K+V

K+V organisatie adviesbureau bv

Postbus 74744, 1070 BS Amsterdam
Overschiestraat 59A
1062 XD Amsterdam

telefoon (020) 669 90 66
fax (020) 669 64 76

postadam@kplusv.nl
www.kplusv.nl

PROGRAMMA LEREN VOOR DUURZAAMHEID

NCDO, Programma Leren voor Duurzaamheid

Handleiding voor het kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor NME-organisaties

Amsterdam, 19 februari 2004

R-03-03-004

K+V

Handleiding voor het kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor NME-organisaties

Amsterdam, 19 februari 2004

Opdrachtgever	:	**NCDO, Programma Leren voor Duurzaamheid**
Adviseurs	:	**drs. M.R. Poolman**
		drs. J.M. Kok
Ons kenmerk	:	R-03-03-004

Inhoudsopgave

Bijlagen

1. Aanleiding, doel en uitgangspunten van een kwaliteitsbeoordelingsinstrument

Kwaliteitszorg wordt als een belangrijke pijler beschouwd van de professionalisering van de Natuur en Milieu-educatiesector. Om die reden is kwaliteitszorg als één van de speerpunten benoemd door de stuurgroep van het programma Leren voor Duurzaamheid (LvD)[1].

Onderzoek uit 2002[2] heeft uitgewezen dat kwaliteitszorg belangrijk wordt gevonden in de branche. Echter, uit het onderzoek blijkt ook dat er nog relatief weinig daadwerkelijk vorm wordt gegeven aan kwaliteitszorg. Er is sprake van vrijblijvendheid als het gaat om daadwerkelijke invoering van kwaliteitszorg.

Om het daadwerkelijk invoeren van kwaliteitszorg te stimuleren is besloten om binnen het programma Leren voor Duurzaamheid een instrument te ontwikkelen waarmee de kwaliteit van de NME-organisaties kan worden beoordeeld. Met het instrument kan worden beoordeeld wat organisaties moeten verbeteren om de kwaliteit van de organisatie te verhogen en te borgen.

Voor het instrument zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. het instrument moet aandacht besteden aan de kwaliteit van de organisatie, niet aan de kwaliteit van de inhoud van de producten en diensten;
2. het instrument moet recht doen aan de grote diversiteit van de NME-organisaties;
3. het instrument moet recht doen aan de verschillende ambitieniveaus voor professionalisering in de branche;
4. gebruik van het instrument mag geen zwaar beslag leggen op de capaciteit in de organisatie: het moet laagdrempelig zijn.

---

[1] In de stuurgroep hebben zitting LNV, VROM, BuZa/OS, OC&W, de VNG, het IPO en de Unie van Waterschappen. De speerpunten zijn benoemd in het Landelijk Ambitie Statement (LAS) van de stuurgroep.

[2] "Voorstel voor invulling van het speerpunt 'professionalisering en kwaliteitszorg in de NME-sector' ", Bureau Van Loosdrecht, november, 2002.

Deze uitgangspunten zijn tijdens de ontwikkeling van het instrument getoetst. Vijf verschillende NME-organisaties hebben het conceptinstrument uitgeprobeerd en hebben beoordeeld of het instrument aan de gestelde eisen voldoet. Op basis van hun oordeel is het definitieve instrument vastgesteld.

Het instrument kan onder andere worden gebruikt als zelfbeoordelingsinstrument: Met behulp van het instrument kan een organisatie zelf de stand van zaken vaststellen en verbeterpunten identificeren op het gebied van kwaliteit in de organisatie.Het instrument is ook geschikt voor intercollegiale of externe beoordeling van de kwaliteit van NME-organisaties.

Het instrument zelf is opgenomen in bijlage 1, tevens losbladig verkrijgbaar.

2. Het kader: van theorie naar praktisch instrument

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het kader van het instrument beschreven. Achtereenvolgens worden toegelicht de principes van kwaliteit in de organisatie, de optimaal functionerende organisatie, de essentiële termen, het INK-model als basis voor het kwaliteitbeoordelingsinstrument en, tot slot, de keuzes die zijn gemaakt over het voorliggende instrument.

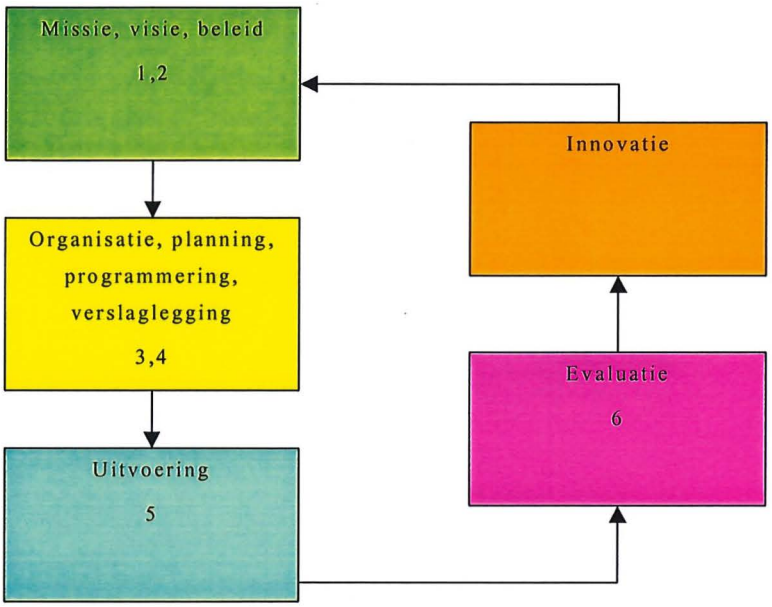
2.2 Kwaliteit in een organisatie

Om te weten wat een kwaliteitsbeoordelingssystematiek zou moeten inhouden, is het nodig vast te stellen wat kwaliteit in een organisatie is. Kwaliteit is datgene leveren wat de klant impliciet en expliciet vraagt en tevens de continuïteit van de organisatie waarborgt.

Een organisatie kan kwaliteit leveren door:

1. vast te stellen wat de klant vraagt en wat de continuïteit van het bestaan van de organisatie waarborgt;
2. vast te stellen aan welke vraag de organisatie wil voldoen en hoe de continuïteit van het bestaan van de organisatie het beste kan worden gewaarborgd;
3. vast te stellen in hoeverre de organisatie nu al de gewenste kwaliteit kan leveren;
4. vast te stellen wat in de organisatie moet worden geoptimaliseerd om betere kwaliteit te leveren;
5. de verbeteringen door te voeren;
6. regelmatig te evalueren of men nog op de goede weg is en aan de hand daarvan de organisatie aanpassen.

Het organiseren van optimale kwaliteit is in feite een cyclische ontwikkeling die tot uitdrukking komt in de beleidscyclus. De cijfers verwijzen naar bovenstaande stappen:



Figuur 1: De beleidscyclus

2.3 De optimale organisatie

Wanneer de beleidscyclus goed wordt ingevuld, ontstaat een optimaal functionerende organisatie.

Een optimaal functionerende organisatie is een organisatie waarin wordt uitgevoerd wat de organisatie ook daadwerkelijk wil. Vereist is een goede afstemming tussen het beleid van de organisatie, de structuur, de begroting, de planning van de organisatie en de uitvoering.

Het beleid van een optimaal functionerende organisatie wordt bepaald op basis van de genoemde aspecten van kwaliteit: de wens van de klant en de continuïteit van de organisatie.

In het beleid wordt beschreven:

- *wie* de klanten van de organisatie zijn;
- aan *welke vraag* van deze klanten de organisatie wil voldoen;
- wat daarin *prioriteit* heeft en *hoe* de organisatie aan deze vraag wil voldoen;
- *wanneer* de organisatie één en ander voor elkaar wil hebben.

