



AreaConsult

bureau voor beleids- en organisatieontwikkeling



457

PROF







Informatiecentrum NME
Plantage Middenlaan 2 C/E
1018 DD Amsterdam

AreaConsult

bureau voor beleids- en organisatieontwikkeling

PROFESSIONALISERING NME-ORGANISATIES

Toolkit



smederijstraat 2, 4814 db breda,

postbus 3196, 4800 dd breda, telefoon 076 531 77 31, telfax 076 531 77 01

kamer van koophandel h 20089879, btw nr. nl093224928b01, bankrelatie rabobank 11.67.99.919, postbank 2202090

Colofon

AreaConsult, bureau voor beleids- en organisatieontwikkeling bv
Postbus 3196, 4800 DD Breda
Smederijstraat 2, 4814 DB Breda
Telefoon: (076) 531 77 31
Telefax: (076) 531 77 01
E-mail: info@areaconsult.nl

1. Inleiding en leeswijzer

Voor u ligt de instrumentenmap ten behoeve van de *Professionalisering van NME-organisaties*. Deze map is samengesteld naar aanleiding van het project "Professionalisering van NME-organisaties" dat heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. Het bevat de 8 instrumenten die in het project zijn ontwikkeld en toegepast. De instrumenten corresponderen met de theoretische stappen op basis waarvan het project is opgebouwd. De stappen zijn geordend op basis van 2 vragen:

- doen we de juiste dingen?
- doen we de juiste dingen goed?

Vraag 1 betreft dat wat een organisatie levert of wil leveren, vraag 2 betreft de wijze waarop de leveringen plaatsvinden. Deze stappen zijn weergegeven in onderstaand schema waarbij de stappen en waartoe de stappen leiden zijn aangegeven.

Tap	Leidt tot	Vragen
1. Omgevingsanalyse	visie strategie herpositionering	Doen we de juiste dingen?
2. Beleidsmatige verankering	legitimatie plan/opdracht	
3. Productbepaling	productidentificatie product/markt combinaties programmering	
4. Werkprocessen	sturingsconcept organisatievorm werkwijzen	Doen we de juiste dingen goed?
5. Resultaat en effectmeting	resultaatgerichtheid klantgerichtheid monitoring	
6. Kwaliteitsborging	prijs/kwaliteitverhouding dienstverleningsniveau kwaliteitszorg tools kennis en vaardigheden	

Het doel van deze instrumentenmap is dat organisaties die NME-organisaties ondersteunen, gebruik kunnen maken van de instrumenten die in dit project zijn ontwikkeld en getest. Ook andere organisaties kunnen gebruik maken van de map. Het uitgangspunt is namelijk dat de NME-organisaties op een doelmatige en

doeltreffende wijze kunnen worden ondersteund zonder daar veel kosten voor te hoeven maken.

De instrumentenmap bevat 8 instrumenten. De instrumenten zijn allen volgens een bepaald stramien beschreven. Per instrument vindt u eerst een korte inleiding waarin ontstaan, doel en inhoud is beschreven. Daarna vindt u een beschrijving van praktijksituaties waarin het instrument kan worden ingezet. Vervolgens wordt het instrument beschreven. Tenslotte vindt u hulpmiddelen die bij het gebruik van het instrument kunnen worden toegepast.

In de eerste plaats vindt u een *eenvoudige test* waarmee de professionaliteit van een organisatie kan worden gemeten. Let wel, dit is geen gevalideerde test en geeft alleen een indicatie.

De test vindt u achter tabblad 2.

Vervolgens vindt u een instrument voor het uitvoeren van een *quick-scan*. Het instrument bestaat uit een vragenlijst en een standaardrapportage.

De quick-scan vindt u achter tabblad 3. Het standaard-rapport van de quick-scan vindt u achter tabblad 4.

Als derde instrument wordt beschreven een *methode om de strategie van een organisatie te bepalen*. Deze methode is gebaseerd op het zogenaamde Y-model. Het Y-model vindt u achter tabblad 5.

Het volgende instrument is een *instrument om product-markt combinaties (PMC's) te definiëren*. In dit instrument wordt ingegaan op een methode en worden hulpmiddelen gegeven.

Het stramien PMC's vindt u achter tabblad 6.

Het *stramien voor een strategisch beleidsplan* is het volgende instrument. In dit stramien is een indeling van een strategisch beleidsplan gegeven dat als leidraad kan worden gebruikt bij het schrijven.

Het stramien van het strategisch beleidsplan vindt u achter tabblad 7.

Het instrument "*Bestuur in balans*" is het volgende instrument in deze map. Bestuur in balans is een hulpmiddel om met een bestuur van een NME-Centrum de wijze van besturen te bespreken en daarbij persoonlijke ambities te betrekken.

Het instrument "Bestuur in balans" vindt u achter tabblad 8.

Daarna wordt een *leidraad voor het schrijven van een offerte* gegeven. Deze leidraad bevat een aantal aandachtspunten die betrekking hebben op het schrijven van een offerte maar bevatten tevens aandachtspunten voor de bedrijfsvoering.

De leidraad vindt u achter tabblad 9.

Tenslotte is er een *werkwijze voor verbetergroepen* opgenomen in de map. Deze werkwijze kan worden gebruikt voor het opzetten van een verbetergroep. Dit is een van de instrumenten die kunnen worden gebruikt in het kader van kwaliteitszorg.

De werkwijze voor verbetergroepen vindt u achter tabblad 10.

Wij wensen de gebruiker van deze instrumentenmap veel succes met het gebruik.

2. Praktijksituatie

Bij het beschrijven van de instrumenten wordt steeds praktijksituaties als voorbeeld gebruikt. Daarbij worden fictieve, maar wel realistische NME-organisaties voorgesteld die bedrijfsmatiger en professioneler behoren te gaan werken. De NME-organisaties wordt in onderstaand kader beschreven.

Situatie 1: Het CNME van Uitdendam

De gemeente Uitdendam is een middelgrote plattelandsgemeente van 100.000 inwoners. Aan het hoofd van de afdeling milieubeleid staat een afdelingsmanager, Jan Vriend, die verantwoordelijk is voor de totstandkoming en uitvoering van het milieubeleid van de gemeente Uitdendam. Een aantal buurgemeenten van Uitdendam maakt gebruik van de diensten van de afdeling, onder meer op het gebied van vergunningverlening aan bedrijven en instellingen, maar ook op het gebied van NME. Het gebied dat de afdeling bestrijkt telt zo'n 150.000 inwoners. Jan Vriend heeft, met name in het kader van de gemeentelijke kerntakendiscussie, de opdracht gekregen van zijn wethouder milieu en ruimtelijke ordening, om een strategisch planningsproces in te gaan ten behoeve van de bedrijfsonderdelen van zijn afdeling. De gemeente stelt zichzelf ten doel een flinke bezuinigingsslag te maken en stelt dat alle afdelingen, hun bedrijfsonderdelen en de daar uitgevoerde activiteiten eens stevig onder de loep worden genomen. De kernvraag is of (onderdelen van) taken kunnen worden beëindigd dan wel afgestoten naar (eventueel op te richten) private ondernemingen. Het is zelfs mogelijk dat complete bedrijfsonderdelen worden geprivatiseerd.

In de gemeente is, als onderdeel van de afdeling milieu, een Centrum voor Natuur- en Milieu-educatie "Vogelvlucht" (CNME) gevestigd. Vogelvlucht is gevestigd aan de rand van de stad in een ruime verbouwde boerderij. De taak van het centrum is hoofdzakelijk het verzorgen van onderwijs en het ondersteunen van leerkrachten van het basisonderwijs in het kader van onderwijs over natuur en milieu. Een van de middelen daartoe is een grote expositieruimte waar scholen regelmatig op bezoek komen. Maar er worden ook onderwijsleermiddelen ontwikkeld en uitgeleend. En op het terrein van de boerderij zijn educatieve tuinen aangelegd. In de gemeenten is men tevreden over het aanbod van het CNME. Vogelvlucht heeft een formatie van 4,6 fte's. Aan het hoofd van het CNME staat Margreet Jansen, een inhoudelijk gedreven en enthousiaste manager. Zij heeft 3 educatieve medewerkers, 1 beheerder gebouwen en 1 tuinman. Verder zijn er zo'n 20 vrijwilligers bij het CNME betrokken.

Situatie 2: Het NME-Centrum van Dingeradeel

In de gemeente Dingeradeel is een NME-Centrum gevestigd. Het Dingeradeels NME-Centrum is een geprivatiseerde onderneming die wordt bestuurd door onafhankelijke bestuurders. De stichtingsvorm is als juridische basis gekozen. Het bestuur bestaat uit 10 mannen en 2 vrouwen. De meeste bestuurders zijn al langer dan 5 jaar lid van het bestuur. De voorzitter van het bestuur is een enthousiaste en gedreven natuurkundige die werkt als leraar natuurkunde op de HAVO in de gemeente Dingeradeel.

Het centrum werkt op basis van een vaste jaarlijkse subsidie van de gemeente Dingeradeel (ongeveer f 150,000,00). De gemeente heeft zich voorgenomen het centrum nog voor minimaal 2 jaar te blijven financieren op basis van het huidige budget maar daarna de subsidie langzaamaan af te bouwen. Dat betekent dus dat het NME-Centrum zich moet beraden op haar toekomstige financiële positie.

Het werk van het Centrum wordt uitgevoerd door een coördinator en een educatief medewerker. Verder is er een administratieve kracht aangetrokken vanuit de Melkertregeling. Vele vrijwilligers zijn bij het Centrum betrokken.

3. De Instrumenten

3.1.	Hoe professioneel werken we?	<u>tab. 2</u>
3.2.	Quick Scan NME Instelling	<u>tab. 3</u>
3.3.	Standaardrapport van de Quick Scan	<u>tab. 4</u>
3.4.	Strategisch beleidsplan op basis van het Y-model	<u>tab. 5</u>
3.5.	Het maken van Product-Markt Combinaties	<u>tab. 6</u>
3.6.	Stramien Strategisch beleidsplan en bedrijfsplan	<u>tab. 7</u>
3.7.	Bestuur in balans	<u>tab. 8</u>
3.8.	Handleiding bij het maken van een offerte	<u>tab. 9</u>
3.9.	Het werken met verbetergroepen	<u>tab. 10</u>

3.1 Hoe professioneel werken we?

Inleiding

Het ontstaan

De test "Hoe professioneel werken we" is ontstaan in het kader van het project "Professionalisering van NME-organisaties" dat heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project was voorzien in een aantal workshops waar deelnemers werkten aan gezamenlijke thema's. Bij de eerste workshop is, in het kader van de kennismaking tussen de deelnemers en de trainer en de deelnemers onderling, deze test gedaan. Hij is door de trainer ontwikkeld en toegepast in het project.

Het doel van het instrument

Het instrument is een middel om aan te geven in welke mate de NME-organisatie is geprofessionaliseerd. Het doel is dan ook globaal een indicatie te geven van de professionaliteit van de organisatie.

De inhoud

In de test wordt uitgegaan van een aantal kenmerken van professionalisering. Deze kenmerken zijn:

- een goed beeld hebben van de positie in de NME-wereld;
- heldere product-markt combinaties;
- marktgericht werken;
- klantgericht werken;
- bedrijfsmatig werken;
- resultaatgericht en kwaliteitsbewustzijn;
- investeren in nieuwe kennis, kunde en netwerken;
- intercollegiale samenwerking;
- actief op het vakgebied en goed profileren.

Deze kenmerken zijn vertaald in een aantal uitspraken die min of meer van toepassing zijn op de eigen NME-organisatie.

Door wie te gebruiken?

De test is een hulpmiddel dat gebruikt is bij een kennismakingsactiviteit. Het gebruik dient niet te worden gezien als een valide test wat een betrouwbaar en valide instrument heeft opgeleverd. De uitkomst is dus niet meer en minder dan een eerste indicatie over de mate van professionaliteit. Een uitspraak over de NME-organisatie op basis van deze test is dus niet mogelijk!

Als het voorgaande in ogenschouw wordt genomen, kan de test zonder risico's worden gebruikt. Maar omdat een discussie naar aanleiding van de test voor de hand ligt, is het noodzakelijk dat de gebruiker vaardig is in het leiden van een discussie. Natuurlijk zal de test alleen worden gebruikt in een breder kader van professionalisering, bijvoorbeeld in toekomstige trainingen, workshops of lesdagen. De trainer, dus ook de gebruiker van deze test, is vanzelfsprekend op het gebied van professionalisering en het begeleiden daarvan deskundig.

Praktijkcasus

Bij het CNME in Uitdendam heeft men aan een extern bureau het verzoek gedaan een trainingssessie te verzorgen in het kader van het eigen professionaliseringsproces. De training is bedoel voor het team van het CNME maar ook voor enkele beleidsambtenaren van de gemeente, inclusief Jan Vriend, het hoofd van de afdeling milieu. De trainer van het bureau heeft een programma van een dagdeel voorgesteld ter "oriëntatie op een professioneel werkende organisatie." Zij begint, in het kader van de kennismaking, met een eenvoudige test: Hoe professioneel werken we?

Beschrijving van het instrument

Inleiding

Een aantal kenmerken van een professioneel werkende organisatie is "vertaald" in uitspraken waar een organisatie in meerdere of mindere mate aan voldoet. Gebruikers scoren hun eigen organisatie op deze kenmerken.

Het instrument

Instructie voor de gebruiker

In onderstaande tabel zijn een aantal uitspraken geformuleerd met betrekking tot kenmerken van professioneel werken. Geef per stelling een oordeel over de plaats van de eigen organisatie door op een 10-puntsschaal te scoren. Let wel, dit is geen gevalideerd instrument. Het geeft slecht een indicatie van de mate van professionalisering van uw organisatie met het doel om daarover met elkaar in gesprek te gaan.

