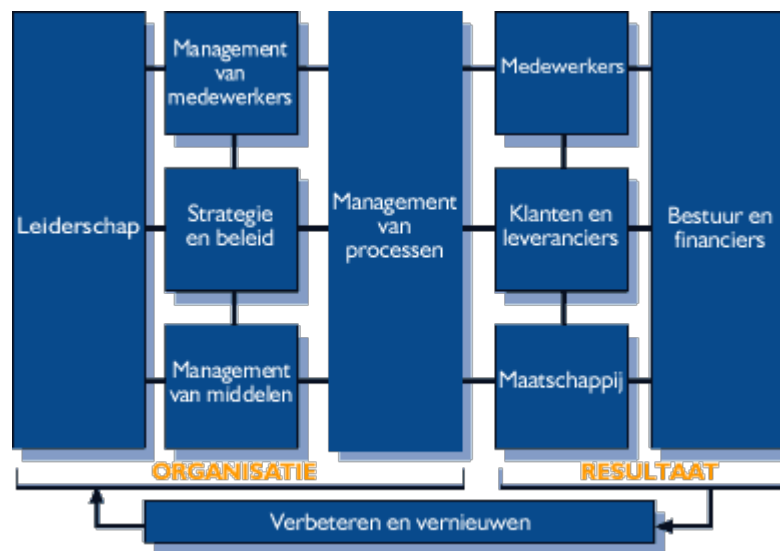


HANDLEIDING ZELFEVALUATIE

met behulp van het INK Model



Versie : 25 januari 2010

Redactie : Bart Lensink

INHOUDSOPGAVE

1 INLEIDING	1
1.1 OPBOUW van deze handleiding	1
2 ZELF EVALUEREN	2
2.1 WAAROM een zelfevaluatie?	2
2.2 VOORBEREIDING van de evaluatiebijeenkomst	2
3 HET INK-MANAGEMENTMODEL	3
3.1 HET INK-MANAGEMENTMODEL als zelfevaluatiemodel	3
3.2 'PLAN, DO, CHECK EN ACT' voor continu verbeteren	3
3.3 DE KERN van het INK-model	5
3.3.1 UITGANGSPUNTEN van het INK-model	5
3.3.2 DE AANDACHTSGEBIEDEN in het kort	6
3.4 DE NEGEN AANDACHTSGEBIEDEN voor ISD Noordoost	7
3.4.1 LEIDERSCHAP	7
3.4.2 STRATEGIE EN BELEID	8
3.4.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS	9
3.4.4 MANAGEMENT VAN MIDDELEN.....	10
3.4.5 PROCESSEN.....	10
3.4.6 MEDEWERKERS	11
3.4.7 KLANTEN EN LEVERANCIERS	11
3.4.8 MAATSCHAPPIJ	12
3.4.9 EINDRESULTATEN	12
4 DE VRAGENLIJST	13
4.1 HET INVULLEN van de scores	13
4.2 DE UITWERKING van de scores	14

1 INLEIDING

1.1 OPBOUW van deze handleiding

Met deze handleiding bied ik je ondersteuning bij de voorbereiding van de INK-zelfevaluatie. De handleiding geeft informatie over de achtergronden van de zelfevaluatie, de gekozen methodiek, het INK-managementmodel, het model dat als uitgangspunt gebruikt wordt ter ondersteuning van zelfevaluaties en visitaties en het gebruik van de vragenlijst. Deze handleiding bestaat uit drie delen:

1. Een inleiding over de opzet van de zelfevaluatie (hoofdstuk 2)
2. Nadere kennismaking met het INK-managementmodel (hoofdstuk 3)
3. Informatie over het invullen van de vragenlijsten (hoofdstuk 4)

Tijdens de zelfevaluatie brengen we organisatorische aspecten van onze bedrijfsvoering onze bereikte resultaten met elkaar in verband. Ook gebruiken we de evaluatie om op een gestructureerde wijze te werken aan verbetering van de bedrijfsvoering.

Anders gezegd:

- o *Wat moeten we doen om goede resultaten te behalen?*
- o *Hoe garanderen we goede kwaliteit van onze dienstverlening?*
- o *Op welke wijze gebruiken we de resultaten om van te leren en onze praktijk verder te verbeteren?*

Ik hoop dat deze handleiding je helpt bij een goede voorbereiding op de zelfevaluatie en dat het een waardevolle impuls geeft aan de kwaliteit van je werk. Als je na het doornemen nog vragen hebt dan ben ik graag bereid je daarbij te helpen.

Ik wens je veel succes!

