

2015

Onderzoeksrapport Jade Zorggroep



Jeroen de Boer

Jade zorggroep

6-7-2015

Onderzoeksrapport Jade Zorggroep

Colofon

Organisatie

Afstudeerorganisatie	Jade Zorggroep
Adres	De Eikenhorst 1 – 5
Postcode	7985 NP
Plaats	Geeuwenbrug
Begeleider	Geert Sibma
Telefoonnummer	06 11 71 92 71
E-mail	sibma@jadezorggroep.nl

School

School	Stenden hogeschool
Adres	Van Schaikweg 94
Postcode	7801 CB
Plaats	Emmen
Lector	Jos Zoer
E-mail	jos.zoer@stenden.com

Student

Student	Jeroen de Boer
Studentnummer	220906
Adres	Nadirlaan 37
Postcode	7904 GJ
Plaats	Hoogeveen
Telefoonnummer	06 18 13 78 27
E-mail	jeroen.de.boer@student.stenden.com

Datum	06-07-2015
-------	------------

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Onderzoeksrapport Jade Zorggroep'. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Jade zorggroep in Geeuwenbrug. Dit onderzoek is gedaan in het kader van mijn afstuderen van de opleiding bedrijfseconomie aan de Stenden Hogeschool in Emmen.

De opdracht was uitdagend en leerzaam. Voor ik aan deze opdracht begon was ik niet bekend met het INK model. Ook had ik nog nooit een jaarplan ingezien. Juist dit was voor mij de reden om deze opdracht aan te nemen. Bij het uitvoeren van het onderzoek waren de grootste obstakels voor mij de aanlevertijd van informatie en de interpretatie van het INK model. Voor de interpretatie van het INK model kon ik terugvallen op Ruud Stassen (directeur INK). Via deze weg wil ik Ruud Stassen dan ook bedanken voor het vrijmaken van tijd de het geven van feedback.

Via deze weg wil ik Elske de Boer (mijn vrouw) bedanken voor haar steun in de afgelopen vier jaren en ook tijdens het afstuderen. Ze is altijd bereid geweest om mij te helpen bij mijn spelling en ze heeft me altijd de tijd gegeven om te kunnen studeren.

Daarnaast wil ik Jade en dan in het bijzonder Geert Sibma en Sanne van Zaal bedanken voor het vertrouwen en het gunnen van de opdracht. Ook wil ik het hele MT bedanken voor hun vertrouwen en het vrijmaken van tijd om mij van informatie te voorzien middels gesprekken, e-mails en vergaderingen.

Ook wil ik via deze weg Jos Zoer als begeleidend docent bedanken voor de tijd en feedback die ik heb ontvangen tijdens het afstuderen.

Tot slot nog een woord van dank richting Bertus Schokker, omdat ik dankzij zijn inmenging kennis heb gemaakt met Jade en daarmee de mogelijkheid heb gekregen om dit onderzoek uit te voeren.

Jeroen de Boer

Geeuwenbrug,

juni 2015

Samenvatting

Jade heeft haar primaire werkzaamheden ondergebracht bij twee sectoren. Om de samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie concreet te beschrijven heeft het management team besloten een jaarplan op te stellen aan de hand van het INK model.

In dit rapport staat de volgende probleemstelling centraal: **Op welke wijze kan voor Jade een jaarplan worden opgesteld betreffende de sectoren Onderwijs en Opvang volgens de methodiek van het INK model, welke transparant is en waarin een duidelijke samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie als geheel beschreven is?**

Om de samenhang tussen de sectoren en daarmee de processen helder te maken dient eerst vanuit het management team één duidelijk richting bepaald te worden. Daarbij dienen de acties en gewenste resultaten voldoende concreet en inzichtelijk te zijn om te waarborgen dat de jaarplannen voldoende transparant zijn.

In de huidige situatie ontbreekt het aan samenhang binnen de jaarplannen en ook binnen de organisatie als geheel. Door een concrete beschrijving en onderlinge afstemming tussen opvang, opvoeding en onderwijs (de drie O's) wordt de samenhang van de organisatie concreet.

Door het INK model als basis van het jaarplan te gebruiken wordt gestructureerd elk aspect in de organisatie belicht. Het belangrijkste doel van het INK model is het constante streven naar verbetering. Om met behulp van het INK model tot verbeteringen in de organisatie te komen, is het van belang dat de samenhang tussen de verschillende aandachtgebieden duidelijk is.

Omdat het jaarplan opgesteld dient te worden volgens de methodiek van het INK is het beoordelen van de organisatie ook gedaan volgens de INK methodiek. De stappen zijn: verkennen, extern oriënteren, positie bepalen, ambitie bepalen en implementeren.

Jade is een dynamische organisatie die goed is in het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Met het oog op de toekomst is de grootste bedreiging voor Jade de onzekerheid vanuit de opdrachtgevers. Hierbij heeft Jade de kans om zich met de drie O's te profileren en daarmee een unieke plaats in te nemen.

Door de verbinding te leggen tussen de externe ontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de organisatie wordt inzichtelijk waar strategisch gezien de knelpunten zitten en in het verlengde daarvan wat realistisch is qua ambities en wat niet. De grootste knelpunten van Jade zijn: onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen, geen concrete missie en visie, geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan.

De Ambities van Jade zijn: het verbinden van de drie O's om te komen tot een maximaal integraal aanbod, cliënten zo goed mogelijk helpen in hun ontwikkeling, uitbreiden als organisatie en integraal management.

Het sturen op het behalen van resultaten gebeurt door per organisatiegebied acties te ondernemen. Ditzelfde geldt ook voor het bereiken van ambities. Ambities dienen te worden nagestreefd vanuit de organisatiegebieden en arbeidsprocessen.

Vanuit de ingerichte processen dient beoordeeld te worden waar de kritieke punten in deze processen zitten. Deze punten dienen meetbaar te zijn, zodat hierop ook effectief kan worden gestuurd en bijgestuurd. Het meetbaar maken van prestaties dient te worden gedaan door kritische prestatie-indicatoren te formuleren.

Naast het INK managementsysteem werkt Jade ook met het HKZ kwaliteitssysteem en een planning en control cyclus. Door de verschillende cycli in elkaar te integreren kunnen alle acties die ondernomen dienen te worden in het jaarplan worden opgenomen. Daarbij wordt door de combinatie van het INK model en het HKZ systeem dieper ingegaan op verbeteringen met het oog op kwaliteit.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inleiding.....	7
1. Onderzoekopzet.....	9
1.1 Aanleiding van het onderzoek.....	9
1.2 Doelstelling.....	9
1.3 Werkwijze.....	9
2. Samenhang.....	11
2.1 Huidige situatie.....	11
2.2 Het belang van samenhang	11
2.3 Opvang, Opvoeding en Onderwijs.....	12
2.4 Strategisch niveau	12
2.5 Het bereiken van samenhang.....	13
3. INK managementmodel als basis van het jaarplan	14
3.1 Doel en samenhang van het INK model	14
3.2 Vijf stappen.....	15
3.2.1 Verkennen	15
3.2.2 Extern oriënteren	16
3.2.3 Positie bepalen	17
3.2.4 Ambitie bepalen	24
3.2.5 Implementeren.....	30
3.3 Sturen op resultaten.....	34
3.4 De bijdrage van het INK model aan het jaarplan	35
4. Transparante en meetbare prestaties.....	37
4.1 Prestaties meten	37
4.2 Bedrijfsvoering	38
4.3 Prestaties meetbaar maken	38
4.4 Prestaties rapporteren	39
4.5 Transparant en meetbaar maken.....	39
5. conclusie	41
6. Aanbevelingen.....	45
Bijlagen	47
1. Bibliografie.....	47
2. Interviews met MT leden	49
2.1 Vragenlijst stap één, Verkennen	49
2.2 Vragenlijst stap twee, Extern oriënteren	50
2.3 Vragen Stap drie, positie bepalen	51
3. Onderzoeksplan.....	59

Inleiding

Het management team van Jade heeft besloten een jaarplan op te stellen aan de hand van het INK model, om de samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie concreet te beschrijven. Hierbij had het managementteam de wens om de werkzaamheden rond het opstellen van het jaarplan bij één persoon onder te brengen. Doordat de leden van het managementteam te weinig tijd hebben, is het besluit genomen om de opdracht uit te besteden aan de auteur van dit rapport, een vierdejaars student bedrijfseconomie, in de vorm van een afstudeeropdracht.

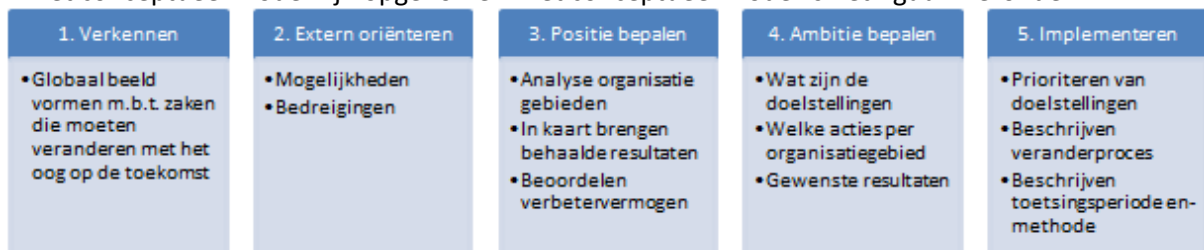
De doelstelling van dit onderzoek is: Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, opvang en onderwijs duidelijk beschreven staat.

Bij dit onderzoek is de probleemstelling: **Op welke wijze kan voor Jade een jaarplan worden opgesteld betreffende de sectoren Onderwijs en Opvang volgens de methodiek van het INK model, welke transparant is en waarin een duidelijke samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie als geheel beschreven is?**

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn drie deelvragen opgesteld:

1. Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht?
2. Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan?
3. Op welke wijze kunnen de prestaties van Jade transparant en meetbaar worden gemaakt?

Voor het verzamelen en structureel verwerken van de informatie zijn de stappen gevolgd zoals deze in het conceptueel model zijn opgenomen. Het conceptueel model is het figuur hieronder.



In het eerste hoofdstuk is beschreven wat de aanleiding van het onderzoek is en wat de doel- en probleemstelling is. Daarnaast zijn het conceptueel model, de deelvragen en de werkwijze in dit hoofdstuk beschreven.

Het tweede hoofdstuk geeft een antwoord op de eerste deelvraag: Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht? In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de uitgangspositie van Jade is met betrekking tot de samenhang tussen de processen van Opvang, Opvoeding en Onderwijs en op welke wijze deze samenhang kan worden versterkt.

Het derde hoofdstuk geeft antwoord op de tweede deelvraag: Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan? Daarbij wordt in dit hoofdstuk in gegaan op de verschillende aspecten van het INK model en wat deze inhouden voor Jade. Dit omdat het managementteam van Jade er voor gekozen heeft om het INK model toe te passen bij het opstellen van het jaarplan.

Het vierde hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: Op welke wijze kunnen de prestaties van Jade transparant en meetbaar worden gemaakt? In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze prestaties van de organisatie gemeten en beoordeeld kunnen worden. Daarbij wordt in dit hoofdstuk ook weergegeven wat gemeten wordt en wat gemeten dient te worden.

In het vijfde hoofdstuk zijn de conclusies op de hoofd- en deelvragen beschreven en zijn aanbevelingen gedaan.

De bibliografie is in de bijlage opgenomen samen met het plan van aanpak en de interviews en andere methoden van informatie verzamelen binnen de organisatie.

De uitvoering en verwerking van de stappen 1 tot en met 5, volgens het conceptueel model, zijn in een apart document opgeleverd. Het strategisch meerjarenplan dat is samengesteld vanuit deze vijf stappen is in een apart document opgeleverd aan Jade.

1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk is uiteen gezet hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Daarbij begint dit hoofdstuk met de aanleiding van het onderzoek om op deze manier meer inzicht te verschaffen in de motieven van de opdrachtgever om dit onderzoek door een afstudeerstudent te laten uitvoeren.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Jade heeft haar werkzaamheden rond opvang, opvoeding en onderwijs opgedeeld in twee sectoren. De sector Opvang is verantwoordelijk voor de opvang en opvoeding en de sector Onderwijs is verantwoordelijk voor het onderwijs.

Voor het concreet beschrijven van doelstellingen maakt Jade gebruik van jaarplannen. Deze verschaffen voldoende inzicht in de doelstellingen van de sectoren, maar bieden onvoldoende inzicht in de samenhang tussen de sectoren en de organisatie als geheel. Om de samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie concreet te beschrijven is er door het management team voor gekozen de jaarplannen op te stellen aan de hand van het INK model.

Voor het management is het besluit om een afstudeeropdracht te maken van het opstellen van een jaarplan aan de hand van het INK model voortgekomen uit de wens om de werkzaamheden rond het opstellen van het jaarplan volgens de methodiek van het INK, bij één persoon onder te brengen. Daarbij ontbreekt het de leden van het managementteam aan tijd om dit zelf op te pakken. Hierom is gekozen voor het uitbesteden van de opdracht in de vorm van een afstudeeropdracht.

Het onderzoek is gericht en op het opstellen van een jaarplan volgens de methodiek van het INK model voor de jaren 2015 en 2016. Het betreft een jaarplan voor de Jade zorggroep op strategisch niveau. De achterliggende reden hiervan is dat de samenhang van de organisatie en bepaling van de strategie op deze wijze meer concreet wordt.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is: Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, opvang en onderwijs duidelijk beschreven staat.

1.3 Werkwijze

Het conceptueel model geeft de stappen weer die in het onderzoek genomen zijn. De stappen zijn gebaseerd op de werkwijze van het INK. Omdat het INK model als basis is gebruikt voor het opstellen van het jaarplan is de keuze voor het doorlopen van deze stappen een logisch gevolg.

1. Verkennen	2. Extern oriënteren	3. Positie bepalen	4. Ambitie bepalen	5. Implementeren
• Globaal beeld vormen m.b.t. zaken die moeten veranderen met het oog op de toekomst	• Mogelijkheden • Bedreigingen	• Analyse organisatie gebieden • In kaart brengen behaalde resultaten • Beoordelen verbetervermogen	• Wat zijn de doelstellingen • Welke acties per organisatiegebied • Gewenste resultaten	• Prioriteren van doelstellingen • Beschrijven veranderproces • Beschrijven toetsingsperiode en-methode

Het verkennen heeft als doel een algemeen beeld te kunnen vormen van de organisatie. Het managementteam zal kritisch moeten beoordelen hoe de organisatie functioneert, waar zij staat en hoe er tegen haar wordt aangekeken door klanten en de maatschappij. Daarbij is ook in beeld gebracht wat de ambities van het managementteam zijn. De informatie voor deze stap is verkregen door de verschillende MT leden te interviewen.

Het extern oriënteren dient om te onderzoeken wat de externe ontwikkelingen zijn voor de aankomende jaren. Hierbij dienen de kansen en bedreigingen in kaart gebracht te worden. Ook dient

per resultaatgebied bepaald te worden wat de doelgroepen en de bijbehorende succesfactoren zijn. De informatie voor deze stap is verkregen door een interview te houden met de sectormanagers van de sectoren Opvang en Onderwijs.

Het positie bepalen is om te bepalen waar de organisatie nu staat. Het doel van deze stap is om in kaart te brengen wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn en waarin de organisatie kan verbeteren? Bij deze stap worden niet alleen de organisatiegebieden belicht, maar zal ook het huidige presteren van de organisatie in kaart worden gebracht, samen met het vermogen om te verbeteren. Om deze stap systematisch uit te voeren wordt gebruik gemaakt van het Excel bestand zoals deze is opgezet door het INK. De doelgroepen en succesbepalende factoren worden bij het extern oriënteren in kaart gebracht en vervolgens door de student per resultaatgebied in het Excel bestand ingevuld.

Aan de hand van de eerste drie stappen in het onderzoek dient geanalyseerd te worden waar de knelpunten van de organisatie zitten en daarmee waar de focus dient te liggen om deze knelpunten het meest effectief aan te pakken. De belangrijkste knelpunten worden bepaald door de kansen en bedreigingen naast de sterke en zwakke punten van de organisatie te zetten. Het doel van de analyse is om de mogelijkheden zo effectief mogelijk te benutten door daarmee in te spelen op zwaktes van de organisatie.

In navolging van deze analyse zijn de ambities beoordeeld op haalbaarheid en is in kaart gebracht welke acties plaats dienen te vinden om de ambities te bereiken. In de ambitiebepaling zijn de ambities concreet geformuleerd, zijn de belangrijkste knelpunten benoemd en is kort beschreven welke acties uitgevoerd dienen te worden. Daarmee is de basis voor de vijfde stap gelegd en van hieruit is per organisatiegebied concreet beschreven wat er dient te gebeuren om de ambities en doelstellingen te realiseren.

De resultaten van de vijf stappen dienen als basis voor het managementdocument 2015. Dit is een plan op strategisch niveau dat gebruikt kan worden als paraplu voor de organisatie en van waaruit de sectorjaarplannen invulling kunnen krijgen. Zo is de samenhang van de organisatie en haar processen gewaarborgd.

2. Samenhang

Jade heeft het concept van de drie O's ontwikkeld. De drie O's staan voor Opvang, Opvoeding en Onderwijs. De werkzaamheden die bij dit concept horen, zijn ondergebracht bij twee sectoren. De sector Opvang gaat over de opvang en het opvoeden en de sector Onderwijs gaat over de scholing van de doelgroep.

De leidraad van dit hoofdstuk is de deelvraag: Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht? In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de uitgangspositie van Jade is met betrekking tot de samenhang tussen de processen van Opvang, Opvoeding en Onderwijs en op welke wijze deze samenhang kan worden versterkt.

2.1 Huidige situatie

In de huidige situatie ontbreekt het aan samenhang binnen de jaarplannen en ook binnen de organisatie als geheel. Doordat de sectoren onafhankelijk van elkaar worden aangestuurd vanuit twee verschillende regimes, en de activiteiten rond de primaire processen daarop zijn ingericht, is hierin geen sprake van samenhang.

Uit de positiebepaling komt naar voren dat de samenhang binnen de organisatie voor veel medewerkers niet zichtbaar is en ook niet zichtbaar naar voren komt in de besluiten die genomen worden. Samenhang begint bij het helder formuleren van een missie en visie. Dit is de basis voor het uitzetten van de strategie en daarmee de richting en inhoud van de doelstellingen (Have, Have, & Bour, 1998). Daarbij kan samenhang worden gecreëerd in de processen en daarmee in de organisatie door de drie O's aan elkaar te verbinden.

Voor het bepalen van de strategie zijn de missie en visie van belang. Op basis van de visie kan een gerichte koers worden uitgezet (Houtgraaf & Bekkers, 2011). De missie van de organisatie geeft weer waarom de organisatie bestaat. Het probleem voor Jade is dat er geen concrete missie en visie zijn geformuleerd, waardoor besluiten en de strategievorming geen aantoonbare samenhang hebben met de missie en visie en daarmee het doel dat het managementteam voor ogen heeft. Een duidelijke richting is een voorwaarde voor het effectief functioneren van de organisatie (Have, Have, & Bour, 1998). Wel heeft Jade een aantal kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden zijn:
Hoger doel: Jade blijft zich sterk maken voor een veilige omgeving waar je jezelf kan zijn. Wij zijn gericht op een toekomstperspectief waarin de eigen mogelijkheden en talenten centraal staan. Dat is onze zorg.

Kernwaarden: Maatschappelijk betrokken vanuit respect en plezier. Gericht op oplossingen en innovatie.

Kernkwaliteiten: Uniek in kleinschaligheid en diversiteit. Moed om verder te kijken.

Gewaagd doel: Alle expertise voor onze doelgroepen onder een dak (in een multidisciplinair team). Jade heeft landelijke naamsbekendheid en is 'top employee'.

2.2 Het belang van samenhang

Ondanks het feit dat het management geen invloed heeft op het resultaat kan het management wel de route voor het bereiken van een goed resultaat uitzetten (Lammers, 2012). Door het creëren van samenhang in de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs kan een eenduidige richting worden bepaald waarbij de organisatie eenduidig de doelstelling nastreeft.

Met samenhang wordt het onderlinge verband bedoeld. Het gaat hierbij om het verband tussen de verschillende processen, de sectoren en de groep als geheel bedoeld. De samenhang in de processen komt voort uit reden van bestaan van Jade. Jade bestaat om ontheemden een veilige plek bieden

waar zij zich kunnen ontwikkelen tot een weerbaar en evenwichtig persoon, zodat zij zelfstandig kunnen participeren in de samenleving.

Door de samenhang in het concept van de drie O's komt de cliënt centraal te staan. Jade is opgericht om alleenstaande minderjarige vreemdelingen een veilige plek te bieden en te ondersteunen in hun ontwikkelingen. De drie O's dragen daar aan bij. De drie O's zijn ontwikkeld voor de doelgroep van Jade en laten in die zin de samenhang tussen de processen, sectoren en de organisatie zien.

De samenhang tussen opvang, opvoeding en onderwijs is van belang om een betere onderlinge afstemming in de hand te werken. Het doel van deze onderlinge afstemming is om dubbel werk en 'witte vlekken' te voorkomen (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010). In deze context zijn witte vlekken zaken die niet gemeten worden en daarmee niet geanalyseerd worden, maar die wel van belang zijn in het proces.

2.3 Opvang, Opvoeding en Onderwijs

Jade heeft als ambitie: Het verbinden van de drie O's om te komen tot een maximaal integraal aanbod. De reden dat Jade streeft naar een maximaal integraal aanbod komt voort uit de gedachte dat Jade niet aan alle leerlingen/cliënten het totaal van opvang, opvoeding en onderwijs biedt. Wanneer kinderen vanuit een asielzoekerscentrum naar een school van Jade gaan betekent dit dat de kinderen bij hun ouders wonen. Hierom zal worden gezocht naar een maximaal integraal aanbod ondanks dat Jade alleen het onderwijs biedt. Hier zal de verbinding worden gelegd met de ouders om zo een zo goed mogelijke afstemming te kunnen bereiken. Het komt ook voor dat Jade jongeren opvangt die niet bij Jade naar school gaan. Hier wil Jade wel een zo goed mogelijke aansluiting vinden met onderwijsinstellingen.

De ambitie is om tot een maximaal integraal aanbod te komen. De drie O's zijn echter nog niet uitgewerkt tot een integraal aanbod. Om samenhang in de drie O's te concretiseren dient dit concept uitgewerkt te worden om zo tot een maximaal integraal aanbod te komen. Door het concept van de drie O's concreet uit te werken wordt op het grootste deel van de kansen en bedreigingen voor de organisatie ingespeeld. Vanuit het concept van de drie O's kunnen de processen worden beschreven en ingericht. Door de processen in te richten naar de drie O's kunnen de verschillende componenten goed op elkaar worden afgestemd waardoor de cliënt het meest optimaal kan worden geholpen.

Door dit concept concreet uit te werken wordt de samenhang van de organisatie duidelijk en kunnen processen worden uitgewerkt zodat daar KPI's (kritische prestatie-indicatoren) aan verbonden kunnen worden. Met KPI's wordt bedoeld het benodigde prestatieniveau van processen (Jans, Bast, & Nijland, 2012). Aan de hand van KPI's kan worden beoordeeld in hoeverre doelstellingen zijn behaald (Mastenbroek, Vergouw, & Visser, 2015) en in hoeverre de verschillende processen goed op elkaar zijn afgestemd.

Jade wil graag naamsbekendheid opbouwen. De drie O's kunnen hiervoor worden gebruikt. Jade kan zichzelf hiermee profileren als een onmisbare schakel voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen en daarmee ook voor opdrachtgevers, overheden en de maatschappij. Jade kan zichzelf met de drie O's profileren als de ideale partner om mee samen te werken in het belang van de alleenstaande minderjarige vreemdelingen.

2.4 Strategisch niveau

Om de samenhang tussen de sectoren en daarmee de processen helder te maken zal in de eerste plaats vanuit het management team één duidelijk richting bepaald moeten worden. Om dit te doen is het besluit genomen om een meerjarenplan op te stellen op strategisch niveau. Hierin wordt de richting bepaald voor de organisatie als geheel. In navolging van dit jaarplan kunnen de sectorjaarplannen worden opgesteld.

De leiding van de organisatie (het management team) is verantwoordelijk voor de strategie die gehanteerd wordt. Strategie is de manier waarop een organisatie de gewenste positie denkt te bereiken (Houtgraaf & Bekkers, 2011). Leiderschap is daarom de basis voor het bereiken van resultaten (Ahaus & Diepman, 2010).

Door eerst een strategisch meerjarenplan op te stellen wordt het management team gedwongen besluiten te nemen met betrekking tot hun visie voor de toekomst en de ambities die zij hebben voor de organisatie. Wanneer hier een eenduidige lijn in zit kan het management team in het verlengde van deze ambities de ambities en doelstellingen per sector bepalen, waardoor de sectoren in dezelfde richting worden aangestuurd en daarmee de organisatie in het geheel dezelfde doelen nastreeft.