Tabel met uitspraken

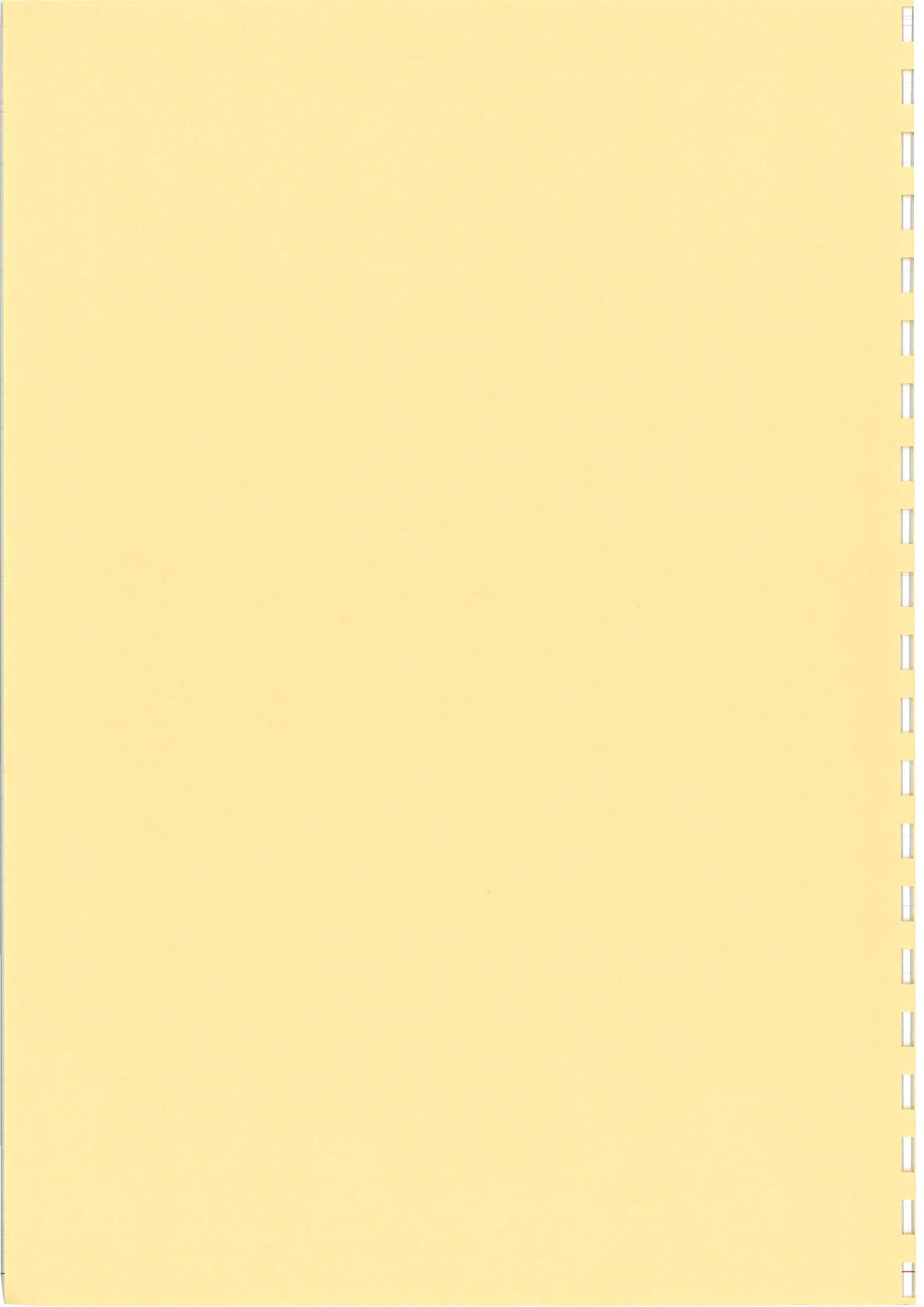
Test: Hoe professioneel werken we?	
Kenmerk van onze instelling	score 0 - 10
1. Wij hebben een goed beeld van de positie die we hebben in de NME-wereld, we weten goed wat er speelt.	
2. We hebben op basis van ons inzicht in de markt, heldere product-markt combinaties vastgesteld.	
3. We werken marktgericht, wat onder meer wil zeggen dat we een goed beeld van onze klanten en opdrachtgevers hebben en van wat onze klanten en opdrachtgevers willen.	
4. Wij werken bij onze instelling klantgericht en dat betekent onder meer dat we ons richten op de wensen en verwachtingen van de klant en financier, die we regelmatig inventariseren en dat we op een respectvolle wijze met klanten en opdrachtgevers omgaan.	
5. De aanpak van onze instelling is bedrijfsmatig. Dat wil onder meer zeggen dat we onze werkzaamheden goed plannen, de kosten in de gaten blijven houden, weet hebben van de relatie tussen kostprijs en opbrengsten van onze producten/diensten en dat we ons goed inhoudelijk en financieel kunnen verantwoorden naar klanten/opdrachtgevers/financiers.	
6. Onze werkwijze is resultaatgericht en we zijn kwaliteitsbewust. Dat wil onder meer zeggen dat we heldere doelen stellen en daar adequate werkwijzen voor bedenken, onze dienstverlening periodiek en systematisch evalueren op resultaat, systematisch werk maken van evaluatiegegevens en elkaars werk kritisch beoordelen.	
7. Wij investeren adequaat in nieuwe kennis, kunde en netwerken. Dat betekent onder meer dat medewerkers vakliteratuur bijhouden, regelmatig cursussen volgen over nieuwe ontwikkelingen, we regelmatig van de partij zijn bij symposia en congressen op ons vakgebied en dat we regelmatig contact leggen met collega's en/of andere instellingen om ons werk te kunnen doen.	
8. Wij investeren in intercollegiale samenwerking intern maar met name ook met externe collega's en partners. Bij het uitzetten en plannen van ons werk zoeken we gericht naar mogelijke samenwerkingsverbanden intern maar ook in de regio of landelijk.	
9. We zijn actief bezig met ons vakgebied en willen ons daarop ook profileren. Dat betekent onder meer dat we regelmatig van ons laten horen door middel van een artikel in een vakblad, een lezing op een symposium of studiedag. We onderhouden ons eigen NME-netwerk goed. Kortom: we zijn trots op ons werkveld!	
Totaal score	

Overzichtslijst van de scores

	1	2	3	4	5	6	7	8	gem.
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
totaal gem.									

Tips voor het gebruik

De test is een aardig instrument om te gebruiken als start van een trainings- of scholingstraject op het gebied van professioneel werken. De uitkomsten van de test kunnen aanleiding zijn om met elkaar in discussie te komen over de mate van professionaliteit. Als zo'n training langere tijd duurt, maar minimaal een half jaar, kan de test ook na afloop van de training worden afgenomen om de voortgang naar aanleiding van de training te meten. Echter, in een half jaar tijd kan, met de items in deze test, hooguit een marginale vooruitgang te zien zijn. Na 1 of 2 jaar is meer vooruitgang zichtbaar te maken. Let wel, het is in dit geval wel van belang dat dezelfde persoon de vragenlijst invult. Immers, de items kunnen nogal breed worden geïnterpreteerd. Om deze reden ook mag de waarde van de test dan ook niet worden overdreven.



3.2 Quick Scan NME Instelling

Inleiding

Het ontstaan

De quick scan is ontworpen ten behoeve van het doorlichten van een NME-organisatie in het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project is het instrument ook getest. Bij 10 NME-organisaties is de quick scan uitgevoerd. Na het instrument de eerste keer gebruikt te hebben zijn enkele wijzigingen aangebracht.

Het doel van het instrument

De quick scan is een instrument waarmee op een snelle wijze een doorlichting van een NME-organisatie kan worden gedaan. Het doel van die doorlichting is dat inzicht kan worden verkregen in de huidige situatie van de NME-organisatie. Op basis daarvan kan een toekomstgerichte strategie worden ontwikkeld voor de organisatie.

De inhoud

Het instrument bestaat uit een uitgebreide vragenlijst en een standaard rapportage. De vragenlijst kan worden ingevuld door een vertegenwoordiger van de NME-organisatie. Op basis van de vragenlijst is een gesprek mogelijk met een (externe) adviseur om het inzicht te verscherpen. Met de standaard rapportage kan een op de situatie aangepast rapport worden gemaakt.

De volgende onderwerpen komen in de vragenlijst en de standaard rapportage achtereenvolgens aan de orde:

1. Verkenning van de NME-markt;
2. Strategie, beleid en planning NME;
3. NME producten en dienstverlening;
4. Inrichting en organisatie.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan worden gebruikt door een ondersteunend (intern of extern) bureau, bijvoorbeeld een gemeentelijke interne adviesafdeling, een afdeling P&O of een extern adviesbureau. Het is ook mogelijk dat het wordt gebruikt als zelf-scan door een NME-organisatie. Het is echter wel van belang dat de gebruiker deskundig is in het gebruik ervan. Deskundigheid betekent in dit geval kennis van en inzicht in organisatiekundige vraagstukken en ervaring in het gebruik van dit soort instrumenten. Het gebruik zonder de nodige deskundigheid wordt ontraden omdat de kracht van het instrument juist zit in

de combinatie van efficiënt kunnen werken en de individuele vertaling. Verkeerd gebruik kan leiden tot een verkeerd inzicht en dat werkt alleen maar contraproductief. Bij het gebruik van dit instrument zal altijd het kritische oor en oog van de gebruiker van belang zijn.

In het project waarbinnen dit instrument is ontwikkeld is gewerkt volgens een standaard procedure voor het uitvoeren van de quick scan. Deze procedure is:

- de vertegenwoordiger van de NME-organisatie vult de vragenlijst in en selecteert de 10 belangrijkste bespreekpunten uit de vragenlijst;
- de adviseur bestudeert de antwoorden en selecteert ook 10 bespreekpunten;
- de adviseur gaat een gesprek aan met de vertegenwoordiger van de NME-organisatie en bespreekt de geselecteerde bespreekpunten. De rest van de antwoorden worden globaal doorgenomen;
- op basis van de ingevulde vragenlijst en het gesprek maakt de adviseur een rapport waarin de resultaten systematisch worden neergelegd;
- de vertegenwoordiger van de NME-organisatie ontvangt het rapport en bestudeert het;
- de adviseur voert een adviesgesprek met de vertegenwoordiger van de NME-organisatie op basis van het rapport. In dit gesprek wordt een advies gegeven over de weg die de organisatie zou moeten gaan om te komen tot een professioneel werkende organisatie.

Praktijkcasus

Het CNME "Vogelvlucht" van Uitdendam heeft van het hoofd van de afdeling milieu het verzoek gehad deel te nemen aan het strategisch planningproces van de afdeling. Een van de activiteiten van ieder bedrijfsonderdeel zal zijn het maken van een bedrijfsplan per jaar. Jan Vriend, het hoofd van de afdeling milieu van Uitdendam, heeft de suggestie gedaan eerst eens de huidige situatie goed op een rijtje te zetten.

Margreet Jansen, het hoofd van het CNME, weet nog niet zo goed wat zij moet voorstellen bij het op een rijtje zetten van de huidige situatie. Hoe doe je dan? En wie moet dat dan doen? Ze neemt contact op met een extern bureau met deskundigheid op het gebied van Natuur- en Milieu Educatie. Die stellen haar voor een quick-scan uit te voeren. Een quick-scan is een globale doorlichting van de NME-organisatie. Uit die quick-scan komen knelpunten in de organisatie aan het licht en worden aanbevelingen gedaan om die knelpunten op te lossen. Een Provinciaal consultant kan die quick-scan voor haar uitvoeren want dat is sinds kort een onderdeel van hun ondersteuningsaanbod.

Beschrijving van het instrument

De vragenlijst

Inleiding

De vragenlijst is opgebouwd rond 4 onderwerpen:

- verkenning van de NME-markt;
- strategie, beleid en planning activiteiten NME;
- NME producten en dienstverlening;
- inrichting en organisatie.

Inhoud van de vragenlijst

Bij de *verkenning van de NME-markt* wordt een inschatting gemaakt van het inzicht dat de NME-organisatie heeft van de omgeving en de wijze waarop ontwikkelingen de NME-organisatie kunnen beïnvloeden. Daarmee worden bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen bedoeld maar ook overheidsplannen op landelijk, provinciaal en lokaal niveau, op het gebied van NME. Ook het beeld van huidige en potentiële doelgroepen van de NME-organisatie hoort hierbij alsmede het (concurrerende) aanbod op de NME-markt van educatie en voorlichting. Tenslotte wordt gevraagd of er inzicht is in de sterke en zwakke kanten en de kansen en bedreigingen uit de omgeving (SWOT).

Bij de *Strategie, beleid en planning activiteiten NME* wordt gevraagd naar de strategie en het beleid van de eigen organisatie en de wijze waarop men met strategieontwikkeling omgaat. Feitelijk gaat het hier ook om het innovatievermogen van de organisatie. Ook wordt gevraagd naar de wijze waarop de organisatie zich profileert, zowel in- als extern. Daarnaast komen nog de samenwerking(sbereidheid) en de planning van activiteiten in de vraagstelling aan de orde.

NME-producten en dienstverlening betreft het inzicht in de huidige producten van de NME-organisatie en de mate waarin de producten zijn gerelateerd aan de markt (product-markt combinaties). De afstemming van de producten op de behoefte van de doelgroepen is ook een aandachtspunt evenals de gerichtheid van de organisatie op nieuwe doelgroepen en producten. Tenslotte worden vragen gesteld over de kwaliteit van de producten en diensten en over kwaliteitszorg.

Bij *Inrichting en organisatie* gaat het met name over de interne organisatie als voorwaardenscheppend aan het werk van de NME-organisatie. De organisatiestructuur

komt aan de orde. Uitgebreid wordt ingegaan op personeel en op de wijze van leidinggeven. Het overleg en de mate waarin projectmatig wordt gewerkt wordt bevraagd. Tenslotte komt de informatievoorziening aan de orde.

Aandachtspunten bij het werken met de vragenlijst

De vragen in de vragenlijst zijn zo samengesteld dat er een dwarsdoorsnede ontstaat door de gehele organisatie. Het zijn nogal veel vragen. Dat heeft als voordeel dat er veel aandachtspunten de revue passeren, als nadeel dat het wel erg veel is. Zowel om in te vullen als om door te spreken in een adviesgesprek. En dat verhoudt zich eigenlijk niet tot het doel van deze quick-scan: het doen van een snelle doorlichting.

Bij het werken met dit instrument is gebleken dat het toch goed mogelijk met dit instrument een snelle doorlichting te doen. Een vooraf ingevulde vragenlijst geeft de adviseur de gelegenheid zich goed voor te bereiden voor een gesprek. Vandaar dat het van belang is dat de vragenlijst van tevoren wordt ingevuld. De adviseur kan de belangrijkste punten uit de ingevulde vragenlijst halen en daar extra aandacht aan besteden. Het is dan ook goed om degene die de vragenlijst invult, te vragen ook zelf de prioriteiten in deze lijst aan te geven. Bijvoorbeeld door te vragen de 10 meest belangrijke punten aan te kruisen. Als de adviseur dat ook doet komt men tot ongeveer 15 besprekpunten. De rest van de vragen kan globaal worden doorgenomen. Op deze wijze kan een gesprek van 1.5 tot 2 uur voldoende zijn.

De vragenlijst van de quick-scan

Algemene informatie
Naam van de organisatie:
Aantal medewerkers:
Vestigings- en postadres:
Telefoon / Fax:
E-mail adres:
Ingevuld door:
Functie:
Datum:
Doelstelling van de organisatie:
.....
.....
.....
Hoe is de relatie met de opdrachtgever geregeld (de contractbasis)
.....
.....
.....
Wat is de motivatie om een professionaliseringsproces aan te vangen, respectievelijk aan een ondersteuningsproject deel te nemen?
.....

Introductie

Succesvol werken in de NME-markt vraagt om een continu inspelen op veranderingen in de omgeving. En bewuste bezinning op toekomstige ontwikkelingen van de organisatie gaat veelal in een proces dat strategische beleidsvorming wordt genoemd. We gaan een aantal vragen stellen die betrekking hebben op de wijze waarop uw NME-organisatie toekomstige ontwikkelingen vertaalt naar de eigen organisatie. De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan de orde:

1. Verkenning van de NME-markt;
2. Strategie, beleid en planning NME;
3. NME producten en dienstverlening;
4. Inrichting en organisatie.

Instructie

Op de volgende pagina's vindt u een aantal vragen die betrekking hebben op het functioneren van uw organisatie. Plaatst u een kruisje in het vakje achter de betreffende vraag dat u het meest van toepassing vindt op uw situatie. Het laatste vakje in de rij met de notatie ?? is bestemd voor die vragen waar u echt geen antwoord op weet.

Procedure

Het is de bedoeling dat er, per deelnemende NME-instelling, een ontwikkelplan wordt geschreven met het doel activiteiten te beschrijven die moeten leiden tot een professioneel werkende organisatie. De quick scan is een instrument dat aan dit ontwikkelplan moet bijdragen. Die bijdrage heeft met name te maken met het inzicht in de huidige situatie.

Achtereenvolgens vinden de volgende activiteiten in het kader van deze quick scan plaats:

- De vertegenwoordiger van de NME-organisatie vult zelf de vragenlijst in, waarbij de 10 meest belangrijke knelpunten (volgens hem/haarzelf) worden gesignaleerd.
- De externe ondersteuner ontvangt de ingevulde vragenlijst en signaleert ook de 10 meest belangrijke knelpunten. Op grond hiervan wordt een gesprek gevoerd tussen de vertegenwoordiger vanuit een NME-organisatie en de externe ondersteuner.
- Na dit gesprek maakt de externe ondersteuner een beknopt rapport met aanbevelingen voor het ontwikkelplan. Dit verslag wordt aan de deelnemers toezonden.
- Het rapport wordt in een gesprek toegelicht waarbij ook verder wordt ingegaan op de aanbevelingen.
- Met deze aanbevelingen gaat de vertegenwoordiger van de NME-organisatie aan de slag met het ontwerp van het ontwikkelplan. Dat betekent dat in de eigen organisatie een aantal activiteiten ondernomen gaan worden die moeten bijdragen aan het ontwikkelplan.

