

drs. Klaas Brouwer
S.O.J. Palmelaan 197
9728 VJ Groningen
e-mail: brouwer.k@inter.nl.net
tel.: 050 - 5268385
fax: 050 - 5290265
Postbank 1627596
ABN•AMRO
48.09.90.042
KvK Groningen
02041538

WERKBOEK
voor het ontwikkelen van
STRATEGISCH BELEID

met behulp van
BO/s/S
een Beslissings Ondersteunend Systeem

in opdracht van
PLATFORM WVC-HG Z Opleidingen
1987-1988

Vooraf

In december 1986 verscheen een discussienota ten behoeve van het zogeheten Platform WVC/HGZO -de landelijke vereniging van Hoger Gezondheidszorg Opleidingen welke door het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur werden bekostigd- met de titel "TOEKOMST NA 1990". Die titel hield verband met de beslissing om de opleidingen in ieder geval tot augustus 1991 onder de hoede van WVC te houden. Het besluit stond bekend als "het moratorium". In de tussenliggende tijd zouden de opleidingen en het ministerie zich buigen over bijvoorbeeld inhoud, vormgeving, bekostiging en regelgeving van deze opleidingen na afloop van de periode.

In het stuk werden onder het kopje "Inventaris van Wensen of Thema's" vele vragen gesteld die men moest beantwoorden om tot een samenhangend beleid te komen. Zowel beroepsgroepen als -opleidingen werden met uiteenlopende interne en externe ontwikkelingen geconfronteerd; ontwikkelingen die bovendien sterk met elkaar samenhangen. Men wenste zich derhalve niet te beperken tot een strikt onderwijskundige vraagstelling, noch wenste men op voorhand een keus te maken uit de gestelde vragen.

Het Platform uitte in 1987 de wens tot het instellen van een onderzoek gericht op het ontwikkelen van beleid tot ver in de negentiger jaren. Het Ministerie van WVC onderkende het belang van vernieuwend beleid voor de door haar bekostigde opleidingen. Zij stelde dan ook middelen ter beschikking om het onderzoek te kunnen uitbesteden.

Onderzoeksvoorstel

In overleg tussen het Platform-bestuur en de onderzoeker werden twee projectdoelen geformuleerd.

Het lange termijn-project kent twee hoofd- (of finale) doelen:

- a) het ontwerpen van een beleidsinstrument waarmee de sector en haar diverse geledingen zelf de eigen toekomst (beter) vorm kan geven (*procesdoel*)
- b) het formuleren van een concrete beleidsvisie voor de periode vanaf 1990 (*productdoel*).

Nader beraad binnen het Platform en overleg met de onderzoeker leidde voor wat betreft het hoofddoel van het onderzoek tot de keuze voor de eerste.

Onderzoeksvraagstelling en -doelen

Vraagstelling

Op welke gegevens dient het Platform zich te baseren bij het -samen met WVC- beantwoorden van de vraag waar het met de WVC-opleidingen "naar toe moet na 1990".

Doelen

- a) het ontwikkelen/ontwerpen van een intern beleidsinstrument in de vorm van een "Beslissings Ondersteunend Systeem "(BOSS): d.w.z. dat alle relevante beleidsfactoren en hun interrelaties voor de WVC opleidingen in kaart gebracht en geordend worden;
- b) nagaan welke informatiebestanden er reeds bestaan (en waar); nagaan welke informatie ontbreekt;
- c) voorstel voor de weg waarlangs ontbrekende informatie verkregen zou kunnen worden (globale projectvoorstellen);
- d) voorstel voor het invoeren van (onderdelen van) het BOSS bij verschillende geledingen;
- e) op basis hiervan: een korte schets van de belangrijke knelpunten die nader moeten worden uitgewerkt in het kader van een concrete beleidsvisie.

Resultaten

Het project leidde tot twee publicaties:

1. **Van Top tot Teen**, waarin vraagstelling en doelen integraal werden beschreven (productdoel);
2. Dit **Werkboek Beslissingsondersteunend Systeem** waarmee het Platform en de opleidingsinstellingen afzonderlijk in de toekomst strategisch beleid konden blijven ontwikkelen (procesdoel van het project).

Het model in vogelvlucht

Het "beslissings ondersteunend systeem" (Ackhoff) is opgebouwd rond de hoofdvragen:

- I. hoe draait "de winkel" nu ?
- II. wat willen we eigenlijk doen ?
- III. wat kunnen we gaan doen ?
- IV. welke middelen zijn daarvoor nodig ?
- V. hoe zorgen we er voor dat het ook wordt uitgevoerd ?

In de terminologie van het model worden deze vragen uitgedrukt in een vijftal hoofdfasen.

- I. Formulering van de probleemkluwen
- II. Doeleindenplanning
- III. Activiteitenplanning
- IV. Middelenplanning
- V. Implementatie & beheersing.

Hoofdfase I. Formulering van de probleemkluwen

In hoofdfase I worden de belangrijkste problemen waarmee de organisatie zich geconfronteerd ziet en de geboden kansen geïnventariseerd. Tevens wordt gekeken hoe deze onderling samenhangen en welke belemmeringen de organisatie ondervindt bij het verkleinen van de problemen of bij het inspelen op de mogelijkheden die zich voordoen.

Deelfasen zijn:

I.1. De **steemanalyse**: de verschillende aspecten van de organisatie in haar omgeving en van de interne gang van zaken. Deze deelfase bestaat uit een tiental onderdelen die samen een goed beeld geven van het functioneren.

I.2. De **knelpuntenanalyse** is gericht op het opsporen van discrepanties tussen wens en werkelijkheid, van beperkingen die de organisatie zichzelf oplegt, van conflictbronnen, wrevels en spanningen.

I.3. In de **trendextrapolatie** projecteert men per onderdeel van de systeem- en knelpuntenanalyse de belangrijke knelpunten en kansen naar een nabije toekomst. De veronderstelling daarbij is dat zich geen wezenlijke veranderingen ten opzichte van de huidige omstandigheden en trends zullen voordoen, noch in de organisatie zelf, noch in haar omgeving. Het betreft hier geen voorspellingen, maar een antwoord op de vraag: waar leidt dit toe als we *niet* ingrijpen ?

I.4. Het **scenario ongewijzigd beleid**; een korte vertelling hoe de organisatie eruit zou kunnen zien: waar staan we over een aantal jaren als niet wordt ingegrepen ? het is de samenvatting van de losse projecties uit de trendextrapolatie in een bondig en samenhangend verhaal over, voor de organisatie in kwestie, belangrijke belemmeringen, kansen, sterkten en zwakten.

Hoofdfase II. Doeleindenplanning

In deze hoofdfase bepaalt de organisatie wat zij eigenlijk wil. De volgende deelfasen worden onderscheiden:

II.1. **Geïdealiseerd ontwerp**. Aan de hand van een checklist worden de gewenste, de ideale, kenmerken van de organisatie geformuleerd, los van de vraag of het ideaal haalbaar is.

II.2. **Combineren van ontwerpen**. Uit één en dezelfde organisatie kunnen meerdere ideaalbeelden naar boven komen. Om het beleid te kunnen uitvoeren is het nodig overeenstemming te bereiken over het ontwerp dat men gezamenlijk gaat nastreven. Men kan vanzelfsprekend voor één van de ontwerpen kiezen. Vaker echter zal het neerkomen op het ineen schuiven van diverse ontwerpen.

II.3. **Vergelijking**. Vergelijking van het scenario ongewijzigd beleid met het geïdealiseerd ontwerp geeft de verschillende kloven aan tussen wens en werkelijkheid. Via het plannen van activiteiten worden deze (zoveel mogelijk) gedicht.

II.4. **Opstellen beleidsplan**. Onder andere omdat niet alles even urgent is en men niet alles tegelijk kan, zal men uit de hiaten tussen wens en werkelijkheid de meest knellende moeten kiezen. Het beleidsplan geeft die keuzes weer. In de volgende hoofdfase worden zij in te ondernemen activiteiten uitgewerkt.

Hoofdfase III. Activiteitenplanning

Met welke activiteiten, projecten, programma's en beleidsmaatregelen kunnen de gesignaleerde kloven worden gedicht of versmald ?

De activiteitenplanning kent twee deelfasen:

III.1. **Alternatieve activiteiten.** Het betreft de eerste poging het beleidsplan te vertalen in activiteiten. Daarbij gaat het vooral om het inventariseren van zoveel mogelijk creatieve en nieuwe ideeën; niet om de vraag of deze ook gerealiseerd zullen worden. Een definitieve keus uit de lijst van activiteiten vindt plaats in de volgende deelfase.

III.2. **Activiteitenplan.** Uit de veelheid aan geïnventariseerde activiteiten moeten de beste worden gekozen en neergelegd in een plan waarin bijvoorbeeld doelen, activiteiten, de onderdelen waarin zij uiteenvallen en de timing staat beschreven.

Hoofdfase IV. Middelenplanning

Welke en hoeveel middelen en hulpbronnen zijn voor die activiteiten nodig, op welk moment en hoe komen we eraan als we zelf onvoldoende tot onze beschikking hebben?

De middelenplanning is opgesplitst in twee deelfasen:

IV.1. **Middelenramingen:** hoeveel is overal van nodig ?

IV.2. **Financiële planning:** en wat kost dat dan ?