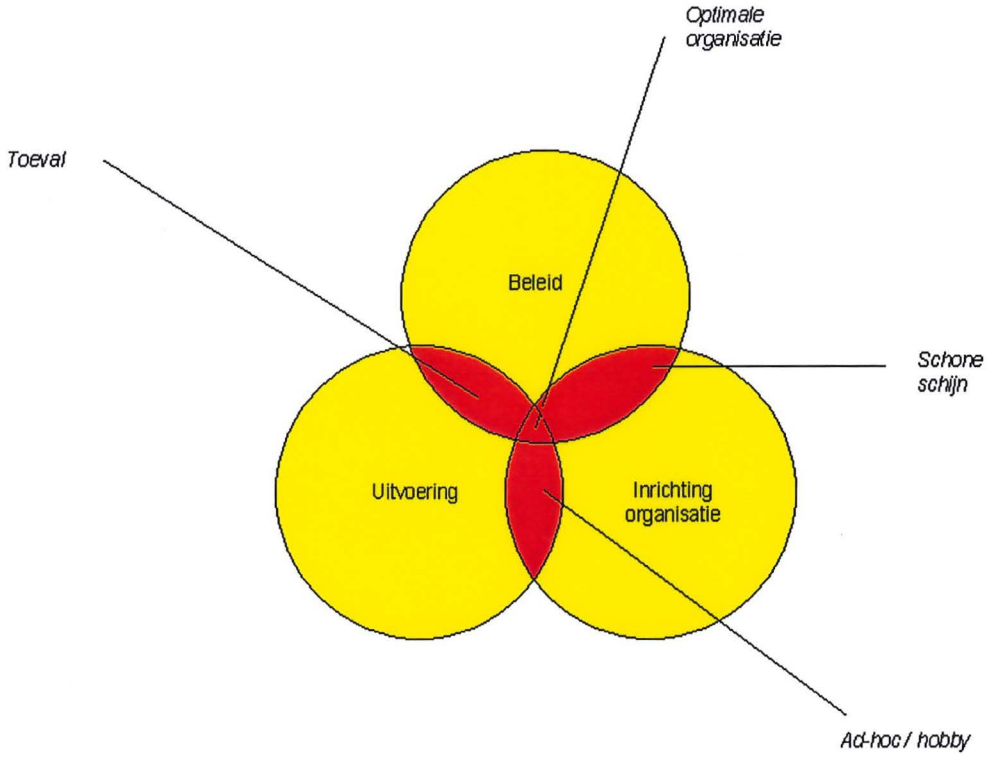
Op basis van dit beleid wordt de organisatie ingericht.

De organisatie moet zo zijn gestructureerd dat medewerkers ook daadwerkelijk in staat zijn het beleid uit te voeren. De organisatie moet de juiste structuur hebben, er moeten voldoende middelen aanwezig zijn en de capaciteit moet goed afgestemd zijn op de geplande werkzaamheden.

Wanneer het beleid, de inrichting van de organisatie en de uitvoering niet goed op elkaar zijn afgestemd, ontstaan er problemen in het functioneren.

Indien er wel beleid is ontwikkeld en op basis daarvan een uitvoeringsplan is opgesteld, maar dit plan wordt niet uitgevoerd, is er sprake van *schone schijn (zie onderstaande figuur)*. Het lijkt of er daadwerkelijk aan het beleid wordt gewerkt maar er komen geen resultaten. Als er wel een plan is opgesteld en wordt uitgevoerd, maar het plan en de uitvoering berusten niet op een visie of en vastgesteld beleid, voert de organisatie blijkbaar werkzaamheden uit waar niet echt om wordt gevraagd: *hobbyisme en ad hoc*.

Is er visie en beleid vastgesteld en is er uitvoering, dan berust het uitvoeren van het beleid op *toeval*. Er is immers geen plan om het beleid uit te voeren: de uitvoering wordt niet gevolgd en geëvalueerd.



figuur 2: het model van de optimaal functioneerende organisatie

2.4 Kwaliteitszorg, kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitsbeoordeling

Kwaliteitszorg[3] dient ertoe de organisatie optimaal te laten functioneren. Kwaliteitszorg kan worden gesystematiseerd in een *kwaliteitszorgsysteem*[4]. Een kwaliteitszorgsysteem kan worden gedefinieerd als een systeem dat er toe dient de kwaliteit van diensten en producten te meten, vast te leggen en te verbeteren.

In de definitie wordt duidelijk dat kwaliteitsbeoordeling altijd deel uitmaakt van een kwaliteitszorgsysteem. Omgekeerd is dit echter ook het geval: een goed kwaliteitsbeoordelinginstrument is gebaseerd op een kwaliteitszorgsysteem.

---

[3] Kwaliteitszorg in Non-profit organisaties, Cees van Zoest, 2002

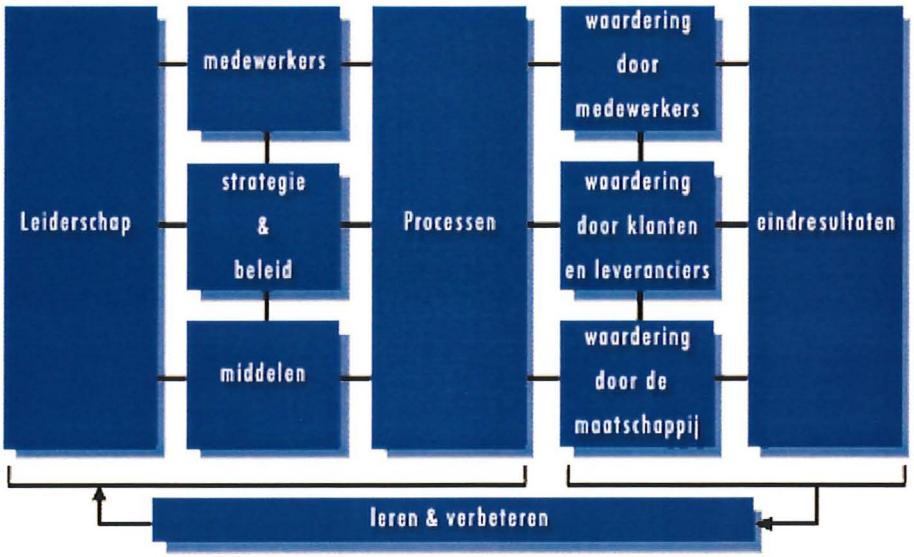
[4] idem.

Alleen binnen een kwaliteitszorgsysteem ontstaan kwaliteitscriteria die met elkaar en in relatie tot elkaar de essentie van kwaliteit van een organisatie bepalen. Deze relatie tussen de kwaliteitscriteria is noodzakelijk wanneer de kwaliteitsbeoordeling ook moet leiden tot concrete verbeteringen in de organisatie.

Er is voor gekozen de criteria in het kwaliteitsbeoordelingsinstrument te baseren op de criteria van het INK-kwaliteitsmodel.

2.5 INK: de bouwstenen voor een kwaliteitsbeoordelingsinstrument

Het INK is een kwaliteitsbeoordelingssysteem dat invulling geeft aan de principes van de optimale organisatie. In negen velden worden de kwaliteitscriteria van de onderdelen van de beleidscyclus van een optimaal functionerende organisatie vastgesteld.



