



NEDERLANDSE MANAGEMENT STICHTING

EXAMENREGLEMENT & EINDTERMEN

<u>Inhoudsopgave</u>	<u>Blz.</u>
Examenreglement	2
Exameneisen NEMAS® Voortgezet Management	6
Criteria scriptie	12
Exameneisen NEMAS® Kwaliteitsmanagement	14
Criteria scriptie	19
Exameneisen NEMAS® Personeelsmanagement	21
Criteria scriptie	27
Exameneisen NEMAS® Logistiek Management	29
Criteria scriptie	33
Exameneisen NEMAS® Financieel Management	35
Criteria scriptie	39

EXAMENREGLEMENT EXAMENS HOGER MANAGEMENT

Inleiding

Tot de examens NEMAS® Hoger Management behoren de examens en diploma's:

- NEMAS® Voortgezet Management
- NEMAS® Kwaliteitsmanagement
- NEMAS® Personeelsmanagement
- NEMAS® Logistiek Management
- NEMAS® Financieel Management (non financials).

NEMAS® Hoger Management is een vervolg op het examen NEMAS® Middle Management. Het examen is op HBO-niveau. Bij de examens NEMAS® Hoger Management staat niet de toetsing van theoretische kennis centraal (dit is reeds gebeurd bij de examens NEMAS® Basiskennis Management en NEMAS® Middle Management), maar wordt verwacht dat de opgedane kennis in praktijksituaties kan worden toegepast.

Toelatingseisen

Om het examen NEMAS® Hoger Management succesvol af te ronden is het niveau van NEMAS® Middle Management een minimale vereiste. Een opleiding op HBO-niveau kan, mits er voldoende aandacht is besteed aan Management, perspectief bieden. Managementkennis opgedaan in de praktijk op een HBO-werkniveau geeft tevens goede mogelijkheden om succesvol aan het examen mee te doen.

Exameneisen

De exameneisen voor de diverse diploma's in het NEMAS® Hoger Management kunnen in het vervolg van deze beschrijving per examen worden aangetroffen.

Examenmogelijkheden

De examens NEMAS® Hoger Management worden tweemaal per jaar afgenomen in januari en juni. Het bestaat uit een schriftelijk en een mondeling deel dat uiteindelijk als geheel wordt afgenomen, waarbij ieder deel de helft van het totaalcijfer omvat.

Het schriftelijk gedeelte duurt 3 uur, waarin voor de open vragen ongeveer 1 uur en voor de cases ongeveer 2 uur is ingeruimd. Daarnaast dient iedere kandidaat een mondeling examen af te leggen dat 30 minuten duurt.

Het cijfer voor het mondeling gedeelte wordt bepaald door het gesprek op zich te beoordelen. Dit gesprek vindt mede naar aanleiding van de scriptie plaats, waarbij de scriptie inhoudelijk voor éénderde gedeelte van het mondelinge cijfer zal meetellen.

Het schriftelijk deel gaat vooraf aan het mondeling deel. De kandidaat moet wel aan het schriftelijk deel hebben deelgenomen om aan het mondeling deel te nemen, maar het resultaat van het schriftelijk deel is niet bepalend voor deelname aan het mondeling deel van het examen. Indien u voor beide delen een 4,5 of hoger heeft behaald, én het totaal aantal punten voor beide onderdelen in totaal minimaal 11 punten bedraagt, dan zal het betreffende diploma NEMAS® Hoger Management verstrekt worden.

Scriptie

Voor het mondeling examen moet een kandidaat zes weken voorafgaand aan het examen een scriptie bij de examencommissie van de Stichting NEMAS in te leveren. Deze scriptie handelt over een bedrijfskundige diagnose van een bedrijf of afdeling aan de hand van een te kiezen diagnosemodel.

De scriptie dient als uitgangspunt voor het mondeling examen en is daarom een belangrijk onderwerp van gesprek en wordt inhoudelijk voor éénderde van het cijfer voor het mondelinge examen meegeteld. De scriptie dient te voldoen aan door NEMAS® beschreven criteria. Per examen wordt een beschrijving gegeven van de scriptie-eisen.

De scriptie wordt in analoge, gebonden en verzorgde vorm aangeleverd.

Aanmelding voor het examen NEMAS® Hoger Management

De aanmelding voor het examen NEMAS® Hoger Management dient te geschieden voor de op de website te publiceren data, uitsluitend aan de hand van een door de Stichting NEMAS en de Associatie voor Praktijkexamens verstrekt aanmeldingsformulier. De kandidaat kan zich alleen aanmelden voor het geheel van mondeling en schriftelijk examen en niet voor een van de twee delen. Bij aanmelding dient de kandidaat een (kopie-)uittreksel uit het bevolkingsregister of een kopie van paspoort/identiteitskaart bij te sluiten. Alle persoonlijke gegevens worden behandeld conform de Wet Persoonsregistratie.

Door aanmelding verplicht de kandidaat zich tot betaling van het examengeld. Het verschuldigde examengeld dient 4 weken voor het examen in het bezit van de Stichting NEMAS te zijn. De Stichting NEMAS en de Associatie voor Praktijkexamens behouden zich het recht voor het examengeld via een eenmalige machtiging te innen. De kandidaat verplicht zich in dat geval om voldoende saldo op de bank- of girorekening te hebben. De gewenste betalingswijze wordt op het aanmeldingsformulier aangegeven.

Mocht het examengeld na twee pogingen niet geïnd kunnen worden, dan ontvangt de kandidaat een laatste herinnering tot betaling. Mocht hier niet op worden gereageerd, dan zullen de Stichting NEMAS en de Associatie voor Praktijkexamens via een gerechtelijke incassoprocedure het examengeld alsnog innen. De daaruit voortvloeiende kosten zullen voor rekening van de kandidaat komen. Kandidaten die het examengeld 1 week voor het examen nog niet betaald hebben, krijgen geen toegang tot het examen. Het verschuldigde examengeld wordt alsnog via bovenstaande procedure geïnd.

Aanmeldingen die de Stichting na de gestelde datum bereiken worden niet in behandeling genomen. Aan kandidaten die zich voor het examen terugtrekken, wordt geen examengeld gerestitueerd.

Examendata, -plaats en -kosten

De datum en plaats van het examen wordt vermeld in de oproep voor het examen die u ontvangt. Dit geldt zowel voor het schriftelijk als voor het mondeling deel van het examen. Voor beide delen ontvangt u separaat een oproep. De examendata en -kosten kunt u ook aantreffen op www.nemas.nl.

Voorwaarden voor deelname aan het examen

- a. Uiterlijk 14 dagen voor de examendatum ontvangt u de examenoproep. Deze is strikt persoonlijk en dus niet overdraagbaar.
- b. U dient bij aanvang van het examen een geldig legitimatiebewijs te kunnen tonen. Tevens dient u de genoemde oproep mee te nemen.

- c. Aan hen die niet tijdig bij het examen aanwezig zijn, of de oproep en het legitimatiebewijs niet kunnen tonen, wordt deelname aan het examen geweigerd.
Restitutie van examengeld vindt niet plaats.

De correctie

Het schriftelijk werk wordt gecorrigeerd door correctoren onder verantwoordelijkheid van de betreffende examencommissie. Het mondelinge gedeelte van het examen wordt afgenomen door twee door het bestuur van NEMAS® als geschikt gekwalificeerde en aangewezen examinatoren. Van elk afgenomen examen wordt een verslag met verantwoording vervaardigd.

Bepaling van de uitslag

De definitieve uitslag wordt vastgesteld door de examencommissie. De examinatoren bepalen voor zowel het schriftelijk als het mondeling gedeelte een totaalcijfer, afgerond op 1 decimaal. Een kandidaat is geslaagd indien de som van de behaalde eindcijfers tenminste 11,0 punten is. Hierbij mag voor zowel het schriftelijk als het mondeling examen geen eindcijfer lager dan 4,5 worden behaald. De beoordeling van de scriptie vormt 1/3 deel van het cijfer van het mondelinge examen. Zowel de eisen rond het indienen van de scriptie als de criteria voor de beoordeling kunnen per examen worden aangetroffen. Ongeveer zes weken na het afgelegde examen ontvangt u de uitslag. Vrijstellingen bij latere examens worden niet verstrekt.

Inzage

Het werk kan worden ingezien. Alle informatie hierover staat in het “infoblad” voor het betreffende examen welke via de website van de Associatie kan worden verkregen.

Commissie van beroep van NEMAS

De commissie van Beroep van de Stichting NEMAS is ingesteld voor de behandeling van bezwaren en klachten).

Bezwaren

Kandidaten hebben de mogelijkheid van de Commissie van Beroep van NEMAS® een uitspraak te vragen omtrent de uitslag van het examen. Dit verzoek dient uiterlijk één week na de door de Stichting NEMAS vastgestelde inzagebijeenkomst schriftelijk ingediend te zijn. De Commissie van Beroep doet uiterlijk zes weken na ontvangst van dit verzoek een voor alle partijen bindende uitspraak. Aan dit verzoek zijn leges verbonden. Deze zijn voor rekening van de kandidaat. Voor de hoogte van de leges verwijzen wij u naar de website www.nemas.nl. De verschuldigde leges moeten zijn betaald voor het verzoek in behandeling wordt genomen. Mocht het verzoek gegrond worden verklaard, dan zal het verschuldigde bedrag gerestitueerd worden. Een bezwaar is alleen gegrond indien de beoordeling van het examenwerk van de kandidaat van een onvoldoende in een voldoende verandert dan wel in een te compenseren cijfer (tenminste een 4,5 bij het schriftelijke deel dat gecompenseerd kan worden door het mondelinge examendeel).

