.xls
(TOP 5 van productie)
Jaar 2004.xls
(overzicht types per maand en jaar inzake rendementen, uitval etc.)
ZiekCH2004PUGlas.xls
(ziekteverzuim PU Glas per groep. Elke week in lichtkrant en maand in BBSC)
Project capacity book.xls
(capaciteits gebruik verbeterprojecten en planning van deze projecten)
Gemengrecepten 2004 (40000).xls
(overzicht recepten PU Glas)
plangrond.xls
(berekening benodigde hoeveelheid grondstoffen voor bestelling)
bestelling
SAP
Overzicht ongevallen.xls
(overzicht aantal ongevallen met letsel casu quo ziekteverzuim)
EXT
glas wall
GP
LIT
TM
SMT
PGM
PV
PI
LAB
BBSC 'maand' 2004.xls
(overzicht per maand van de prestatie van de PU Glas)
LMT
bbsc wall
Realisatie opleidingenplan
% medewerkers in VT/QIC teams
Ongevallen
Score Orde & Netheid
Ziekteverzuim
Rendement excl oversnijverlies
% kritische processen Cpk >1.33
% groene diensten per mnd
Voortgang strategische projecten
planningswijzingingen klanten
Aantal teruggestuurde houders
Aantal klachten
Winst (in de maand kEuro)
Kosten onderhoud + verbeterfonds
Productiviteit
Cost of Non Quality
BBSC 'maand' 2004.xls
(overzicht per maand van de prestatie van de procesgroep, gestart feb 2004)
Toetsen
voorschriften gemaakt
voorschriften verbeteren
Realisatie opleidingenplan
Ongevallen
Score Orde & Netheid Procesgr.
Ziekteverzuim
% kritische processen Cpk >1.33
Voortgang MEDIC
BEST
OCAPS gemaakt
Kosten energie
Kosten grondstoffen
Salariskosten en aantal medewerkers 2004.xls
(overzicht en grafieken)
Invoerprog. klachten.mbd
(database met klachten, follow-up, bijzonderheden et cetera)
PU Glas.mdb
(Bijz. medewerkers PU Glas, diestjaren, teams,VT /QIC, EHBO etc.)
Lichtkrant***.ppt
(Presentatie met kerncijfers PU Glas, deze draait continu op monitoren)
Wk **.doc
(klachten gerapporteerd door klanten)
LMT
Opleiding jaarplan 2004.xls
(opleidingsplan, overzicht met aangemelde en afgeronde opleidingen
Opleidingen details.xls
(opleidingsplan, op detailniveau)
OPR

K Vragenlijst Fase 3

Dear Mr X,

Last January I've started my final thesis at the PU Glass Roosendaal. This research is the finalization of a three-year period at the Eindhoven University of Technology (department of Technology Management) and will end in October. During this period optimisation of the current management information system (MIS) will be the central theme. Key words are: proactive control, the right information at the right place at the right time, decision-making and the balanced scorecard.

After formulating the project plan (February) I've started the in-depth examination (March-April). The main purpose of this phase was to analyse the current strategic process (phase one: goal setting and the quantification to performance-indicators) and information processing (phase two: creation, use and stream of information). At the moment I'm busy with implementing different improvements.

Because of the success so far, my supervisors asked me to expand the research. In the third phase I will make a study of critical success and failure factors of a MIS with the characterization "Beyond Best Practice". The study will consist of a literature review and some interviews. Critical factors can be used to:

- Develop a methodology to characterize a MIS as "Beyond Best Practice".
- Finding measures to avoid that (elements of) a MIS become obsolete.
- Identify actions to stimulate continuous organizational improvement.

After a recommendation by Gijs von Morgen I like to have an interview with you about this final phase in the research. The interview itself will be semi-structured and takes maximally two hours. I prefer the interviews to take place from the14th till the 25th of June, this because of further analysis in July, a vacation in August and the finalization of the project in September. If it isn't possible to have the interview in the proposed period, please contact me and we'll try to arrange another date.

I would appreciate it very much if you will cooperate with the study. In case you need any further information, please do not hesitate to contact me.

Yours sincerely

Lars van der Meulen

Gesprekspartner : .....

Datum : ..... Tijdstip : .....

Plaats : .....

Onderwerp : Fase 3: kritische succes- en faalfactoren MIS met kwalificatie 'Beyond Best Practice'

Introductie, het onderzoek, de voortgang van het onderzoek, de aanleiding voor dit interview en wat er gebeurt met verkregen resultaten.

Een MIS is dus meer dan alleen een prestatiemeetsysteem (BSC). Een MIS omvat alle processen (strategisch, besluitvorming en informatieverwerking), die samen een organisatie in staat stellen zichzelf continu te verbeteren door een proactieve en actiegerichte werkwijze.

Deel 1: Introductie

1. Kunt u kort uw functie schetsen met bijbehorende verantwoordelijkheden en de relatie hiermee tot de BBSC?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Deel 2: het ontwerptraject

2. *Aan welke eisen moet een MIS voldoen, wil het een effectief middel zijn bij de proactieve sturing van een organisatie?*

2.1 De BSC is voorgeschreven binnen Philips maar wordt in huis ontwikkeld. Is er ten tijde van de ontwikkeling gekozen voor een *bottom-up* of een *top-down* benadering? Kunt u dit proces beschrijven?

2.2 Welke ontwerpspecificaties hebben hierin een belangrijke rol gespeeld en welke specificaties zijn volgens u kritisch voor een goed MIS?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Deel 3: het implementatietraject

3 Hoe kan een aan alle eisen voldoend MIS succesvol worden geïmplementeerd?

3.1 Is er voldoende tijd genomen om systeem in te voeren? Kunt u het implementatietraject en eventuele problemen beschrijven? Wat zou u anders doen?

3.2 Welke factoren zijn volgens u kritisch voor een succesvolle implementatie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Deel 4: beheersing en onderhoud

4 Hoe kan geborgd worden dat na een succesvolle implementatie het MIS up-to-date is, blijft en de organisatie in staat stelt zichzelf continu te verbeteren?

4.1 Bent u tevreden over het functioneren van het MIS? (rapportagemiddel of effectief middel bij sturing)

- Ja: waarom wel?
- Nee: waarom niet?

4.2 Hoe vaak en in welke context (orgaan) wordt het systeem geëvalueerd en worden dan alle onderdelen van het MIS behandeld?

4.3 Is de prestatie van de organisatie verbeterd na invoering van het MIS (prestatiemanagement)?

- Ja: waarom wel?
- Nee: waarom niet?

4.4 Hoe zal het systeem in zijn huidige vorm zich de komende jaren ontwikkelen en wat zal u rol daarin zijn?

4.5 Wat zijn volgens u de kritische succes- en faalfactoren van een MIS dat getypeerd kan worden als 'Beyond Best Practice', een dynamisch karakter heeft en hierdoor voorkomt dat het "obsolete" wordt?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Deel 5: stellingen

Om kwantificering en generalisering van de interviewresultaten te bewerkstelligen heb ik een tiental stellingen geformuleerd. Deze stellingen hebben een vijfpuntsschaal lopend van helemaal mee oneens tot aan helemaal mee eens.

1. Ons huidige MIS is direct afgeleid van de strategie, doelstellingen zijn gekwantificeerd naar prestatie-indicatoren en de relatie tussen gekozen indicatoren en geformuleerde doelstellingen is voor iedereen in de organisatie zichtbaar.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

2. De prestatie-indicatoren zijn eenduidig en volledig gedefinieerd zodat een uniforme semantiek binnen de gehele organisatie gewaarborgd is.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

3. Binnen mijn organisatie is een RACI-matrix aanwezig waarop duidelijk verantwoordelijke personen gekoppeld zijn aan prestatie-indicatoren. Deze matrix wordt gebruikt en heeft een dynamisch karakter.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

4. De informatie verwerkingsprocessen gekoppeld aan doelstellingen en of prestatie-indicatoren zijn efficiënt, bestaan uit zo min mogelijk hiërarchische lagen en worden regelmatig organisatiebreed geëvalueerd ten einde deze up-to-date te houden.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

5. Het MIS binnen mijn organisatie is actiegericht (PDCA is verankerd) en wordt derhalve gebruikt als middel bij proactieve sturing.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

6. Bij de ontwikkeling en implementatie van het MIS heeft verandermanagement een centrale rol gespeeld.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

7. Sinds de implementatie van de BSC is de effectiviteit van de besluitvormingsprocessen zichtbaar verbeterd.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

8. Het MIS is een vast onderdeel in het strategische proces en wordt derhalve bij een aanpassing van de strategie als geheel geëvalueerd.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

9. Een goed functionerend MIS stelt ons als organisatie in staat om continu te verbeteren en heeft derhalve een positieve invloed op de prestatie.

   ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

10. Onze beloningsstructuur / beoordelingsstructuur is gekoppeld aan het functioneren van medewerkers in relatie tot de BSC?