Figuur 3: kwaliteitsbeoordelingssysteem volgens INK

Organisatiebouwstenen

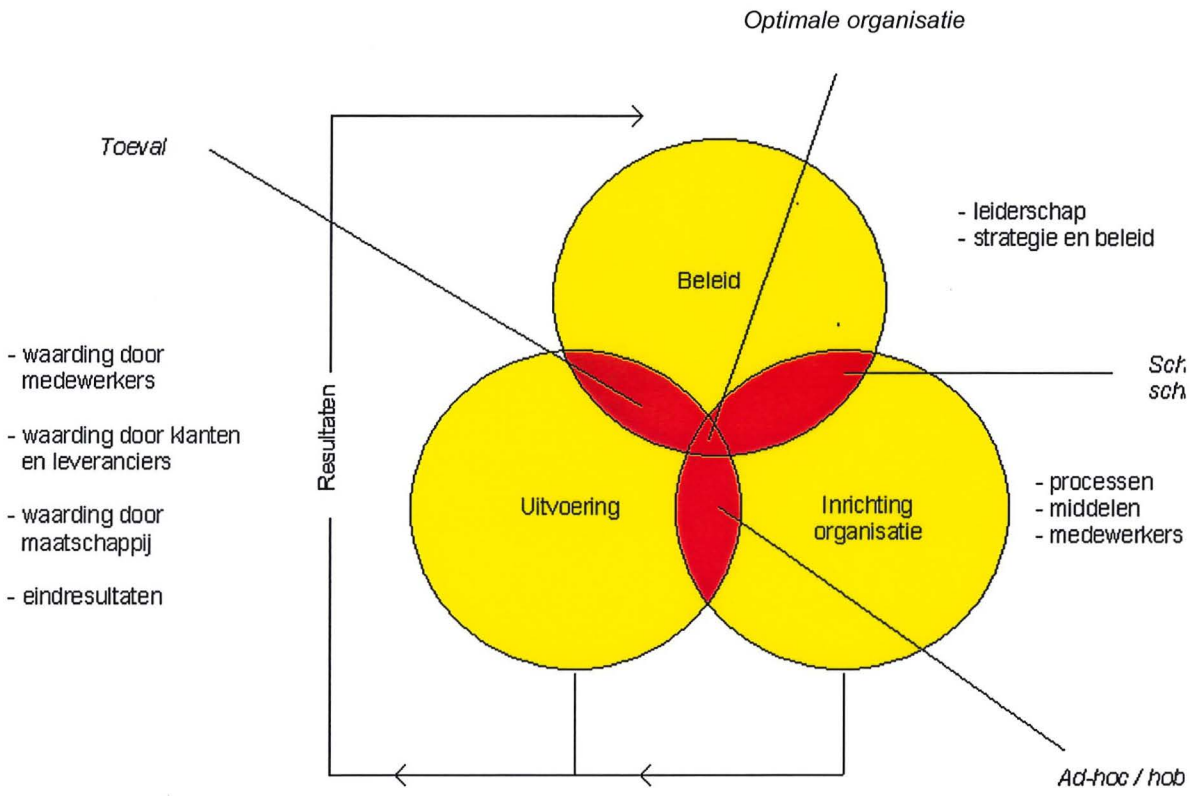
1. *Leiderschap*: de manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren.
2. *Strategie en beleid*: de manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere, op alle stakeholders gerichte strategie, die wordt vertaald in een concreet beleid, plannen, budgetten en processen.
3. *Medewerkers*: de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren.
   Mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er ook voor 'haar' mensen.
4. *Middelen*: de manier waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.
5. *Processen*: de manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop er gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing vanuit het management en professionaliteit van de medewerkers.

Resultaatbouwstenen

6. *Waardering door klanten en leveranciers*: de wijze waarop klanten en leveranciers waarderen de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen.
7. *Waardering door medewerkers*: hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.
8. *Waardering door de maatschappij*: hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachting van de lokale, nationale en internationale omgeving.

9. *Eindresultaten*: in welke mate is de organisatie in staat haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

Hieronder zijn de velden van het INK gekoppeld aan de onderdelen van de optimale organisatie:



figuur 4: De elemaneten van het INK-model gekoppeld aan de optimale organisatie

2.6 Een kwaliteitszorgsysteem op maat

Er is voor gekozen geen kwaliteitsbeoordelingsinstrument te ontwikkelen dat alle elementen van het INK-model bevat maar een kwaliteitsbeoordelingsinstrument dat op maat is voor de NME-sector. Aan deze keuze liggen een aantal redenen ten grondslag:

De kwaliteitscriteria van het INK-model worden vaak "veelomvattend" genoemd.

Binnen de gedefinieerde velden kan een groot aantal op de organisatie toegespitste kwaliteitscriteria worden bepaald. Door het grote aantal mogelijke kwaliteitscriteria, is het INK-model ambitieus. Het gebruik van de INK-systematiek vraagt een grote inspanning van de organisatie door de zeer uitgebreide beoordeling die vervolgens vaak resulteert in een groot aantal verbeterpunten en acties. Doordat het INK een grote inspanning vraagt, is dit kwaliteitszorgsysteem soms ontmoedigend.

Dit geldt vooral voor organisaties die starten met de invoering van kwaliteitszorg of die maar zeer beperkt beschikken over capaciteit.

Omdat dit allebei vaak kenmerkend is voor organisaties in de NME-sector, is een kwaliteitszorgsysteem volgens het volledige INK-model voor deze sector té ambitieus en daarom minder geschikt.

Daarnaast maken veel verschillende typen organisaties deel uit van de NME-sector. De kwaliteitscriteria die deel uitmaken van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument moeten in zekere mate van toepassing kunnen zijn voor al deze typen organisaties.

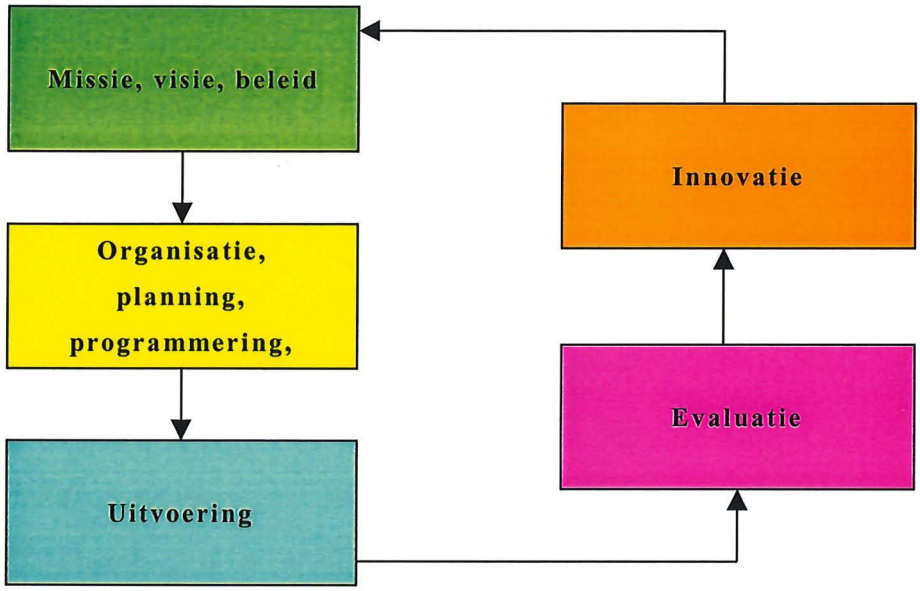
Dit kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor de NME-sector is gebaseerd op het INK-model maar specifiek ontworpen om te voldoen aan de uitgangspunten voor het instrument[5].

[5] Zie Inleiding.

3. Het instrument

3.1 De structuur en inhoud van het instrument

De structuur van het instrument volgt de velden van de beleidscyclus:



Figuur 5: De beleidscyclus

Elk onderdeel van de beleidscyclus is geconcretiseerd in het instrument met een aantal vragen die kunnen worden beantwoord met ja of nee. Elke vraag vormt een kwaliteitscriterium voor de inrichting van de organisatie.

Met deze vragen wordt vastgesteld of de organisatie gebruik maakt van instrumenten die nodig zijn om als organisatie optimaal te functioneren en de kwaliteit van de organisatie te borgen. Met 'borgen' wordt bedoeld dat er in de organisatie structuren zijn ontwikkeld en instrumenten geïmplementeerd die de kwaliteit niet langer meer afhankelijk maakt van specifieke personen maar ook door anderen kan worden gewaarborgd. Bijvoorbeeld: door een goede financiële verslaglegging kan de financiële administratie worden overgenomen van de huidige administrateur wanneer die weg zou vallen. Door het opstellen van gedegen innovatie-plannen, is vernieuwing niet afhankelijk van de ideeën van enkele personen maar kan een innovatietraject worden overgedragen. Het 'borgen' van kwaliteit in de organisatie is een waarborging voor de continuïteit van de organisatie.

Er worden géén vragen gesteld over hoe de instrumenten worden gebruikt. Immers, één van de uitgangspunten van het instrument is geen oordeel te geven over de inhoudelijke vormgeving van NME-organisaties en hun diensten en producten.

3.2 De ontwikkelingsniveaus: start, standaard en plus

Omdat er binnen de sector veel verschillende type organisaties zijn, zijn aan de kwaliteitscriteria in het instrument drie verschillende niveaus toegekend, te weten:

1. een startniveau;
2. een standaardniveau;
3. een plusniveau.

3.2.1 Beschrijving van de niveaus

Het eerste niveau, het *startniveau*, bevat kwaliteitscriteria waaraan een organisatie moet voldoen om voldoende ingericht te zijn als "beheerorganisatie". Dit wil zeggen dat de organisatie het minimaal aantal instrumenten inzet die nodig zijn om inzicht te krijgen in de wijze waarop de organisatie functioneert en globaal te sturen op deze instrumenten.

Het tweede niveau, het *standaardniveau*, bevat kwaliteitscriteria die betrekking hebben op organisatie-instrumenten die nodig zijn voor een gerichte en onderbouwde sturing van de organisatie. Het gaat hierbij vooral om evaluatie-instrumenten.

