

balanced
score
card



Verandervoorstel:
"invoering balanced
scorecard in JONA"



Johannes Daalmans, VDO Nijmegen, KLF-A "Coördinator op de werkvloer", 2002|2003.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2.
1. Inleiding	3.
2. Verantwoording	7.
3. Toekomstige situatie	8.
4. Haalbaarheid	9.
5. Actieplan	10.
6. Inzet van mensen en middelen	11.
7. Conclusie	12.
Bijlage 1 Overzicht van de te plannen bijeenkomsten	14.
Bijlage 2 Checklist visie	23.
Bijlage 3 Checklist missie	24.
Bijlage 4 Vragenlijsten matrix-analyse JONA	25.
Bijlage 5 Schema voor de verwerking van de analyse	36.
Bijlage 6 Sjabloon voor de verbeelding van de strategie van JONA	37.
Bijlage 7 Kaartjes voor het inventariseren van succesfactoren	38.
Bijlage 8 Kaartjes voor de uitwerking van de prestatie-indicatoren	39.
Eindnoten en literatuurlijst	40.
Adressen	41.

Veranderen...

Ze waren ontzettend met zichzelf bezig en op zoek naar iets of iemand. Hier kwamen ze thuis, vonden ze rust, maar daagden ze elkaar ook uit, deden stellige uitspraken, maakten ruzie, legden het weer bij, traptten tegen van alles en nog wat aan. Met zorgen soms, maar niet teveel denkend aan de toekomst. Ze kwamen zo hun dagen wel door.

Hier kregen ze door de contacten met anderen een beeld van zichzelf. Spiegelingen, niet altijd even fraai, maar steeds in vertrouwen. Ze kregen ook een beeld van hun omgeving en de vragen die zij vanuit die omgeving aan zichzelf gesteld zagen. Wie ben jij? Wat doe je? Wat wil je (nou)?

Langzaam maar zeker leerden ze zichzelf anders zien. Als iemand met een toekomst, met plannen, met idealen, met dromen misschien. En langzaam-aan wisten ze hier ook vorm aan te geven, stapsgewijs maakten ze hun eigen toekomst waar, gaven ze (soms voor 't eerst helemaal zelfstandig) hun eigen leven vorm en inhoud. En als je ze later treft merk je dat ze bovendien hebben geleerd aan dit alles betekenis te geven.

...ja, zo kan dat gaan.

Voorwoord

Dit verandervoorstel heb ik geschreven in het kader van mijn eindopdracht voor de cursus “Coördinator op de werkvloer” aan opleidingscentrum VDO van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Het onderwerp van mijn verandervoorstel is de invoering van de balanced scorecard als intern feedbacksysteem in JONA. Ik heb ervoor gekozen het voorstel deels te schrijven als een praktisch werkboek, aan de hand waarvan het bestuur en het team van JONA stap voor stap kunnen werken aan de uitvoering van de verandering.



Johannes Daalmans, coördinator JONA-huis Arnhem.

1. Inleiding

In de vijftien jaar dat JONA bestaat is er veel veranderd. De veranderingen lijken zich ook te voltrekken in een steeds sneller tempo. Als we alleen al kijken naar de doelgroep van JONA, jongeren in nood, zien we de allerlei veranderingen. Marginalisering kent veel verschijningsvormen. Dak- en thuisloosheid, drugsproblematiek, gedragsproblemen en werkloosheid zijn voorbeelden van problemen waar onze bezoekers mee te maken hebben. De 'nood' die hieruit voortkomt is minstens even divers. En hoewel deze problemen vroeger ook speelden zien we dat jongeren meer en meer op zichzelf aangewezen zijn waar het gaat om het vinden van oplossingen.

Dit zegt ook iets over de ontwikkelingen in onze samenleving. De mensen, organisaties en de overheid lijken zich steeds meer op zichzelf te hebben teruggetrokken. Schaalvergroting bijvoorbeeld leidt regelmatig tot een multifunctionele organisatie die 'een stukje professionele hulp- en dienstverlening in de markt zet'.

Zelf zijn we klein maar ook zelfstandig gebleven en mede daardoor weten we trouw te blijven aan onze identiteit. JONA kan echter ook iets leren van de andere organisaties waar het gaat om hun focus en de wijze waarop zij hun strategische doelstellingen weten te realiseren. JONA heeft zich voortdurend geprofessionaliseerd op verschillende terreinen: beleidsmatig, organisatorisch, methodisch en procedureel. In strategisch opzicht echter valt er mijns inziens nog wel het één en ander te leren en te verbeteren. Vandaar dit verandervoorstel.

De balanced scorecard en verantwoording afleggen

Eén van de zaken waar JONA zich de laatste jaren in heeft verbeterd is de wijze waarop zij verantwoording aflegt over de uitgevoerde werkzaamheden. Vanaf januari 2001 rapporteert het team van beroepskrachten elk kwartaal over haar werkzaamheden in de vorm van een evaluatief rapport. In september 2002 stelde één van de bestuursleden voor, deze rapportage qua vorm en inhoud als een balanced scorecard op te stellen.

Hoe werkt de balanced scorecard in relatie tot verantwoording afleggen?

De balanced scorecard is een model aan de hand waarvan organisaties hun prestaties in beeld kunnen brengen. De prestaties worden gemeten (gescoord) op verschillende essentiële factoren, die samen een uitgebalanceerd beeld opleveren van hoe de stand van zaken is in de organisatie. Met de balanced scorecard kun je als organisatie periodiek toetsen of je nog op de goede weg zit.

De balanced scorecard kent vier perspectieven:

- *klantperspectief;*
- *intern perspectief;*
- *innovatief perspectief;*
- *financieel perspectief.*

Door bij het meten de prestaties vanuit deze perspectieven te bekijken wordt niet alleen het eindresultaat gemeten (omzet of aantal klanten), maar wordt tevens het proces in beeld gebracht wat tot het eindresultaat heeft geleid. Behalve een verantwoording van het geboekte eindresultaat stelt de balanced scorecard je dus ook in staat verantwoording af te leggen over de meest relevante deelresultaten die in belangrijke mate bijdragen aan een succesvol eindresultaat.

We hebben twee maal aan het bestuur gerapporteerd in de stijl van de balanced scorecard en ook het jaarverslag over 2002 kent een indeling die verwant is met is de vier perspectieven die horen bij de

balanced scorecard. Hoewel we niet veel ervaring hebben met het model, kunnen we toch zeggen dat de balanced scorecard ons heeft geholpen in het op een heldere wijze inzichtelijk maken van de stand van zaken in JONA.



De balanced scorecard en strategie

Behalve dat de balanced scorecard JONA helpt in het op een duidelijke manier afleggen van verantwoording, kan het JONA helpen in het vertalen van haar strategische doelstellingen naar gerichte actie. Mijns inziens gebeurt dit momenteel nog in onvoldoende mate. We werken hard aan het op allerlei gebied verbeteren van het operationele proces, maar maken nog onvoldoende gebruik van de mogelijkheid hieraan richting te geven door dit te doen in het teken van onze

strategische doelstellingen. De balanced scorecard kan ons naar mijn idee helpen hierop onze aandacht te richten.

Hoe werkt de balanced scorecard bij het vertalen van de strategie naar actie?

Door inzicht te geven in de voor het succes van de organisatie relevante procesonderdelen is de balanced scorecard een krachtig instrument om een strategie (plannen en doelen) te vertalen naar gerichte succesvolle actie. Met de balanced scorecard kun je daardoor het strategisch proces transparant en beheersbaar maken.

Een belangrijk voordeel van het gebruik van de balanced scorecard is dat het een holistisch model schept van de strategie van de organisatie dat alle medewerkers laat zien hoe zij aan het welslagen van de organisatie bijdragen. Zonder zo'n 'giraffe-blik' kunnen individuele medewerkers wel hun operationele prestaties optimaliseren, maar ze dragen niet bij aan de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de hele organisatie¹.

Een voorbeeld:

Op de werkvloer bij JONA (operationeel niveau) proberen we regelmatig onze doelgerichtheid en doelmatigheid in het werk te verbeteren. Medewerkers werken hieraan door het stellen van doelen, planning, werkverdeling, etcetera. Na de rapportages worden ook de effecten van deze inspanningen duidelijk. Dit zijn echter 'gevolgen' en het proces van oorzaak en gevolg is moeilijk beheersbaar.