Bart Lensink

25 januari 2010

2 ZELF EVALUEREN

2.1 WAAROM een zelfevaluatie?

Het doel van onze zelfevaluatie is drieledig:

1. We kijken terug op onze ambities en gerealiseerde prestaties van de afgelopen jaren; wat ging goed wat kon beter?
2. We kijken vooruit op wat ons nog te doen staat en welke prioriteiten we geven aan wat we belangrijk vinden. Hiermee leggen we meteen de basis voor het meerjaren beleidsplan 2011 - 2015 en de daarbijbehorende begroting.

De vragenlijst die je voorafgaand aan onze bijeenkomst invult, is een onderdeel van de zelfevaluatie. Door het invullen van de INK-vragenlijst maak je eerst zelf een soort 'scan', een evaluatie, van de huidige stand van zaken. Deze zelfevaluatie kan je al op een aantal ideeën brengen voor verbeterpunten, om een verbeterplan op te stellen, de prioriteiten te bepalen of een meerjarenlijn uit te zetten.

2.2 VOORBEREIDING van de evaluatiebijeenkomst

Ter voorbereiding op de bijeenkomst, vraag ik je de volgende activiteiten te verrichten.

- o Het *invullen* van de zelfevaluatie vragenlijsten (bijgevoegd).
- o *Het voorbereiden* van verbetervoorstellen voor ons meerjaren beleidsplan.
- o Het *aanleveren* van de vragenlijst met een aantal vragen en opmerkingen voor de bijeenkomst.

De uitkomsten van de vragenlijsten worden door mij uitgewerkt in een presentatie. Naar aanleiding van deze presentatie stellen we de overeenkomsten en verschillen in de uitkomsten vast, en bepalen we de prioriteiten voor het komende jaar op basis van overleg.

3 HET INK-MANAGEMENTMODEL

3.1 HET INK-MANAGEMENTMODEL *als zelfevaluatiemodel*

Een zelfevaluatie is een gestructureerde methode voor het opsporen van verbeterkansen. Het uiteindelijke doel is het verbeteren van de dienstverlening. Dit impliceert dat we zowel zicht hebben op onze huidige prestaties als inzicht hebben in wat we kunnen doen om onze prestaties te verbeteren. Het gaat dus om organisatie én resultaat.

Het INK-managementmodel is een integraal model dat organisatie en resultaat met elkaar in verband brengt. Dit maakt de keuze voor het INK-model (*Instituut Nederlandse Kwaliteit*) aantrekkelijk. Het INK-managementmodel geeft naast een beeld van hoe onze zaken zijn georganiseerd, ook inzicht in onze prestaties. Zicht op de prestaties is nodig om te zien of het effect van de ingezette veranderingen ook daadwerkelijke verbetering oplevert.

Het INK-managementmodel, met haar negen aandachtsgebieden, is zo de bril waardoor we naar onze organisatie kijken. De zelfevaluatie vragenlijst is opgebouwd volgens dit model. Het INK-model is geen strak keurslijf waar men zich naar moet voegen. Integendeel, het gaat veel meer om de achterliggende visie op onze bedrijfsvoering en de gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en de aansturing van de organisatie.

3.2 'PLAN, DO, CHECK EN ACT' voor *continu verbeteren*

Continu verbeteren is essentieel om de kwaliteit onze dienstverlening en de continuïteit van onze organisatie veilig te stellen. Het verbeteren is geen eenmalige activiteit, maar een continu zich herhalend proces.

Hoe kunnen we hierin de zelfevaluatie gebruiken? Dit kan onder andere door de evaluatie te gebruiken als basis voor een verbeterplan of inhoud voor het jaarplan. Hierbij kunnen we met name de 'verbeterpunten' gebruiken die voortkomen uit de vragenlijst.