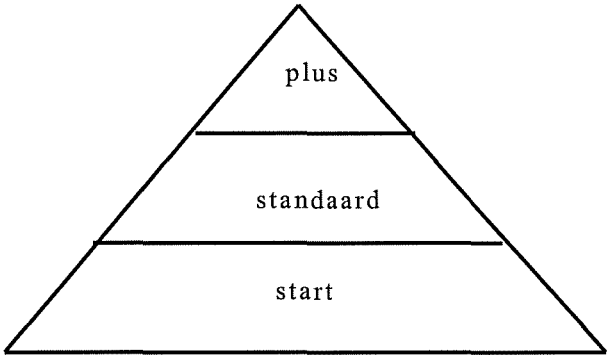
Het derde niveau, het *plusniveau*, zijn kwaliteitscriteria die van belang zijn voor organisaties die planmatig en volgens een duidelijke visie willen innoveren.

3.2.2 Relevantie van de niveaus voor de organisatie

Vanzelfsprekend is het ambitieniveau van de organisatie bepalend voor de mate waarin een organisatie wil voldoen aan de criteria van verschillende niveaus.

Voor de ene organisatie is het meer nodig en wenselijk middelen te besteden aan gerichte innovatie terwijl een andere organisatie prima functioneert wanneer zij haar beheer goed op orde heeft en minimale middelen besteedt aan evaluatie en innovatie. Het is wel belangrijk dat de organisatie hierin een weloverwogen keuze maakt.

Echter, elk eerder niveau vormt het fundament voor het volgende niveau.



Figuur 6: de beoordelingsniveaus

Elke organisatie zou er daarom naar moeten streven aan de kwaliteitscriteria op startniveau te voldoen voordat de organisatie middelen steekt in de criteria op standaardniveau. Hetzelfde geldt voor de criteria op plusniveau: de organisatie zou eerst het instrumentarium op standaardniveau op orde moeten hebben voordat energie wordt besteed aan de invoering van instrumentarium op plusniveau.

4. Aanpak van de beoordeling

4.1 Uitvoeren van de beoordeling

In deze paragraaf wordt een praktisch stappenplan aangereikt dat kan worden gebruikt bij het uitvoeren van de kwaliteitsbeoordeling. Het is dus géén aanpak voor een verbetertraject of de feitelijke invoering van kwaliteitszorg die zou kunnen volgen op de beoordeling[6].

De uitvoering van de kwaliteitsbeoordeling bestaat uit een drietal fases:

Fase 1: de voorbereiding van de beoordeling;
Fase 2: het uitvoeren van de beoordeling;
Fase 3: het analyseren van de uitkomsten van de beoordeling.

Fase 1: voorbereiding

In de voorbereiding van de kwaliteitsbeoordeling moet een aantal vragen worden beantwoord. Deze zijn:

1. Wat is het doel van de beoordeling?
2. Wat moet het resultaat zijn van de beoordeling?
3. Wie moeten er worden betrokken bij de beoordeling?
4. Hoe moet de beoordeling worden aangepakt?

Op basis van de antwoorden op deze vier vragen kan een plan van aanpak worden gemaakt voor de beoordeling.

Ad 1: Wat is het doel van de beoordeling?

Beantwoord de vraag: waarom willen wij een kwaliteitsbeoordeling doen? Is het om een globaal inzicht te hebben in hoe de organisatie er voor staat; is het de start van een verbetertraject; is het bedoeld als onderdeel in een traject naar meer kwaliteitsbewustzijn in de organisatie; etc, etc.

---

[6] Hiervoor kan o.a. het volgende boek worden geraadpleegd: "Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties", Cees van Zoest, 1996

De vraag is bepalend voor de wijze waarop de volgende stappen in het traject moeten worden ingevuld. Het is daarom belangrijk dat deze vraag zo concreet en zo specifiek mogelijk wordt beantwoord.

Ad 2: Wat moet het resultaat zijn van de beoordeling?

Op basis van het doel van de beoordeling kan worden bepaald wat de resultaten moeten zijn van de beoordeling. De vraag moet worden beantwoord: Wat moet de beoordeling opleveren om aan het doel te kunnen beantwoorden?

Bijvoorbeeld: Het doel van de beoordeling is uitgangspunten bieden voor een verbetertraject. Om aan dit doel te kunnen beantwoorden, moet het resultaat aan een aantal eisen voldoen. Deze zijn: de beoordeling moet resulteren in een nauwkeurig overzicht van de verbeterpunten in de organisatie. Tevens dient de beoordeling te resulteren in een lijst van verbeterpunten die door betrokken medewerkers in de organisatie worden erkend.

Bijvoorbeeld: Het doel van de kwaliteitsbeoordeling is om het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers te verhogen. Het resultaat van de beoordeling is dan een actieve deelname van medewerkers aan de beoordeling en een gezamenlijke discussie over de resultaten.

Ad 3: Wie moeten er worden betrokken bij de beoordeling?

Bij een besluit hierover zijn twee zaken leidend:

- Wat is het doel van de beoordeling?
- Bij wie kan de informatie voor de beoordeling worden verzameld?

Het kan hierbij gaan om medewerkers in de organisatie maar ook om opdrachtgevers, afnemers, leveranciers, collega's, etc.

Het is aan te raden iedereen te betrekken die in het vervolg van de beoordeling een rol moet spelen.

Wanneer de beoordeling het begin is van een verbetertraject waarvoor draagvlak in de organisatie nodig is, is het belangrijk iedereen te betrekken bij de beoordeling die straks deel uit maakt van het verbetertraject. Dit is in ieder geval het management.

Wanneer de beoordeling er toe dient om het management een globaal inzicht te geven in de stand van zaken in de organisatie zonder dat daar verandering op volgt, hoeven alleen die medewerkers worden betrokken die informatie leveren voor de beoordeling.

Ad 4: Hoe moet de beoordeling worden aangepakt?

Om er voor te zorgen dat de beoordeling efficiënt tot het gewenste resultaat leidt, is het opstellen van een plan van aanpak zinvol. In het plan van aanpak wordt een overzicht gegeven van de activiteiten die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken. Een plan van aanpak biedt structuur aan de uitvoering van de beoordeling en dient tevens als communicatiemiddel van de gang van zaken tijdens de beoordeling aan betrokkenen.

Het plan van aanpak volstaat vaak met een overzicht van de activiteiten voor de uitvoering, een planning en een inschatting van de tijd.

Fase 2: uitvoering van de beoordeling

In deze fase wordt het plan van aanpak uitgevoerd. Bij de uitvoering is het van belang dat iemand verantwoordelijk is voor de voortgang van de uitvoering en signaleert wanneer zaken niet volgens plan verlopen. Het is belangrijk dat dit iemand uit het management is zodat die ook de bevoegdheden heeft om de uitvoering bij te sturen.

Fase 3: de analyse van de beoordeling

Na uitvoering volgt de analyse van de resultaten van de beoordeling. Dit wil zeggen: het vaststellen van de potentiële verbeteringen in de kwaliteit van de organisatie.

4.2 Vaststellen en prioriteren van de verbeterpunten

Ter ondersteuning van de analyse is een werkblad ontwikkeld (zie bijlage 3). Met behulp van dit werkblad wordt een overzicht gemaakt van de aspecten van de organisatie die voor verbetering vatbaar zijn. Bij het werkblad is een handleiding gevoegd.

Wanneer er overzicht is van de nodige verbeteringen, is het van belang vast te stellen welke verbeteringen prioriteit moeten krijgen en welke verbeteringen niet urgent of zelfs (nu) niet nodig zijn. Voor het vaststellen van de prioriteiten geldt als vuistregel: verbeteringen op startniveau hebben voorrang op die op standaard- en plusniveau; de verbeteringen op standaardniveau hebben voorrang op die op plusniveau. Binnen de niveaus is een rangorde aan te brengen aan de hand van de plaats van de verbetering in de beleidscyclus. Als algemene regel kan de volgende rangorde van prioriteit worden gebruikt:

element in de beleidscyclus	**niveaus**		
	start	*standaard*	*plus*
beleid	1*	5	10
organisatie, programma en planning	2	6	11
uitvoering	3	7	
evaluatie	4	8	12
innovatie		9	13

*)rangorde-nummer: verbeterpunten in 1 hebben de hoogste prioriteit, verbeterpunten in 13 hebben de laagste prioriteit.