Welbeschouwd is dit een onlogische gang van zaken en bovendien één, die behoorlijk arbeidsintensief is. Het is logischer vanuit de visie en missie van de organisatie een strategie uit te zetten waarin de gewenste strategische effecten reeds als concrete doelstellingen geformuleerd zijn. Vervolgens kan er via gerichte inzet van mensen en middelen gewerkt worden aan het verwezenlijken van de operationele en strategische doelen die zijn gesteld. Het proces van oorzaak en gevolg is dan beheersbaar.

Wanneer het bestuur en het team van JONA samen een (nieuwe) strategie formuleren, kan de balanced scorecard hen helpen hun

vorderingen te meten en daarmee vervolgens de inrichting van JONA als organisatie te verbeteren.

Publieksgroep, doel en functie van dit verandervoorstel

Dit verandervoorstel schrijf ik voor het bestuur en het team van JONA.

Ik hoop met dit voorstel het bestuur en team van JONA handvatten aan te reiken waarmee zij gezamenlijk kunnen werken aan de invoering en implementatie van een balanced scorecard als hulpmiddel in de beleidscyclus (beleid maken, uitvoeren, meten en bijsturen). Daarmee kunnen zij ervoor zorgen dat JONA haar visie, missie, strategie, doelen, maatregelen en acties op elkaar afgestemd houdt en adequaat kan reageren op ontwikkelingen in de toekomst.

Dit voorstel kan na bespreking in het bestuur en team van JONA worden gebruikt als leidraad in het veranderingsproces, zowel inhoudelijk als procedureel.

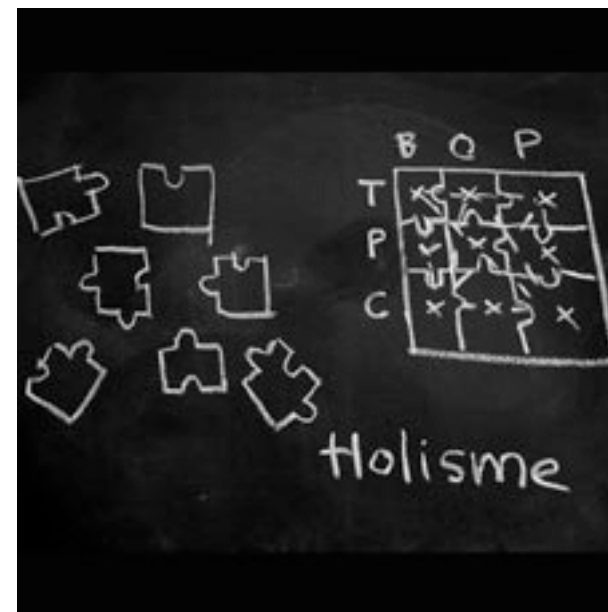
De mensen die daadwerkelijk met het veranderproces aan de slag gaan kunnen dit voorstel als werkboek gebruiken.

Opbouw van de tekst

In de nu volgende hoofdstukken zal ik mijn voorstel tot verandering nader uiteenzetten. In hoofdstuk twee met de titel 'verantwoording' zal ik aangeven op welke ontwikkelingen mijns inziens moet worden

ingespeeld. Het gaat dan om zaken waarvan JONA op dit moment negatieve gevolgen ondervindt of om kansen die JONA momenteel onvoldoende weet te benutten. Tevens geef ik bij de verantwoording aan hoe dit verandervoorstel staat in relatie tot het beleid van JONA.

In hoofdstuk drie beschrijf ik de toekomstige situatie en geef ik aan wanneer volgens mij de nieuwe situatie gerealiseerd moet zijn. Daarnaast sta ik stil bij de effecten of resultaten die de nieuwe situatie moet opleveren.



Het vierde hoofdstuk gebruik ik om de haalbaarheid van dit voorstel te onderbouwen. Het gaat hierbij om de voorwaarden en in hoeverre deze reeds aanwezig zijn danwel nog gerealiseerd dienen te worden.

In hoofdstuk vijf staat het actieplan waarin is opgenomen wie wat moet doen en hoe het tijdpad er in grote lijnen uitziet. Ik zal in dit hoofdstuk meerdere malen verwijzen naar de bijlagen bij dit voorstel.

Hoofdstuk zes handelt over de inzet van mensen en middelen. Want om dit voorstel te kunnen realiseren is dit noodzakelijk. Ik zal in een overzicht inzichtelijk maken hoeveel het invoeringstraject kost en een schatting maken van de kosten van de nieuwe situatie in vergelijking met de huidige situatie.

Ik sluit mijn verandervoorstel af met een aantal conclusies. Deze zijn te vinden in hoofdstuk zeven.

En dan tot slot nog de bijlagen. Ik heb ze uitgewerkt tot een op maat gemaakt werkboek voor de invoering van de balanced scorecard in JONA: een leidraad in het veranderproces. Een index van de bijlagen is opgenomen in de inhoudsopgave van dit voorstel.



2. Verantwoording

Ik zie de volgende ontwikkelingen waar mijns inziens door JONA op ingespeeld moet worden:

1. Veranderende vragen en eisen vanuit de samenleving aan het welzijnswerk;

JONA heeft een bijzonder compleet en kwalitatief goed aanbod maar weet dit momenteel in onvoldoende mate te 'verkopen'. Het is al enige tijd niet meer zo dat kwalitatief hoogwaardig goed zichzelf verkoopt. Als instelling moet je jezelf 'in de markt prijzen'. Niet alleen bij de doelgroep die het concrete aanbod komt gebruiken, maar ook bij verwijzers, beoogde samenwerkingspartners, financiers, overheden, de wijk of de stad. Het 'verkopen' is niet slechts een kwestie van zeggen dat je goed bent, maar meer nog helder en concreet maken waarom dat zo is en aantoonbaar maken dat je voor deze kwaliteit garanties biedt.

2. Toekomstige samenwerkingsverbanden met andere instellingen;

Wil JONA haar unieke plek in het Arnhemse werkveld behouden, dan is het zaak samen te werken met andere organisaties. Recentelijk uitgevoerd onderzoek² wijst uit dat JONA hiertoe haar aanbod duidelijker moet profileren naar de samenwerkingspartners. De beeldvorming over JONA is over het algemeen achterhaald. Het is van belang de visie en missie van onze organisatie aan te scherpen en deze duidelijk naar buiten te brengen.

Een voorbeeld:

Wanneer een medewerker van JONA gevraagd wordt uit te leggen wat de missie van JONA is kost dat hem of haar vaak al snel een minuut of vijf. Door mijn literatuuronderzoek, voorafgaand aan het schrijven van dit voorstel, kwam ik erachter dat een goede verwoording van de missie uit maximaal twintig woorden bestaat...

3. Mogelijke veranderingen in de financieringsbronnen van JONA;

Om de continuïteit van het werk van JONA te garanderen is het van belang uit te zien naar nieuwe financieringsbronnen voor het werk. Het is onzeker in hoeverre de huidige financiers JONA kunnen en willen blijven financieren.

4. Veranderingen voltrekken zich steeds sneller;

Voor het adequaat inspelen op veranderingen is een zekere mate van flexibiliteit nodig. Op strategisch niveau betekent dit dat de beleids-cyclus is afgestemd op de mate van flexibiliteit die gewenst is. Dit vraagt om planning en beheersing van het proces. Een heldere strategie stelt de organisatie in staat te overleven door zuinig om te gaan met de beschikbare middelen en rekening te houden met betrokkenen, een onzekere toekomst en een complexe omgeving. Noodzakelijk voor het realiseren van de strategie is bijsturing en daarvoor is registratie nodig (planning en beheersing dus). Bestuur en team moeten gericht actie kunnen ondernemen en beschikken over actuele informatie en middelen om zelfstandig hun werk te evalueren en te verbeteren.