Verkenning van de NME-markt

De omgeving van de NME-organisatie is aan voortdurende verandering onderhevig. De omgeving wordt gevormd door de maatschappij als geheel en veranderende normen en waarden, maar ook door veranderingen in de plaatselijke situatie (bijvoorbeeld wijzigingen in de plaatselijke politieke verhoudingen) en veranderende opvattingen over NME als werkveld. Een NME-organisatie dient zich regelmatig af te vragen welke veranderingen er plaatsvinden en welke invloed dat heeft of zou moeten hebben op de eigen organisatie.

1. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
1. Hebt u een goed overzicht van ontwikkelingen (maatschappelijk, trends in NME, etc.) die van invloed zijn op het NME-werkveld?					
2. Bent u bekend met de overheidsplannen op het gebied van NME (rijk, provincie, gemeente)?					
3. Hebt u een goed beeld van de doelgroepen waar u zich op richt of wilt richten?					
4. Bent u bekend met het bestaan van NME-aanbod van andere NME-organisaties en/of vergelijkbare organisaties in uw verzorgingsgebied (concurrenten)?					
5. Hebt u een goed inzicht in de kansen en bedreigingen van uw NME-organisatie?					
6. Hebt u een analyse gemaakt van de sterke en zwakke kanten van uw instelling?					
7. Hebt u resultaten van interne (SWOT) analyses schriftelijk vastgelegd?					

Strategie, beleid en planning activiteiten NME

Strategie en beleid NME heeft te maken met alle activiteiten van de NME-organisatie die gericht zijn op aanpassingen aan zich gewijzigde (externe) omstandigheden. Strategisch beleid betekent in deze dat er belangrijke beslissingen zijn genomen om als NME-organisaties te overleven in een zich veranderende omgeving. Strategisch beleid is de uitkomst van een proces van strategievorming, waarbij meerdere jaren vooruit

wordt gekeken. Men bezint zich op de ontwikkelingen nu, op de toekomstige gewenste situatie van de NME-organisatie en op de wijze waarop men die situatie wil gaan bereiken. Er worden strategische doelen gesteld en er wordt een koers uitgezet voor de komende periode. Hoe verder weg in de toekomst, hoe globaler de doelen. Strategisch beleid kan betrekking hebben op het bereiken van nieuwe doelgroepen, het aanbieden van nieuwe producten, het zoeken van samenwerking met (strategische) partners en op de optimalisering van de interne organisatie.

Om de uitgezette koers te plannen in de tijd zal het strategisch beleid vertaald moeten worden in een concreet plan. Onderscheid kan worden gemaakt in een meerjarenplanning (strategisch beleidsplan) en een plan voor de korte termijn. Het plan voor de korte termijn is het bedrijfsplan. In het bedrijfsplan staat concreet aangegeven welke doelen en taakstelling voor het komende jaar van toepassing zijn. In het jaarplan zijn ook de middelen opgenomen die ingezet moeten worden. Het jaarplan is richtinggevend voor de uitvoering van activiteiten in een betreffend jaar.

2. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
Strategie en beleid					
1. Besteedt u tijd aan bezinning op de toekomstige positie van uw NME-organisatie?					
2. Heeft u een (actueel) strategisch beleid voor de komende 3 tot 5 jaar?					
3. Hebt u dit strategisch beleid schriftelijk vastgelegd?					
4. Hebt u de kansen en bedreigingen verwerkt in de strategie?					
5. Vertaalt u externe ontwikkelingen naar het strategisch beleid?					
6. Hebt u innovatieve activiteiten opgenomen in uw strategisch plan?					
7. Hebt u innovatieve activiteiten opgenomen in uw strategisch plan?					
8. Is er in uw organisatie een breed draagvlak voor de strategie en het beleid?					

2. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
Profilering (PR)					
9. Besteedt u aandacht aan de profilering van uw NME-organisatie naar de markt?					
10. Is deze profilering gericht op de doelgroepen die volgens de strategie van (groot) belang zijn?					
11. Heeft u een goede naambekendheid bij (potentiële) doelgroepen, financiers en medewerkers?					
12. Doet u op enigerlei wijze aan 'Public Relations'?					
Samenwerking					
13. Weet u of samenwerking met externe partners van belang is en welke potentiële partners dat zijn?					
14. Hebt u samenwerking met partners in uw strategisch plan opgenomen?					
15. Werkt u al samen met externe partners?					
Planning NME activiteiten					
16. Hebt u de beschikking over een schriftelijk vastgelegd strategisch beleidsplan?					
17. Hebt u de beschikking over een bedrijfsplan? (plan voor 1 jaar)					
18. Is het bedrijfsplan afgeleid van het strategisch beleid?					
19. Bevat het bedrijfsplan concrete doelstellingen met betrekking tot het productaanbod?					
20. Bevat het bedrijfsplan concrete doelstellingen met betrekking tot in te zetten middelen?					
21. Zijn de begroting en het bedrijfsplan op elkaar afgestemd					
22. Wordt in de loop van het jaar nagegaan in hoeverre de doelstellingen uit het bedrijfsplan zijn gerealiseerd c.q. nog gerealiseerd moeten worden?					
23. Wordt het bedrijfsplan vertaald in concrete taakafspraken met de medewerkers?					
24. Worden taakafspraken aangepast aan belangrijke nieuwe interne of externe ontwikkelingen?					

2. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
25. Wordt er gewerkt met een investeringsplan en –begroting?					
26. Is het bedrijfsplan een gezamenlijke inspanning van bevoegd gezag, hoofd en medewerkers?					

NME producten en dienstverlening

Voor de continuïteit van de NME-organisatie is het van belang dat het productaanbod is afgestemd op de wensen van de klant. Dat vereist een goed inzicht in de doelgroepen waarop men zich wil richten en de producten die men wil aanbieden. Dit worden de product-marktcombinaties (PMC's) genoemd. Inzicht wordt onder meer verkregen door het concreet beschrijven van producten en doelgroepen waarvoor de producten zijn bedoeld (product-markt beschrijvingen). Met product-markt beschrijvingen kan de NME-organisatie worden geprofileerd en kan worden geacquireerd bij (nieuwe) klanten.

3. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
Product/markt					
1. Hebt u een goed beeld van het huidige productaanbod van uw organisatie?					
2. Zijn de producten duidelijk in relatie gebracht met de doelgroepen waar u zich op richt of wilt richten?					
3. Worden er concrete product-markt combinaties beschreven?					
4. Zijn de product-markt beschrijvingen geschikt om (potentiële) doelgroepen een goed beeld te geven van het productaanbod?					
5. Worden de product-markt beschrijvingen gebruikt bij de profilering en acquisitie?					
6. Is het productaanbod afgestemd op de behoeften van uw doelgroepen?					
7. Hebt u een goed inzicht in de vraag van uw doelgroepen					

3. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
8. Wordt binnen uw instelling regelmatig gezocht naar mogelijkheden voor nieuwe doelgroepen?					
9. Is er inzicht in de kosten en opbrengsten van de producten?					
10. Vergelijkt u de prijs/kwaliteitverhouding tussen uw productaanbod met dat van andere NME-organisaties en andere organisaties met een NME-aanbod?					
11. Heeft uw productaanbod een gunstige prijs/kwaliteitverhouding ten opzichte van andere NME-organisaties en andere organisaties met een NME-aanbod?					
12. Hebben de producten en de dienstverlening voldoende kwaliteit?					
13. Is er voldoende aandacht voor de handhaving en verbetering van de kwaliteit?					
14. Is er een intern kwaliteitszorgsysteem?					
15. Wat vinden uw klanten van de door u geleverde kwaliteit?					
16. Worden klachten over de dienstverlening systematisch geïnventariseerd en gerapporteerd?					
17. Wordt de kwaliteit ook beter door kwaliteitszorgactiviteiten?					

Inrichting en organisatie

Om het werk te kunnen doen en toekomstige plannen te verwezenlijken heeft een NME-organisatie middelen nodig. Een van die middelen is de organisatie. Een organisatie is een verzameling van mensen en middelen dat is gericht op het realiseren van organisatiedoelen. Het is de taak van het management van een instelling dat de organisatie zo goed mogelijk is afgestemd op de uit te voeren werkzaamheden en bereiken van doelen. Naarmate de omgeving veranderlijker (dynamischer) is zullen meer eisen aan de flexibiliteit van de organisatie worden gesteld. De continuïteit van de NME-organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van de flexibiliteit van de organisatie.

Een organisatie die (doorlopend) onvoldoende inspeelt op haar omgeving zal vroeg of laat verdwijnen. Bij de organisatie gaat het om de organisatiestructuur en -cultuur, de rol van het management (bestuur, directie, hoofd, etc.), de overleg- en communicatiestructuur, het personeel, projectmatig werken en informatievoorziening

4. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
Organisatiestructuur					
1. Is er een organogram dat zonder nadere toelichting duidelijk is?					
2. Is de huidige organisatiestructuur geschikt om het strategisch beleid uit te voeren?					
3. Is duidelijk welke gevolgen de realisatie van het strategisch beleid heeft voor de organisatiestructuur?					
Personeel					
4. Is duidelijk welke gevolgen de realisatie van het strategisch beleid heeft voor de (kwantitatieve en kwalitatieve) personele bezetting?					
5. Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers duidelijk?					
6. Zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd in functie- en taakomschrijvingen?					
7. Is er sprake van een aanvaardbare werklast voor de medewerkers?					
8. Is het ziekteverzuimpercentage normaal?					
9. Zijn medewerkers gemotiveerd?					
10. Is het personeelsverloop in overeenstemming met de gewenste doorstroming?					
11. Wordt het personeel gestimuleerd om voorstellen ter verbetering te doen?					
12. Zijn de medewerkers gemotiveerd om incidenteel extra werk te doen?					
13. Worden problematische werkverhoudingen in voorkomende gevallen naar tevredenheid opgelost?					

4. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
14. Is de personeelsformatie (kwantitatief en kwalitatief) afgestemd op het beleid?					
15. Wordt een duidelijke sollicitatieprocedure gevolgd?					
16. Is er een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers?					
17. Vinden er methodische en periodieke functioneringsgesprekken plaats?					
18. Zijn aan de uitkomsten van functioneringsgesprekken consequenties verbonden?					
19. Worden medewerkers adequaat beloond?					
20. Is er een actief verzuimbeleid?					
21. Beschikt het personeel over het gewenste opleidings- en deskundigheidsniveau?					
22. Is er een adequaat opleidingsbeleid in relatie tot de strategie en het beleid?					
23. Is er een budget voor opleidingen?					
Leidinggeven					
24. Worden bevoegdheden gedelegeerd naar lagere organisatie-niveaus?					
25. Is de rol van het bevoegd gezag duidelijk?					
26. Wordt de NME-organisatie goed geleid?					
27. Hoe wordt de stijl van leidinggeven gewaardeerd?					
28. Is er sprake van een adequate besluitvorming?					
29. Worden medewerkers betrokken bij de besluitvorming					
Overleg					
30. Is er overleg tussen bevoegd gezag en NME-organisatie					
31. Is er sprake van overleg in de NME-organisatie?					
32. Is het overleg inhoudelijk relevant?					
33. Wordt overleg goed voorbereid en geleid?					
34. Worden er verslagen gemaakt van overleg?					
35. Is er sprake van een goed vervolg op afspraken in overleg?					

4. Vragen	onvoldoende		Voldoende		??
	--	-	+	++	
Projectmatig werken					
36. Wordt werkzaamheden doorgaans in projectvorm uitgevoerd?					
37. Is duidelijk wie projectleider is en wat de taak en verantwoordelijkheid van een projectleider is?					
38. Wordt er per project een activiteitenplan met datums en deadlines gemaakt?					
39. Wordt de voortgang van projectplanningen goed bewaakt?					
40. Worden projecten voorzien van een projectbegroting?					
41. Wordt tijdens de looptijd van een project periodiek financiële informatie ter beschikking gesteld?					
42. Wordt er tijdens projecten kostenbewust gewerkt?					
Informatievoorziening					
43. Is er voldoende (beleids)informatie aanwezig om het werk goed te kunnen uitvoeren?					
44. Kunnen medewerkers invloed uitoefenen op de aard, de inhoud en de vorm van de ter beschikking gestelde informatie?					
45. Is uw organisatie op informatiegebied voldoende toegerust voor toekomstige ontwikkelingen?					
46. Zijn er goede en voldoende computers?					
47. Is er voldoende en adequate software?					

3.3 Standaardrapport van de Quick-Scan

Inleiding

Het standaard rapport bevat een standaardtekst die gebruikt kan worden voor de rapportage. De inhoud van het rapport en de werkwijze bij het rapporteren worden hierna besproken. Ook wordt ingegaan op het gesprek dat plaatsvindt naar aanleiding van het rapport.

Het rapport van de quick-scan is een weergave van de resultaten van de quick-scan. Het standaard rapport is daarbij een hulpmiddel. In het standaard rapport zijn alle inleidende en algemene teksten ingegeven. De rapporteur dient, op basis van de resultaten van de scan, de ontbrekende gedeelten in het rapport in te vullen. Op deze wijze wordt het een rapport op maat. Maatwerk is van essentieel belang bij het uitbrengen van het rapport.

In de onderstaande tabel zijn de hoofdstukken van het standaard rapport weergegeven.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Inleiding2. Beknopte beschrijving van de NME-organisatie3. Verkenning van de NME-markt<ol style="list-style-type: none">3.1 Inleiding3.2 Verkenning van de NME-markt3.3 Knelpunten3.4 Aanbevelingen4. Strategie, beleid en planning NME activiteiten<ol style="list-style-type: none">4.1 Inleiding4.2 Strategie en beleid4.3 Profilering (PR)4.4 Samenwerking4.5 Planning NME-activiteiten4.6 Knelpunten4.7 Aanbevelingen |
|---|

5. NME-producten en dienstverlening
 - 5.1 Inleiding
 - 5.2 Product/markt
 - 5.3 Kwaliteit van de dienstverlening
 - 5.4 Knelpunten
 - 5.5 Aanbevelingen

6. Inrichting en organisatie
 - 6.1 Inleiding
 - 6.2 Organisatiestructuur
 - 6.3 Personeel
 - 6.4 Leidinggeven
 - 6.5 Overleg
 - 6.7 Informatievoorziening
 - 6.8 Knelpunten
 - 6.8 Aanbevelingen

De standaardtekst van het rapport is hieronder weergegeven.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het NME werkveld is sterk in beweging. Dat heeft te maken met een evenzo in beweging zijnde maatschappelijke omgeving. Kenmerkend voor die beweging is de vraag aan NME-organisaties om zich, veel meer dan vroeger, te verantwoorden voor wat zij doen. De vanzelfsprekendheid van het werk is voor een groot deel verdwenen. NME-organisaties worden geacht zich aan te passen aan die veranderingen. Verwacht wordt dat zij duidelijk maken wat zij doen, op wie zij zich richten, wat het effect is van hun handelen en wat de kosten zijn van hun handelen. Sleutelwoorden hierin zijn bedrijfsmatig werken, vraag- en klantgerichtheid en effectiviteit. Het een en ander betekent dat van NME-organisaties wordt verwacht dat zij professioneler gaan werken.