2.5 Het bereiken van samenhang

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht? Om de samenhang tussen opvang, opvoeding en onderwijs naar voren te brengen dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Op strategisch niveau dient, vanuit een concreet geformuleerde missie en visie, of vanuit een uitgewerkt plan omtrent een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs, waarbij het integrale aanbod leidend is voor de besluiten die worden genomen door het managementteam, één heldere richting uitgezet te worden. Door dit te vertalen in een strategisch meerjarenplan wordt de samenhang in de organisatie duidelijk naar voren gebracht. Dit plan dient vervolgens als basis document voor de organisatie waarin de strategie en ambities zijn bepaald en in het verlengde daarvan voor de sectorjaarplannen, waardoor besluiten aantoonbaar gebaseerd zijn op de strategie en ambities van de organisatie.
2. Het concept van opvang, opvoeding en onderwijs dient te worden uitgewerkt in een aanbod waarbij de processen op elkaar zijn afgestemd. Dit dient gedaan te worden in navolging van het strategisch meerjarenplan. Voor het uitwerken van het concept dienen de procesbeschrijvingen per proces op elkaar afgestemd te worden om zo te komen tot een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs te komen.
3. Het opstellen van sectorjaarplannen dient te worden gedaan in navolging van het strategisch meerjarenplan, zodat het onderlinge verband tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie aantoonbaar is.

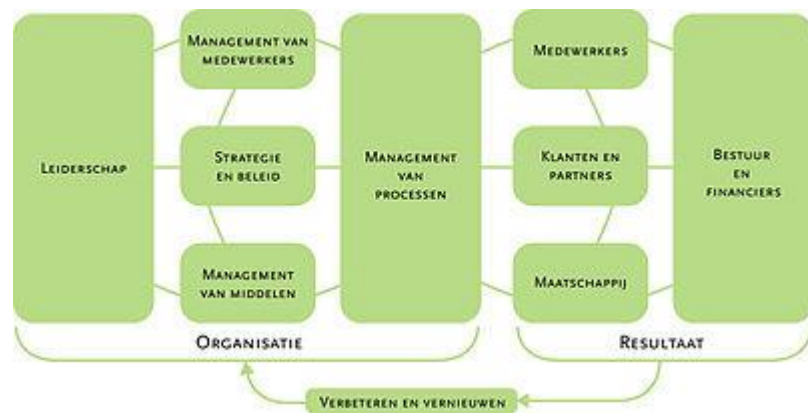
3. INK managementmodel als basis van het jaarplan

Jaarplannen worden gebruikt om de richting aan te geven waar de organisatie naar toe wil. In een jaarplan worden de doelstellingen van een organisatie weer gegeven. Daarnaast worden in een jaarplan ook actiepunten en een planning opgenomen (Grydon, 2014).

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste punten uit het onderzoek naar voren gebracht en wordt in het verlengde daarvan antwoord geven op de deelvraag: Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan?

Omdat organisaties in beweging zijn en moeten blijven, zullen managers constant bezig blijven met het sturen en bijsturen van de organisatie. Om dit te kunnen doen en ergens houvast aan te hebben is het voor managers veelal wenselijk om op een gestructureerde wijze te werk te kunnen gaan. Deze mogelijkheid bestaat onder andere door het toepassen van modellen. Modellen geven managers houvast en bieden kaders om doelen te stellen.

Het managementteam van Jade heeft er voor gekozen om het INK model toe te passen bij het opstellen van het jaarplan. Het INK model is in het figuur hiernaast weergegeven. Het voordeel van het toepassen van het INK model is dat een breed overzicht van de organisatie wordt verkregen. Het brengt structuur en systematiek aan



in de uit te voeren werkzaamheden. De organisatie wordt opgedeeld in vijf onderdelen welke per onderdeel op vier niveaus dienen te worden geanalyseerd. Ook worden de resultaten opgedeeld in vier gebieden zodat deze specifiek geanalyseerd kunnen worden. Uit deze analyse komen verbeterpunten naar voren waardoor organisatie breed een cyclus wordt gecreëerd welke zorgt voor verbeterpunten en verbeteringen.

Het gebruiken van het INK model heeft echter ook nadelen. De kans bestaat dat managers door het gebruik van het INK model niet scherp en creatief blijven en dingen automatisch gaan doen. Het gebruik van managementmodellen kan er voor zorgen dat managers zich gaan blindstaren op deze modellen waardoor de blik van managers vernauwen, vertroebelen of zelfs verblinden. Een ander gevaar is dat organisaties zich veilig wanen door het toepassing van managementmodellen, terwijl modellen op zich geen zekerheid zullen bieden (Roode, 2015).

Het grootste nadeel van managementmodellen is dat het toepassen van een managementmodel beperkt wordt door de kennis en inzichten van de gebruiker. De gebruiker bepaalt wat wel en niet in het model wordt ingevuld en daarmee bepaalt de gebruiker de standaard. Deze standaard wordt breder wanneer modellen door meerdere mensen worden geïnterpreteerd en daarmee meerdere mensen invloed hebben op de toepassing van het model. Ondanks de beperkingen die modellen hebben blijft de mens de grootste beperking in het toepassen van modellen.

3.1 Doel en samenhang van het INK model

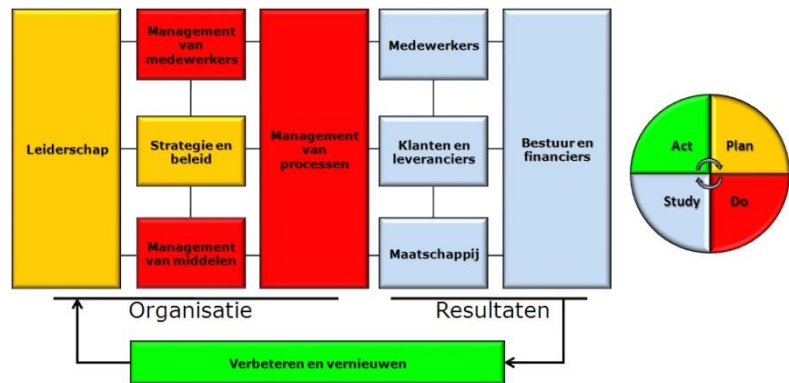
Het belangrijkste doel van het INK model is het constante streven naar verbetering. Door een organisatie te analyseren met behulp van het INK model kan een beeld worden verkregen van alle facetten van de organisatie. Het doel van het INK model is om een verbeteringscyclus te creëren.

Volgens het INK wordt de kern van de INK-filosofie gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken (INK, 2015).

Door het INK model als basis van het jaarplan te gebruiken wordt gestructureerd elk aspect in de organisatie belicht. Om met behulp van het INK model tot verbeteringen in de organisatie te komen, is het van belang dat de samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden duidelijk is. Vanuit het organisatiegebied leiderschap dienen de missie en visie helder gecommuniceerd te worden. Deze missie en visie geven de reden

van bestaan van de hele organisatie weer en hierop zijn de strategie, beleidvorming, activiteiten en processen gebaseerd. De strategie en het beleid worden bepaald in navolging van de missie en visie. Vanuit de strategie wordt bepaald op welke wijze de doelstellingen behaald dienen te worden. De organisatiegebieden

management van medewerkers, -middelen en -processen worden ingericht in navolging van de uitgezette strategie en beleid en zullen zo ingericht moeten zijn dat deze bijdragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen. De doelstellingen zijn bepaald door per resultaatgebied de doelgroepen met de daarbij behorende succesbepalende factoren te onderscheiden. Per doelstelling dient bepaald te worden wanneer deze bereikt dient te zijn en dus ook wanneer en hoe deze gemeten dient te worden. De resultaten van deze metingen kunnen worden geanalyseerd en vervolgens worden gebruikt om de organisatie op te sturen waardoor de organisatie als geheel steeds beter zal gaan presteren.



3.2 Vijf stappen

Omdat het jaarplan opgesteld dient te worden volgens de methodiek van het INK is het beoordelen van de organisatie ook gedaan volgens de INK methodiek. Deze methodiek bestaat uit vijf stappen. Deze vijf stappen zijn tevens de basis van het conceptueel model. De stappen zijn: verkennen, extern oriënteren, positie bepalen, ambitie bepalen en implementeren (Handleiding positie en ambitie bepalen, 2011). Door deze stappen te doorlopen is de uitgangspositie van Jade helder in kaart gebracht. Hierdoor kunnen concrete doelstellingen worden geformuleerd en kan gericht worden gestuurd op het bereiken van de gewenste resultaten.

3.2.1 Verkennen

Het doel van deze stap is om een algemeen beeld te kunnen vormen van de organisatie. De informatie in deze stap is verkregen middels interviews met de leden van het management team. In de verwerking komt naar voren waarom de organisatie bestaat en wat de algemene ambities zijn. De verwerking dient vervolgens in het jaarplan als basis voor het beschrijven van het 'DNA' van de organisatie.

Jade richt zich op de minderjarige vreemdelingen. Hierbij heeft Jade een aantal kernwaarden opgesteld, welke leidend zijn voor Jade als organisatie:

Hoger doel: Jade blijft zich sterk maken voor een veilige omgeving waar je jezelf kan zijn. Wij zijn gericht op een toekomstperspectief waarin de eigen mogelijkheden en talenten centraal staan. Dat is onze zorg.

Kernwaarden: Maatschappelijk betrokken vanuit respect en plezier. Gericht op oplossingen en innovatie.

Kernkwaliteiten: Uniek in kleinschaligheid en diversiteit. Moed om verder te kijken.

Gewaagd doel: Alle expertise voor onze doelgroepen onder een dak (in een multidisciplinair team). Jade heeft landelijke naamsbekendheid en is 'top employee'.

De ambities van Jade

Doordat Jade haar werkzaamheden heeft verdeeld in sectoren is het verband tussen besluiten die genomen worden en de doelen die de organisatie heeft niet altijd duidelijk. Hierom is een ambitie om de samenhang tussen de sectoren en de organisatie duidelijk in beeld te brengen.

Een andere ambitie van Jade is om duidelijkheid te krijgen voor de toekomst. Contracten met het COA lopen eind 2015 af. Dit heeft gevolgen voor de AMV en de BO. Wanneer er duidelijkheid is kunnen hiervoor ook doelstellingen geformuleerd worden.

Naamsbekendheid opbouwen is iets waar Jade al mee bezig is. De ambitie is dat Jade landelijke naamsbekendheid heeft. Het doel hierin is dat Jade zich kan blijven focussen op deze groep jongeren en dat de betrokken partijen eerst aan Jade denken wanneer ze op zoek gaan naar een opvang plek.

Jade wil toe naar integraal management. Hierbij ligt de focus op de uitvoering van de operationele processen (Buurma & Jacobs, 2007). De verantwoordelijkheid voor de aansturing wordt dan bij de teamleiders neergelegd.

Jade heeft de wens om het concept van de drie O's landelijk op de kaart te zetten. Deze ambitie gaat verder dan de grenzen van de organisatie. Het gaat hierbij in de eerste plaats om het zo goed mogelijk helpen van de alleenstaande minderjarige vreemdelingen. Het doel hiervan is dat deze groep jongeren op een zo goed mogelijke manier een helpende hand geboden krijgt.

De kracht van Jade

Jade is een dynamische organisatie die heel snel kan inspelen op de wisselingen in de vraag van de opdrachtgevers. Wanneer het nodig is om te krimpen kan Jade krimpen en wanneer de vraag toeneemt kan Jade groeien.

Jade is goed in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kansen. Waar vanuit de maatschappij geen aansluiting is met deze jongeren, ontwikkelt Jade een manier om deze aansluiting te creëren. Hieruit is onder andere het concept van de drie O's voort gevloeid. Dit is wat Jade uniek maakt in Nederland. Jade is in Nederland de enige organisatie die alleenstaande minderjarige vreemdelingen deze combinatie kan bieden.

3.2.2 Extern oriënteren

Deze stap dient voor de organisatie om te onderzoeken wat de externe ontwikkelingen zijn voor de aankomende jaren en welke gevolgen dit heeft voor de organisatie. Het interpreteren van de externe ontwikkelingen dient te leiden tot een overzicht van kansen en bedreigingen (Marcus & Dam, 2009). De informatie voor deze stap is verkregen door het interviewen van de sectormanagers van Opvang en Onderwijs. Ook zijn bij deze stap de doelgroepen en succesbepalende factoren per resultaatgebied in kaart gebracht. Deze zijn verwerkt bij de resultaatgebieden in het Excel bestand voor de positiebepaling en zijn in hoofdstuk 3.2.4 'Ambitie bepalen' opgenomen. Hierom wordt in deze paragraaf niet verder ingegaan op de succesbepalende factoren.

De grootste bedreigingen voor Jade komen voort uit onzekerheden vanuit opdrachtgevers met betrekking tot de toekomst. Hierbij heeft Jade de kans om zich met de drie O's te profileren en daarmee een unieke plaats in te nemen. Met de drie O's wordt in de behoeften van de cliënten voorzien, waardoor Jade een voorsprong krijgt op andere organisaties in haar branche.

Ook is bij deze stap per resultaatgebied bepaald wat de doelgroepen en de bijbehorende succesbepalende factoren zijn. Het doel van de resultaatgebieden in het algemeen is om resultaten te verbeteren door hierop te meten en te sturen (Ahaus & Diepman, 2010).

Onder het resultaatgebied klanten en partners vallen de cliënten en leerlingen van Jade en de organisaties waarmee Jade samenwerkt. De cliënten en leerlingen zijn in eerste instantie de minderjarige vreemdelingen waarvoor Jade haar diensten heeft ontwikkeld.

De medewerkers en vrijwilligers vallen onder het resultaatgebied medewerkers. Het betreft alle mensen die voor Jade werkzaamheden verrichten op contractbasis of vrijwillige basis.

Het resultaatgebied maatschappij betreft iedereen. De definitie van het woord maatschappij is: alle mensen samen en de manier waarop ze met elkaar omgaan (Muiswerk, 2015). De doelgroep van Jade maakt deel uit van de maatschappij. De huisvesting en de scholen zijn midden in de maatschappij gevestigd.

Onder het resultaatgebied bestuur en financiers vallen de bestuurders en de toezichthouders van Jade. Daarnaast zijn de opdrachtgevers en contracteigenaren onderdeel van dit resultaatgebied in de vorm van financiers. Het bestuur van Jade bestaat uit het management team en de toezichthouders maken onderdeel uit van de raad van toezicht.

3.2.3 Positie bepalen

Het doel van deze stap is om te bepalen waar de organisatie nu staat. Hierbij dient vastgesteld te worden wat de sterke en zwakke punten zijn en waarin de organisatie kan verbeteren. Bij deze stap worden niet alleen de organisatiegebieden belicht, maar wordt ook het huidige presteren van de organisatie in kaart gebracht, samen met het vermogen om te verbeteren. Om deze stap systematisch uit te voeren is gebruik gemaakt van het Excel bestand zoals deze is opgezet door het INK. De succesbepalende factoren zijn per doelgroep door de student ingevuld.

Deze stap geeft de uitgangspositie weer in een bepaald perspectief, doordat de stellingen in het Excel bestand gebaseerd zijn op *'eigenschappen van organisaties die voldoen aan de vijf fundamentele kenmerken van het INK-managementmodel.'* (Handleiding positie en ambitie bepalen, 2011). Deze uitgangspositie geeft een overzicht van verbeterpunten. Hierbij dient vermeld te worden dat er ook andere manieren zijn om verbeterpunten in kaart te brengen. Hierbij kan worden gedacht aan onderzoeken onder medewerkers, klanten en leveranciers. In dit geval is de positiebepaling het uitgangspunt en zal dit worden aangehouden voor het in kaart brengen van verbeterpunten. Deze stap kan herhaald worden, maar het gevaar hiervan is dat het herhalen minder effectief zal worden (Ahaus & Diepman, 2010).

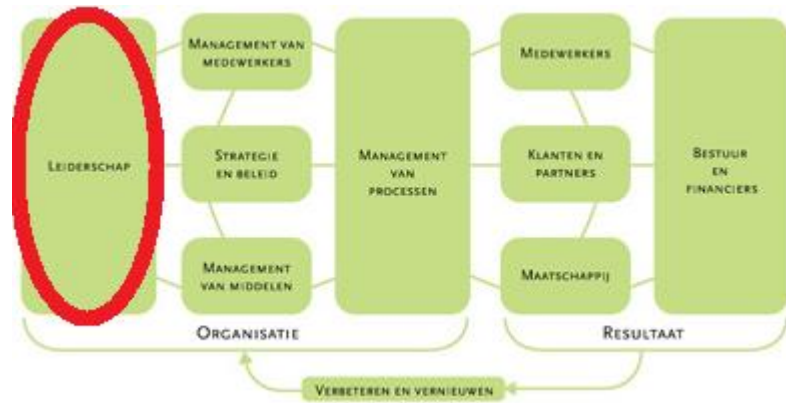
De organisatiegebieden hebben betrekking op de inrichting en werkwijze van de organisatie. Doordat de verschillende organisatiegebieden op vier dimensies worden beoordeeld, kan een beeld worden gevormd van de sterke punten en de verbeterpunten per organisatiegebied (Ahaus & Diepman, 2010).

Vanuit de organisatiegebieden wordt gestuurd op het behalen van resultaten. Per organisatiegebied zal dus bepaald moeten worden welke acties ondernomen dienen te worden om bepaalde resultaten te bereiken (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010). Om dit te bepalen zal ook de uitgangspositie helder moeten zijn. Hierom is voor de organisatiegebieden concreet beschreven hoe deze nu functioneren door in kaart te brengen wat de sterke en zwakke punten zijn.

Leiderschap

De leiding van de organisatie is verantwoordelijk voor de strategie die gehanteerd wordt. Strategie is de manier waarop een organisatie de gewenste positie denkt te bereiken (Houtgraaf & Bekkers, 2011). Leiderschap is daarom de basis voor het bereiken van resultaten (Ahaus & Diepman, 2010).

Bij het bepalen van de positie is in kaart gebracht in hoeverre de leiding de organisatie op koers houdt en "inspireert tot voortdurende verbetering." (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010, p. 30). Het is van belang dat deze stap leidt tot de mogelijkheid om de interne organisatie af te stemmen op toekomstige ontwikkelingen. Daarbij spelen de visie, structuur en cultuur van de organisatie een grote rol.



De sterke punten bij het organisatiegebied leiderschap zijn dat de prioriteiten gesteld worden met het oog op belangrijke klanten en dat de belangen van de medewerkers goed worden behartigd. De zwakke punten hebben direct betrekking op de visie, missie en ambities. Dit komt voort uit het feit dat Jade geen geformuleerde missie en visie heeft. Ook zijn volgens de aan deze stap participerende respondenten, de ambities niet voldoende concreet.

Strategie en beleid

Strategie en beleid gaat over de vertaling en implementatie van de missie en visie in een concrete strategie (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010). Het gaat hierbij om het concreet maken van beleid, plannen en budgetten, met het oog op het behalen van resultaten voor alle belanghebbenden. Hierbij is het van belang dat beleid wordt uitgewerkt in meetbare doelstellingen (Ahaus & Diepman, 2010).



Strategie en beleid hebben ook een direct verband met het management van medewerkers, middelen en processen. De manier waarop deze organisatiegebieden zijn ingericht hebben een direct verband met de manier waarop de organisatie haar plannen tot uitvoer wil brengen.

De sterke punten bij dit organisatiegebied zijn dat medewerkers worden gestimuleerd om met verbeterideeën te komen, dat medewerkers weten wat de cliënten en maatschappij verwachten en dat uitvoeringsplannen 'zelfstandig handelen' als uitgangspunt hebben.

De zwakke scores hebben vooral betrekking op zaken die direct betrekking hebben op strategie en beleid. Zo is er zichtbaar weinig verband tussen de visie en het strategie en beleid. Daarnaast ontbreekt het aan duidelijke doelstellingen en het bijsturen op wat wordt gemeten.

Management van medewerkers

Het doel van management van medewerkers bij het positie bepalen is om in kaart te brengen in hoeverre de organisatie optimaal gebruik maakt van de kennis en kwaliteiten van de medewerkers. Hierbij is het personeelsbeleid en de afstemming op het organisatiebeleid van belang (Ahaus & Diepman, 2010).



Bij management van medewerkers hoort het investeren in ontwikkeling, het welzijn en de waardering van de medewerkers. Het doel is om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de kennis en kwaliteiten van de medewerkers en te investeren in de ontplooiing van de medewerkers.

Bij dit organisatiegebied zijn de sterke punten dat de arbeidsvoorwaarden helder zijn, de competenties van de medewerkers in kaart zijn gebracht en dat de waardering door medewerkers wordt gemeten en geanalyseerd.

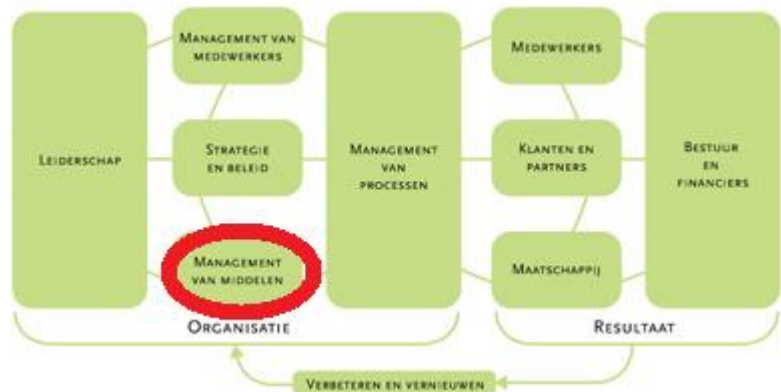
De zwaktes hebben met name betrekking op het beleid rond het delen van kennis en ervaring, loopbaanontwikkeling gericht op de hele keten en het profileren van goed werkgeverschap.

Management van middelen

Het management van middelen gaat over "de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, capaciteit, informatie en kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren." (thesaurus, 2014).

Het gaat om het beschikbaar stellen van middelen en het gebruiken van deze middelen om te zorgen voor een effectieve en efficiënte uitvoering van activiteiten.

In dit kader wordt met effectief bedoeld dat door het uitvoeren van de activiteiten het doel van de organisatie wordt bereikt. Met efficiënt wordt bedoeld dat het hoogst haalbare resultaat wordt bereikt met een inzet van zo min mogelijk middelen.



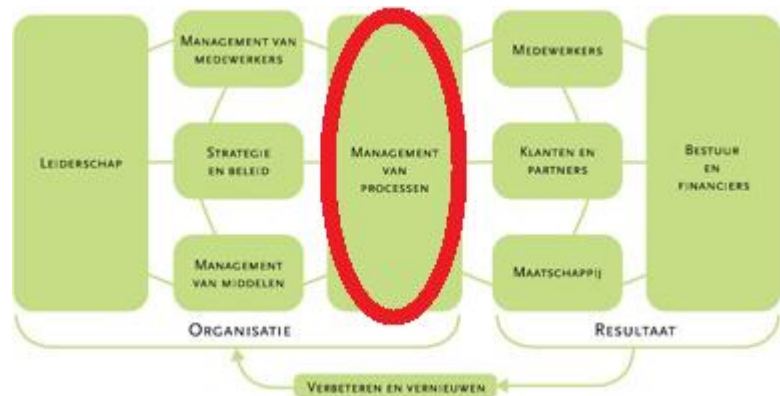
De sterke punten bij dit organisatiegebied hebben betrekking op veiligheid en welzijn, het systeem van tijdsregistratie en resultaatverantwoordelijke budgethouders. De zwaktes zijn het systeem omtrent voorraadbewaking, faal- en verspilkosten goed in beeld hebben en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Management van processen

Het management van processen gaat over de manier waarop de organisatie haar processen inricht. Bij de inrichting van processen wordt onderzocht wat de processen zijn, hoe de processen moeten verlopen en op welke punten gemeten dient te worden of er verbeteringen in de processen kunnen plaats vinden. Het INK omschrijft management van processen als volgt: " De manier waarop de

organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en - waar nodig- verbetert of vernieuwt.” (INK, 2015). Bij dit organisatiegebied is een onderscheid te maken tussen de primaire-, secundaire- en besturingsprocessen.

De sterke punten zijn dat de uit te voeren taken bekend zijn, medewerkers ruimte krijgen om adequaat te handelen en gestimuleerd worden om hun eigen werkwijze te verbeteren. Daarnaast zijn sterke punten dat de processen zijn ingericht met het oog op de belanghebbende, de proceseigenaren zijn bekend en er wordt voldaan aan de eisen die gesteld zijn wanneer het gaat om beheersingssystemen.



De zwakke punten zijn dat er weinig samenhang is tussen de verschillende processen en dat er weinig wordt gemeten met betrekking tot efficiëntie en effectiviteit van de processen. Daarnaast wordt er weinig gedaan met vergelijkingen tussen organisaties en processen (deze kunnen dienen als bron voor mogelijkheden en oplossingen).