Het diploma

Het behaalde diploma NEMAS® Hoger Management wordt binnen acht weken na het vaststellen van de uitslag aan de kandidaten toegezonden. Op grond van het toezicht is er sprake van een landelijk erkend diploma.

Examenplaats

De examenplaats wordt op de examenoproep vermeld.

Examens voor gehandicapten

Voor gehandicapten bestaan er mogelijkheden om de examenomstandigheden en/of –tijdsduur zodanig in te richten dat de examinering op een vergelijkbare wijze kan plaatsvinden. Verzoeken op dit gebied dienen aan de examencommissie van de Stichting NEMAS schriftelijk te worden ingediend, waarna deze beslist over de toekenning en inrichting van de wijziging. Het verzoek dient uiterlijk drie maanden voor de examendatum in het bezit van Stichting NEMAS te zijn.

Examens in het buitenland

Voor kandidaten die het examen buiten Nederland willen afleggen, bestaan er mogelijkheden om de examenomstandigheden zodanig in te richten dat de examinering op een vergelijkbare wijze kan plaatsvinden. Verzoeken op dit gebied dienen aan de examencommissie van de Stichting NEMAS schriftelijk te worden ingediend, waarna deze beslist over de toekenning en inrichting van de wijziging. Het verzoek dient uiterlijk drie maanden voor de examendatum in het bezit van Stichting NEMAS te zijn.

EXAMENEISEN NEMAS® VOORTGEZET MANAGEMENT

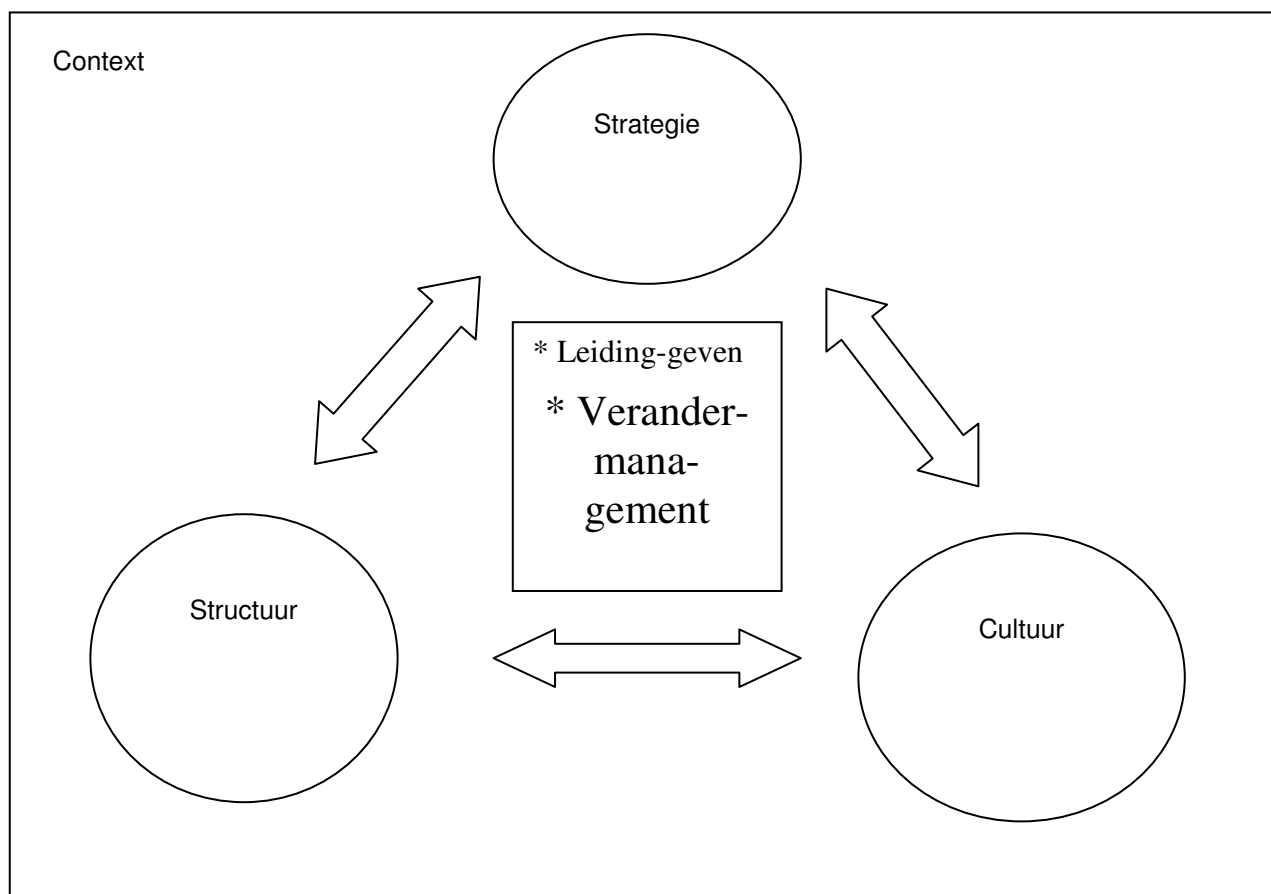
Het niveau van het diploma NEMAS® Middle Management dient als uitgangspunt. Dat wil zeggen dat de kennis en inzichten van dit niveau als bekend worden verondersteld.

Met betrekking tot de eindtermen van de studie NEMAS® Voortgezet Management, moet de kandidaat in de eerste plaats kennis hebben van de ontwikkeling die het multidisciplinaire vakgebied bedrijfskunde in de 20^e eeuw heeft doorgemaakt. De overige eindtermen zijn opgehangen aan het onderstaande figuur. De kandidaat is in staat kennis en inzicht in de onderstaande begrippen te reproduceren, respectievelijk toe te passen. Daarnaast kan de kandidaat vanuit de integrale benadering van de studie NEMAS® Voortgezet Management de aanwezige relaties tussen de begrippen aanbrengen.

Ontwikkeling van het vakgebied bedrijfskunde

De ontwikkeling van het multidisciplinaire vakgebied bedrijfskunde start feitelijk aan het begin 20^e eeuw en werkt door in de hedendaagse visies. Als kern in de benadering gelden de visies en de modellen van: Taylor, Weber, Lawrence en Lorsch, Galbraith, Mintzberg.

Als centraal theoretisch concept gelden de contingentie- en de procescontingentie-benadering.



A. ORGANISATIETHEORIE

De kandidaat is in staat:

- 1* de redenen aan te geven waarom de organisatiewetenschap bepaalde kenmerken heeft;
 - 2 het verschil aan te geven tussen een normatieve en situationele benadering in de wetenschap;
 - 3 de noodzaak aan te geven van een contingentiebenadering in de organisatiewetenschap;
 - 4 de belangrijkste organisatorische denkrichtingen of stromingen te beschrijven;
 - 5* enige contingentietheorieën te omschrijven;
 - 6 de ontwikkelingsfasen of groeifasen van een organisatie te beschrijven;
- * A.1:
- Complexiteit
 - Dynamiek
 - Uniekheid van elke organisatie
- * A.5:
- Differentiaties/integratie van Lawrence en Lorsch
 - Procescontingentiebenadering
 - Configuraties van Mintzberg (7 organisatietypologieën)
 - Relatie met taakcomplexiteit (Galbraith)
 - Hill, Ullrich en Fehlbaum

B. HET BESTUURSPROCES

De kandidaat is in staat:

- 1 de betekenis van het bestuursproces te beschrijven;
 - 2 de drie hoofdprocessen binnen de organisatie (het primaire, bestuurlijke en de ondersteunende processen) in hun onderlinge relatie kunnen weergeven;
 - 3 de onderdelen van het bestuursproces te benoemen;
 - 4* de samenhang aan te geven tussen de geldende: strategische of omgevingsvariabelen, ontwerpparameters of ontwerpvariabelen coördinatiemechanismen of stuurvariabelen;
 - 5* de rol en de betekenis van de ondersteunende processen te omschrijven.
- * B.4:
- Strategische of omgevingsvariabelen:
 - Produkt/Marktcombinatie
 - Netwerkgedrag
 - Marketing
 - Strategische samenwerking
 - Corporate Governance

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Ontwerpvariabelen of ontwerpparameters
 - Arbeidsdeling
 - Horizontale taakverdeling
 - Delegatie
 - Horizontale decentralisatie
 - Coördinatiemechanismen of stuurvariabelen
 - Standaardisatie
 - Formalisatie
 - Leidinggeven
 - Planning en controle
 - Opleiding
 - Organisatiecultuur
- * B.5
- ict
 - besluitvorming
 - communicatie
 - logistiek
 - marketing
 - financieel administratieve aspecten
 - personeel

C. STRATEGIE

De kandidaat is in staat:

- 1 de macro-, meso- en micro(markt)omgeving van de organisatie te typeren;
 - 2 de relevante omgevingsfactoren te benoemen en te analyseren;
 - 3 de stappen te doorlopen die zijn gericht op de strategiebepaling en de planningscyclus van de organisatie;
 - 4 een zogenaamde 'business definition' te verrichten;
 - 5 de zogenaamde strategische analyses te verrichten volgens gangbare methoden;
 - 6 als onderdeel van de strategieformulering een zogenaamde 'SWOT'-analyse te verrichten en te analyseren;
 - 7 de geformuleerde strategische keuzes te vertalen in een tactische en operationele planning, waarbinnen de tijdsaspecten, de verantwoordelijkheden en de budgettering tot uiting komen.
- * C.4:
- de indeling van Abell (wie; wat en hoe)
 - bepaling van de missie en de visie
 - definiëren van doelstellingen
- * C.5:
- stakeholders analyse
 - concurrentie analyse

- bedrijfstak analyse (Porter)
- groeistrategieën (Ansoff)
- Boston Consulting model
- product levenscyclus
- waardeketen

- * C.6:
 - externe analyse: kansen en bedreigingen
 - interne analyse: sterktes en zwaktes
 - formuleren van de centrale probleemstelling

D. ORGANISATIE-TYOLOGIE EN ORGANISATIE-ONTWERP ('structuur' in de figuur)

De kandidaat is in staat:

- 1* de ontwerpparameters of de ontwerpvariabelen die een rol spelen bij het vormgeven van de organisatie te noemen;
- 2 de relatie tussen organisatieontwerp en omgeving van de organisatie aan te geven;
- 3 de situationele bepaaldheid van organisatieontwerp te motiveren;
- 4 de variabelen:omvang en leeftijd van de organisatie, de technologie en de (in)directe omgeving in hun onderlinge beïnvloeding te beschrijven;
- 5* enkele bekende ontwerptypologieën of -modellen te beschrijven;
- 6* criteria voor de effectiviteit van een organisatie-ontwerp te omschrijven;
- 7 de relatie tussen informatie- en organisatie-ontwerp te beschrijven.

- * D.1:
 - Omvang van de organisatie
 - Leeftijd van de organisatie
 - Technologie
 - Omgeving

- * D.5:
 - Mintzberg
 - Heijnsdijk
 - Galbraith
 - Lawrence en Lorsch

- * D.6:
 - Efficiency
 - Arbeidsbevrediging
 - Maatschappelijke doelmatigheid
 - Bestuurlijke doelmatigheid

E. ORGANISATIECULTUUR

De kandidaat is in staat:

- 1 het verband aan te geven tussen de bedrijfsstrategie, de organisatiestructuur en de cultuur;
- 2 te bepalen welke cultuur in een specifieke situatie gewenst is;
- 3 de cultuur van een organisatie in een praktijksituatie te typeren en te omschrijven;
- 4 te definiëren welke consequenties een cultuurtype heeft op het functioneren van de organisatie;
- 5 aan te geven hoe binnen de organisatie door de leidinggevenden een verandering van de cultuur kan worden gerealiseerd.

F. LEIDINGGEVEN

De kandidaat is in staat:

- 1 de inhoud en het belang van de leiderschapstheorieën te beschrijven;
- 2 de betekenis van leidinggeven als sturingsinstrument te beschrijven;
- 3 aan de hand van de motivatietheorieën aspecten te benoemen die bepalend zijn voor de motivatie van medewerkers;
- 4 te bepalen hoe een team integraal en effectief kan worden aangestuurd;
- 5 te bepalen hoe een veranderingsproces kan worden aangestuurd;
- 6 te bepalen hoe moet worden gehandeld in conflictsituaties;

- * F.1:
- Blake en Mouton
- Hersey en Blanchard
- McGregor
- Reddin

G. VERANDERMAGEMENT: ORGANISATIEDIAGNOSE EN ORGANISATIE-ADVIES

De kandidaat is in staat:

- 1 enkele modellen voor organisatiediagnose te beschrijven;
- 2 de onderdelen die deel uitmaken van een organisatiediagnose te beschrijven;
- 3 de samenhang tussen de onderdelen van een diagnostisch instrument te beschrijven;
- 4 een diagnosemodel toe te passen op een praktische situatie;
- 5* de verschillende rollen van de adviseur of de 'verandermanager' c.q. de rol van het management bij organisatieverandering te beschrijven;
- 6* de wijze van aanpak van een organisatieprobleem te duiden en te verklaren;
- 7 te beoordelen welke adviesrol in een specifieke praktijksituatie de voorkeur verdient;

- * G.1:
 - Communicatie-analyse
 - Analyse van routing en lay-out
 - Arbeidsstudie
 - Interview
 - Enquête.

- * G.5
 - Arts-patientmodel
 - Procesmodel
 - Opleidingsmodel
 - Interim-management
 - Organisatie-ontwikkeling

- * G.6
 - PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act)
 - de rol van Integraal Kwaliteitsmanagement (IKZ)/ Total Quality Management (TQM)
 - single loop en double loop learning

De criteria voor de scriptie

I. De structuur.

De vereiste structuur van de scriptie is:

- 1 Aanleiding en inleiding
 - gevolgde lessen
 - werkring en doel van de gevolgde opleiding
- 2 Beschrijving van de gekozen organisatie
 - historische schets
 - aard van het primaire proces
 - groeicijfers, aanduiding van de grootte
 - "core-business"
 - gekozen strategisch concept
- 3 Probleemstelling en/of onderzoeksvraag
 - beschrijving van het (kern)thema van onderzoek, en/of
 - omschrijving van het probleem, waarvoor oplossingen zullen worden aangedragen
 - omschrijving van de methode en onderzoek of de probleemaanpak
- 4 Beschrijving van de externe omgeving en veranderingen die zich hierbinnen voltrekken
 - kansen/bedreigingen evt. cijfermatig onderbouwd
 - typering van de omgeving
 - kansen/bedreigingen, eventueel cijfermatig onderbouwd
- 5 Analyse van de organisatie, typering aan de hand van een gangbare managementtheorie en probleemstelling
 - keuze voor de (management)benadering en theorie
 - sterktes/zwaktes
 - korte samenvatting van de te gebruiken theorie
 - typering van de organisatie aan de hand van de gekozen benadering en de theorie
 - (puntsgewijze) aanduiding en typering van de gesignaleerde problemen
 - sterktes/zwaktes
- 6 Aanbevelingen en een plan van aanpak
 - invulling van de strategische, ontwerp- en stuurvariabelen
 - knelpunten en te vervullen voorwaarden
- 7 Conclusies en samenvatting
- 8 Literatuurlijst en bronvermelding
- 9 Bijlagen

II. De probleemstelling en inhoud,

De probleemstelling dient direct het domein van het examen te bestrijken. In de scriptie hoort geen herhaling van de theorie thuis, wel de toepassing ervan. Allerlei aanvullende informatie over de organisatie en/of haar producten dienen als bijlage toegevoegd te worden en horen niet in de scriptie zelf thuis.

III. Lay-out en leesbaarheid.

De lay-out dient de hoofdstuk- en paragraafindeling duidelijk te ondersteunen. Dat betekent dat de zeven hoofdstukken duidelijk als apart onderscheiden moeten kunnen worden en dat de opbouw binnen het hoofdstuk door de paragraafindeling goed ondersteund wordt.

De leesbaarheid van de scriptie moet goed zijn, dit betreft zowel de taalkundige aspecten als het gebruikte lettertype (aanbevolen wordt Arial 10 of Times New Roman 12). Qua omvang moet worden gedacht aan 15 tot 25 bladzijden.

Met de hand geschreven werkstukken worden niet geaccepteerd. Een kandidaat, bij wie plagiaat is geconstateerd, wordt uitgesloten van het examen.

Uiteraard wordt de scriptie in analoge, gebonden en verzorgde vorm ingestuurd.

IV. De beoordeling van de scriptie

Zoals eerder werd gemeld, bepaalt de scriptie voor 1/3 deel het resultaat van het mondelinge examen; aldus vormt de scriptie dus 1/6 deel van het eindcijfer. De ingeleverde scriptie wordt beoordeeld op de volgende onderdelen:

1.	Verzorging, presentatie en leesbaarheid
2.	De duidelijkheid en herkenbaarheid van de probleemstelling
3.	De theoretische onderbouwing van de analyse
4.	De samenhang en de consistentie van de diagnose
5.	De realiseerbaarheid en de consistentie van de aanbevelingen

EXAMENEISEN NEMAS® KWALITEITSMANAGEMENT

A. BEGRIPSBEPALING

De kandidaat is in staat:

- 1 het begrip kwaliteit te definiëren zoals de transcendente benadering, productgerichte benadering de op de gebruikers georiënteerde benadering, de productiegerichte benadering en de waardegerichte benadering;
 - 2* begrippen en definities in de kwaliteitszorg te benoemen;
 - 3 een beeld te geven van ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken waaronder een historische ontwikkeling van het streven naar kwaliteit;
 - 4* vormen van kwaliteit te typeren;
 5. de betekenis en het belang van kwaliteitszorg voor een organisatie te formuleren;
 6. de noodzaak van kwaliteitsverbetering aan te duiden;
 - 7* een relatie te leggen tussen kwaliteit en kosten;
 - 8* voorwaardenstellende instrumenten te noemen en te beschrijven;
 - 9 een beeld te geven over de verschillende opvattingen van kwaliteit;
 - 10 verschillende vormen van certificatie te beschrijven;
 - 11 het nut van kwaliteitszorg uit te leggen;
 - 12 verschillende opvattingen over kwaliteitszorg te beschrijven.
- * A..2
- Kwaliteitsbeleid
 - Kwaliteitszorg
 - Kwaliteitsbeheersing
 - Kwaliteitssysteem
 - Kwaliteitsborging
- * A.4
- Productkwaliteit
 - Dienstenkwaliteit
 - Communicatiekwaliteit
 - Managementkwaliteit
- * A.7
- formuleren doelstellingen en opzet
 - kwaliteits-kostensysteem
 - kostenreducerende maatregelen
- * A.8
- Certificering (w.o. ISO-norm op basis van ISO-serie 9000: versie 2000 en HACCP)
 - Wet productaansprakelijkheid
 - Kwaliteitsbeleid
 - Klachtenbehandeling