Overigens gaat het hier om een algemene regel die niet voetstoots moet worden overgenomen. Het is belangrijk dat de prioritering van verbeteringen wordt toegespitst op de behoeften van de eigen organisatie. Deze specifieke behoeften kunnen een andere prioritering van verbeteringen nodig maken. Een zorgvuldige afweging van die prioritering is daarom altijd belangrijk.

4.3 Opstellen van een verbeterplan

Nadat is vastgesteld welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in de organisatie en een rangorde is aangebracht in de prioriteiten van de verbeteringen, wordt een verbeterplan opgesteld. Een verbeterplan is een projectplan voor de door te voeren verbeteringen. Het is nodig voor elke verbetering een projectplan op te stellen. Dit betekent dat voor de verbetering wordt vastgesteld:

1. Het *doel* van de verbetering;
2. Het *resultaat* van het verbetertraject;
3. De *betrokkenen* bij het verbetertraject;
4. De *activiteiten* die nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen;
5. De *planning* van die activiteiten.

Ook is het nodig iemand tot projectleider te benoemen voor de verbetering. De projectleider is verantwoordelijk voor de realisatie van het verbeterplan. Omdat verbeteringen vaak een organisatieverandering inhouden, is het noodzakelijk iemand uit het management tot projectleider te benoemen zodat de projectleider ook de bevoegdheid heeft ontwikkelingen in het verbetertraject te sturen en medewerkers aan te spreken op hun bijdrage aan de verbetering.

Wanneer verschillende verbeterplannen worden opgesteld en uitgevoerd is het zinvol iemand verantwoordelijk te maken voor de afstemming tussen de verbetertrajecten. Ook dan is het meest praktisch iemand uit het management te benoemen.

Bijlagen

Bijlage 1a: Kwaliteitsbeoordelingsinstrument NME-sector voor organisaties met vrijwilligers.

Missie, visie en beleid	Start	Standaard	Plus	Niveau
1. Is er een visie vastgesteld?				Start
2. Is er een missie vastgesteld?				Start
3. Is er beleid vastgesteld?				Start
4. Is het beleid korter dan 5 jaar geleden vastgesteld?				Start
5. Bevat het beleid meetbare doelen?				Standaard
6. Worden prioriteiten aangegeven in het beleid?				Plus
7. Zijn bij de totstandkoming van het beleid partijen buiten de organisatie structureel betrokken (bijvoorbeeld de doelgroepen, meewerkende partijen, etc.)?				Plus
8. Is er vrijwilligersbeleid vastgesteld?				Start
9. Zijn er beleidsdoelen vastgesteld voor de inzet van vrijwilligers?				Standaard
10. Is er in het beleid vastgesteld voor welk type taken vrijwilligers wel en niet mogen worden ingezet?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**5**	**3**	**2**	**10**

De organisatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
11. Zijn taken beschreven?				Start
12. Is de taakbeschrijving actueel?				Start
13. Bestaan er functieomschrijvingen voor die taken?				Start
14. Zijn de bevoegdheden van alle functies vastgesteld?				Start
15. Zijn er opleidingseisen voor de functies geformuleerd?				Start
16. Zijn de benodigde competenties voor de functies vastgelegd?				Plus
17. Is voor elke functie vastgesteld of deze wel of niet door een vrijwilliger kan worden uitgevoerd?				Standaard
18. Is voor alle functies een extern uurtarief bepaald?				Plus
19. Is alleen voor direct uitvoerende functies en niet voor ondersteunende functies een extern uurtarief bepaald?				Standaard
20. Is voor alle functies een intern uurtarief bepaald?				Plus
21. Is alleen voor direct uitvoerende functies en niet voor ondersteunende functies een intern uurtarief bepaald?				Standaard
22. Zijn bij elke functie normen voor productiviteit vastgesteld?				Plus
23. Is er een opleidingsbudget vastgesteld?				Plus

24. Is er een opleidingsplan vastgesteld?				Standaard
25. Wordt het ziekteverzuim bijgehouden?				Start
26. Is er een organogram?				Standaard
27. Is er een vorm van relatieregistratie?				Start
28. Is er een procedure vastgesteld voor passief relatiebeheer (registratie van contacten, producten en diensten die relaties afnemen, etc.)?				Standaard
29. Is er een procedure vastgesteld voor actief relatiebeheer?				Plus
30. Wordt gebruik gemaakt van vrijwilligerscontracten?				Standaard
31. Hebben alle vrijwilligers een contract?				Standaard
32. Heeft de organisatie een verzekering afgesloten voor alle vrijwilligers?				Start
33. Is er een onkostenregeling vastgelegd voor vrijwilligers?				Start
34. Is vastgesteld voor elke vrijwilliger wie verantwoordelijk is voor hun begeleiding?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**9**	**9**	**6**	**24**

Planning en programmering	Start	Standaard	Plus	Niveau
35. Is er een jaarwerkplan opgesteld?				Start
36. Is in het jaarwerkplan een beschrijving van alle activiteiten opgenomen?				Start
Is voor elke activiteit vastgesteld:				
37. Het doel van de activiteit?				Start
38. Het beoogde resultaat van de activiteit?				Standaard
39. Een begroting in geld?				Start
40. Een begroting in uren?				Start
41. Zijn de begroten uren verdeeld over de verschillende taken?				Standaard
42. Is er een werkprogramma per werknemer opgesteld?				Standaard
43. Is er een *extern* communicatieplan opgesteld?				Standaard
Is in dit communicatieplan beschreven:				
44. De doelgroepen op wie de communicatie is gericht?				Standaard
45. Per doelgroep, communicatiedoelen vastgesteld?				Standaard
46. Per doelgroep, de boodschap die moet worden overgebracht?				Standaard

47. Per doelgroep, de communicatie-activiteiten (b.v. het uitbrengen van een brochure of een nieuwsbrief, het houden van een tentoonstelling, het geven van lezingen, etc.) die worden ingezet?				Standaard
48. Per doelgroep, een planning van de verschillende communicatie-activiteiten?				Plus
49. Zijn er communicatiemiddelen in gebruik waarin de organisatie zich als geheel presenteert?				Start
50. Heeft de organisatie een eenduidige stijl ontwikkeld die wordt gebruikt in al haar communicatie naar buiten?				Standaard
51. Is er een *intern* communicatieplan opgesteld?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**6**	**9**	**2**	**17**

Financieel beheer	Start	Standaard	Plus	Niveau
52. Wordt er elk jaar een begroting vastgesteld?				Start
53. Wordt daarin een begroting per activiteit vastgesteld?				Standaard
54. Wordt er elk jaar een jaarrekening vastgesteld?				Start
55. Bevat de jaarrekening een overzicht van de bestede uren?				Start
56. Wordt daarin de uitgaven per activiteit opgenomen?				Standaard
57. Vindt er elk jaar een accountantscontrole plaats?				Standaard
58. Is er over het vorige jaar een accountantsverklaring afgegeven?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	3	3	1	7

Verslaglegging	Start	Standaard	Plus	Niveau
59. Wordt er een jaarverslag opgesteld?				Start
60. Wordt hierin ingegaan op de beleidsdoelen?				Start
61. Wordt hierin ingegaan op de beoogde resultaten?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	2	1	0	3

Uitvoering	Start	Standaard	Plus	Niveau
62. Kennen de medewerkers de visie, missie en het beleid?				Start
63. Kennen de medewerkers hun functieomschrijving?				Start
64. Wordt er structureel werkoverleg gevoerd?				Start
65. Wordt er tijd geschreven?				Start
66. Wordt er tijd geschreven op alle activiteiten?				Standaard
67. Wordt alleen op activiteiten voor projecten tijd geschreven?				Start
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**5**	**1**	**0**	**6**

Evaluatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
68. Wordt er regelmatig klant-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd?				Standaard
69. Wordt er klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd op specifieke producten/ activiteiten?				Standaard
70. Wordt er klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd op het functioneren van de gehele organisatie?				Plus
71. Worden de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek gebruikt bij herzieningen van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
72. Wordt er medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd?				Plus
73. Worden de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek gebruikt bij herzieningen van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
74. Is er een klachtenprocedure?				Standaard
75. Wordt de inhoud van de klachten vastgelegd?				Standaard
76. Wordt een analyse van de klachten gebruikt bij herziening van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
77. Worden er elk jaar beoordelingsgesprekken gevoerd met medewerkers?				Start
78. Worden er tenminste elk jaar functioneringsgesprekken gevoerd met vrijwilligers?				Standaard