Resultaatgebieden

De resultaatgebieden hebben een directe betrekking op hoe de organisatie functioneert ten opzichte van de verschillende belanghebbenden van de organisatie. Hierbij is een onderscheid gemaakt in vier resultaatgebieden: klanten en partners, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers. ”Op de resultaatgebieden wordt gemeten en gestuurd met als doel resultaten te verbeteren” (Ahaus & Diepman, 2010, p. 19).

Per resultaatgebied is eerst beoordeeld wie de stakeholders zijn en wat de bijbehorende succesbepalende factoren zijn. De stakeholders per resultaatgebied worden doelgroepen genoemd. Voor de verwerking van de resultaten is per doelgroep de score beoordeeld. De scores zijn op een schaal van één tot tien, waarbij één een zwakke score is en tien sterke score. De scores zijn afgerond op hele getallen.

Een belangrijk onderdeel in de beoordeling van de resultaatgebieden is de vraag of prestatie-indicatoren beschikbaar zijn. Dit dient per succesbepalende factor te worden beoordeeld. Met prestatie-indicatoren wordt bedoeld dat de doelstellingen zijn vastgelegd en daarmee de criteria waarop het management beoordeeld of ingrijpen noodzakelijk is (Torremans, 2000).

Klanten en partners

In de context van dit resultaatgebied zijn de klanten de afnemers van het primaire proces en de partners zijn externe partijen waarmee wordt samengewerkt (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010).

Per succesbepalende factor zal beoordeeld moeten worden of deze gemeten zal moeten



worden. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om nieuwe succesbepalende factoren per doelgroep op te stellen. De ambities, strategie en doelstellingen zullen op elkaar moeten worden afgestemd.

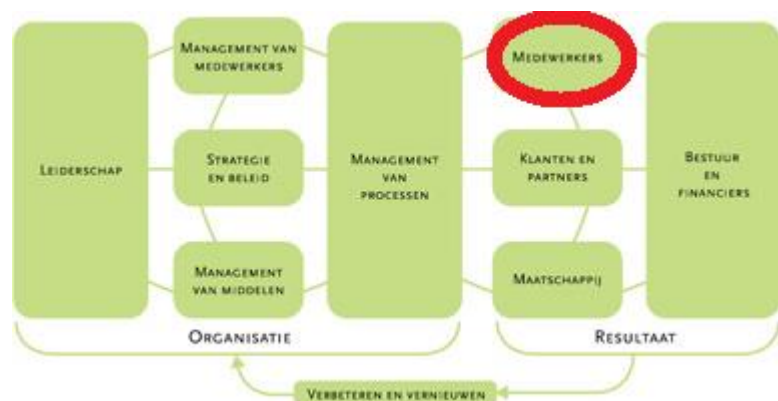
Het feit dat meer dan de helft van de respondenten geen beoordeling geeft laat zien dat er niet of onvoldoende over de behaalde resultaten wordt gecommuniceerd. Daarbij is wel de vraag in hoeverre het wenselijk is om bepaalde zaken wel of niet te communiceren met alle medewerkers.

Met betrekking tot de doelgroepen van de sector opvang (cliënten met en zonder asiel en beschermde opvang) wordt gemeten op alle daarbij opgestelde succesbepalende factoren. De factoren zijn: Gevoel van veiligheid, ontwikkeling van weerbaarheid en de tevredenheid over de opvang en begeleiding. Wel bestaat er verdeeldheid over de mate waarin doelstellingen zijn bepaald en worden behaald en de mate waarin de gemeten resultaten worden gebruikt als input voor het bijsturen.

Met betrekking tot de doelgroepen van de sector College zijn de verschillen in resultaten groot. De sectormanager geeft aan bij de leerlingen alleen te meten op persoonlijk ontwikkel niveau en het niveau van doorstroom en bij de doelgroepen primair en voortgezet onderwijs alleen op of leerlingen op hun eigen niveau kunnen doorstromen. De andere drie respondenten geven aan dat op alle succesbepalende factoren wordt gemeten.

Medewerkers

In dit resultaatgebied staan de medewerkers centraal. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de medewerkers van de primaire processen, de medewerkers van de secundaire processen en de vrijwilligers. Bij de primaire processen is het onderscheid gemaakt tussen de opvang en het onderwijs. Dit zelfde onderscheid is gemaakt bij de vrijwilligers.



Het doel van dit resultaatgebied is om in kaart te brengen in hoeverre de organisatie een meerwaarde levert voor haar medewerkers (INK, 2015). Prestatie-indicatoren kunnen worden geformuleerd op een manier dat deze concreet weergeven hoe de medewerkers de verschillende organisatiegebieden beoordelen (Ahaus & Diepman, 2010).

Voor de medewerkers wordt gemeten op alle daarbij opgestelde succesbepalende factoren. Deze factoren zijn: bekwaamheid van medewerkers, werknemer tevredenheid, goed functioneren, persoonlijke ontwikkeling en concrete functieomschrijving. Over de mate waarin op deze factoren gemeten wordt en waarin actie ondernomen wordt aan de hand van de uitkomsten, verschillen de respondenten van mening.

Met betrekking tot de vrijwilligers is de score op de factor bekend met rechten plichten hoog. De factoren tevredenheid en duidelijk wat de verwachtingen zijn scoren gemiddeld heel laag.

Maatschappij

Jade maakt deel uit van de maatschappij en juist hierom is het beeld dat de maatschappij heeft van belang voor de organisatie. De belanghebbenden in dit resultaatgebied hebben geen directe relatie met de primaire processen, maar zijn wel van belang omdat vanuit dit resultaatgebied wordt aangegeven hoe aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij beleidsmatig invulling gegeven wordt (Ahaus & Diepman, 2010).



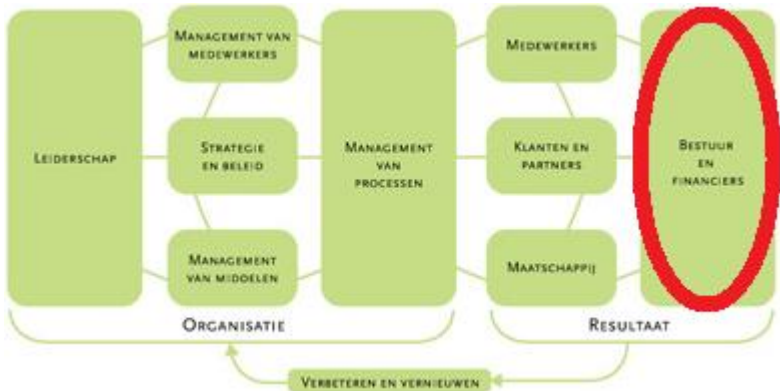
In het kader van maatschappij kan ook worden gedacht aan de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol speelt in de organisatie. Hier is op dit moment nog niet concreet iets voor geformuleerd dus is dit aspect niet in de beoordeling meegenomen.

Bij de doelgroepen omgeving en politiek geven slechts twee respondenten aan dat er gemeten wordt op de succesbepalende factor naamsbekendheid. Bij de doelgroep andere scholen geven drie respondenten aan dat er gemeten wordt op de daarbij opgestelde succesbepalende factoren naamsbekendheid en goede afstemming.

Bestuur en financiers

Dit resultaatgebied bestaat uit twee onderdelen, bestuur en financiers. "In de publieke sector worden opdrachtgevers ook tot dit resultaatgebied gerekend omdat ze door het beschikbaar stellen van budgetten bepalend kunnen zijn voor de organisatie" (Ahaus & Diepman, 2010, p. 89).

Onder publieke sector wordt verstaan: "Rijk, lagere overheden (provincies, gemeenten, waterschappen) en uitvoeringsorganen van de sociale zekerheid en via deze instellingen gefinancierde bedrijven." (cultureel woordenboek, 2015).



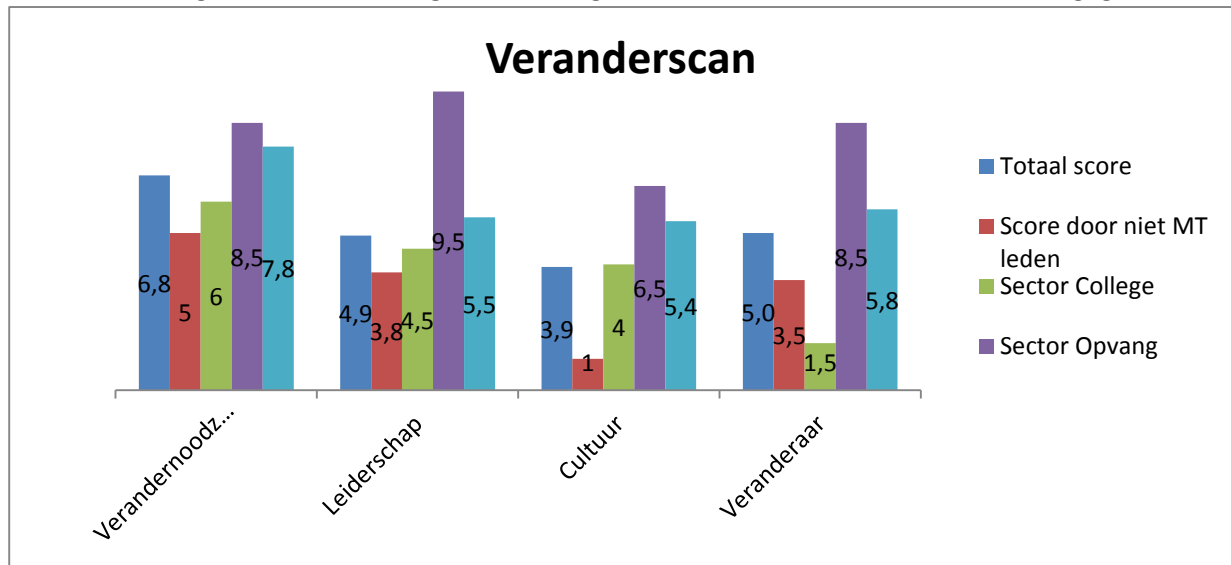
Onder dit resultaatgebied valt ook het toezicht. Dit is het toezicht van de raad van toezicht en het toezicht van de inspectiediensten die onder de ministeries van VWS en OCW vallen.

Met betrekking tot de doelgroepen raad van toezicht en managementteam geven twee respondenten aan dat er gemeten wordt op de daarbij opgestelde succesbepalende factoren. Bij de doelgroep COA geven drie respondenten weer dat er gemeten wordt op de daarbij opgestelde succesbepalende factoren. Bij de doelgroep ministerie van VWS geeft slechts één respondent aan dat er gemeten wordt op de daarbij horende succesbepalende factor en bij de doelgroep ministerie van OCW zijn dat twee respondenten.

Uit voorgaande kan geconcludeerd worden dat wanneer er wel zaken gemeten worden, dat deze niet of onvoldoende worden gecommuniceerd. Ook het gebruiken van de informatie om gericht actie te kunnen ondernemen lijkt niet organisatie breed te gebeuren.

Veranderscan

In het kader van de verbetercyclus is een anderscan gedaan. Deze Scan heeft als doel het verandervermogen in kaart te brengen. In de diagram hieronder is de anderscan weergegeven.



In de diagram is een groep toegevoegd. Dit is de score door MT-leden. Dit is gedaan omdat de deelnemende medewerkers op een groot deel van de vragen in de anderscan een nul als resultaat hebben gegeven. De scores zijn op een schaal van één tot tien. De scores hebben betrekking op de wil/mogelijkheid om te veranderen en in het kader daarvan is één heel laag en daarmee niet goed voor veranderingen en tien hoog en juist wel goed in het kader van de wil/mogelijkheid om te veranderen.

De gemiddelde totaalscore is een 5,2 terwijl de MT leden een totaal gemiddelde scoren van een 6,1. Dit houdt in dat enerzijds stappen gezet kunnen worden om dingen te veranderen en anderzijds dat een aantal ambities misschien beter eerst bijgesteld kunnen worden. Bij een score van vier of minder is het beter de ambities bij te stellen naar haalbare verbeteringen binnen de bestaande structuur (Handleiding positie en ambitie bepalen, 2011).

De verandernoodzaak scoort gemiddeld een 6,8. Dit onderdeel is van belang omdat het veranderen begint bij het beseffen en accepteren van de verandernoodzaak (Handleiding positie en ambitie bepalen, 2011). Met dit onderdeel wordt gemeten in hoeverre er zicht is op wat moet veranderen, de noodzaak om te veranderen en of de effecten van de beoogde verandering goed in beeld zijn (Blom & Tuitjer, 2009).

Het onderdeel leiderschap scoort gemiddeld een 4,9. Het MT geeft dit onderdeel gemiddeld een 5,5. Dit cijfer beoordeelt de mate waarin de leiding van de organisatie helder heeft wat er moet gebeuren en hoe. Ook is hiermee beoordeeld in hoeverre de leiding helder heeft wat en waarop gemeten zal moeten worden om zo duidelijk in kaart te brengen of de veranderingen het gewenste resultaat hebben.

Voor het onderdeel cultuur wordt gemiddeld het laagst gescoord. De gemiddelde score is een 3,9. Het MT scoort dit onderdeel op een 5,4. Met dit cijfer wordt beoordeeld in hoeverre de organisatiecultuur een rem is op veranderingen of juist niet. Hierbij geldt dat een lagere score duidt op een cultuur van minder bereidheid om te veranderen. In het verlengde van de scores op dit

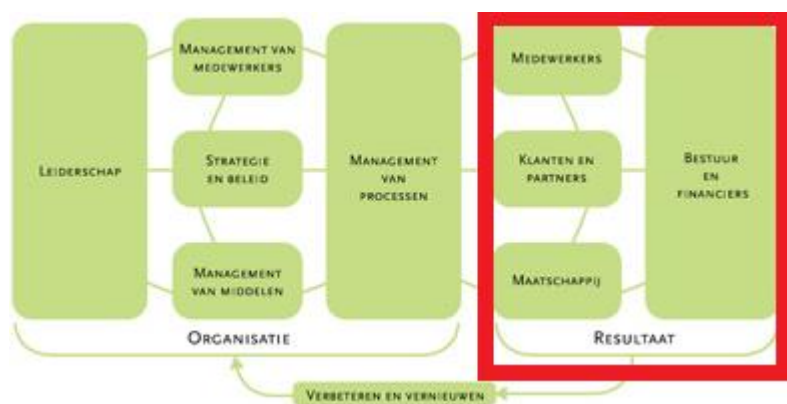
onderdeel zal de bereidheid van medewerkers om te veranderen zeker een punt van aandacht moeten zijn.

Het onderdeel veranderaar geeft weer in hoeverre de personen die de veranderingen dienen aan te sturen en te begeleiden hier ook toe in staat zijn. De gemiddelde score op dit onderdeel is een 5. Het Mt scoort dit onderdeel gemiddeld op een 5,8.

Er is voldoende grond om verbeteringen en veranderingen door te voeren. Wel is het hierbij van belang dat er veel aandacht is voor veranderbereidheid. De cultuur zal zo moeten zijn dat de medewerkers begrijpen waarom verandering nodig is en dat medewerkers bereid zijn (waar nodig) hieraan mee te werken.

3.2.4 Ambitie bepalen

Het doel van deze stap is om de basis te leggen voor een strategisch meerjarenplan waarin de doelstellingen per resultaatgebied zijn bepaald aan de hand van de gestelde ambities. Daarna dient per resultaatgebied bepaald te worden wat dient te gebeuren om de doelstellingen te bereiken. Hierbij is het van belang dat de gewenste resultaten helder zijn. De acties vinden plaats bij de organisatiegebieden. Van hieruit wordt gestuurd op het behalen van de doelstellingen. In het figuur hiernaast zijn de resultaatgebieden binnen de rode rand weergegeven.



Door de verbinding te leggen tussen de externe ontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de organisatie wordt inzichtelijk waar strategisch gezien de knelpunten zitten en in het verlengde daarvan wat realistisch is qua ambities en wat niet. Wanneer helder is wat de mogelijkheden zijn kan een visiedocument worden opgesteld met gefundeerde (haalbare) ambities voor de komende drie tot vijf jaar (Handleiding positie en ambitie bepalen, 2011). Vervolgens kan het visiedocument worden gebruikt om een (strategisch)meerjarenplan op te stellen. In dit plan dient uitgewerkt te worden wat de te bereiken resultaten zijn en welke inspanningen/acties nodig zijn om deze resultaten te bereiken.

Voor het uitwerken van deze stap is eerst kritisch onderzocht welke conclusies getrokken kunnen worden uit de resultaten van stap twee en drie. Daarna zijn de ambities kritisch beoordeeld zodat deze realistisch en haalbaar in het jaarplan opgenomen kunnen worden. De conclusies die kunnen worden getrokken uit voorgaande stappen zijn:

- Onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen.
- Geen concrete missie en visie.
- Geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan.

Dit zijn de belangrijkste knelpunten. Hier wordt op ingespeeld door het uitwerken van de drie O's, door het formuleren van een missie en visie en door het opstellen van een strategisch meerjarenplan.

Voor het bepalen van de strategie is het van belang dat deze wordt bepaald op basis van de missie en visie. De visie geeft in hoofdlijnen weer op welke wijze de missie dient te worden gerealiseerd (Cozijnsen & Vrakking, Verandermanagement, 2003). Op basis van de visie kan een gerichte koers

worden uitgezet (Houtgraaf & Bekkers, 2011). Jade heeft geen concreet geformuleerde missie en visie. Wel heeft Jade een aantal kernwaarden opgesteld, welke als leidend worden beschouwd binnen de organisatie.

De kernwaarden van Jade zijn:

Hoger doel: Jade blijft zich sterk maken voor een veilige omgeving waar je jezelf kan zijn. Wij zijn gericht op een toekomstperspectief waarin de eigen mogelijkheden en talenten centraal staan. Dat is onze zorg.

Kernwaarden: Maatschappelijk betrokken vanuit respect en plezier. Gericht op oplossingen en innovatie.

Kernkwaliteiten: Uniek in kleinschaligheid en diversiteit. Moed om verder te kijken.

Gewaagd doel: Alle expertise voor onze doelgroepen onder een dak (in een multidisciplinair team). Jade heeft landelijke naamsbekendheid en is 'top employee'.

De Ambities van Jade zijn:

- Het verbinden van opvang, opvoeding en onderwijs (de drie O's) om te komen tot een maximaal integraal aanbod
- Cliënten zo goed mogelijk helpen in hun ontwikkeling.
- Uitbreiden als organisatie
- Integraal management

Jade wil ontheemden een plek bieden waar zij zich kunnen ontwikkelen. Dit houdt in dat het een onderdeel van de drie O's kan zijn, maar het kan ook het totaal van de drie O's zijn. In dit kader wil Jade datgene aanbieden dat voor de jongeren van belang is. Wanneer het enkel gaat om het bieden van opvang, dan wil dit zo optimaal mogelijk doen. Dat zelfde geldt ook voor onderwijs en opvoeding. Jade wil daarin een afstemming vinden die ideaal is voor de cliënten. Daarom wil Jade een maximaal integraal aanbod door de drie O's aan elkaar te verbinden.

Door het concept van de 3 O's concreet uit te werken wordt op het grootste deel van de kansen en bedreigingen ingespeeld. Door dit concept uit te werken wordt de samenhang van de organisatie duidelijk en kunnen processen worden uitgewerkt waar KPI's aan verbonden kunnen worden. Door KPI's te verbinden aan de processen kunnen deze worden gebruikt om de processen te meten en te verfijnen. Met KPI's wordt bedoeld het benodigde prestatieniveau van processen (Jans, Bast, & Nijland, 2012). Aan de hand van KPI's kan worden beoordeeld in hoeverre doelstellingen zijn behaald (Mastenbroek, Vergouw, & Visser, 2015). Een prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven die wordt uitgedrukt in een getal of percentage (Marcus & Dam, 2009).

Jade wil het optimale leervermogen van de cliënten aanspreken om zo de cliënten optimaal te helpen bij hun ontwikkeling. Bij deze ambitie past het onderzoeken naar methodieken die kunnen worden toegepast om dit bij de cliënten te realiseren.

Omdat Jade ontheemden wil helpen wordt altijd gezocht naar aangrenzende doelgroepen. Dit ligt in het verlengde van de ambitie van Jade om uit te breiden als organisatie. Aangrenzende doelgroepen kunnen kinderen van asielzoekers zijn, die recht hebben op onderwijs, maar het kunnen ook jongeren zijn die bij de gemeente zijn ondergebracht in een begeleid wonen proces.

Vanuit een heldere procesbeschrijving kan worden gestuurd op integraal management. Bij Integraal management ligt de focus op de uitvoering van de operationele processen (Buurma & Jacobs, 2007). De verantwoordelijkheid voor de aansturing wordt dan bij de teamleiders neergelegd. Hierbij is het inzichtelijk maken van de manier waarop processen worden/zijn ingericht en aangestuurd van belang, zodat de teamleiders daarmee goed afgewogen besluiten kunnen nemen en hierover ook

verantwoording kunnen afleggen. Het inzichtelijk maken geldt in dit geval voor het strategische en het operationele management.

De grondslag voor succesbepalende factoren zijn de doelstellingen die zijn bepaald voor de verschillende resultaatgebieden. Per resultaatgebied zijn de doelstellingen beschreven. Omdat veel zaken geconcretiseerd dienen te worden is qua acties enkel een globale beschrijving gegeven.

Klanten en partners

In hoofdlijnen is hier het onderscheid te maken tussen de cliënten in het algemeen en de partners waarmee wordt samengewerkt.

Cliënten

De doelstelling met betrekking tot cliënten is: Ontheemden een veilige plek bieden waar zij zich kunnen ontwikkelen tot een weerbaar en evenwichtig persoon, zodat zij zelfstandig kunnen participeren in de samenleving, door het bieden van een maximaal integraal aanbod met betrekking tot opvang, opvoeding en onderwijs.

De succesbepalende factoren voor de doelgroep cliënten zijn:

- Gevoel van veiligheid
- Persoonlijke ontwikkeling
- Tevredenheid over opvang en begeleiding
- Mate en niveau van door-/uitstroom

De doelstelling en te behalen resultaten dienen te worden vertaald in een concreet plan om hier ook op te sturen. In dit plan dient te zijn beschreven welke acties nodig zijn om hier gericht op te sturen. Deze acties vinden plaats bij de organisatiegebieden.

Het onderzoek doen naar methoden die kunnen bijdragen aan het vergroten van het ontwikkelvermogen van de cliënten, dient te worden uitgevoerd door het managementteam en vloeit voort uit de succesbepalende factor persoonlijke ontwikkeling. Het onderzoeken naar methoden is in eerste instantie een management taak en valt hierom onder het organisatiegebied leiderschap.

In de sturing op bovenstaande succesbepalende factoren is het verbinden van de drie O's de belangrijkste actie. Na het verbinden van de drie O's en daarmee het bereiken van een integraal aanbod dient middels KPI's gemeten en gestuurd te worden. De KPI's dienen te worden geformuleerd met als doel te sturen op het bereiken van goede resultaten met betrekking tot de succesbepalende factoren.

In navolging van het uitwerken van de drie O's kunnen de acties voor de organisatiegebieden Management van medewerkers, middelen en processen worden uitgewerkt.

Partners

De doelstelling met betrekking tot partners is: Jade wil zich profileren als goede en betrouwbare samenwerkingspartner.

De bijbehorende succesbepalende factoren zijn:

- Goede onderlinge afstemming
- Vertrouwen in Jade

Voorgaande doelstellingen en succesbepalende factoren leiden tot de volgende acties:

Het managementteam is verantwoordelijk voor het maken van afspraken partners. Stichting Nidos zal een grote partner van Jade blijven ook in de toekomst. In dit kader is de wens om te komen tot een concrete afstemming ontstaan. Door processen af te stemmen samen met het Nidos en in het verlengde daarvan KPI's gezamenlijk op te stellen, kan de samenwerking versterkt worden. Het voordeel hiervan is enerzijds dat Jade zich hiermee sterker positioneert ten opzichte van concurrenten en anderzijds dat wanneer gesproken wordt over het meten van bepaalde aspecten dat hier ook over dezelfde zaken wordt gesproken.

Vanuit de gemaakte afspraken dient een plan te worden opgesteld met als doel de gemaakte afspraken na te streven. Dit valt onder het organisatiegebied strategie en beleid. Dit plan dient concreet te beschrijven wat er dient te gebeuren en op welke wijze dit dient te gebeuren. Ook dient helder te worden geformuleerd wat de doelstellingen en bijbehorende KPI's zijn en wanneer en op welke wijze dit gemeten dient te worden.

Bij het opstellen van een strategisch meerjarenplan dient rekening te worden gehouden met de gevolgen voor de organisatiegebieden management van medewerkers, middelen en processen.