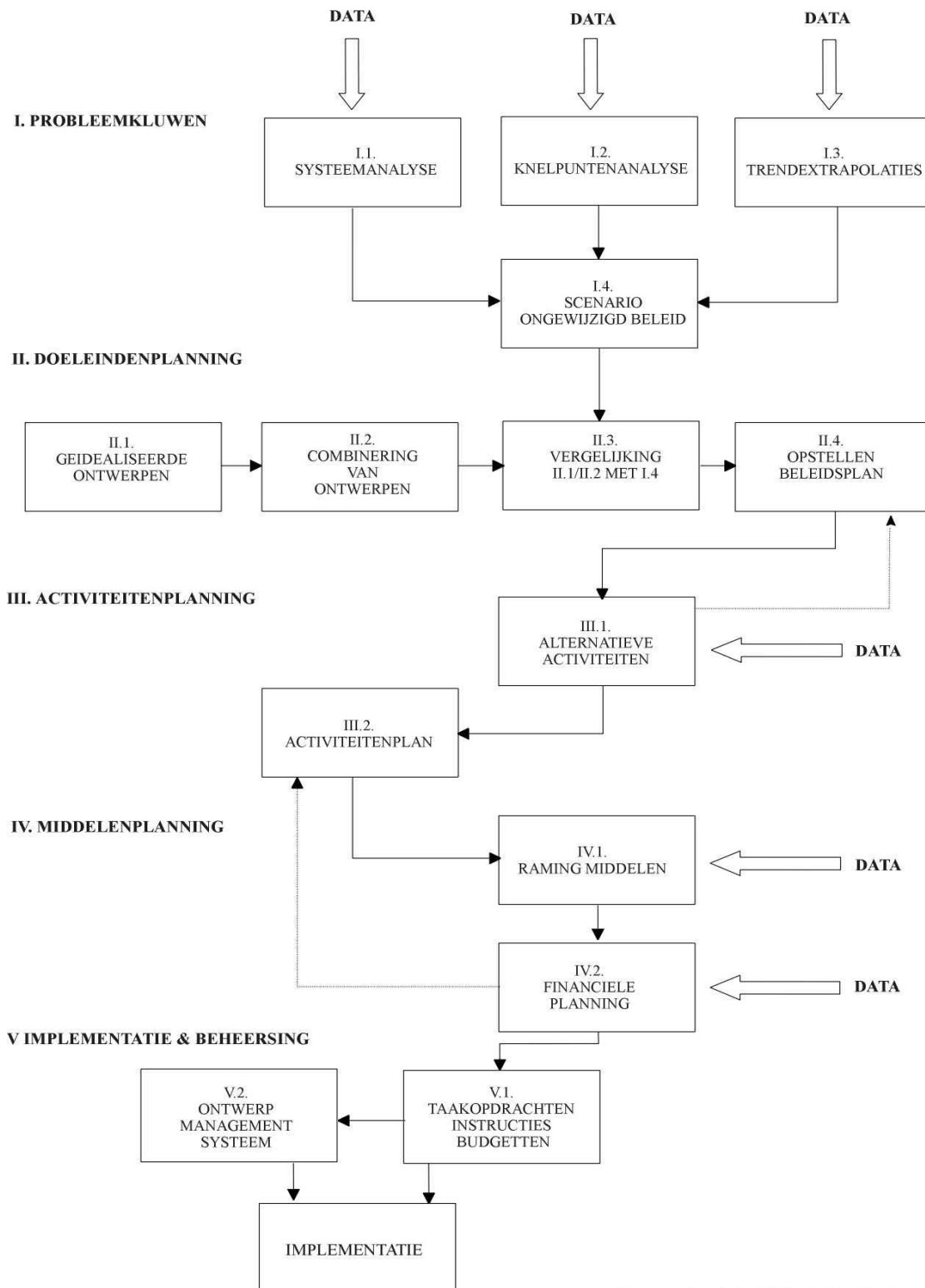
Hoofdfase V. Implementatie en beheersing

Deze laatste fase is onderverdeeld in twee deelfasen:

V.1. **Taakopdrachten en budgetten:** wie moet wat gaan doen en hoeveel middelen (waaronder geld) zijn daarvoor beschikbaar ?

V.2. **Ontwerp managementsysteem:** welke maatregelen moeten we nemen om er voor te zorgen dat de activiteiten ook volgens de planning worden uitgevoerd (beheersing van het planningsproces) en dat zij de gewenste uitkomst krijgen (beheersing van het planningsproduct) ?

Op de pagina hierna is het Beslissings Ondersteunend Systeem in schema gezet, zodat de onderlinge verbanden tussen de verschillende onderdelen duidelijker worden.



Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies, Groningen, 1986

Hoofdfase I. Formulering van de probleemkluwen

De formulering van de probleemkluwen bestaat uit 4 deelfasen:

- I.1. systeemanalyse
- I.2. knelpuntenanalyse
- I.3. trendextrapolaties
- I.4. scenario ongewijzigd beleid.

Deelfase I.1. Systeemanalyse

Doel van de systeemanalyse is een zo volledig en breed mogelijk beeld te krijgen van de verschillende onderdelen van de organisatie en de sector waarbinnen zij functioneert. Het is niet noodzakelijk alle denkbare details en onderdelen uitputtend te analyseren. Het gaat meer om overzicht van aspecten die voor beleids- en besluitvorming van belang zijn en om inzicht in onderlinge samenhangen. In de meeste gevallen is de gevraagde informatie wel aanwezig, maar gespreid over verschillende personen of in moeilijk toegankelijke bronnen. Naarmate men verder in het BO/s/S komt worden de gegevens die men nodig heeft steeds gedetailleerder en omvangrijker. Ook de systeemanalyse zelf gaat van algemeen naar specifiek.

De systeemanalyse bestaat uit 10 onderdelen. De eerste zes ervan behandelen de organisatie in (wisselwerking met) haar omgeving. In die aspecten komt ook de samenhang tussen opleidingsinhoud en beroepsuitoefening tot uitdrukking.

- I.1.1. omgevingsfactoren, omstandigheden en ontwikkelingen
- I.1.2. werksoorten en functies
- I.1.3. betrokkenen & belanghebbenden
- I.1.4. wetten, regels & voorschriften
- I.1.5. concurrenten & leveranciers
- I.1.6. activiteiten, deelnemers en resultaten

Deze zes aspecten vormen een goed beeld van de wisselwerking tussen organisaties en omgeving. De overige vier elementen hebben betrekking op de gang van zaken binnen de opleidingen. Gaat het bij de eerste zes om kansen en belemmeringen in de omgeving, bij de laatste vier aspecten staan de sterke en zwakke kanten van de organisatie zelf centraal:

- I.1.7. organisatiestructuur en management
- I.1.8. activiteiten binnen de organisatie
- I.1.9. organisatie cultuur en interne spelregels
- I.1.10. huisstijl.

De wisselwerking met de omgeving (I.1.1 t.m. I.1.6.) verder onderverdeeld en hierna beschreven:

- I.1.1. omgevings-analyse:
 - ingangen: - algemeen maatschappelijke ontwikkelingen
 - ontwikkelingen in "de gezondheid"
 - ontwikkelingen binnen "het onderwijs"
- I.1.2. werksoort- & functie-analyse:
 - ingangen voor analyse van beroepsgroepen: - kenmerken van het aanbod
 - kenmerken van de vraag
 - ingangen voor analyse van opleidingen: - kenmerken van het aanbod
 - kenmerken van de vraag
- I.1.3. analyse betrokkenen en belanghebbenden: - ingangen voor analyse van beroepsgroepen
- ingangen voor analyse van opleidingen
- extern organisatorisch beleid
- I.1.4. regels & voorschriften: - Wet Paramedische Beroepen
- Wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg
- Wet Hoger Beroeps Onderwijs
- I.1.5. analyse concurrenten en leveranciers:
 - concurrentie-analyse beoefenaren
 - opleidingen en concurrentie
 - beroepsgroepen en leveranciers
 - opleidingen en leveranciers
 - leveranciers-analyse
- I.1.6. activiteiten-analyse:
 - activiteiten beoefenaren
 - activiteiten opleidingen
 - resultaten opleidingen
 - elementen van registratie en evaluatie opleidingen

I.1.1. Omgevingsanalyse

Iedere organisatie functioneert in een bepaalde maatschappelijke omgeving. Deze beïnvloedt de organisatie en haar delen en bepaalt de algemene randvoorwaarden waarbinnen zij heeft te functioneren. In dit eerste onderdeel van het beslissings ondersteunend systeem dienen de belangrijkste factoren en ontwikkelingen te worden beschreven. Men gaat in de buitenwereld op zoek naar die omstandigheden en ontwikkelingen die vragen om een bepaalde beleidsbeslissing. Het gaat daarbij om zaken waarop de betreffende organisatie geen directe invloed kan uitoefenen, omdat deze min of meer autonoom zijn; zich aan haar invloedssfeer onttrekken. Wel moet zij er op inspelen of zich daaraan aanpassen wil zij haar doelstellingen blijvend realiseren. Laat de organisatie dat na dan mist zij de boot. Andere, wel beïnvloedbare, elementen van de omgeving komen elders in het model ter sprake.

Relevantie

Niet alles in de omgeving is voor een organisatie even relevant. Men zal moeten kiezen uit een groot aantal omstandigheden. Een belangrijk criterium aan de hand waarvan dat kan volgt uit de vraag: kunnen wij er op inspelen. Als het antwoord "ja" luidt is het de moeite waard met de analyse door te gaan. Een eventueel ja-woord is namelijk gebaseerd op ideeën hoe en met welke middelen dat zou kunnen. Luidt het antwoord "nee" dan is het weliswaar een maatschappelijk interessant verschijnsel, maar, vanuit de organisatie bekeken, beleidsmatig irrelevant. Beschrijving en analyse heeft dan ook geen enkele (beleidsmatige) zin. Men moet zich derhalve concentreren op die factoren, omstandigheden en ontwikkelingen in de omgeving waaraan de organisatie zich in theorie en praktijk kan aanpassen.