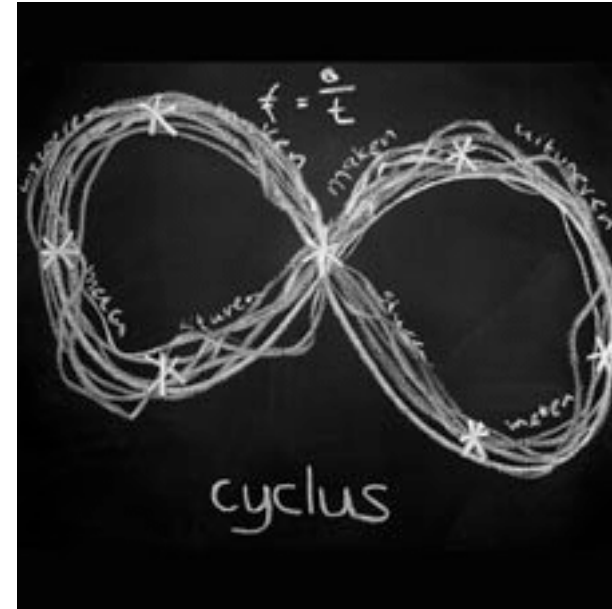
Hoe staat dit verandervoorstel in relatie tot het beleid van de organisatie?

Het beleid van JONA is sinds 1999 eigenlijk pas goed neergezet. JONA bestond toen tien jaar. De beleidscyclus (beleid maken, uitvoeren, meten en bijsturen) is sinds dat jaar ook uitgewerkt. Het jaarverslag werd vanaf die tijd per kalenderjaar gepubliceerd (voorheen per seizoen, dus van september tot augustus), waarmee deze synchroon liep met de begroting en het financiële jaarverslag. Met het uitkomen van het jaarverslag werd tevens de begroting en het werkplan (operationeel beleid) uitgebracht. Idealiter zijn deze aan elkaar verbonden, maar dat is nog niet het geval geweest.

Dit verandervoorstel haakt in op de lijn zoals die vanaf 1999 is uitgezet. Het wil een aanzet zijn tot het structureren van de beleidscyclus. De complete cyclus wordt gevormd door:

- Formuleren van het gewenste strategische beleid;
- Opstellen of bijstellen van de balanced scorecard;
- Formuleren van het operationele beleid en het werkplan (verdelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en toewijzing van middelen);
- Implementatie (communiceren en introduceren);
- Evalueren van het succes van de strategie.

Met de evaluatie start de nieuwe cyclus. De cyclus wordt vervolgens jaarlijks herhaald. Dit verandervoorstel behandelt de eerste twee stappen in dit proces voor het eerste jaar.



3. Toekomstige situatie

Na uitvoering van het hier gepresenteerde verandervoorstel beschikt JONA over:

1. Een kernachtig korte omschrijving van haar visie en missie;
2. Een omschrijving van de hoofddoelstelling van JONA met een korte toelichting waarin opgenomen zijn de exacte definitie van het doel, een kwantitatieve omschrijving en de achterliggende reden voor de keuze van dit doel;
3. Een passende strategie die is gebaseerd op een logisch en consistent geheel van activiteiten en subdoelen gericht op het behalen van de hoofddoelstelling van JONA. Voor de verschillende subdoelen zal worden bepaald wanneer zij bevredigend zijn gerealiseerd,

hoe we dat kunnen meten en welke activiteiten op welke wijze daartoe moeten bijdragen.

4. Een vertaling van deze strategie in actie in de vorm van de balanced scorecard, op maat gemaakt voor JONA. 'Op maat' betekent hier dat het gebruik van de balanced scorecard helpt bij het realiseren van de uitgezette strategie door de resultaten op de voor JONA belangrijkste punten zichtbaar te maken. De balanced scorecard is géén controlemiddel, maar een middel om de interne processen te beheersen: het gaat dus om leren, vertalen, coördineren en motiveren!

De nieuwe situatie zal naar verwachting de volgende effecten en resultaten opleveren:

1. Er is focus in de gehele organisatie: richting aan 't proces. Bovendien is het proces beter te plannen en te beheersen;
2. Actueel inzicht in hoe we er voor staan. De aansturing door het bestuur en de coördinator is daardoor ook eenvoudiger;
3. De planning en beheersing is iets waar de professionals direct bij betrokken worden. Dit vergroot de effectiviteit en efficiëncy op de werkvloer;
4. Flexibiliteit waardoor we adequater kunnen reageren op veranderingen;
5. Continuïteit door gerichtheid op de korte en langere termijn;
6. Duidelijker profilering naar de buitenwacht;
7. Motiverend voor alle medewerkers (leren, koers bepalen en creativiteit zijn 'sleutelwoorden');

8. betere klantgerichtheid en -vriendelijkheid (zowel naar bezoekers als naar de financiers, want in zekere zin zijn zij ook onze 'klienten').

De nieuwe situatie moet gerealiseerd zijn uiterlijk in mei 2004.



4. Haalbaarheid

De eerste voorwaarde voor het slagen van dit verandervoorstel, of 'succesfactor', om met een term uit de balanced scorecard te spreken, is bereidheid bij het bestuur en team van JONA ermee aan de slag te gaan. Bestuur en team hebben reeds ervaring met een balanced scorecard achtige rapportage en zijn gemotiveerd ermee te gaan werken. De tweede voorwaarde is de financiële dekking. Het invoeren van een balanced scorecard kost geld. En hoewel de benodigde investe-

ringen via kostenbesparingen na realisatie kunnen worden terugverdiend, moet er nu wel een deel van het budget voor worden vrijgemaakt. Meer over de financiële aspecten van dit verandervoorstel is te vinden in hoofdstuk zes (inzet van mensen en middelen).

5. Actieplan

Ik kies ervoor het proces van de invoering van de strategische balanced scorecard op de volgende manier in te delen:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------|
| - Introductie | bijeenkomst 1 |
| - Strategisch beleid | |
| a. Visie en missie van JONA | bijeenkomst 2 |
| b. Strategische analyse | bijeenkomst 3 |
| c. Strategisch beleid | bijeenkomst 4 |
| - Balanced scorecard | |
| a. Doelstelling en succesfactoren | bijeenkomst 5 |
| b. Prestatie-indicatoren en het model | bijeenkomst 6/7 |
| c. Normering, rapportage en planning | bijeenkomst 8 |
| - Evaluatie | bijeenkomst 9 |

Het hele invoeringsproces kan worden gerealiseerd door een projectgroep die negen maal bij elkaar komt. Achter de te nemen stappen staat een verwijzing naar de bijeenkomst waarin de stap wordt behandeld. De projectgroep bestaat uit maximaal acht personen: een voorzitter, secretaris, notulist en vijf deelnemers. De projectgroep

wordt idealiter samengesteld uit leden van het bestuur en team van JONA.

Het is een optie studenten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in het kader van een afstudeerproject te laten toetreden tot de projectgroep. Deze studenten zouden de rollen van voorzitter, secretaris en notulist kunnen vervullen.

Er is iets voor te zeggen een onafhankelijk voorzitter in te schakelen. Een dergelijke voorzitter houdt zich bezig met de voortgang van het proces, bewaakt het nakomen van afspraken en stelt het programma bij aan de hand van de voortgang van het proces. Dit stelt de deelnemers in de gelegenheid zich uitsluitend te concentreren op de inhoud. Hetzelfde geldt voor de functie van de secretaris en de notulist: deze verzorgen de voortgang en helpen de strategie en de balanced scorecard van het begin af aan opstellen.

Een uitgebreide beschrijving van de te behandelen onderwerpen in de bijeenkomsten en de te verdelen taken is te vinden in bijlage 1. Het hele invoeringsproces is hierin omschreven. Dit geldt dus voor het eerste jaar. In de volgende jaren (bijstelling) zullen drie bijeenkomsten volstaan.

De bijeenkomsten duren gemiddeld drie tot vier uur. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om het schema met een interval van twee weken na te streven. De bijeenkomst is bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens

is één week beschikbaar voor het uitwerken van het huiswerk. Aan het einde van de week wordt het huiswerk verspreid, zodat de deelnemers aan de volgende vergadering op voorhand kennis kunnen nemen van de resultaten van het huiswerk en het vaststellen van concepten van de tekst van de rapportage.