Een van de eisen die aan een professioneel werkende organisatie mag worden verwacht is dat zij nadenken over wie zij zijn en wat zijn willen betekenen voor de samenleving. Een toekomstgerichte attitude die tot uiting komt in strategische keuzen. Die keuzen worden voor de toekomst vastgelegd in een strategisch beleidsplan en voor de korte termijn in een jaarplan. Zo'n jaarplan wordt meestal een bedrijfsplan genoemd.

Nadenken over en keuzen maken voor de toekomst vraagt om inzicht in de huidige situatie. En die huidige situatie kan in beeld worden gebracht door een quick-scan voor NME-organisaties. Een quick-scan is een instrument waarmee een snelle doorlichting

van de organisatie kan worden gedaan. De resultaten van de quick-scan geven inzicht in de huidige situatie en zijn daarmee de basis om over de toekomst na te denken.

De quick-scan is in -NME-ORGANISATIE- uitgevoerd. Het voorliggende rapport is het resultaat van de quick-scan.

De Quick-Scan is opgebouwd uit 4 onderdelen die betrekking hebben op het functioneren van de NME-organisatie. Deze onderdelen zijn:

1. verkenning van de NME-markt;
2. beleid en planning activiteiten NME;
3. NME producten en dienstverlening;
4. inrichting en organisatie

Per onderdeel zijn, met behulp van een vragenlijst, een aantal vragen gesteld waarop antwoord is gegeven door middel van het aankruisen van antwoorden. Op deze wijze wordt een snel overzicht gekregen van aspecten die goed lopen en die minder goed lopen. Op basis van de antwoorden, heeft een uitgebreid gesprek plaatsgevonden tussen de leiding van de NME-organisatie en het uitvoerend externe bureau.

Dit rapport is het verslag van de Quick-Scan en het daarop volgende gesprek. Eerst wordt een beknopte beschrijving gegeven van de NME-organisatie. Daarna volgen hoofdstukken die corresponderen met de genoemde onderdelen. Na ieder hoofdstuk worden knelpunten aan aanbevelingen geformuleerd.

Hoofdstuk 2: Beknopte beschrijving van de NME-organisatie

Naam van de instelling

Type instelling (NME-organisatie, bezoekerscentrum, gemeentelijke dienst, etc.)

Gevestigd te

Opbouw van de organisatie (onderdeel van gemeentelijke dienst, Stichting, etc.)

Leidinggevende/coördinator

Aantal medewerkers

Beschrijving van het algemene doel van de NME-organisatie

Belangrijkste taken momenteel

Hoofdstuk 3: Verkenning van de NME-markt

3.1 Inleiding

De omgeving van de NME-instelling is aan voortdurende verandering onderhevig. De omgeving wordt gevormd door de maatschappij als geheel en veranderende normen en waarden, maar ook door veranderingen in de plaatselijke situatie (bijvoorbeeld wijzigingen in de plaatselijke politieke verhoudingen) en veranderende opvattingen over NME als werkveld.

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze -NME-ORGANISATIE- haar markt ziet en definieert. Ingegaan wordt op het zicht op de ontwikkelingen, bekendheid met beleid en overheidsplannen op het gebied van NME, doelgroepen van -NME-ORGANISATIE- voor NME, bekendheid met het bestaan van andere NME-organisaties en NME-aanbieders, kansen, bedreigingen, sterke en zwakke kanten van -NME-ORGANISATIE-.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de knelpunten die uit de doorlichting naar voren zijn gekomen en de aanbevelingen die op basis hiervan zijn geformuleerd.

3.2 Verkenning van de NME markt

3.3 Knelpunten

3.4 Aanbevelingen

Hoofdstuk 4: Strategie, beleid en planning activiteiten NME

4.1 Inleiding

Voor de continuïteit van de NME-organisatie is het van belang dat het productaanbod is afgestemd op de wensen van de externe klanten. Dat vereist een goed inzicht in de doelgroepen waarop men zich wil richten en de producten die men wil aanbieden. Dit worden wel de product-markt combinaties (PMC's) genoemd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de NME-producten en diensten en de doelgroepen van -NME-ORGANISATIE-. Aan de orde komen het producten

de diensten die men levert of wil leveren, de doelgroepen waarop men zich richt of wil richten en de kwaliteit van de producten en dienstverlening.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de knelpunten die uit de doorlichting naar voren zijn gekomen en de aanbevelingen die op basis hiervan zijn geformuleerd.

4.2 Strategie en beleid

4.3 Profilering (PR)

4.4 Samenwerking

4.5 Planning NME-activiteiten

4.6 Knelpunten

Uit de doorlichting van het onderdeel “Strategie, beleid en planning activiteiten NME” komen de volgende knelpunten naar voren:

4.7 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de knelpunten bij het onderdeel “Strategie, beleid en planning activiteiten NME” kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

Hoofdstuk 5: NME-producten en –dienstverlening

5.1 Inleiding

Voor de continuïteit van de NME-organisatie is het van belang dat het productaanbod is afgestemd op de wensen van de externe klanten. Dat vereist een goed inzicht in de doelgroepen waarop men zich wil richten en de producten die men wil aanbieden. Dit worden wel de product-markt combinaties (PMC's) genoemd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de NME-producten en diensten en de doelgroepen van -NME-ORGANISATIE-. Aan de orde komen het product en de diensten die men levert of wil leveren, de doelgroepen waarop men zich richt of wil richten en de kwaliteit van de producten en dienstverlening.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de knelpunten die uit de doorlichting naar voren zijn gekomen en de aanbevelingen die op basis hiervan zijn geformuleerd.

5.2 Product/markt

5.3 Kwaliteit van dienstverlening

5.4 Knelpunten

Uit de doorlichting van het onderdeel “NME-producten en -dienstverlening” komen de volgende knelpunten naar voren:

5.5 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de knelpunten bij het onderdeel “NME-producten en -dienstverlening” kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

Hoofdstuk 6: Inrichting en organisatie

6.1 Inleiding

Om het werk te kunnen doen en toekomstige plannen te verwezenlijken moet een NME-organisatie beschikken over de noodzakelijke organisatorische faciliteiten. Een organisatie is een verzameling van mensen en middelen dat is gericht op het realiseren van organisatiedoelen. Het is de taak van het management van een NME-organisatie dat de organisatie zo goed mogelijk is afgestemd op de uit te voeren werkzaamheden en het bereiken van doelen. Naarmate de omgeving veranderlijker (dynamischer) is zullen meer eisen aan de flexibiliteit van de organisatie worden gesteld. De continuïteit van de NME-instelling is in belangrijke mate afhankelijk van de flexibiliteit van de organisatie.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de inrichting en organisatie. Beschreven wordt de organisatiestructuur, de personele bezetting, de wijze van leidinggeven, de kwaliteit van overleg, de kwaliteit van projectmatig werken en de informatievoorziening.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de knelpunten die uit de doorlichting naar voren zijn gekomen en de aanbevelingen die op basis hiervan zijn geformuleerd.

6.2 Organisatiestructuur

6.3 Personeel

6.4 Leidinggeven

6.5 Overleg

6.6 Projectmatig werken

6.7 Informatievoorziening

6.8 Knelpunten

Uit de doorlichting van het onderdeel “Inrichting en organisatie” komen de volgende knelpunten naar voren:

6.9 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de knelpunten bij het onderdeel “Inrichting en organisatie” kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

3.4 Strategisch beleidsplan op basis van het Y-model

Inleiding

Het ontstaan

Het instrument is ontworpen ten behoeve van het doorlichten van een NME-organisatie in het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project is het instrument ook toegepast in een workshop. Een aantal NME-organisaties hebben het instrument daarna als denkmodel gebruikt in hun eigen organisatie. Ook zijn daarbij onderdelen van het instrument gebruikt.

Het doel van het instrument

Het instrument op basis van het Y-model is een instrument waarmee op een systematische wijze de strategie van een organisatie kan worden bepaald.

De inhoud

Het instrument bestaat uit een 9-stappen model dat een organisatie kan doorlopen. Doorlopen van deze stappen betekent dat de strategie van een NME-organisatie op een fundamentele en systematische wijze wordt bepaald. Maar het is ook mogelijk een deel van het instrument toe te passen. Ook kan het als denkmodel worden gebruikt waarbij andere stappen worden toegevoegd en/of stappen worden weggelaten.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan worden gebruikt door een ondersteunende organisatie of ondersteunend (intern of extern) bureau, bijvoorbeeld door een gemeentelijke interne adviesafdeling, een afdeling P&O of een extern adviesbureau worden gebruikt. Ook is het mogelijk dat het wordt gebruikt door een uitvoerende NME-organisatie. Het is echter wel van belang dat de gebruiker deskundig is in het gebruik ervan. Deskundigheid betekent in dit geval kennis van en inzicht in organisatiekundige vraagstukken en ervaring in het omgaan met groepen in dit soort situaties.

Praktijkcasus

Het CNME "Vogelvlucht" van Uitdendam heeft van het hoofd van de afdeling milieu het verzoek gehad deel te nemen aan het strategisch planningproces van de afdeling. Een van de activiteiten van ieder bedrijfsonderdeel zal zijn het maken van een bedrijfsplan per jaar. Jan Vriend, het hoofd van de afdeling milieu van

Uitdendam, heeft de suggestie gedaan eerst eens de huidige situatie goed op een rijtje te zetten. Dat heeft Margreet Jansen, het hoofd van het CNME, laten doen en op basis hiervan heeft zij nu een goed inzicht in de situatie van het CNME. Dit inzicht kan haar helpen na te denken over wat zij met het CNME in de toekomst wil en hoe zij dit denkt te bereiken. Voor het strategisch planningsproces moet zij dus nu de volgende stap zetten: het bepalen van het strategisch beleid voor de komende 3 tot 5 jaar.

Margreet neemt contact op met het Provinciaal Consulentenschap Natuur- en Milieu Educatie. Die stellen haar voor om, samen met het team en enkele relevante ambtenaren van de gemeente 3 werkconferenties te organiseren met als doel om te komen tot een strategisch beleid voor NME. Een dergelijke werkwijze geeft niet alleen de best mogelijke kwaliteit van de keuzen, maar ook draagvlak voor die keuzen. In ieder geval zou Jan Vriend moeten worden uitgenodigd om mee te denken in de werkconferenties.

Beschrijving van het instrument

Inleiding

Iedere organisatie dient zich voortdurend bezig te houden met de vraag welk beleid gevoerd moet worden om de gestelde doelen van de organisatie te bereiken. Dat heet strategische planning en bestaat uit:

- het expliciet vaststellen van de doelstellingen van de organisatie;
- het aangeven van de wegen waarlangs;

de voornaamste middelen waarmee de organisatie haar doelen kan bereiken.

Er zijn situaties waarin een organisatie dat onvoldoende heeft gedaan. Zo'n situatie is bijvoorbeeld als een organisatie zich niet zo met deze vraag bezighield omdat er geen enkele financiële bedreiging was. Maar als een organisatie haar plaats moet "bevechten" omdat zij anders de kans loopt ten onder te gaan, dient zij een duidelijk beeld te hebben van de te doorlopen wegen. Anders wordt vroeg of laat de boot gemist.

Systematische aandacht voor dit soort vraagstukken is niet altijd vanzelfsprekend. Dat heeft soms te maken met het feit dat de financiële basis van de organisatie niet in gevaar is (of soms zelfs nooit in gevaar zal zijn door een vaste subsidiestroom). Dat heeft soms ook te maken met problemen in de organisatie die veel tijd en aandacht vragen. De praktijk van alledag maakt het vaak moeilijk om systematisch bij de toekomst stil te staan. Soms is er gewoon geen goede methodiek voorhanden en weet men dus eigenlijk niet waar te beginnen.

Ook NME-organisaties dienen zich kritisch af te vragen op welke wijze zij in de toekomst willen werken. Professioneler werken is het doel van een aantal NME-organisaties. De basis van professioneel werken is het kennen van de omgeving waarin men wil werken maar ook het kennen van de eigen organisatie, de intenties van managers, de sterke en zwakke kanten van de organisatie, etc. Op basis van een goede analyse van dit soort variabelen kan een goed gefundeerd strategisch plan worden gemaakt.

Het instrument kan worden gebruikt om voor het analyseren van de eigen situatie. Het instrument is een vertaling van het zogenaamde Y-model, dat is ontwikkeld door Vrakking (Vrakking, 1993). Het model begint met de inventarisatie van voor de organisatie belangrijke trends en de belangen van zogenaamde stakeholders. Ook de intenties van managers (het hoofd van de afdeling NME bijvoorbeeld) wordt door dit model in beeld gebracht. Daarna wordt een zogenaamde SWOT-analyse uitgevoerd op basis waarvan strategieën worden geformuleerd. Dit alles zal uiteindelijk uitmonden in een strategisch beleidsplan.

Het instrument bestaat uit 9 stappen die in een organisatie systematisch worden doorlopen.

Stap 1: bepaling van de trends in het kader van NME.

Stap 2: belangen van stakeholders.

Stap 3: intenties inventariseren van leidinggevenden/beslissers.

Stap 4: inventariseren zwakke en sterke kanten.

Stap 5: inventariseren mogelijkheden en bedreigingen.

Stap 6: strategieën bedenken.

Stap 7: criteria formuleren en daarmee strategische keuzen bepalen.

Stap 8: ontwikkelplan uitwerken.

Stap 9: implementatie en evaluatie.

Doelstelling

Het algemene doel van dit instrument is dat NME-organisaties worden geholpen bij het systematisch en planmatig inventariseren van gegevens met betrekking tot strategie en beleid, en zo kunnen komen tot een plan voor hun organisaties.

Specifieke doelen zijn:

- inzicht in de eigen organisatie en de beïnvloedende factoren in de omgeving;
- input voor het ontwikkelplan;
- draagvlak voor de strategie en het beleid van de organisatie.

Instructie bij het instrument

Hieronder zijn 7 van de 9 stappen uitgewerkt met eenvoudige hulpmiddelen. Iedere stap is voorzien van een korte uitleg, invulboxen en eventueel diagrammen. Dat wil niet zeggen dat deze stappen ook allemaal moeten worden gezet; op basis van de specifieke situatie in een organisatie, kan een stap worden overgeslagen of eraan worden toegevoegd. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om de SWOT analyse weg te laten als dat nog onlangs is uitgevoerd. Maar je kunt je ook beperken tot de SWOT analyse met daaraan gekoppeld het bedenken van strategieën.

Wat de werkwijze in workshopverband doen wij twee voorstellen:

Voorstel 1:

Vorm kleine groepen van maximaal 5 personen. Iedere groep werkt gezamenlijk aan het inventariseren van gegevens en vult die in de invulbox. In de groep moet ruimte zijn voor discussie.

Vervolgens rapporteren de groepen plenair terug en wordt een centrale invulbox ingevuld.

Het voordeel van deze werkwijze is dat iedere deelnemer meedenkt bij iedere stap. Het nadeel is dat deze werkwijze veel tijd in beslag neemt.

Voorstel 2:

Vorm kleine groepen van maximaal 5 personen en laat iedere groep een bepaalde stap, tot en met de SWOT analyse uitwerken. Rapporteer vervolgens iedere stap plenair terug. Het bedenken van de strategieën wordt vervolgens door iedere groep gedaan. Iedere groep werkt gezamenlijk aan het inventariseren van gegevens over het specifieke item en vult die in de invulbox. In de groep moet ruimte zijn voor discussie.

Het voordeel van deze werkwijze is dat er minder tijd door in beslag wordt genomen, het nadeel is dat niet iedere deelnemer meedenkt bij iedere stap.

Stap 1: Bepaling van de trends in het kader van NME

Korte uitleg

Door een inventarisatie te maken van ontwikkelingen die in het NME-veld plaatsvinden kunnen de trends in NME worden onderkend. Vul in onderstaand kader een aantal trends in die van belang zijn voor NME.