    ☐ Helemaal mee eens ☐ Deels mee eens ☐ Neutraal ☐ Deels mee oneens ☐ Helemaal mee oneens

Deel 6: afsluiting

Heeft u naar aanleiding van gestelde vragen nog op- of aanmerkingen?

L Referentieblad indicatoren & RACI

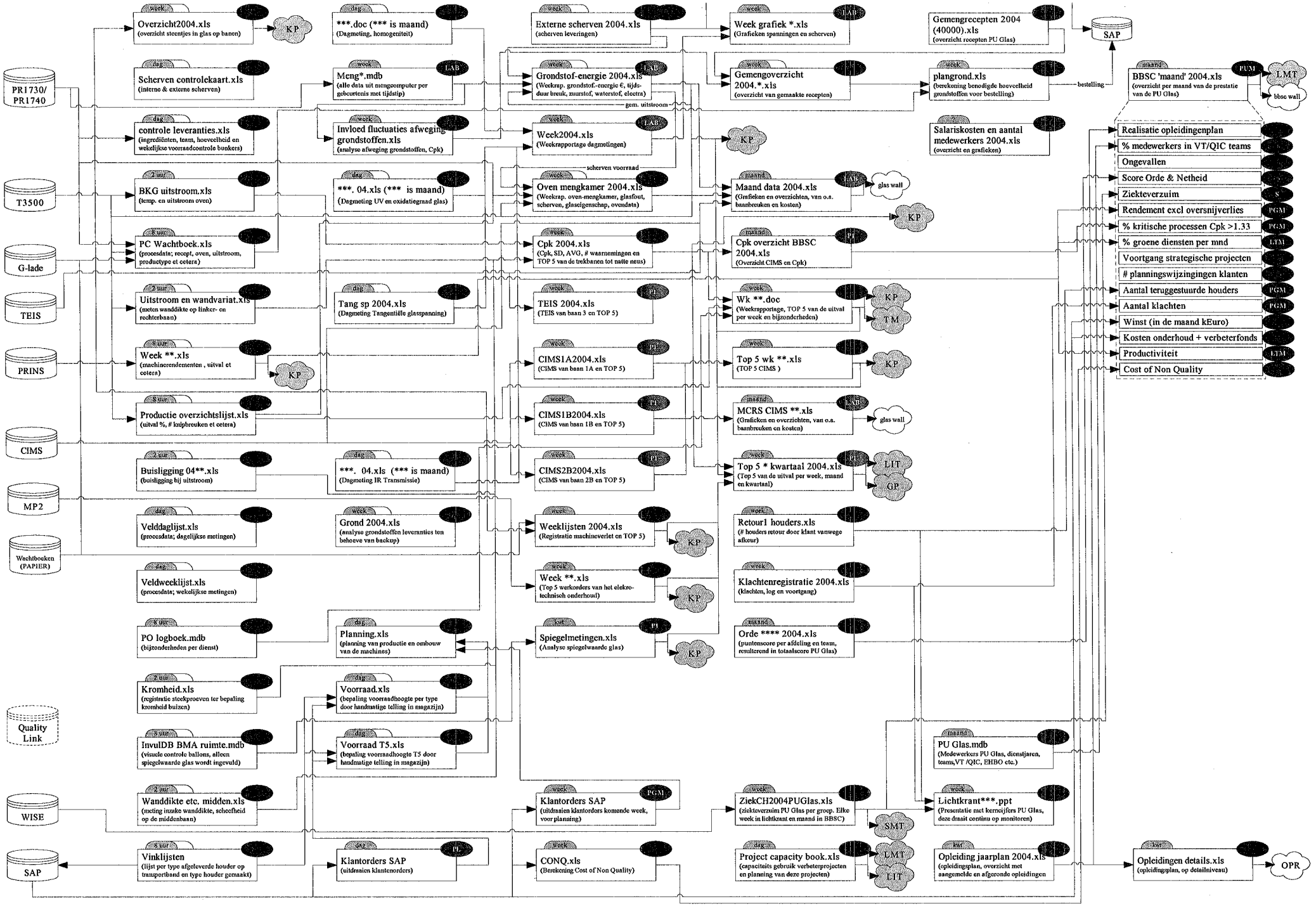
PU Glas: borging indicatoren en RACI

PI	omschrijving	niveau		hoe gemeten	formule	bron(nen)	rapportage	meeteenheid	vergadering(en)	RACI-Function															
										Ludu Carnotensis	Patrick van Camptort	Gijs von Morgen	Leo Elst	Piet Baten	Bert Smet	Esther Machielse	Will Vermeulen	Eric Raaymakers	Wim van Geel	Jac van den Brand	Christ Rockx	Ad van Steenhoven	Frank Snepvangers	Procesoperators	Machineoperators
Machinerendement	Machinerendement geeft aan hoe efficiënt de machines worden gebruikt	1	Dienst	Totale rendement per dag per machine weergegeven als verhouding tussen werkelijke en maximale beschikbare draaiuren	(werkelijke draaiuren / 8 uur) * 100%	PRINS	Productie weeklijst	%	OG					A	I									R	R
Productierendement	Productierendement geeft inzicht in de kwaliteit van het productproces	1	Dienst	Totale rendement per dag per productielijn weergegeven als verhouding tussen werkelijke en maximale productie	(aantal ballons vertikaal transport / aantal ballons in) * 100%	PRINS	Productie weeklijst	%	OG					A	I									R	R
BBSC rendement	Rendement exclusief oversnijverlies, rekening houdend met organisatorisch verlet	1	Dienst	Machinerendement vermenigvuldigd met het productierendement per dienst	(machine rendement) * (productierendement)	Productie weeklijst	Productie weeklijst	%	OG					R/A	C										
Groene dienst	Groene dienst	1	Dienst	Als de dienst een rendement excl. oversnijverlies heeft groter dan 90%, dan wordt deze dienst groen genoemd.	IF(BBSC > 90%; "groen"; "rood")	PRINS	Productie weeklijst	%	OG					A	I									R	R
Machinerendement	Machinerendement geeft aan hoe efficiënt de machines worden gebruikt	2	Week	Totale rendement per dag per machine weergegeven als verhouding tussen werkelijke en maximale beschikbare draaiuren	gemiddelde machinerendement per week	Productie weeklijst	Productie weeklijst	%	PV			I		A	I									R	R
Productierendement	Productierendement geeft inzicht in de kwaliteit van het productproces	2	Week	Totale rendement per dag per productielijn weergegeven als verhouding tussen werkelijke en maximale productie	gemiddelde productierendement per week	Productie weeklijst	Productie weeklijst	%	PV			I		A	I									R	R
BBSC rendement	Rendement exclusief oversnijverlies, rekening houdend met organisatorisch verlet	2	Week	Gemiddeld machinerendement vermenigvuldigd met het gemiddeld productierendement per week	(gem. machine rendement) * (gem. productie rendement)	Productie weeklijst	Vlag bij poort	%	PV			I		R/A	C										
Groene dienst	Groene dienst	2	Week	Percentage groene diensten per week t.o.v. het totaal aantal diensten in de week	(# groene diensten / totaal aantal diensten) * 100%	Productie weeklijst	Maandrapportage	%	PV			I		A	I										R
Productiviteit	Productiviteit	2	Week	Aantal geproduceerde ballons per medewerker per week	(# ballons / # medewerker) / 1000	PRINS, MS Access medewerkersdatabase	Maandrapportage	# * 1000	PV			I		R/A	I										
Kritische processen (Cpk >1.33)	Proces capability	2	Week	Percentage processen met een Cpk > 1,33	((# KPI met Cpk > 1,33) / (# KPI totaal)) * 100%	CIMS, TEIS, Eurotherm	Cpk overzicht	%	KP			I		I	A				R	C	C				
Ziekteverzuim	Ziekteverzuim	2	Week	Aantal uren ziekte gedeeld door het aantal uren dat gewerkt zou kunnen worden. Dit verschild per week ivm ploegensysteem	(# uren ziekte totaal per week) / (# werkbare uren totaal per week)	Rapportage ziektverzuim	Lichtkrant	%	LMT			A		I	I	R									
Medewerkers in VT/QIC teams	Aantal medewerkers toegevoegd aan een VT- / QIC-team	3	Maand	Percentage medewerkers van totaal dat in een VT- / QIC-team zit	(# medewerkers VT) / (totaal # medewerkers) * 100%	MS Access medewerkersdatabase	BBSC	%	LMT			A		C	R		C								
Ongevallen	Aantal ongevallen in de PU Glas met verzuim	3	Maand	Cummulatie van de ongevallen binnen de PU Glas	Σ (# ongevallen)	Tabblad BBSC	BBSC	#	LMT	I	I	A		R	R		R					A	A		
Orde & Netheid	Score orde & netheid	3	Maand	Aggregatie van behaalde score per afdeling uitgezet tegen maximaal te behalen score PU Glas	(totaalscore afdelingen / maximaal mogelijke score) * 100%	Orde & Netheid meting	BBSC	%	LMT		I	I		A	C							C	C	R	R
Ziekteverzuim	Ziekteverzuim	3	Maand	Aantal uren ziekte gedeeld door het aantal uren dat gewerkt zou kunnen worden. Dit verschild per maand ivm ploegensysteem	(# uren ziekte totaal per maand) / (# werkbare uren totaal per maand)	Rapportage ziektverzuim	BBSC	%	LMT		I	A		I	I	R	I								
BBSC rendement	Rendement exclusief oversnijverlies, rekening houdend met organisatorisch verlet	3	Maand	Gem. machinerendement vermenigvuldigd met het gem. productierendement per maand	(gem. machine rendement) * (gem. productie rendement)	Productie weeklijst	BBSC	%	LMT	I	I	I	I	A	C				C	C	C	C	C	R	R
Kritische processen (Cpk >1.33)	Proces capability	3	Maand	Percentage processen met een Cpk > 1,33	((# KPI met Cpk > 1,33) / (# KPI totaal)) * 100%	CPk overzicht	BBSC	%	KP		I	I			R/A				C	C	C				
Groene diensten	Groene diensten	3	Maand	Percentage groene diensten per maand t.o.v. het totaal aantal diensten in de maand	(# groene diensten / totaal aantal diensten) * 100%	Productie weeklijst	BBSC	%	LMT		I	I		A	R		R								
Strategische projecten	Strategische projecten	3	Maand	Voortgang van de strategische projecten, gemeten met het MEDIC principe	(MEDIC score / Maximale MEDIC score) * 100%	Tabblad BBSC	BBSC	%	LMT			A	C	R	R		R								
Planningswijzigingen	Planningswijzigingen op verzoek van de PU Glas en op verzoek van de klant	3	Maand	Aggregatie van het aantal planningswijzigingen per maand	Σ (# planningswijzigingen)	Tabblad BBSC	BBSC	#	LMT			I			R/A										