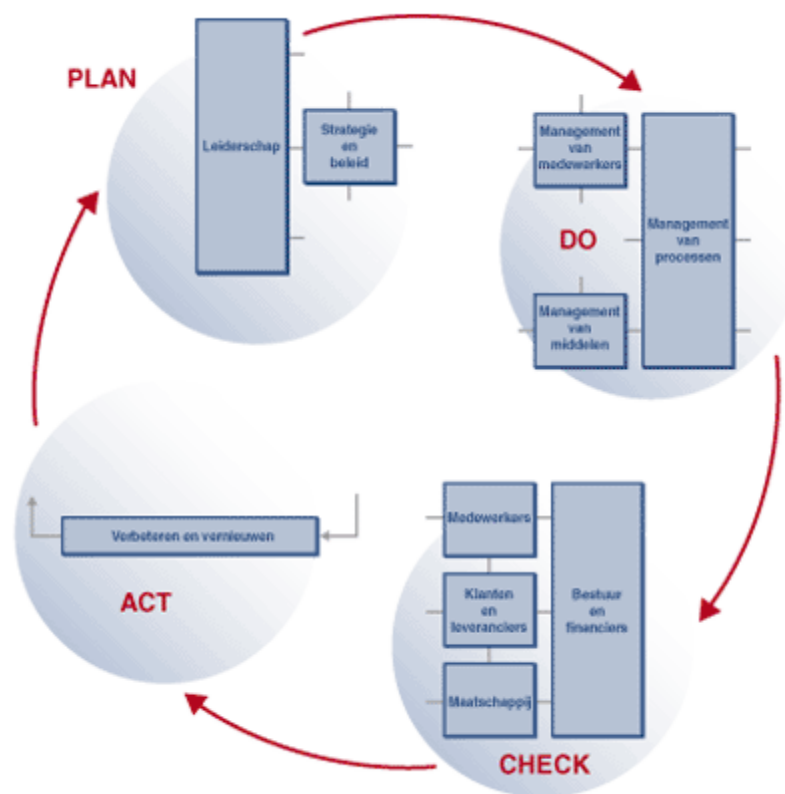
Verbeteren doen we stapsgewijs en door de uitkomsten te meten. Het model dat hiervoor ook in het INK-model wordt toegepast is de 'Demingcyclus' van de kwaliteits-

teitsgoeroe dr. W. Edwards Deming. Deze cyclus bestaat uit vier achtereenvolgende stappen:

1. **Plan:** het vaststellen van doelen en het plannen van de activiteiten om deze doelen te bereiken.
2. **Do:** het uitvoeren van deze geplande activiteiten.
3. **Check:** nagaan in hoeverre de doelen zijn bereikt en het bestuderen van deze informatie, zodat men over kan gaan tot...
4. **Act:** het analyseren van de afwijkingen en het aanpassen van het proces.

Na het doorlopen van deze stappen gaan we verder door doelen te herformuleren of door het opstellen van nieuwe doelen en plannen, die we vervolgens weer uitvoeren en opnieuw analyseren. Deze systematiek komt terug in onze jaarplancycclus. In het jaarplan stellen we scherpe doelen stellen ('plan'), pakken deze projectmatig of meer ad hoc aan ('do'), meten we de resultaten ('check') en deze resultaten analyseren we en zetten we vervolgstappen in gang ('act'). Deze resultaten geven we weer in onze kwartaalrapportages het jaarverslag.

[Figuur 2: het INK-model in de Demingcyclus](#)



Toelichting: Deze cyclus van opnieuw verbeteren is in het INK-model verwerkt. Zo heeft bijvoorbeeld het vaststellen van het beleid en de strategie voornamelijk te maken met de stap 'plan', en de stappen processen en medewerkers voornamelijk met de stap 'do'. Het vaststellen van de resultaten voor medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur en financier komt terug in 'check'. Het leren en verbeteren van de afdeling is te herkennen in de 'act' fase waarin de processen bijgesteld worden.

3.3 DE KERN van het INK-model

Het INK-model is oorspronkelijk ontstaan in het bedrijfsleven. Eind jaren tachtig werd de continuïteit van het Europese bedrijfsleven bedreigd door de toenemende concurrentie vanuit het Verre Oosten. Aandachtsgebieden werden bepaald die men van belang achtte voor een sterke concurrentiepositie. Het model heeft inmiddels een ook brede toepassing in de publieke sector. Vele instellingen als ziekenhuizen en ook woningcorporaties gebruiken het model als onderdeel van visitaties.

Door de eigen organisatie of afdeling door te lichten aan de hand van een brede integrale aanpak die zich richt op processen én resultaten, verkrijg je inzicht in de sterke en minder sterke kanten van je bedrijfsvoering.

3.3.1 UITGANGSPUNTEN VAN HET INK-MODEL

In het INK-managementmodel staan vier uitgangspunten centraal.

1. Praktijkgerichte aandachtsgebieden

De geformuleerde negen aandachtsgebieden van het INK-model zijn gebaseerd op de bedrijfsvoering in de praktijk. Vijf van deze gebieden richten zich op de *organisatie*, vier gebieden op de *resultaten* van de bedrijfsvoering. Er is samenhang tussen al deze gebieden. De uitkomsten in de resultaatgebieden geven input om in de organisatie dingen te verbeteren.