Niveau's

Maatschappelijke ontwikkelingen en omgevingsfactoren kunnen op een drietal niveau's worden beschreven:

- macro: de samenleving als geheel;
- meso: het institutionele en structurele niveau;
- micro: concrete organisaties, groepen mensen en individuen.

Door elkaar

In "beschrijvingen van ontwikkelingen en factoren" lopen in de praktijk drie zaken door elkaar: feiten, doelen en middelen. Wanneer men beschikbare publicaties screent op omgevingsfactoren, of deze zelf formuleert, is het raadzaam tussen deze drie onderscheid te maken.

Vertaling

Het antwoord op de vraag: hoe werkt dat nu konkel uit op individuen, groepen en (delen van) organisaties ontbreekt veelal. Maatschappelijke ontwikkelingen en omgevingsfactoren moeten worden geconcretiseerd naar het niveau van organisaties, groepen of personen die het model gebruiken. Het niveau waarop men de uitgangssituatie analyseert moet gelijk zijn aan het niveau waarop men in staat is beleidsdoelen te realiseren en middelen te mobiliseren.

Analyseren

betekent het beschouwen van drie aspecten:

- wat is: de feitelijke gevolgen van de genoemde omstandigheid of ontwikkeling voor de organisatie of de manier waarop factoren van een hoger niveau uitwerken op het functioneren van de organisatie;
- wat moet: de richting waarin de organisatie zich moet aanpassen; doelen;
- wat kan: hoe en met welke middelen kan die aanpassing zijn beslag krijgen.

Kansen en belemmeringen

Bij de analyse van omgevingsfactoren moet zowel worden gelet op negatieve als op positieve ontwikkelingen (geboden kansen), als wel op negatieve en positieve gevolgen van één en dezelfde ontwikkeling of factor.

Wie ?

Het is nodig te omschrijven hoe welke factor voor wie van invloed is. Zo kan men beter bepalen hoe, door wie en met welke middelen daarop moet worden ingespeeld. De invloeden moeten worden onderscheiden naar degenen die deze ondergaan. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- studenten;
- docenten;
- opleidingen afzonderlijk;
- paramedische wvc-opleidingen gezamenlijk;
- beroepsgroepen afzonderlijk;
- beroepsgroepen gezamenlijk;
- individuele beroepsbeoefenaren.

Gebieden

De gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen komen tot uitdrukking in een viertal belangrijke gebieden.

- 1) de aard van de aangeboden diensten; de algemene werkterreinen waarop men zich begeeft;
- 2) de concrete activiteiten die men daartoe onderneemt;
- 3) de promotie- en wervingsactiviteiten;
- 4) de afnemers en hun vraag.

De eerste twee hebben betrekking op het aanbod als zodanig; nummer drie houdt verband met de wijze waarop de aanbieders contact leggen met de klanten om het aanbod ingang te doen vinden; de laatste betreft de vragers en hun vraag. Gegeven een bepaalde ontwikkeling of omgevingsfactor kan men de consequenties daarvan per gebied analyseren, zowel naar "wat is", "wat kan", als "wat moet". De omgekeerde weg kan ook worden bewandeld: men vraagt zich per gebied af welke omgevingsfactoren kunnen leiden tot positieve en/of negatieve veranderingen.

Enkele stelregels

- * beschrijf alleen die ontwikkelingen, omstandigheden en factoren in de omgeving waaraan de organisatie zich kan/wil aanpassen;
- * maak onderscheid tussen niveau's waarop ontwikkelingen zich voordoen;
- * onderscheid bij beschrijving van de omgeving tussen uitgangssituatie, doelen en middelen;
- * concretiseer of vertaal ontwikkelingen naar het niveau waarop beleid moet worden gemaakt (een macro ontwikkeling moet voor beroepsbeoefenaren bijvoorbeeld vertaald worden naar het micro-niveau.
- * beperk je niet tot beschrijven, maar analyseer uitgangssituatie, doelen en middelen in hun onderling verband en op het niveau van degenen die beleid moeten maken;
- * bepaal wie de gevolgen van die ontwikkelingen ondergaan en welke die gevolgen dan zijn;
- * maak onderscheid tussen kansen en belemmeringen;
- * bepaal op welke gebieden ontwikkelingen het meest inwerken.

Ingangen voor de analyse

1. Algemeen maatschappelijke ontwikkelingen:

1. Demografisch
2. Technologisch
 - onderscheid mogelijkheden informatica:
 - automatisering van administratieve taken
 - automatisering van financieel beheer
 - tekstverwerken e.a. presentatietechnieken
 - informatie beheer
 - verbetering van de communicatie
 - ondersteuning beroepsuitoefening of onderwijs
3. Economie en werkgelegenheid
4. Marktsector
5. Arbeidsomstandigheden
6. Politiek en overheid
7. Sociale zekerheden
8. Welzijnsvoorzieningen
9. Milieu
10. Verkeer
11. Wonen en woonomgeving
12. Sport, recreatie en vrije tijd
13. Psycho-sociaal en sociale relaties.

2. Ontwikkelingen in "de gezondheid":

1. Volksgezondheid algemeen
2. Epidemiologisch en etiologisch
3. Politiek en overheid
4. Financiële middelen
5. Gezondheidszorg algemeen
6. Structureel en institutioneel
7. Medisch technologisch
8. Informatica
9. Specifieke cliënten/patiënten
10. Zorgverleners/aanbieders
 - 1) vrijwillige zorgverleners
 - 2) professionele zorgverleners:
 - a) kwantitatieve aspecten
 - b) samenstelling en arbeidsvoorwaarden & -omstandigheden
 - c) kwalitatieve ontwikkelingen:
 1. kwaliteit van het methodisch technisch handelen
 2. kwaliteit van de attitude van de beoefenaar
 3. kwaliteit organisatie van de beroepsuitoefening
 - d) educatieve behoeften
11. Het zorgaanbod en het voorzieningenpakket
 - 1) het bestaande aanbod en voorzieningen:
 - a. omvang bestaande aanbod
 - b. verschuivingen tussen bestaande voorzieningen
 - 2) nieuw aanbod en voorzieningen
12. Waarden en normen t.a.v. de zorg
 - bij vragers van zorg
 - bij aanbieders van zorg

3. Ontwikkelingen binnen "het onderwijs":

1. Algemeen educatief
2. Politiek en overheid
3. Structureel en institutioneel -WO/HBO
-HBO/HGZO
4. Organisatiedoelstellingen HBO
5. Gewenste aanpassingen in het HGZO-onderwijs
 - I. Actualiseren:
 - a. onderwijsinhoudelijke oplossingen
 - b. organisatorische oplossingen
 - II.1.a. innovatie: nieuwe leerroutes:
 1. voortgezette opleiding beleid en management
 2. opleiding gezondheidsvoorlichting en opvoeding
 3. aparte opleidingen in de medische techniek
 4. dagopleiding medisch beeldvormende en radiotherapeutische technieken
 5. deeltijdonderwijs hbo-v
 6. voortgezette opleiding beroepsinnovatie
 7. eerstegraads lerarenopleiding gezondheidszorg
 - II.1.b. innovatie: samenwerking:
 1. onderwijskundige samenwerking tussen:
 - a. Hgzo instellingen onderling (inter sectoraal)
 - b. Hgzo en hsoo-instellingen (intra sectoraal)
 2. samenwerking met het werkveld:
 - a. bilateraal
 - b. multilateraal
 - II.2. Innovatie per opleiding:
 1. specifieke categorieën patiënten:
 - etnische minderheden
 - vrouwen
 - ouderen
 - jeugd
 2. ontwikkelingen in de eerstelijnszorg
 3. kwaliteitsbevordering/beroepsinnovatie; niveau's:
 - a. onderdeel van ieders beroepsuitoefening
 - b. beroepsuitoefening overstijgend
 4. patiëntenemancipatie
 5. ethiek
 6. casemanagement
 7. alternatieve geneeswijzen
 8. informatietechnologie
 9. welzijn en gezondheidszorg
 10. ontwikkelingssamenwerking
 - II.3. Innovatie; nieuwe taken:
 1. contractonderwijs
 2. nascholing
 3. specifieke cursussen
 4. tweede fase opleidingen
 5. contractonderzoek.
6. Didactische werkvormen
7. Didactische hulpmiddelen.

I.1.2. Werksoort- & Functie-analyse

Bij het onderdeel "werksoorten en functies" gaat het erom te beschrijven welke hoofdtaken een opleiding en een beroepsgroep "in de buitenwereld" vervult. Het is het antwoord op de vraag "met welk aanbod worden welke 'markten' bediend". Aldus wordt duidelijk op welke terreinen men sterk staat en op welke zwak. Het maakt de posities van de diverse beroepsgroepen ten opzichte van elkaar inzichtelijk. Op basis daarvan kan een oordeel volgen of de huidige situatie moet blijven zoals hij is of dient te worden gewijzigd. Dat leidt tot vragen als: op welke terreinen wensen wij uitbreiding, op welke terreinen versteviging van onze positie en welke nieuwe werkterreinen doen zich voor of moeten worden ontwikkeld. Samengevat komt het neer op het bepalen van een marktstrategie. Als men veranderingen voorstaat moeten bepaalde onderdelen van het beleid worden aangepast. Dit tweede aspect van de zogeheten systeemanalyse is van grote betekenis, omdat hier een belangrijk deel van de identiteit van het beroep zichtbaar wordt: de positie die zij inneemt.