PU Glas: borging indicatoren en RACI

PI	omschrijving	niveau		hoe gemeten	formule	bron(nen)	rapportage	meeteenheid	vergadering(en)	RACI-Function															
										Ludu Carnotensis	Patrick van Camfort	Gijs von Morgen	Leo Elst	Piet Baten	Bert Smet	Esther Machielse	Will Vermeulen	Eric Raaymakers	Wim van Geel	Jac van den Brand	Christ Rockx	Ad van Steenhoven	Frank Sneyvangers	Procesoperators	Machineoperators
Teruggestuurde houders	Aantal door de klant terug gestuurde houders	3	Maand	Aggregatie van teruggestuurde houders per maand	Σ (# teruggestuurde houders per maand)	Rapportage retour houders	BBSC	#	LMT / KP / GP			I		I	A				R						
Productiviteit	Productiviteit	3	Maand	Aantal geproduceerde ballons per medewerker per week	(# ballons / # medewerker) / 1000 / # weken	Productielijst, MS Access medewerkersdatabase	BBSC	# * 1000	LMT			I			R/A										
Klachten	Aantal ontvangen klachten	3	Maand	Aggregatie van ontvangen klachten per maand	Σ (# ontvangen klachten per maand)	Rapportage klachten	BBSC	#	LMT / KP / GP			I		I	A				R						
Winst (kEuro)	IFO (Income From Operations)	3	Maand	Inkomsten (afleveringen) minus de kosten (grondstoffen, energie, lonen, afschrijvingen, overig)	(afleveringen - kosten)	SAP	BBSC	€	LMT	I	I	A	R		C										
Cost of Non Quality	CONQ	3	Maand	Kosten rendementsverlies, uitval, inefficiency productiepersoneel en inkoop glas (bij geen of te weinig productie)	(rendementsverlies + uitval + inefficientie personeel + inkoop glas)	SAP, maandrapportage, personeelsbestand	BBSC	€	LMT	I	I	A	R		C										
Realisatie opleidingenplan	Gerealiseerde opleidingen ten opzichte van geplande opleidingen	3	Maand	Percentage afgeronde en aangemelde-gestarte opleidingen ten opzichte van het totaal aantal geplande opleidingen	(% afgerond / (% aangemeld-gestart / 2)) * 100%	Opleidingsjaarplan	BBSC	%	LMT / OPR			R/A		R		A	R	I							
Kosten onderhoud + verbeterfonds	Kosten van het onderhoud per maand excl. Vaste personeelskosten	3	Maand	Kosten onderhoud, materiaal, inhuur diensten derden	(materiaal + inhuur derden)	SAP	BBSC	€	LMT	I	I	A	R				R								

M Netwerk informatiestromen nieuw


PR1730/ PR1740
T3500
G-lade
TEIS
PRINS
CIMS
MP2
Wachtboeken (PAPIER)
Quality Link
WISE
SAP
Overzicht2004.xls
(overzicht steentjes in glas op banen)
KP
.doc (is maand)
(Dagmeting, homogeniteit)
Scherven controlekaart.xls
(interne & externe scherven)
Meng*.mdb
(alle data uit mengcomputer per gebeurtenis met tijdstip)
LAB
controle leveranties.xls
(ingrediënten, team, hoeveelheid en wekelijkse voorraadcontrole bunkers)
Invloed fluctuaties afweging grondstoffen.xls
(analyse afweging grondstoffen, Cpk)
BKG uitstroom.xls
(temp. en uitstroom oven)
. 04.xls (is maand)
(Dagmeting UV en oxidatiegraad glas)
PC Wachtboek.xls
(procesdata; recept, oven, uitstroom, producttype et cetera)
Uitstroom en wandvariat.xls
(meten wanddikte op linker- en rechterbaan)
Tang sp 2004.xls
(Dagmeting Tangentiële glasspanning)
Week **.xls
(machinerendementen , uitval et cetera)
Productie overzichtslijst.xls
(uitval %, # knipbreuken et cetera)
Buisligging 04**.xls
(buisligging bij uitstroom)
. 04.xls (is maand)
(Dagmeting IR Transmissie)
Velddaglijst.xls
(procesdata; dagelijkse metingen)
Grond 2004.xls
(analyse grondstoffen leveranties ten behoeve van backup)
Veldweeklijst.xls
(procesdata; wekelijkse metingen)
PO logboek.mdb
(bijzonderheden per dienst)
Planning.xls
(planning van productie en ombouw van de machines)
Kromheid.xls
(registratie steekproeven ter bepaling kromheid buizen)
Voorraad.xls
(bepaling voorraadhoogte per type door handmatige telling in magazijn)
InvulDB BMA ruimte.mdb
(visuele controle ballons, alleen spiegelwaarde glas wordt ingevuld)
Voorraad T5.xls
(bepaling voorraadhoogte T5 door handmatige telling in magazijn)
Wanddikte etc. midden.xls
(meting inzake wanddikte, scheefheid op de middenbaan)
Vinklijsten
(lijst per type afgeleverde houder op transportband en type houder gemaakt)
Klantorders SAP
(uitdraaien klantenorders)
Externe scherven 2004.xls
(scherven leveringen)
Grondstof-energie 2004.xls
(Weekrap. grondstof.-energie €, tijds-duur breuk, zuurstof, waterstof, electra)
gem. uitstroom
Week2004.xls
(Weekrapportage dagmetingen)
scherven voorraad
Oven mengkamer 2004.xls
(Weekrap. oven-mengkamer, glasfout, scherven, glaseigenschap, ovendata)
Cpk 2004.xls
(Cpk, SD, AVG, # waarnemingen en TOP 5 van de trekbanen tot natte neus)
TEIS 2004.xls
(TEIS van baan 3 en TOP 5)
CIMS1A2004.xls
(CIMS van baan 1A en TOP 5)
CIMS1B2004.xls
(CIMS van baan 1B en TOP 5)
CIMS2B2004.xls
(CIMS van baan 2B en TOP 5)
Weeklijsten 2004.xls
(Registratie machineverlet en TOP 5)
Week **.xls
(Top 5 werkorders van het elekro-technisch onderhoud)
Spiegelmetingen.xls
(Analyse spiegelwaarde glas)
Klantorders SAP
(uitdraaien klantorders komende week, voor planning)
CONQ.xls
(Berekening Cost of Non Quality)
Week grafiek *.xls
(Grafieken spanningen en scherven)
Gemengoverzicht 2004.*.xls
(overzicht van gemaakte recepten)
Maand data 2004.xls
(Grafieken en overzichten, van o.a. baanbreuken en kosten)
glas wall
Cpk overzicht BBSC 2004.xls
(Overzicht CIMS en Cpk)
Wk **.doc
(Weekrapportage, TOP 5 van de uitval per week en bijzonderheden)
TM
Top 5 wk **.xls
(TOP 5 CIMS)
MCRS CIMS **.xls
(Grafieken en overzichten, van o.a. baanbreuken en kosten)
Top 5 * kwartaal 2004.xls
(Top 5 van de uitval per week, maand en kwartaal)
LIT
GP
Retour1 houders.xls
(# houders retour door klant vanwege afkeur)
Klachtenregistratie 2004.xls
(klachten, log en voortgang)
Orde **** 2004.xls
(puntenscore per afdeling en team, resulterend in totaalscore PU Glas)
ZiekCH2004PUGlas.xls
(ziekteverzuim PU Glas per groep. Elke week in lichtkrant en maand in BBSC)
SMT
Project capacity book.xls
(capaciteits gebruik verbeterprojecten en planning van deze projecten)
LMT
LIT
Gemengrecepten 2004 (40000).xls
(overzicht recepten PU Glas)
SAP
plangrond.xls
(berekening benodigde hoeveelheid grondstoffen voor bestelling)
bestelling
Salariskosten en aantal medewerkers 2004.xls
(overzicht en grafieken)
BBSC 'maand' 2004.xls
(overzicht per maand van de prestatie van de PU Glas)
PUM
LMT
bbsc wall
Realisatie opleidingenplan
% medewerkers in VT/QIC teams
Ongevallen
Score Orde & Netheid
Ziekteverzuim
Rendement excl oversnijverlies
% kritische processen Cpk >1.33
% groene diensten per mnd
Voortgang strategische projecten
planningswijzingingen klanten
Aantal teruggestuurde houders
Aantal klachten
Winst (in de maand kEuro)
Kosten onderhoud + verbeterfonds
Productiviteit
Cost of Non Quality
PU Glas.mdb
(Medewerkers PU Glas, dienstjaren, teams,VT /QIC, EHBO etc.)
Lichtkrant***.ppt
(Presentatie met kerncijfers PU Glas, deze draait continu op monitoren)
Opleiding jaarplan 2004.xls
(opleidingsplan, overzicht met aangemelde en afgeronde opleidingen
Opleidingen details.xls
(opleidingsplan, op detailniveau)
OPR