Medewerkers

In algemene zin kan een onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers die in dienst zijn van Jade (tijdelijk of vast) en de vrijwilligers die zich inzetten voor de jongeren binnen Jade. Toch zijn de doelstelling en succesbepalende factoren voor beide doelgroepen hetzelfde.

De doelstelling is: Jade wil een goede werkgever zijn en medewerkers in staat stellen hun werkzaamheden uit te voeren door het beschikbaar stellen van voldoende middelen. Onder deze middelen vallen zaken als beloning, het bekwamen van medewerkers en het zorgen voor een veilige werkomgeving.

Bij deze doelgroep zijn de volgende succesbepalende factoren opgesteld:

- Werknemer tevredenheid
- Goed functioneren
- Persoonlijke ontwikkeling
- Voldoen aan de wettelijke eisen voor werkgevers

Voor het bereiken van de gestelde resultaten is het raadzaam om planmatig te werk te gaan. Door concreet te maken op welke wijze de succesbepalende factoren worden nagestreefd en op welke wijze dit gemeten wordt kan heel gericht gemeten en bijgestuurd worden. Deze actie begint hierom bij het organisatiegebied strategie en beleid. In navolging van het concreet beschrijven van de wijze waarop de resultaten behaald dienen te worden kan per organisatiegebied worden beoordeeld wat er dient te gebeuren om gericht sturing te geven om de resultaten te bereiken.

Maatschappij

De belangrijkste succesfactor voor dit resultaatgebied is naamsbekendheid. Dit komt voort uit de wens dat er een breed maatschappelijk draagvlak is voor de jongeren die door Jade worden opgevangen en voor de taken die Jade daarom op zich heeft genomen.

Naamsbekendheid draagt bij aan maatschappelijke betrokkenheid. Dit vertaalt zich in zaken als een toename in het aantal vrijwilligers en bewustwording in de maatschappij wanneer het gaat om de belangen die Jade behartigt. Ook kan naamsbekendheid leiden tot erkenning bij de politiek wat weer kan leiden tot opdrachten en daarmee werk voor Jade. Daarnaast draagt bekendheid bij aan het begrip voor de doelgroep op zich, waardoor met meer partijen samenwerking gezocht kan worden

en waardoor meer partijen Jade als optie zullen beschouwen wanneer het gaat om ontheemden en vraagstukken rond deze doelgroep.

De doelstelling van Jade is: het verkrijgen van landelijke naamsbekendheid en daarmee draagvlak creëren voor ontheemden en voor Jade als organisatie.

Hieronder zijn de succesbepalende factoren per doelgroep beschreven.

Stagiaires

- Het zijn van een erkend leerbedrijf

Omgeving

- Naamsbekendheid

Politiek

- Naamsbekendheid

Andere Organisaties

- Goede afstemming
- Naamsbekendheid

Om te sturen op het bereiken van de gewenste resultaten zijn de volgende acties beschreven.

Om er voor te zorgen dat er ook in de toekomst voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is, vindt Jade het belangrijk hier aan bij te dragen door ruimte te bieden aan stagiaires. Op deze manier kan Jade invloed uitoefenen op de kennis en ervaring van toekomstige arbeiders.

Bij het organisatiegebied leiderschap is lobbyen één van de acties. Hierbij is het van belang dat de MT leden Jade en haar belangen vertegenwoordigen bij plaatselijke, provinciale en landelijke partijen. Dit ligt ook in het verlengde van het opbouwen van landelijke naamsbekendheid.

Met betrekking tot dit resultaatgebied is de afstemming met andere organisaties ook een actie voor het organisatiegebied leiderschap. Het MT dient te beoordelen welke aspecten qua afstemming belangrijk zijn en bepaald in het verlengde daarvan welke doelstellingen dienen te worden nagestreefd.

Vanuit het organisatiegebied strategie en beleid dient een concrete beschrijving te worden gemaakt van de manier waarop Jade wil bewerkstelligen dat de omgeving een positief beeld heeft van Jade en haar jongeren. Hieronder valt ook het opstellen van vereisten met betrekking tot verslagen van gesprekken met buurtbewoners. Hierbij dient helder te zijn wat van belang wordt geacht in het kader van beeldvorming en waarop beoordeeld dient te worden hoe Jade wordt gezien en beoordeeld door de omgeving.

Jade kan in het kader van maatschappelijke beeldvorming de drie O's gebruiken om zich mee te profileren. Hierbij is het wel van belang dat de drie O's concreet zijn uitgewerkt en dat het belang hiervan ook helder is geformuleerd.

Vanuit het management van processen dient een heldere taakomschrijving omtrent gesprekken met buurtbewoners en het rapporteren van deze gesprekken te worden opgesteld.

Een goede afstemming is van belang om zo de beste kansen voor de cliënten te creëren. Door een goede afstemming wordt heel concreet in kaart gebracht wat er moet gebeuren en waar Jade op moet sturen om aan de afspraken te voldoen. Aan de andere kant zorgt een goede afstemming ook voor een passende aansluiting vanuit andere instellingen zodat de jongeren zo soepel mogelijk

kunnen doorstromen. Een goede afstemming kan worden bereikt door het maken van concrete afspraken zodat helder is wat de verwachtingen zijn en waar Jade en de betreffende organisatie(s) aan moeten voldoen om gemaakte afspraken na te komen.

Bestuur en financiers

Dit resultaatgebied bestaat uit twee onderdelen, bestuur en financiers. "In de publieke sector worden opdrachtgevers ook tot dit resultaatgebied gerekend omdat ze door het beschikbaar stellen van budgetten bepalend kunnen zijn voor de organisatie." (Ahaus & Diepman, 2010, p. 89).

De doelstelling bij dit resultaatgebied is: waarborgen dat de algemene gang van zaken goed verloopt door een goede beleidsvoering en goed onderbouwde besluitvorming.

Per doelgroep zijn de succesbepalende factoren weergegeven. In het verlengde daarvan zijn de acties beschreven om op de resultaten te sturen. Hierbij zijn enkel de acties beschreven die direct betrekking hebben op de doelgroepen toezichthouders en managementteam. De reden hiervan is dat de resultaten die naar voren komen vanuit de inspectiediensten waar nodig, direct horen te leiden tot het ondernemen van acties. Ook is vanuit de contracten met de opdrachtgevers al bepaald wat dient te gebeuren en op welke manier.

Raad van Toezicht

De raad van toezicht is een belangrijke doelgroep, omdat deze is belast met het toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft de raad van toezicht een adviserende rol (Pruijm, 2010). De taak van de commissarissen (toezichthouders) is wettelijk vastgelegd in artikel 2:140 lid 2 BW. Op basis van deze wetgeving zijn de succesbepalende factoren bepaald.

- Positieve beoordeling op gevoerd beleid
- Positieve beoordeling op algemene gang van zaken

Management team

Het management team is verantwoordelijk voor het bepalen van de strategie en het gevoerde beleid. Strategie kan worden vertaald als het plan waarin is aangegeven op welke wijze de organisatie haar doelstellingen wil realiseren (Marcus & Dam, 2009). Om te kunnen beoordelen of het gevoerde beleid en de uitgezette strategie effectief zijn is het van belang dat er terugkoppelingen zijn naar het MT. Dit kan door middel van beoordelingen van resultaatgebieden en terugkoppelingen door middel van managementrapportages welke het management van voldoende informatie voorzien om het eigen functioneren te kunnen beoordelen. In het verlengde daarvan zijn de volgende succesfactoren opgesteld.

- Goede beleidsvoering
- Goed onderbouwde besluitvorming

Om de raad van toezicht in staat te stellen goed toezicht te houden is het van belang dat de rapportages aan de toezichthouders een helder beeld geven van de beleidsvoering en de algemene gang van zaken. Dit dient gedaan te worden door het aantoonbaar uitzetten van een strategie dat stuurt op de doelstellingen van de organisatie en de te behalen resultaten en door besluitvorming te baseren op de missie en visie, of op de doelstellingen van Jade kan een besluit eenvoudig worden onderbouwd.

Voor het organisatiegebied leiderschap houdt dit in dat de basis van het beleid en de uitgezette strategie dienen te zijn herleid uit de missie en visie. Wanneer besluiten genomen dienen te worden kunnen deze worden onderbouwd doordat de genomen besluiten in het verlengde liggen van de algehele richting waarin het MT de organisatie stuurt.

Het managementteam bepaald met haar visie op de toekomst wat er moet gebeuren. De visie en de missie dienen door het managementteam te worden bepaald en in het verlengde daarvan de strategie. Ook stelt het MT doelstellingen op en beoordelen zij kritisch op welke punten bijgestuurd dient te worden om als organisatie het doel te bereiken.

Bij het organisatiegebied strategie en beleid dient het managementteam te formuleren op welke manier de doelstellingen nagestreefd dienen te worden. Het gaat hierbij enerzijds over de inrichting van de organisatie en anderzijds over de te behalen resultaten.

Opdrachtgevers (contracteigenaren)

Met opdrachtgevers worden afspraken gemaakt. Deze afspraken bestaan onder andere uit voorwaarden waaraan Jade dient te voldoen. In het verlengde daarvan zijn de volgende succesbepalende opgesteld.

- Het naleven van het contract

Ministerie van VWS

- Resultaten inspectie jeugdzorg

Door de processen zo in te richten dat deze voldoen aan de eisen zoals deze door de overheid zijn gesteld kan gestuurd worden op het bereiken van goede resultaten bij inspecties vanuit de jeugdzorg. Daarnaast zijn de punten die worden weergegeven door de inspectie feedback waarmee de opvang en opvoeding op zich verbeterd kunnen worden.

Ministerie van OCW

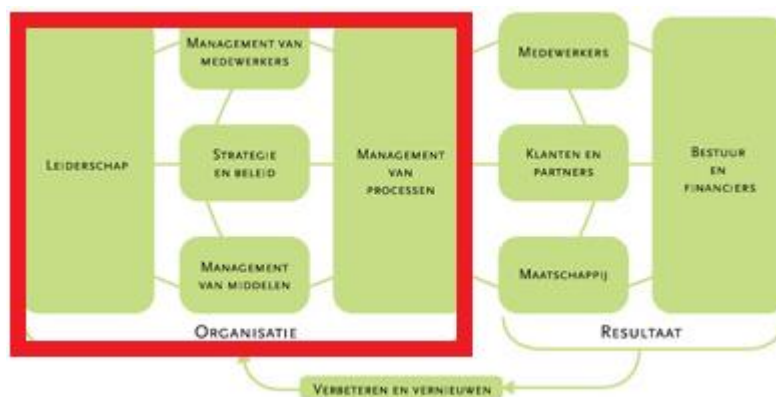
- Resultaten onderwijsinspectie

Door het onderwijs zo in te richten dat deze voldoet aan de eisen zoals deze zijn gesteld door de overheid kan gestuurd worden op het bereiken van goede resultaten bij inspecties vanuit de onderwijsinspectie. Daarnaast zijn de punten die worden weergegeven door de onderwijsinspectie feedback waarmee het onderwijs op zich verbeterd kan worden.

3.2.5 Implementeren

Voor de implementatie is het van belang dat de relatie tussen de prestatie-indicatoren en de daaraan gekoppelde acties helder zijn (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010). Prestatie-indicatoren zijn te verdelen in resultaat- en procesindicatoren. De resultaatindicatoren komen naar voren als succesbepalende factoren bij de resultaatgebieden en de procesindicatoren zijn in de processen te identificeren (Ahaus & Diepman, 2010).

Omdat het sturen op resultaten gebeurt door per organisatiegebied acties te ondernemen, is per organisatiegebied beschreven wat er dient te gebeuren om de gewenste resultaten te bereiken. De organisatiegebieden zijn in het figuur hiernaast binnen de rode rand weergegeven.



Om als organisatie te kunnen door-ontwikkelen zijn er een aantal punten, die in de positiebepaling naar voren zijn gekomen, waarop actie ondernomen moet worden. Het betreft een aantal zwakke punten die, door hierop actie te ondernemen zorgen voor een organisatieontwikkeling (Jans E. ,

2007). Dit is van belang om ook de ambities zo effectief mogelijk te kunnen nastreven. De punten zijn:

- Onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen. Hier wordt op ingespeeld met de drie O's.
- Geen concrete missie en visie. Hier wordt door het managementteam aan gewerkt.
- Geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan. Hier wordt aan gewerkt door het managementteam.

Leiderschap

Vanuit het organisatiegebied leiderschap dienen de volgende acties uitgevoerd te worden:

- Vaststellen van missie en visie

Omdat iedere beslissing terug te leiden dient te zijn naar de missie en visie is het van belang dat de missie en visie worden vastgesteld. Het doel is dat het management team eind 2015 een concrete missie en visie heeft geformuleerd.

- Onderzoeken wat kan bijdragen aan het vergroten van het ontwikkelvermogen van de cliënten.

Eind 2015 dient helder te zijn welke aspecten van welke methodieken een meerwaarde bieden voor de processen rond de drie O's en daarmee voor de cliënten. Om te komen tot resultaten dienen de volgende stappen genomen te worden:

1. Besluiten wie verantwoordelijk is (het voortouw dient te nemen) in dit onderzoek en aan welke eisen de methodieken dienen te voldoen.
2. Het kiezen van methodieken die onderzocht dienen te worden op toepasbaarheid
3. Voor- en nadelen van verschillende methodieken beoordelen en de beste methodieken en/of aspecten selecteren.
4. Het implementeren van de meest bruikbare aspecten in de processen rond de drie O's

- Transparant werken

Transparantie in werkzaamheden begint met het inzichtelijk maken van de bedrijfsvoering door inzicht te verschaffen in zaken die voor betrokkenen relevant zijn. transparantie wordt bereikt door het strategisch meerjarenplan te gebruiken als basis voor de sectorjaarplannen en in de besluiten die genomen worden door het managementteam. Zo wordt aantoonbaar waarom besluiten worden genomen en wat de uitgangspunten van de organisatie zijn.

- Onderlinge afstemming bereiken met partners en andere organisaties

Wanneer afspraken worden gemaakt dienen deze zo concreet mogelijk geformuleerd te worden, zodat de interne organisatie afgestemd kan worden op het realiseren van de gemaakte afspraken. Hierbij is enerzijds van belang dat helder is wat bereikt dient te worden en anderzijds dient heel concreet te zijn op welke wijze gemeten dient te worden of en in hoeverre afspraken nagekomen worden. Dit kan worden gedaan door het formuleren van KPI's.

- Het verkrijgen van naamsbekendheid en creëren van een maatschappelijk draagvlak

Eén van de taken van het MT is het lobbyen. Hierbij is het van belang dat de MT leden Jade en haar belangen vertegenwoordigen bij plaatselijke, provinciale en landelijke partijen. Dit ligt ook in het verlengde van het opbouwen van landelijke naamsbekendheid.

Strategie en beleid

Door te formuleren wat dient te gebeuren en de manier waarop dit dient te gebeuren wordt een route uit gezet. Dit is het doel van het organisatiegebied strategie en beleid, het gericht actie ondernemen met het oog op de te bereiken resultaten. De acties die ondernomen dienen te worden zijn:

- Het verbinden van de drie O's om te komen tot een maximaal integraal aanbod.

Om de verbinding te leggen tussen de drie O's is het allereerst van belang dat alle verschillende activiteiten die leiden tot het gehele proces in beeld worden gebracht en helder worden verwoord. Voor het in kaart brengen van de activiteiten rond opvang en opvoeding kan gebruik worden gemaakt van de huidige procesbeschrijvingen. Hiervoor zijn in het kwaliteitshandboek de primaire processen vastgelegd. Voor de processen rond onderwijs dient echter nog veel beschreven te worden. Eind 2015 dient concreet te zijn welke processen rond het onderwijs beschreven moeten zijn. Daarbij dienen deze processen te zijn afgestemd op interne kwaliteitseisen en wet- en regelgeving.

Vervolgens kunnen de verschillende activiteiten op elkaar worden afgestemd zodat het geheel zo optimaal mogelijk op elkaar aansluit. Daarna kan het proces worden geïmplementeerd in de organisatie en als geheel worden aangeboden aan de cliënten. Voor een deel gebeurt dit al, maar het proces is nog niet helder en concreet beschreven en ingericht, waardoor de verbinding en daarmee het aanbod nog niet optimaal is. De verbinding van de drie O's dient eind 2015 concreet beschreven te zijn.

Aan de hand van de procesbeschrijving kunnen KPI's worden geformuleerd. Op deze KPI's kan vervolgens worden gemeten om waar nodig bij te sturen om de verbinding tussen de drie O's te optimaliseren. Het geheel maakt de drie O's inzichtelijk en zorgt voor een duidelijk beeld van wat wordt verstaan onder de verschillende aspecten van de drie O's. Door de drie O's uit te werken kunnen de strategie en beleid hierop worden toegespitst. Het streven is om eind 2015 de procesbeschrijving concreet te hebben en in navolging daarvan ook de KPI's te hebben geformuleerd. Het implementeren van het aangepaste/nieuwe proces dient in 2016 plaats te vinden. Eind 2016 dient het proces te worden geëvalueerd.

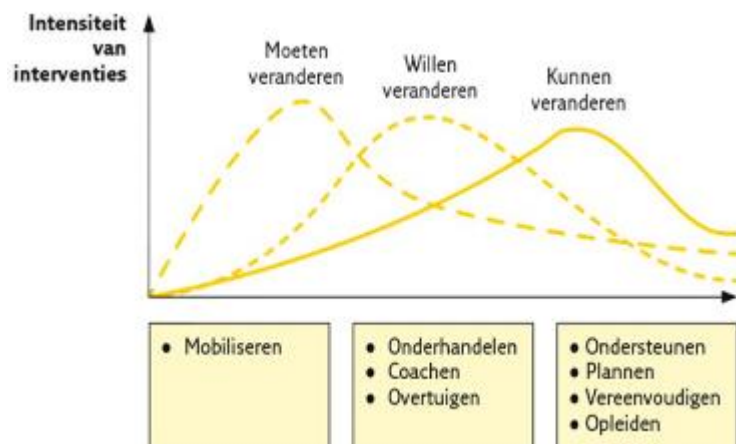
Management van medewerkers

Hier dient omschreven te worden hoe het personeelsbeleid en de werkzaamheden ingericht dienen te worden. Hierbij gaat het over de arbeidsprocessen rond opvang, opvoeding en onderwijs. In de beschrijving dient duidelijk te worden op welke manier vanuit de arbeidsprocessen wordt gestreefd naar het bereiken van de resultaten.

➤ Creëren van veranderbereidheid

Bij de positiebepaling kwam naar voren dat er weinig bereidheid is om te veranderen. Voor er veranderingen kunnen worden doorgevoerd zal er bereidheid moeten zijn om te veranderen. Wanneer veranderingen van processen gepaard gaan met veranderingen in werkzaamheden heeft dit gevolgen voor de medewerkers die deze werkzaamheden uit dienen te voeren. Het is dan van belang dat de betrokken medewerkers weten waarom veranderingen van belang zijn en dat deze medewerkers ook willen veranderen.

Er bestaan strategieën om de veranderbereidheid te vergroten. Het figuur hiernaast is een visuele weergave van de timing van veranderstrategieën. Hierin wordt weergegeven dat de focus eerst ligt op het moeten veranderen. In het figuur komt dit naar voren als het mobiliseren. Hoe meer de medewerkers doordrongen zijn van de noodzaak (het moeten) om te veranderen, hoe meer medewerkers ook bereid zijn om te veranderen.



Daarmee wordt de tweede fase bereikt, het willen veranderen. Hierbij spelen onderhandelen, coachen en overtuigen een belangrijke rol in de vorm van veranderstrategieën om te bereiken dat medewerkers accepteren dat verandering noodzakelijk is. Wanneer dat bereikt is wordt de derde fase bereikt waarin medewerkers ook daadwerkelijk kunnen veranderen (Cozijnsen & Vrakking, Verandermanagement, 2003).

Eind 2015 zullen alle medewerkers op de hoogte moeten zijn van de, in het kader van de drie O's, eventueel aangepaste/nieuwe werkzaamheden en bereid zijn om hiermee aan de slag te gaan. In dit kader zal een slag geslagen moeten worden om de veranderbereidheid van de medewerkers aan te spreken.

➤ Taken per activiteit van de drie O's helder omschrijven

Om de drie O's op elkaar af te stemmen zullen ook de werkzaamheden op elkaar afgestemd moeten worden. Hierom zullen de werkzaamheden per activiteit helder moeten zijn zodat deze ook op elkaar afgestemd kunnen worden. De processen van opvang en onderwijs zijn in het HKZ handboek vastgelegd, maar van onderwijs is nog niets vastgelegd. Hierom dient de taakomschrijving omtrent het onderwijs eind 2015 concreet te zijn beschreven.

➤ Sturen op goed functionerende medewerkers

Deze doelstelling gaat verder dan enkel te zorgen dat medewerkers hun werkzaamheden goed uitvoeren. Het heeft ook in belangrijke mate te maken met de bekwaamheid van medewerkers. De competenties van de medewerkers zijn bekend. Dit is van belang omdat hierdoor, waar nodig een ontwikkelplan opgesteld kan worden voor de medewerkers. Dit past ook in het verlengde van het deskundigheid bevorderingsbeleid.

Tevreden werknemers presteren beter. Goede arbeidsomstandigheden dragen daaraan bij en zorgen voor minder ziekte onder medewerkers (Rijksoverheid, 2015). Door te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, het gaat hierbij om zaken als veiligheid, gezondheid en welzijn (Encyclo.nl, 2015), worden medewerkers in staat gesteld om hun werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren.

Landelijk was in 2014 het gemiddelde ziekteverzuim 3,8%. Voor de zorg sector lag dit gemiddelde in 2014 op 4,8% (CBS, 2015). Het ziekteverzuim kan actief worden teruggedrongen door tijdig signalen op te pikken en hierop te sturen. Deze signalen kunnen worden verkregen met behulp van een computerprogramma waarop medewerkers kunnen inloggen en vragen beantwoorden. Het programma dient ook om medewerkers van informatie te voorzien over zaken als werk(lust) en gezondheid. De informatie die naar voren komt geeft voor de managers in hoofdlijnen weer waar knelpunten zitten. Met een dergelijk programma heeft de NS de grootste problemen bij haar personeel in kaart kunnen brengen. Uit berekeningen kwam naar voren dat zo'n 10% van de medewerkers binnen vijf jaar met hartklachten zou uitvallen. Hier heeft de NS actief op in kunnen spelen, door haar medewerkers hiervan bewust te maken (Cats, 2008).

Management van middelen

Hier dient omschreven te worden welke middelen nodig zijn om te de resultaten te behalen. Dit dient per proces in kaart gebracht te worden.

➤ Benodigde middelen voor de onderlinge afstemming van de drie O's in kaart brengen.

Per onderdeel van de drie O's dient beschreven te zijn welke faciliteiten nodig zijn om zo volledig mogelijk invulling te geven aan de drie O's als geheel en aan de O's individueel. Dit is van belang om met de beschikbare middelen bij te dragen aan een maximaal integraal aanbod. Eind 2015 dient hier een concrete beschrijving van te zijn.

Bij het onderling verbinden van de drie O's dient de beschikbare capaciteit qua medewerkers duidelijk beschreven te worden. Daardoor kan met de beschikbare capaciteit een zo optimaal mogelijke afstemming worden nagestreefd.

➤ **Cliënttevredenheid onderzoek**

Het beschikbaar stellen van middelen en tijd om tevredenheid onderzoek te doen onder cliënten. Een middel kan in dit geval een enquête zijn, maar het kan ook een gesprek met cliënten zijn. Het beschikbaar stellen van tijd is van belang omdat medewerkers hiervoor ook tijd horen te krijgen om deze gesprekken en enquêtes af te nemen. Het beschikbaar stellen van middelen kan ook inhouden dat het juist gaat om het beschikbaar stellen van een budget om daarmee een onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren onder cliënten. Dit wordt minimaal tweejaarlijks uitgevoerd.

- Benodigde middelen om het functioneren en de tevredenheid van medewerkers te beoordelen
 - Functioneringsgesprekken en documentatie (minimaal jaarlijks)
 - Medewerker tevredenheidonderzoek (Eén keer in de drie jaar)
 - Beschikbaar stellen van informatie omtrent het bekwamen van medewerkers (Is geautomatiseerd, dient georganiseerd te worden vanuit de afdeling P&O)
 - Beschikbaar stellen van faciliteiten (o.a. financiële middelen en tijd) voor het (bij)scholen van medewerkers (Is geregeld vanuit de beleidsvoering)

Management van processen

Hierbij gaat het over de inrichting van de processen. Deze dienen zo ingericht te zijn dat deze sturen op het behalen van de gewenste resultaten.

➤ **Procesomschrijving maken omtrent de drie O's**

Het beschrijven van de processen van de drie O's. Uit welke werkzaamheden bestaan de processen en bij welke O hoort welk proces. Door dit te beschrijven kunnen de processen goed op elkaar worden afgestemd. Dit dient concreet gemaakt te worden in het eerste half jaar van 2016.