Markt in delen

De volgende deelmarkten kunnen worden onderscheiden, zowel voor beroepsgroepen als voor opleidingen:

1. *afnemers*: patiënten/cliënten; studenten/cursisten;
2. *medewerkers* (betaald en onbetaald): personeel; docenten en directies van opleidingen; bestuursleden van beroepsvereniging/opleiding; leden projectgroepen;
3. *geldverschaffers*: ziekenfonds, uitvoerders van de awbz, particuliere verzekeraars; ministerie van wvc of o&w; patiënten (eigen bijdragen), studenten (schoolgelden);
4. *leveranciers*: verwijzers; accountants, extern onderzoekers; de hogeschool waar een platform opleiding deel van uitmaakt of gaat uitmaken.

Deze verschillende markten zullen op de verschillende niveau's (macro, meso, micro) in kaart gebracht moeten worden. I.1.2. van het analyse-model heeft betrekking op de diensten die de beroepsgroep en de opleiding aan haar cliënten of patiënten, respectievelijk haar studenten of cursisten, levert. Het behandelt derhalve de afnemersmarkt. Daarbij gaat het om de segmenten waarbinnen een beroepsgroep werkzaam is; niet om de specificatie van de activiteiten van individuele beroepsbeoefenaren (dat is onderwerp van bespreking van I.1.6). de overige deelmarkten komen elders in het model ter sprake.

Product en plaats

Het meest bekende begrip uit de marketing is marketing mix. Die bestaat uit vier "P's": product, plaats, prijs en promotie. De positie die men inneemt is mede afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop tussen deze vier onderling verbanden worden gelegd. Als men bijvoorbeeld een onduidelijk product heeft is daar ook geen vraag naar van patiënten, worden verrichtingen niet door financiers vergoed of verwijzen medici niet naar de hulpverlener in kwestie. Onduidelijkheid kan te maken hebben met de dienst zelf, met de plaats waar het wordt aangeboden, maar ook met verkeerde promotie (bijvoorbeeld richting de verkeerde doelgroep, of met een onjuiste, onvolledige of onduidelijke boodschap). "Werksoorten en functies" hebben betrekking op de onderdelen "product" en "plaats". Sommigen voegen aan de vier P-'s nog twee toe: "pretentie" (doelstellingen) en "potentiële cliënten". In de ingangen voor de beschrijving van kenmerken van het aanbod en de vraag verderop zijn de laatste twee verwerkt. Promotie is het sluitstuk; pas wanneer de overige elementen in onderlinge samenhang zijn vastgesteld gaat men er via promotieactiviteiten toe over het geformuleerde aan anderen duidelijk te maken.

Marketing & promotie

Zowel voor de beroepsbeoefenaren zelf, als voor de opleidingen die daarop voorbereiden, is het specificeren van de werksoort en functies van de eersten een "must". Voor de beoefenaren om inzicht te krijgen in sterke en zwakke kanten van het eigen werkterrein. Duidelijkheid daaromtrent is noodzakelijk voor een gericht beleid richting de cliënten (specifieke doelgroepen en het publiek) en uiteenlopende betrokkenen (verwijzers, instellingen, wetgever, ministeries, financiers). ook voor opleidingen is dat een noodzaak: het opleidingsaanbod moet afgestemd zijn op de huidige en de toekomstige beroepsbeoefening.

Stelregels

- zorg voor duidelijke, concrete, marketing en promotieplannen. Weet wat je wilt, wat de doelen zijn, wat je (niet) kunt.
- richt je niet uitsluitend op de doelgroepen, patiënten of cliënten, maar tot de verschillende deelmarkten.
- breng prioriteiten aan in de (deel)markten die het meest intensief bewerkt moeten worden; niet alles is even urgent en niet alles kan tegelijkertijd.
- zorg ervoor dat de verschillende activiteiten elkaar aanvullen. Dan versterken ze elkaar.
- streef een zo groot mogelijke herkenbaarheid na: bijvoorbeeld in een uitgewerkte huisstijl en een gelijksoortige presentatie naar buiten.
- er moet voor worden gewaakt dat allerlei subgroepen onderling uiteenlopende beelden van het beroep naar buiten brengen.
- promotie moet bewust worden geregeld en niet door iedereen die het toevallig zo uitkomt worden behartigd.
- marketing en promotie is een doorlopende zaak. Het houdt dus nooit op en moet in de organisatie worden ingebouwd.
- promotie moet niet worden uitbesteed aan derden, maar onderdeel zijn van het normale organisatorische werk en gedragen worden door de gehele organisatie.

Ingangen beroepsgroepen

A) kenmerken van het aanbod (de geleverde diensten).

- * filosofie en doelen: wat wil men eigenlijk bereiken ?;
- * intensiteit, duur en lengte van de behandeling: welke menskracht stopt men in de behandeling ?;
- * gebruikte hulpmiddelen en apparaten: met welke "kapitaalgoederen en grondstoffen" probeert men het resultaat te bereiken ?; (deze eerste drie vormen samen de input);
- * behandelmethodieken en -technieken, waaronder ook de sociale: op welke wijze combineert men doelen, menskracht en middelen om het resultaat te bereiken ? (de "throughput" of het productieproces);
- * de vraag of de werkzaamheden curatief, preventief, restaurerend en dergelijke zijn;
- * de vraag of het aanbod gericht is op zelfzorg, thuiszorg en/of mantelzorg, de plaats van de patiënt/cliënt, de relatie tussen hulpverlener en patiënt/cliënt;
- * delen van het lichaam waaromheen de activiteiten van de beroepsgroep zich centrerend:
 - oog
 - voet
 - mond
 - "heel de mens"
- * biologische activiteiten, -functies of -noodzakelijkheden:
 - spraak
 - voeding
 - bewegen
 - houding
 - kinderen krijgen.

B) kenmerken van de vraag: segmenten van de gezondheidszorg waarbinnen de beroepsgroep werkzaam is:

- * ligt de markt van de beroepsgroep uitsluitend binnen de gezondheidszorg of ook daarbuiten;
- * welke doelgroepen worden benaderd (de groepen die men wil bereiken; de potentiële klantenkring);
- * de plaats waar de dienst wordt aangeboden; is dat in de eerste lijn, in de tweede lijn of beide; is dat intramuraal, extramuraal, in perifere of academische ziekenhuizen, in poliklinieken of op specialistische afdelingen, in verzorgingstehuizen, bejaardentehuizen, revalidatiecentra, privé-klinieken, in basisgezondheidsdiensten, in een eigen praktijk of in de praktijk van een andere beroepsbeoefenaar; in het bedrijfsleven, in organisaties voor sport en recreatie enz.
- * geografische plaats: de spreiding over het land;
- * verschillen de diensten per plaats waar die wordt geleverd en/of per doelgroep aan wie wordt geleverd en zo ja welke zijn dan de verschillen. Voor het bepalen daarvan zijn de onder (a) genoemde aandachtspunten bruikbaar.

Ingangen opleidingen.

A) kenmerken van het aanbod kunnen worden beschreven aan de hand van functies van het HBO:

- I. initieel opleiden:
 1. individuele ontplooiing student.
 2. maatschappelijke vorming student.
 3. beroepskennis en -vaardigheden:
 - a. t.b.v. de directe hulpverlening:
 - technische/technologische kennis en vaardigheden
 - methodische kennis en vaardigheden
 - sociale kennis en vaardigheden
 - a) sociale vaardigheden die te maken hebben met veranderende opvattingen over het functioneren van de gezondheidszorg zelf
 - b) sociale vaardigheden die te maken hebben met de zorg voor specifieke cliëntgroepen of cliënten
 - b. t.b.v. ondersteunende werkzaamheden:
 - administratie, registratie
 - bedrijfsvoering
 - promotie en werving.
 - c. t.b.v. beroepsuitoefening-overstijgende taken:
 - onderzoeksmatige kennis en vaardigheden
 - beroepsvernieuwend vaardigheden.
 - II. onderzoek en ontwikkeling.
 - III. maatschappelijke dienstverlening:
 1. contractonderzoek
 2. contractonderwijs:
 - a. bij- en nascholing
 - b. post hoger beroeps onderwijs
 3. behandeling van patiënten.

Ten aanzien van functie "initieel opleiden" en daarbinnen de "beroepskennis en vaardigheden", doemen in uiteenlopende rapporten een aantal eisen op waaraan het HGZO zou moeten voldoen:

1. kennis en methoden t.b.v. bepaalde patiëntcategorieën: etnische minderheden, vrouwen, ouderen, jeugd;
2. kennis van mogelijkheden en beroepsdomein van andere beoefenaren;
3. kunnen interpreteren van onderzoeksgegevens naar het eigen beroepsmatig handelen; kunnen systematiseren van de eigen ervaringsgegevens: kortom ieders individuele bijdrage aan de vernieuwing van het beroep;
4. patiënten-emanipatie;
5. aandacht voor ethische vraagstukken en dilemma's;
6. case management;
7. alternatieve geneeswijzen;
8. informatie-technologie;
9. welzijn en gezondheidszorg;
10. ontwikkelingssamenwerking.