N BBSC PU Glas nieuw & opbouw

Hoofddoelstellingen PU Glas

1. Het verder verlagen van de kostprijs van het glas, waardoor de lampen goedkoper worden
2. Het verder verbeteren van de kwaliteit van het glas, waardoor de uitval bij onze klanten daalt en dus de lampen goedkoper worden
3. Het verder uitbouwen van een lerende organisatie, waardoor we effectiever en sneller de bovenstaande doelstellingen kunnen bereiken.

Deze algemene doelstellingen hebben we vertaald in concrete doelen voor 2003, weergegeven in de scorekaart hieronder.

Scorekaart PU glas 200

SIS | ACTIELIJST | VOORSPELLING | BORGING INDICATOREN & RACI-

	eige-naar	2003 echt	2007 doel	Maandelijkse resultaten 2004 ten opzichte van de norm																					
				Januari		Februari		Maart		April		Mei		Juni		Juli		Augustus		September		Oktober		November		December	
				Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt
KENNIS/COMPETENTIES																									
Realisatie opleidingenplan	GA	Lien	81%	90%	67%	73%	71%	80%	76%	7%		14%		21%		28%		35%		43%		50%		57%		64%	
Medewerkers in VT/QIC team	GA	Gijs	30%	30%	30%	31%	30%	31%	30%	31%	30%	28%	30%	29%	30%	29%	30%		30%		30%		30%		30%		30%
Ongevallen (cumulatief)	GA	Gijs	0	0	0		0		0		0		0		0		1,0	0	1,0	0	1,0	0	1,0	0		0	
Orde & Netheid	GA	Piet	90%	90%	85%	80%	85%	80%	85%	78%	87%	82%	87%	80%	87%	87%	90%		90%	84%	90%	85%	90%		90%		90%
Ziekteverzuim	GA	Lien	3,8%	3,0%	4,3%		4,3%		4,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		3,3%		4,3%		4,3%		4,3%
PROCES																									
Rendement excl oversnijverlies	GA	Piet	85%	90%	85%	74%	85%	86%	85%	84%	85%	82%	86%	82%	86%	91%	86%	84%	86%	82%	87%	85%	87%		87%		87%
Kritische processen (Cpk >1,33	GA	Piet	36%	50%	36%	22%	36%	34%	36%	25%	36%	22%	38%	22%	38%	23%	38%	27%	38%	20%	40%	21%	40%		40%		40%
Groene diensten	GA	Piet	78%	90%	70%	62%	70%		70%		70%	71%	70%		70%	68%	70%		70%	70%	70%		70%		70%		70%
Strategische projecten	GA	Gijs	75%	80%	10%		20%		30%		40%		50%		60%	57%	70%	63%	80%	63%	80%	67%	80%		80%		80%
KLANT																									
Planningswijzigingen	GA	Piet	-1	0	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
Retour houders	GA	Piet	13	2	12		9	14	9	12	12	25	9	10	9	32	12	23	9	9	9	22	12		9		9
Klachten	GA	Piet	2	0	2		2	2	2	2	2	2	2		2		2		2	2	2		2		2		2
FINANCIEEL																									
Winst (kEuro)	GA	Leo	1176		205	134	189		189	113	267	272	142		142	187	242	215	-223		151		282		162		204
Kosten onderhoud + verbeterf	GA	Leo	600	611	59		106	110	193	210	212	281	259	290	306	330	365	390	412	429	459	457	515		562		611
Productiviteit	GA	Piet	40	64	45	36	45	46	45	45	45	44	45		45	46	45	41	45	29	45		45		45		45
Cost of Non Quality	GA	Leo	-		70		63		63	63	70	73	63		63	63	70	78	63		63		70		63		63

Prestatie slechter dan norm | Prestatie op norm | Prestatie beter dan norm

Financiën t/m september 2004
(alle getallen in duizenden Euro)

	September	budget
Afleveringen		
Trekkerij	7780	7831
Precoat	2515	2784
LRU	349	363
Dorden/Pils/Chalon buitenland	30	30
TOTAAL	**10694**	**11008**
Kosten		
grondstoffen		964
inkoop glas TL/TLD glas precoat		2129
energie	1257	1205
R&O materialen	457	459
lonen eigen medewerkers	2211	2252
lonen uitzend	105	129
afschrijvingen	1002	1002
overig	1546	1567
TOTAAL	**9298**	**9707**

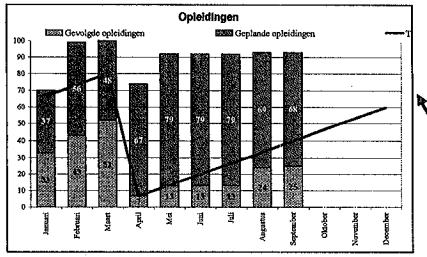
Toelichting bij de resultaten GA NAAR TOELICHTING

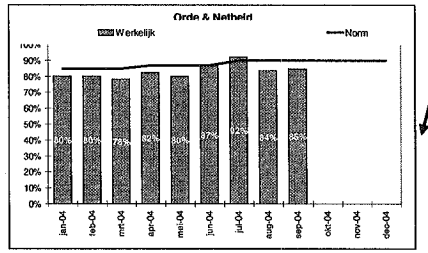
Kennis & competenties
Opleidingen jaarplan boven norm, nagenoeg alle opleidingen zijn nu aangemeld. De September review laat zien dat we ons target van 80% in maart 2005 goed haalbaar is.
We hebben totaal 20 medewerkers actief in Verbeterteams, 2 VT's zullen binnenkort een eindpresentatie geven
Het aantal ongevallen is ook deze maand op een ongevel gebleven, met totaal 68 dagen sinds het laatste ongeval
De orde en netheidaltijsten zijn in september veel te laat ingeleverd. We hebben diverse maatregelen getroffen (nieuwe veegmachine, diverse nieuwe ophang beugels, proeftocht slang kar etje)
Het ziekte verzuim in juni was wederom historisch laag.

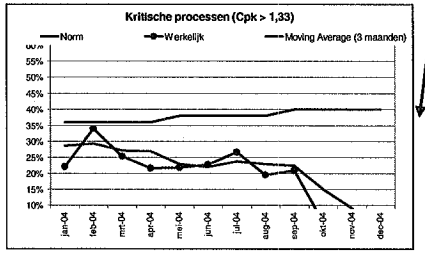
Processen
Het rendement zonder oversnij verlies is net onder de norm uitgekomen.Veel stilstand door lager dan verwachte afnames.
De beheersing van de kritische processen is niet verbeterd. Tim de Wendt is nu vol van start gegaan met zijn Black Belt project om hier verbetering in aan te brengen
Het aantal groene diensten is ruim boven de norm
De strategische projecten liggen achter op plan, het nieuwe MCRS systeem laat zien dat we nog veel moeite hebben om alles betrouwbaar in te plannen.

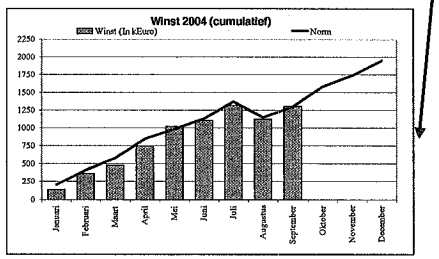
Klanten
De planning is hectisch te noemen, de klanten vraag veranderd zeer frequent, daarnaast maakt het oneigelijk gebruik van Halbertsma Houders het moeilijk om flexibiliteit te behouden.
Het aantal teruggestuurde houders lag in September boven de norm voornamelijk door relatief hoog niveau van schevo stapeling.
Er is een klacht binnen gekomen over TUV glas met zwarte afdrukken, het onderzoek hiema is nog gaande.