79. Worden er tenminste elk jaar functioneringsgesprekken gevoerd met medewerkers?				Standaard
80. Worden de functionerings-/beoordelingsgesprekken vastgelegd?				Standaard
81. Worden de afspraken gemaakt in functionerings-/beoordelingsgesprekken structureel geëvalueerd in de volgende functioneringsgesprekken?				Standaard
82. Worden er exitgesprekken gevoerd?				Standaard
83. Is er een medezeggenschaps structuur vastgesteld?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**1**	**10**	**5**	**16**

Innovatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
84. Worden er nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten ontwikkeld?				Standaard
85. Wordt het doel van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten altijd getoetst aan de beleidsdoelstellingen?				Standaard
86. Is in de jaarbegroting geld gereserveerd voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
87. Wordt het doel van de nieuwe activiteiten, diensten of producten altijd vastgelegd?				Standaard
88. Wordt altijd vastgelegd op welke wijze de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten aansluiten bij de beoogde beleidsdoelen?				Standaard
89. Wordt altijd een tijdsplanning vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
90. Wordt altijd een begroting in uren vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
91. Wordt altijd een begroting in geld vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Plus
92. Wordt altijd vastgesteld hoe de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten passen in het bestaande aanbod?				Plus
93. Wordt altijd vastgesteld hoe de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten geëvalueerd gaat worden?				Plus

94. Worden alle nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten geëvalueerd op gestelde doelen?				Plus
95. Zijn er kwaliteitscriteria geformuleerd waaraan nieuwe producten en diensten moeten voldoen?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**0**	**7**	**5**	**12**

Overzicht van de totaal scores

	Start	Standaard	Plus	Totaal
Missie, visie en beleid	5	3	2	**10**
De organisatie	9	9	6	**24**
Planning en programmering	6	9	2	**17**
Financieel beheer	3	3	1	**7**
Verslaglegging	2	1	0	**3**
Uitvoering	5	1	0	**6**
Evaluatie	1	10	5	**16**
Innovatie	0	7	5	**12**
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**31**	**43**	**21**	**95**

Bijlage 1b: Kwaliteitsbeoordelingsinstrument NME-sector voor organisaties zonder vrijwilligers.

Missie, visie en beleid	Start	Standaard	Plus	Niveau
1. Is er een visie vastgesteld?				Start
2. Is er een missie vastgesteld?				Start
3. Is er beleid vastgesteld?				Start
4. Is het beleid korter dan 5 jaar geleden vastgesteld?				Start
5. Bevat het beleid meetbare doelen?				Standaard
6. Worden prioriteiten aangegeven in het beleid?				Plus
7. Zijn bij de totstandkoming van het beleid partijen buiten de organisatie structureel betrokken (bijvoorbeeld de doelgroepen, meewerkende partijen, etc.)?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**4**	**1**	**2**	**7**

De organisatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
8. Zijn taken beschreven?				Start
9. Is de taakbeschrijving actueel?				Start
10. Bestaan er functieomschrijvingen voor die taken?				Start
11. Zijn de bevoegdheden van alle functies vastgesteld?				Start
12. Zijn er opleidingseisen voor de functies geformuleerd?				Start
13. Zijn de benodigde competenties voor de functies vastgelegd?				Plus
14. Is voor alle functies een extern uurtarief bepaald?				Plus
15. Is alleen voor direct uitvoerende functies en niet voor ondersteunende functies een extern uurtarief bepaald?				Standaard
16. Is voor alle functies een intern uurtarief bepaald?				Plus
17. Is alleen voor direct uitvoerende functies en niet voor ondersteunende functies een intern uurtarief bepaald?				Standaard
18. Zijn bij elke functie normen voor productiviteit vastgesteld?				Plus
19. Is er een opleidingsbudget vastgesteld?				Plus
20. Is er een opleidingsplan vastgesteld?				Standaard

21. Wordt het ziekteverzuim bijgehouden?				Start
22. Is er een organogram?				Standaard
23. Is er een vorm van relatieregistratie?				Start
24. Is er een procedure vastgesteld voor passief relatiebeheer (registratie van contacten, producten en diensten die relaties afnemen, etc.)?				Standaard
25. Is er een procedure vastgesteld voor actief relatiebeheer?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**7**	**5**	**6**	**18**

Planning en programmering	Start	Standaard	Plus	Niveau
26. Is er een jaarwerkplan opgesteld?				Start
27. Is in het jaarwerkplan een beschrijving van alle activiteiten opgenomen?				Start
Is voor elke activiteit vastgesteld:				
28. Het doel van de activiteit?				Start
29. Het beoogde resultaat van de activiteit?				Standaard
30. Een begroting in geld?				Start
31. Een begroting in uren?				Start
32. Zijn de begroten uren verdeeld over de verschillende taken?				Standaard
33. Is er een werkprogramma per werknemer opgesteld?				Standaard
34. Is er een *extern* communicatieplan opgesteld?				Standaard
Is in dit communicatieplan beschreven:				
35. De doelgroepen op wie de communicatie is gericht?				Standaard
36. Per doelgroep, communicatiedoelen vastgesteld?				Standaard
37. Per doelgroep, de boodschap die moet worden overgebracht?				Standaard
38. Per doelgroep, de communicatie-activiteiten (b.v. het uitbrengen van een brochure of een nieuwsbrief, het houden van een tentoonstelling, het geven van lezingen, etc.) die worden ingezet?				Standaard

39. Per doelgroep, een planning van de verschillende communicatie-activiteiten?				Plus
40. Zijn er communicatiemiddelen in gebruik waarin de organisatie zich als geheel presenteert?				Start
41. Heeft de organisatie een eenduidige stijl ontwikkeld die wordt gebruikt in al haar communicatie naar buiten?				Standaard
42. Is er een *intern* communicatieplan opgesteld?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**6**	**9**	**2**	**17**

Financieel beheer	Start	Standaard	Plus	Niveau
43. Wordt er elk jaar een begroting vastgesteld?				Start
44. Wordt daarin een begroting per activiteit vastgesteld?				Standaard
45. Wordt er elk jaar een jaarrekening vastgesteld?				Start
46. Bevat de jaarrekening een overzicht van de bestede uren?				Start
47. Wordt daarin de uitgaven per activiteit opgenomen?				Standaard
48. Vindt er elk jaar een accountantscontrole plaats?				Standaard
49. Is er over het vorige jaar een accountantsverklaring afgegeven?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**3**	**3**	**1**	**7**

Verslaglegging	Start	Standaard	Plus	Niveau
50. Wordt er een jaarverslag opgesteld?				Start
51. Wordt hierin ingegaan op de beleidsdoelen?				Start
52. Wordt hierin ingegaan op de beoogde resultaten?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**2**	**1**	**0**	**3**

Uitvoering	Start	Standaard	Plus	Niveau
53. Kennen de medewerkers de visie, missie en het beleid?				Start
54. Kennen de medewerkers hun functieomschrijving?				Start
55. Wordt er structureel werkoverleg gevoerd?				Start
56. Wordt er tijd geschreven?				Start
57. Wordt er tijd geschreven op alle activiteiten?				Standaard
58. Wordt alleen op activiteiten voor projecten tijd geschreven?				Start
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**5**	**1**	**0**	**6**

Evaluatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
59. Wordt er regelmatig klant-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd?				Standaard
60. Wordt er klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd op specifieke producten/ activiteiten?				Standaard
61. Wordt er klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd op het functioneren van de gehele organisatie?				Plus
62. Worden de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek gebruikt bij herzieningen van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
63. Wordt er medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd?				Plus
64. Worden de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek gebruikt bij herzieningen van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
65. Is er een klachtenprocedure?				Standaard
66. Wordt de inhoud van de klachten vastgelegd?				Standaard
67. Wordt een analyse van de klachten gebruikt bij herziening van het beleid, de planning en de programmering?				Plus
68. Worden er elk jaar beoordelingsgesprekken gevoerd met medewerkers?				Start
69. Worden er tenminste elk jaar functioneringsgesprekken gevoerd met medewerkers?				Standaard