B) opleidingen: **kenmerken van de vraag:**

- I. De vraag zelf:
 - vraag naar initiële opleiding
 - vraag naar bij- en nascholing
 - vraag naar post hbo
- II. Werving.
- III. Selectie.
- IV. Leerlingkenmerken:
 - man-vrouw verhouding
 - leeftijdverdeling
 - vooropleiding: aard en niveau
 - vakkenpakket van de vooropleiding
 - werkervaring
 - regionale afkomst
 - sociale achtergronden
 - persoonlijkheidskenmerken
 - studentstatus: in-service, part time, full time e.d.
- V. Aansluiting:
 - aansluiting bij vooropleidingen (instroom)
 - doorstroming naar vervolgoopleidingen
 - kwalitatieve aansluiting bij de arbeidsmarkt
 - kwalitatieve aansluiting bij maatschappelijke behoefte.

I.1.3. Analyse betrokkenen & belanghebbenden

Naast de direct-betrokkenen (zoals cliënten/patiënten, studenten, directies, docenten, individuele werkgevers van beoefenaren) kennen beroepsgroepen en opleidingen andere belanghebbenden die met het doen en laten bemoeienis hebben en daarop in zeker opzicht ook van invloed zijn. Daaronder vallen bijvoorbeeld de financiers, overheden, overleg- en adviesorganen, collega-organisaties en organisaties van eigen en aanverwante beroepsgroepen.

Om zicht te krijgen op de vraag in welke organisatorische omgeving een organisatie zijn werk moet doen en wie daarbij op welke wijze van betekenis zijn, is het nodig deze belanghebbenden en betrokkenen te inventariseren. Bij "maatschappelijke ontwikkelingen" kijkt men naar de "*contextuele omgeving*" (met welke, min of meer onbeïnvloedbare, omstandigheden en factoren moeten we rekening houden). bij "werksoorten en functies" beziet men de "*transactionele omgeving*" (wat wordt er door ons aan diensten aan de omgeving geleverd). in het derde onderdeel van het model staat de extern organisatorische omgeving centraal: het verschaft een beeld van het krachtenveld waarin men heeft te functioneren (met wie hebben we waarvoor te maken). evenals bij voorgaande onderdelen moet men ook hier onderscheid maken tussen beroepsgroepen en opleidingen.

Ingang beroepsgroepen:

1. Overheden
2. Financiers
3. Adviesorganen
4. Belangenbehartigers
5. Diversen

Ingang opleidingen:

1. Overheden
2. Adviesorganen
3. Belangenbehartigers
4. collega's
5. Overlegorganen
6. Moeder- of samenwerkingsorganisaties
7. Financiers

Extern organisatorisch beleid

Stapsgewijs kan het ontwikkelen van beleid richting de betrokkenen en belanghebbenden als volgt worden weergegeven:

- 1) inventariseer de verschillende belanghebbenden voor de organisatie. De onderverdeling biedt daarvoor een (eerste) ingang;
- 2) bepaal per betrokkene welke betekenis zij voor de organisatie heeft en tot welk(e) terrein(en) zich dat belang uitstrekt. Daarbij moet vooral gelet worden op de mate waarin een dergelijke groep de mogelijkheden, het functioneren of zelfs het voortbestaan van de organisatie kan beïnvloeden.
- 3) maak een inschatting van de normen die belanghebbenden zullen hanteren om de output/de resultaten van de organisatie te toetsen.

Zijn de eisen en de zwaarte ervan bekend dan kan de organisatie op twee manieren reageren:

- a) *terugkoppeling*: de normen van de belanghebbenden worden (geheel of gedeeltelijk) tot uitgangspunt voor beleid genomen. Het beleid is tot op zekere hoogte passief, omdat men zich aan externe eisen aanpast.
- b) *voortuitkoppeling*: men probeert de gestelde normen te beïnvloeden. Het beleid is actief: men geeft mede vorm aan dit deel van de omgeving van de organisatie, oftewel men tracht het beleid van anderen te beïnvloeden.

Bij het omgaan met betrokkenen en belanghebbenden maakt de organisatie gebruik van politieke technieken, zoals:

- 1) *sluiten van coalities*: samen met andere organisaties maakt men zich sterk ten opzichte van een bepaalde belanghebbende;
- 2) *onderhandelen*: in de tijd gezien worden wensen en mogelijkheden regelmatig op elkaar afgestemd, elkaars macht wordt afgetast en de normen bijgesteld;
- 3) *concurreren*;
- 4) *coöpteren*: hierbij worden belangrijke belanghebbenden betrokken in het besluitvormingsproces, dus bij de analyse van de uitgangssituatie, bij het overwegen van verschillende alternatieven en het maken van keuzes.

Welke strategie men in de relaties met betrokkenen kan gebruiken wordt onder andere bepaald door de macht van de eigen organisatie en door de waarden en normen die men daarbinnen hanteert (de organisatiecultuur). ook wordt het bepaald door een inschatting van positie, van bedoelingen en strategieën van de betrokkenen in kwestie. Is men sterk genoeg om het beleid van anderen direct of indirect te beïnvloeden? Is men in staat belanghebbenden te beïnvloeden door politieke technieken? Bestaat er voorkeur voor bepaalde betrokkenen? Welke middelen vindt men wel en welke niet aanvaardbaar in de omgang met de omgeving?

I.1.4. Regels en Voorschriften

Iedere organisatie heeft te maken met wetten, regels en voorschriften. Het gaat daarbij niet alleen om regels van overheden, maar van een ieder die aan anderen voorschriften kan geven en deze ook kan dwingen ze na te leven. Sommige daarvan leveren belemmeringen of beperkingen op. Soms is sprake van een hiaat in de regelgeving, met bepaalde gevolgen voor een beroepsgroep c.q. een opleiding. Andere regelingen staan op stapel waarvan moet worden ingeschat welke problemen ze kunnen opleveren of welke nieuwe mogelijkheden zij bieden. Via onderdeel I.1.4. van het beleidsmodel onderwerpt men dergelijke regels aan een analyse, waarna kan worden gezien in welke richting en hoe deze zijn te beïnvloeden.

Wet Paramedische Beroepen

De meeste WVC-beroepsgroepen zijn ingebed in een wettelijk kader: de meerderheid daarvan in de wet op de paramedische beroepen. De "besluiten" hebben zowel consequenties voor de beoefenaren, als voor de opleidingen. Bij algemene maatregel van bestuur zijn per beroepsgroep een drietal onderwerpen geregeld (in het zogeheten "Besluit"):

- a) verhouding tot de medici;
- b) werkzaamheden die een paramedicus mag verrichten;
- c) opleidingseisen.

Voor de regeling van de verhouding tussen medisch academische beroepen en niet-medici bestaan drie mogelijkheden: "onder leiding", "op aanwijzing en onder controle" en "in gevolge verwijzing". In het eerste geval is de voortdurende aanwezigheid van de medicus vereist; in het tweede de mogelijkheid deze ter plaatse te consulteren; in de derde construct mag het beroep zowel geografisch als bedrijfsmatig zelfstandig worden uitgeoefend.

Heeft het nog wel zin veel energie te steken in wijzigingen in de besluiten, terwijl de wet big eraan zit te komen? Bij de beantwoording ervan moet onder andere worden ingeschat hoe ver de procedure ondertussen is gevorderd: wordt de wet op korte termijn behandeld en gepubliceerd in de staatscourant? Hoelang zal de overheid, na aanvaarding van de Wet BIG, nodig hebben voor het opstellen van de uitvoeringsregels? Op welk moment vervallen de Wet op de Paramedische Beroepen en de Besluiten? Wat komt er eigenlijk in die wet en de uitvoeringsbesluiten over de "eigen" beroepsgroep en opleiding? Zitten de knelpunten, voorzover ze er zijn, in de wet als zodanig of in de uitvoeringsbesluiten? Welke aspecten zijn het meest problematisch of dreigen dat te worden? Welke aspecten van de Wet BIG bieden ten opzichte van de huidige wetgeving verbeteringen? Op welk moment, waarop, langs welke wegen en hoe kunnen de beroepsgroep en de opleiding nog invloed uitoefenen?

Wet B.I.G.

De kern is de opheffing van het integrale verbod tot uitoefening van de geneeskunst. Iedereen mag "alles doen", behalve de in de wet omschreven voorbehouden handelingen. Een aantal beroepen zullen in de wet zelf worden opgenomen (bij de wet geregeld). voor andere, zoals de paramedische beroepen, worden regels vastgelegd in een algemene maatregel van bestuur (krachtens de wet). Of een beroepsgroep nu in de wet zelf wordt opgenomen, dan wel in het opleidingsartikel: in beide gevallen komen er nadere regels waarin een aantal elementen van de wet per beroep geconcretiseerd worden:

- a. titelbescherming;
- b. omschrijving van het deskundigheidsgebied;
- c. opleidingseisen.

Bescherming

"Beroepsbescherming" wordt vervangen door de minder zware construct van "titelbescherming". Bij "beroepsbescherming" zijn drie elementen onlosmakelijk met elkaar verbonden.

- a) mensen die een bepaalde opleiding hebben gevolgd mogen
- b) een bepaalde naam voeren en
- c) alleen zij mogen de omschreven werkzaamheden verrichten.

Bij de verder analyse van de consequenties van de toekomstige regelgeving kan men, onder andere, te rade gaan bij de drie aspecten die in de huidige besluiten voor de afzonderlijke paramedische beroepen worden geregeld:

- 1) de relatie met de medicus,
- 2) werkzaamheden die een beoefenaar mag verrichten en
- 3) de opleidings- en exameneisen.