Bij de omschrijving van de processen dienen KPI's te worden opgesteld om zo de processen te kunnen beoordelen. Aan de hand van de beoordeling kan worden gekozen voor een continuering of juist voor het bij sturen in deze processen.

➤ **Sturen op een goede verstandhouding met de buurt**

Door middel van een omwonenden tevredenheid onderzoek meten en beoordelen hoe Jade op lokaal niveau functioneert en wordt beoordeeld. Dit dient één keer in de twee jaar plaats te vinden.

3.3 Sturen op resultaten

Het INK model is gericht op het continu verbeteren van de organisatie. "Door per resultaatgebied prestatie-indicatoren te definiëren en vervolgens te meten, kan stuurinformatie worden teruggekoppeld naar de vijf organisatiegebieden." (Have, Have, & Bour, 1998, p. 49). Wanneer een manager gericht kan sturen en bijsturen naar aanleiding van gemeten resultaten is er sprake van procesbeheersing. Procesbeheersing is "het doelgericht en doelmatig laten verlopen van bedrijfsprocessen door middel van plannen, meten, vergelijken en bijsturen" (Marcus & Dam, 2009, p. 338). Om processen te beheersen dienen haalbare en eenduidig doelstellingen geformuleerd te worden en daarbij mogelijkheden om de bedrijfsprocessen te beïnvloeden.

Wanneer het presteren van de organisatie gemeten wordt en de resultaten hiervan bekend zijn, dient dit te leiden tot het opnieuw formuleren van doelstellingen die zijn gericht op het bijsturen van de organisatie om zo het eigen presteren te verbeteren. Door het opnieuw opstellen van

doelstellingen wordt de cyclus herhaald. Hiermee wordt het doel van het INK, het constant streven naar verbetering bereikt.

Verbeteren betekent vaak ook veranderen. Juist het veranderen is bij veel organisaties een probleem. Veel veranderprojecten mislukken door blokkades als weerstand tegen veranderingen en het niet van elkaar willen leren. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste mensen pas in beweging willen komen wanneer de noodzaak om te veranderen duidelijk is en wanneer onzekerheden voor de toekomst worden weggenomen (Cozijnsen, Verandermanagers zijn helemaal de weg kwijt, 2005).

Veranderingen binnen organisaties hebben kans van slagen wanneer duidelijk is wat er gaat veranderen en hoe de veranderingen vorm gaan krijgen. Hierbij is het van belang dat de leiding eensgezind is over het te voeren beleid en de strategie die gevolgd zal moeten worden. De strategie en de invoering daarvan zullen doordacht en helder moeten zijn.

Voor het bereiken van de doelstellingen is het van belang helder te hebben wat bereikt zal moeten worden en hoe dit bereikt zal moeten worden. Het doel en de route zullen daarbij vast moeten liggen. Daarnaast zullen de betrokkenen moeten weten wat er van hen wordt verwacht, wat de voorwaarden zijn, wat de deadlines zijn en wat hun verantwoordelijkheden zijn. Ook zal goed in beeld moeten worden gehouden of zaken wel of toch niet haalbaar zijn en of doelen misschien toch bijgesteld moeten worden. Daarbij zijn gesprekken met de betrokkenen van groot belang (Smit, 2007).

Voor de organisatie op zich is veranderen een proces. Een organisatie zal niet van de ene op de andere dag anders zijn of anders ingericht zijn. Door processen zo in te richten dat gemeten kan worden of met deze processen de doelstellingen van de organisatie daadwerkelijk bereikt worden kan de organisatie meten en bijsturen. Dit is het principe van een lerende organisatie. Het leren bestaat uit het opdoen van ervaring, observeren en reflecteren, conclusies trekken en daarna omzetten in nieuw gedrag. Deze cyclus begint opnieuw door met het nieuwe gedrag weer met het opdoen van nieuwe ervaringen (thesaurus, 2014).

Het INK model dient bij te dragen aan het jaarplan door een verbetercyclus op gang te brengen in de organisatie. Vanuit het INK worden organisaties uitgedaagd om hun eigen prestaties te verbeteren. Daarnaast draagt het INK model bij aan de structuur van een jaarplan, omdat alle aspecten van de organisatie in het INK model kunnen worden ingedeeld. Het doel daarbij is om vanuit de organisatiegebieden gericht te sturen op het bereiken van de gewenste resultaten.

3.4 De bijdrage van het INK model aan het jaarplan

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan?

Door de verbinding te leggen tussen de externe ontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de organisatie wordt inzichtelijk waar strategisch gezien de knelpunten zitten. De belangrijkste knelpunten zijn:

- Onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen.
- Geen concrete missie en visie.
- Geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan.

Op deze knelpunten wordt ingespeeld door het uitwerken van het concept van opvang, opvoeding en onderwijs tot een maximaal integraal aanbod, door het formuleren van een missie en visie en door het opstellen van een strategisch meerjarenplan.

Het INK model biedt een gestructureerde basis waarin alle aspecten van de organisatie ingedeeld kunnen worden. Vanuit de organisatiegebieden wordt gestuurd op het bereiken van de gewenste resultaten. De gewenste resultaten zijn vertaald in doelstellingen met onderliggend de per doelgroep bepaalde succesbepalende factoren. De doelstellingen zijn:

- De doelstelling met betrekking tot cliënten is: Ontheemden een veilige plek bieden waar zij zich kunnen ontwikkelen tot een weerbaar en evenwichtig persoon, zodat zij zelfstandig kunnen participeren in de samenleving, door het bieden van een maximaal integraal aanbod met betrekking tot opvang, opvoeding en onderwijs.
- De doelstelling met betrekking tot partners is: Jade wil zich profileren als goede en betrouwbare samenwerkingspartner.
- De doelstelling met betrekking tot personeel is: Jade wil een goede werkgever zijn en medewerkers in staat stellen hun werkzaamheden uit te voeren door het beschikbaar stellen van voldoende middelen. Onder deze middelen vallen zaken als beloning, het bekwamen van medewerkers en het zorgen voor een veilige werkomgeving.
- De doelstelling met betrekking tot het resultaatgebied maatschappij is: het verkrijgen van landelijke naamsbekendheid en daarmee draagvlak creëren voor ontheemden en voor Jade als organisatie.
- De doelstelling bij het resultaatgebied bestuur en financiers is: waarborgen dat de algemene gang van zaken goed verloopt door een goede beleidsvoering en goed onderbouwde besluitvorming.

Het managementteam is vanuit het organisatiegebied Leiderschap verantwoordelijk voor het vaststellen van een missie en visie en voor het bepalen van de ambities. De ambities van Jade zijn:

- Het verbinden van opvang, opvoeding en onderwijs om te komen tot een maximaal integraal aanbod
- Cliënten zo goed mogelijk helpen in hun ontwikkeling.
- Uitbreiden als organisatie
- Integraal management

Vanuit het organisatiegebied strategie en beleid dient het concept van opvang, opvoeding en onderwijs te worden uitgewerkt tot een maximaal integraal aanbod. Ook dient het strategisch meerjarenplan te worden opgesteld vanuit het organisatiegebied Strategie en beleid.

Bij het organisatiegebied management van medewerkers dienen de werkzaamheden per activiteit in de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs beschreven te worden. Ook valt het sturen op goed functionerende medewerkers en het creëren van veranderbereidheid onder dit organisatiegebied.

De benodigde middelen voor het bereiken van een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs dienen vanuit het organisatiegebied management van middelen in kaart te worden gebracht en beschikbaar te worden gesteld. Ook de middelen voor het beoordelen van het functioneren van medewerkers en het houden van een cliënttevredenheidsonderzoek vallen onder dit organisatiegebied.

Vanuit het organisatiegebied management van processen dienen de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs verdere invulling te krijgen om te komen tot een concrete procesbeschrijving en daarmee een maximaal integraal aanbod. Ook dient het sturen op een goede verstandhouding met de buurt vanuit dit organisatiegebied invulling te krijgen.

4. Transparante en meetbare prestaties

Het is van belang om te kunnen beoordelen of de doelstellingen zijn behaald. Naast het opstellen van concrete doelstellingen dient dus heel concreet vastgesteld te worden op welke wijze deze doelstellingen behaald en gemeten dienen te worden.

Het doel van dit hoofdstuk is antwoord te geven op de deelvraag: Op welke wijze kunnen de prestaties van Jade transparant en meetbaar worden gemaakt? In dit hoofdstuk wordt beschreven welke prestaties gemeten worden en welke gemeten dienen te worden. Daarbij wordt beschreven op welke wijze prestaties van de organisatie die nog niet gemeten worden, meetbaar gemaakt kunnen worden.

Prestaties transparant maken begint met het inzichtelijk maken van het proces dat dient te leiden tot de prestaties op zich en door het meetbaar maken van deze prestaties.

De prestaties die gemeten dienen te worden, hebben een directe betrekking op de bij de resultaatgebieden opgenomen succesbepalende factoren. De succesbepalende factoren zijn bij de positiebepaling (derde stap) bepaald en gescoord. Deze scores zijn de uitgangspositie. De uitgangspositie heeft naast het toetsen van de prestaties ook als doel om het niveau van de prestaties te bepalen. In dit geval is het niveau het verschil tussen de huidige prestaties en de gewenste prestaties, omdat het managementteam doelen heeft gesteld om als organisatie te ontwikkelen en daarmee het gewenste niveau heeft bepaald.

Het is van belang de uitgangspositie goed in beeld te hebben, omdat zo de mogelijkheid bestaat om de eigen prestaties te toetsen (Esmijer, 2000). Om succesbepalende factoren te kunnen meten wordt gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren. Een prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven die wordt uitgedrukt in een getal of percentage (Marcus & Dam, 2009).

Ook is het van belang dat de relatie tussen de prestatie-indicatoren en de daaraan gekoppelde acties helder zijn (Doeleman, Heumen, & Diepenmaat, 2010). Prestatie-indicatoren zijn te verdelen in resultaat- en procesindicatoren. De resultaatindicatoren komen naar voren als succesbepalende factoren bij de resultaatgebieden en de procesindicatoren zijn in de processen te identificeren (Ahaus & Diepman, 2010). Daarbij zijn prestatie-indicatoren onderdeel van de besturing van de organisatie voor het realiseren van strategische keuzen (Torremans, 2000).

4.1 Prestaties meten

Wanneer het gaat om het meten van prestaties meet Jade slechts een beperkt aantal zaken. Met het oog op de opdrachtgevers en cliënten wordt enkel gemeten op cliënttevredenheid middels een tweejaarlijks cliënt tevredenheidsonderzoek. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek wordt beoordeeld hoe Jade haar werk heeft gedaan. Vanuit de opdrachtgever is dit eigenlijk de enige prestatie-indicator. Met betrekking tot andere eisen waaraan Jade dient te voldoen vanuit de contracten dient hierbij wel vermeld te worden dat Jade aan deze eisen voldoet. Zo voldoen de woningen en panden van Jade aan de eisen die door de opdrachtgevers zijn gesteld. Dit wordt gecontroleerd middels een schouwing. De normale gang van zaken is dat wanneer een pand in gebruik wordt genomen, dat deze door een medewerker van Jade wordt gecontroleerd. Zo voorkomt Jade dat bij een schouwing zaken naar voren komen die voorzien hadden kunnen worden.

Bij de medewerkers wordt gemeten op functioneren en tevredenheid. Jaarlijks worden functioneringsgesprekken gehouden en één keer in de twee jaar wordt een medewerker tevredenheidsonderzoek gehouden. Ook wordt het ziekteverzuim gemeten. Jade heeft als doel het ziekteverzuim onder de vijf procent te krijgen. Op dit moment is het ziekteverzuim boven de zeven procent, terwijl het landelijk gemiddelde in de zorg in 2014 op 4,8% zat. Jade heeft geen preventief

beleid om ziekteverzuim tegen te gaan. Wel doen zij onderzoek om zo in kaart te brengen wat de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim zijn. Dit onderzoek wordt gedaan middels vragen die de zieke medewerkers via de mail toegestuurd krijgen.

Met het oog op de cliënten zijn de succesbepalende factoren: Gevoel van veiligheid, persoonlijke ontwikkeling, tevredenheid over opvang en begeleiding en mate en niveau van door-/uitstroom. Bij deze succesbepalende factoren wordt alleen gemeten op tevredenheid. Dit houdt in dat er niet gemeten wordt op gevoel van veiligheid, persoonlijke ontwikkeling en mate en niveau van doorstroom. Voor de succesbepalende factoren waar niet op wordt gemeten dienen KPI's geformuleerd te worden. Dit om meetbaar te maken in hoeverre binnen Jade wordt gestuurd op het bereiken van de gewenste resultaten en daarmee het nastreven van deze succesbepalende factoren.

Met betrekking tot de medewerkers bestaat een deskundigheid bevorderingsbeleid, maar hierbij is niet duidelijk in hoeverre hierop gemeten en gestuurd wordt. Medewerkers dienen jaarlijks een aantal cursussen te volgen om hun werkzaamheden bevoegd uit te voeren. Het betreft zaken als een jaarlijkse BHV vervolgcursus en agressie preventie trainingen. De verantwoordelijkheid voor het tijdig laten volgen van cursussen door medewerkers ligt bij de teamleiders. In hoeverre medewerkers daadwerkelijk voldoen aan de wettelijk gestelde eisen is niet voldoende inzichtelijk.

Op financieel gebied wordt in de jaarrekening beschreven en verantwoord hoe Jade haar financiële middelen heeft gebruikt en of zij hiermee ook haar begroting heeft behaald. Naast de jaarrekening worden maand- en kwartaalrapportages gebruikt om de financiële gang van zaken te rapporteren.

4.2 Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is de manier waarop processen worden ingericht en aangestuurd (Encyclo.nl, 2015). De manier van inrichting en aansturing heeft alles te maken met het behalen van de gewenste resultaten. Voor de processen rond opvang en opvoeding is in het HKZ handboek een procesbeschrijving opgenomen. Dit is echter niet het geval voor de processen rond onderwijs. Deze processen zijn nog niet beschreven.

Om inzicht te verschaffen in de verschillende processen dienen deze (wanneer dat nog niet is gebeurd) eerst concreet beschreven te worden. Hiervoor is het van belang dat de gewenste resultaten helder zijn. In navolging van een concrete procesbeschrijving kunnen KPI's worden geformuleerd. Omdat bij de implementatie in hoofdstuk 3.2.5 concreet wordt ingegaan op het uitvoeren van acties per organisatiegebied en daarmee de inrichting van processen wordt hier verder niet te diep op in gegaan.

Een concrete procesbeschrijving is voor Jade ook van belang omdat Jade een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs. Daarbij wil Jade toe wil naar integraal management. Vanuit een heldere procesbeschrijving kan hierop worden gestuurd. Bij Integraal management ligt de focus op de uitvoering van de operationele processen (Buurma & Jacobs, 2007). De verantwoordelijkheid voor de aansturing wordt dan bij de teamleiders neergelegd. Hierbij is het inzichtelijk maken van de manier waarop processen worden/zijn ingericht en aangestuurd van belang, zodat de teamleiders daarmee goed afgewogen besluiten kunnen nemen en hierover ook verantwoording kunnen afleggen. Het inzichtelijk maken geldt in dit geval voor het strategische en het operationele management.

4.3 Prestaties meetbaar maken

Vanuit de ingerichte processen dient beoordeeld te worden waar de kritieke punten in deze processen zitten. Deze kritieke punten zijn bepalend voor het bereiken van procesresultaten (Jans E. , 2007). Door deze punten meetbaar te maken wordt bereikt dat hierop ook effectief kan worden gestuurd en bijgestuurd en daarmee kunnen de verschillende processen worden beheerst.

Om prestaties meetbaar te maken dienen kritische prestatie-indicatoren te worden geformuleerd. Bij de formulering van deze indicatoren dient te worden omschreven wat gemeten dient te worden en op welke wijze dit gemeten dient te worden. Het van belang dat het resultaat gemeten wordt en niet de daarvoor geleverde inspanning (Ahaus & Diepman, 2010). Ook dient de rapportagevorm en – frequentie te zijn vastgelegd zodat hierover geen onduidelijkheden ontstaan (Torremans, 2000). Tot slot dient helder te zijn aan wie (welke functionaris) gerapporteerd dient te worden en in het verlengde daarvan wie verantwoordelijk is.

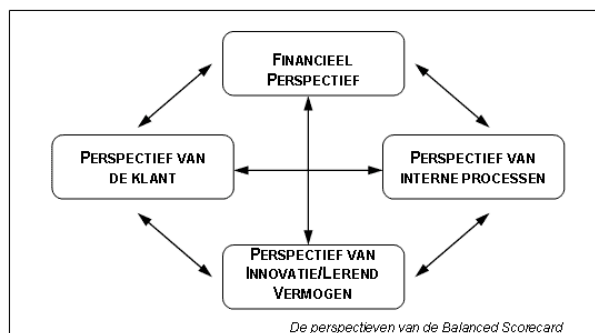
Vanuit de resultaatgebieden dient per doelgroep een concreet besluit genomen te worden wanneer het gaat om het formuleren en meten van prestatie-indicatoren. Wanneer prestatie-indicatoren worden gedefinieerd dienen deze een meerwaarde te hebben. Als prestatie-indicatoren niet worden gemeten of als er niet op wordt bijgestuurd dienen deze beoordeeld te worden op hun meerwaarde.

Dit houdt in dat voor het maximaal integrale aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs in ieder geval bij de verbinding van de processen gemeten dient te worden in hoeverre deze op elkaar aansluiten om zo ook te kunnen reageren wanneer processen niet naadloos aansluiten.

4.4 Prestaties rapporteren

Vanuit het INK model wordt gemeten en gestuurd op de resultaatgebieden. Om de resultaten gestructureerd te rapporteren kan de structuur van het INK worden aangehouden waarmee gekozen wordt voor het rapporteren per resultaatgebied. Ook kan gekozen worden voor andere methoden zoals de balanced scorecard. Het doel van de balanced scorecard is de prestaties van de organisatie weer te geven vanuit vier perspectieven:

1. Financieel perspectief
2. Intern perspectief
3. Klant perspectief
4. Innovatie perspectief



Door het INK model te combineren met de balanced scorecard worden de negen aandachtsgebieden van het INK gekoppeld aan de vier perspectieven van de balanced scorecard (Have, Have, & Bour, 1998). Deze combinatie kan worden gebruikt als meet- en verbetersysteem en het dient elkaar aan te vullen (Manas, 2001). Zo kan het INK model worden gebruikt als besturingsmodel en de balanced scorecard als rapportagemodel (Have, Have, & Bour, 1998).

De wijze van rapporteren dient wel voldoende inzicht te geven in de resultaten van het gevoerde beleid, zodat wanneer resultaten worden gerapporteerd, deze kunnen leiden tot concrete verbeteringen in de strategie en beleid en daarmee in de processen. De koppeling tussen de resultaten en organisatiegebieden dient helder te zijn.

4.5 Transparant en meetbaar maken

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Op welke wijze kunnen de prestaties van Jade transparant en meetbaar worden gemaakt?

Met het oog op de cliënten wordt niet gemeten op het gevoel van veiligheid, persoonlijke ontwikkeling en mate en niveau van door-/uitstroom terwijl dit wel succesbepalende factoren zijn. Om hierop te kunnen sturen dienen de processen die zijn gericht op het bereiken van deze succesbepalende factoren beschreven te worden. In navolging van de beschrijving kunnen kritische prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Daarbij dient per kritische prestatie-indicator een

meetmethode en een meetperiode te worden vastgesteld en de wijze van rapporteren dient te zijn bepaald.

Ook dient voor het integrale aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs te worden beschreven wat de belangrijkste punten zijn in het integrale aanbod en hoe hierop gestuurd dient te worden. Er dient gemeten te worden op de verbinding tussen de verschillende processen van opvang, opvoeding en onderwijs om te meten in hoeverre de processen op elkaar aansluiten en in hoeverre de verbinding tussen opvang, opvoeding en onderwijs leidt tot een integraal aanbod.

Prestaties transparant maken begint met het inzichtelijk maken van het proces dat dient te leiden tot de prestaties op zich en door het meetbaar maken van deze prestaties. Door de procesbeschrijvingen en de daaruit voortvloeiende kritische prestatie-indicatoren concreet te beschrijven en inzichtelijk te maken worden de processen en resultaten inzichtelijk waardoor transparantie in de werkzaamheden en resultaten wordt bereikt.

5. conclusie

Het management team van Jade heeft besloten een jaarplan op te stellen aan de hand van het INK model, om de samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie concreet te beschrijven. Hierbij had het managementteam de wens om de werkzaamheden rond het opstellen van het jaarplan bij één persoon onder te brengen. Doordat de leden van het managementteam te weinig tijd hebben, is het besluit genomen om de opdracht uit te besteden aan de auteur van dit rapport, een vierdejaars student bedrijfseconomie, in de vorm van een afstudeeropdracht .

Het INK model biedt een gestructureerde basis waarin alle aspecten van de organisatie ingedeeld kunnen worden. Het INK heeft een methodiek ontwikkeld voor het verzamelen van informatie om te komen tot een verandertraject. Deze methodiek bestaat uit een aantal stappen: verkennen, extern oriënteren, positie bepalen, ambitie bepalen en implementeren. Door deze vijf stappen te doorlopen wordt alle informatie verkregen die nodig is om volgens de INK methodiek de informatie te kunnen indelen en verwerken. Door deze methodiek te hanteren wordt de organisatie gedwongen na te denken over de te bereiken resultaten en de wijze waarop deze bereikt dienen te worden. Zo wordt per organisatiegebied beschreven wat gedaan dient te worden en ontstaat daarmee een strategisch meerjarenplan dat kan dienen als jaarplan.

Het doel van het toepassen van het INK model is om een verbetercyclus op gang te brengen, door de eigen prestaties kritisch te beoordelen en ook te beoordelen op welke wijze de organisatie haar prestaties kan verbeteren.

Jade wil ontheemden een veilige plek bieden waar zij zich kunnen ontwikkelen tot een weerbaar en evenwichtig persoon, zodat zij zelfstandig kunnen participeren in de samenleving. Jade streeft ernaar op landelijk niveau ontheemden te helpen door het bieden van opvang, opvoeding en onderwijs. In het verlengde hiervan is de belangrijkste ambitie van Jade: Het verbinden van opvang, opvoeding en onderwijs om te komen tot een maximaal integraal aanbod. De reden dat Jade streeft naar een maximaal integraal aanbod komt voort uit de gedachte dat Jade niet aan alle leerlingen/cliënten het totaal van opvang, opvoeding en onderwijs biedt. Wanneer kinderen vanuit een asielzoekerscentrum naar een school van Jade gaan betekent dit dat de kinderen bij hun ouders wonen. Hierom zal worden gezocht naar een maximaal integraal aanbod ondanks dat Jade alleen het onderwijs biedt. Hier zal de verbinding worden gelegd met de ouders om zo een zo goed mogelijke afstemming te kunnen bereiken. Het komt ook voor dat Jade jongeren opvangt die niet bij Jade naar school gaan. Hier wil Jade wel een zo goed mogelijke aansluiting vinden met onderwijsinstellingen.

1. Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht?

Met samenhang wordt het onderlinge verband bedoeld. Om een concrete samenhang tussen opvang, opvoeding en onderwijs naar voren te brengen dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Op strategisch niveau dient, vanuit een concreet geformuleerde missie en visie, of vanuit een uitgewerkt plan omtrent een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs, waarbij het integrale aanbod leidend is voor de besluiten die worden genomen door het managementteam, één heldere richting uitgezet te worden. Door dit te vertalen in een strategisch meerjarenplan wordt de samenhang in de organisatie duidelijk naar voren gebracht. Dit plan dient vervolgens als basis document voor de organisatie waarin de strategie en ambities zijn bepaald en in het verlengde daarvan voor de sectorjaarplannen, waardoor besluiten aantoonbaar gebaseerd zijn op de strategie en ambities van de organisatie.

2. Het concept van opvang, opvoeding en onderwijs dient te worden uitgewerkt in een aanbod waarbij de processen op elkaar zijn afgestemd. Dit dient gedaan te worden in navolging van het strategisch meerjarenplan. Voor het uitwerken van het concept dienen de procesbeschrijvingen per proces op elkaar afgestemd te worden om zo te komen tot een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs te komen.
3. Het opstellen van sectorjaarplannen dient te worden gedaan in navolging van het strategisch meerjarenplan, zodat het onderlinge verband tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie aantoonbaar is.

2. Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan?

Door de verbinding te leggen tussen de externe ontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de organisatie wordt inzichtelijk waar strategisch gezien de knelpunten zitten. De belangrijkste knelpunten zijn:

- Onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen.
- Geen concrete missie en visie.
- Geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan.