70. Worden de functionerings-/beoordelingsgesprekken vastgelegd?				Standaard
71. Worden de afspraken gemaakt in functionerings-/beoordelingsgesprekken structureel geëvalueerd in de volgende functioneringsgesprekken?				Standaard
72. Worden er exitgesprekken gevoerd?				Standaard
73. Is er een medezeggenschaps structuur vastgesteld?				Standaard
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**1**	**9**	**5**	**15**

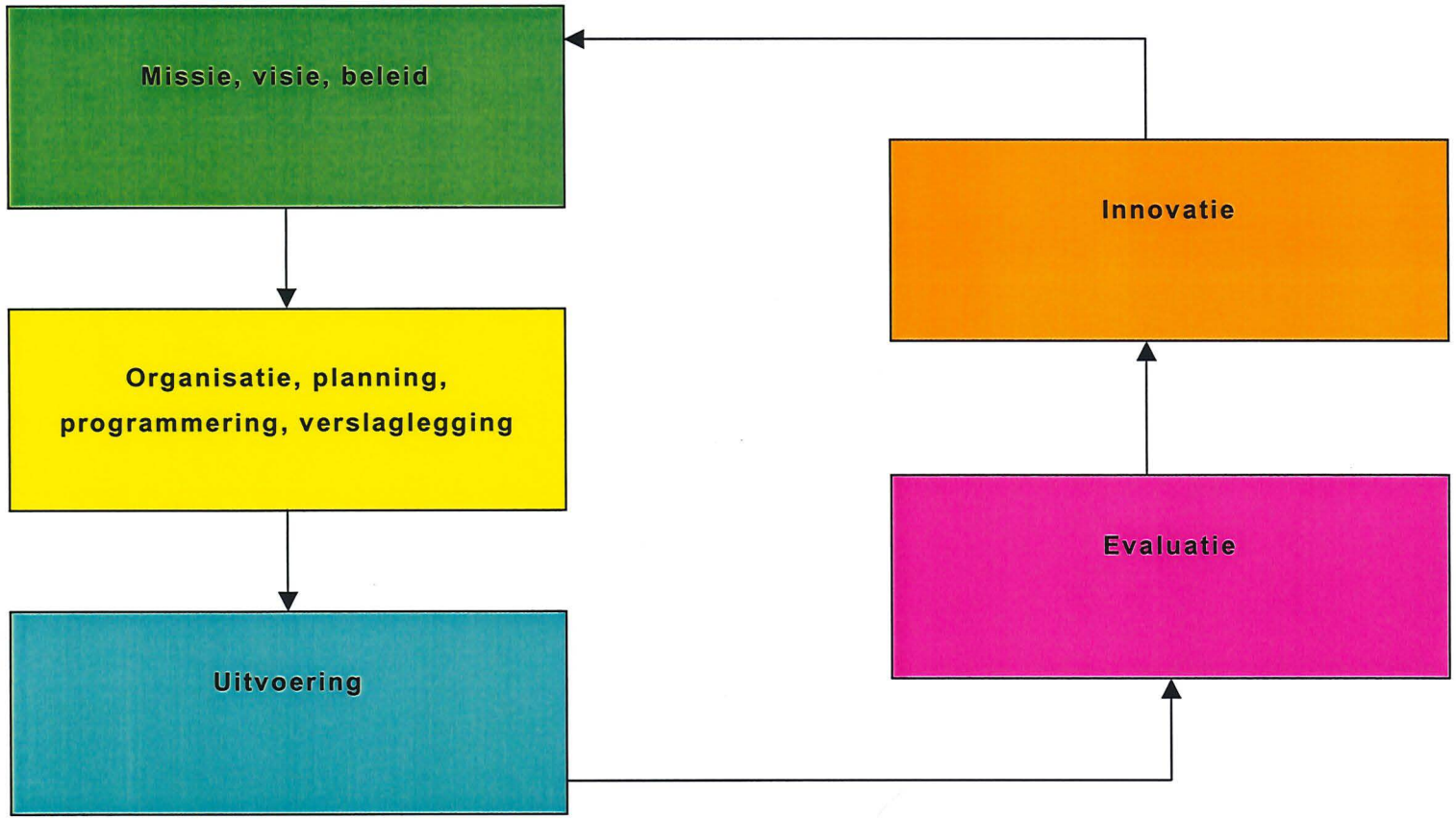
Innovatie	Start	Standaard	Plus	Niveau
74. Worden er nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten ontwikkeld?				Standaard
75. Wordt het doel van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten altijd getoetst aan de beleidsdoelstellingen?				Standaard
76. Is in de jaarbegroting geld gereserveerd voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
77. Wordt het doel van de nieuwe activiteiten, diensten of producten altijd vastgelegd?				Standaard
78. Wordt altijd vastgelegd op welke wijze de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten aansluiten bij de beoogde beleidsdoelen?				Standaard
79. Wordt altijd een tijdsplanning vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
80. Wordt altijd een begroting in uren vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Standaard
81. Wordt altijd een begroting in geld vastgesteld voor de ontwikkeling van de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten?				Plus
82. Wordt altijd vastgesteld hoe de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten passen in het bestaande aanbod?				Plus
83. Wordt altijd vastgesteld hoe de nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten geëvalueerd gaat worden?				Plus

84. Worden alle nieuwe activiteiten, projecten, diensten of producten geëvalueerd op gestelde doelen?				Plus
85. Zijn er kwaliteitscriteria geformuleerd waaraan nieuwe producten en diensten moeten voldoen?				Plus
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**0**	**7**	**5**	**12**

Overzicht van de totaal scores

	Start	Standaard	Plus	Totaal
Missie, visie en beleid	4	1	2	7
De organisatie	7	5	6	**18**
Planning en programmering	6	9	2	**17**
Financieel beheer	3	3	1	**7**
Verslaglegging	2	1	0	**3**
Uitvoering	5	1	0	**6**
Evaluatie	1	9	5	**15**
Innovatie	0	7	5	**12**
Totaal aantal behaalde punten				
Totaal mogelijke score	**28**	**36**	**21**	**85**

Bijlage 2: werkblad voor analyse



Element van de beleidscyclus	Niveaus					
	Start		**Standaard**		**Plus**	
Missie, visie, beleid						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:
De organisatie						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:

Bijlage 2: Werkblad voor analyse

Element van de beleidscyclus	Niveaus					
	Start		**Standaard**		**Plus**	
Planning en programmering						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:
Financieel beheer						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:
Verslaglegging						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:

Bijlage 2: Werkblad voor analyse

Element van de beleidscyclus	Niveaus					
	Start		Standaard		Plus	
Uitvoering						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:
Evaluatie						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:
Innovatie						
Punten	score:	totaal:	score:	totaal:	score:	totaal:

Bijlage 2: Werkblad voor analyse

Handleiding bij het werkblad

Het werkblad is bedoeld als ondersteuning bij het vaststellen van de verbeteringen die in de organisatie kunnen worden doorgevoerd om de totale kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Door gebruik van het werkblad ontstaat een overzicht van verbeterpunten. Hieronder volgen de stappen waarlangs het werkblad moet worden gebruikt:

Stap 1: Vul het kwaliteitbeoordelingsinstrument in zoals van te voren is bepaald;
Stap 2: Tel de behaalde punten op per niveau; eerste per onderdeel, vervolgens voor de gehele lijst;
Stap 3: Plaats de punten in de tabel hierboven;
Stap 4: Noteer in steekwoorden de verbeterpunten in de tabel hierboven;
Stap 5: Markeer de cellen waar het grootste verschil tussen de score en het totaal aantal te behalen punten het grootst is;
Stap 6: Orden binnen elke kolom de cellen met de grootste puntverschil volgens de volgende prioritering:

element in de beleidscyclus	**niveaus**		
	start	*standaard*	*plus*
beleid	1*	5	10
organisatie, programma en planning	2	6	11
uitvoering	3	7	
evaluatie	4	8	12
innovatie		9	13

*)rangorde-nummer: verbeterpunten in 1 hebben de hoogste prioriteit, verbeterpunten in 13 hebben de laagste prioriteit.

Maak vervolgens binnen elke kolom, een nieuwe rangordening voor de cellen met een minder groot verschil tussen de score en het totaal aantal te behalen punten, etc.

Stap 7: Maak per cel een rangorde van de verbeterpunten.