Invulbox 1

Trends in het kader van NME

Stap 2: Belangen van stakeholders

Korte uitleg

Het gaat hier om het bepalen van de interne en externe belanghebbenden en om de belangen die zij hebben in het kader van NME.

In Vulbox 2

Belangen van stake-holders	
Interne belanghebbenden:	Belangen:
Externe belanghebbenden:	Belangen:

Stap 3: De intenties inventariseren van leidinggevenden/beslissers

Korte uitleg

Bij deze stap gaat het om de intenties die feitelijk leven bij de leidinggevende(n)/beslissers(s) over de uit te voeren strategie. Deze intenties kunnen al dan niet uitgesproken zijn. Het zal duidelijk zijn dat de intenties anders liggen bij

een manager die zijn leven lang bij een centrum betrokken is geweest dan bij een nieuwe manager.

Invalbox 3

Intenties van leidinggevers/beslissers	
Leidinggevers/beslissers:	Intenties:

Stap 4: Inventariseren zwakke en sterke kanten

Korte uitleg

Bij de sterkte- en zwakte-analyse wordt een lijst met zoveel mogelijk sterke en zwakke kanten van de organisatie benoemd. Dit is dus een analyse van interne factoren.

Stap 6: Strategieën bedenken

Korte uitleg

Op basis van de SWOT-analyse kunnen strategieën worden bedacht waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke kanten van de organisatie en de kansen in de omgeving. Maar strategieën kunnen ook worden geformuleerd om zwakke kanten te versterken of om bedreigingen om te zetten in kansen. Zo kunnen vier soorten strategieën worden geformuleerd:

- SO strategieën;
- ST strategieën;
- WO strategieën;
- WT strategieën.

Het is de bedoeling om alle typen strategieën goed te overdenken om te voorkomen dat bepaalde samenhangen te weinig doordacht aan bod komen. Zo zou men ervoor kunnen kiezen eerst aandacht te besteden aan de zwakke kanten terwijl daarmee andere kansen verloren gaan.

Invalbox 6.1

<i>Strategieën</i>		
interne factoren	sterke punten	zwakke punten
	-	-
	-	-
	-	-
externe factoren	-	-
	-	-
Mogelijkheden	SO-strategieën	WO-strategieën
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Bedreigingen	ST-strategieën	WT-strategieën
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Invulbox 6.2

<i>SO-strategieën</i>

Invulbox 6.3

<i>WO-strategieën</i>

Invulbox 6.4

<i>ST-strategieën</i>

Invulbox 6.5

<i>WT-strategieën</i>

Stap 7: Criteria formuleren en daarmee strategische keuzen bepalen

Korte uitleg

Niet alle strategieën kunnen ook worden uitgevoerd. Om de strategieën af te kunnen wegen ten opzichte van elkaar dienen prioriteiten te worden gesteld. Om prioriteiten te kunnen stellen worden criteria geformuleerd. Op basis van deze criteria worden strategieën gekozen die in het ontwikkelplan zullen worden uitgewerkt. Criteria worden afgezet tegen de strategieën waarbij wordt aangegeven:

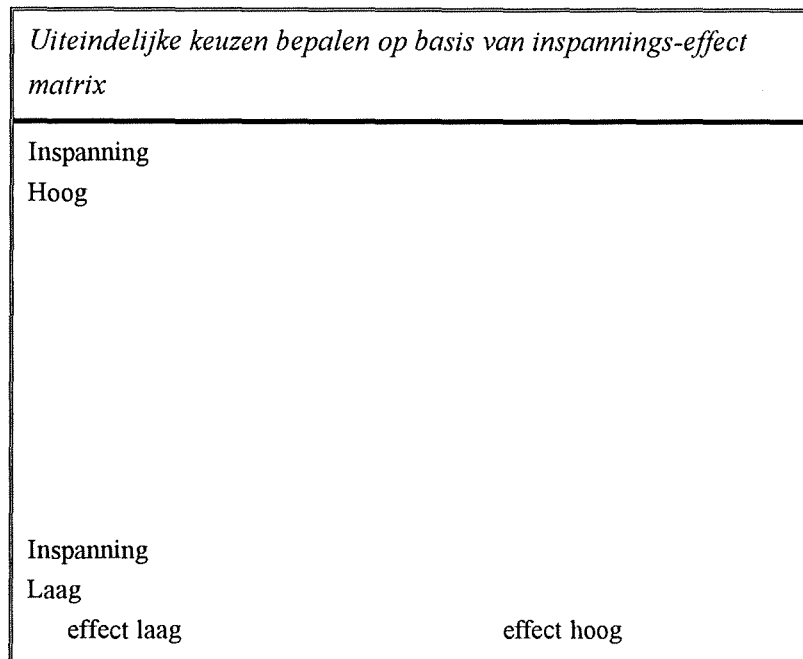
- ++ = strategie scoort zeer goed op het criterium;
- + = strategie scoort goed op het criterium;
- +/- = strategie scoort matig op het criterium;
- = strategie scoort slecht op het criterium;
- nvt = criterium is niet van toepassing op de strategie.

De uiteindelijke keuze kan ook nog worden gemaakt via de inspannings-/effectmatrix. Daarop kunnen de strategieën die over zijn gebleven, door middel van plotten worden ondergebracht. Dan is dus af te lezen welke strategieën in ieder geval direct moeten worden aangepakt omdat ze een snel rendement voorspellen en de organisatie gelijk een resultaat van de inspanning laten zien.

Invulbox 7.1

<i>Criteria in relatie tot (deel)strategieën</i>									
Deelstrategieën									
Criteria									

Invulbox 7.2



3.5 Het maken van Product Markt Combinaties (PMC's)

Inleiding

Het ontstaan

Het instrument is ontworpen ten behoeve van het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project is het instrument ook toegepast in een workshop.

Het doel van het instrument

Het instrument is bedoeld om een NME-organisatie te ondersteunen bij het definiëren van hun productaanbod, het verkennen van en kiezen van markten en doelgroepen en het combineren van beiden in zogenaamde Product-Markt Combinaties (PMC's). Het maken van PMC's maakt het mogelijk een goed inzicht te krijgen in de mogelijkheden die de markt biedt en op grond daarvan te komen tot uitbreiding van mogelijkheden en/of versteviging van het bestaande. Maar het geeft ook de mogelijkheid te kiezen en prioriteiten te stellen. En tenslotte, aan anderen (bijvoorbeeld opdrachtgevers) duidelijk te maken wat men te bieden heeft.

De inhoud

Het instrument bestaat uit 3 hulpmiddelen om te komen tot een overzicht van:

- productgroepen en producten;
- markten, marktsegmenten en doelgroepen;
- mogelijke combinaties tussen producten en markten, de zogenaamde Product-Markt Combinaties (PMC's).

Per onderdeel wordt een korte toelichting gegeven. Met een voorbeeld wordt verduidelijkt waar het om gaat. Tenslotte wordt een instructie gegeven voor het invullen van de overzichten.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan worden gebruikt door een NME-organisatie die haar producten, doelgroepen en klanten systematisch wil inventariseren en in hun onderlinge verhouding in beeld wil brengen. Het instrument kan ook worden gebruikt door een ondersteunende organisatie of ondersteunend (intern of extern) bureau.

Praktijkcasus

In de gemeente Uitdendam is een Centrum voor Natuur- en Milieu-educatie (CNME) gevestigd. De taak van het centrum is hoofdzakelijk het verzorgen van onderwijs en het ondersteunen van leerkrachten van het basisonderwijs in het kader van onderwijs over natuur en milieu. Een van de middelen daartoe is een grote expositieruimte waar scholen regelmatig op bezoek komen. Maar er worden ook onderwijsleermiddelen ontwikkeld en uitgeleend. En op het terrein van het CNME zijn educatieve tuinen aangelegd. In de gemeente is men tevreden over het aanbod van het CNME.

Margreet Jansen is het hoofd van het CNME en krijgt het verzoek van Jan Vriend (hoofd afdeling milieu) om voor haar bedrijfsonderdeel een overzicht te maken van producten die het centrum in de toekomst aan zou willen bieden en de markten waarop zij zich zouden willen richten. Jan wijst erop dat, om keuzen te kunnen maken, je eerst een overzicht zou moeten maken van alle mogelijkheden die er zijn. Dus niet kiezen vanuit het bestaande maar kiezen vanuit het mogelijke. Hij vraagt dus een overzicht van alle mogelijke producten die aangeboden zouden kunnen worden, en alle mogelijke markten die bedient zouden kunnen worden. En hij vraagt vervolgens deze markten en producten in een zogenaamde Product-Markt matrix te plaatsen. Op basis van zo'n matrix, en natuurlijk de doelstelling van het CNME, is het gemakkelijker om een keuze te doen. Het formuleren van de Product-Markt Combinaties is een onderdeel van het strategisch planningsproces dat de gemeentelijke bedrijfsonderdelen in Uitdendam doorlopen. Het einddoel daarvan is een strategisch beleidsplan en een bedrijfsplan per jaar.

Beschrijving van het document

Inleiding

Het instrument bestaat uit 3 hulpmiddelen om te komen tot een overzicht van:

- productgroepen en producten;
- markten, marktsegmenten en doelgroepen;
- mogelijke combinaties tussen producten en markten, de zogenaamde Product-Markt Combinaties (PMC's).

Per onderdeel wordt een korte toelichting en een voorbeeld gegeven en een instructie voor het invullen van de overzichten.

Productgroepen en producten

Toelichting

Bij het maken van Product-Markt Combinaties (PMC's), het uiteindelijke doel van dit instrument, is het van belang eerst de mogelijke producten van NME te benoemen. Hierbij gaat het dus primair om de producten die vanuit NME zijn aan te bieden. De indeling in productgroepen is alleen van praktische betekenis; vaak is het handig om producten te rubriceren in gebieden waardoor er een beter inzicht wordt verkregen in het totale aanbod. De productgroepen kunnen ook behulpzaam zijn bij het organiseren van het aanbod. Bijvoorbeeld, een medewerker is verantwoordelijk voor het aanbod van producten uit de productgroep X.

Een ander aandachtspunt bij PMC's is het begrip "product." Vroeger werd een product meestal gezien als een tastbaar eindproduct. Bijvoorbeeld een stoel of een auto. Maar in de moderne marketing wordt het begrip "product" allang niet meer verengt tot dit soort tastbare producten. Ook een dienst valt onder de categorie "producten." Zo kan dus gesproken worden van het product "begeleiding van leerkrachten bij onderwijs in NME." Maar ook van "de leskist" wat weer wel een tastbaar eindproduct is. We spreken in generieke zin over het begrip product in de zin van tastbare eindproducten en diensten.

Voorbeeld

Enkele voorbeelden van productgroepen en producten zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Productgroepen	Producten
1. Natuur- en Milieu Educatie	1.1 leskisten 1.2 lesinstructies 1.3 exposities 1.4 etc.
2. Recreatie	2.1 natuurroutes 2.2 excursies 2.3 bezoekerscentrum 2.4 etc.

Instructie

Het gaat er in dit onderdeel om dat de aangeboden producten worden gerubriceerd en inzichtelijk gemaakt. Maar het kan ook dat er inzicht moet komen van zoveel mogelijk (potentiële) producten die door middel van NME geleverd zouden kunnen worden. We

gaan van deze tweede bedoeling uit.

Onderstaand schema kan daarbij als hulpmiddel dienen. Het invullen van dit schema kan op diverse wijzen. Het meest voor de hand ligt een werkwijze in een vergadering of in een training.

Een goede werkwijze is om aan deelnemers te vragen eerst individueel het onderstaande overzicht zo ver mogelijk in te vullen. De instructie "Vul het overzicht in op basis van wat NME allemaal zou kunnen bieden in 2003" past daarbij. Men dient zich niet te beperken tot wat er nu gebeurt, tot waar men nu toe in staat is of tot wat men denkt dat kan binnen het gegeven budget. De aanduiding "in 2003" is bedoeld om de deelnemers uit te nodigen verder te denken dan de korte termijn.

Nadat deelnemers de overzichten individueel hebben ingevuld, is het mogelijk in kleine groepen eerst daarover van gedachten te wisselen. Dat is aan te bevelen als de groep groter is dan 8 personen. Het bevordert de bijdrage van iedereen, ook van diegenen die zich in een plenaire discussie minder goed verstaanbaar weten te maken. Na de discussies in kleine groepen, of na het individuele invullen in een kleine groep, worden de resultaten plenair samengevat en besproken. Conclusies over prioriteiten worden nog niet getrokken. Eerst volgt nog eenzelfde werkwijze met markten, marktsegmenten en doelgroepen.

Markt, marktsegmenten en doelgroepen

Toelichting

Bij het maken van Product-Markt Combinaties (PMC's) is het ook van belang eerst de mogelijke markten van NME te benoemen. Hierbij past enige uitleg van het begrip "markt."

In de marketing wordt het begrip "markt" gezien als een afzetgebied voor producten. Binnen markten zijn dan weer specifieke doelgroepen te onderscheiden waarop men zich met producten richt. Vaak verdeelt men een markt eerst in segmenten en pas daarna in doelgroepen. Op deze wijze is het mogelijk een betere afstemming te realiseren tussen product en uiteindelijke doelgroep en dus commercieel meer succes te hebben. Dat is de reden waarom in bepaalde wijken met de duurdere huizen pensioenvoorzieningen vaker pensioenproducten proberen te slijten. Degenen die de pensioenvoorziening (het product) het best kunnen betalen wonen in de duurdere wijken (de doelgroep is dan de man/vrouw met een inkomen boven 2 keer modaal). Ook om die reden komt een folder waarin Hugo Boss parfums worden aanbevolen, ook eerder in zo'n wijk in de brievenbus dan in een achterstandswijk. Daarover is goed nagedacht en er zijn ook allerlei instrumenten om doelgroepen te achterhalen. Net zoals bij de productgroepen en producten moeten we er naar streven zo zuiver mogelijk de doelgroepen aan te geven maar daarbij wel de markten en segmenten te

benoemen. Ook dit is bedoeld om een beter inzicht te krijgen in de totale mogelijke afzet.

Markten kunnen op verschillende manieren worden geordend, bijvoorbeeld naar leeftijd, regio, functies of sekse. De ordening naar regio's is een gebruikelijke bij een landelijk opererend bedrijf. Naar sekse als het gaat om typische verschillen tussen mannen- en vrouwenproducten.

Net zoals bij de productgroepen en producten moeten we er naar streven zo zuiver mogelijk de doelgroepen aan te geven maar daarbij wel de markten en segmenten te benoemen. Ook dit is bedoeld om een beter inzicht te krijgen in de totale mogelijke afzet. Markten en marktsegmenten kunnen ook behulpzaam zijn bij het organiseren van het aanbod.

Voorbeeld

Enkele voorbeelden van productgroepen en producten zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Markt	Marktsegmenten	Doelgroepen
1. Gemeenten	1.1 Gemeentelijke afdelingen	1.1 Buurtbewoners 1.2 Verkeersdeelnemer
2. Bedrijven	2.1 MKB	2.1 Detailhandel 2.2 Horeca
3. Recreatie	3.1 Camping 3.2 Zwembad	3.1 Campingasten 3.2 Zwembadasten

Instructie

Het gaat er in dit onderdeel, net als bij de productgroepen en producten, om dat de doelgroepen worden gerubriceerd en inzichtelijk gemaakt. Maar het kan ook dat er inzicht moet komen van zoveel mogelijk (potentiële) doelgroepen die kunnen worden bediend. We gaan ook hier van deze tweede bedoeling uit.

Onderstaand schema kan daarbij als hulpmiddel dienen. Het invullen van dit schema kan op diverse wijzen. Het meest voor de hand ligt een werkwijze in een vergadering of in een training.