Op deze knelpunten wordt ingespeeld door het uitwerken van het concept van opvang, opvoeding en onderwijs tot een maximaal integraal aanbod, door het formuleren van een missie en visie en door het opstellen van een strategisch meerjarenplan.

Het INK model biedt een gestructureerde basis waarin alle aspecten van de organisatie ingedeeld kunnen worden. Vanuit de organisatiegebieden wordt gestuurd op het bereiken van de gewenste resultaten. De gewenste resultaten zijn vertaald in doelstellingen met onderliggend de per doelgroep bepaalde succesbepalende factoren. De doelstellingen zijn:

- De doelstelling met betrekking tot cliënten is: Ontheemden een veilige plek bieden waar zij zich kunnen ontwikkelen tot een weerbaar en evenwichtig persoon, zodat zij zelfstandig kunnen participeren in de samenleving, door het bieden van een maximaal integraal aanbod met betrekking tot opvang, opvoeding en onderwijs.
- De doelstelling met betrekking tot partners is: Jade wil zich profileren als goede en betrouwbare samenwerkingspartner.
- De doelstelling met betrekking tot personeel is: Jade wil een goede werkgever zijn en medewerkers in staat stellen hun werkzaamheden uit te voeren door het beschikbaar stellen van voldoende middelen. Onder deze middelen vallen zaken als beloning, het bekwamen van medewerkers en het zorgen voor een veilige werkomgeving.
- De doelstelling met betrekking tot het resultaatgebied maatschappij is: het verkrijgen van landelijke naamsbekendheid en daarmee draagvlak creëren voor ontheemden en voor Jade als organisatie.
- De doelstelling bij het resultaatgebied bestuur en financiers is: waarborgen dat de algemene gang van zaken goed verloopt door een goede beleidsvoering en goed onderbouwde besluitvorming.

Het managementteam is vanuit het organisatiegebied Leiderschap verantwoordelijk voor het vaststellen van een missie en visie en voor het bepalen van de ambities. De ambities van Jade zijn:

- Het verbinden van opvang, opvoeding en onderwijs om te komen tot een maximaal integraal aanbod
- Cliënten zo goed mogelijk helpen in hun ontwikkeling.
- Uitbreiden als organisatie
- Integraal management

Vanuit het organisatiegebied strategie en beleid dient het concept van opvang, opvoeding en onderwijs te worden uitgewerkt tot een maximaal integraal aanbod. Ook dient het strategisch meerjarenplan te worden opgesteld vanuit het organisatiegebied Strategie en beleid.

Bij het organisatiegebied management van medewerkers dienen de werkzaamheden per activiteit in de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs beschreven te worden. Ook valt het sturen op goed functionerende medewerkers en het creëren van veranderbereidheid onder dit organisatiegebied.

De benodigde middelen voor het bereiken van een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs dienen vanuit het organisatiegebied management van middelen in kaart te worden gebracht en beschikbaar te worden gesteld. Ook de middelen voor het beoordelen van het functioneren van medewerkers en het houden van een cliënttevredenheidsonderzoek vallen onder dit organisatiegebied.

Vanuit het organisatiegebied management van processen dienen de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs verdere invulling te krijgen om te komen tot een concrete procesbeschrijving en daarmee een maximaal integraal aanbod. Ook dient het sturen op een goede verstandhouding met de buurt vanuit dit organisatiegebied invulling te krijgen.

3. Op welke wijze kunnen de prestaties van Jade transparant en meetbaar worden gemaakt?

Met het oog op de cliënten wordt niet gemeten op het gevoel van veiligheid, persoonlijke ontwikkeling en mate en niveau van door-/uitstroom terwijl dit wel succesbepalende factoren zijn. Om hierop te kunnen sturen dienen de processen die zijn gericht op het bereiken van deze succesbepalende factoren beschreven te worden. In navolging van de beschrijving kunnen kritische prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Daarbij dient per kritische prestatie-indicator een meetmethode en een meetperiode te worden vastgesteld en de wijze van rapporteren dient te zijn bepaald.

Ook dient voor het integrale aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs te worden beschreven wat de belangrijkste punten zijn in het integrale aanbod en hoe hierop gestuurd dient te worden. Er dient gemeten te worden op de verbinding tussen de verschillende processen van opvang, opvoeding en onderwijs om te meten in hoeverre de processen op elkaar aansluiten en in hoeverre de verbinding tussen opvang, opvoeding en onderwijs leidt tot een integraal aanbod.

Prestaties transparant maken begint met het inzichtelijk maken van het proces dat dient te leiden tot de prestaties op zich en door het meetbaar maken van deze prestaties. Door de procesbeschrijvingen en de daaruit voortvloeiende kritische prestatie-indicatoren concreet te beschrijven en inzichtelijk te maken worden de processen en resultaten inzichtelijk waardoor transparantie in de werkzaamheden en resultaten wordt bereikt.

De probleemstelling in dit onderzoek is: **Op welke wijze kan voor Jade een jaarplan worden opgesteld betreffende de sectoren Onderwijs en Opvang volgens de methodiek van het INK model, welke transparant is en waarin een duidelijke samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie als geheel beschreven is?**

Om de samenhang tussen de sectoren en daarmee de processen helder te maken dient het management team, vanuit een concreet geformuleerde missie en visie, of vanuit een uitgewerkt plan omtrent een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs, waarbij het integrale aanbod leidend is voor de besluiten die worden genomen door het managementteam, één duidelijk richting bepaald te worden. Deze richting dient vertaald te worden in een strategisch meerjarenplan.

Hierin wordt de richting bepaald voor de organisatie als geheel. In navolging van dit meerjarenplan kunnen de sectorjaarplannen worden opgesteld volgens de methodiek van het INK.

Prestaties transparant maken begint met het inzichtelijk maken van het proces dat dient te leiden tot de prestaties op zich en door het meetbaar maken van deze prestaties. Door de procesbeschrijvingen en de daaruit voortvloeiende kritische prestatie-indicatoren concreet te beschrijven en inzichtelijk te maken worden de processen en resultaten inzichtelijk waardoor transparantie in de werkzaamheden en resultaten wordt bereikt.

Het concept van opvang, opvoeding en onderwijs dient te worden uitgewerkt in een aanbod waarbij de verschillende processen op elkaar zijn afgestemd. Dit dient te worden gedaan in navolging van het strategisch meerjarenplan. Voor het uitwerken van het concept dienen de procesbeschrijvingen per proces op elkaar afgestemd te worden om zo te komen tot een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs te komen. Op de verbindingen tussen de processen dienen kritische prestatie-indicatoren te worden geformuleerd om te meten in hoeverre de processen op elkaar aansluiten en in hoeverre de verbinding tussen opvang, opvoeding en onderwijs leidt tot een integraal aanbod.

Om te waarborgen dat de jaarplannen voldoende transparant zijn, dienen de acties en gewenste resultaten voldoende concreet en inzichtelijk te zijn. Het gaat hierbij om het inzichtelijk maken van de inrichting en aansturing van processen, zodat de belanghebbenden op basis hiervan goed afgewogen besluiten kunnen nemen en hierover ook verantwoording kunnen afleggen.

Door de verbinding te leggen tussen de externe ontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de organisatie wordt inzichtelijk waar strategisch gezien de knelpunten zitten. De belangrijkste knelpunten zijn:

- Onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen.
- Geen concrete missie en visie.
- Geen duidelijk strategie en beleid en de grondslag hiervan.

Op deze knelpunten wordt ingespeeld door het uitwerken van het concept van opvang, opvoeding en onderwijs tot een maximaal integraal aanbod, door het formuleren van een missie en visie en door het opstellen van een strategisch meerjarenplan.

6. Aanbevelingen

Uit het onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen die in de aanbevelingen zijn opgenomen, omdat deze van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie. De doelstelling van het onderzoek is: *‘Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, opvang en onderwijs duidelijk beschreven staat’*. Met transparant wordt bedoeld het inzichtelijk maken en met samenhang wordt het onderlinge verband bedoeld.

Prestaties transparant maken begint met het inzichtelijk maken van het proces dat dient te leiden tot de prestaties op zich en door het meetbaar maken van deze prestaties. Dit dient te worden gedaan door de processen die leiden tot een maximaal integraal aanbod van opvang, opvoeding en onderwijs concreet te beschrijven. Deze concrete beschrijving leidt enerzijds tot een zichtbare samenhang tussen de processen en in de organisatie en anderzijds leidt dit tot een transparant proces doordat inzichtelijk is hoe de processen zijn ingericht.

Door de informatie te verzamelen volgens de INK methodiek wordt duidelijk in kaart gebracht waar de organisatie staat en wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn. Door het INK model te hanteren in het jaarplan wordt inzichtelijk gemaakt wat er per organisatiegebied dient te gebeuren en hoe dit dient te gebeuren. Daarbij zijn per resultaatgebied de gewenste resultaten in kaart gebracht, zodat helder is wat de organisatie wenst te bereiken.

HKZ en P&C cyclus

Naast het INK managementmodel werkt Jade ook met een kwaliteitssysteem volgens het harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector (HKZ) en met een planning en control cyclus. Zowel het HKZ als de planning en control cyclus zijn in het onderzoek niet verder toegelicht. De reden dat deze aspecten wel in de aanbevelingen zijn opgenomen is dat dubbel werk voorkomen kan worden en dat de grondslag van zowel het HKZ kwaliteitssysteem als van de planning en control cyclus in combinatie met het INK managementmodel een breder beeld geven van wat er dient te gebeuren en wanneer wat dient te gebeuren. De verschillende methodieken kunnen elkaar aanvullen wanneer ze op elkaar worden afgestemd. Het HKZ systeem heeft als doel de zorg- en dienstverlening constant te verbeteren (HKZ, 2015). Dit houdt in dat hierin net als bij het toepassen van het INK model een verbetercyclus ontstaat. Daarnaast wordt een planning en control cyclus toegepast waarin allerlei zaken worden vastgelegd, met de daarbij behorende acties. Hierom is de aanbeveling deze cycli in elkaar te integreren zodat alle acties en meetmomenten in één document kunnen worden vastgelegd. Het geeft een beter overzicht van het totaal aan meetpunten en verbeteracties en daarmee ook een beter zicht op de organisatie.

Door de combinatie van het INK model en het HKZ systeem wordt dieper ingegaan op verbeteringen met het oog op kwaliteit. Vanuit het HKZ wordt de organisatie gedwongen na te denken over de kwaliteit van haar diensten. Het HKZ is afgeleid van ISO en is klantgericht terwijl het INK veel breder georiënteerd is (business issues, 2015).

Door de verschillende cycli in elkaar te integreren kunnen alle acties die ondernomen dienen te worden in het jaarplan worden opgenomen. Het voordeel hiervan is dat er meer overzicht wordt gecreëerd voor het managementteam en de medewerkers. Ook kunnen op deze manier overlappings in acties voorkomen worden en kan de organisatie als geheel effectiever werken.

Actief beleid omtrent ziektepreventie

Het huidige ziekteverzuim is hoger dan het landelijk gemiddelde. Zieke medewerkers worden verzocht vragen omtrent hun ziek zijn te beantwoorden. Hieruit kan informatie worden verkregen omtrent de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim. Deze informatie kan worden gebruikt om

actief het ziekteverzuim terug te dringen. Hierom verdient het zeker de aanbeveling om actief op de grootste oorzaken van verzuim in te spelen en daarmee te trachten het verzuim terug te dringen.

Creëren van veranderbereidheid

Het creëren van veranderbereidheid verdient aandacht, omdat Jade in haar primaire processen afhankelijk is van haar medewerkers. Er zijn meerdere theorieën over het creëren van veranderbereidheid, maar het belangrijkste is dat medewerkers bewust zijn van de redenen waarom zaken veranderen en dat ze hier vanuit zichzelf mee bezig willen.

Het bereiken van de doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is: *'Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, opvang en onderwijs duidelijk beschreven staat'.*

Door een strategisch meerjarenplan op te stellen wordt daarmee de strategie van Jade uitgezet. Daarbij is het verbinden van de processen rond opvang, opvoeding en onderwijs leidt tot een maximaal integraal aanbod en is het belangrijkste actiepoint. De concrete beschrijving van de processen leidt enerzijds tot een zichtbare samenhang tussen de processen en een zichtbare samenhang in de organisatie en anderzijds leidt dit tot een transparant proces doordat inzichtelijk is hoe de processen zijn ingericht. Doordat dit het uitgangspunt is voor de sectorjaarplannen, is de basis inzichtelijk en is er een aantoonbare samenhang tussen de processen van opvang, opvoeding en onderwijs.

Bijlagen

1. Bibliografie

- Ahaus, C. T., & Diepman, F. J. (2010). *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*. Deventer: Kluwer.
- Blom, R., & Tuitjer, K. G. (2009). Leiderschap en de verandernoodzaak. *management executive*.
- business issues. (2015, Juni 15). *INK en ISO 9000-2000 samen sterker*. Opgehaald van businessissues: <http://www.businessissues.nl/?ContentID=1670>
- Buurma, H., & Jacobs, C. (2007). *integraal management*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Cats, R. (2008, Mei 9). Cijfer ziekteverzuim onder werknemers kan naar 2%. *Het Financieele Dagblad*, p. 10.
- CBS. (2015, Maart 27). *Arbeid en sociale zekerheid*. Opgehaald van centraal bureau voor de statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/ziekteverzuim-op-laagste-punt-sinds-1996.htm>
- Cozijnsen, A. J. (2005, Mei 25). Verandermanagers zijn helemaal de weg kwijt. *Het Financieele Dagblad*.
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2003). *Verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- cultureel woordenboek. (2015). *cultureel woordenboek*. Opgehaald van [www.cultureelwoordenboek.nl](http://www.cultureelwoordenboek.nl/index.php?lem=9042): <http://www.cultureelwoordenboek.nl/index.php?lem=9042>
- Doeleman, H., Heumen, L. v., & Diepenmaat, M. (2010). *A3 methodiek*. Deventer: Vakmedianet.
- Encyclo.nl. (2015, Juni 3). *Definities*. Opgehaald van nederlandse enciclopedie: <http://www.encyclo.nl/begrip/bedrijfsvoering>
- Encyclo.nl. (2015, Mei 27). *Definities*. Opgehaald van nederlandse enciclopedie: <http://www.encyclo.nl/begrip/arbeidsomstandigheden>
- Esmijer, G. W. (2000). *Prestatie-indicatoren*. Utrecht: Lemma bv.
- Feuerstein Centrum Nederland. (2015, Mei 27). *de Feuerstein Methode*. Opgehaald van Feuerstein: <http://www.feuerstein.nl/methode/de-feuerstein-methode.html>
- Grydon. (2014). *open companies*. Opgehaald van open companies: <http://www.opencompanies.nl/begrippenlijst>
- Handleiding positie en ambitie bepalen*. (2011). Utrecht: INK.
- Have, S. t., Have, W. D., & Bour, A. P. (1998). *Organsiatiebesturing*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie bv.
- HKZ. (2015, Juni 15). *Over-HKZ*. Opgehaald van [www.hkz.nl](http://www.hkz.nl/over-hkz/): <http://www.hkz.nl/over-hkz/>

- Houtgraaf, D., & Bekkers, M. (2011). *Businessmodellen*. Culemborg: Van Duuren Management bv.
- INK. (2015, Maart 18). *INK*. Opgehaald van INK.nl: <http://www.ink.nl/over-ink/filosofie>
- INK. (2015). *INK*. Opgehaald van INK.nl: <http://www.ink.nl/model/ink-managementmodel>
- Jans, E. (2007). *Grondslagen Administratieve Organisatie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Jans, E. O., Bast, A. C., & Nijland, R. (2012). *Grondslagen AO: Deel B*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers bv.
- Lammers, M. (2012, Juli 18). Circels. *Het Financieele Dagblad*, p. 10.
- Manas, F. (2001, April). *EFQM-model en balanced scorecard*. Opgehaald van Amelior.be: <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=5&sc=15&a=196&tc=1>
- Marcus, J., & Dam, N. v. (2009). *Organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers bv.
- Mastenbroek, W., Vergouw, G., & Visser, C. (2015). *prestatie-indicatoren*. Opgehaald van Managementsite: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/prestatie-indicatoren>
- Muiswerk. (2015, April 21). Opgehaald van muiswerk.nl: <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=samenleving>
- Pruijm, R. A. (2010). *Grondslagen van corporate governance*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers b.v.
- Rijksoverheid. (2015, Mei 28). *arbeidsomstandigheden*. Opgehaald van rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden>
- Roode, P. d. (2015, Maart 18). *managementboek*. Opgehaald van managementboek.nl: www.managementboek.nl/artikel/83
- Smit, R. (2007, Februari 23). Manieren om strategie te verknallen. *Het Financieele Dagblad*, p. 8.
- thesaurus. (2014). Opgehaald van thesaurus.politieacademie.nl: <https://thesaurus.politieacademie.nl/Thesaurus/Term/5624>
- Torremans, H. M. (2000). *Prestatie-indicatoren voor integraal procesmanagement*. Deventer: Kluwer.

2. Interviews met MT leden

2.1 Vragenlijst stap één, Verkennen

Datum van interview :

Naam MT lid :

Verantwoordelijk voor :

Doelstellingen van dit gesprek zijn:

- Kennis maken
- Verwachtingen omtrent het onderzoek en het eindproduct bespreken
- De eerste stap in het onderzoek doen (verkennen)

Vragen omtrent verwachtingen:

1. Hebt u verwachtingen van mij als afstudeerder bij dit onderzoek?
2. Wat verwacht u van het onderzoek op zich?
3. Wat verwacht u van het jaarplan?
4. Wat is voor u het doel van het jaarplan?
5. Zijn er dingen waarvan u bij voorbaat zegt dat is belangrijk om rekening mee te houden bij het onderzoek?

Vragen voor de eerste stap. (verkennen)

1. Waarom/waarvoor bestaat Jade (de hele organisatie)?
2. Waarom/waarvoor bestaat de sector college (waarom is dit een sector)?
3. Waarom/waarvoor bestaat de sector AMV/BO/MO (Waarom als sector)?
4. Hoe worden de doelen van Jade nagestreefd?
5. Hoe worden de doelstellingen binnen de organisatie nagestreefd?
6. Hoe wordt Jade door haar cliënten gezien en beoordeeld?
7. Hoe kijkt de maatschappij tegen Jade aan?
8. Waar is Jade/ de sectoren college & AMV/BO/MO goed in?
9. Waar is Jade/ de sectoren college & AMV/BO/MO uitmuntend in? (Of wat maakt Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO succesvol?)
10. Waarin is Jade/ de sectoren college & AMV/BO/MO leidend in? (Of wat maakt Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO uniek?)
11. Als je de organisatie in een woord zou samenvatten, wat zou dat zijn en waarom?
12. Waar ben je trots op als je kijkt naar de organisatie/de sectoren college & AMV/BO/MO?
13. Waar ben je absoluut niet tevreden over m.b.t. Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO?
14. Waarom vind u het belangrijk dat Jade gaat veranderen?
15. Wilt u ook dat Jade gaat veranderen en zo ja, wat is het eerste dat zal moeten veranderen volgens u?
16. Welke ambities hebt u voor ogen m.b.t. Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO voor 2015, 2016 en 2017 en waarom juist deze ambities?
17. Als u een stip op de horizon van Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO zou zetten met betrekking tot ambities, wat zou dat zijn en over hoeveel jaar zou dat bereikt moeten worden?
18. Passen uw persoonlijke ambities bij de ambities van Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO?
19. In hoeverre is de wens om te veranderen breed gedragen binnen Jade/de sectoren college & AMV/BO/MO?
20. Ben ik iets vergeten te vragen?

2.2 Vragenlijst stap twee, Extern oriënteren

Datum van interview :

Naam MT lid :

Verantwoordelijk voor :

Doelstellingen van dit gesprek zijn:

Relevante (externe) ontwikkelingen in kaart brengen (mogelijkheden en bedreigingen)

Per resultaatgebied de doelgroepen en bijbehorende succesfactoren in kaart brengen.

De resultaatgebieden zijn:

Klanten en partners

1. Wie zijn de klanten van de sector?
2. Wie zijn de partners van de sector?
3. Welke (externe) ontwikkelingen bieden kansen?
4. Wat zijn bedreigingen?
5. Wat zijn hierbij de succesfactoren?
6. Hoe kunnen die succesfactoren meetbaar gemaakt worden?

Medewerkers

1. Wie zijn de medewerkers?
2. Welke (externe) ontwikkelingen bieden kansen?
3. Wat zijn bedreigingen?
4. Wat zijn de succesfactoren?
5. Hoe kunnen die succesfactoren meetbaar gemaakt worden?

Maatschappij

1. Welke aspecten zijn van belang?
2. Welke (externe) ontwikkelingen bieden kansen?
3. Wat zijn bedreigingen?
4. Wat zijn de succesfactoren?
5. Hoe kunnen die succesfactoren meetbaar gemaakt worden?

Bestuur en financiers

1. Wie zijn de bestuurders?
2. Wie zijn de financiers?
3. Welke (externe) ontwikkelingen bieden kansen?
4. Wat zijn bedreigingen?
5. Wat zijn de succesfactoren?
6. Hoe kunnen die succesfactoren meetbaar gemaakt worden?

2.3 Vragen Stap drie, positie bepalen

Het bestand met de verschillende vragen voor het positiebepalen is een Excelbestand. Door per vraag een score te geven kan per organisatie- en resultaatgebied bepaald worden hoe de organisatie functioneert. Door deze vragen kan per organisatiegebied aan de hand van een score worden bepaald in hoeverre er op dit moment noodzaak en mogelijkheden voor verandering zijn. Daarnaast kan voor de resultaatgebieden een score bepaald worden zodat ook zichtbaar wordt welk effect het huidige beleid heeft op de resultaten.

De vragen uit het Excelbestand zijn als hierna opgenomen. Eerst komen de organisatiegebieden aan bod en daarna de resultaatgebieden. Tot slot is ook de veranderscan in deze bijlage opgenomen omdat deze als onderdeel in het bestand van het positie bepalen is opgenomen.