Gaan beroepsbeoefenaren die (in meerderheid of uitsluitend) in instellingen voor gezondheidszorg of ander dienstverband werken er onder vallen of niet? Motivering om bepaalde beroepsgroepen niet op te nemen:

1. zij richten zich niet rechtstreeks tot het publiek, want zij oefenen hun beroep (nagenoeg) uitsluitend binnen instellingen uit.
2. Zij verrichten hun werkzaamheden op aanwijzing en onder controle van de medici en werken daarmee in feite als "verlengde arm" van hun verwijzers.

De constructie van de "verlengde arm" zal in de Wet BIG een legale status krijgen, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan:

1. de handeling moet noodzakelijk zijn;
2. de assistent moet bekwaam worden geacht;
3. hij moet de handeling behoorlijk kunnen uitvoeren;
4. de mogelijkheid van toezicht moet aanwezig zijn;
5. persoonlijke tussenkomst van de medicus moet voldoende verzekerd zijn.

Een groot aantal vragen moet nog worden beantwoord. Hoe pakt het uit wanneer zowel assistent als medicus zich tegelijkertijd, maar geografisch van elkaar gescheiden, in een acute situatie bevinden? Wordt de noodzaak van de handeling achteraf in onderling overleg bepaald; is de assistent dan geheel en al zelf verantwoordelijk te stellen of blijft de verantwoordelijkheid bij de medicus liggen? Wie beoordeelt de noodzakelijkheid en wat is onder welke omstandigheden noodzakelijk? Wanneer is iemand bekwaam, wie bepaalt dat? Wat is behoorlijk uitvoeren en wie beoordeelt dat? Hoe en wie verzekert de mogelijkheid van toezicht en persoonlijke tussenkomst?

Diversen.

Buiten de genoemde wetten hebben of krijgen beroepsbeoefenaren te maken met andere regelingen, wetten en voorschriften, of juist het ontbreken daarvan; een aantal in telegramstijl;

- * Wet Voorzieningen Gezondheidszorg;
- * Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten:
onder deze wet gaan in de toekomst meer voorzieningen en verrichtingen vallen dan op dit moment;
- * Ziekenfondswet;
- * regels van het Centraal Orgaan Tarieven Gezondheidszorg;
- * erkenning diploma's vanuit en in het buitenland;
- * cao's;
- * pensioenregelingen;
- * voorschriften voor zelfstandige ondernemers;
btw-regelingen, belastingwetten, regels voor boekhouding, inschrijvingsregelingen Kamer van Koophandel etc.

Wet Hoger Beroeps Onderwijs.

De Platform-opleidingen worden gerekend tot het Hoger Beroeps Onderwijs. In sommige opzichten voldoen zij wel aan de Wet op het HBO, in andere opzichten niet. Verreweg de meeste van de niet vervulde wensen liggen op onderwijsinhoudelijk terrein (zoals nieuwe thema's, uitbreiding van het curriculum met onderzoek, beroepsinnovatie, informatica). de onderwijsinhoudelijke analyse vindt elders in het model plaats. Hier gaat het om de onderwijsorganisatorische aspecten van de wet en de daarmee samenhangende nota's.

Samengaan & samenwerking.

Voor het samengaan van uiteenlopende hogere beroepsopleidingen in grotere verbanden worden zowel onderwijsinhoudelijke als organisatorische argumenten aangedragen. Voorafgaand aan een definitief standpunt zullen opleidingen moeten bepalen welke onderwijskundige, organisatorische en andere aspecten van het huidige functioneren men overeind wenst te houden en welke verlangens onder de huidige omstandigheden niet gerealiseerd worden. Vervolgens zal men zich moeten buigen over de vraag hoe en langs welke weg deze wel te realiseren zijn. Eén van de alternatieven is opgaan in het verband van een hogeschool. Een ander alternatief is behoud van (ook bestuurlijke) zelfstandigheid. Een middenweg is een vorm van samenwerking, zonder de volledige zelfstandigheid prijs te geven. Men kan op een aantal terreinen met andere Platformopleidingen samenwerken, maar ook met hogescholen of universiteiten.

Zelfstandigheid en omvang.

Wanneer een opleiding zelfstandig wil blijven vormt het aantal leerlingen een probleem. De Wet HBO kent een minimaal aantal leerlingen voor HBO-instellingen.

Tot slot.

Voor beroepsbeoefenaren zijn de huidige Wet op de Paramedische Beroepen en de "besluiten" van belang, alsmede de toekomstige Wet op de Beroepsuitoefening in de Individuele Gezondheidszorg en de daaraan gekoppelde algemene maatregelen van bestuur; voor de opleidingen de opleidingsartikelen uit beide wetten, de Wet op het Hoger Beroeps Onderwijs en de toekomstige vormgeving van het hoger onderwijs. Deze zullen derhalve aan een meer gedetailleerde analyse moeten worden onderworpen.

Overige regels die mogelijk tot problemen aanleiding geven of die bepaalde kansen bieden:

- * erkenning van buitenlandse diploma's in Nederland en de erkenning van Nederlandse diploma's elders;
- * financieringswijze: wijzigingen/verschuivingen in de begroting vergen vooraf de toestemming van het ministerie.
- * beperking van de instroom van studenten.

1.1.5. Analyse Concurrenten en Leveranciers

Het is binnen de gezondheidszorg nauwelijks gebruikelijk te spreken over 'concurrenten'. Het woord 'leveranciers' behoort evenmin tot het normale spraakgebruik. Maar met het achterwege laten van woorden -of het gebruik van eufemismen- is een verschijnsel als zodanig niet verdwenen. Bovendien: het uitspreken van dergelijke woorden betekent niet dat nobele motieven uitgesloten zijn. Concurrenieren en leveren zijn niet per definitie gebonden aan 'rücksichtslos' geld verdienen. Men kan het beestje dan maar beter bij zijn ware naam noemen, omdat de problematiek duidelijker over het voetlicht komt en er dus gericht beleid kan worden ontwikkeld.

Concurrent analyse beoefenaren

Het gezichtspunt van de afnemers

Het aanbod moet aansluiten bij de manier waarop anderen tegen het aanbod van de beroepsgroep of de opleiding aankijken. Zo zal een cliënt of patiënt minder geïnteresseerd zijn in doelstellingen of achterliggende filosofieën, maar willen weten voor welke klachten hij/zij bij welke hulpverlener terecht kan en tegen welke prijs. Een verwijzer of een personeelsfunctionaris zal geïnteresseerd zijn in de resultaten die een beroepsbeoefenaar bij bepaalde klachten boekt. Voordat men overgaat tot publiciteit of promotie zal men de boodschap moeten afstemmen op degene voor wie deze is bedoeld. Dat kan alleen als de dienst duidelijk is. Promotie is het sluitstuk van een, op de verschillende markten gericht, extern beleid. Eén van de onderwerpen die aan bod moeten komen is de vraag welke beoefenaren/opleidingen in de ogen van de afnemer hetzelfde of een beter aanbod doen. Daarvoor is geen uitgebreid onderzoek noodzakelijk; wel het vermogen zichzelf kritisch met de ogen van de ander te bezien.

Het gezichtspunt van de aanbieders

Het gaat hierbij zowel om het eigen aanbod als om dat van derden. Voor een beroepsgroep is het bijvoorbeeld belangrijk te weten of er anderen zijn die zich op dezelfde of overeenkomstige klachten richten; of dat wat de beroepsgroep doet geen aanvulling is of zou kunnen zijn op collega-beroepsgroepen; of bepaalde verrichtingen misschien beter door anderen kunnen worden gedaan.

Een lijstje met algemene vragen kan daarbij helpen (ontleend aan Boer; 1987).

- zijn er anderen die dezelfde doelen met dezelfde cliënten nastreven, in het verleden nastreefden of in de toekomst willen of kunnen nastreven? Als die anderen het goed doen waarom doen ze dat dan zo goed, kunnen wij het beter, moeten we een beleid gaan voeren gericht op verbetering van de activiteiten van de ander, of gericht op het verdwijnen daarvan?
- zijn er beroepsgroepen die zich op dezelfde cliënten richten, maar met een ander doel? Als die er zijn zou dan niet met hen kunnen worden samengewerkt? Kunnen de capaciteiten wellicht worden gebundeld?
- zijn er anderen die een overeenkomstig aanbod doen, maar voor een andere patiënten/cliëntengroep? Zo ja, heeft de eigen beroepsgroep dan iets aan hun ervaringen en kennis?
- zijn er beoefenaren die iets aan onze kennis en ervaringen hebben en waarmee dus samengewerkt kan worden?

Wil een beroepsgroep haar eigen positie behouden of versterken dan is een analyse van positie en handelingen van de concurrenten, en wel op de verschillende markten, nodig. belangrijke items zijn bijvoorbeeld:

- welk product bieden ze aan; welke resultaten boeken zij;
- waar en hoe bieden ze dat product aan;
- tegen welke prijs;
- promotie: waarop leggen ze de nadruk? op wie richten zij zich?
- hebben ze in de maatschappelijke ontwikkelingen de wind mee of tegen?
- wat is hun positie in de verschillende adviesorganen, welke is de kracht van hun belangenbehartigers;
- streven zij naar uitbreiding van het aanbod of streven zij naar andere cliëntgroepen;
- in welke segmenten van de gezondheidszorg zijn die beroepsgroepen sterk en in welke zwak.

Men kan, net als voor de eigen beroepsgroep, een aantal elementen van het hier gepresenteerde beleidsmodel voor de tegenstrevers invullen; met name de onderdelen I.1.1 tot en met I.1.6 van de systeemanalyse en -indien mogelijk- ook het geïdealiseerd ontwerp. Men krijgt dan inzicht in positie, beleid en doelstellingen van de ander.