6. Inzet van mensen en middelen

De gevolgen van de invoering van de balanced scorecard zijn, in financiële zin, momenteel niet vast te stellen. Dit heeft te maken met het feit dat deze gevolgen hun oorzaak vinden juist in de invulling die de projectgroep aan de strategie en daarmee de balanced scorecard van JONA gaat geven. Wat ik wel kan doen is een inschatting maken van de kosten die gemaakt moeten worden voor het uitwerken van de strategie en de invoering van de balanced scorecard (het uitwerken van dit verandervoorstel) en de jaarlijks terugkerende kosten voor het bijwerken van de strategie en de balanced scorecard. Verder zal ik inzicht geven in wat de kosten zullen zijn voor de uitwerking van een kwartaalrapportage en halfjaarlijkse rapportage conform de balanced scorecard. Dit, omdat hierin een keuze zal moeten worden gemaakt door het bestuur. De frequentie waarmee rapportages worden uitgebracht hebben namelijk ook financiële gevolgen. Inzicht in deze gevolgen kan het bestuur helpen bij het maken van die keuze.

Eenmalig: uitwerken strategie en invoering balanced scorecard.

Deelname aan alle bijeenkomsten en het uitwerken van het bijbehorende 'huiswerk' kost gemiddeld 42 uur per deelnemer. Voor

een beroepskracht is dat dus gemiddeld € 924,-. Ik acht het wenselijk dat alle beroepskrachten deelnemen. De personele kosten bedragen dan in totaal € 3.696,-.

Er is ook sprake van materiaalkosten. De deelnemers krijgen in de eerste bijeenkomst een ordner uitgereikt, waarin zij alle stukken kunnen verzamelen (notulen, literatuur, afspraken, dit verandervoorstel, etcetera). In totaal gaat het om negen ordners (één voor het archief) à € 14,- (inclusief print- en kopieerkosten). Daarnaast gebruiken we flip-over vellen, stiften, gekopieerde invulvellen op A2-formaat en ander materiaal. De kosten hiervoor bedragen om en nabij de € 45,-. Portokosten kunnen worden beperkt door het gebruik van e-mail, maar ik ga voor het gemak toch uit van een bedrag van € 20,-. In totaal komen de materiaalkosten dan uit op € 200,- (inclusief 10 % onvoorzien).

De totale kosten voor de uitwerking van dit verandervoorstel bedragen dan € 3.896,-.

Jaarlijks: aanscherpen strategie en bijstellen balanced scorecard.

Deelname aan de drie bijeenkomsten en het uitwerken van het bijbehorende huiswerk kost gemiddeld 12 uur per deelnemer. De materiaalkosten stel ik voor het gemak gelijk aan die voor de opstart.

De totale kosten voor de jaarlijkse bijstelling bedragen dan € 1.256,-.

Hieronder zal ik een uitwerking maken van de benodigde inzet van mensen en middelen ten behoeve van de productie van een kwartaalrapportage en een halfjaarlijkse rapportage.

Bij de productie van een rapport worden de volgende stappen doorlopen:

- registratie gegevens (17 uur);
- verwerking en analyse gegevens (12 uur);
- uitwerken rapportage (4 uur);
- bespreking in het team (2 uur);
- bespreking in het bestuur (2 uur);
- terugkoppeling naar het team (2 uur).

Wat betreft de inzet van middelen is dit beperkt tot het maken van de nodige uitdraaien en kopieën. Het papierwerk kost globaal zo'n € 12,- per rapportage. Dit is inclusief verzendkosten.

Voor de berekening van de personeelskosten ga ik uit van een gemiddelde kostprijsberekening voor de productieve uren van de beroepskrachten in JONA. Één productief beroepskrachtuur kost JONA gemiddeld € 22,-. In totaal kost de productie van een kwartaalrapportage momenteel 39 uur. De personeelskosten bedragen dan 39 uur à € 22,- = € 858,-.

In totaal kost één kwartaalrapportage in JONA dus € 870,-. Op jaarbasis is dit € 3.480,-. Kostenbesparingen zouden kunnen worden gezocht in de verwerking van de gegevens door dit te laten doen door een vrijwilliger (8 uur per kwartaal, dus een bedrag van € 176,- en per jaar € 704,-). Ter vergelijking: wanneer we ervoor zouden kiezen niet per kwartaal, maar per half jaar te rapporteren kost ons dit per jaar € 2.840,- (en met de inzet van een vrijwilliger kan hier € 352,- van worden afgetrokken).

7. Conclusie

Het valt niet mee een verandervoorstel te verdedigen waarbij het voor de toehoorder moeilijk is te overzien wat nu daadwerkelijk de concrete opbrengst zal zijn van het doorvoeren van de voorgestelde verandering. Toen Marc Uppelschoten, secretaris van ons bestuur in september 2002 met het idee kwam om de rapportages volgens de balanced scorecard te gaan doen was ik zelf ook behoorlijk sceptisch. Ook op de opleiding kwam de vraag naar voren of de invoering van zo'n geavanceerd managementsysteem niet een ietwat 'te grote broek' is voor een kleine organisatie als JONA. Ik ben van mening dat ik bij het bestuderen van de literatuur en de casuïstiek over de balanced scorecard steeds met een kritische blik heb gekeken naar de toepasbaarheid in een organisatie als JONA. Ikzelf ben overtuigd en ik hoop de lezer met dit voorstel ook te hebben overtuigd dat dit een goede weg is voor JONA. Eén die zeker haar vruchten zal afwerpen in de toekomst.

Ik denk dat het belangrijkste leermoment voor mijzelf ligt in het ontstijgen van het operationele niveau en het kijken naar JONA vanuit verschillende perspectieven op strategisch niveau, zonder daarbij het operationele proces te vergeten. Het is de 'giraffe-blik' waar ik eerder in dit voorstel over sprak. Met beide benen op de grond, maar met een gezichtsveld wat verder reikt dan dat wat zich aan de oppervlakte laat zien. Om bij dat beeld van de giraffe te blijven: veranderen heeft ook iets van 'je nek uitsteken'...