Leiderschap		
Activiteit		
. de ambitie van de leiding is voor iedereen duidelijk		
. medewerkers weten wat de leiding van hen verwacht		
. de direct leidinggevendenden zijn geschikt voor hun taak		
. vakmanschap krijgt van de leiding ruimte en vertrouwen		
. verbeterideeën worden door de leiding opgepakt en gewaardeerd		
. met belangrijke klanten en leveranciers onderhoudt de leiding persoonlijk contact		
		0
Proces		
. de betekenis van missie en visie is tot op procesniveau uitgewerkt		
. samenwerking tussen collega's wordt door de direct leidinggevendenden gestimuleerd		
. de teamleider kent zijn medewerkers en heeft hun vertrouwen		
. de direct leidinggevende komt voor de belangen van zijn groep op		
. informatie over geleverde prestaties wordt gebruikt om de werkwijze te verbeteren		
. voorbeeldgedrag van het managementteam inspireert eenieder om zijn best te doen		
		0
Organisatie		
. er is een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen		
. de leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en stuurt daarop		
. klantgedrevenheid is het leidende organisatie principe		
. er is een open communicatie over de bereikte resultaten en ieders bijdrage daaraan		
. de inrichting van de organisatie is afgestemd op de kerntaken en de belanghebbenden		
. de leiding vertrouwt erop dat medewerkers goed met hun verantwoordelijkheid omgaan		
		0
Keten		
. er is een weloverwogen keuze gemaakt met welke partners wordt samengewerkt		
. de samenwerking stoelt op respect voor elkaars normen en waarden		
. samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde voor het geheel te vergroten		
. de gevolgen van de samenwerking voor de eigen organisatie worden niet uit het oog verloren		
. er is duidelijkheid over de vorm van regievoering en leiderschap in de keten		
. initiatieven voor betere samenwerking met partners worden gestimuleerd en beloond		
		0

Strategie en beleid		
Activiteit		
medewerkers weten wat het beleid van de organisatie voor hen betekent		
waar mogelijk worden uitvoerenden bij de beleidsontwikkelingen betrokken		
medewerkers worden gestimuleerd om verbeterideeën aan te dragen		
zelfstandig handelen is uitgangspunt van de uitvoeringsplannen		
medewerkers weten wat klanten en de maatschappij van de producten en diensten verwachten		
zorg voor betrokkenheid van de medewerkers is een dominant element in strategie en beleid		
		0
Proces		
het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op gebruik van externe informatie		
er is een planning- en rapportagesysteem		
een dashboard met kritische maatstaven laat zien of de output wordt geleverd		
afdelingsgrenzen vormen geen beletsel om procesdoelen te realiseren		
verbeterplannen zijn een herkenbaar onderdeel van beleidsplannen		
het effect van de communicatie wordt gemeten en leidt zonnodig tot aanpassingen		
		0
Organisatie		
het informatiesysteem levert gegevens op over alle vier de resultaatgebieden		
er is bruikbare en betrouwbare informatie over de omgeving waarin men opereert en over de ontwikkelingen		
strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vervolgens vertaald in concrete meetbare doelen		
afwijkende resultaten worden geanalyseerd en kunnen leiden tot bijstelling van strategie en beleid		
er wordt gestuurd op waardering door klanten en andere stakeholders		
investering in nieuwe producten en diensten vloeit voor uit een lange termijn strategie		
		0
Keten		
sterke punten en verbetermogelijkheden in de samenwerking met partners zijn bekend		
beleids- en uitvoeringsplannen van samenwerkende partners worden op elkaar afgestemd		
er is op ketenniveau informatie over de bereikte resultaten en knelpunten		
er worden lange termijn studies over ontwikkelingen in de sector uitgevoerd		
de samenwerking vormt een stimulans voor baanbrekende plannen		
maatschappelijke effecten vormen een onderdeel van het ketendenken		
		0
Management van medewerkers		
Activiteit		
de arbeidsvoorwaarden staan op schrift en zijn bekend		
de competenties van de medewerkers zijn bekend		
betrokkenheid bij het eigen werk is voelbaar en zichtbaar in alle geledingen		
er wordt geïnvesteerd in verbetering van de arbeidsomstandigheden en de technologie		
loyaliteit is een speerpunt van het personeelsbeleid		
er worden periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd		
		0
Proces		
het systeem van evalueren en waarderen is objectief en transparant		
er is balans tussen individuele vrijheid en doelmatige samenwerking		
meedoen aan verbetergroepen wordt gestimuleerd		
waardering door medewerkers wordt gemeten en geanalyseerd		
teamgenoten helpen elkaar om samen het werk zo goed mogelijk uit te voeren		
de teamleider inspireert en zorgt ervoor dat successen worden gedeeld en gevierd		
		0
Organisatie		
het personeelsbeleid is afgestemd op het organisatiebeleid		
loopbaanbeleid toont dat medewerkers er zijn voor de organisatie, maar ook omgekeerd		
scholing en ontwikkeling zijn mede gericht op samenwerking en multi-inzetbaarheid		
de effectiviteit van het personeelsmanagement wordt gemeten en leidt zonnodig tot bijstelling		
de bijdrage van individuen en teams aan het organisatieresultaat wordt gewaardeerd en gecommuniceerd		
de kwaliteit van leiderschap wordt periodiek beoordeeld en leidt zonnodig tot acties		
		0
Keten		
er is een actief beleid om kennis en ervaring te delen en te ontwikkelen		
de loopbaanontwikkeling omvat de gehele keten		
het personeelsbeleid is afgestemd op de eisen die uit de samenwerking voortvloeien		
er is beleid om de keten als geheel als aantrekkelijke werkgever te profileren		
knelpunten in de samenwerking zijn bespreekbaar en worden snel opgelost		
creativiteit en eigen initiatief krijgen de ruimte om samenwerking te verbeteren		
		0

Management van middelen		
Activiteit		
er is een systeem van tijdregistratie om de kosten te bewaken		
medewerkers zijn gedreven om verspillingen van tijd en materiaal te voorkomen		
kennis over product, dienst en werkwijze is gedocumenteerd en op de werkvloer beschikbaar		
medewerkers hebben inspraak bij de keuze van materieel en software		
veiligheid en welzijn zijn belangrijke aandachtspunten		
externe bronnen worden optimaal benut om vak kennis te verhogen		
		0
Proces		
er zijn resultaatverantwoordelijke budgethouders		
opbrengsten en kosten worden per proces of project geregistreerd		
werkprocessen en know-how zijn in handboeken en databases vastgelegd		
technologische mogelijkheden worden optimaal benut bij de inrichting en besturing van processen		
er is een logistiek systeem om voorraden en doorlooptijden te bewaken		
betrouwbaarheid en kwaliteit zijn belangrijke criteria bij de keuze van partners		
		0
Organisatie		
het middelenmanagement is afgeleid van de strategie en het beleid op organisatieniveau		
kennis over de faal- en verspillingkosten leidt tot preventieve maatregelen		
medewerkers hebben invloed op de keuze van middelen en inrichting van de werkomgeving		
op alle managementniveaus is de benodigde informatie toegankelijk en bruikbaar		
kennismanagement is verankerd in de bedrijfsvoering en geeft inzicht in kennisrisico's		
maatschappelijk verantwoord ondernemen is herkenbaar bij de selectie en het gebruik van middelen		
		0
keten		
het delen van kennis en technologie met partners leidt tot versterking van de keten		
informatiesystemen van partners zijn op elkaar afgestemd en toegespitst op kritische elementen		
kennismanagement en risicoanalyse omvatten de gehele keten		
de investeringen worden op elkaar afgestemd om de capaciteit optimaal te benutten		
samenwerking met partners is een inspiratiebron voor productontwikkeling		
maatschappelijk verantwoord middelenmanagement heeft betrekking op de gehele keten		
		0
Management van processen		
Activiteit		
per klant(groep) zijn de uit te voeren taken bekend		
de professional heeft voldoende ruimte om in wisselende situaties adequaat te handelen		
medewerkers worden gestimuleerd om hun eigen werkwijze te verbeteren		
tijdige en correcte uitvoering van het werk wordt bewaakt		
terugkerende problemen worden geanalyseerd en blijvend verholpen		
informatie van de interne of externe klant wordt aan de betreffende medewerker teruggekoppeld		
		0
Proces		
processen worden ontworpen vanuit de optiek van de belanghebbenden (klanten, bestuur e.d.)		
van ieder proces is duidelijk wie de proceseigenaar is		
per processtap zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd		
kritische en risicovolle momenten zijn bekend en worden beheerst		
reacties van klanten en medewerkers worden gebruikt om processen te verbeteren		
beheersingssystemen voldoen aan de door externen (zoals ISO) gestelde eisen		
		0
Organisatie		
inhoud en samenhang van de primaire, ondersteunende en besturingsprocessen zijn vastgelegd		
informatie uit de resultaatgebieden wordt gebruikt om de processen bij te sturen		
voor alle processen is een bewuste keuze gemaakt tussen de vrijheid voor de professional en de noodzakelijke procedures		
verbeteren en vernieuwen zit tot in de haarvaten van de organisatie		
de effectiviteit en efficiency van de processen worden op integrale wijze doorgelicht		
verbeterteams opereren over de afdelingsgrenzen heen		
		0
Keten		
de manier van werken wordt afgestemd op die van klanten en partners		
er is overeenstemming over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een samenwerkingsverband		
processen in de keten verlopen nagenoeg foutloos en in harmonie		
maatschappelijke effecten spelen een dominante rol bij de werkwijze in de keten		
met partners wordt structureel gewerkt aan innovatie van producten, diensten en processen		
bedrijfs- en procesvergelijkingen zijn een bron voor creatieve oplossingen en mogelijkheden		
		0

Klanten en partners

De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden door op de driehoek naast de rode cel te klikken:



Bepaal per succesbepalende factor (sbf) en per kolom of de vraag geheel, gedeeltelijk of helemaal niet met 'ja' kan worden beantwoord.

Bepaal de score per sbf:

- A: geheel van toepassing, 2 punten
- B: gedeeltelijk van toepassing, 1 punt
- C: niet van toepassing, 0 punten

Let op: als de eerste kolom 'Prestatie-indicatoren beschikbaar?' niet ingevuld kan worden (waarde C), dan is de score voor die gehele regel per definitie 0. En als kolom 2 'Zijn doelstellingen bepaald?' leeg is, kan er ook niet in kolom 3 'Zijn doelstellingen behaald?' gescoord worden.

	Prestatie-indicatoren beschikbaar?	Zijn doelstellingen bepaald?	Zijn doelstellingen behaald?	Beter dan anderen?	Gebruik uitkomsten?	totaal score
Doelgroep:						
· Cliënten AMV met asiel						
succesbepalende factoren						
· Gevoel van veiligheid						0
· Ontwikkeling van weerbaarheid						0
· Tevredenheid over opvang						0
· Tevredenheid over begeleiding						0
·						0
·						0
Doelgroep:						
· Cliënten AMV zonder asiel						
succesbepalende factoren						
· Gevoel van veiligheid						0
· Ontwikkeling van weerbaarheid						0
· Tevredenheid over opvang						0
· Tevredenheid over begeleiding						0
·						0
·						0
Doelgroep:						
· Cliënten BO						
succesbepalende factoren						
· Gevoel van veiligheid						0
· Ontwikkeling van weerbaarheid						0
· Tevredenheid over opvang						0
· Tevredenheid over begeleiding						0
·						0
·						0
Doelgroep:						
· Leerlingen (College)						
succesbepalende factoren						
· Persoonlijk ontwikkel niveau						0
· Mate van doorstroom						0
· Niveau van doorstroom						0
· Gevoel van veiligheid						0
· Sociale weerbaarheid						0
·						0
Doelgroep:						
· Partners voortgezet onderwijs						
succesbepalende factoren						
· Indicatie van leerling komt overeen met het niveau van de leerling						0
· Goede onderlinge afstemming						0
· Vertrouwen in Jade						0
· Leerlingen kunnen op eigen niveau doorstromen						0
·						0
·						0
Doelgroep:						
· Partners Primair onderwijs						
succesbepalende factoren						
· Indicatie van leerling komt overeen met het niveau van de leerling						0
· Goede onderlinge afstemming						0
· Vertrouwen in Jade						0
· Leerlingen kunnen op eigen niveau doorstromen						0
·						0
·						0
Totaal sbfen = #VERWI						0

Medewerkers

De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden. De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden. De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden.

A
B
C

↑

A
B
C

↑

Bepaal per succesbepalende factor (sbf) en per kolom of de vraag geheel, gedeeltelijk of helemaal niet met 'ja' kan worden beantwoord.

Bepaal de score per sbf:

A: geheel van toepassing, 2 punten

B: gedeeltelijk van toepassing, 1 punt

C: niet van toepassing, 0 punten

Let op: als de eerste kolom 'Prestatie-indicatoren beschikbaar?' niet ingevuld kan worden (waarde C), dan is de score voor die gehele regel per definitie 0. En als kolom 2 'Zijn doelstellingen bepaald?' leeg is, kan er ook niet in kolom 3 'Zijn doelstellingen behaald?' gescoord worden.

	Prestatie-indicatoren beschikbaar?	Zijn doelstellingen bepaald?	Zijn doelstellingen behaald?	Beter dan anderen?	Gebruik uitkomsten?	totaal score
Doelgroep: • College						
succesbepalende factoren						
• Bekwaamheid van medewerkers						0
• Werknemer tevredenheid						0
• Goed functioneren						0
• Persoonlijke ontwikkeling						0
• Concrete functieomschrijving						0
•						0
Doelgroep: • Opvang (AMV/BO/MO)						
succesbepalende factoren						
• Bekwaamheid van medewerkers						0
• Werknemer tevredenheid						0
• Goed functioneren						0
• Persoonlijke ontwikkeling						0
• Concrete functieomschrijving						0
•						0
Doelgroep: • Vrijwilligers College						
succesbepalende factoren						
• Duidelijk wat de verwachtingen zijn						0
• Tevredenheid						0
• bekend met rechten en plichten						0
•						0
•						0
•						0
Doelgroep: • Vrijwilligers Opvang (AMV/BO/MO)						
succesbepalende factoren						
• Duidelijk wat de verwachtingen zijn						0
• Tevredenheid						0
• bekend met rechten en plichten						0
•						0
•						0
•						0
Doelgroep: • medewerkers secundaire processen						
succesbepalende factoren						
• Bekwaamheid van medewerkers						0
• Werknemer tevredenheid						0
• Goed functioneren						0
• Persoonlijke ontwikkeling						0
• Concrete functieomschrijving						0
•						0
Doelgroep: •						
succesbepalende factoren						
•						0
•						0
•						0
•						0
•						0
•						0
Totaal sbfen = 21						0

De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden door op de driehoek naast de rode cel te klikken:



Bepaal per succesbepalende factor (sbf) en per kolom of de vraag geheel, gedeeltelijk of helemaal niet met 'ja' kan worden beantwoord.

Bepaal de score per sbf:

A: geheel van toepassing, 2 punten

B: gedeeltelijk van toepassing, 1 punt

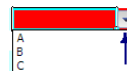
C: niet van toepassing, 0 punten

Let op: als de eerste kolom 'Prestatie-indicatoren beschikbaar?' niet ingevuld kan worden (waarde C), dan is de score voor die gehele regel per definitie 0. En als kolom 2 'Zijn doelstellingen bepaald?' leeg is, kan er ook niet in kolom 3 'Zijn doelstellingen behaald?' gescoord worden.

	Prestatie-indicatoren beschikbaar?	Zijn doelstellingen bepaald?	Zijn doelstellingen behaald?	Beter dan anderen?	Gebruik uitkomsten?	totaal score
Doelgroep:						
. Omgeving						
succesbepalende factoren						
. Naamsbekendheid						0
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Doelgroep:						
. Politiek						
succesbepalende factoren						
. Naamsbekendheid						0
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Doelgroep:						
. Andere scholen						
succesbepalende factoren						
. Naamsbekendheid						0
. Goede afstemming						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Doelgroep:						
.						
succesbepalende factoren						
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Doelgroep:						
.						
succesbepalende factoren						
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Doelgroep:						
.						
succesbepalende factoren						
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
.						0
Totaal sbfen = 4						0

Bestuur en financiers

De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden door op de driehoek naast de rode cel te klikken:



Bepaal per succesbepalende factor (sbf) en per kolom of de vraag geheel, gedeeltelijk of helemaal niet met 'ja' kan worden beantwoord.

Bepaal de score per sbf:

- A: geheel van toepassing, 2 punten
- B: gedeeltelijk van toepassing, 1 punt
- C: niet van toepassing, 0 punten

Let op: als de eerste kolom 'Prestatie-indicatoren beschikbaar?' niet ingevuld kan worden (waarde C), dan is de score voor die gehele regel per definitie 0.
En als kolom 2 'Zijn doelstellingen bepaald?' leeg is, kan er ook niet in kolom 3 'Zijn doelstellingen behaald?' gescoord worden.

voor organisaties in conditie INK	Prestatie-indicatoren beschikbaar?	Zijn doelstellingen bepaald?	Zijn doelstellingen behaald?	Beter dan anderen?	Gebruik uitkomsten?	totaal score
Doelgroep: Raad van Commissarissen						
succesbepalende factoren						
Positieve beoordeling op gevoerd beleid						0
Positieve beoordeling op algemene gang van zaken						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Doelgroep: Directie						
succesbepalende factoren						
Goede beleidsvoering						0
Goed onderbouwde besluitvorming						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Doelgroep: Management team						
succesbepalende factoren						
Goede beleidsvoering						0
Goed onderbouwde besluitvorming						0
						0
						0
						0
						0
						0
Doelgroep: COA						
succesbepalende factoren						
Naleven van contract						0
Clíenttevredenheid						0
Voldoende inzicht in (individuele) trajecten van cliënten						0
						0
						0
						0
						0
Doelgroep: Ministerie van VWS						
succesbepalende factoren						
Resultaten inspectie jeugdzorg						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Doelgroep: Ministerie van OCW						
succesbepalende factoren						
Resultaten onderwijsinspectie						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Totaal sbfen = 11						0

Veranderscan

De rode cellen dienen - nadat eerst met de linker muisknop op de cel is geklikt - van waarden voorzien te worden door op de driehoek naast de rode cel te klikken:

A
B
C

↑

De anderscan bestaat uit 10 vragen per succesfactor. Per vraag wordt 1 punt toegekend als de tekst volledig van toepassing is en 0,5 punt bij gedeeltelijke toepassing en 0 bij niet van toepassing.

A: geheel van toepassing, 1 punt
B: gedeeltelijk van toepassing, 0,5 punt
C: niet van toepassing, 0 punten

voor organisaties in conditie INK		
Verandernoodzaak		
Wij weten wat er veranderd moet worden		0,0
Wij weten waarom beoogde verandering gewenst of noodzakelijk is		0,0
Wij weten wat er in de organisatie gebeurt als we de verandering doorvoeren		0,0
Wij weten wat het betekent als we de verandering niet inzetten		0,0
Wij weten welke resultaten de verandering oplevert		0,0
Wij beseffen de impact van de beoogde verandering op de organisatie		0,0
Wij weten op welk organisatieonderdeel de verandering betrekking heeft		0,0
Wij weten hoe de beoogde verandering zich verhoudt tot de andere organisatiedoelen, ontwikkelingen en projecten (binnen en buiten de organisatie)		0,0
Wij geven focus en richting aan het veranderplan en de veranderstrategie ligt klaar		0,0
Wij hebben alle betrokkenen overtuigd van de noodzaak om te veranderen		0,0
Deelscore Verandernoodzaak		0,0
Leiderschap		
Wij zijn in staat de beoogde verandering te realiseren		0,0
Wij bepalen de veranderstrategie en veranderinterventies op een professionele manier		0,0
Wij organiseren het veranderingsproces op een professionele manier		0,0
Wij monitoren en bewaken het veranderingsproces op een professionele manier		0,0
Wij formuleren de eisen en voorwaarden waaronder en waarmee de verandering tot stand gebracht dient te worden		0,0
Wij geven de beoogde veranderaars een heldere en expliciete opdracht, waarin rollen duidelijk zijn beschreven		0,0
Wij toetsen aantoonbaar of betrokkenen weten wat er van hen verwacht wordt en wat er (nog) moet gebeuren		0,0
Wij stellen mensen en middelen beschikbaar om de beoogde verandering te ontwikkelen en door te voeren		0,0
Wij inspireren en motiveren alle betrokkenen actief om de voorgestelde verandering te realiseren		0,0
Wij voelen ons betrokken en verantwoordelijk om de gewenste verandering enthousiast te (onder)steunen		0,0
Deelscore Leiderschap		0,0
Cultuur		
Wij gebruiken de factoren en (leer)ervaringen, die succesvol zijn (geweest) bij eerder veranderingen		0,0
Wij weten welke veranderingen in onze organisatie wel en welke niet werken		0,0
Wij besteden bewust en actief aandacht aan de implementatie		0,0
Wij organiseren en verzamelen regelmatig feedback van alle betrokken over de voortgang en inhoud van de beoogde verandering		0,0
Wij luisteren met aandacht naar iedereen die iets kwijt wil over de verandering		0,0
Wij zijn consistent in gedrag en uitingen, daar waar het gaat om de verandering		0,0
Wij maken eventuele weerstanden productief		0,0
Wij werken continu aan betrokkenheid voor de beoogde verandering		0,0
Wij communiceren de verandering duidelijk aan alle betrokkenen met relevante en actuele informatie		0,0
Wij besteden adequaat tijd en aandacht aan het borgen van tussentijdse successen en resultaten		0,0
Deelscore Cultuur		0,0
Veranderaar		
Wij weten wie de aanjagers en supporters zijn voor de beoogde verandering		0,0
Wij weten wie moeite heeft met de beoogde verandering of er tegen is		0,0
Wij hebben een duidelijke veranderorganisatie		0,0
Wij weten welke vaardigheden, kennis en ervaring nodig zijn om veranderingen te kunnen realiseren		0,0
Wij weten wie in onze organisatie de benodigde vaardigheden, kennis en ervaring heeft om de veranderingen te kunnen realiseren		0,0
Wij trainen of leiden personen op die nodig zijn om de gewenste verandering door te voeren		0,0
Wij zorgen voor voldoende mogelijkheden om te kunnen experimenteren met nieuwe werkwijzen, methoden en aanpakken		0,0
Wij bundelen leervaringen in de organisatie en van veranderaars		0,0
Wij, veranderaars, hebben gezag in de organisatie om veranderingen door te zetten		0,0
Wij hebben veranderaars die weten hoe ze veranderingen (willen) laten beklijven in de organisatie		0,0
Deelscore Veranderaar		0,0
Totaal score		0,0

3. Onderzoeksplan

2015

Onderzoeksplan Zorggroep



Jeroen de Boer

Studentnummer 220906

13-4-2015

Onderzoeksplan

Het opstellen van een jaarplan aan de hand van het INK model

Datum 13-04-2015

Betrokken partijen

Organisatie

Afstudeerorganisatie	Jade Zorggroep
Adres	De Eikenhorst 1 – 5
Postcode	7985 NP
Plaats	Geeuwenbrug
Begeleider	Dhr. Geert Sibma
Telefoonnummer	06 11 71 92 71
E-mail	sibma@jadezorggroep.nl

School

School	Stenden hogeschool
Adres	Van Schaikweg 94
Postcode	7801 CB
Plaats	Emmen
Lector	Jos Zoer
E-mail	jos.zoer@stenden.com

Student

Student	Jeroen de Boer
Studentnummer	220906
Adres	Nadirlaan 37
Postcode	7904 GJ
Plaats	Hoogeveen
Telefoonnummer	06 18 13 78 27
E-mail	jeroen.de.boer@student.stenden.com

Inhoud

Inleiding	62
1. Onderwerp van het onderzoek	63
1.1 Achtergronden	63
1.2 Definitie van begrippen en afkortingen	63
1.3 Voorlopige afbakening	64
2. Theoretisch kader	65
3. Doelstelling en probleemstelling.....	66
3.1 Doelstelling.....	66
3.2 Probleemstelling.....	66
3.3 Conceptueel model	67
3.4 Onderzoeksvragen.....	68
4. Methoden.....	69
4.1 Valide en representatieve meetinstrumenten.....	69
4.2 Hoe valide en betrouwbaar is het INK model?.....	69
5. Planning	70
5.1 Tussenresultaten	71
6. Kostenbegroting	72
7. Haalbaarheid	72

Inleiding

Dit onderzoeksplan is opgesteld om een duidelijk beeld te geven van het onderzoek op zich en van de manier waarop dit onderzoek zal worden uitgevoerd. Voor het opstellen van dit plan is onder andere gebruik gemaakt van het formulier onderzoeksplan zoals deze door school is opgesteld. Het plan dient als leidraad voor het afstudeeronderzoek en dient daarom goedgekeurd te worden door de bedrijfsbegeleider en de begeleidend docent.

De aanleiding van dit onderzoek is dat Jade een jaarplan wil opstellen met toepassing van het INK model. Het jaarplan zal op management niveau worden geschreven en toegepast. Het doel van het jaarplan is dat het management hiermee (aantoonbaar) in control is.

In het eerste hoofdstuk van dit plan wordt het onderwerp van dit onderzoek beschreven. Hierbij worden de achtergronden beschreven en wat met verschillende definities wordt bedoeld. Ook wordt de afbakening van het onderzoek in dit hoofdstuk beschreven.

In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Hierin wordt onder andere benoemd welk model wordt gebruikt bij dit onderzoek en welke boeken bij dit onderzoek van toepassing kunnen zijn.

In het derde hoofdstuk zijn de doel- en probleemstelling weergegeven samen met het conceptueel model en de deelvragen. De doelstelling van dit onderzoek is: 'Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, voor de sector Onderwijs (College) en de sector Opvang (AMV/BO/MO), welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, onderdak en onderwijs duidelijk beschreven staat'. De probleemstelling is:

'Op welke wijze kan voor Jade een jaarplan worden opgesteld betreffende de sectoren Onderwijs en Opvang volgens de methodiek van het INK model, welke transparant is en waarin een duidelijke samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie als geheel beschreven is?'

In hoofdstuk vier worden de methoden van onderzoek toegelicht. Onder de toelichting valt ook de verantwoording van de methoden op zich en de mate waarin deze moeten zorgen voor een valide onderzoek.

Voor dit onderzoek zijn een planning en tussenresultaten opgesteld. Deze worden weergegeven in hoofdstuk vijf. Hierin staat precies beschreven wanneer welke stap genomen moet worden en wanneer het onderzoek afgerond dient te worden. Ook staat hier precies beschreven wat de tussenresultaten zijn en wanneer deze opgeleverd moeten worden.

De kostenbegroting is een verplicht onderdeel in dit plan en is opgenomen in hoofdstuk zes. Hierin wordt beschreven wat de verwachte kosten van het onderzoek zijn.

In hoofdstuk zeven wordt de haalbaarheid van het onderzoek beschreven en wordt de afbakening van het probleem weergegeven.

1. Onderwerp van het onderzoek

Binnen de Jade zorggroep bestaat de wens om aan de hand van het INK model een jaarplan op te stellen, om hiermee de grip op de verschillende processen te verbeteren. In een jaarplan wordt per organisatieonderdeel beschreven wat de doelstellingen zijn en wat er moet gebeuren om deze doelstellingen te behalen. Hierbij is het van belang dat de doelstellingen zo beschreven worden dat deze meetbaar zijn. Dit is om te kunnen nagaan in hoeverre de doelstellingen worden behaald. Daarbij is het ook van belang dat per doelstelling wordt bepaald binnen welk tijdsbestek deze behaald dient te worden en dus ook wanneer gemeten moet worden of deze is bereikt.