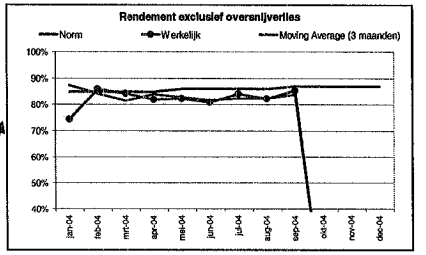
Financieel
De winst is boven de norm uitgekomen vooral vanwege lagere kosten op alle gebieden.
De kosten van het onderhoud en het verbeterfonds zijn op de norm uitgekomen, we verwachten dat we deze goede trend tot het einde van het jaar volhouden
De productiviteit lag op na een vakantie dip nu ruim boven norm met een top score deze maand.
De cost of non quality lag deze maand beter dan norm.

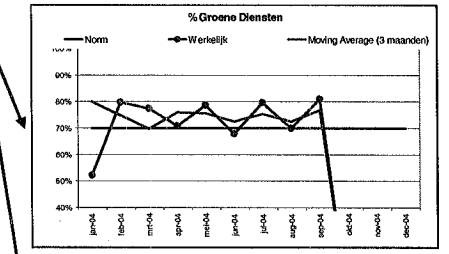






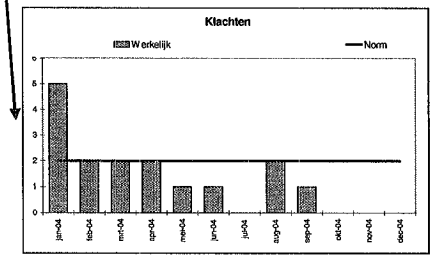


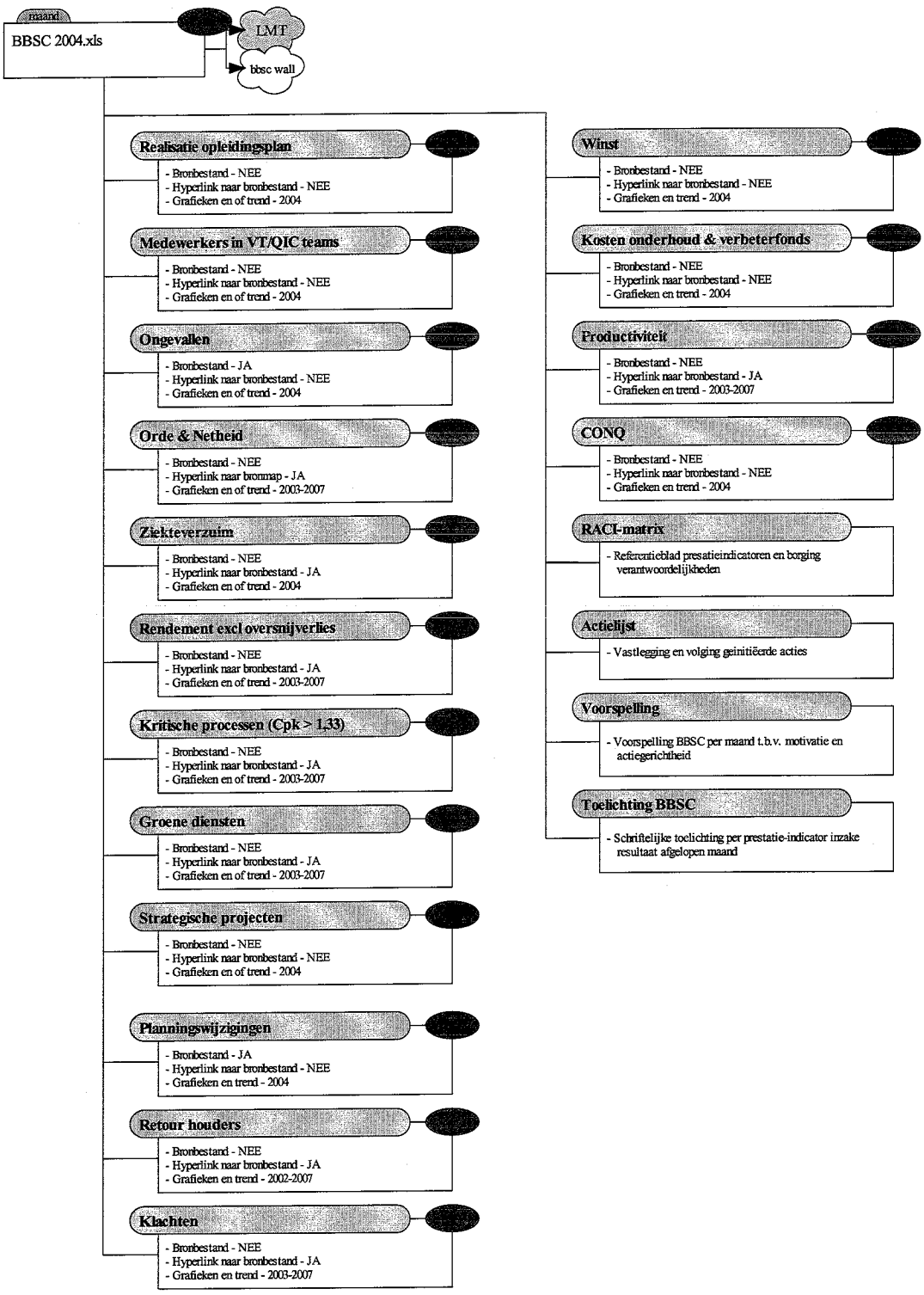




Strategische Projecten

Omschrijving Project	Project Planning	Status	Voortgang	Projecteider	Commentaar	Besparing per jaar	Investering
	PP	N E D I C		Eigenaar	Opmerkingen	k€	k€
September 2004							
Norm 80%							
Inpakker SB				60%	Vermeide n		
15 Watt invollen				63%	Vermeule n		
Organisatie 2005				67%	Reslen		
VT Middenbaan				56%	Smet		
MCRS voor projecten				63%	v Morgen		




maand
BBSC 2004.xls
LMT
bbsc wall
Realisatie opleidingsplan
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en of trend - 2004
Medewerkers in VT/QIC teams
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en of trend - 2004
Ongevallen
- Bronbestand - JA
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en of trend - 2004
Orde & Netheid
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronmap - JA
- Grafieken en of trend - 2003-2007
Ziekteverzuim
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en of trend - 2004
Rendement excl oversnijverlies
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en of trend - 2003-2007
Kritische processen (Cpk > 1,33)
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en of trend - 2003-2007
Groene diensten
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en of trend - 2003-2007
Strategische projecten
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en of trend - 2004
Planningswijzigingen
- Bronbestand - JA
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en trend - 2004
Retour houders
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en trend - 2002-2007
Klachten
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en trend - 2003-2007
Winst
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en trend - 2004
Kosten onderhoud & verbeterfonds
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en trend - 2004
Productiviteit
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - JA
- Grafieken en trend - 2003-2007
CONQ
- Bronbestand - NEE
- Hyperlink naar bronbestand - NEE
- Grafieken en trend - 2004
RACI-matrix
- Referentieblad presatieindicatoren en borging verantwoordelijkheden
Actielijst
- Vastlegging en volging geinitiëerde acties
Voorspelling
- Voorspelling BBSC per maand t.b.v. motivatie en actiegerichtheid
Toelichting BBSC
- Schriftelijke toelichting per prestatie-indicator inzake resultaat afgelopen maand