bijlagen

Bijlage 1:
Overzicht van de te plannen bijeenkomsten

Week:	Bijeenkomst: 1
Deelnemers: Algemeen Bestuur en team JONA	Thema: Introductie
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none">- Toelichting bij het verandervoorstel (reeds in bezit van de deelnemers). - Samenstelling van het projectteam. Uit de aanwezigen wordt het team samengesteld wat gaat werken aan de invoering van de strategische balanced scorecard. Het projectteam bestaat uit een voorzitter, secretaris, notulist en deelnemers. De rollen worden tijdens deze bijeenkomst verdeeld nadat er uitleg is gegeven over wat er verwacht wordt van de deelnemers (tijdsinvestering, taken, etc.). - Planning (vaststellen van de data, tijden en plaats) van de komende bijeenkomsten. - Uitdelen van achtergrondinformatie over de strategische balanced scorecard.- Uitdelen van een ordner aan de projectteamleden met daarin een indeling voor het opbergen van de geproduceerde onderdelen van de balanced scorecard van JONA. Per bijeenkomst kan deze werkmap aangevuld worden. - Informeren over het eerste deel van het traject (globaal overzicht).	
<p><i>Huiswerk:</i> <i>De deelnemers lezen de achtergrondinformatie over de Balanced Scorecard en de vier perspectieven.</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 2
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Visie en missie van JONA
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemers hebben zich voorbereid door de achtergrondinformatie te lezen en zich te oriënteren op de vier perspectieven van de bsc: klantperspectief, intern perspectief, innovatief perspectief en financieel perspectief. Er is tijd hierop een korte toelichting te geven. <p>Visie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We discussiëren over de visie van JONA. Het is de bedoeling dit aan de hand van de bovengenoemde perspectieven te doen. Per perspectief gaat men na wat men verwacht en waar dat op wordt gebaseerd. Dit kan aan de hand van een checklist (zie bijlage 2) waarin per perspectief kansen en bedreigingen worden genoemd en aan de hand waarvan we prioriteren om zo te komen tot de essentie van onze visie. - De overeenkomsten en verschillen worden samengevat en de visie wordt op hoofdlijnen samen opgesteld. - De notulist vat de visie samen in één A4 en formuleert kort de belangrijkste kansen en bedreigingen voor JONA. <p>Missie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We beschrijven met behulp van de checklist (zie bijlage 3) onze doelgroep (wie), onze diensten (wat), onze werkwijze (hoe) en het gewenste werkgebied (waar). - De overeenkomsten en verschillen worden samengevat en de missie wordt op hoofdlijnen samen opgesteld (maximaal 20 woorden). - De notulist noteert de opgestelde missie en licht deze missie toe in een halve A4. <p><i>Huiswerk:</i> <i>In de discussie bij visie worden per perspectief twee deelaspecten benoemd. Elke deelnemer bekijkt één of meerdere van deze deelaspecten en benoemt hierbij de volgende zaken: relevante kenmerken van het deelaspect, de sterke en zwakke kanten van JONA t.a.v. dit deelaspect, aansluitend de daarbij behorende kansen en bedreigingen uit de 'visie-discussie' (eventueel met een aanvulling).</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 3
Deelnemers: Projectgroep, team en AB	Thema: Strategische analyse
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none"> - We bespreken kort het verslag van de vorige bijeenkomst en stellen in concept de visie en missie van JONA vast. <p>Verkenning en analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kerncompetenties van JONA. De deelnemers hebben bij de perspectieven van de bsc de relevante deelaspecten bekeken met het oog op de sterke en zwakke kanten van JONA. Deze worden nu uitgewisseld en waar nodig aangevuld. De notulist vat de verkenning en analyse van de kerncompetenties van JONA samen in één A4. <p>Opstellen matrix-analyse (naar Peter Camp):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle deelnemers vullen de vragenlijsten voor de matrix-analyse in (zie bijlage 4). Vervolgens worden deze verzameld en verdeeld onder de deelnemers. In groepjes of individueel wordt een analyse gemaakt van de uitkomsten. Deze worden plenair besproken. - De sterke en zwakke kanten van JONA worden nu gelegd naast de tijdens de tweede bijeenkomst genoemde kansen en bedreigingen op de vier perspectieven. De conclusies die we hieruit kunnen trekken zeggen iets over de vereiste activiteiten per perspectief én helpen mee in het bepalen van het te bereiken doel op deze gebieden. - De notulist vat de uitkomst van de discussie samen in een schema (zie bijlage 5) en schrijft een korte toelichting bij dit schema van maximaal één A4. 	
<p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>Alle deelnemers voorzien de door hen ingebrachte gewenste of noodzakelijk geachte activiteiten per perspectief van de doelstelling die zij ermee willen nastreven. Dit noemen we actie-doel combinaties.</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 4
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Strategische analyse en beleid
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none"> - We bespreken kort het verslag van de vorige bijeenkomst en stellen de resultaten van de verkenning en analyse en de resultaten van de Matrix-analyse vast. - We bespreken de door de projectgroepleden ingebrachte actie-doel combinaties en kijken of we hiermee een compleet beeld hebben van de acties en doelen voor JONA op de korte en langere termijn. - We bepalen samen de uiteindelijke strategische hoofddoelstelling van JONA. <p>De onderdelen van het strategisch managementproces zijn visie, missie, verkenning en analyse en het strategisch plan. Om de strategie te kunnen gebruiken voor het ontwerpen van een balanced scorecard moeten we deze ordenen naar de vier perspectieven van de balanced scorecard: Klantperspectief, Intern perspectief, Innovatief perspectief en Financieel perspectief.</p> <ul style="list-style-type: none"> - We ordenen de actie-doel combinaties binnen de vier perspectieven. Hiermee wordt de relatie tussen de verschillende combinaties duidelijker en op die manier ontstaan de 'bouwstenen' voor de strategie van JONA. - De bouwstenen worden in een sjabloon gezet (zie bijlage 6). De strategische hoofddoelstelling van JONA komt in het midden te staan met daar omheen de bouwstenen met de doelverzamelingen. Met lijnen wordt aangegeven welke bouwstenen met elkaar of met de hoofddoelstelling in verband staan. Om te verhinderen dat het een brij van pijlen wordt mag een bouwsteen maar met maximaal twee pijlen verwijzen naar andere bouwstenen of de hoofddoelstelling. - De notulist vult het sjabloon in en vat de redenering die tot deze invulling heeft geleid samen in één A4. - De bouwstenen worden verdeeld onder de deelnemers. Elke deelnemer definieert de bouwsteen in maximaal twintig woorden en maakt een overzicht van de actie-doel combinaties die in de bouwsteen zijn opgenomen. 	
<p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>De deelnemers definiëren de bouwstenen en maken een overzicht van de actie-doel combinaties bij de bouwstenen.</i></p> <p><i>De voorzitter, secretaris en notulist werken samen aan een rapportage voor het Algemeen Bestuur van JONA. Zij bespreken de strategie met het bestuur en nemen eventuele opmerkingen en aanvullingen mee naar de volgende bijeenkomst.</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 5
Deelnemers: Projectgroep	Thema: BSC en Succesfactoren voor JONA
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none"> - We bespreken kort het verslag van de vorige bijeenkomst en stellen de definitie en doelstellingen van de bouwstenen en de strategie in woord en beeld vast. - De voorzitter rapporteert over het overleg met het Algemeen Bestuur van JONA. <p>Doelstelling introductie van de Balanced Scorecard in JONA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bespreking van de doelstelling van het gebruik van de balanced scorecard (intern gebruik als systeem voor terugkoppeling met als kernwoorden: vertalen, doelmatigheid, leren en flexibiliteit). - De notulist vat de doelstelling met de introductie van de BSC in JONA in een halve A4 samen. <p>Succesfactoren:</p> <p>Succesfactoren zijn de activiteiten die succesvol moeten zijn voor het slagen van de strategie (bijvoorbeeld de kwaliteit van de diensten, de financiële positie van JONA, een goed imago of de efficiëntie op een bepaald terrein).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per bouwsteen wordt kort gebrainstormd. De deelnemers schrijven op losse briefjes (zie bijlage 7) maximaal twee succesfactoren voor de bouwsteen die wordt behandeld. Daarna wordt beschreven hoe en wanneer een bouwsteen met succes is gerealiseerd. Stel bijvoorbeeld dat in de strategie kwaliteit van medewerkers is genoemd. Dat kan worden gerealiseerd door opleiding en ervaring (perspectief). Dan is het nodig te weten wat we verstaan onder 'kwalitatief goede medewerkers', bijvoorbeeld de mate van klantgerichtheid, productiviteit of zelfstandigheid (definitie) en wanneer een bevredigend resultaat is behaald (doelstelling). Dat kan bijvoorbeeld een bepaald opleidingsniveau en aantal ervaringsjaren zijn. - Voor elke bouwsteen worden dergelijke combinaties benoemd. Deze worden door de notulist verzameld op een flap. - Hierna start een discussie met als doel uit te komen op maximaal twee succesfactoren per bouwsteen. - De notulist beschrijft per bouwsteen de succesfactoren die worden gevonden. <p>Per bouwsteen is voor de inventarisatie van de succesfactoren ongeveer vijf minuten nodig en daarna voor de discussie en keuze telkens tien minuten.</p> <p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>Eén van de deelnemers tekent op een flap het sjabloon met de bouwstenen en de bijbehorende succesfactoren. De deelnemers wordt gevraagd voor de volgende keer alle succesfactoren toe te kennen aan de vier perspectieven van de balanced scorecard (klant, intern, innovatief en financieel).</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 6
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Balanced Scorecard en prestatie-indicatoren
<p>Voor de agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We stellen de doelstelling van de Balanced Scorecard in JONA, de succesfactoren en hun koppeling met de bouwstenen vast. - Het sjabloon (bijlage 6), uitgebreid met de succesfactoren bij de bouwstenen, wordt nu vastgesteld. Dit is voorbereid door één van de deelnemers. <p>Prestatie-indicatoren:</p> <p>We weten nu wat de succesfactoren zijn. Nu is het moment om succes ook meetbaar te maken. Dit doen we door aan de succesfactoren prestatie-indicatoren te verbinden. Voor het meten gebruiken we de vuistregel "METER". Dit staat voor de eisen waaraan een goede prestatie-indicator moet voldoen:</p> <p>M = Meetbaar E = Eenvoudig te meten (verzamelen van de benodigde gegevens moet haalbaar zijn) T = Tijd (tijd voor het vergaren van gegevens én de mogelijkheid gegevens voor relevante tijdseenheden - bijvoorbeeld eens per kwartaal - te verzamelen) E = Expliciteit (Alleen concrete zaken zijn meetbaar voor een prestatie-indicator) R = Relevantie (Alleen zaken die de doorslag geven worden gemeten)</p> <p>Er zijn twee soorten prestatie-indicatoren: de resultaatmeter en de prestatie-motor. Een resultaatmeter geeft aan wat de stand van zaken is (meet het resultaat van iets). De prestatie-motor is een indicator die iets tot gevolg heeft. Prestatie-motoren zijn beïnvloedbaar en de beïnvloeding is direct meetbaar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - We gaan brainstormen en per succesfactor een aantal prestatie-indicatoren benoemen. Hierbij maken we gebruik van de vuistregel METER om te zien of we goede prestatie-indicatoren gevonden hebben. Per succesfactor proberen we twee prestatie-indicatoren te benoemen. Dit kunnen dus zowel resultaatmeters als prestatie-motoren zijn. - De gevonden prestatie-indicatoren worden per succesfactor door de notulist op een flap gezet. Na de brainstorm volgt een korte samenvatting. - Elke deelnemer kiest een aantal prestatie-indicatoren en werkt deze schriftelijk uit voor de volgende bijeenkomst. <p>Als de tijd het toelaat kunnen er meerdere prestatie-indicatoren worden behandeld.</p> <p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>Elke deelnemer voorziet een aantal prestatie-indicatoren van een definitie en doelstelling (norm). Voor de norm kan hij of zij gebruik maken van historische gegevens over de indicator. Deze uitwerkingen (zie ook bijlage 8) worden in de volgende bijeenkomst gepresenteerd.</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 7
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Balanced Scorecard en prestatie-indicatoren
Voor de agenda:	
<ul style="list-style-type: none"> - We stellen per succesfactor de in de vorige bijeenkomst gevonden prestatie-indicatoren met hun definitie en doelstelling vast. - We bespreken de rapportage van de deelnemers over de door hen behandelde prestatie-indicatoren <p>We gaan hierna verder met de overgebleven succesfactoren en werken op dezelfde manier als de vorige bijeenkomst:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We gaan brainstormen en per succesfactor een aantal prestatie-indicatoren benoemen. Hierbij maken we gebruik van de vuistregel METER om te zien of we goede prestatie-indicatoren gevonden hebben. Per succesfactor proberen we twee prestatie-indicatoren te benoemen. Dit kunnen dus zowel resultaatmeters als prestatie-motoren zijn. - De gevonden prestatie-indicatoren worden per succesfactor door de notulist op een flap gezet. Na de brainstorm volgt een korte samenvatting. - Elke deelnemer kiest een aantal prestatie-indicatoren en werkt deze schriftelijk uit voor de volgende bijeenkomst. <p>We kijken nog even terug op wat we hebben gedaan. In bijeenkomst 4 hebben we de bouwstenen van de strategie van JONA geformuleerd. In bijeenkomst 5 hebben we aan deze bouwstenen succesfactoren gekoppeld. In bijeenkomst 6 (en deels ook 7) hebben we deze succesfactoren meetbaar gemaakt. Nu is het belangrijk om met elkaar het hele model in elkaar te zetten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In een terugblik komen alle zaken nogmaals voorbij: de bouwstenen, succesfactoren en prestatie-indicatoren. De notulist zorgt ervoor dat alles schematisch in het model wordt weergegeven (zie sjabloon in bijlage 6) en schrijft een toelichting van ongeveer twee A4-tjes. 	
<p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>Elke deelnemer voorziet een aantal prestatie-indicatoren van een definitie en doelstelling (norm). Voor de norm kan hij of zij gebruik maken van historische gegevens over de indicator.</i></p>	