Een goede werkwijze is om aan deelnemers te vragen eerst individueel het onderstaande overzicht zo ver mogelijk in te vullen. De instructie "Vul het overzicht in op basis van de doelgroepen die NME allemaal zou kunnen bereiken in 2003" past daarbij. Men dient zich niet te beperken tot de huidige doelgroepen. De aanduiding "in 2003" is bedoeld om de deelnemers uit te nodigen verder te denken dan de korte termijn.

Nadat deelnemers de overzichten individueel hebben ingevuld, is het mogelijk in kleine groepen eerst daarover van gedachten te wisselen. Dat is aan te bevelen als de groep groter is dan 8 personen. Het bevordert de bijdrage van iedereen, ook van diegenen die zich in een plenaire discussie minder goed verstaanbaar weten te maken.

Na de discussies in kleine groepen, of na het individuele invullen in een kleine groep, worden de resultaten plenair samengevat en besproken. Conclusies over prioriteiten worden nog niet getrokken. Eerst volgt nog een poging om producten en markten te combineren tot Product-Markt Combinaties.

Product Markt Combinaties (PMC's)

Toelichting

Een Product-Markt Combinatie is een combinatie van een product met een specifieke markt. Meerdere van die combinaties worden in een matrix in beeld gebracht.

Zo'n matrix kan een belangrijke functie hebben. In de eerste plaats ontstaat een overzicht van alle mogelijkheden die de NME-organisatie in zich heeft. Op basis van dit overzicht kunnen keuzen gemaakt worden. Het spreekt voor zich dat bij die keuzen de sterke en zwakke kanten van de organisaties, alsmede de kansen en bedreigingen een rol spelen. Deze elementen zijn bij de strategiebepaling (de zogenaamde SWOT analyse) aan de orde geweest.

Het maken van een matrix kan ook een belangrijk hulpmiddel zijn bij het structureren van een organisatie. Vaak is de structuur van een organisatie geordend middels de markten die zij bedienen. Dat betekent bij een verdeling van de markt naar leeftijdsgroepen bijvoorbeeld dat er een organisatieonderdeel kan zijn voor jongeren en een organisatieonderdeel voor ouderen. Ook een functionele indeling van een organisatie is mogelijk, bijvoorbeeld in de aandachtsgebieden inkoop, verkoop en productie.

Als alle mogelijke producten en markten zijn verzameld, kunnen de producten en markten in de matrix worden geplaatst. Bij de verticale kolom worden alle producten genoemd, bij de horizontale kolom de markten. In de matrix wordt nu ingevuld welke produkt-markt combinaties voor de NME-organisatie belangrijk zijn. Dat kunnen de oude en vertrouwde combinaties zijn, zoals de leskisten en de basisscholen, maar het kunnen ook nieuwe zijn, zoals buurtbewoners en natuurroutes.

Voorbeeld

Product Markt Combinaties (PMC's)		
	marktsegment 1: scholen	marktsegment 2: buurtbewoners
product 1: leskisten	PMC 1.1: wel	PMC 1.2: niet
product 2: natuurroutes	PMC 2.1: wel	PMC 2.2: wel

Instructie

Het gaat er ook in dit onderdeel, net als bij de producten en markten afzonderlijk, om dat de producten en markten in hun onderlinge verhouding in beeld worden gebracht. Onderstaand matrix kan daarbij als hulpmiddel dienen. Het invullen van de matrix kan op diverse wijzen. Het meest voor de hand ligt een werkwijze in een vergadering of in een training.

Een goede werkwijze is om aan deelnemers te vragen eerst individueel de matrix zo ver mogelijk in te vullen. De instructie "Vul de matrix in op basis van de verwachting die je hebt over NME in 2003" past daarbij. De aanduiding "in 2003" is bedoeld om de deelnemers uit te nodigen verder te denken dan de korte termijn.

Nadat deelnemers de matrix individueel hebben ingevuld, is het mogelijk in kleine groepen eerst daarover van gedachten te wisselen. Dat is aan te bevelen als de groep groter is dan 8 personen. Het bevordert de bijdrage van iedereen, ook van diegenen die zich in een plenaire discussie minder goed verstaanbaar weten te maken.

Na de discussies in kleine groepen, of na het individuele invullen in een kleine groep, worden de resultaten plenair samengevat en besproken. Uiteindelijk moeten er keuzen voor prioritaire PMC's worden gemaakt die later in een strategisch beleidsplan worden uitgewerkt.

De formulieren

Hieronder volgen de 3 formulieren die bij het maken van de PMC's kunnen worden gebruikt.

Invulformulier Product-Markt Combinaties (PMC's)

Product-Markt Combinaties (PMC's)				
	Marktsegment 1	marktsegment 2	marktsegment 3	marktsegment 4
product 1	PMC 1.1	PMC 1.2	PMC 1.3	PMC 1.4
product 2	PMC 2.1	PMC 2.2	PMC 2.3	PMC 2.4
product 3	PMC 3.1	PMC 3.2	PMC 3.3	PMC 3.4
product 4	PMC 4.1	PMC 4.2	PMC 4.3	PMC 4.4
product 5	PMC 5.1	PMC 5.2	PMC 5.3	PMC 5.4
product 6	PMC 6.1	PMC 6.2	PMC 6.3	PMC 6.4

3.6 Stramien strategisch beleidsplan en bedrijfsplan

Inleiding

Het ontstaan

Het stramien voor een strategische beleidsplan en bedrijfsplan is ontstaan in het kader van het project "Professionalisering NME-organisaties dat heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. Het einddoel van dit project was een zogenaamd ontwikkelplan om te komen tot een professioneel werkende organisatie. Een ontwikkelplan is een synonieme naam voor beleidsplan en bedrijfsplan.

Het doel van het instrument

Het doel van het stramien is het bieden van ondersteuning bij het schrijven van een strategisch beleidsplan en bedrijfsplan. Het geeft de inhoud van beide plannen weer en geeft, samen met andere instrumenten, de weg waarlangs deze plannen kunnen worden gemaakt.

De inhoud

Het instrument bevat de inhoud van een strategisch beleidsplan en bedrijfsplan.

Door wie te gebruiken?

Het instrument is te gebruiken door de eindverantwoordelijke van NME-organisaties.

Praktijksituatie

De gemeente Uitdendam wil, in het kader van een strategisch planningproces, dat iedere manager van een zelfstandige organisatorische eenheid, een strategisch beleidsplan en een bedrijfsplan schrijft. Ook het CNME "Vogelvlucht" is een relatief zelfstandig onderdeel van de gemeente Uitdendam. Jan Vriend, het hoofd van de afdeling milieu heeft, aan Margreet Jansen, hoofd van het CNME, het verzoek gedaan te gaan werken aan een strategisch beleidsplan en bedrijfsplan.

Margreet Jansen heeft zo'n plan nog nooit geschreven. Zij zoekt hiervoor de hulp van een externe adviseur. Ze neemt contact op met het Provinciaal Consulentschap Natuur- en Milieu Educatie. Die weten daar wel raad mee.

Beschrijving van het instrument

Inleiding

De strategie en het beleid op de langere termijn (voor 3 tot 5 jaar) wordt neergelegd in een strategisch beleidsplan. De activiteiten en voorwaarden per jaar worden beschreven in een bedrijfsplan.

Het strategisch meerjaren beleidsplan

Een strategisch beleidsplan is een periodiek plan (3 tot 5 jaar) waarin de beoogde lange termijn doelen en benodigde middelen zijn beschreven. De manager van de organisatie heeft een dergelijk plan nodig om op langere termijn intern te kunnen sturen en om zich te verantwoorden bij de hogere leiding binnen de gemeente.

De mogelijke inhoud van een strategisch beleidsplan voor 3 tot 5 jaar, wordt weergegeven in onderstaande tabel. Deze inhoud kan worden gebruikt als leidraad. Het is niet de bedoeling dat deze inhoud stipt wordt gebruikt. Op onderdelen zijn andere indelingen heel goed mogelijk.

Hoofdstuk en titel	Globale inhoud
1. Inleiding	Inleiding op het strategisch beleidsplan en korte samenvatting van de inhoud
2. Algemene beschrijving NME-organisatie 2.1. Beschrijving centrum en organisatie 2.2. Huidige doelgroepen, doelen en producten	Algemene beschrijving NME-organisatie inclusief doelen en de huidige output in producten, markten en doelgroepen
3. Interne – en omgevingsanalyse 3.1. Trends in NME 3.2. Plaatselijke ontwikkelingen 3.3. SWOT Analyse 3.3.1 Sterke en zwakke kanten 3.3.2. Kansen en bedreigingen	De belangrijkste trends in de omgeving (de samenleving en maatschappij) worden omschreven, inclusief de effecten die dit heeft of kan hebben voor de NME-organisatie. Ook de plaatselijke ontwikkelingen en belangen worden beschreven. tenslotte worden de sterke en zwakke kanten van de NME-organisatie beschreven en de kansen en bedreigingen uit de omgeving.
4. Missie en strategie NME 4.1. Betekenis van NME algemeen en in ... visie 4.2. Bijdrage van ... missie 4.3. Strategische keuzen 4.3.1. Algemene doelen van ... 4.3.2. Doelgroepen 4.3.3. Producten 4.3.4. Bedrijfsvoering 4.3.5. Algemene speerpunten	In dit hoofdstuk wordt de strategie van de NME-organisatie globaal aangegeven. Eerst wordt ingegaan op de visie en de missie van de organisatie. daarna worden de strategische opties in zijn algemeenheid beschreven m.b.t. de doelen, producten, doelgroepen en bedrijfsvoering.

Hoofdstuk en titel	Globale inhoud
5. Strategisch beleid 1999-2002 5.1. Product-markt combinaties 5.1.1. Productidentificatie 5.1.2. Doelgroepen klanten en opdrachtgevers 5.1.3. Product-markt combinaties 5.1.4. Programmering 5.1.5. Profilering 5.1.6. Speerpunten 5.2. Bedrijfsvoering 5.2.1. Bestuur en organisatie 5.2.2. Mensen en middelen 5.2.3. Werkwijzen (projectmatig werken) 5.2.4. Speerpunten 5.3. Kwaliteitszorg 5.3.1. Monitoring /effectmeting 5.3.2. resultaat en effect 5.3.3. Klanttevredenheid 5.3.4. Kwaliteitszorg 5.3.5. Speerpunten	In dit hoofdstuk wordt de strategie van de NME-organisatie verder uitgewerkt. De algemene strategische uitspraken uit het vorige hoofdstuk worden in dit hoofdstuk concreet gemaakt

Het bedrijfsplan

Een bedrijfsplan is een periodiek plan (voor één jaar) waarin de beoogde doelen en bedrijfsresultaten zijn beschreven. Het bedrijfsplan geeft inzicht in de doelen en resultaten van de organisatie. Het is een hulpmiddel om op een bedrijfsmatige en resultaatgerichte wijze de activiteiten te kunnen aansturen. De manager van de organisatie heeft een dergelijk plan nodig om intern te kunnen sturen en om zich te verantwoorden bij de hogere leiding binnen de gemeente.

De mogelijke inhoud van een strategisch beleidsplan voor 3 tot 5 jaar, wordt weergegeven in onderstaande tabel. Deze inhoud kan worden gebruikt als leidraad. Het is niet de bedoeling dat deze inhoud stipt wordt gebruikt. Op onderdelen zijn andere indelingen heel goed mogelijk.

Hoofdstuk en titel	Globale inhoud
1. Inleiding en samenvatting	Inleiding op het bedrijfsplan en korte samenvatting van de inhoud
2. Output NME-organisatie	Overzicht van huidige producten en diensten die de NME-organisatie nu biedt en de markt waarop zij zich richt
3. Strategisch beleid NME-organisatie	Beknopte beschrijving van de strategische keuzen die door de organisatie zijn gemaakt voor de middellange termijn (functie van de organisatie, producten, markten, etc.), op basis van een marktverkenning en SWOT-analyse
4. Marktgericht productaanbod	Plan voor vernieuwing van producten en markten op de middellange termijn en activiteiten die daarvoor in de betreffende periode moeten worden uitgevoerd (plan van aanpak)
5. Personeel en organisatie	Beknopte beschrijving van de voorgenomen resultaten en beoogde activiteiten op het gebied van personeel en organisatie
6. Financiën en beheer	Financiële onderbouwing (o.a. budgetten voor productie, middelen en huisvesting)

3.7 Bestuur in balans

Inleiding

Het ontstaan

Het instrument "Bestuur in balans" is ontworpen in het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project kwam naar voren dat, bij NME-organisaties die georganiseerd zijn in een stichtingsvorm, het van groot belang is een stichtingsbestuur nadrukkelijk te betrekken bij een veranderingsproject. Het toewerken naar een meer professionele organisatie is zo'n veranderingstraject. Ook het bestuur moet mee professionaliseren. In het genoemde project is het instrument ook toegepast in de praktijk.

Het doel van het instrument

Het is de bedoeling dat bestuurders inzicht krijgen in de persoonlijke motieven om als bestuurder bij de NME-organisatie betrokken te zijn. Daarbij is het de vraag of het persoonlijke motief nog adequaat is in een professioneel werkende organisatie.

De inhoud

Het instrument kent 2 uiterste bestuurstypen: de bestuurder pur sang (de bestuurder als beheerder) en de bestuurder als inhoudelijk deskundige en betrokkenen. Beide typeringen worden gezien als uitersten van een continuüm. Een bestuurder geeft zichzelf een plaats op het continuüm. Ervan uitgaande dat een bestuur van beide typen bestuurders nodig heeft, wordt hiermee het inzicht in de kwaliteiten van een bestuur als geheel duidelijk.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan eenvoudig worden gebruikt door een bestuur. Deskundige en onafhankelijke begeleiding bij het gebruik van het instrument is zeer aan te bevelen.

Praktijksituatie

In de gemeente Dingeradeel is een Centrum voor Natuur- en Milieu Educatie gevestigd. Het Dingeradeels Centrum voor NME is een geprivatiseerde onderneming die wordt bestuurd door onafhankelijke bestuurders. De stichtingsvorm is als juridische basis gekozen. Het bestuur bestaat uit 10 mannen en 2 vrouwen. De meeste bestuurders zijn al langer dan 5 jaar lid van het bestuur. De voorzitter van het

bestuur is een enthousiaste en gedreven natuurkundige die werkt als leraar natuurkunde op de HAVO in de gemeente Dingeradeel.

Het werk van het Centrum wordt uitgevoerd door een coördinator en een educatief medewerker. Verder is er een administratieve kracht aangetrokken vanuit de Melkertregeling. Vele vrijwilligers zijn bij het Centrum betrokken.

De coördinator van het Dingeradeels Centrum voor NME wil dat het centrum wat professioneler gaat werken. De reden hiervan is dat hij andere producten wil ontwikkelen en nieuwe doelgroepen wil benaderen. Daarvoor heeft hij te weinig tijd en denkt dat een meer professionele organisatie een betere voorwaarde is zijn doelen te bereiken. Maar hij ondervindt veel tegenwerking van een aantal bestuurders. De formele opvatting van het stichtingsbestuur is dat het centrum moet professionaliseren maar men komt er maar niet uit hoe dat zou moeten. De coördinator onderkend de spanning in het bestuur tussen "oude en nieuwe waarden" en stelt voor hierover eens uitgebreid van gedachten te wisselen.

Beschrijving van het instrument

Inleiding

NME-organisaties komen in vele varianten voor. Vaak zijn het onderdelen van gemeentelijke organisaties. Soms ook zijn het private ondernemingen in de vorm van een stichting. Een stichting heeft een stichtingsbestuur. Een stichtingsbestuur van een NME-organisatie bestaat vaak uit mensen die intentioneel betrokken zijn bij de NME-organisatie. Het is hún centrum voor NME. Zij hebben vaak ook aan de basis gestaan van het centrum. Maar tijden veranderen en eisen veranderen daarmee ook. Zo is er een toenemende vraag naar professionalisering van NME-organisaties. Een professionele organisatie vraagt om een professioneel bestuur.