O Voorspelling t.b.v. motivatie

Voorspelling

	Juni				Juli				Augustus				September				Oktober				November				December			
	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie	Trgt	Echt	Voorspelling	Prestatie
KENNIS/COMPETENTIES																												
Realisatie opleidingenplan	21%		61%	32,46%	28%		46%	0,11%	35%		45%	13,08%	43%		52%	0,41%	50%				57%				64%			
Medewerkers in VT/QIC teams	30%	29%	28%	3,56%	30%		30%	13,00%	30%		33%	4,30%	30%		34%	3,10%	30%				30%				30%			
Ongevallen (cumulatief)	0	1,0	0	100,00%	0	1,0	0	100,00%	0	1,0	0	100,00%	0	1,0	1	0,00%	0				0				0			
Orde & Netheid	87%	87%	84%	2,89%	90%		85%	7,61%	90%	84%	85%	1,67%	90%	85%	85%	0,35%	90%				90%				90%			
Ziekteverzuim	3,3%		1,9%	20,83%	3,3%		2,4%	41,18%	3,3%		2,0%	0,00%	3,3%		1,5%	16,67%	4,3%				4,3%				4,3%			
PROCES																												
Rendement excl oversnijverlies	86%	81%	79%	2,32%	86%	84%	78%	7,36%	86%	82%	75%	8,87%	87%	85%	85%	0,56%	87%				87%				87%			
Kritische processen (Cpk >1,33)	38%	23%	31%	36,10%	38%	27%	20%	25,12%	38%	20%	20%	2,27%	40%	21%	35%	66,45%	40%				40%				40%			
Groene diensten	70%	68%	76%	11,76%	70%		65%	18,41%	70%	70%	65%	7,14%	70%		70%	13,64%	70%				70%				70%			
Strategische projecten	60%	57%	59%	4,12%	70%	63%	70%	10,53%	80%	63%	71%	12,11%	80%	67%	63%	5,50%	80%				80%				80%			
KLANT																												
Planningswijzingingen	0		0	0,00%	0		0	0,00%	0		0	0,00%	0		0	0,00%	0			0,00%	0			0,00%	0			0,00%
Retour houders	9	32	11	65,63%	12	23	12	47,83%	9	9	12	33,33%	9	22	8	63,64%	12				9				9			
Klachten	2		1	0,00%	2		1	100,00%	2	2	1	50,00%	2		0	100,00%	2			#VALUE!	2			#VALUE!	2			#VALUE!
FINANCIEEL																												
Winst (kEuro)	142	87	154	77,01%	242	215	220	2,33%	-223		-200	3,09%	151		152	16,02%	282				162				204			
Kosten onderhoud + verbeterfonds	306	330	309	6,36%	365	390	350	10,26%	412	429	350	18,41%	459	457	458	0,22%	515				562				611			
Productiviteit	45	46	47	2,60%	45	41	30	26,51%	45	29	25	12,74%	45		40	20,23%	45				45				45			
Cost of Non Quality	63	63	57	9,52%	70	78	70	10,26%	63		40	28,57%	63		56	3,70%	70				63				63			
	AVG TOTAAL			**23%**	**AVG TOTAAL**			**26%**	**AVG TOTAAL**				**AVG TOTAAL**				**AVG TOTAAL**			**#VALUE!**	**AVG TOTAAL**			**#VALUE!**	**AVG TOTAAL**			**#VALUE!**

Score kaart PU glas 2004

Onderwerp		eige-	Maart		April		Mei		Bert		Leo		Will		Eric		Piet		Gijs		Esther	
Strategische succesfactor	Prestatie Indicator	naar	Trgt	Echt	Trgt	Echt	Trgt	Echt	score	afwijking	score	afwijking	score	afwijking	score	afwijking	score	afwijking	score	afwijking	score	afwijking
KENNIS/COMPETENTIES																						
Opleiding	Realisatie opleidingenplan cumm	Esther	80%	76%	7%		14%			100,0000%	45%	12,5000%	40%	0,0000%	50%	25,0000%	60%	50,0000%	50%	25,0000%	50%	25,0000%
QIC participatie	% medewerkers in VT/QIC teams	Bert	30%	31%	30%	28%	30%	28%		100,0000%	28%	0,0000%	28%	0,0000%	20%	28,5714%	25%	10,7143%	28%	0,0000%	30%	7,1429%
Veiligheid	Ongevallen (cumulatief)	Gijs	0	0	0	0	0	0		0,0000%	0	0,0000%	0	0,0000%	0	0,0000%	0	0,0000%	0	0,0000%	0	0,0000%
Veiligheid	Score Orde & Netheid	Bert	85%	80%	85%	82%	87%	80%		100,0000%	84%	5,0000%	85%	6,2500%	87%	8,7500%	87%	8,7500%	87%	8,7500%	82%	2,5000%
ARBO	Ziekteverzuim	Esther	4,3%		3,3%	3,7%	3,3%			100,0000%	3,5%	169,2308%	3,0%	130,7692%	3,0%	130,7692%	3,0%	130,7692%	3,0%	130,7692%	3,0%	130,7692%
PROCES								AVG		80,0000%		37,3462%		27,4038%		38,6181%		40,0467%		32,9038%		33,0824%
								POS				4				5		6		2		3
Procesbeheersing	Rendement excl oversnijverlies	Piet	85%	84%	85%	82%	86%	83%		100,0000%	86%	3,6145%	82%	1,2048%	84%	1,2048%	85%	2,4096%	86%	3,6145%	85%	2,4096%
Procesbeheersing	% kritische processen Cpk >1.33 per mnd	Wim	36%	30%	36%	31%	38%	32%		100,0000%	30%	6,2500%	28%	12,5000%	32%	0,0000%	35%	9,3750%	35%	9,3750%	32%	0,0000%
Procesbeheersing	% groene diensten per mnd	Piet	70%		70%	71%	70%			100,0000%	75%	8,5366%	70%	14,6341%	73%	10,9756%	70%	14,6341%	75%	8,5366%	72%	12,1951%
Continue verbetering	Voortgang strategische projecten cumm	Gijs	30%	30%	40%		50%	50%		100,0000%	60%	20,0000%	50%	0,0000%	50%	0,0000%	60%	20,0000%	55%	10,0000%	60%	20,0000%
KLANT								AVG		100,0000%		9,6003%		7,0847%		3,0451%		11,6047%		7,8815%		8,6512%
								POS				5		2				6		3		4
Leverbetrouwbaarheid	aantal planningswijzingingen klanten	Bert	0		0		0			200,0000%	0	200,0000%	-2	200,0000%	-1	0,0000%	0	200,0000%	-1	0,0000%	-1	0,0000%
Klantentevredenheid	Aantal teruggestuurde houders	Wim	9	10	12		9	10		100,0000%	7	30,0000%	9	10,0000%	12	20,0000%	10	0,0000%	13	30,0000%	9	10,0000%
Klantentevredenheid	aantal klachten	Wim	2	2	2	1	2			100,0000%	1	0,0000%	2	100,0000%	2	100,0000%	1	0,0000%	2	100,0000%	1	0,0000%
								AVG		133,3333%		76,6667%		103,3333%		40,0000%		66,6667%		43,3333%		3,3333%
								POS				5		6		2		4		3		
FINANCIEEL																						
Operationele prestatie	Winst (in de maand kEuro)	Leo	189	113	267	272	142			100,0000%	175	34,9442%	140	47,9554%	140	47,9554%	150	44,2379%	180	33,0855%	150	44,2379%
Operationele prestatie	Kosten onderhoud+ verbeterfonds	Leo	153	210	212	269	259	290		100,0000%	310	6,8966%	310	6,8966%	300	3,4483%	300	3,4483%	300	3,4483%	280	3,4483%
Productiviteit	ballons/medewerker/week (x1000)	Piet	45	45	45	43	45			100,0000%	44	8,3333%	40	16,6667%	40	16,6667%	40	16,6667%	45	6,2500%	44	8,3333%
Procesbeheersing	Cost of Non Quality	Leo	63	63	70		63			100,0000%	60	9,0909%	60	9,0909%	60	9,0909%	60	9,0909%		100,0000%	63	14,5455%
								AVG		133,3333%		19,7550%		26,8698%		25,7204%		24,4813%		47,5946%		23,5217%
								POS						5		4		3		6		2
								POS SUBTOTAAL		0		15		14		12		19		14		10
								MOTIVATIESCORE (MAX = 16)		0,0000%	5/16	31,2500%	8/16	50,0000%	1/16	6,2500%	1/16	6,2500%	9/16	56,2500%	7/16	43,7500%
								POS				4		2		5		5				3
								TOTAALSCORE		0		19		16		17		24		15		

P Term Of Reference

Term Of Reference PU-Glas

Vergadering BBSC / LMT

Dag & Tijd :
Frequentie : Maandelijks
Locatie : Conferentiekamer

Aanwezigen:
- LMT

Doelstellingen:
- Bewaken van de performance van de PU-Glas door:
  - Review Prestatie-indicatoren
  - Afstemmen corrigerende acties en prioriteiten voor de komende periode
  - Identificeren van verbetermogelijkheden

Inputs:
- Actie- en besluitenlijst vorige meeting
- BBSC PU-Glas
- Analyses prestatie PI's (als nodig)
- Beleidsstukken

Outputs:
- Actie- en besluitenlijst update
- SIS
- Voorspelling

Agenda:
- Actie- en besluitenlijst vorige meeting
- Review maand PI's
- Algemene informatie uit de organisatie
- Rondvraag (voorspelling)
- Actie- en besluitenlijst update
- Scoring van de meeting (SIS)

Grondregels:
- Op tijd beginnen en eindigen.
- Iedereen komt voorbereid naar de meeting.
- Aanhouden van de agenda
- Eén vergadering: geen achtergrondgesprekken
- Individuen zijn verantwoordelijk voor de aan hen toegewezen acties
- Mobiele telefoons uit