Deze ordening kan het uitgangspunt vormen voor de fasering van een verbetertraject. De verbeteringen nodig op het *startniveau* gaan in principe voor op die op het standaardniveau; de verbeteringen nodig op het standaardniveau gaan in principe voor op die op het plusniveau. Begin met de cel met de hoogste prioriteit, het hoogste verschil tussen score en totaal aantal te behalen punten.

NB: Overigens gaat het hier om een algemene regel die niet voetstoots moet worden overgenomen. Het is belangrijk dat de prioritering van verbeteringen wordt toegespitst op de behoeften van de eigen organisatie. Deze specifieke behoeften kunnen een andere prioritering van verbeteringen nodig maken. Een zorgvuldige afweging van die prioritering is daarom altijd belangrijk.

Bijlage 3: de woordenlijst

Deze woordenlijst bevat een toelichting op woorden die worden gebruikt in het instrument.

Missie, visie, beleid

Beleid	Beleid = doel + middelen + tijd Is een plan om een gewenste toekomstige situatie te bewerkstelligen (= beleidsdoel) door een weloverwogen en planmatige reeks (= tijd) van handelingen (= middelen) uit te voeren.
Visie	In de visie wordt een kort, steekhoudend inzicht geboden hoe de organisatie aankijkt tegen haar omgeving, haar markt voor zover dat relevant is voor haar activiteiten. Bijvoorbeeld: wanneer mensen in de steden zich meer bewust zouden zijn van de natuur om zich heen, zouden zij zorgvuldiger omgaan met de natuur.
Missie	Een missie definieert de bestaansreden van een organisatie. Vaak staan in de missie het algemene doel van de organisatie en de (gewenste) sterke kanten van de organisatie: Bijvoorbeeld : burgers bewust maken van de natuur in hun directe omgeving door het aanbieden van activiteiten die aansluiten bij hun leefwereld. Onze organisatie heeft als doel dit bewustzijn te verhogen.

verdeeld over deze doelen.

De organisatie

Intern uurtarief	Dit is het tarief dat binnen de organisatie wordt gehanteerd. Vaak gaat het hier om de kostprijs per uur.
Normen voor productiviteit	Aan de productie van een medewerker kunnen normen worden gesteld. Het kan gaan om het aantal scholen die moeten zijn benaderd, het aantal nieuwe afnemers die per tijdseenheid moeten zijn verworven, het aantal lesbrieven die per tijdseenheid moeten zijn gemaakt of moeten zijn herzien, etc.
Opleidingsplan	In een opleidingsplan staat per medewerker vastgelegd welke competenties moeten worden verworven of versterkt bijvoorbeeld ten opzichte van een gewenste organisatie ontwikkeling. Vervolgens staat daarin ook welk type opleidingen dan noodzakelijk zouden zijn en is daarbij een budget vastgesteld. Het opleidingsplan ondersteunt een planmatige, op de beleidsdoelen gerichte besteding van het opleidingsbudget van de organisatie.
Relatieregistratie	Een systeem waarin gegevens over de relatie worden vastgelegd zodat anderen binnen de organisatie kennis kunnen nemen van die gegevens.
Relatiebeheer	Een systeem waarin gegevens over een relatie worden vastgelegd dat systematisch wordt geactualiseerd. Er is sprake van systematisch relatiebeheer door de

Procedure voor passief relatiebeheer	Er is sprake van een procedure voor passief relatiebeheer wanneer is vastgesteld wat wordt vastgelegd van relaties die contact hebben met de organisatie en hoe dit wordt vastgelegd.
Actief relatiebeheer	Er is sprake van actief relatiebeheer wanneer de organisatie zelf actie onderneemt om haar relaties te onderhouden bijvoorbeeld door het mailen van een nieuwsbrief naar alle bestaande relaties of zelf contact opneemt met relaties waarmee al enige tijd geen contact is geweest.
Procedure voor actief relatiebeheer	Er is sprake van een procedure voor actief relatiebeheer wanneer is vastgelegd wanneer relaties worden benaderd, hoe dit gebeurt, wat hierover wordt vastgelegd en hoe één en ander wordt vastgelegd.
Planning en programmering	
Communicatieplan	In een communicatieplan wordt vastgelegd: • het doel van communicatie; • de doelgroepen van communicatie; • de boodschap die moet worden overgebracht; • de middelen/activiteiten waarmee wordt gecommuniceerd; • een tijdsplanning van communicatie; • een budget voor de uitvoering van het communicatieplan;

de tevredenheid van klanten op zo'n manier wordt verzameld en vastgelegd dat deze informatie onderling vergelijkbaar is zodat conclusies kunnen worden getrokken over de klanttevredenheid in het algemeen. Overigens kan dit ook door in elk evaluatiegesprek een aantal vaste vragen aan de orde te stellen en de antwoorden op deze vragen in een overzicht te zetten.

Medewerkers-tevredenheidsonderzoek

Onder medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt hier verstaan het structureel en systematisch verzamelen van informatie over de tevredenheid van medewerkers over het werk, de leidinggevende(n), het personeelsbeleid en andere aspecten van de organisatie. Er is sprake van structureel en systematisch medewerkerstevredenheidsonderzoek wanneer de informatie over de tevredenheid van medewerkers op zo'n manier wordt verzameld en vastgelegd dat deze informatie onderling vergelijkbaar is zodat conclusies kunnen worden getrokken over de tevredenheid van medewerkers in het algemeen. Overigens kan dit ook door in elk functioneringsgesprek een aantal vaste vragen aan de orde te stellen en de antwoorden op deze vragen in een overzicht te zetten. Maar het verdient de voorkeur deze informatie niet via de leidinggevende te verzamelen. Immers, het functioneren van een leidinggevende is één van de meest bepalende factoren van de tevredenheid van medewerkers.

medewerkers als management kunnen zich hierop beroepen. Deze formalisering van medezeggenschap is met name in situaties van conflict nuttig.

Bijlage 4: Proces van totstandkoming van het instrument

Het instrument is in de volgende fases tot stand gekomen:

- Fase 1: samenstellen en startbijeenkomst van de projectgroep;
- Fase 2: inventarisatie en analyse van de NME-sector;
- Fase 3: vaststelling van kwaliteitscriteria;
- Fase 4: opstellen beoordelingsinstrument;
- Fase 5: vormgeving en vragenlijst;
- Fase 6: voorbereiden en uitvoeren pilots;
- Fase 7: aanpassing van het instrument;
- Fase 8: opstellen van de handleiding;
- Fase 9: rapport en overdracht;
- Fase 10: evaluatie.

De sector is intensief betrokken in de ontwikkeling van het instrument.

Tijdens de voorbereiding is een begeleidende projectgroep geformeerd die gedurende het hele project een belangrijke rol heeft gespeeld bij het vaststellen van de kwaliteitscriteria in de beoordelingssystematiek en de totstandkoming van het uiteindelijke instrument.

In fase 2 zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van verschillende organisaties in de NME-sector over hun eisen en wensen over het instrument. Tevens zijn verschillende voorbereidende gesprekken met vertegenwoordigers van de pilotorganisaties gehouden waarin zij hun wensen kenbaar hebben gemaakt.

Vervolgens is het concept-instrument in zes pilotorganisaties in de NME sector getest op de bruikbaarheid en de haalbaarheid van het instrument. Aanpassingen in het instrument zijn in nauw overleg met hen ingevoerd.

In het definitieve instrument en de handleiding zijn de bevindingen van de pilotorganisaties en de adviezen van de begeleidende projectgroep opgenomen.

Bijlage 5: Overzicht van leden van de begeleidende projectgroep

Bedrijf	Contactpersoon
Novio Consult	De heer H. Blanken
V.E.N.	De heer P. Duijsings
MAK Blokweer	Mevrouw J. de Wit De heer G. van Poelgeest
De Groene Poolster	De heer T. Grollé
Bureau van Loosdrecht	De heer M. van Loosdrecht
K+V organisatie adviesbureau bv	Mevrouw M. Poolman
K+V organisatie adviesbureau bv	De heer J. Kok

Bijlage 6: Overzicht van de pilotorganisaties

Bedrijf	Contactpersoon
Stichting Coördinatie Gooi en Vechtstreek	Mevrouw L. Haafkens
IVN Consulentschap Utrecht	De heer G. Sodderland
NMC Utrecht	Mevrouw C. Reijnhout De heer F. van Rossem
MEC Nijmegen	De heer F. van Santwijk
Gemeente Amstelveen	De heer J. Püttmann
Gemeente Breda	Mevrouw A. Lycklama