Week:	Bijeenkomst: 8
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Normering, rapportage en planning
<p>Voor de agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We stellen de tijdens de vorige bijeenkomst besproken succesfactoren en hun prestatie-indicatoren vast. - We bespreken kort de door de deelnemers uitgeschreven prestatie-indicatoren. <p>Normering:</p> <p>We weten nu met welke indicatoren we willen gaan werken. Deze zijn eenduidig geformuleerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - We stellen bij alle prestatie-indicatoren de normen (doelstellingen) op en kijken daarbij o.a. naar de mate van detaillering en de frequentie waarmee ze dienen toe worden gepresenteerd. Dit wordt door de notulist in één A4 samengevat. <p>Rapportage en planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We bespreken de gewenste lay-out van de rapportageformulieren en maken een keuze in wie binnen JONA verantwoordelijk is voor de productie van de gegevens en de rapportage. - We kijken hierbij naar de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> a. Waar zijn de gegevens te vinden? Moeten ze nog worden bewerkt en welke inspanningen zijn hiervoor nodig? b. Welke inspanningen zijn nodig om een samenvatting te maken? c. Wie maakt de samenvatting van de prestaties van de indicatoren? d. Wie is verantwoordelijk voor de analyse van deze balanced scorecard? e. Wie maakt en bewaakt de planning? <p>We bespreken hoe er over het werk tot nu toe zal worden gerapporteerd aan het Algemeen Bestuur van JONA. Rest ons voor deze bijeenkomst nog één vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wanneer is de evaluatie van het werken met de balanced scorecard? 	
<p><i>Huiswerk:</i></p> <p>De voorzitter, secretaris en notulist schrijven een rapport over de werkzaamheden van de projectgroep en de balanced scorecard van JONA en presenteren deze in het Algemeen Bestuur.</p>	

Week:	Bijeenkomst: 9
Deelnemers: Projectgroep	Thema: Evaluatie
Voor de agenda:	
<p>Tijdens deze bijeenkomst kijken we terug op het proces. We hebben hard gewerkt aan het duidelijk omschrijven van onze:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. visie b. missie c. doelstelling d. strategie e. balanced scorecard <p>En het is dus goed om van elkaar te horen hoe dit bevallen is.</p> <p>- De voorzitter evalueert samen met de deelnemers van de projectgroep het proces aan de hand van een vooraf verspreide vragenlijst.</p> <p>In de praktijk gebeurt het te vaak dat een plan de aandacht van een organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi boek in de kast eindigt. Belangrijk is dus er zorg voor te dragen dat er wordt gewerkt met een actueel plan en dat de afspraken die in het plan staan ook daadwerkelijk worden nagekomen. Daarom is het nodig om met de projectgroep eens per jaar stil te staan bij de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de balanced scorecard. Tijdens die bijeenkomst kunnen we de balanced scorecard bijstellen en actualiseren.</p> <p>- We maken een afspraak voor volgend jaar.</p>	
<p><i>Huiswerk:</i></p> <p><i>Alle deelnemers noteren de datum voor de volgende bijeenkomst (volgend jaar) in hun agenda!</i></p>	

Bijlage 2: Checklist visie

Visie:

Onder visie verstaan we het toekomstbeeld van de maatschappij, zoals we dat vanuit JONA voorzien. De strategie is daar onder meer op gebaseerd en verwoordt de manier waarop JONA van plan is die toekomst tegemoet te treden.

Het is de bedoeling de verschillende aspecten die relevant worden geacht in het schema in te vullen en er vervolgens met de projectgroep over te discussiëren. De samenvatting van de discussie wordt bij het schema gevoegd.

Het is van belang, ook voor de toekomst, inzicht te geven in hoe wij tot onze huidige visie zijn gekomen.

Visie van JONA			
Perspectief	Kans	Bedreiging	Prioriteit
Klantperspectief - Welke ontwikkelingen zien wij ten aanzien van onze doelgroep?			
Intern perspectief - Welke ontwikkelingen zien wij die van invloed kunnen zijn op onze interne organisatie?			
Innovatief perspectief - Welke vragen en vernieuwingen zien wij die van invloed kunnen zijn op de wijze waarop wij werken?			
Financieel perspectief - Welke ontwikkelingen zien wij die van invloed kunnen zijn op onze financiële positie?			

Bijlage 3: Checklist missie

Missie:

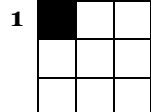
Er is eigenlijk maar één voorwaarde waar een goede missie aan moet voldoen: de missie dient kernachtig kort te zijn geformuleerd. Hij moet makkelijk worden onthouden.

Er is een beperkt aantal regels waarop moet worden gelet bij het formuleren en opstellen van een missie:

1. De missie is het logisch vervolg op de visie.
2. De missie definieert:
 - a. de werkwijze (hoe)
 - b. de cliënt, markt of doelgroep (wie)
 - c. de diensten (wat)
 - d. het werkgebied (waar)
3. De missie is een abstracte en kwalitatieve omschrijving.