Bij de analyse van de concurrent moet onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende deelmarkten. Per deelmarkt zou men dienen te inventariseren welke partijen zich daarop eveneens bevinden, een beoordeling hoe sterk of hoe zwak hun positie is, de eigen krachten en zwakten, bekijken hoe groei van de ander kan worden tegengegaan of hoe de eigen beroepsgroep nieuwe terreinen kan aanboren, dan wel de positie op de huidige markt kan handhaven of versterken.

Of een beroepsbeoefenaar/een opleiding de eigen positie kan handhaven of versterken is onder andere afhankelijk van de vraag waarin en hoe men zich gunstig van anderen onderscheidt. Dat kan bijvoorbeeld via het aanbod. Op een gegeven moment kan zich de vraag voordoen of het huidige aanbod nog het juiste is (in eigen of andermans ogen). stel dat men tot de conclusie komt dat er iets aan het aanbod dient te veranderen, dan zijn verschillende strategieën denkbaar om het aanbod aan te passen. Daarbij kan men uitgaan van het aanbod zelf, het 'product' dus, of men kiest de markten als uitgangspunt van de beschouwingen.

Men kan zich specialiseren in onderdelen van het huidige aanbod (*productspecialisatie*), maar ook in cliënt- of doelgroepen (*marktspecialisatie*). het aanbod kan worden verbreed door diensten toe te voegen die men vroeger niet verrichtte (*productverbreding*): bij een gelijkblijvend aantal afnemers leidt dit hétzij tot toename van de consumptie van voorzieningen door cliënten, hétzij tot het verdringen van anderen uit die markt. Men kan ook hetzelfde aanbod behouden, maar streven naar het bereiken van meer en andere cliëntgroepen (*marktverbreding*); een variant daarop is: hetzelfde product te differentiëren naar doelgroepen (*productdifferentiatie* of *marktsegmentatie*).

Afgezien van het feit dat men zijn positie kan handhaven of versterken door iets met het product te doen, zijn er nog een drietal andere ingangen: prijs, plaats en promotie. Getracht kan worden op de tegenstrevers een prijsvoordeel te behalen. Voorbeelden daarvan: alleen het eigen aanbod wordt door financiers vergoed (bescherming door regelgevers of financiers) of is goedkoper. De prijs bestaat in de non-profit sector niet alleen uit geld. Het gaat daarbij ook om psychische kosten (bijvoorbeeld het overwinnen van drempelvrees) en fysieke kosten (tijd en energie). In het boek van Boer staat een checklist die ook binnen de gezondheidszorg bruikbaar kan zijn.

De plaats en de manier waarop het aanbod wordt gedaan kan van even grote betekenis zijn als de kwaliteit van het aanbod (het product) of de prijs ervan. Bij 'plaats' kan men denken aan geografische plaats, aan segmenten van de gezondheidszorg of daarbuiten, aan de inrichting en de sfeer van de praktijkruimte, aan de personen die als eerste contact met de patiënt hebben, aan hen die voorlichting geven over een opleiding of beroepsgroep, of aan het tijdstip waarop patiënten bij de beroepsbeoefenaar terecht kunnen.

De vierde P uit de marketingmix is 'promotie'. Daarbij gaat het om vele vormen van communicatie met uiteenlopende partijen, zoals afnemers, financiers, regelgevers, verwijzers, collegae en aanverwante beroepsgroepen; kortom alle partijen buiten de organisatie zelf.

Welke strategie en ingangen uiteindelijk worden gekozen is bijvoorbeeld afhankelijk van de concurrentieanalyse en niet alleen die op de afnemersmarkt. Immers: de regelgeving kan een beperking zijn in de mogelijkheden het aanbod uit te breiden of bij het werven van nieuwe cliënten; financiers zullen het één wel en het ander materieel niet mogelijk maken; de kennis of de middelen om het aanbod uit te breiden kan ontbreken, enzovoorts. De vraag welk aanbod gedaan kan worden en op welke markten is van veel factoren afhankelijk. Het model dat in dit rapport wordt uitgewerkt geeft inzicht in die factoren.

Opleidingen en concurrentie

WVC-opleidingen hebben of krijgen op een aantal manieren met concurrent te maken.

- 1) gezondheidszorg versus andere sectoren
- 2) Hoger Beroepsonderwijs versus universitair onderwijs
- 3) HGZO versus HGZO
- 4) WVC-HGZO opleidingen onderling
- 5) HBO versus MBO
- 6) HBO versus andere vormen.

Beroepsgroepen en leveranciers

Een aantal van centrale leveranciers zijn:

- a) die van cliënten
- b) van arbeidsplaatsen en
- c) van informatie en kennis.

Sommige WVC beroepsgroepen zijn voor hun cliënten, in ieder geval gedeeltelijk, afhankelijk van medici. Het al dan niet doorverwijzen is van veel factoren afhankelijk: bijvoorbeeld van de vragen:

- of de verwijzer de beroepsbeoefenaren überhaupt kent;
- waar de beroepsbeoefenaar gevestigd is;
- of het de verwijzer bekend is welke resultaten een beroepsbeoefenaar bij bepaalde klachten boekt;
- of de behandeling door ziektekostenverzekeraars wordt vergoed;
- of de medicus eventueel zelf de behandeling kan doen, of aantrekkelijk vindt om te doen;
- of de medicus van mening is dat hij behandeling beter aan anderen kan overlaten vanwege hun specifieke deskundigheid;
- of de beroepsgroep een helder beroepsdomein heeft (werksoort en functies) of beter ingang vindt bij specifieke groepen cliënten;
- hoeveel vertrouwen de cliënt in een verwijzing heeft (onder andere afhankelijk van kennis over de betreffende beroepsgroep of eerdere ervaringen daarmee).

De rol van informatie: het bijhouden of vernieuwen van het vakgebied vergt een voortdurende stroom van kennis naar individuele beroepsbeoefenaren. Zijn die leveranciers van informatie er nu niet, niet genoeg of is de geboden informatie onvoldoende dan zijn in principe twee strategieën denkbaar: op zoek gaan naar (andere of betere) leveranciers, dan wel zelf de data vergaren.

Opleidingen en leveranciers

Ook opleidingen kennen een groot aantal leveranciers. Net als bij de beroepsbeoefenaren zijn daar allereerst de leveranciers van fysieke middelen, zoals gebouwen, duurzame ge- en verbruiksgoederen. Andere belangrijke hulpbronnen zijn financiën, menskracht en informatie.

Voor opleidingen vormen onder andere kennis & informatie belangrijke hulpbronnen: inzichten in de beroepsuitoefening, de aansluiting van de opleiding bij de beroepspraktijk, in de veranderingen in de beroepsuitoefening, informatie over de praktijkperiodes van studenten, hun studievorderingen, gegevens over de instroom van studenten (wie, waar vandaan, met welke vooropleidingen) enzo voorts.

Leveranciers-analyse

- wat wordt door anderen geleverd ?
 - a) fysieke middelen:
 - gebouwen,
 - verbruiksgoederen,
 - duurzame gebruiksgoederen.
 - b) financiële middelen.
 - c) informatie middelen:
 - methodieken, technieken en vaardigheden (kunnen),
 - kennis (kennen),
 - informatie (weten).
 - d) personele middelen:
 - cliënten,
 - arbeidsplaatsen,
 - diensten van derden,
 - personeel.
- door wie worden de middelen geleverd ?
- bij welke leveranties of leveranciers doen zich de grootste knelpunten voor ?
- is dat knelpunt bij/met de huidige leverancier oplosbaar ?
- hoe kan die oplossing worden gerealiseerd/beïnvloed ?
- zijn er mogelijke andere leveranciers ?
- hoe kunnen zij ertoe worden overgehaald aan ons te leveren ?

I.1.6. Activiteiten-analyse.

Onderdeel I.1.6. van het beleidsmodel behelst:

- a) de activiteiten waarmee de dienst tot stand wordt gebracht: de verschillende handelingen waarin dit uiteenvalt;
- b) de deelnemers aan die activiteiten;
- c) de resultaten die men behaalt.

Bij beoefenaren betreft het al die activiteiten welke direct met de uitoefening van het vak te maken hebben. Bij de opleidingen gaat het om de activiteiten die van doen hebben met het scholen van studenten en de overige doelen van hbo instellingen. Het is de concretisering van I.1.2. (werksoorten en functies) in feitelijke handelingen, deelnemers en daadwerkelijk behaalde resultaten. De naam voor dit onderdeel zou dan ook kunnen luiden: "het uitvoerende werk nader beschouwd".

Activiteiten-analyse beoefenaren

De gevolgen van ontwikkelingen in de omgeving (I.1.1) komen tot uitdrukking op een viertal gebieden:

- a) de werkterreinen waarop men werkzaam is (werksoorten en functies),
- b) de activiteiten die men binnen die terreinen onderneemt,
- c) de promotionele activiteiten en tenslotte
- d) de afnemers en hun vraag.

Die invloeden moeten op de een of andere manier bij voortduring worden waargenomen. Dat kan alleen indien beroepsbeoefenaren stelselmatig en systematisch bijhouden wat zij doen, voor wie en met welk resultaat.