De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:

- Wat zijn de persoonlijke motieven en drijfveren van bestuurders om lid te zijn van het bestuur van een NME-organisatie?
- Op welke wijze kun je de persoonlijke motieven en drijfveren inventariseren en toewerken naar een bewustwording van die motieven en drijfveren?
- Op welke wijze kun je deze bewustwording gebruiken om het bestuur te professionaliseren?

Achtergrondinformatie

De titel "Bestuur in balans" is gekozen omdat bij een goed bestuur van een NME-organisatie er een balans is tussen bestuurders als inhoudelijk deskundigen en betrokkene: "de natuurliefhebber" en de bestuurders als "beheerder". Beide kwalificaties zijn tot op zekere hoogte noodzakelijk om van een goed bestuur te kunnen spreken. De kwalificaties dienen tot op zekere hoogte ook in een individuele bestuurder vertegenwoordigd te zijn, maar een bestuur in zijn geheel dient een evenwichtig geheel te zijn van inhoudelijke deskundigheid en betrokkenheid en beheerskwaliteiten. Inhoudelijke deskundigheid en betrokkenheid zegt iets over inhoudelijke kennis van en affiniteit met het onderwerp. Beheerskwaliteiten zeggen iets over kennis van en vaardig in beleid, organisatie, financiën, sturing, vertegenwoordiging, etc. In een professioneler wordende organisatie worden de beheerskwaliteiten steeds belangrijker.

Keuze voor dit instrument

Het instrument "Bestuur in balans" is een instrument dat gebruikt kan worden om het evenwicht te bepalen van beide "uitersten" per individuele bestuurder, maar ook van een bestuur als geheel. Het is te gebruiken in één of enkele sessies onder leiding van een gespreksleider en procesbewaker.

Wat heb je hier nu aan? In de eerste plaats geef je bestuurders de ruimte om over hun persoonlijke betrokkenheid van gedachten te wisselen. Maar je krijgt ook inzicht in de intenties van de bestuursleden: waarom zitten ze in het bestuur? Als de balans teveel uitslaat naar de beheerskant, is er sprake van onevenwichtigheid. Datzelfde is ook van toepassing op de natuurliefheberskant. En waarschijnlijk is dat bij de meeste NME-organisaties aan de orde. Men kan zich hierbij afvragen of er voldoende evenwicht is en er bijvoorbeeld meer "echte" bestuurders in het bestuur zouden moeten komen. Door op deze wijze te werken is de kans groot dat bestuurders zelf tot de conclusie komen dat zij niet op de juiste plaats zitten en misschien veel beter op een andere wijze bij het centrum betrokken kunnen zijn. Op deze wijze wordt zorgvuldig met de mens achter de bestuurder omgegaan terwijl de echte kwaliteiten van de bestuurder op een andere wijze kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld in een klankbordgroep, adviescollege of vrijwilligersgroep.

Werkwijze

De werkwijze van het instrument "Bestuur in balans" is als volgt.

- Leg het doel en de werkwijze van de bespreking uit.
- Vraag aan de bestuursleden om in één zin hun betrokkenheid bij het Milieucentrum aan te geven. Laat hen bijvoorbeeld individueel de volgende zin afmaken: 'Ik ben als bestuurder betrokken bij het Milieucentrum omdat
- Ga vervolgens, per bestuurder, na wat hij/zij heeft geschreven en laat de zin kort toelichten. Geef de andere bestuursleden de gelegenheid vragen te stellen. Zo ontstaat er vanzelf een discussie. Laat de discussie niet te lang duren en let op de tijd. Iedereen ongeveer evenveel tijd.
- Teken vervolgens op een flip-over of bord een lijn en stel deze voor als een balans met een middenpunt. Het ene uiterste van de balans is de "betrokkenheid als bestuurder", de ander kant is de "betrokkenheid als natuurliefhebber." Leg eerst goed uit wat deze uitersten inhouden!
- Laat iedere bestuurder zijn/haar eigen sticker plakken op een plaats op de balans. Herhaal dan het discussierondje.

Deze werkwijze neemt met 10 mensen zeker 1.5 uur in beslag. Liever reserveer je hiervoor 2 tot 2.5 uur om de discussie de ruimte te geven.

Na de discussie inventariseer je (niet waarden!!) de uitkomsten. Wie is de bestuurder bij uitstek en wie is de natuurliefhebber bij uitstek. In de meeste gevallen is er waarschijnlijk veel gedrang in het midden. Let er op dat iedereen wel een keuze maakt. En maak van de discussie een verslag zodat het later is terug te halen.

3.8 Handleiding bij het maken van een offerte

Inleiding

Het ontstaan

Het instrument is ontworpen ten behoeve van het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project is het instrument ook toegepast in een workshop.

Het doel van het instrument

Het instrument is bedoeld om een NME-organisatie te ondersteunen bij het bedenken van een aanbod en het schrijven van een offerte aan een klant.

De inhoud

In de handleiding komen aan de orde:

- de analyse van de vraag van de klant;
- de aanbieding aan de klant;
- de beschrijving van het eindresultaat;
- aandacht voor publiciteit over het project;
- de planning en organisatie van het project;
- de kostenbegroting;
- voorwaarden op basis waarvan het project wordt uitgevoerd.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan worden gebruikt door een NME-organisatie die projectmatig wil gaan werken en aan haar in- en externe klanten aanbiedingen wil gaan doen in de vorm van een offerte. Ook is het te gebruiken als denkkader voor projectmatig werken. Deskundigheid op het gebied van projectmatig werken is vereist.

Praktijkcasus

De gemeente Uitdendam heeft een Gemeentelijk Milieubeleidsplan dat is uitgewerkt in een Milieu Uitvoeringsprogramma (MUP). Het CNME is in dit MUP genoemd als een van de gemeentelijke bedrijven die, op onderdelen, kan bijdragen aan het MUP.

Margreet Jansen wil graag meer en beter aansluiten bij het MUP van de gemeente Uitdendam. Zij denkt dat zij meer kan doen in het kader van het gemeentelijk milieubeleid dan waarin nu is voorzien. Mogelijk kan dit haar op projectbasis meer financiële middelen opleveren.

Een van de actiepunten in het MUP is het maken van de lokale agenda 21 in samenwerking met maatschappelijke groeperingen. Zij heeft Jan Vriend aangesproken op de uitvoering van deze actie en aangeboden hier een plan voor te maken. Jan Vriend heeft haar gevraagd haar aanbod in offertevorm te beschrijven en aan te bieden. Maar hij wil de offerte wel graag binnen 2 weken hebben, want deze vraag is ook aan 2 externe bureaus gesteld.

Beschrijving van het instrument

Inleiding

Deze handleiding dient als ondersteuning voor het maken van een offerte. De offerte die we hier behandelen bestaat uit de volgende hoofdstukken.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Analyse

Hoofdstuk 3: Aanbieding

Hoofdstuk 4: Resultaat

Hoofdstuk 5: Publiciteit

Hoofdstuk 6: Planning

Hoofdstuk 7: Organisatie

Hoofdstuk 8: Begroting

Hoofdstuk 9: Voorwaarden

Per hoofdstuk zullen puntsgewijs de onderdelen die minimaal in de offerte voor moeten komen worden aangegeven. Er is ook een bijlage opgenomen over het berekenen van een uurtarief.

Algemene aandachtspunten

Een offerte kan gebruikt worden als een eenzijdig verkoopgesprek. Dat betekent een helder taalgebruik:

- spreektaal in plaats van schrijftaal;
- korte zinnen (8-17 woorden);
- geen vaktaal, maar wel taalgebruik van de klant.

en de juiste toon:

- enthousiasme;

- wij hebben er zin in;
- maar niet te gretig/jonge hond-achtig.

Probeer altijd wat extra's toe te voegen: visitekaartje, referentielijst, brochure.
Geef door middel van een markering aan wat van speciaal belang is voor de klant
(= persoonlijke aandacht ofwel maatwerk!).

In deze beschrijving wordt de aanbieder organisatie "opdrachtnemer" genoemd, de opdrachtgever is "opdrachtgever."

De offerte

Inleiding

Aandachtspunten inleiding

- Beschrijving van aanleiding, achtergrond van het contact/project.
- Aanduiding van potentiële opdrachtgever op wiens verzoek of voor wie de offerte wordt uitgebracht.

Analyse

Aandachtspunten analyse

- Herhaal de gestelde vragen.
- Beschrijf het project, zonder daarin de rol van je organisatie expliciet te noemen (dat komt later).
- Beschrijf kort de achtergronden om te laten zien dat je hebt geluisterd en om eventuele misverstanden te detecteren.
- Opdrachtgevers selecteren op drie niveaus:
 - technische aspecten (wat gaan ze doen, hoe doen ze het, etc.);
 - organisatie aspecten van de aanbieder (welk bureau met welke naam in de markt, betrouwbaarheid, solvabiliteit, publiciteit etc.);
 - persoonlijke aspecten van de opdrachtgever (wat zit er voor mij in, tijdsbesparing, oplossing van een probleem, etc.).

Wees concreet en expliciet over de technische en organisatie aspecten, maar geef tussen de regels door ook argumenten voor het persoonlijk aspect. Met name in het begeleidend schrijven en in het telefonisch onderhoud naar aanleiding van de offerte.

- Formuleer de doelstelling expliciet en opvallend door cursief af te drukken (blok zetten met F12, cursief met Ctrl-F8, 2,4).

Aanbieding

Aandachtspunten wijze van aanpak

- Beschrijf de aanpak: Wat je gaat doen en hoe je het gaat doen.
- Afbakening project
- Inzet externe bedrijven
- Gebruikte middelen, computerprogramma's
- Publicaties

Eindresultaat

Aandachtspunten resultaat

- Zo nauwkeurig mogelijke omschrijving van datgene waar het project in uitmondt.
- Aangeven van de wijze waarop het resultaat zal worden vastgelegd.
- Vermelding van aard eventuele concept-rapportage, commentaarronde(s).

Besteed voldoende aandacht aan dit hoofdstuk omdat je daar later, bij onenigheid over de resultaten, eventueel op terug moet grijpen. En dat komt nog wel eens voor.

Publiciteit

Aandachtspunten publiciteit

Indien de aard van het project het toelaat, uit PR-overwegingen met de opdrachtgever afspraken maken over het schrijven van artikelen en deze, na afronding van het project, te laten plaatsen in relevante tijdschriften. Uiteraard bij voorkeur betaald maar je kunt dit ook onbetaald doen omdat je eigen organisatie wilt profileren.

Planning

Aandachtspunten planning

- Startdatum van het project
- Einddatum van het project
- Aangeven of en in hoeverre tijdstip van opdrachtverlening van invloed is op start- en einddatum.

- Aangeven dat de planning gebaseerd is op de nu aanwezige kennis en de informatie die de opdrachtgever verstrekt heeft; indien tijdens de uitvoering van de opdracht blijkt dat de planning niet gehaald kan worden, dan zal opdrachtnemer de opdrachtgever hiervan in kennis stellen.

Organisatie

Aandachtspunten organisatie

- Projectleider en projectmedewerkers vermelden, alsmede eventuele derden die bij de uitvoering betrokken zullen zijn en wie de supervisie doet.
- Afhankelijk van aard en omvang van het project eventuele c.v.'s opnemen in een bijlage.
- Wie wordt beschouwd als opdrachtgever en wie als contactpersoon bij de opdrachtgever. Wees expliciet over verantwoordelijkheden.

Begroting

Aandachtspunten begroting

- Uren, verdeeld naar fase van het project en tarief
- Secretariaatskosten, (bijvoorbeeld 5% van het aantal uren x tarief)
- Reis- en verblijfkosten, projectkosten en kosten voor derden
- Kosten zijn inclusief standaard (bijvoorbeeld 5) hoeveelheid eindrapporten.
- Frequentie van declareren (dit kun je in algemene voorwaarden opnemen, je kunt ook een declaratietabel invoegen). Algemene voorwaarden gaan vaak uit van 40% bij opdrachtverlening, 40% halverwege, en 20% na indiening eindrapport c.q. afronding project.
- Op uitbesteed (druk)werk moet je een opslag (bijvoorbeeld 10%) berekenen om extra en onvoorziene kosten te dekken.

Gebruik van begrotingstabel

Je kunt gebruik maken van de volgende begrotingstabel.

Activiteit	Uren	Uurtarief	Bedrag in f
Activiteit 1			
Activiteit 2			
Activiteit 3			
Subtotaal			
Secretariaatskosten			
Materiaalkosten			
Reis- en verblijfkosten			
Totaal (excl. BTW)			

Gebruik van de declaratietabel

Je kunt gebruik maken van de volgende declaratietabel

Betalingsdatum	Fasen/activiteiten	%	Bedrag in f
Termijn 1		40	
Termijn 2		40	
Termijn 3		20	
Totaal (excl. BTW)		100	
Totaal (incl. BTW)		100	

Tarieven

- Je kunt het beste tarieven vaststellen, zodat je niet bij iedere offerte opnieuw moet gaan nadenken over wat de kostprijs zal moeten zijn. Hiermee geef je een opdrachtgever ook duidelijkheid en inzicht in je rekenmethoden.
- Tarieven kun je vaststellen per medewerker of per activiteit. Het meest duidelijk is een basistarief vast te stellen per medewerker en vervolgens kritisch te kijken of een tarief ook bij een activiteit past. Soms wijk je dan af van het basistarief, doorgaans naar onder.
- Tarieven die persoonsgebonden zijn kun je het best jaarlijks vaststellen. Er zijn formules waarmee je een basistarief van een medewerker kunt berekenen (zie bijlage).
- Gebruik tarieven van een volgend jaar als je verwacht dat de meeste werkzaamheden volgend jaar worden uitgevoerd.
- Voor secretariële en bureaurokosten is het mogelijk per project een inschatting te maken van de werkelijke kosten. Je kunt ook een vast percentage nemen van de uren x de uurtarieven. In deze tabel is een percentage van 5 genomen.

Voorwaarden

Werk altijd met voorwaarden!! Je kunt Algemene Voorwaarden maken in overleg met een jurist maar er zijn ook voorbeelden van voorwaarden te vinden in handboeken. In de bibliotheek kun je die vinden. Algemene voorwaarden kun je deponeren bij de Kamer van Koophandel maar je kunt ze ook deponeren bij de Arrondissementsrechtbank in je vestigingsplaats. In beide gevallen moet je wel ingeschreven zijn bij de Kamer van Koophandel. Als je gaat werken met offertes aan externe klanten, dan is dat ook zeker aan te bevelen.

Aandachtspunten voorwaarden

- Sommige opdrachtgevers hanteren eigen algemene leveringsvoorwaarden die ze opgenomen willen zien. Wees daarover duidelijk in je offerte.
- Indien nodig nadere omschrijving van verantwoordelijkheid voor publicatie van rapport e.d.

Neem onderstaande tekst in je offerte op, na de begroting:

Het totaalbedrag van de begroting is een maximum dat bij opdrachtverlening cf. deze offerte niet zal worden overschreden dan na goedkeuring van opdrachtgever. De posten waaruit deze begroting is opgebouwd zijn naar beste weten ingeschat. Bij uitvoering van de opdracht zijn afwijkingen hiervan niet te voorkomen. Opdrachtnemer behoudt zich het recht voor bij de eindafrekening hiervan af te wijken, overigens zonder daarbij het maximumbedrag te overschrijden.

Deze offerte wordt door opdrachtnemer vrijblijvend gedaan. Opdrachtnemer wordt pas gebonden op het moment waarop zij de opdracht die opdrachtgever op deze offerte laat volgen, schriftelijk aanvaardt. Deze offerte vervalt 2 maanden na dagtekening.