- INK-model
- Six Sigma

B. PROCESBEHEERSING

De kandidaat is in staat:

1. het belang van procesbeheersing voor een organisatie aan te geven;
 - 2* de verschillende bedrijfsprocessen te onderscheiden en te benoemen;
 - 3 de relatie aan te duiden tussen procesbeheersing en kwaliteitszorg;
 - 4* aan te geven hoe een organisatie kan komen tot optimale procesbeheersing;
 - 5* de kenmerken van een proces te benoemen en te beschouwen;
 - 6 met behulp van een processtroomschema een praktijksituatie te beschrijven;
 - 7* technieken van procesbeheersing te noemen, te omschrijven en toe te passen;
 - 8 om procedures in te voeren om processen te beheersen;
 - 9 om een verdere detaillering aan te brengen door middel van werkinstructies.
 - 10* om aspecten te beschrijven rond productontwikkeling;
 - 11* om de productkwaliteit te beheersen.
- * B.2
 - structuur vs. proces denken
 - * B.4.
 - Six Sigma. managementmethodologie voor de verbetering van bedrijfsprocessen
 - * B.5
 - Input (materiaal, middelen, machines, methode, mensen en milieu)
 - Output
 - Input-eisen
 - Output-eisen
 - Klanten
 - Leveranciers
 - Procesbegrenzing
 - Proceseigenaar
 - Primaire proces
 - * B.7
 - Leiderschapsstijl
 - Technisch-organisatorische hulpmiddelen
 - Statistische hulpmiddelen, naast spreidingsmaatstaven, frequentieverdelingen, ook:
 - . regelkaarten
 - . streepjeskaarten
 - . histogram
 - . normale verdeling
 - . correlatiediagram
 - . grafieken

- . visgraatdiagram
- . procescapability beoordeling
- . Pareto analyse
- . kansrekenen

- * B.10
 - Brainstorming
 - methode 635

- * B.11
 - inkoopspecificatie
 - nul fouten inkopen
 - P(arts) P(er) M(illion) – kwaliteit
 - leverancierskeuze
 - leveranciersrelatie
 - typen koopsituaties

C. DIENSTENKWALITEIT

De kandidaat is in staat:

1. een omschrijving te geven van het begrip dienst;
- 2* kenmerken te geven van diensten en dienstverlenende organisaties;
- 3* dienstverlenende organisatie in te delen;
- 4 een model van dienstenkwaliteit op te stellen;
- 5 de strategische en operationele (marketing)aspecten van serviceverlening te beschrijven en toe te passen;
- 6* hulpmiddelen voor kwaliteitsbepaling te benoemen, te omschrijven en toe te passen;
- 7* instrumenten en technieken voor kwaliteitsbewaking bij diensten in te delen en toe te passen;
- 8 kenmerken te benoemen van dienstverlenende organisatie;
- 9* de belangrijkste criteria voor kwaliteit van diensten;
- 10 de theorieën te beschrijven van Grönroos en Zeithaml.

- * C.2
 - Back office
 - Front office

- * C.3
 - Technische dienstverlening
 - Administratieve dienstverlening
 - Contractuele dienstverlening

- * C.6
 - Sterkte/zwakte analyse
 - Service quality model (Gap-model)
 - Moet-, plicht- en kan-verwachting

- Klantgerichtheid
- RUMBA-eisen
- Management Quality Target
- kwaliteitsindicatoren dienstverlening

* C.7

- Normen, medewerkers, klachten, interne en externe rapportage
- Enquête
- Interview
- Checklist
- Gesprekstechnieken
- Mystery man en shopping lady

* C.9

- professionalisme, houdingen en gedrag, toegankelijkheid en flexibiliteit, betrouwbaarheid en waarachtigheid, herstel, reputatie en geloofwaardigheid.

D. INTEGRALE KWALITEITSZORG

De kandidaat is in staat:

- 1 de definitie te geven van het begrip IKZ;
- 2 een relatie te leggen tussen de organisatiestructuur (Mintzberg), de organisatiecultuur en IKZ;
- 2 met behulp van de Deming-cirkel kwaliteitsproblemen systematisch op te lossen;
- 4* de wijze waarop een organisatie kwaliteit kan besturen in te delen, te beschrijven en toe te passen;
- 5* instrumenten en technieken bij IKZ in te delen en toe te passen;
- 6* de fasen van kwaliteitsverbetering door middel van projectaanpak te benoemen en te komen tot definiëring of begripsomschrijving;
- 7 tot het opstellen van een kwaliteitshandboek te komen;
- 8* een beschrijving te geven van de belangrijkste theorieën ten aanzien van integrale kwaliteitszorg;
- 9 methoden voor de inventarisatie van kwaliteitskosten te beschrijven;
- 10 om een (eerste) kwaliteitskostenonderzoek uit te voeren.

* D.4

- Ontwikkelingsstadia van Crosby
- Cross functionele doelstellingen (QCD)
- Kwaliteitsbeleid
- Interne/externe oriëntatie
- Cultuurdiagnose
- Kiazen-filosofie
- Mans-filosofie
- PDCA- en SDCA-cirkel
- strategisch kwaliteitsmanagement (SKM)
- organisatiecultuur en cultuurdiagnose

- Linking pin
- single loop learning, double loop learning en multiple loop learning
- benchmarking
- Kwaliteit op alle fronten (KOAF)
- audits

*

D.5

Instrumenten:

- kwaliteitsgrendels
- 4 Q-matrix
- kwaliteitscirkels

Technieken:

- brainstormen
- statistische technieken

*

D.6

- Initiatiefase
- Verhelderingsfase
- Diagnosefase
- Uitvoeringsfase
- Implementatiefase
- model van Lewin
- model van Judson

*

D.8

- Deming
- Crosby (o.a. ontwikkelingsmatrix)
- Feigenbaum
- Ishikawa
- Imai
- Juran
- Taguchi (o.a. Robuust ontwerp, de 7 basiselementen,
- Schneiderman
- Shewhart

De criteria voor de scriptie

I. De structuur

De vereiste structuur van de scriptie is:

1. Aanleiding en inleiding
2. Beschrijving gekozen organisatie en interne omgeving
3. Beschrijving van relevante ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteit rond de gekozen organisatie
4. Analyse van het kwaliteitsbeleid binnen de betreffende organisatie en probleemstelling
5. Analyse van de problematiek op basis van herkenbare delen van de theorie (verwijzing!)
6. Op basis van de analyse een kwaliteitsverbeteringsaanpak gebaseerd op theoretische modellen.
7. Conclusies
8. Aanbevelingen en een plan van aanpak
9. Samenvatting
10. Literatuurlijst
11. Bijlage (w.o. bedrijfsinformatie folders e.d.)

II. De probleemstelling en inhoud,

De probleemstelling dient direct het domein van het examen te bestrijken. In de scriptie hoort geen herhaling van de theorie thuis, wel de toepassing ervan. Allerlei aanvullende informatie over de organisatie en/of haar producten dienen als bijlage toegevoegd te worden en horen niet in de scriptie zelf thuis.

III. Lay-out en leesbaarheid.

De lay-out dient de hoofdstuk- en paragraafindeling duidelijk te ondersteunen. Dat betekent dat de zeven hoofdstukken duidelijk als apart onderscheiden moeten kunnen worden en dat de opbouw binnen het hoofdstuk door de paragraafindeling goed ondersteund wordt.

De leesbaarheid van de scriptie moet goed zijn, dit betreft zowel de taalkundige aspecten als het gebruikte lettertype (aanbevolen wordt Arial 10 of Times New Roman 12). Qua omvang moet worden gedacht aan 15 tot 25 bladzijden.

Met de hand geschreven werkstukken worden niet geaccepteerd. Een kandidaat, bij wie plagiaat is geconstateerd, wordt uitgesloten van het examen.

Uiteraard wordt de scriptie in analoge, gebonden en verzorgde vorm ingestuurd.

IV. De beoordeling van de scriptie

Zoals eerder werd gemeld, bepaalt de scriptie voor 1/3 deel het resultaat van het mondelinge examen; aldus vormt de scriptie dus 1/6 deel van het eindcijfer. De ingeleverde scriptie wordt beoordeeld op de volgende onderdelen:

1.	Verzorging, presentatie en leesbaarheid
2.	De duidelijkheid en herkenbaarheid van de probleemstelling
3.	De theoretische onderbouwing van de analyse
4.	De samenhang en de consistentie van de diagnose
5.	De realiseerbaarheid en de consistentie van de aanbevelingen

V. Literatuur

Onderstaande literatuurlijst is slechts indicatief. Het blijft de verantwoordelijkheid van de examenkandidaat dan wel de opleider om te voldoen aan de gestelde exameneisen.