2. Vijf ontwikkelingsfasen

Een toonaangevende woningcorporatie ben je niet ineens. Voordat de fase van excellentie bereikt wordt, moeten fasen met een oplopend niveau doorlopen worden. Het INK-model beschrijft vijf ontwikkelingsfasen. De fasen zijn: activiteit georiënteerd (fase I), proces georiënteerd (fase II), systeem georiënteerd (fase III), keten georiënteerd (fase IV) en excelleren en transformeren (fase V). In onze zelfevaluatie werken we nog niet met deze fasen, maar dat is wel een mogelijkheid voor de toe-

komst. We gebruiken deze fasen in de vragenlijsten alleen om de mate van ontwikkeling per aandachtsgebied aan te geven.

3. 'Plan- do- check- act' als verbetermodel

Om te komen tot uitstekende prestaties zal de organisatie zichzelf continu moeten verbeteren. Verbeteren is de motor van de organisatie. Het model dat hiervoor gebruikt wordt is het eerdergenoemde 'plan- do- check- act' (PDCA-)cyclus van Deming.

4. Focussen op steeds beter

Door de ervaring met de toepassing van het INK-model is een beeld ontstaan van de kenmerken waaraan een goed presterende organisaties voldoen. Excellente organisaties worden gekenmerkt door leiderschap met lef, een resultaatgerichte en efficiënte aanpak, een cultuur waarin men gericht is op continu verbeteren, transparantie en een goede samenwerking.

- o **Leiderschap met lef:** *Er is sterk, uitdagend leiderschap aanwezig. De leiders luisteren, motiveren en gaan consequenties van hun handelen niet uit de weg. We houden vol totdat de eindresultaten bereikt zijn.*
- o **Resultaatgerichtheid:** *Duidelijk is wat we willen bereiken. We wegen voortdurend af wat we doet en hoe en in welke mate dit een bijdrage levert aan het door ons gewenste resultaat. De resultaten zijn niet alleen vanuit wensen van de organisatie of productie geformuleerd, maar ook vanuit de medewerkers en klanten.*
- o **Continu verbeteren:** *De cultuur is gericht op verbeteren. Medewerkers verzinnen zelf innovatieve oplossingen en worden daartoe ook gestimuleerd. De resultaten brengen we met behulp van cijfers in kaart, worden geanalyseerd en aangepakt.*
- o **Transparantie:** *Al onze processen zijn voor iedereen inzichtelijk, ze zijn vastgelegd waarbij taken en verantwoordelijkheden helder zijn. Voor de processen zijn prestatie-indicatoren die de voortgang meten. Kosten en baten zijn van ieder proces duidelijk.*
- o **Samenwerking:** *We werken op een professionele wijze samen met alle belanghebbenden.*

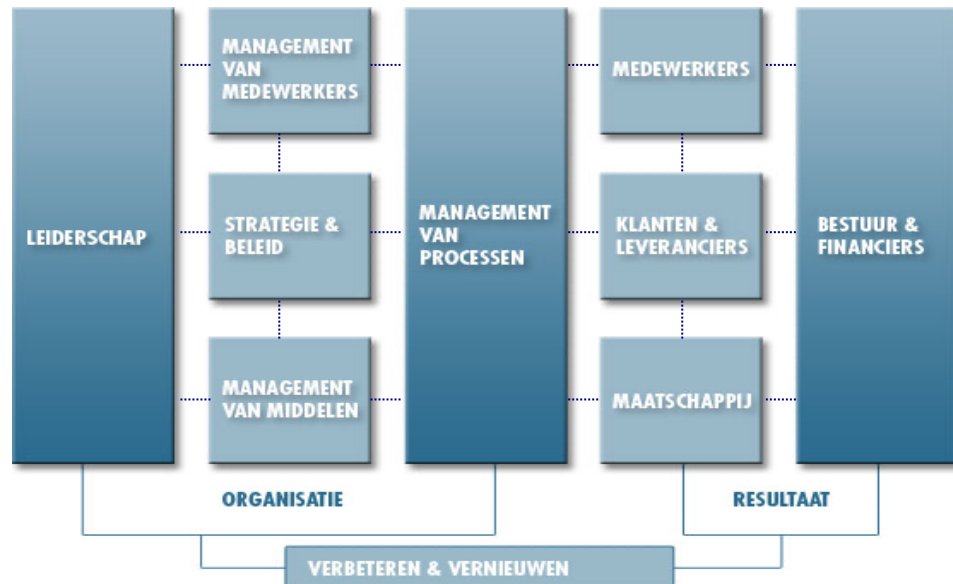
Kader 1: Enkele kenmerken van goed een functionerende organisatie

3.3.2 DE AANDACHTSGEBIEDEN IN HET KORT

Zoals genoemd bestaat het INK-model uit negen aandachtsgebieden. Er is een indeling aangebracht in organisatie- en resultaatgebieden. De organisatiegebieden geven aan op welke wijze de organisatie ingericht zou kunnen worden wanneer we

streven naar betere resultaten. In de resultaatgebieden wordt duidelijk wat de uitkomsten zijn. Doordat resultaten input leveren voor verdere verbetering van de organisatie heeft het model eveneens een cyclisch karakter.