Missie van JONA	
Aspect:	Missie definitie:
De werkwijze (hoe)	
De doelgroep (wie)	
De diensten (wat)	
De plaats (waar)	

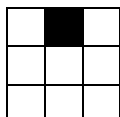
Bijlage 4: Vragenlijsten Matrix-analyse JONA (vrij naar Peter Camp)



DOELEN EN WERKWIJZE

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
1.1	dat onze kernactiviteiten duidelijk zijn.						
1.2	dat we onze organisatiedoelen kennen.						
1.3	dat we alert zijn op externe ontwikkelingen.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
1.4	dat we volgens duidelijke plannen werken om onze doelen te realiseren.						
1.5	dat we resultaten regelmatig evalueren.						
1.6	dat we ervoor zorgen dat verbeteringen blijvend zijn.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
1.7	dat ik me kan vinden in de organisatiedoelen.						
1.8	dat ik open sta voor ontwikkelingen om me heen.						
1.9	dat ik veel aan ideeënontwikkeling doe.						

Ruimte voor toelichting:

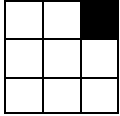


TAKEN EN BEVOEGDHEDEN

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
2.1	dat we een goede organisatiestructuur hebben.						
2.2	dat taken en bevoegdheden helder zijn afgebakend.						
2.3	dat de relatie van het team met de leefgroep duidelijk is.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
2.4	dat goede informatie beschikbaar is om ons werk goed te kunnen doen.						
2.5	dat we geen dubbel werk doen.						
2.6	dat procedures duidelijk en efficiënt zijn.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
2.7	dat ik mijn plaats in de organisatie ken.						
2.8	dat ik weet wat mijn taakhoud is.						
2.9	dat ik mijn werk altijd op tijd afkrijg.						

Ruimte voor toelichting:

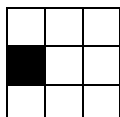
3



DESKUNDIGHEID

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
3.1	dat het bestuur deskundigheidsbevordering belangrijk vindt.						
3.2	dat het bestuur en de coördinator voldoende managementkwaliteiten bezitten.						
3.3	dat de salariering vergelijkbaar is met die in andere organisaties.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
3.4	dat de functie-eisen duidelijk zijn.						
3.5	dat we onze deskundigheid op peil houden.						
3.6	dat nieuwe medewerkers op een zorgvuldige manier worden ingewerkt en begeleid.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
3.7	dat ik over voldoende kennis beschik om mijn werk goed te kunnen doen.						
3.8	dat ik voldoende ervaring heb om mijn werk goed te kunnen doen.						
3.9	dat ik voldoende mogelijkheden krijg om mijn deskundigheid op peil te houden.						

Ruimte voor toelichting:

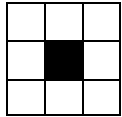


BELEIDBEINVLOEDERS

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
4.1	dat het bestuur belangstelling heeft voor het reilen en zeilen op de werkvloer.						
4.2	dat het bestuur rekening houdt met de wensen van het team en de leefgroep.						
4.3	dat het bestuur en de coördinator luisteren naar adviezen van anderen.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
4.4	dat we luisteren naar de behoeften en wensen van onze bezoekers.						
4.5	dat de dienstverlening goed wordt afgestemd met onze bezoekers.						
4.6	dat we in de dienstverlening, indien nodig, anderen betrekken.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
4.7	dat ik veel informele contacten heb.						
4.8	dat ik weet bij wie ik moet zijn als ik een vraag of probleem heb.						
4.9	dat ik mijn werkrelaties onderhoud.						

Ruimte voor toelichting:

5

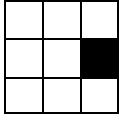


BESLUITVORMING

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
5.1	dat het bestuur duidelijk inzicht heeft en geeft over 'hoe we ervoor staan' met de organisatie.						
5.2	dat er besluitvaardige overlegsituaties zijn.						
5.3	dat het team op een gelijkwaardige manier wordt betrokken bij besluitvorming.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
5.4	dat er in besprekingen altijd sprake is van tweerichtingverkeer.						
5.5	dat de coördinator de medewerkers tijdig betreft bij besluitvorming.						
5.6	dat conflicten op een adequate manier worden aangepakt.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
5.7	dat ik invloed kan uitoefenen op het beleid.						
5.8	dat ik in staat ben om te onderhandelen.						
5.9	dat er naar mij wordt geluisterd.						

Ruimte voor toelichting:

6

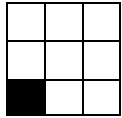


AUTONOMIE

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
6.1	dat goede resultaten worden erkend.						
6.2	dat er voor ons team voldoende speelruimte is om het instellingsbeleid zelf verder in te vullen.						
6.3	dat er loopbaanperspectieven worden geboden.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
6.4	dat er voldoende variatie is in het werk.						
6.5	dat er over en weer waardering is tussen verschillende disciplines / functies.						
6.6	dat we enthousiast zijn over ons werk.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
6.7	dat ik voor mijn ideeën en wensen durf uit te komen.						
6.8	dat mijn werk als belangrijk gezien wordt.						
6.9	dat ik met plezier naar mijn werk ga.						

Ruimte voor toelichting:

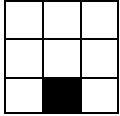
7



BEDRIJFSKLIMAAT

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
7.1	dat we streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.						
7.2	dat de organisatie een duidelijke visie heeft.						
7.3	dat er aan een positieve beeldvorming van de organisatie wordt gewerkt.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
7.4	dat er niet veel wordt gemopperd en gezeurd.						
7.5	dat we vaak lachen.						
7.6	dat er een goed werkklimaat heerst.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
7.7	dat ik me betrokken voel bij het organisatiebeleid.						
7.8	dat ik me thuis voel op mijn afdeling.						
7.9	dat ik pas bij de organisatie.						

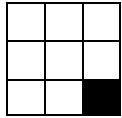
Ruimte voor toelichting:



	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
8.1	dat we samen hard werken aan een goede zorg- en dienstverlening.						
8.2	dat de samenwerking van het team met de leefgroep soepel verloopt.						
8.3	dat er geen 'muurtjes' zijn tussen disciplines / functies.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
8.4	dat teamwork de boventoon voert.						
8.5	dat iedereen zich medeverantwoordelijk voelt voor het team.						
8.6	dat er effectief en doelmatig wordt vergaderd.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
8.7	dat ik door anderen word geholpen als ik een probleem heb.						
8.8	dat ik graag van anderen feedback krijg.						
8.9	dat ik veel met anderen van gedachten wissel over nieuwe ontwikkelingen.						

Ruimte voor toelichting:

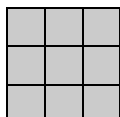
9



HOUDING

	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
9.1	dat we ons creatief aanpassen aan zich wijzigende omstandigheden.						
9.2	dat er bereidheid is om verantwoordelijkheid te nemen voor zaken die verkeerd lopen.						
9.3	dat de leefgroep een beroep doet op ons team en andersom.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
9.4	dat er een beroep wordt gedaan op elkaars inventiviteit.						
9.5	dat we een positieve opstelling tegenover anderen hebben.						
9.6	dat we veel inzet vertonen.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
9.7	dat ik op mijn werk geen last heb van stress.						
9.8	dat ik behulpzaam ben als anderen een probleem hebben.						
9.9	dat ik met veel enthousiasme mijn werk doe.						

Ruimte voor toelichting:



	Bij ons in JONA is het zo...	++	+	±	-	--	?
10.1	dat we bewust inspelen op externe ontwikkelingen.						
10.2	dat er begeleiding wordt geboden bij grote veranderingen.						
10.3	dat er genoeg tijd wordt uitgetrokken om veranderingen door te voeren.						
	Bij ons in het team is het zo...	++	+	±	-	--	?
10.4	dat we inspanningen leveren om onze zorg- en dienstverlening voortdurend te verbeteren.						
10.5	dat we op gezette tijden vaststellen 'wat we wanneer willen bereiken'.						
10.6	dat we ervoor zorgen dat verbeteringen niet slechts tijdelijk zijn.						
	Voor mij is het zo...	++	+	±	-	--	?
10.7	dat ik voldoende betrokken wordt bij nieuwe ontwikkelingen.						
10.8	dat ik graag experimenteer met nieuwe dingen.						
10.9	dat ik met optimisme de toekomst van de organisatie tegemoet zie.						