Materiaal via LOI

Individuele kandidaten kunnen het materiaal niet zelfstandig bestellen. Het wordt alleen aan opleidingsinstituten geleverd of als men individueel een cursus via de LOI gaat volgen.

Voor examenkandidaten die hun opleiding niet via het LOI volgen, is een aantal boeken op de website www.nemas.nl onder de kop "Geadviseerde boeken" te vinden die de stof volledig dekt.

EXAMENEISEN NEMAS® PERSONEELSMANAGEMENT

A. MANAGEMENT EN PERSONEELSMANAGEMENT

De kandidaat is in staat:

- 1 de plaats, het belang en de (ook recente) ontwikkeling van het personeelsmanagement te karakteriseren als integraal aspect van het organisatiebeleid;
 - 2* de omgeving of de situatie van de organisatie te typeren, alsmede de rol van de mens en het personeelsmanagement te definiëren in relatie tot belangrijke scholen of denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie;
 - 3* de kenmerken van het personeelsmanagement te omschrijven op de verschillende beleidsniveaus;
 - 4* een typering te geven van de organisatiecontext en de kenmerken van het personeelsmanagement in de te onderscheiden hoofdtypen van organisaties; de heersende organisatiecultuur vast te stellen en deze te relateren aan de heersende strategie en structuur;
 - 5 het verband te leggen tussen de personele doelen en de financiële dimensie, mede in relatie met de Human Relations benadering;
 - 6 het personeelsmanagement te beschouwen als een belangrijk aspect in het kwaliteitszorgsysteem binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld valt af te lezen aan het INK-model;
 - 7* een beeld te schetsen en voorbeelden te beschrijven van huidige trends binnen het personeelsmanagement.
- * A.2:
- Paternalisme
 - Scientific Management
 - Human Relations
 - Revisionisme
 - Human resources
 - Contingentie-theorie
 - de complexe en geïndividualiseerde mens
- * A.3:
- Strategie
 - Structuur
 - Organisatiecultuur
- * A.4:
- De navolgende configuraties van Mintzberg:
- Eenvoudige structuur
 - Machinebureaucratie
 - Professionele bureaucratie
 - Divisiestructuur
 - Adhocratie

- * A.7:
Voorbeelden van de bedoelde trends:
- Competentiemanagement
- Shared service center
- Human resources accounting.

B. PERSONELE DOELEN EN HET PERSONEELSBELEID

De kandidaat is in staat:

- 1 het sociaal of personeelsbeleid te ontwikkelen en daarbij rekenschap te geven aan de fasering (voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie) en de beleidsniveaus (strategisch, tactisch, operationeel);
- 2 de personele of sociale doelen van de organisatie te beschouwen als resultaat van het mensbeeld, de ontwikkelingsgraad van de organisatie en de heersende management-opvatting (A.2);
- 3 de personele hoofddoelen en afgeleide doelen van de organisatie eenduidig te formuleren en te relateren aan de integrale strategische beleidsvorming, onder gebruikmaking van sociale kengetallen en prestatie-indicatoren;
- 4 centrale beleidskeuzes op het betreffende vakterrein voor de onderscheiden organisatietypen (A.3) daadwerkelijk uit te werken;
- 5 aan te geven op welke manier het sociaal/personeelsbeleid kan worden veranderd en een beeld te verschaffen van de te ontplooiën activiteiten, die moeten worden ondernomen om het personeels- of sociaal beleid te concretiseren voor iedere organisatorische geleding.

C. DE PERSONEELSPLANNING

De kandidaat is in staat:

- 1 de personeelsplanning te beschouwen als afweging en resultaat van personeels- en organisatiebeleid;
- 2 het geheel aan werkzaamheden binnen een organisatie systematisch te rangschikken tot taken en functies;
- 3 de taak- en functie-analyse van een organisatie te vertalen in functieprofielen en/of competentieprofielen;
- 4* functieprofielen en/of competentieprofielen volgens gangbare methoden te waarderen en te classificeren tot een samenhangend systeem;
- 5 de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte van de organisatie te vertalen in een plan van inzet;
- 6 de gevolgen van de flexibilisering van de arbeid c.q. deeltijdarbeid in de personeelsplanning te betrekken;
- 7 de profielschets met beloningssystematieken te verenigen tot een nauwkeurig te omschrijven vacature.

- * C.4:
 - De factorvergelijkingsmethode
 - De puntenmethode
 - De methode van functieclassificatie
 - De methode van functierangschikking

D. PERSONEELSVoorziening

De kandidaat is in staat:

- 1 het gehele proces van werving en selectie, van functievorming tot en met introductie te omschrijven en toe te passen op een praktijksituatie, in aansluiting op het onder C. genoemde met betrekking tot de personeelsplanning;
- 2 een vacature nauwkeurig te omschrijven;
- 3 de mogelijkheden tot interne en externe werving te omschrijven en af te wegen;
- 4 de profielschets met harde en zachte functie-eisen te verenigen tot toetsbare selectiecriteria;
- 5 een personeelsadvertentie samen te stellen, die een beeld geeft van de vacature, de selectiecriteria en is afgestemd op de betreffende doelgroep;
- 6 een selectieprocedure te ontwerpen, die aansluit bij de bedrijfsbehoefte en de behoefte aan informatie bij potentiële gegadigden;
- 7 de methoden van en de hulpmiddelen bij de selectie te onderscheiden en te wegen in een specifieke situatie;
- 8 eisen te formuleren waaraan een selectiegesprek dient te voldoen;
- 9 nieuwe wervings- en selectietechnieken in de praktijk toe te passen;
- 10 een selectiegesprek te voeren, dat aansluit bij de aard van de vacature en de kandidaten voor de betreffende functie;
- 11 de keuze van een kandidaat te onderbouwen en te evalueren aan de hand van de vervaardigde profielschets.

E. DE PERSONEELSONTWIKKELING EN -BEGELEIDING

De kandidaat is in staat:

- 1 de eisen te formuleren, waaraan een introductieprogramma dient te voldoen;
- 2 een introductieprogramma te ontwikkelen voor een specifieke functie;
- 3 de eisen en stappen te formuleren en uit te werken voor een adequate loopbaanplanning van de medewerkers;
- 4 voorwaarden formuleren voor het tot stand brengen van een systeem van functioneringsgesprekken;

- 5 de werkzaamheden rond het voeren van functioneringsgesprekken te verrichten, alsmede het functioneringsgesprek daadwerkelijk uit te voeren;
- 6 de resultaten van de loopbaanplanning en de functioneringsgesprekken te verenigen tot een samenhangende taakstelling rond human resource management;
- 7 de aspecten te noemen van de diverse onderdelen rond personeelszorg en arbeidsomstandigheden;
- 8 het geheel aan activiteiten rond loopbaanplanning en begeleiding van de leidinggevende arbeid in de organisatie uit te werken tot een management development systeem;
- 9 de doelen, methoden en gevolgen van outplacement uit te werken;
- 10 te ontplooiën begeleidende activiteiten bij het beëindigen van een dienstverband te noemen en toe te passen in een specifieke situatie;
- 11 opleiding en scholing te beschouwen als een element om personele en bedrijfsdoelen te bereiken;
- 12 de uitwerking van personeelszorg en -begeleiding te laten beantwoorden aan zowel de bedrijfs- als de sociale doelen van de organisatie.

F. DE BELONING EN MOTIVATIE VAN DE MEDEWERKERS

De kandidaat is in staat:

- 1 de relatie te leggen tussen de functieclassificatie van de organisatie en het stelsel van belonen;
- 2 het verband te leggen tussen de motivatietheorie en de wijzen van belonen.
- 3 werkstructurering toe te passen als element tot motivatie van de medewerkers;
- 4 het verband te leggen tussen de gehanteerde leiderschaps- en managementstijl in de organisatie en de motivatie;
- 5 de gangbare beloningssystemen te noemen, uit te werken en toe te passen;
- 6 beloningssystemen te relateren aan de organisatie- en sociale doelen van de organisatie;
- 7 een onderscheid aan te brengen in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden;
- 8 scholing en opleiding naast middel tot bereiken van de organisatiedoelen tevens te beschouwen als motivatiemiddel;
- 9 een plan voor scholing en opleiding op hoofdlijnen uit te werken dat beantwoordt aan zowel de organisatie als de personele doelen;
- 10 blijk te geven van de aanwezigheid van elementaire vaardigheden om een personeel probleem procedureel en procesmatig aan te pakken.

G. HET BEOORDELEN VAN HET PERSONEEL

De kandidaat is in staat:

- 1 de beoordeling en evaluatie van de werkzaamheden tijdens de proefperiode van een geselecteerde zodanig vorm te geven, dat gefundeerd tot beëindiging of voortzetting van het dienstverband kan worden gekomen;
- 2 de elementen te noemen die bij het beoordelen van medewerkers in de beschouwing dienen te worden betrokken;
- 3 een formulier te ontwikkelen dat dient als aanzet tot het voeren van een beoordelingsgesprek en als (hulp)middel bij het vastleggen van beoordelingsgegevens;
- 4 het verband te leggen tussen de beoordeling en de honorering van de medewerkers
- 5 een beoordelingsgesprek te voeren, waarin systematisch de bevindingen van de leiding worden kenbaar gemaakt en de wijze/mate waarin de resultaten een rol zullen spelen bij de voortzetting van het dienstverband;
- 6 een onderscheid aan te brengen tussen de beoordelingsactiviteiten van de organisatie en de elementen die samenhangen met het functioneringsgesprek (E.5).