Figuur 3: De negen aandachtsgebieden van het INK-model



3.4 DE NEGEN AANDACHTSGEBIEDEN

3.4.1 LEIDERSCHAP

Welke manier en stijl van leiderschap hanteren we? Inspireert het leiderschap tot voortdurende verbetering? Samenvattend moet dit gebied duidelijk maken hoe de directie koers geeft aan de organisatie, hoe we de organisatie hierop afstemmen en wat de persoonlijke inspanningen zijn van de leiding om de organisatie ook daadwerkelijk te verbeteren. Het is van belang dat we een toekomstvisie ontwikkelen en strategieën waarmee we de veranderingen tot stand brengen die nodig zijn om die visie te verwezenlijken. Dit bevat de volgende onderdelen:

a) Richten

Hebben we een helder beeld voor ogen hoe onze organisatie er over 5 jaar uitziet? Bij het maken van toekomstplannen dienen we rekening te houden met de sterke en verbeterpunten van ISD Noordoost. Ook spelen de behoeften en verwachtingen van onze belanghouders hierin een belangrijke rol.

b) Inrichten

Is onze organisatie ook zodanig ingericht dat de toekomstplannen naar de dagelijkse werkelijkheid kunnen worden vertaald? We kijken naar hoe we onze organisatie besturen, we zaken delegeren en of we heldere afspraken hebben over de uitkomsten.

c) Verrichten

Het enthousiasme en de inzet van onze medewerkers bij het realiseren van verbeteringen kan van grote invloed zijn op de sfeer op de afdelingen. Als we ons zich persoonlijk en met verve inzetten voor het realiseren van verbeteringen en we stimuleren onze medewerkers om mee te denken over verbeteringen, zal er een cultuur ontstaan die gericht is op verbeteren. Dit betekent dat er openheid is over resultaten en ruimte wordt gegeven aan medewerkers van de afdeling.

3.4.2 STRATEGIE EN BELEID

In het aandachtsgebied strategie en beleid gaat het erom hoe we de visie op de toekomst omzetten in een heldere strategie en beleid. Strategie heeft een lange termijn horizon, gaat uit van wisselende omstandigheden en biedt ruimte voor meerdere opties. Beleid heeft een perspectief van enige jaren en is meer definitief in de vastgelegde keuzes. Plannen en budgetten hebben een termijn van 1 jaar of minder.

a) Oriënteren

Om "de juiste dingen te doen" moeten we onze sterke en verbeterpunten kennen. Ook is het van belang in te spelen op de huidige ontwikkelingen op het gebied van volkshuisvesting. Om de huidige stand van zaken te kunnen beoordelen hebben we hierover informatie nodig.

b) Creëren

Wat we willen bereiken vertalen we in duidelijke meetbare doelstellingen die voor iedereen helder zijn.

c) Implementeren

Het maken van plannen is een eerste stap. Het uitvoeren en zorgdragen voor de voortgang ervan is een tweede. Hierbij maken we gebruik van de planning- en controlecyclus. Dit wil zeggen dat in een jaarplan het gewenste resultaat is benoemd, de hieraan gekoppelde middelen beschikbaar gesteld worden in budgetten en in

afspraken is vastgelegd wie wat doet. Om te kunnen volgen of alles volgens plan verloopt en om tijdig te kunnen bijstellen moeten er normen en prestatie-indicatoren voor processen worden vastgesteld.

3.4.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

In dit organisatiegebied staat de vraag centraal wat we doen om de kennis en de inzet van onze medewerkers maximaal te benutten. Het is niet voldoende dat "de juiste man op de juiste plaats" beschikbaar is. Hij zal er ook op het "juiste moment" moeten zijn en zich op de "juiste wijze" moeten, willen en kunnen inzetten. Aspecten als overleg, communicatie, motivatie en commitment spelen een belangrijke rol.

a) Organiseren

Voor het goed functioneren van onze organisatie moeten we kunnen beschikken over voldoende en goed opgeleide medewerkers. De gestelde doelen van de afdeling stemmen we af op de mogelijkheden van onze medewerkers. Ook geven we aandacht aan de continuïteit bij afwezigheid en het delegeren van taken naar medewerkers.

b) Investeren

Met de huidige technologische ontwikkelingen is het van groot belang kennis en vaardigheden van applicaties up-to-date te houden. Hiervoor hebben het overzicht nodig van de beschikbare deskundigheid en het vaardigheidsniveau. Een tweede stap is het vergroten van de deskundigheid. Een opleidingsbudget en -plan is een essentiële onderdeel. In de beoordelings- en functioneringsgesprekken maken we met medewerkers afspraken ten aanzien van opleidingen. De laatste stap is het borgen van deskundigheid.

c) Respecteren

Het creëren van een prettige werkomgeving is voor ieder mens van groot belang. Enerzijds een omgeving die gezond en veilig is (ARBO) en die anderzijds ruimte biedt voor initiatief en respect. De betrokkenheid van onze medewerkers hangt samen met de mogelijkheden wij hen bieden.