Ruimte voor toelichting:

Verwerkingsschema matrix JONA:

Totaal: punten	Beleid	Organisatie	Personeel
Techniek			
Politiek			
Cultuur			

Techniek: punten Beleid: punten
 Politiek: punten Organisatie: punten
 Cultuur: punten + Personeel: punten +

Totaal: punten

Verbeterpunten op de verschillende niveau's:

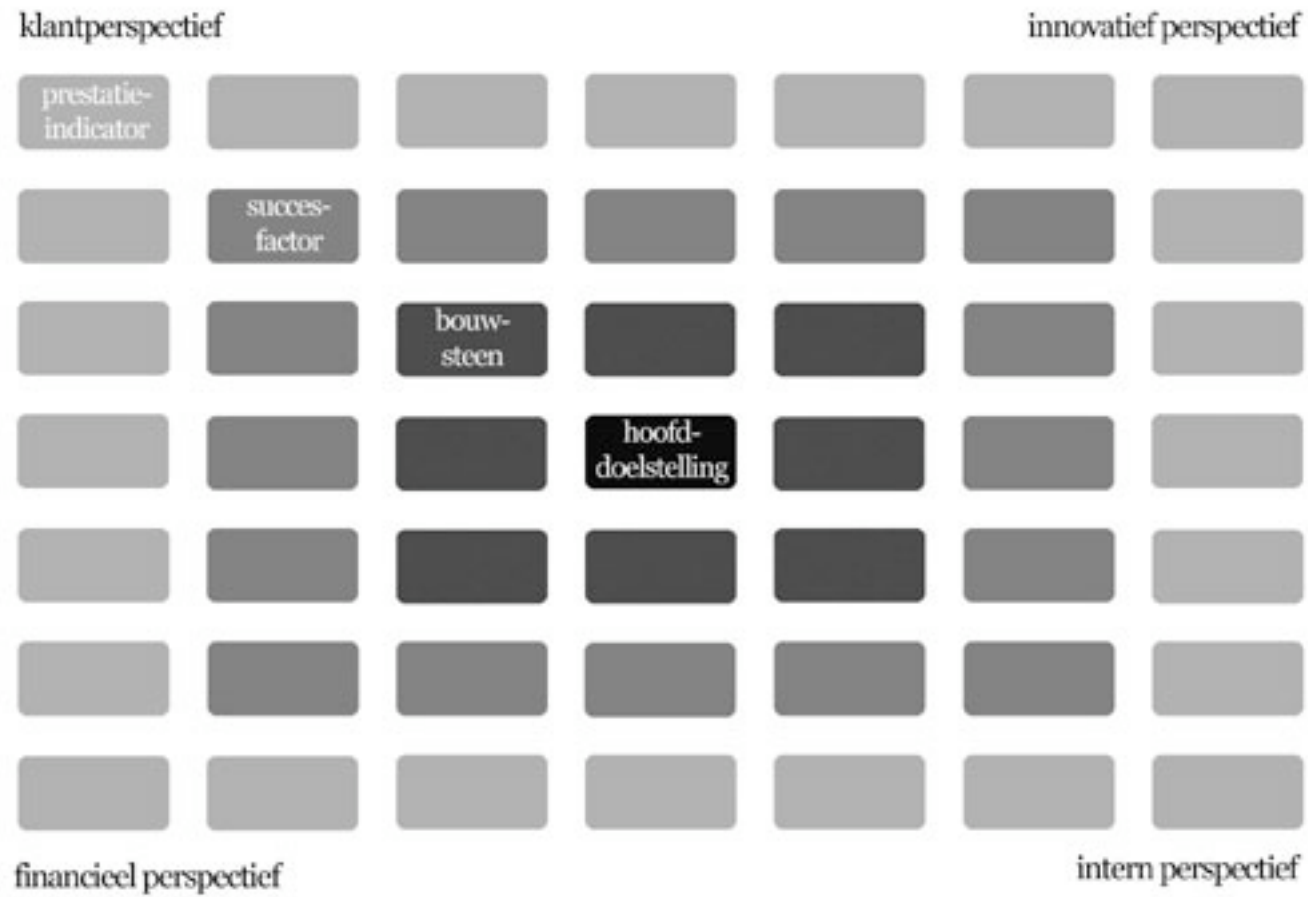
In JONA is het zo dat...			
	Beleid	Organisatie	Personeel
Techniek			
Politiek			
Cultuur			
Totaal			
In het team is het zo dat...			
	Beleid	Organisatie	Personeel
Techniek			
Politiek			
Cultuur			
Totaal			
Voor mij is het zo dat...			
	Beleid	Organisatie	Personeel
Techniek			
Politiek			
Cultuur			
Totaal			

Conclusies worden genoteerd op aparte A4 vellen

Bijlage 5: Schema voor de verwerking van de analyse

Perspectief:	
Kenmerken en ontwikkelingen:	
Interne zwaktes:	Interne sterktes:
Externe bedreigingen:	Externe kansen:
Acties korte termijn:	Acties lange termijn:

Bijlage 6: Sjabloon voor de verbeelding van de strategie van JONA.



Bijlage 7:
Kaartjes voor het inventariseren van succesfactoren.

Naam succesfactor:
Hoort bij bouwsteen:
Perspectief:
Definitie:
Doelstelling:

Naam succesfactor:
Hoort bij bouwsteen:
Perspectief:
Definitie:
Doelstelling:

Bijlage 8:
Kaartjes voor de uitwerking van de prestatie-indicatoren.

Naam prestatie-indicator:
Hoort bij succesfactor:
Definitie:
De prestatie-indicator is een: <input type="radio"/> resultaatmeter <input type="radio"/> prestatie-motor
Voldoet de prestatie-indicator aan de volgende eisen? Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Beschrijf de norm of het doel:

Naam prestatie-indicator:
Hoort bij succesfactor:
Definitie:
De prestatie-indicator is een: <input type="radio"/> resultaatmeter <input type="radio"/> prestatie-motor
Voldoet de prestatie-indicator aan de volgende eisen? Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Beschrijf de norm of het doel:

¹ Vrij naar *Op kop met de Balanced Scorecard – Strategie vertaald naar actie*, 1997 door Robert S. Kaplan en David P. Norton, p. 167.

² Het betreft hier een onderzoek in opdracht van JONA, uitgevoerd door studenten van verschillende studierichtingen aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (MWD, CMV en SPH).

De onderzoeksvraag luidde:
“Op welke manier moet JONA haar aanbod profileren dan wel het bestaande aanbod aanpassen, om samenwerking met derden te bevorderen?”

In mei 2003 presenteerden zij de resultaten van hun onderzoek in de vorm van een uitgebreide onderzoeksrapportage en een lijst met aanbevelingen.

Geraadpleegde literatuur:

Camp,
De kracht van de matrix – Een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken,
7^e druk 2002, Business Contact.

Camp,
www.campmatrix.nl - website van Peter Camp

Camp en Erens,
De praktijk van de matrix – Een doeltreffende methode om veranderingen te sturen,
2^e druk 2002, Business Contact.

Dreimüller,
Het ondernemingsplan en de balanced scorecard – over richting en verrichting,
1^e druk 2002 Academic Service.

Kaplan en Norton,
Op kop met de balanced scorecard – Strategie vertaald naar actie,
6^e druk 2001 Business Contact.

Kaplan en Norton,
Focus op strategie,
3^e druk 2002 Business Contact.

Ratering en Hafkamp,
Zelfsturend leren – Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties,
2^e druk 2000 Academic Service.

VDO opleidingscentrum,
Readers voor de opleiding “coördinator op de werkvloer” KLF-A
Versie 2002/2003, VDO Nijmegen

Adressen:



Provinciaal Salesianen van Don Bosco
Heideweg 52
3768 BC Soest

contactpersoon:
Herman Spronck, provinciaal

T 035 609 15 90
F 035 609 15 91
E info@donbosco.nl
W <http://www.donbosco.nl>



Stichting Open Huis Don Bosco
JONA – Jongeren Op weg Naar Anderen
Parkstraat 35
6828 JD Arnhem

contactpersoon:
Johannes Daalmans, coördinator

T 026 443 00 85
E jona@donbosco.nl
W <http://jona.donbosco.nl> (dus géén 'www')



Don Bosco Groep Nederland
Heideweg 52
3768 BC Soest

contactpersoon:
Hannie Webbers, coördinatrice

T 035 609 15 90
F 035 609 15 91
E dbgn@donbosco.nl
W <http://dbgn.donbosco.nl> (dus géén 'www')