Aanvullende bepalingen

In geval de opdrachtgever eigen algemene leveringsvoorwaarden hanteert waarin de opdrachtgever de intellectuele eigendomsrechten opeist, onderstaande alinea bij **voorkeur** opnemen, mét verwijzing naar de artikelnummers van die voorwaarden. De voorwaarden zijn echter onderhandelbaar met de opdrachtgever.

In afwijking van hetgeen is bepaald in artikel (aangeven welk artikel van de algemene voorwaarden van opdrachtgever), wordt tussen opdrachtnemer en opdrachtgever

overeengekomen dat opdrachtnemer alle rechten van intellectuele eigendom op alle resultaten van de opdracht verrichte werkzaamheden, ongeacht de verschijningsvorm daarvan, behoudt. Het is opdrachtgever toegestaan de resultaten van deze opdracht te gebruiken voor de eigen bedrijfsuitvoering. Indien en voorzover dit gebruik leidt tot openbaarmaking van de resultaten, dan stemt opdrachtnemer daarmee in. Dit laatste echter uitsluitend indien en voorzover de resultaten in hun geheel weergegeven worden, onder vermelding van opdrachtnemer als voortbrenger daarvan.

De Algemene voorwaarden voor opdrachten aan opdrachtnemer, d.d. [datum] zijn van toepassing. Een exemplaar hiervan is bijgevoegd, naar de inhoud waarvan nadrukkelijk wordt verwezen.

Referentietabel expertise opdrachtnemer

Gebruik van referentietabel

Je kunt gebruik maken van de volgende tabel voor referentieprojecten.

Project	Opdrachtgever	Korte omschrijving

Tabel voor CV projectmedewerkers

Gebruik van tabel voor CV

Je kunt gebruik maken van de volgende tabel voor het opnemen van een CV.

Curriculum Vitae	
Naam	
Functie	
Werkt bij sinds	
Opleiding	
Ervaring	
Relevante projecten	

Berekenen uurtarieven

De formule om een basisuurtarief te berekenen komt uit de Tarieven Gids 1997-1998 die is uitgegeven door uitgeverij Free Media uit Leeuwarden (ISDN 90 312 1651 8). Dit is een uurtarieven berekening voor freelance medewerkers. Bij deze formule wordt uitgegaan van een aantal variabelen die een rol spelen bij de bepaling van het basisuurtarief:

- de ervaring;
- het opleidingsniveau;
- de unieke specialiteit.

Verder wordt een correctie toegepast voor overheaduren. Het uitgangspunt bij de formule is het minimumloon van *f* 14,76 per uur.

Ervaringsfactor 'E'

(aantal jaren ervaring * 3)/100 + 1

Opleidingsfactor 'O'

- lager beroepsonderwijs	factor 1.0
- middelbaar beroepsonderwijs	factor 2.2
- hoger beroepsonderwijs	factor 3.1
- universitair drs/mr	factor 3.9
- universitair dr/prof	factor 5.0

Factor unieke specialiteit 'U'

- geen unieke specialiteit	1
- redelijke unieke specialiteit	1.2
- zeer unieke specialiteit	1.5

Factor overhead 'FO'

1800 X part time factor/aantal declarabele uren per jaar

(part time factor = deeltijdpercentage/100)

De formule:

$$14.76 * E * O * U * FO = \text{uurtarief}$$

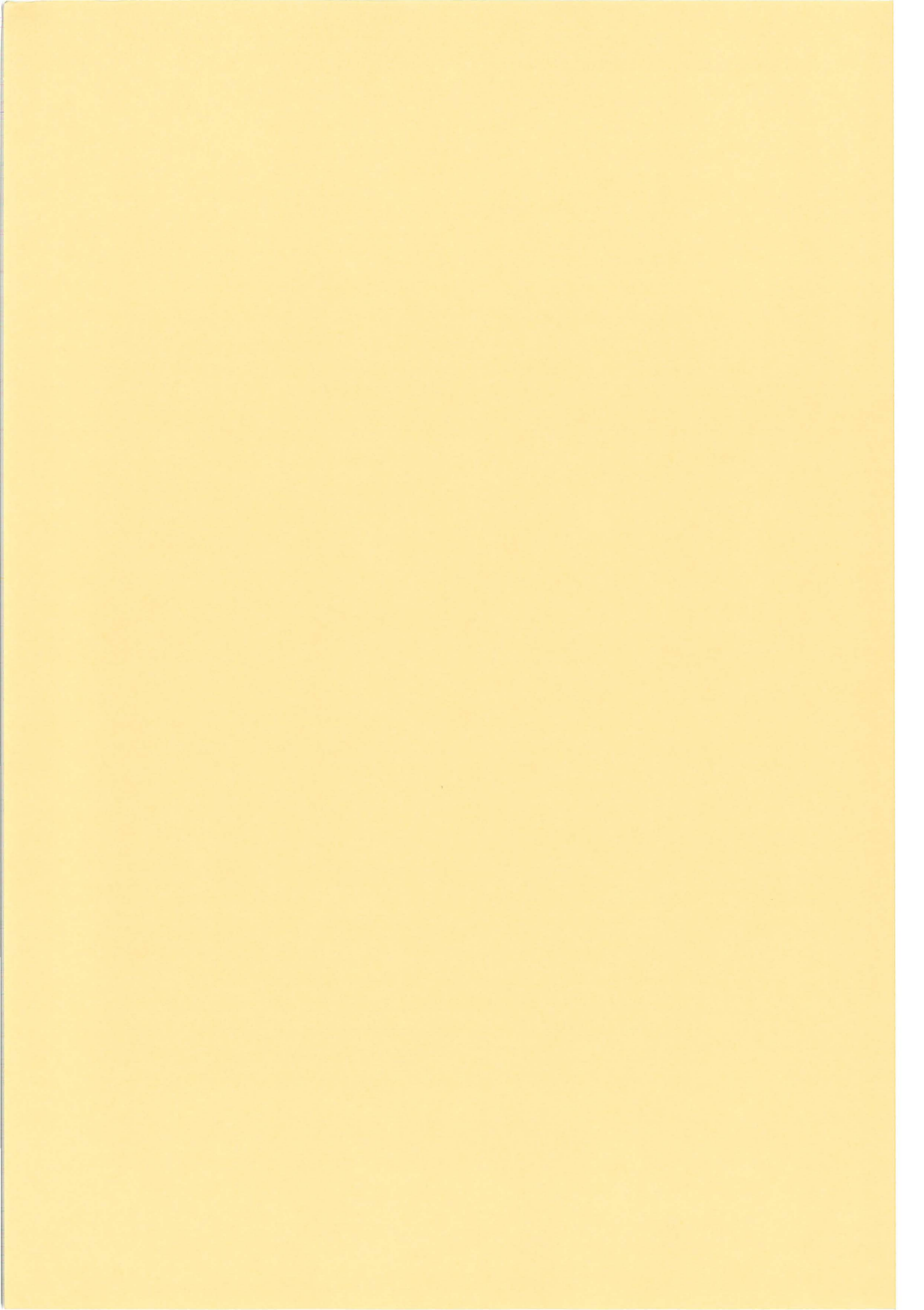
Als voorbeeld:

Een medewerker van een NME-centrum heeft 8 jaar ervaring in dit soort werk. Zij werkt in een 0.8 aanstelling. Zij heeft een HBO opleiding gevolgd. Haar specialiteit is redelijk uniek. Dat betekent de volgende berekening:

- ervaringsfactor 'E'	1.24
- opleidingsfactor 'O'	3.1
- unieke specialiteit 'U'	1.2
- factor overhead 'FO'	1.4

$$14.67 * 1.24 * 3.1 * 1.2 * 1.4 = f 94.70.$$

Dit is voor commerciële begrippen een uurtarief waar je goed mee kunt concurreren. Een factor van belang is ook goed te bezien wat 'de markt' doet. Wat vragen je collega's of concurrenten in de markt? Wat is de marktwaarde van je product? Hoe specifiek of speciaal is het? Etc.



3.9 Het werken met verbetergroepen

Inleiding

Het ontstaan

Het instrument is ontworpen ten behoeve van het project "Professionalisering NME-Organisaties." Dit project heeft gelopen van september 1997 tot oktober 1998. In dit project is het instrument ook toegelicht in een workshop.

Het doel van het instrument

Het instrument is bedoeld om een NME-organisatie een werkwijze aan te bieden in het kader van systematische kwaliteitszorg. Het instrument geeft aan op welke wijze met verbetergroepen gewerkt kan worden en welke bijdrage verbetergroepen kunnen leveren aan het systematisch bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het werk.

De inhoud

Het instrument bestaat uit een inhoudelijke uitleg van wat verbetergroepen inhouden en een instructie voor het werken met verbetergroepen.

Door wie te gebruiken?

Het instrument kan worden gebruikt door een NME-organisatie die een aanvang wil maken met het systematisch bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het werk en daar medewerkers nauw bij wil betrekken.

Praktijkcasus

In een teamvergadering van het CNME in Uitdendam worden, naast de beleidsontwikkeling op de lange termijn, ook de dagelijkse besommeringen besproken. Problemen die te maken hebben met het uitvoerende werk op het centrum maar ook het contact met de klanten en doelgroepen komen aan de orde. Regelmatig komt de onderlinge samenwerking tussen medewerkers aan de orde. Die samenwerking loopt niet altijd goed waardoor er niet efficiënt en effectief genoeg wordt gewerkt. Ook het contact met de scholen waarvoor het CNME werkt, is niet optimaal. Zo nu en dan geeft een leerkracht blijk van ontevredenheid. Maar zij klagen niet, waarschijnlijk omdat er niets voor de diensten van het CNME hoeft te worden betaald.

Margreet Jansen, het hoofd van het CNME, zoekt naar een mogelijkheid om de problemen, maar met name ook de oorzaken en oplossingen, beter in beeld te krijgen. Daarbij komt dat de gemeente Uitdendam de hoofden van de afdelingen stimuleert om meer te doen aan kwaliteitszorg.

Beschrijving van het instrument

Inleiding

Een verbetergroep wordt ook wel een "kwaliteitscirkel" genoemd. De verbetergroep is een methode om te komen tot het systematisch verbeteren van de kwaliteit. Het is een onderdeel van een meer omvattend kwaliteitszorgprogramma van een bedrijf, dienst of afdeling. De verbetergroep werkt dus het beste als het als methode is ingebed in een groter geheel van kwaliteitszorg.

Wat is een verbetergroep?

Een verbetergroep kan worden gedefinieerd als "een kleine groep vrijwilligers die in hun werksituatie met elkaar samenwerken en die regelmatig bijeenkomen om praktijkproblemen op systematische wijze te identificeren, te analyseren en op te lossen." (Neijzen & Trompetter, 1995).

Het uitgangspunt bij de verbetergroep is dat medewerkers experts zijn op het gebied van hun eigen werk en dat zij goed in staat zijn om problemen met het werk zelf op te lossen. Zelf bedachte oplossingen werken altijd beter dan oplossingen door anderen bedacht.

Een verbetergroep bestaat uit minimaal 4 en maximaal 12 leden. De leden van een verbetergroep werken in de dagelijkse praktijk met elkaar samen. In verbetergroepen wordt gewerkt met vrijwilligers omdat de motivatie van de leden van groot belang is voor de werking van zo'n verbetergroep. Een verplichting kan demotiverend werken en daar is de groep niet mee gediend.

Het is de bedoeling dat er periodiek (bijvoorbeeld een keer per week gedurende 1 uur) wordt gewerkt volgens een bepaalde werkwijze. De werkwijze van de verbetergroep moet later in principe in het gewone werk overgenomen worden. Dat wil zeggen, het moet een normale manier van werken worden. De groep zoekt zelf de problemen waaraan gewerkt moet worden en hanteert zelf de technieken die gebruikt worden om de problemen op te lossen.

Aandachtspunten bij het werken met verbetergroepen

Voor het werken met verbetergroepen zijn een aantal uitgangspunten van belang:

- werken met een verbetergroep gebeurt bij voorkeur in de vorm van een project;
- het management ondersteunt het werken met verbetergroepen en heeft een participatieve managementstijl;
- de voorzitter van de verbetergroep beschikt over de juiste kwaliteiten;
- er mag niet te snel resultaat worden verwacht;
- er moeten voldoende faciliteiten worden geboden;
- de methode (techniek) moet vooraf worden geoefend.

In projectvorm uitvoeren

Een verbetergroep wordt ingesteld voor een bepaalde tijd en met een verwacht eindresultaat. Er wordt een planning gemaakt van de activiteiten, de voorwaarden en de kosten. Ook wordt er door de voorzitter verantwoording afgelegd over de resultaten en de kosten. Dit lijkt op een projectmatige opzet en dat is het ook. Dat betekent dat voor de start van de verbetergroep er een concrete opdracht en projectbeschrijving door het management moet worden afgegeven.

Management ondersteunt

Het management geeft opdracht voor de verbetergroep en staat daar natuurlijk ook achter. Omdat van medewerkers wordt gevraagd mee te denken en oplossingen aan te dragen, moet de manager natuurlijk een participatieve managementstijl hebben. Een advies van de verbetergroep kan niet zomaar terzijde worden geschoven als het de manager niet zo goed uitkomt.

Voorzitter van de verbetergroep

De verbetergroep heeft een vaste voorzitter die over de juiste kwaliteiten beschikt om zo'n groep te leiden. Een techniek als brainstorming dient de voorzitter zonder problemen in goede banen te kunnen leiden. Maar de voorzitter heeft ook de verantwoording (als projectleider) voor de voortgang en de verantwoording aan het management.

Resultaten

Resultaten moeten er zijn, maar over de aard van de resultaten en het tijdstip waarop er resultaten moeten zijn wordt niet zoveel vooraf vastgesteld. Het eigene van de verbetergroep is nu juist dat de groep dat lopende het proces zelf bepaalt. Natuurlijk wordt de groep achteraf wel aangasproken op de kwaliteit van de resultaten.

Faciliteiten

De verbetergroep krijgt faciliteiten als tijd en geld. Ook moet het mogelijk zijn voor specifieke problemen, waarvoor men zelf te weinig deskundigheid heeft, een specialist te raadplegen.

Methode oefenen

De methode die wordt gebruikt in de verbetergroep, moet vooraf worden geoefend. De meest voor de hand liggende wijze van oefenen is als de voorzitter dit zelf doet met de groep.

Werkwijze

Een verbetergroep gaat doorgaans volgens een bepaalde systematiek aan de slag. Eerst wordt een inventarisatie gemaakt van problemen waarmee men in het werk wordt geconfronteerd. Uit die problemen wordt een keuze gemaakt waarmee men aan de slag wil. Het gekozen probleem wordt geanalyseerd. Analyse betekent dat zoveel mogelijk kenmerken of verschijnselen van het probleem worden benoemd en dat daar vervolgens de oorzaken bij worden gezocht. Inzicht in die kenmerken en oorzaken is vervolgens de input voor het zoeken naar oplossingen voor die problemen. Gevonden oplossingen worden aan het management voorgelegd die uiteindelijk een beslissing neemt.

De stappen van zo'n aanpak zijn weergegeven in onderstaande tabel waarbij ook de actoren worden benoemd.

Stappen	Door wie?
probleeminventarisatie	- deelnemers aan de verbetergroep - management - overige medewerkers
probleemkeuze	- deelnemers aan de verbetergroep
probleemanalyse	- deelnemers aan de verbetergroep - evt. externe deskundigen
oplossingen zoeken	- deelnemers aan de verbetergroep
beoordeling van de oplossing	- management
beslissing	- management

Projectplan

Als de verbetergroep projectmatig werkt, is er vooraf een projectplan. In dit projectplan zijn de volgende aandachtspunten uitgewerkt:

- kader waarbinnen de verbetergroep een plaats heeft (bv. project kwaliteitszorg);
- globale omschrijving van doel en eindresultaat;
- werkwijze;
- planning en organisatie;
- begroting.