H. JURIDISCHE ASPECTEN VAN HET PERSONEEL

De kandidaat is in staat:

- 1* de op het arbeidsrecht van toepassing zijnde wettelijke bepalingen globaal te hanteren;
 - 2 de wettelijke bepalingen op het terrein van de individuele en collectieve arbeidsovereenkomsten toe te passen;
 - 3 de voor de organisatie relevante gevolgen van de Arbeidsomstandighedenwet te benoemen;
 - 4 een globaal beeld te verschaffen van de ontwikkelingen op het gebied van de sociale wetgeving en de volksverzekering;
 - 5 op een juridisch verantwoorde wijze de diverse te onderscheiden vormen van corrigerende maatregelen of maatregelen van rechtspositionele aard toe te passen, waarbij kan worden gedacht aan zaken als schorsing, overplaatsing, demotie;
 - 6 de voor de organisatie en het personeel van toepassing zijnde bepalingen met betrekking tot het beëindigen van een dienstverband te kunnen toepassen;
 - 7 de wettelijk verplichte vormen van inspraak of overleg vorm te geven in aansluiting op de binnen de organisatie van toepassing zijnde overlegvormen.
- * H.1:
- Arbeidswet
- Bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek
- Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomsten
- Wet Minimumloon
- Wet op de Loonvorming
- Arbeidsomstandighedenwet

- Wet op de Ondernemingsraden.

I. DE PERSONEELSADMINISTRATIE

De kandidaat is in staat:

- 1 de eisen te omschrijven voor een doelmatige personeelsadministratie;
- 2 de doelen en toegankelijkheid te bepalen van de onderdelen van de personeelsadministratie;
- 3 de behoefte te omschrijven van de organisatie aan de diverse personeelsgegevens, alsmede de wijze en de vorm waarin de betreffende gegevens dienen te worden geleverd;
4. relevante sociale kengetallen en prestatie-indicatoren aan te geven die kunnen bijdragen tot toetsing dan wel als sturingsinstrument ten behoeve van het gevoerde en te voeren sociaal beleid.

J. DE METHODISCHE AANPAK VAN HET PERSONEELSMANAGEMENT

De kandidaat is in staat:

1. personele vraagstukken door een systematische probleemanalyse op een methodisch verantwoorde manier aan te pakken;
 - 2* aan te geven welke interventiestrategie'n in welke situatie het meest passend zijn;
 - 3* aan te geven welke rollen en posities van het personeelsmanagement in welke situaties het meest geschikt zijn.
- * J.2:
- Machtsstrategie
 - Rationele strategie
 - Processtrategie
- * J.3:
- adviserende rol
 - intermediair of bemiddelende rol
 - specialistische rol
 - coördinerende rol
 - klankbord

De criteria voor de scriptie

I. De structuur

De vereiste structuur van de scriptie is:

1. Aanleiding en inleiding
 - gevolgde lessen
 - werkring en doel van de gevolgde opleiding
2. Beschrijving gekozen organisatie en interne omgeving
 - historische schets
 - aard van het primaire proces
 - groeicijfers, aanduiding van de grootte
 - "core-business"
3. Probleemstelling en/of onderzoeksvraag
 - beschrijving van het (kern)thema van onderzoek, en/of
 - omschrijving van het probleem, waarvoor oplossingen zullen worden aangedragen
 - omschrijving van de methode an onderzoek of de probleemaanpak
4. Beschrijving van relevante personele ontwikkelingen rond de gekozen organisatie
5. Beschrijving van het personeelsbeleid binnen de betreffende organisatie
6. Analyse van de problematiek op basis van herkenbare delen van de theorie (verwijzing!)
7. Aanbevelingen en een plan van aanpak
 - invulling van het te ontwikkelen beleid rond de personele functie
 - knelpunten en te vervullen voorwaarden
7. Conclusies en samenvatting
8. Literatuurlijst en bronvermelding
9. Bijlagen

II. De probleemstelling en inhoud

De probleemstelling dient direct het domein van het examen te bestrijken. In de scriptie hoort geen herhaling van de theorie thuis, wel de toepassing ervan. Allerlei aanvullende informatie over de organisatie en/of haar producten dienen als bijlage toegevoegd te worden en horen niet in de scriptie zelf thuis.

III. Lay-out en leesbaarheid

De lay-out dient de hoofdstuk- en paragraafindeling duidelijk te ondersteunen. Dat betekent dat de zeven hoofdstukken duidelijk als apart onderscheiden moeten kunnen worden en dat de opbouw binnen het hoofdstuk door de paragraafindeling goed ondersteund wordt.

De leesbaarheid van de scriptie moet goed zijn, dit betreft zowel de taalkundige aspecten als het gebruikte lettertype (aanbevolen wordt Arial 10 of Times New Roman 12). Qua omvang moet worden gedacht aan 15 tot 25 bladzijden.

Met de hand geschreven werkstukken worden niet geaccepteerd. Een kandidaat, bij wie plagiaat is geconstateerd, wordt uitgesloten van het examen.

Uiteraard wordt de scriptie in analoge, gebonden en verzorgde vorm ingestuurd.

IV. De beoordeling van de scriptie

Zoals eerder werd gemeld, bepaalt de scriptie voor 1/3 deel het resultaat van het mondelinge examen; aldus vormt de scriptie dus 1/6 deel van het eindcijfer. De ingeleverde scriptie wordt beoordeeld op de volgende onderdelen:

1.	Verzorging, presentatie en leesbaarheid
2.	De duidelijkheid en herkenbaarheid van de probleemstelling
3.	De theoretische onderbouwing van de analyse
4.	De samenhang en de consistentie van de diagnose
5.	De realiseerbaarheid en de consistentie van de aanbevelingen

EXAMENEISEN NEMAS® LOGISTIEK MANAGEMENT

A. DE FASEN VAN HET LOGISTIEK MANAGEMENTPROCES.

De kandidaat is in staat:

- 1 logistiek management te beschouwen als het resultaat van een specialisatie van het vak management en de indeling van de functie logistiek binnen een organisatie;
 - 2 de kenmerken van het logistiek management op de verschillende beleidsniveaus te omschrijven;
 - 3* de onderscheiden fasen van het logistiek managementproces te omschrijven in aansluiting op het algemeen bestuursproces;
 - 4* een typering te verschaffen van de kenmerken van het logistiek management in de onderscheiden typen van organisatie (bedrijven);
- * A.3:
Inleiding tweedeling goederenstroom, besturingssysteem, ontkoppelpunt, productie-programmering en planning.
- * A.4:
Productiebedrijven (massa-, serie- en enkel stuksproductie), handelsondernemingen en overigen.

B. DE EISEN EN UITGANGSPUNTEN VAN EEN VOLWAARDIG LOGISTIEK MANAGEMENT SYSTEEM

De kandidaat is in staat:

- 1 de behoefte en de te stellen eisen aan een volwaardig logistiek systeem binnen de verschillende typen (A4) van organisaties te definiëren;
- 2 de verhouding aan te geven tussen het logistieke beleidsterrein en de overige functies binnen de organisatie;
- 3 zich een beeld te vormen van de wijze waarop een ondernemingsplan in logistieke zin dient te worden onderbouwd;
- 4 de kenmerken en de reikwijdte aan te geven van logistieke beslissingen op de verschillende beleidsniveaus;
- 5 de verhouding aan te geven tussen het primaire proces of de productie van goederen/diensten en de logistiek;
- 6 zich een beeld te vormen op welke wijzen in de logistiek feiten en veranderingen kunnen worden verwerkt en vastgelegd.

C. STRATEGISCH LOGISTIEK BELEID

De kandidaat is in staat:

- 1 het logistiek beleid te beschouwen als een onderdeel van de totale strategische beleidsvorming;
- 2 de doelstellingen hiërarchie van een organisatie in logistiek opzicht te formuleren, of te komen van logistieke hoofddoelen naar een werkbare logistieke taakstelling;
- 3 beleidskeuzes op het betreffende vakgebied van de onderscheiden typen (A4) van organisaties daadwerkelijk uit te voeren;
- 4 de relaties van de logistiek met andere functionele gebieden binnen in een organisatie en in de omgeving van de organisatie te onderkennen en te analyseren;
- 5 de integrale besturing van de goederenstroom in zijn totaliteit te beschouwen.

D. DE LOGISTIEKE ORGANISATIE

De kandidaat is in staat:

- 1 de logistieke werkzaamheden binnen de organisatie op te sommen, de rubriceren en te verdelen over de managementniveaus;
- 2 de logistieke taken systematisch te verdelen over de organisatorische geledingen en de functionarissen;
- 3 de logistieke taakverdeling in de organisatorische hoofdvormen te typeren;
- 4 de plaats binnen de organisatie aan te geven van de logistieke functies en functionarissen;
- 5 de logistieke organisatie te beschouwen als uitgangspunt en eis voor een gedegen logistiek systeem, dat ten alle tijden voldoende logistiek informatie kan leveren;
- 6 een beeld te geven van de rol en de reikwijdte van de management informatie systemen in het algemeen en de logistieke aspecten in het bijzonder;
- 7 de reikwijdte aan te geven van de verschillende te nemen beslissingen met een logistiek karakter.