3.4.4 MANAGEMENT VAN MIDDELEN

Om het geplande beleid van je afdeling te kunnen uitvoeren heb je middelen nodig. Hierbij gaat het om de inzet van financiële middelen, informatiesystemen, materialen, diensten, technologie en kennismanagement.

a) Geld

In dit deelgebied staan drie vragen centraal:

- o *Hoe verloopt de toewijzing van financiële middelen?*
- o *Hoe worden deze middelen door de budgethouders beheerd?*
- o *In hoeverre is er sprake van analyse en kritische beoordeling van de inzet van middelen en van maatregelen ter verbetering?*

Er dient een duidelijk besluitvormingsproces rondom de toewijzing van budgetten te zijn. Ook van belang om te weten is hoe de resultaten kunnen worden verbeterd. Waar zijn verbeteringen in processen noodzakelijk om de winstgevendheid te optimaliseren? Waar zijn besparingen mogelijk?

b) Kennis en technologie

In het deelgebied 'kennis en technologie' staat de manier van omgaan met informatie, technologie en kennis centraal. Het hele proces van verwerven, het toegankelijk maken en gebruiken van informatie.

c) Materiaal en diensten

In het deelgebied 'materiaal en diensten' worden faciliteiten, gebouwen en de in te kopen producten en diensten behandeld als een van de voorwaarden om te komen tot een goede uitvoering van processen. We zien een tendens naar het samenwerken met leveranciers van producten. Een kritische beoordeling van de leveranciers is gezien de steeds verdergaande samenwerking van groot belang.

3.4.5 PROCESSEN

*Hoe verlopen de werkprocessen, worden deze beheerst en indien nodig verbeterd?
Hoe efficiënt werken we? Functioneert het kwaliteitssysteem goed?*

De organisatiegebieden leiderschap, strategie en beleid, en de inzet van mensen en middelen bepalen wat we doen. In de processen komt tot uiting hoe dit wordt gedaan. Deze processen zijn bepalend voor onze resultaten; een kwalitatief goede, efficiënte dienstverlening die wordt gewaardeerd door onze belanghouders.

a) Identificeren en Ontwerpen

In dit deelgebied gaat het erom in hoeverre onze primaire, ondersteunende en beleidsprocessen zijn beschreven. In hoeverre zijn de relaties tussen het primaire proces en de ondersteunende processen duidelijk en inzichtelijk.

b) Invoeren en Beheersen

Wat doen wij om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering te voeren (te beheersen)? Allereerst willen we weten waar er gemakkelijk ernstige fouten kunnen worden gemaakt of verstoringen kunnen ontstaan. Dit worden ook wel de kritische punten in het proces genoemd. Het beheersen van deze kritische punten is van groot belang. Dit kan door duidelijke werkafspraken te maken en naleving ervan te controleren.

c) Doorlichten en Verbeteren

Zijn wij een lerende organisatie? In dit deelgebied bekijken we wat we doen om verbeteringen op te sporen en uit te voeren.

3.4.6 MEDEWERKERS

Belangrijk is of onze organisatie voldoet aan de verwachtingen van haar werknemer in zowel materiële als niet-materiële zin. Is het werk uitdagend, is men gemotiveerd en wordt een bijdrage geleverd aan de intellectuele ontwikkeling?

a) Waardering door medewerkers

Er zijn directe en indirecte maatstaven. Directe maatstaven zijn afgeleid van de tevredenheid, indirecte maatstaven hoeven geen direct verband te houden maar geven wel een indicatie van de waardering van medewerkers, zoals bijvoorbeeld ziekteverzuim. *Welke directe en indirecte maatstaven gebruik je bij je sturing van je proces?*

3.4.7 KLANTEN EN LEVERANCIERS

De waardering door onze klanten wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop zij ons eindresultaat waarderen. Inzicht moet aanwezig zijn in hoe deze klanten de inspanningen van onze organisatie waarderen. Het is het van belang dat onze prestaties voldoen aan de verwachtingen van de klant.