Q Actielijst

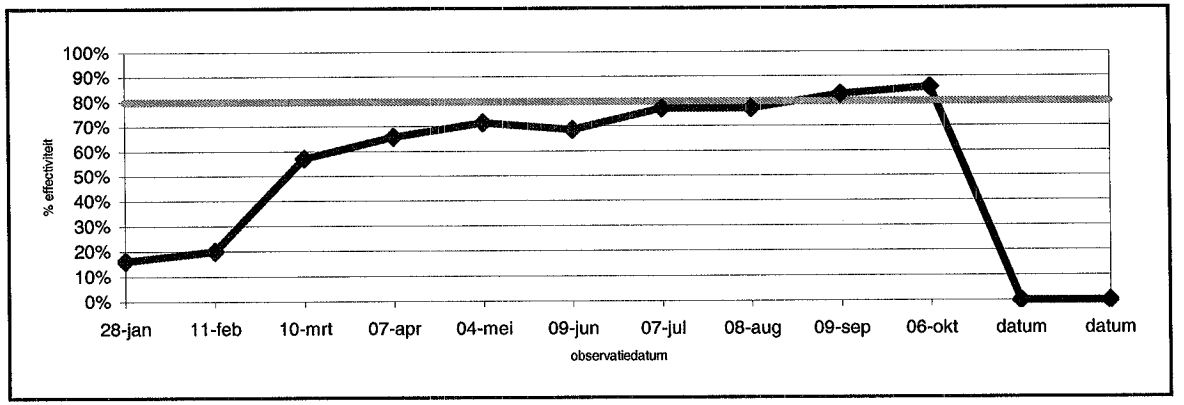
Actielijst

Nummer	Item / PI [onderwerp]	Actie / Besluit [omschrijving]	Eigenaar [naam]	Start [datum]	Eind [datum	Gereed [datum	Uitstel [maand]	Opmerkingen [ ]	Status [ ]
1	Orde en netheid	Extra ronde maken	Gijs en Piet	10-mrt	10-apr	10-mei	1	Teams zijn aangesproken, eerste kwt geen bonus, 2de kwt TD klaar en dan nieuwe betere meting, Gijs en Piet maken dan weer een ronde om score te toetsen aan realiteit	afgerond
2	Cost of Non Quality nog niet ingevuld	Consensus over norm en berekening	Leo	10-mrt	10-apr	10-jun	2		afgerond
3	CPK	Uitzoeken waarom deze ver onder de norm ligt	Bert / procesgroep	10-mrt	10-apr	10-jun	2	Verstoring met name veroorzaakt door stoppen banen en ombouwen. Procesgroep gaat er van uit dat in september als vraag hoger wordt, de CPK op norm komt te liggen	afgerond
4	Onderhoudskosten	Nieuwe voorspelling maken voor de rest van het jaar	Leo, Will en Gijs	07-apr	10-mei	10-jul	2	Voorspellingsmodel gereed. Nu nog voorspelling maken rest 2004 en 2005.	afgerond
5	Orde en netheid	Nieuwe meting ivm TD-ruimte klaar		07-apr	10-mei	10-mei	0		afgerond
6	# teruggestuurde houders	Met Fons om de tafel gaan zitten om rijgedrag heftruckchauffeurs te bespreken.	Piet	07-apr	10-mei			Heeft met het gehele logistieke stuk te maken	
7	Ziekteverzuim	Correctie ivm thuisomstandigheden	Esther	10-mei	10-jun	10-jun	0		afgerond
8	Onderhoudskosten	Kijken hoe LRU mee te rekenen	Leo	10-mei	10-jun	10-jun	0	LRU wordt in juli afgeschreven à €30000 en in 2005 geen kosten meer doorberekend. Rest van 2004 afgesproken en gebudgeteerd bedrag.	afgerond
9	Orde en netheid	Het is een bende. Opruimdag en opm. in FWO steun in goede richting. Structurele oplossing noodzakelijk en wordt komende maand gezocht. Operatie Pittbull.	Gijs en Piet	10-jun	10-jul	10-jul	0		afgerond
10	Orde en netheid	Uitdelen beoordelingslijsten met deadline	Bert	10-jun	10-jul	10-jul	0		afgerond
11	ongevallen	uitnodigen Ali-B voor toelichting in MTC-organisatie	Piet	9-sep-04	10-okt-04				
12	ongevallen	mogelijkheden nagaan fabriek op slot	Piet	9-sep-04	10-okt-04				
13	Orde en netheid	socre augustus	Piet	9-sep-04	9-okt-04				
14	processen	Organiseren uitleg over aanpak kritische proces	Gijs	9-sep-04	10-okt-04				
15	klachten	herziene aanpak klachten stroom incl retour houders	Ron	9-sep-04	10-okt-04				
16	productiviteit	aanpassen target productiviteit nav vakantie	Gijs	9-sep-04	31-dec-04				
17	Onderhoudskosten	Rapportage kosten + voorspelling september	Leo	9-sep-04	10-okt-04				

R Systeem Implementatie Status

SIS Maandmeeting LMT / BBSC

	Observatienummer en datum		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			28-jan	11-feb	10-mrt	07-apr	04-mei	09-jun	07-jul	08-aug	09-sep	06-okt	datum	datum
	Criteria	**max score**	score	score	score	score	score	score	score	score	score	score	score	score
1	Is de meeting op tijd gestart en was iedereen aanwezig?	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1		
2	Is de TOR bekend en wordt hij gebruikt? (bijv. agenda)	2	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2		
3	Zijn de relevante meeting inputs (documenten) effectief gebruikt?	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2		
4	Zijn de acties tijdig volledig afgerond en is dit aangetoond?	4	0	0	2	3	2	2	2	2	3	3		
5	Waren alle aanwezigen voorbereid?	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		
6	Is de prestatie bediscussieerd (PI's) op actiepunten te bepalen?	4	0	1	2	3	3	3	4	4	4	4		
7	Is de prestatie gebruikt (PI's) om verbeteringen aan te moedigen?	4	0	0	2	2	2	2	3	3	3	3		
8	Is er door de voorzitter en andere aanwezigen ondersteuning geboden daar waar nodig?	3	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3		
9	Heeft iedereen wezenlijk bijgedragen aan de meeting?	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1		
10	Is tijd bijgehouden? - Zijn mensen gestuurd om bij het onderwerp blijven?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
11	Had de meeting voldoende diepgang?	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2		
12	Waren acties en beslisingen duidelijk en specifiek?	4	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3		
13	Zijn inzake afgesproken acties, verantwoordelijken en de einddatum vastgelegd?	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1		
14	Zijn acties & besluiten gereviewed en bestond er consensus over de conclusies?	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1		
15	Is de meeting op tijd geëindigd?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Totaalscore	35	5	7	20	23	25	24	27	27	29	30	0	0
	Doelscore	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	Effectieve meeting Score	100%	16%	20%	57%	66%	71%	69%	77%	77%	83%	86%	0%	0%
	Ingevuld door		Lars van der Meulen											
	Akkoord door													



PU Glas

S Maintenance and Improvement Tool

Maintenance and Improvement Tool MIS PU Glas

Strategie & Doelstellingen	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Strategie & doelstellingen zijn gebaseerd op eisen en wensen (huidige plus toekomstige) van stakeholders *(top-down)*					
Strategie & doelstellingen zijn gebaseerd op informatie uit prestatie-metingen, analyses en het leren van de organisatie *(bottom-up)*					
Strategie & doelstellingen worden duidelijk gecommuniceerd en expliciet gemaakt zodat onze medewerkers dit begrijpen					
Strategie & doelstellingen worden ontwikkeld, periodiek geëvalueerd en indien nodig herzien					
Gedocumenteerde, expliciet gemaakte en goed begrepen (sub)doelstellingen komen overeen met de strategische hoofddoelen					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Leiderschap	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Managers ontwikkelen de missie, strategie, normen & waarden en gedragen zich als rolmodellen					
Managers laten het gewenste gedrag zien, inspireren en stimuleren dit gedrag door de organisatie heen					
Managers leggen de focus op de juiste zaken					
Managers zijn persoonlijk betrokken bij de ontwikkeling, implementatie en continu verbetering van het managementinformatiesysteem					
Managers hebben voldoende competenties om aan de bovenstaande eisen te kunnen voldoen					
Management staat open voor feedback en verbetervoorstellen van medewerkers					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Prestatie-indicatoren & BBSC	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Het managementinformatiesysteem (BBSC) is direct afgeleid van de strategie en dit is bovendien zichtbaar voor iedereen in de organisatie					
Doelstellingen zijn gekwantificeerd naar prestatie-indicatoren, de relatie tussen indicatoren en geformuleerde doelstellingen is voor iedereen in de organisatie expliciet zichtbaar gemaakt					
De prestatie-indicatoren zijn eenduidig en volledig gedefinieerd zodat een uniforme semantiek binnen de gehele organisatie gewaarborgd is					
De BBSC fungeert als effectief hulpmiddel bij proactieve sturing					
De prestatie-indicatoren worden bijgewerkt zodra dit noodzakelijk is, deze eventuele wijziging wordt duidelijk gecommuniceerd naar alle betrokkenen					
Causale verbanden tussen prestatie-indicatoren zijn expliciet en fungeren als basis voor de normstelling					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Maintenance and Improvement Tool MIS PU Glas