E. DE INTEGRALE GOEDERENSTROOM

De kandidaat is in staat:

- 1 de integrale aanpak van de goederenstroom te onderkennen en te beschouwen;
- 2* de technieken voor de integrale besturing van de goederenstroom te noemen, te beschrijven, te interpreteren en voor eenvoudige situaties toe te passen;
- 3* de technieken van behoefteplanningen voor materiaal en middelen te noemen, te beschrijven, te interpreteren en voor eenvoudige situaties toe te passen;

4 problemen met betrekking tot integrale besturing van de goederenstroom en de behoefteplanningen voor materiaal en middelen te onderkennen en mogelijke oplossingen te sturen en te begeleiden.

* E.2. Voorbeelden hiervan zijn:

- de logistieke grondvorm
- procedureschema's, besturingsmethode op basis van doorlooptijd, wachttijd, omsteltijd, seriegrootte en voorrangsregels;
- het klantenorder ontkoppelpunt (KOO)
- de logistieke performance meeting (LPM)

* E.3. Voorbeelden hiervan zijn:

- het hoofdproductieplan (HHP) en zijn afgeleide
- Material Requirements Planning (MRP I)
- Manufacturing Resources Planning (MRP II)
- legpuzzleplanning
- Just-in-time (JIT) incl. Kanban
- Optimized Production Technology (OPT) en Theory of Constraints (TOC)

F. DE DEELPROCESSEN BINNEN HET MATERIAL MANAGEMENT

De kandidaat moet in staat zijn:

- 1 blijk te geven van inzicht te hebben in de doelstelling, de taken en de organisatie van material management;
- 2 de kenmerken van de inkoop als een integraal deel van de logistiek te benoemen en te beschouwen;
- 3 de kenmerken van de opslag en de material handling als een integraal deel van de logistiek te benoemen en te beschouwen;
- 4 de kenmerken van voorraadbeheer als een integraal deel van de logistiek in relatie tot de inkoop en de productie te benoemen en te beschouwen;
- 5 de kenmerken van productiebeheersing als een integraal deel van de logistiek te benoemen en te beschouwen;
- 6* de technieken van het besturen van de inkoop, de opslag, de material handling, het voorraadbeheer en de productie te noemen, te beschrijven, te interpreteren en voor eenvoudige situaties toe te passen.

* F.6.:

Voorbeelden hiervan zijn:

inkoop: centraal/decentraal, leveranciersselectie, bestelprocedure/voorwaarde, vendor-rating, make or buy beleid;

opslag: opslagmethoden en systemen, methoden voor het verzamelen van orders.

material handling: PQRST-sleutel, MAG-waarde, lay-out;

voorraadbeheer: bestelsystemen, prognostisering van de vraag/behoefte, formule van Camp;

productie: typologie, lay-out productieafdeling, metingen aan het proces (rendement, planning, prioriteitsbepaling, orderfasering).

G. DE DEELPROCESSEN BINNEN DE FYSIEKE DISTRIBUTIE

De kandidaat moet in staat zijn:

- 1 blijk te geven inzicht te hebben in doelstelling, de taken en de organisatie van fysieke distributie;
 - 2 de specifieke management-aspecten van de fysieke distributie te kennen en te kunnen evalueren;
 - 3 de kenmerken van de distributie als een integraal deel van de logistiek te benoemen en te beschouwen;
 - 4 de kenmerken van het transport als een integraal deel van de logistiek te benoemen en te beschouwen;
 - 5* de technieken van het besturen van de distributie en het transport te noemen, te beschrijven, te interpreteren en voor eenvoudige situaties toe te passen.
- * G.5. Voorbeelden hiervan zijn:
- grid-model, gewogen factorscore-methode
 - Distribution Requirements Planning (DRP I)
 - Distribution Resource Planning (DRP II)
 - Routeplanning en ritanalyse
 - Wel of niet uitbesteden.

H. DE LOGISTIEK CONTROLE, EVALUATIE EN AANPASSING

De kandidaat is in staat:

- 1 kengetallen te bepalen en te gebruiken als aanzet tot de meningvorming over logistieke effectiviteit en doelmatigheid;
- 2 de werkwijze en effecten te onderkennen van systemen voor de directe en indirecte controle;
- 3 de formele en informele gevolgen te onderkennen van de controle en interne presentatie van logistieke gegevens;
- 4 de logistieke gegevens te gebruiken als een systeem tot voortgangscontrole;
- 5 de noodzaak voor het verbeteren van de logistiek aan te kunnen geven en veranderingsprocessen te kunnen leiden.

De criteria voor de scriptie

I. De structuur

De vereiste structuur van de scriptie is:

1. Aanleiding en inleiding
2. Beschrijving gekozen organisatie en interne omgeving
3. Beschrijving van relevante ontwikkelingen op het gebied van de logistieke processen binnen en rond de gekozen organisatie
4. Analyse van het logistieke beleid binnen de betreffende organisatie en probleemstelling
5. Analyse van de problematiek op basis van herkenbare delen van de theorie (verwijzing!)
6. Op basis van de analyse een voorstel tot de aanpak van de geschetste logistieke problematiek, gebaseerd op theoretische modellen.
7. Conclusies
8. Aanbevelingen en een plan van aanpak
9. Samenvatting
10. Literatuurlijst
11. Bijlage (w.o. bedrijfsinformatie folders e.d.)

II. De probleemstelling en inhoud,

De probleemstelling dient direct het domein van het examen te bestrijken. In de scriptie hoort geen herhaling van de theorie thuis, wel de toepassing ervan. Allerlei aanvullende informatie over de organisatie en/of haar producten dienen als bijlage toegevoegd te worden en horen niet in de scriptie zelf thuis.

III. Lay-out en leesbaarheid.

De lay-out dient de hoofdstuk- en paragraafindeling duidelijk te ondersteunen. Dat betekent dat de zeven hoofdstukken duidelijk als apart onderscheiden moeten kunnen worden en dat de opbouw binnen het hoofdstuk door de paragraafindeling goed ondersteund wordt.

De leesbaarheid van de scriptie moet goed zijn, dit betreft zowel de taalkundige aspecten als het gebruikte lettertype (aanbevolen wordt Arial 10 of Times New Roman 12). Qua omvang moet worden gedacht aan 15 tot 25 bladzijden.

Met de hand geschreven werkstukken worden niet geaccepteerd. Een kandidaat, bij wie plagiaat is geconstateerd, wordt uitgesloten van het examen.

Uiteraard wordt de scriptie in analoge, gebonden en verzorgde vorm ingestuurd.

IV. De beoordeling van de scriptie

Zoals eerder werd gemeld, bepaalt de scriptie voor 1/3 deel het resultaat van het mondelinge examen; aldus vormt de scriptie dus 1/6 deel van het eindcijfer. De ingeleverde scriptie wordt beoordeeld op de volgende onderdelen:

1.	Verzorging, presentatie en leesbaarheid
2.	De duidelijkheid en herkenbaarheid van de probleemstelling
3.	De theoretische onderbouwing van de analyse
4.	De samenhang en de consistentie van de diagnose
5.	De realiseerbaarheid en de consistentie van de aanbevelingen

EXAMENEISEN

NEMAS® FINANCIËEL MANAGEMENT

voor non-financials

A. DE FASEN VAN HET FINANCIËEL MANAGEMENTPROCES

De kandidaat is in staat:

- 1 financieel management te beschouwen als het resultaat van een specialisatie van het vak management en de functie-indeling binnen een organisatie;
- 2 de kenmerken van financieel management op de verschillende beleidsniveaus te omschrijven
- 3 de onderscheiden fasen van het financieel managementproces te omschrijven in aansluiting op het algemeen bestuursproces:
 - bepalen van financiële doelen
 - financiële beleidsbepalingen
 - begroten
 - financieel-administratieve organisatie
 - financiële taakverdeling, taakstelling en budgettering
 - inspelen op en corrigeren van financiële drijfveren
 - financieel beheer en het verwerken van financiële feiten
 - financiële controle en evaluatie
- 4 Een typering te verschaffen van de kenmerken van het financieel management in de onderscheiden hoofdtypen van organisaties:
 - technisch-productieve organisaties
 - commerciële dienstverlening
 - niet-commerciële en ambtelijke organisaties
 - onderwijsorganisaties
 - specialistisch professionele organisaties
 - winkelbedrijf

B. DE EISEN EN UITGANGSPUNTEN VAN EEN VOLWAARDIG FINANCIËEL MANAGEMENT-SYSTEEM

De kandidaat is in staat:

- 1 de behoefte en te stellen eisen aan een volwaardig financieel systeem binnen de verschillende organisatietypen (zie A4) te definiëren
- 2 de verhouding aan te geven tussen het financiële beleidsterrein en de overige hoofdfuncties binnen de organisatie
- 3 zich een beeld te vormen van de wijze waarop een ondernemingsplan in financiële zin dient te worden onderbouwd
- 4 de kenmerken en reikwijdte aan te geven van financiële beslissingen op de verschillende beleidsniveaus
- 5 de verhouding aan te geven tussen het primaire proces, of de productie van goederen/diensten, en de financiële kringloop
 - *input*
 - *output*
 - *input-eisen*
 - *output-eisen*
 - *klanten*
 - *leveranciers*

- procesbegrenzing
- proceseigenaar

- 6 de wijzen van vermogensverschaffing aan te geven en zich aldus een beeld kunnen vormen van de vermogenswijzen, die de organisatie ter beschikking staan
Hier wordt bedoeld op de indeling van het vermogen in eigen en vreemd vermogen, alsmede op de verdere verdeling in termijnen en vermogensbronnen, die hieruit voortvloeien. Van de kandidaten wordt aldus basiskennis verwacht van de leer der financiering van een organisatie.
- 7 zich een beeld kunnen vormen op welke wijze de financiële feiten of veranderingen kunnen worden verwerkt en vastgelegd
Feitelijk wordt hiermee verwezen naar de grondbeginselen en opbouw van een bedrijfsadministratief systeem of een boekhouding. Het is niet de bedoeling dat de boekhoudvaardigheid zelf wordt aangekweekt of getoetst, maar (passief) zicht op de materie wordt verondersteld aanwezig te zijn of te zijn aangekweekt.