a) Waardering door Klanten

De tevredenheid van klanten kan in kaart gebracht worden aan de hand van maatstaven. Directe maatstaven vergaren rechtstreeks bij de klant of leverancier informatie over hun waardering. Bij indirecte maatstaven worden al beschikbare gegevens benut. Het zijn gegevens die geen direct verband hoeven te houden, maar die wel een indicatie geven over de waardering van klanten. *Welke zijn dat?*

b) Waardering door Leveranciers

De waardering door leveranciers geeft een beeld van de kwaliteit van de samenwerking met hen. Ook hier kunnen we maatstaven hanteren. *Hebben we die?*

3.4.8 MAATSCHAPPIJ

Wat is ons maatschappelijk rendement? Is het bekend hoe er vanuit de maatschappij, de omgeving naar onze organisatie wordt gekeken? We kijken of we inspelen op de (veranderende) behoeften vanuit de maatschappij of huurderspopulatie. We noemen deze rol in ons Jaarplan. Maar meten we deze resultaten wel? Sturen we erop? En, lukt dat?

3.4.9 EINDRESULTATEN

Het voortbestaan van onze organisatie wordt medebepaald door de waardering van de financiers. Als zij niet langer bereid zijn te betalen dan moeten we de deuren sluiten. In de praktijk sturen we meestal op eigen financiële maatstaven die - gekoppeld aan de financiële doelstellingen- een goed beeld geven van de waardering van financiers.

a) Financiële eindresultaten

Financiële maatstaven hebben als nadeel dat zij met enige vertraging inzicht geven in de historie. Daarom gebruiken we operationele maatstaven die een directe indicatie geven van de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering. Voorbeelden van financiële maatstaven zijn budgetbeheer; liquiditeit en personele kosten. *Sturen we daarop?*

b) Operationele eindresultaten

Operationele maatstaven geven een indicatie van de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering. Het zijn de voorbodes van ontwikkelingen die later in de financiële cijfers tot uitdrukking zullen komen. Operationele maatstaven zeggen ook iets over het nakomen van afspraken. *Welke maatstaven zijn dat?*

4 DE VRAGENLIJST

4.1 HET INVULLEN van de scores

1. Vul het formulier in en neem als referentie je eigen werkomgeving binnen ISD Noordoost.
2. Lees per deelgebied en per fase, per regel, **van links naar rechts**, alle omschrijvingen door. Kruis de omschrijvingen aan die voor onze organisatie grotendeels (>75%) van toepassing met een letter 'x'. Denk hierbij aan beschikbaar 'bewijsmateriaal'.
3. Mogelijk zijn één of meer omschrijvingen slechts gedeeltelijk van toepassing. Geef dat aan door de letter 'h' in te vullen in het betreffende vakje. Maak aantekeningen over je argumentatie.
4. Twijfel je tussen twee fasen, 'weeg' dan de scores gevoelsmatig: *'Klopt de gescoorde fase als je onze organisatie vergelijkt met de kenmerken die genoemd staan bij de vijf fasen?'*

Hoe worden de eindscores berekend?

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor het aandachtsgebied wordt vastgesteld op basis van de scores op de deelgebieden. Dit gebeurt met behulp van een verwerkingsprogramma door Bart Lensink.

Bekeken wordt tot en met welke fasen (vanaf fase 1) alle hokjes zijn aangekruist met de letter 'x'. Wanneer in een bepaalde fase één of meerdere hokjes niet of slechts gedeeltelijk zijn aangekruist, ontstaat een *gat* in de matrix waardoor aangekruiste beschrijvingen in volgende fasen niet meer meetellen voor de scoreberekening.

Je scoort uiteindelijk in de eerstvolgende fase waarin tenminste nog één hokje geheel of gedeeltelijk is aangekruist na de fase waarin alle hokjes zijn aangekruist. Afhankelijk van het aantal kruisjes scoor je begin, midden of einde van die fase. Op basis van de gemiddelde scores per deelgebied wordt de totaalscore voor het gehele aandachtsgebied berekend en in een grafiek gepresenteerd.

Voorbeeld

Zie het eerste blad met organisatiegebied Leiderschap. Hier staan 3 deelgebieden (richten, inrichten en verrichten). Per deelgebied lees je en scoor je alle omschrijvingen per regel. In totaal zijn er per deelgebied 4 regels. De rode pijl geeft de 1^e regel aan, de groene pijl de 2^e regel, etc.

Per regel lees je alle omschrijvingen met de beweging van de pijl mee (van links naar rechts) en kent je scores toe aan de omschrijvingen met de letter 'x' of letter 'h', wanneer deze omschrijving geldt voor ISD Noordoost. Dit wordt per fase herhaald.