Verantwoordelijkheden (RACI)	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Het eigenaarsschap van de BBSC als geheel ligt bij één persoon en dit is helder voor alle leden van de organisatie					
Veranwoordelijkheden zijn eenduidig vastgelegd in een RACI-matrix en in functieprofielen, dit is duidelijk door de organsatie gecommuniceerd zodat iedereen het begrijpt zich hierna gedraagt					
De RACI wordt geraadpleegd wanneer er discussie ontstaat over wie welke verantwoordelijkheid draagt					
De RACI en functieprofielen worden bijgewerkt zodra dit noodzakelijk is, eventuele wijzigingen worden gecommuniceerd naar betrokkenen					
Indien afgeweken wordt van voorgeschreven profielen en verantwoordelijkheden, wordt dit zodra het duidelijk is direct aan de kaak gesteld					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Informatie verwerkingsprocessen	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
De informatie verwerkingsprocessen zijn transparant en efficiënt, informatie is beschikbaar voor de gebruikers, alle gebruikers weten waar informatie is te vinden en hoe deze benaderd moet worden					
Informatie wordt weergegeven zoals door de gebruikers gewenst is					
De informatie is betrouwbaar, accuraat en tijdig beschikbaar					
Het informatie verwerkingsproces wordt bijgewerkt zodra dit noodzakelijk is, deze eventuele wijziging wordt duidelijk gecommuniceerd naar alle betrokkenen					
De informatie-eigenaren worden op de hoogte gebracht van geïdentificeerde problemen en er wordt gezocht naar een structurele oplossing					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Oorzaak en gevolg analyse	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Op systematische wijze worden periodiek grondige en volledige analyses gedaan om de grondoorzaken van structurele problemen te identificeren					
Focus wordt gelegd op oorzaken met de grootste impact					
Problemen worden groepsgewijs aangepakt met multidisciplinaire teams					
De nadruk ligt op het oplossen van problemen en dus niet op het alleen maar wijzen op problemen					
Medewerkers handelen proactief, d.w.z. dat zij zelf inzien wanneer een analyse noodzakelijk is (bijv. PI drie maanden rood)					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**			**0%**	

Maintenance and Improvement Tool MIS PU Glas

Besluitvorming	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Tactische en strategische beslissingen zijn gebaseerd op feiten (analyse van informatie) in plaats van op een 'onderbuikgevoel'					
In vergaderingen worden acties geïnitieerd op basis van besproken afwijkingen in de gerapporteerde informatie en deze acties worden gevolgd totdat ze afgerond zijn					
Alle niveaus gebruiken de juiste informatie voor besluitvorming					
Voor elke vergadering is een TOR gemaakt die wordt gebruikt. Bovendien is er van iedere vergadering een lijst met deelnemers bekend					
Om de effectiviteit van een vergadering te waarborgen wordt periodiek een SIS-score bepaald, bij een te grote afwijking worden acties genomen om effectiviteit te verhogen					
Medewerkers komen voorbereid naar vergaderingen toe					
Actielijsten, TOR, RACI, data en definities indicatoren zijn centraal vastgelegd en door iedereen te benaderen					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**		**0%**		

Gefocusseerde acties	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Uit te voeren activiteiten (acties) zijn in lijn met de te bereiken strategie en doelstellingen					
Verantwoordelijkheden plus omschrijving van acties worden vastgelegd en de deadlines worden behaald					
Prioriteitstelling en focus op basis van 80/20 regel wordt toegepast					
De PDCA-methodiek is binnen alle regelkringen verankerd en wordt in die hoedanigheid gebruikt					
Hoofdproblemen initiëren acties welke worden opgelost met gebruik van mijlpalen en de PDCA-methodiek					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**		**0%**		

Proactief versus reactief handelen	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Acties om afwijkingen te voorkomen worden tijdig genomen en gecommuniceerd naar belanghebbenden					
Planningsinstrumenten worden ingezet waar mogelijk					
Bij uitvoering van projecten worden scenario's ontwikkeld, alternatieven getest en een plan opgesteld met (nood)maatregelen					
Resultaten overkomen ons niet maar zijn grotendeels voorspelbaar zodat we in staat zijn proactief te sturen en in te grijpen					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**		**0%**		

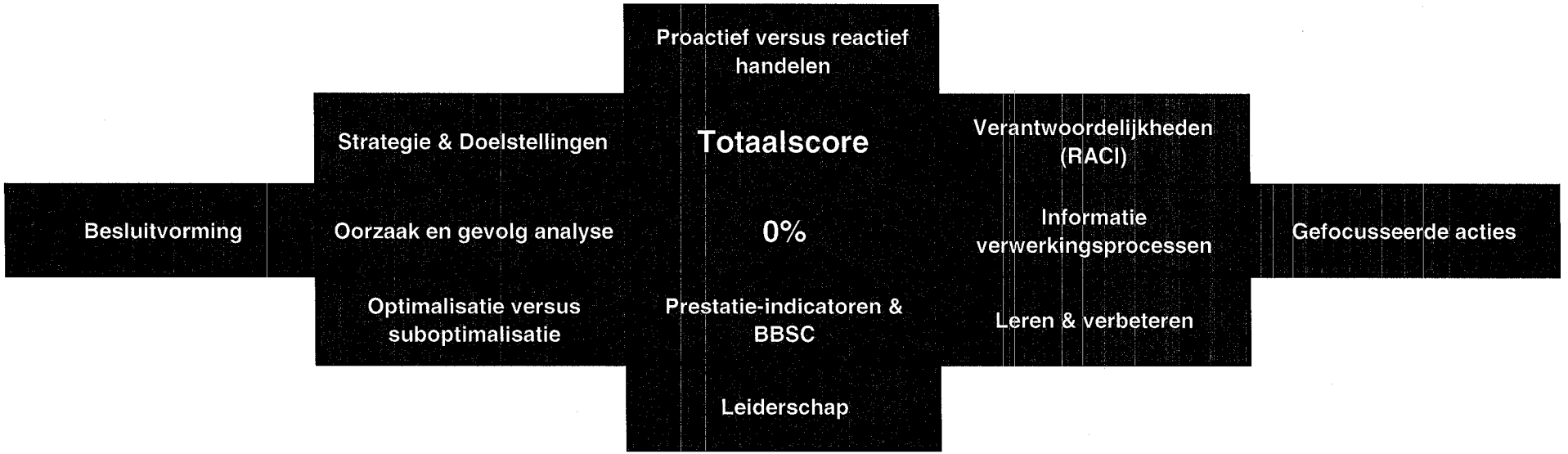
Maintenance and Improvement Tool MIS PU Glas

Optimalisatie versus suboptimalisatie	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Activiteiten zijn gestructureerd rond processen en niet rond functies / afdelingen					
Multidisciplinaire teams (VT) worden gestimuleerd om problemen op te lossen					
Medewerkers begrijpen het effect van genomen beslissingen op de gehele organisatie					
De organisatie toont waardering en beloning voor gezamenlijke inspanningen					
Geïnitieerde acties worden gecommuniceerd en geaccordeerd door verantwoordelijken en staan in directe relatie tot de strategie c.q. doelstellingen					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**	0%			

Leren & verbeteren	Niet	Zeer beperkt	Gedeel-telijk	Voor-namelijk	Volledig
Single-loop learning is verankerd binnen alle regelkringen van de organisatie *(regelkring is gesloten)*					
Geïnitieerde acties hebben tot doel te verbeteren en worden ook gevolgd tot verbetering is gerealiseerd					
Double-loop learning is verankerd in de tweede en derde regelkring van de organisatie					
Het management ontmoedigt 'het wiel opnieuw uitvinden'					
Medewerkers zijn zich bewust van de noodzaak tot verbeteren					
Medewerkers op elk niveau (regelkringen) nemen deel aan verbeterprojecten (VT/QIC) en dit wordt gestimuleerd					
Er wordt geleerd van fouten en problemen zodat we als organisatie sterker worden					
	0	0	0	0	0
Opmerkingen:	**Score**	0%			

Maintenance and Improvement Tool MIS PU Glas: actielijst

Vraaggebied	Score	Actie(s)	Eigenaar(s) [naam]	Start [datum]	Eind [datum]	Gereed [datum]	Uitstel [maand]	Opmerkingen [ ]	Status [ ]
Strategie & Doelstellingen	0%								
Leiderschap	0%								
Prestatie-indicatoren & BBSC	0%								
Verantwoordelijkheden (RACI)	0%								
Informatie verwerkingsprocessen	0%								
Oorzaak en gevolg analyse	0%								
Besluitvorming	0%								
Gefocusseerde acties	0%								
Proactief versus reactief handelen	0%								
Optimalisatie versus suboptimalisatie	0%								
Leren & verbeteren	0%								


Proactief versus reactief handelen
Strategie & Doelstellingen
Totaalscore
Verantwoordelijkheden (RACI)
Besluitvorming
Oorzaak en gevolg analyse
0%
Informatie verwerkingsprocessen
Gefocusseerde acties
Optimalisatie versus suboptimalisatie
Prestatie-indicatoren & BBSC
Leren & verbeteren
Leiderschap