C. STRATEGISCH FINANCIËEL BELEID

De kandidaat is in staat:

- 1 het financieel beleid te beschouwen als een onderdeel van het totale strategische beleidsvorming
- 2 de doelstellingenhiërarchie van een organisatie in financieel opzicht te formuleren, of te komen van financiële hoofddoelen naar een werkbare financiële taakstelling
- 3 beleidskeuzes op het betreffende vakterrein van de onderscheiden organisatietypen (A.4) daadwerkelijk uit te voeren
- 4 de gemaakte beleidskeuzes te verwerken en vast te leggen in meerjarenramingen met een indicatief karakter

D. HET VASTLEGGEN VAN DE FINANCIËLE PLANNING IN DE VORM VAN EEN BEGROTING

De kandidaat is in staat:

- 1 de gemaakte beleidskeuzes in financiële termen te vertalen met het oog op een doelmatige planning op lange en korte termijn
- 2 een door de financieel verantwoordelijke functionaris vervaardigde begroting te beoordelen op doelmatigheid, verwachte effectiviteit en duidelijkheid
- 3 de functies van een exploitatie-, investerings- en liquiditeitsbegroting te vertalen naar de behoeften van het management van een organisatie
- 4 de begroting te beschouwen als een verdere aanzet tot het opzetten van een volwaardig administratief systeem, in aansluiting op het in B.7 vermelde
- 5 beleidswijzigingen, -bijstellingen of aanpassingen in de ramingen te doen plaatsvinden op grond van beschikbaar komende financiële informatie

E. VAN BEGROTEN NAAR BUDGETTEREN

De kandidaat is in staat:

- 1 de kostensoorten van een geproduceerde begroting te verdelen over relevante organisatorische delen of kostenplaatsen

- 2 kosten volgens de standaard verbijzonderings- en calculatiemethoden te verdelen over de productie en de organisatie, anders geformuleerd: de grondbeginselen van kostenleer
- 3 de kostenverdeelstaat te beschouwen en te gebruiken als een methode tot kostenverdeling en financiële beleidsvertaling naar de relevante organisatorische eenheden
- 4 gesignaleerde budgetverschillen op een verantwoorde wijze beleidsmatig en financieel vertalen
- 5 de functies van een budget te beschouwen en te gebruiken als managementinstrument

F. BUDGETTERING ALS INSTRUMENT VOOR DE LEIDING

De kandidaat is in staat:

- 1 afgeleide beleidskeuzes te formuleren op het terrein van budgettering
Voorbeelden van dergelijke te maken keuzes zijn:
 - de aard van de taakopdracht
 - de centrale of decentrale wijze van budgetvaststelling
 - de wijze en frequentie van informatieoverdracht
 - budgetoverschot en –tekortpolitiek
- 2 de systematiek rond de budgettering te beschouwen als een motiverings- en communicatiemiddel
- 3 een aantal gangbare theorieën op het terrein van leiderschap en leiderschapsstijl te vertalen naar te maken keuzes op het terrein van budgetteringsprocedures
- 4 een procedure tot stand te brengen, die gelden binnen de organisatie op de gewenste wijze aan de budgethouders doet toekomen
- 5 een aanduiding te geven van de methodes en technieken die worden gehanteerd bij het onderhandelen en het oplossen van conflicten rond het financieel beheer
- 6 de verhouding aan te geven tussen de formele taken en de informele rol van de financiële functionarissen, uiteraard in aansluiting op het onder H. vermelde
- 7 cultuurelementen te onderkennen, die in het financiële systeem of bij veranderingen rond dit systeem een rol spelen

G. DE ADMINISTRatieve EN FINANCIËLE ORGANISATIE

De kandidaat is in staat:

- 1 de financiële werkzaamheden binnen de organisatie op te sommen, te rubriceren en te verdelen binnen de managementniveaus
- 2 de financiële taken systematisch te verdelen binnen de organisatorische geledingen en de functionarissen
- 3 de financieel-administratieve taakverdeling in de organisatorische hoofdvormen te typeren
- 4 de plaats binnen de organisatie aan te geven van de financiële functies en functionarissen
- 5 de administratieve organisatie te beschouwen als uitgangspunt en eis voor een gedegen financieel systeem, dat te allen tijde voldoende informatie kan leveren
- 6 een beeld te geven van de rol en reikwijdte van de Management Informatie Systemen in het algemeen en boekhoudpakketten in het bijzonder voor het financieel management

- 7 het verband en belang aan te geven tussen bestel-, betaal- en registratieve procedures binnen het geheel aan de financiële activiteiten binnen de organisatie
- 8 de reikwijdte aan te geven van de verschillende te nemen beslissingen met een financieel karakter

H. DE FINANCIELE CONTROLE, EVALUATIE EN BIJSTELLING

De kandidaat is in staat:

- 1 kengetallen te calculeren en te gebruiken als aanzet tot de meningsvorming over financiële effectiviteit en doelmatigheid
 - rentabiliteitsgetallen
 - solvabiliteit
 - liquiditeitsgetallen
 - omzetduur en krediettermijnen
- 2 de werkwijze en effecten te onderkennen van systemen tot directe en indirecte controle
- 3 de formele en informele gevolgen te onderkennen van de controle en interne presentatie van financiële gegevens
- 4 de financieel-administratieve gegevens te gebruiken als systeem tot voortgangscntrole
- 5 het opstellen van een jaarrekening te initiëren ten te toetsen
- 6 de interpretatie en evaluatie van de jaarrekening te beschouwen als eindpunt, maar ook als start voor een nieuwe management-cyclus
- 7 met behulp van een processtroomschema een praktijksituatie te beschrijven
- 8 technieken van procesbeheersing te noemen, te omschrijven en toe te passen

De criteria voor de scriptie

I. De structuur

De vereiste structuur van de scriptie is:

1. Aanleiding en inleiding
 - gevolgde lessen
 - werkring en doel van de gevolgde opleiding
2. Beschrijving gekozen organisatie en interne omgeving
 - historische schets
 - aard van het primaire proces
 - groeicijfers, aanduiding van de grootte
 - "core-business"
3. Introductie en presentatie van de jaarrekening van de onder 2 beschreven organisatie
 - beschrijving van het (kern)thema van onderzoek, en/of
 - omschrijving van het probleem, waarvoor oplossingen zullen worden aangedragen
 - omschrijving van de methode an onderzoek of de probleemaanpak
4. Beschrijving van relevante financiële ontwikkelingen rond de gekozen organisatie
5. Beschrijving van het financiële beleid op hoofdlijnen binnen de betreffende organisatie
6. Analyse van de problematiek op basis van herkenbare delen van de theorie (verwijzing!)
7. Aanbevelingen en een plan van aanpak
 - invulling van het te ontwikkelen beleid rond de financieel-administratieve functie
 - knelpunten en te vervullen voorwaarden
8. Conclusies en samenvatting
9. Literatuurlijst en bronvermelding
10. Bijlagen

II. De probleemstelling en inhoud

De probleemstelling dient direct het domein van het examen te bestrijken. In de scriptie hoort geen herhaling van de theorie thuis, wel de toepassing ervan. Allerlei aanvullende informatie over de organisatie en/of haar producten dienen als bijlage toegevoegd te worden en horen niet in de scriptie zelf thuis.

III. Lay-out en leesbaarheid

De lay-out dient de hoofdstuk- en paragraafindeling duidelijk te ondersteunen. Dat betekent dat de zeven hoofdstukken duidelijk als apart onderscheiden moeten kunnen worden en dat de opbouw binnen het hoofdstuk door de paragraafindeling goed ondersteund wordt.

De leesbaarheid van de scriptie moet goed zijn, dit betreft zowel de taalkundige aspecten als het gebruikte lettertype (aanbevolen wordt Arial 10 of Times New Roman 12). Qua omvang moet worden gedacht aan 10 tot 15 bladzijden.

Met de hand geschreven werkstukken worden niet geaccepteerd. Een kandidaat, bij wie plagiaat is geconstateerd, wordt uitgesloten van het examen.

Uiteraard wordt de scriptie in analoge, gebonden en verzorgde vorm ingestuurd.

IV. De beoordeling van de scriptie

Zoals eerder werd gemeld, bepaalt de scriptie voor 1/3 deel het resultaat van het mondelinge examen; aldus vormt de scriptie dus 1/6 deel van het eindcijfer. De ingeleverde scriptie wordt beoordeeld op de volgende onderdelen:

1.	Verzorging, presentatie en leesbaarheid
2.	De duidelijkheid en herkenbaarheid van de probleemstelling
3.	De theoretische onderbouwing van de analyse
4.	De samenhang en de consistentie van de diagnose
5.	De realiseerbaarheid en de consistentie van de aanbevelingen