Kader 1: Voorbeeld van ingevulde scores in de vragenlijst

		Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Richten	x		x	x	x	
	x		x			
	x		▼	x	x	

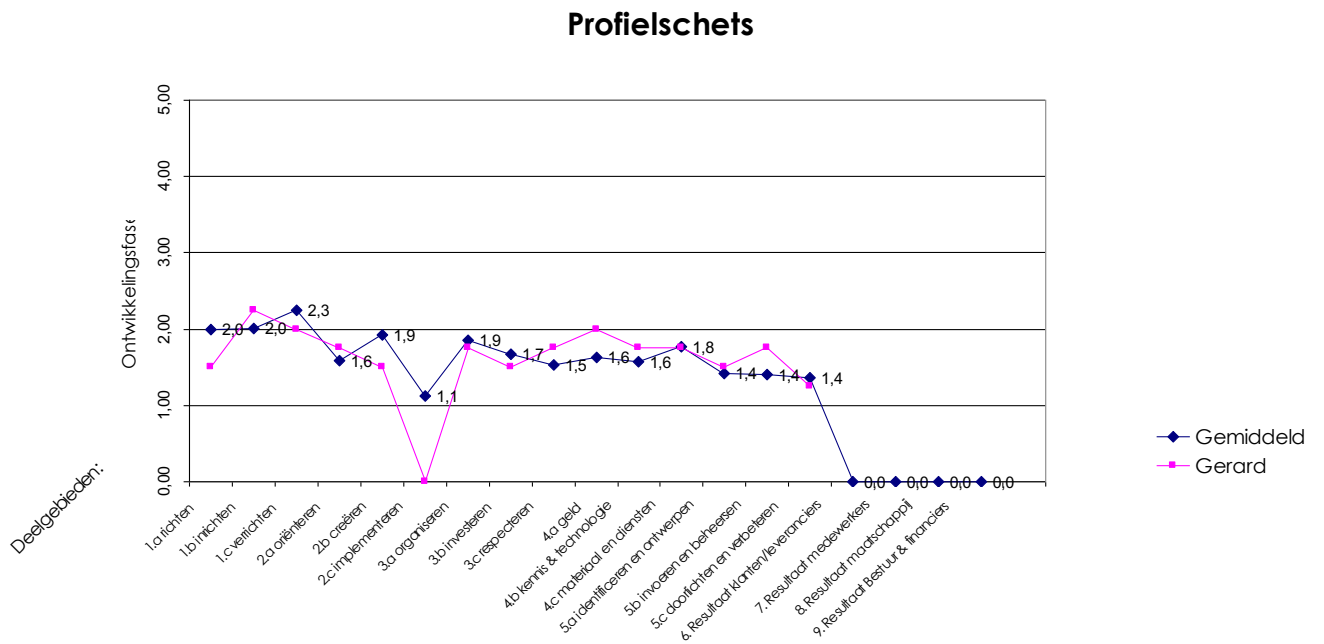
'GAT', de scores ná dit gat (hier Fase III en Fase IV) tellen NIET mee voor de score!

Het voorbeeld geeft weer dat je vindt dat onze organisatie zich bevindt in Fase IV m.b.t. de eerste omschrijving binnen deelgebied 'richten'. Jouw score in regel 2 geeft aan dat je vindt dat onze organisatie zich m.b.t. deze omschrijving bevindt in fase 2. Jouw score in regel 3 geeft aan dat je vindt dat onze organisatie niet voldoet aan de omschrijving behorend bij Fase II, maar wel aan Fase III en IV. Voor de score-telling houdt regel 3 op bij Fase I. De eindscore voor deelgebied 'Richten' is dan midden fase II (1,5).

4.2 DE UITWERKING van de scores

Van de uitkomsten worden twee grafieken gemaakt, een profielschets en een radargrafiek (zie figuur 5 en 6 op de volgende bladzijde). Hiermee kunnen we de scores onderling vergelijken. Overeenkomsten in uitslagen, en ook verschillen maken we hiermee inzichtelijk. Interessanter is te weten welke betekenis we geven aan deze uitslagen, en wat de individuele motivatie is geweest bij de keuze van de persoonlijke scores. Op 6 en 7 september gaan we kort in op deze uitslagen. Aan de hand van de uitslagen van de vragenlijsten gaan we in dialoog over welke keuzes we maken voor het komende jaar, welke prioriteiten we geven, en hoe we omgaan met de verdeling van schaarse middelen, zoals geld, tijd en personeel.

Figuur 4: Profielschets van de uitkomsten van de vragenlijst



Figuur 5: Radargrafiek van de uitkomsten van de vragenlijst