Het onderzoek is gericht en op het opstellen van een jaarplan volgens de methodiek van het INK model voor de jaren 2015 en 2016 voor de sectoren Onderwijs en Opvang. Hierbij zullen doelstellingen worden bepaald welke ook meetbaar moeten zijn. Aan het eind van de per doelstelling gestelde periode dient gemeten te kunnen worden of het doel is bereikt of niet.

1.1 Achtergronden

Jade zorggroep is een grote organisatie die bestaat uit acht verschillende stichtingen. De verschillende stichtingen hebben allemaal hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Dit heeft ook tot gevolg dat de verschillende stichtingen niet persé dezelfde doelstellingen nastreven.

De verzamelnaam van de organisatie is Jade Zorggroep waarbinnen Jade Mater de bestuurder is van de andere stichtingen. Jade Mater heeft een raad van toezicht en een raad van bestuur. Het hoofdkantoor van Jade is gevestigd in Geeuwenbrug. In totaal zijn zo'n 250 mensen werkzaam bij Jade zorggroep verdeeld over ruim 40 locaties. De verschillende stichtingen van de groep zijn:

- Stichting Jade Mater
- Stichting Jade Vastgoed
- Stichting Jade College
- Stichting Jade Flevoland/Overijssel
- Stichting Jade Drenthe
- Stichting Jade Friesland
- Stichting Jade Zorg
- Stichting Jade MO

Ondanks de opdeling in stichtingen heeft Jade haar werkzaamheden verdeeld over sectoren. De verschillende sectoren zijn ondergebracht bij verschillende MT leden. Ieder MT lid heeft de verantwoordelijkheid voor een sector of afdeling. De verschillende sectoren zijn:

- Zorg; hieronder valt het wonen en werken voor mensen met een lichte verstandelijke beperking. Deze sector wordt afgestoten.
- AMV/BO/MO; hieronder vallen de (alleenstaande) minderjarige vreemdelingen en de mensen in de beschermde opvang (kinderen) en maatschappelijke opvang (volwassenen, slachtoffers mensenhandel).
- College; hieronder valt het onderwijs aan minderjarige vreemdelingen.

Voor de sectoren Onderwijs (College) en Opvang (AMV/BO/MO) zal een jaarplan worden opgesteld.

1.2 Definitie van begrippen en afkortingen

Hierbij worden eerst de belangrijkste gebruikte begrippen toegelicht en daarna worden de gebruikte afkortingen toegelicht.

Actiepunt: Wat dient te gebeuren om een bepaalde doelstelling te bereiken. Op welke manier kan een doelstelling worden behaald.

Bedrijfsvoering: De manier waarop processen worden/zijn ingericht en aangestuurd.

Doelen: Het algemene doel van de sector en/of de organisatie als geheel. Wat is de reden dat de organisatie/sector bestaat.

Doelstelling: Het doel dat is gesteld voor een bepaalde periode. Wat (welk doel) dient behaald te worden over een bepaalde periode.

Jaarplan: Het geheel van doelstellingen, actiepunten, meetmethoden en meetmomenten welke (per sector) per jaar bepaald dienen te worden.

Meetmethode: Op welke wijze (hoe of waarmee) dient gemeten te worden of een doelstelling is behaald.

Meetmoment: Wanneer is bepaald wanneer een doelstelling behaald dient te worden is dit ook het moment om te meten of de doelstelling behaald is.

Samenhang: Hiermee wordt het onderlinge verband tussen de verschillende processen, de sectoren en de groep als geheel bedoeld.

Transparant: Het inzichtelijk maken van de bedrijfsvoering door inzicht te verschaffen in zaken die voor betrokkenen relevant zijn, zodat deze daarmee goed afgewogen besluiten kunnen nemen en hierover ook verantwoording kunnen afleggen.

Gebruikte afkortingen

AMV: Alleenstaande minderjarige vreemdelingen. Bij de sector gaat het om de opvang en begeleiding van alleenstaande minderjarige vreemdelingen

BO: Beschermde opvang

INK: Instituut Nederlandse Kwaliteit.

MO: Maatschappelijke opvang

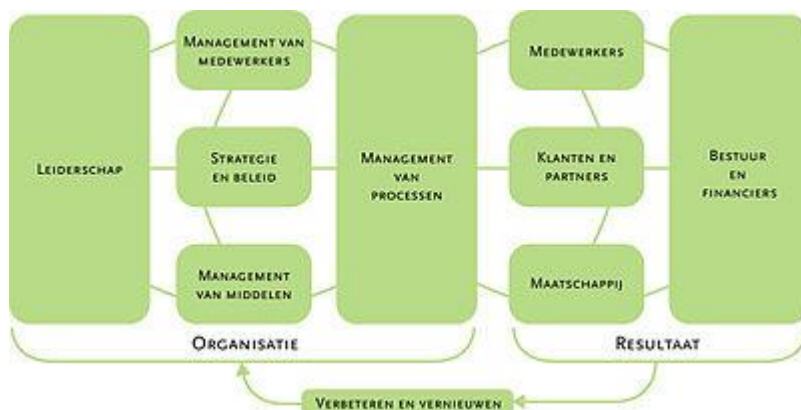
1.3 Voorlopige afbakening

Het onderzoek is gericht op het schrijven van een jaarplan met toepassing van het INK model. Het INK model op zich geeft de grenzen van het onderzoek aan omdat deze als basis voor het opstellen van het jaarplan zal dienen. Hierbij zal rekening worden gehouden met de verschillende belanghebbenden.

Voorkomen zal moeten worden dat zaken beschreven gaan worden die niet in het jaarplan thuis horen. Hierom zal eerst duidelijk in kaart moeten worden gebracht wat in het jaarplan beschreven dient te worden en wat niet. Voorkomen moet worden dat het onderzoek teveel afwijkt van de gestelde doelstelling.

2. Theoretisch kader

Bij het opstellen van het jaarplan zal in de eerste plaats gebruik gemaakt worden van het INK model. Dit omdat Jade als organisatie al langer werkt met het INK model en hierom te kennen heeft gegeven het INK model in het jaarplan te willen integreren. Het INK model is gericht op continue verbetering van processen. Doordat het toepassen van het INK model leidt tot een cyclus van verbetering bestaat er een direct verband met de PDCA cyclus. Het verband ziet er als volgt uit: Plan: Eerst worden per organisatiegebied doelstellingen opgesteld. Do: Per doelstelling wordt het gewenste resultaat beschreven, hoe dit bereikt kan worden, wanneer dit bereikt dient te worden en op welke manier dit gemeten kan worden. Check: Per doelstelling wordt beoordeeld of deze behaald is volgens de methode die hiervoor is opgesteld. Act: Wanneer het resultaat afwijkt van het gewenste resultaat en dus de doelstelling niet is behaald zal direct worden overgegaan tot bijsturen.



Voor het toepassen van het INK model kan gebruik gemaakt worden van het bij Jade aanwezige cursusmateriaal van INK. In dit geval zijn dat een werkboek en een cd-rom. Daarnaast is een afspraak gepland met Ruud Stassen (directeur INK) voor een introductie in het INK model.

Beschikbare boeken in de bibliotheek van Stenden hogeschool in Emmen welke van toepassing zouden kunnen zijn bij het onderzoek:

- Research methods for business students
- Business research methods
- Briljante businessmodellen
- Business model generatie
- Key management models
- Strategische dienstverlening
- Operationeel management in de dienstverlening
- Balanced scorecard & INK managementmodel

Tijdens het onderzoek zal ook gebruik gemaakt worden van de database van school (onder andere lexis nexis) en het internet voor het zoeken naar wetenschappelijke artikelen die van toepassing kunnen zijn bij het opstellen van het jaarplan en/of het gebruiken van het INK model. Ook kunnen jaarplannen van andere organisaties gebruikt worden voor het inventariseren van elementen die daarin van belang worden geacht.

3. Doelstelling en probleemstelling

In dit hoofdstuk zijn de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek uiteen gezet. De doelstelling is smart geformuleerd om onduidelijkheden te voorkomen. Ook zijn in dit hoofdstuk het conceptueel model en de onderzoeksvragen opgenomen.

3.1 Doelstelling

Het opleveren van een jaarplan gebaseerd op het INK model, voor de sectoren Onderwijs en Opvang, welke transparant is en waarin de samenhang tussen opvoeding, opvang en onderwijs duidelijk beschreven staat.

Specifiek

Het doel van het onderzoek is het opleveren van een jaarplan waarin de doelstellingen van de sectoren Onderwijs en Opvang duidelijk en concreet beschreven zijn. De jaarplannen worden opgesteld voor de jaren 2015 en 2016. Bij het opstellen van de jaarplannen zal het onderlinge verband tussen de sectoren en de groep als geheel in kaart moeten worden gebracht om aan te tonen dat de doelstellingen van de sectoren aansluiten bij de doelen van de groep.

Meetbaar

De jaarplannen dienen op 26 juni opgeleverd te worden. Het plan is volledig wanneer deze transparant is en wanneer er een duidelijke samenhang in beschreven is.

Acceptabel

De opdracht is acceptabel. De opdracht is voortgekomen uit de wensen en eisen zoals deze door Jade zijn gesteld. Om deze opdracht goed uit te kunnen voeren is het van belang dat voldoende informatie omtrent de organisatie wordt verkregen door middel van interviews met de verschillende MT leden en door het onderzoeken van beschikbare informatie.

Realistisch

Wanneer de planning in het geheel wordt gerealiseerd is de opdracht ook qua tijd realistisch. Het is cruciaal voor het onderzoek dat deze binnen de daarvoor gestelde kaders wordt uitgevoerd. Hiervoor is de student verantwoordelijk en kan de student om feedback van de docent begeleider (Jos Zoer) vragen. Het jaarplan wordt opgesteld in samenspraak met de bedrijfsbegeleider (Geert Sibma). Voor de theoretische kaders kan de student ook met vragen terecht bij de directeur van INK (Ruud Stassen).

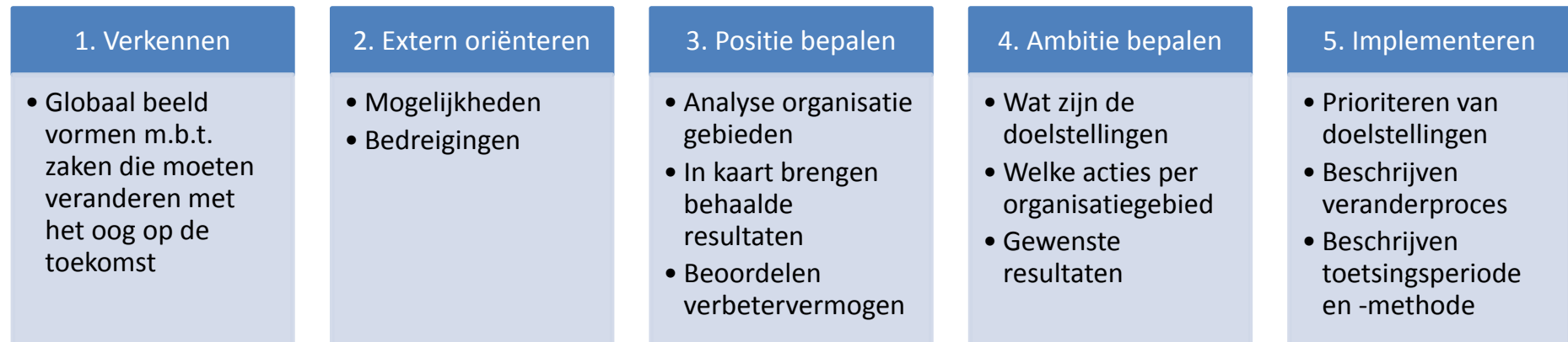
Tijdgebonden

Het afstudeeronderzoek is begonnen op maandag 16 maart. De tijd voor de opdracht is ongeveer 14 weken. Het jaarplan dient eind juni opgeleverd te worden. De streefdatum voor het opleveren van het jaarplan en de afstudeerscriptie is voor nu gesteld op vrijdag 26 juni.

3.2 Probleemstelling

Op welke wijze kan voor Jade een jaarplan worden opgesteld betreffende de sectoren Onderwijs en Opvang volgens de methodiek van het INK model, welke transparant is en waarin een duidelijke samenhang tussen de sectoren onderling en tussen de sectoren en de organisatie als geheel beschreven is?

3.3 Conceptueel model



Het conceptueel model is een visuele weergave van de stappen die doorlopen moeten worden om het INK model goed en volledig te kunnen toepassen. De stappen zijn van links naar rechts weergegeven en de doelen van de verschillende stappen staan onder de stappen kort beschreven. In de toelichting hieronder wordt een uitgebreidere beschrijving gegeven van de verschillende stappen.

1. Verkennen; Deze stap dient als zelfreflectie voor de organisatie. De organisatie zal kritisch moeten beoordelen hoe zij functioneert, waar zij staat en hoe er tegen haar wordt aangekeken door klanten en de maatschappij.
2. Extern oriënteren; Deze stap dient voor de organisatie om te onderzoeken wat de externe ontwikkelingen zijn voor de aankomende jaren. Ook dient per resultaatgebied bepaald te worden wat de doelgroepen en de bijbehorende succesfactoren zijn.
3. Positie bepalen; Waar staat de organisatie nu. Wat zijn de sterke en zwakke punten en waarin kan de organisatie verbeteren?
4. Ambitie bepalen; Waar wil de organisatie naar toe. Waar wil de organisatie over 2, 3, 4 of 5 jaar zijn. Dus wat zijn de doelstellingen voor de komende jaren? Wat zijn daarbij de gewenste resultaten? Wanneer moeten deze resultaten gemeten worden en behaald zijn.
5. Implementeren; Het eigen maken van processen welke zijn bedoeld om de doelstellingen te bereiken. Bij deze stap wordt per doelstelling bepaald wat de prioriteit is. Het proces om de doelstelling te bereiken wordt beschreven samen met de toetsingsperiode en de toetsingsmethode.

3.4 Onderzoeksvragen

Om een jaarplan te kunnen opleveren dat bruikbaar is voor de gehele organisatie is het van belang dat de juiste vragen gesteld en beantwoord worden. Hierbij zullen de sectoren individueel geanalyseerd moeten worden om per sector een bruikbaar plan te kunnen schrijven. Ook zal per sector rekening gehouden moeten worden met de verschillende aspecten van het INK model. Omdat dit model wordt toegepast bij het opstellen van het jaarplan zijn hiervoor een aantal deelvragen apart opgesteld. De onderstaande deelvragen dienen per sector te worden beantwoord.

4. Op welke wijze kan de samenhang van opvoeding, opvang en onderwijs binnen de organisatie naar voren worden gebracht?
5. Op welke wijze dient het INK model bij te dragen aan het opstellen van een jaarplan?
6. Op welke wijze kunnen de prestaties van de sectoren transparant en meetbaar worden gemaakt?

De volgende vragen zijn gerelateerd aan het conceptueel model en dus aan het INK model:

7. Wat zijn de missie, visie en doelen?
8. Hoe functioneert de organisatie en wat zou moeten veranderen voor de toekomst?
9. Wat zijn de mogelijkheden en bedreigingen?
10. Waar staat de organisatie (uitgesplitst in de vijf organisatiegebieden)?
11. Wat heeft de organisatie bereikt (resultaten)?
12. Waar liggen mogelijkheden tot verbetering?
13. Met welke partijen (zowel intern als extern) zal rekening moeten worden gehouden bij het bepalen van doelstellingen?
14. Wat zijn de doelstellingen voor 2015, 2016 en 2017?
15. Op welke wijze kunnen de doelstellingen worden gemeten?
16. Wat moet gebeuren om de doelstellingen te bereiken?
17. Wat zijn de gewenste resultaten van de doelstellingen?
18. Wat is de prioriteit van de doelstellingen?
19. Wat moet er gebeuren om de doelstellingen te bereiken?
20. Wanneer en hoe dient getoetst te worden of de doelstellingen zijn behaald?
21. Welke samenhang is er tussen het personeel, de cliënten en de maatschappij? Hoe leidt deze samenhang tot een voordeel voor de cliënten, het personeel en de maatschappij?

4. Methoden

Het uit te voeren onderzoek zal een kwalitatief onderzoek zijn. Bij het uitvoeren van het onderzoek zullen diepte-interviews plaatsvinden met MT leden om zo informatie te verkrijgen. Daarnaast zal zowel desk- als field research worden gedaan. De beschikbare informatie zal worden onderzocht en gefilterd op relevantie en bruikbaarheid.

De methode van onderzoek sluit aan bij de onderzoeksvragen omdat het doel is dat een jaarplan wordt opgesteld voor 2015 en 2016. Het jaarplan dient opgesteld te worden aan de hand van het INK model en de informatie die nodig is voor het opstellen van het jaarplan kan verkregen worden door gesprekken te voeren met de directeur en de MT leden.

Het jaarplan op zich zal dienen als meetinstrument. Per organisatieonderdeel worden doelstellingen beschreven en wordt beschreven wanneer de doelstellingen behaald dienen te zijn en hoe dit gemeten kan worden.

De doelstellingen dienen zo geformuleerd te worden dat ook meetbaar is of deze behaald worden en hoe binnen de organisatie bijgestuurd moet worden. Bij het op de juiste manier toepassen van het INK model zal een PDCA cyclus ontstaan.

Het onderzoek zal valide zijn wanneer er een cyclus zal ontstaan waarin doelen zijn gesteld die kunnen worden gemeten en waarop bijgestuurd kan worden.

4.1 Valide en representatieve meetinstrumenten

De vragen die moeten leiden tot het opstellen van het jaarplan zullen valide zijn wanneer de uitkomsten een duidelijk beeld geven van de richting waarin het MT de Jade Zorggroep wil sturen. De vragen dienen zo gesteld te worden dat er een duidelijk beeld wordt verkregen en dat aan de hand van de antwoorden het jaarplan kan worden opgesteld.

Wanneer het jaarplan het doel van het MT duidelijk weergeeft en kan worden gebruikt door het MT om de organisatie te sturen, zijn de meetinstrumenten (in dit geval de interviews met de MT leden) representatief.

4.2 Hoe valide en betrouwbaar is het INK model?

Het INK model geeft de kaders aan waarin het jaarplan zal worden opgesteld. Omdat het jaarplan een weergave is van de doelstellingen van het MT geeft dit een betrouwbaar beeld. Toch is het INK model op zich een afbakening en dus ook een beperking in het onderzoek en het opstellen van het jaarplan.

5. Planning

In onderstaande tabel is de planning opgenomen. De planning loopt over 14 weken. De eerste week in de planning is kalenderweek 12, waarbij de eerste werkdag maandag 16 Maart is. De laatste week is kalenderweek 26, waarbij de laatste werkdag 26 Juni is. Onder de tabel zal per onderdeel een korte toelichting worden gegeven.

	Concretisering	Inventariseren	Verzamelen	Uitwerken	Afronden	Presenteren
Week 1						
Week 2						
Week 3			Stap 1	Stap 1		
Week 4			Stap 2	Stap 1 & 2		
Week 5			Stap 3	Stap 2 & 3		
Week 6			Stap 3	Stap 3		
Week 7			Stap 4	Stap 3 & 4		
Week 8			Stap 4	Stap 4		
Week 9			Stap 5	Stap 4 & 5		
Week 10			Stap 5	Stap 5		
Week 11				Stap 5		
Week 12						
Week 13						
Week 14						

Concretisering en Inventariseren

De eerste twee weken zullen bestaan uit het concretiseren en afbakenen van het onderzoek. Ook zal in de eerste twee weken uiteen worden gezet uit welke elementen het jaarplan dient te bestaan, dit ook met het oog op het toepassen van het INK model. Bij het inventariseren hoort ook het onderzoeken van de vraag welke informatie nodig is om per sector een compleet beeld te krijgen en bij welke functionaris de betreffende informatie verkregen kan worden. Daarna kan een vragenlijst opgesteld worden ter voorbereiding van de gesprekken die gevoerd zullen worden met de verschillende MT leden om zo voldoende informatie te krijgen om het jaarplan op te stellen. Per stap zullen specifieke vragen moeten worden gesteld om zo per stap ook voldoende informatie te krijgen.

Verzamelen

Met verzamelen wordt bedoeld het verkrijgen van voldoende informatie van zowel de verschillende MT leden als wel het verzamelen van literaire bronnen. Dit zal in de weken drie tot en met tien worden gedaan. Onder verzamelen valt ook het doorlopen van de verschillende stappen zoals deze in het conceptueel model zijn weergegeven. De stappen één tot en met vijf zijn in de planning opgenomen onder verzamelen omdat per stap een inventarisatie plaats dient te vinden en per stap dient informatie verzameld te worden.

Uitwerken

Met uitwerken wordt bedoeld het verwerken van informatie. Dit zal beginnen in week drie en zal eindigen in week twaalf. Het doel is om eind week twaalf een concept jaarplan over te leggen aan de heer Geert Sibma (manager planning en control) en aan de begeleidende docent zodat eventuele aanpassingen nog gedaan kunnen worden. De verschillende stappen zijn hierin opgenomen omdat deze de verschillende aspecten van het INK model bevatten. Door de stappen te doorlopen kan gestructureerd informatie worden verkregen en verwerkt in het jaarplan.

Afronden

Met afronden wordt bedoeld het afwerken van het eind product (een scriptie inclusief een jaarplan) zodat een overzichtelijk en gestructureerd eindproduct wordt opgeleverd.

Presenteren

Hierbij zal het eindproduct door de student worden gepresenteerd en verdedigd tegenover de toegewezen begeleider als zijnde lector en eerste beoordelaar vanuit school en aan de heer Geert Sibma als bedrijfsbegeleider vanuit Jade. Aan beide partijen zal de student de bevindingen presenteren met ondersteuning van een PowerPoint.

5.1 Tussenresultaten

De tussenresultaten van het onderzoek zijn de uitwerkingen van de stappen één tot en met vijf. Het tussenresultaat is de concrete uitwerking van informatie die verkregen zal worden door gesprekken met de verschillende MT leden.

De tussenresultaten zijn per stap beschreven:

Stap 1. Verkennen: Er is een beeld gevormd van hoe de MT leden naar de organisatie en haar functioneren kijken. Onder functioneren vallen zaken als: waar staat de organisatie en hoe wordt er tegen haar aangekeken door klanten en de maatschappij. Deze stap dient afgerond te worden op 10 april.

Stap 2. Extern oriënteren: Er is duidelijk beschreven wat de externe ontwikkelingen zijn voor de aankomende jaren en wat de succesfactoren per resultaatgebied zijn. Deze stap dient afgerond te worden op 17 april.

Stap 3. Positie bepalen: Een concrete beschrijving van waar de organisatie nu staat. Hierbij zijn de sterke en zwakke punten beschreven. Hierbij is geanalyseerd waarin de organisatie per organisatiegebied kan verbeteren. Deze stap dient afgerond te worden op 1 mei.

Stap 4. Ambitie bepalen: De doelstellingen en de daarbij gewenste resultaten voor de komende jaren zijn concreet per organisatiegebied en aandachtsgebied beschreven. Deze stap dient afgerond te worden op 15 mei.

Stap 5. Implementeren: Een volledige beschrijving voor het eigen maken van processen welke zijn bedoeld om de doelstellingen te bereiken. Bij deze stap wordt per doelstelling bepaald wat de prioriteit is. Het proces om de doelstelling te bereiken wordt beschreven samen met de toetsingsperiode en de toetsingsmethode. Deze stap dient afgerond te worden op 29 mei.

6. Kostenbegroting

Het onderzoek op zich brengt geen kosten met zich mee. Wel is overeengekomen dat de student een stagevergoeding zal ontvangen. Daarnaast maakt de student gebruik van de mogelijkheid om contact op te nemen met de heer Ruud Stassen (directeur INK) over de toepassing van het INK model en of de student dit model op de juiste manier toepast. Of hier kosten aan verbonden zijn is nu nog niet bekend. Eventuele kosten kunnen in overleg door Jade worden betaald.

7. Haalbaarheid

Probleemafbakening

Het onderzoek is gericht op het schrijven van een jaarplan met toepassing van het INK model voor de sectoren College en AMV/BO/MO. Het INK model op zich geeft de grenzen van het onderzoek aan, omdat deze als basis voor het opstellen van het jaarplan zal dienen. Hierbij zal rekening worden gehouden met de verschillende belanghebbenden.

Haalbaarheid

Het onderzoek op zich is haalbaar wanneer voldoende informatie verkregen kan worden bij de MT-leden en wanneer de planning van het onderzoek in het geheel aangehouden kan worden. Wel zal het lastig zijn voldoende literaire bronnen te vinden omdat het onderzoek op zich wordt afgebakend door het doel een jaarplan op te stellen met toepassing van het INK model. Het literatuuronderzoek zal daarom naar alle waarschijnlijkheid veel tijd in beslag nemen. Ook het onderzoek omtrent wet- en regelgeving zal veel tijd in beslag nemen. Hierom is het van groot belang dat de planning strikt wordt gevolgd om uitloop te voorkomen.