Het gaat derhalve om registratie van gegevens over:

- 1) de werkzaamheden als zodanig;
uitgesplitst in:
 - a) werkzaamheden direct verband houdend met het beroep;
 - b) beroepsuitoefening ondersteunende werkzaamheden;
 - c) beroepsvernieuwendende werkzaamheden.
- 2) de cliënten/patiënten;
- 3) de klachten;
- 4) de behandelingsresultaten.

Activiteiten-analyse opleidingen.

In de respectievelijke besluiten en/of het curriculum is het lesprogramma van de opleidingen gedetailleerd omschreven: wat moet de studenten worden bijgebracht, wie mag dat doen, hoeveel tijd is daarvoor beschikbaar, et cetera. Ontevredenheid met de inhoud, de vorm en/of de lengte van de opleiding kan voortvloeien uit:

- * de constatering dat de huidige opleidingsinhoud en -vorm niet voldoet aan de vereisten uit de besluiten;
- * de conclusie dat de opleidingsinhoud en -vorm niet (meer) voldoet aan de reeds gewijzigde beroepsuitoefening;
- * de conclusie dat de opleidingsinhoud en -vorm niet voldoet aan de gewenste beroepsuitoefening.

Van vele kanten worden eisen gesteld aan het onderwijsproduct en -proces van HBO-opleidingen: eisen die voortkomen uit een visie op het onderwijs als zodanig, maar ook uit een visie op de gezondheidszorg.

Algemene functies van Hoger Beroeps Opleidingen:

I. initieel opleiden:

1. individuele ontplooiing student.
2. maatschappelijke vorming student.
3. beroepskennis en -vaardigheden:
 - a. t.b.v. de directe hulpverlening:
 - technische/technologische kennis en vaardigheden
 - methodische kennis en vaardigheden
 - sociale kennis en vaardigheden.
 - b. t.b.v. ondersteunende werkzaamheden:
 - administratie, registratie
 - bedrijfs- of praktijkvoering/organisatie van afdeling
 - promotie en werving.
 - c. t.b.v. beroepsuitoefening-overstijgende taken:
 - onderzoeksmatige kennis en vaardigheden
 - beroepsvernieuwend vaardigheden.

II. onderzoek en ontwikkeling.

III. maatschappelijke dienstverlening:

1. contractonderzoek
2. contractonderwijs:
 - a. bij- en nascholing
 - b. post hoger beroeps onderwijs.
3. behandeling van patiënten.

Hoofdfunctie (I) betreft de doelstellingen op het niveau van individuele studenten en geeft een eerste indeling in hoofdleergebieden.

Binnen ieder leergebied zijn een drietal aspecten te onderscheiden:

- a. *kennisaspect*: het verstandelijk functioneren, het zich herinneren of het herkennen van kennis, c.q. het uitbreiden daarvan en de ontwikkeling van intellectuele vaardigheden;
- b. *vaardighedenaspect*: de ontwikkeling van motorische vaardigheden, hantering van objecten en materialen en het toepassen van sociaal agogische vaardigheden;
- c. *persoonsgerichte aspect*: de ontwikkeling van een juiste beroepshouding, zijnde het geheel van normen en waarden waar de beroepsuitoefening op rust en waarin de persoon van de beroepsbeoefenaar centraal staat.

Innovaties per opleiding.

1. kennis en methoden ten behoeve van bepaalde patiëntencategoriën:
 - etnische minderheden
 - vrouwen
 - ouderen
 - jongeren;
2. kennis van mogelijkheden en beroepsdomein van andere beroepsbeoefenaren;
3. het kunnen interpreteren van onderzoeksgegevens naar het eigen beroepsmatig handelen; het kunnen systematiseren van de eigen ervaringsgegevens;
4. patiëntenemancipatie;
5. aandacht voor ethische vraagstukken en dilemma's;
6. case management;
7. alternatieve geneeswijzen;
8. informatietechnologie;
9. welzijn en gezondheidszorg;
10. ontwikkelingssamenwerking.

De eerste stap in de analyse (de ordening van de huidige opleidingsactiviteiten aan de hand van de functieindeling en de innovaties per opleiding) maakt hiaten in het aanbod zichtbaar. Die vraag is, als het goed is, eerder in het beleidsmodel beantwoord; bij onderdeel I.1.2 namelijk. Hier concentreert men zich op de analyse van de activiteiten die men wèl onderneemt. Daarbij zou men kunnen stuiten op feilen in het huidige pakket: bepaalde activiteiten moeten anders worden georganiseerd, er moeten andere middelen worden gebruikt, andere werkvormen, enzovoort. het is het antwoord op de vragen "wat doen we niet goed" en "wat doen we niet genoeg".

Hoofdaspecten van 'planning' zijn: wat is, wat moet en wat kan. De eerste stap is de beschrijving van 'wat is': het ordenen van de huidige scholings- en andere activiteiten in voorgaande onderverdelingen: welke huidige activiteit valt onder welke (deel-)functie of taak? Daarmee wordt een raamwerk geschapen dat de analyse vergemakkelijkt.

Een beschrijving van "wat is" beperkt zich echter niet alleen tot een nieuwe ordening van het bestaande activiteitenpakket, maar houdt ook beoordeling van het huidige onderwijsaanbod via vragen als:

1. Wat willen we met de huidige activiteiten bereiken? Welke leerdoelen liggen daaraan ten grondslag? (per activiteit)
2. Vanuit welke uitgangssituatie zijn we begonnen? Welk voorkennis of vooropleiding van leerlingen werd verondersteld? Welke mogelijkheden en belemmeringen hebben tot deze activiteit geleid? Van welke opvatting over leren zijn we uitgegaan?
3. Hoe wordt het onderwijs gegeven en hoe worden de plannen uitgevoerd? Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop de leerstof en het leerproces georganiseerd zijn, de gekozen didactische middelen en de werkvormen. Hier staan niet de leerinhouden centraal, maar de vorm waarin zij worden aangeboden.
4. Welke resultaten worden met de huidige activiteiten geboekt? Onvoldoende resultaten kunnen zowel te maken hebben met de inhoud van het aanbod, als met de vorm waarin en de manier waarop het wordt aangeboden.

Resultaten-analyse opleidingen

Net als een individuele beroepsbeoefenaar en de beroepsgroep in zijn totaliteit zullen opleidingen moeten blijven evalueren of zij op het goede spoor zitten. De beoordeling van de activiteiten van opleidingen valt uiteen in twee hoofdgroepen;

- a) resultaten van studenten tijdens de studie. Hier staat de efficiency centraal: "doet de opleiding het goed?"
- b) aansluiting van de onderwijsactiviteiten bij de vereisten van de beroepsuitoefening. Centraal staat hier de effectiviteit van de activiteiten: "doet de opleiding het goede?"

Doet de opleiding het goed ?

Bij de te verzamelen gegevens kan men denken aan:

- * instroomgegevens van studenten zoals vooropleiding, leeftijd, vakkenpakket en cijfers uit de vooropleiding;
- * tussentijdse resultaten van tentamens, scriptie & praktijk en eindexamenresultaten, alsmede gegevens over de tussentijdse uitval;
- * beoordeling van docenten, lesinhouden, onderwijsvormen en -middelen;
- * studielast per vak en de totale studiebelasting.

Doet de opleiding het goede ?

Deze tweede vraag vergt op gezette tijden toetsing van de eigen activiteiten (zowel de inhoud als de vorm ervan) aan de vereisten van de beroepsuitoefening en de overige externe ontwikkelingen. Toetsing is alleen goed mogelijk met feitelijke gegevens: dat vergt verschillende registratie-vormen door beroepsbeoefenaren. Kenmerk van goed onderwijsbeleid is dat men inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen. Een dergelijk beleid is beduidend gemakkelijker uit te voeren als beroepsbeoefenaren zelf de noodzakelijke gegevens genereren. Op langere termijn is werk-, cliënten-, klachten- & effectenregistratie, alsmede centrale verwerking daarvan, het meest aantrekkelijke middel. Het alternatief -het incidenteel houden van enquêtes of andere vormen van onderzoek- is bewerklijker, vergt specifieke deskundigheden, vereist tijd, energie, menskracht en andere middelen en leidt tot ad hoc beleid. Probleem is ook hier de ontwikkelingsfase: de fase namelijk waarin een werkbaar registratiesysteem en methoden om de gegevens centraal te verwerken worden ontworpen.

Elementen van registratie en evaluatie door opleidingen

Planning van nieuwe en beheersing van de lopende activiteiten vergt informatie over de activiteiten zelf, de resultaten ervan en over het verloop van die activiteiten, alsmede over de studenten. Daarmee wordt beoordeling en tussentijdse bijsturing mogelijk.

Checklist voor registratie en evaluatie

- I. Kenmerken van de instroom van studenten:
 - omvang van de instroom
 - ontwikkelingen in de instroom in de tijd
 - vakkenpakket van de vooropleiding
 - cijfers vooropleiding
 - eindexamenresultaat vooropleiding
 - werk-/beroeps- en andere ervaringen
 - geografische herkomst
 - geslacht
 - leeftijden
 - voorlichtings- en wervingsactiviteiten van de opleiding.
- II. "Staff development"-activiteiten:
 - personeelsbezetting in taken en uren
 - leeftijdsopbouw staf
 - mobiliteit & verloop
 - kwalificaties van de staf
 - inschaling en "rangen"
 - verdeling over de verschillende onderwijsfuncties en onderwijsactiviteiten
 - onderwijskundige professionalisering van de staf
 - beoordeling van docenten.
- III. Beschrijving van de aangeboden programma's: (initieel-, bij- en nascholingsprogramma, post hbo)
 - doelstelling van de opleiding
 - verdeling van de vakken over de onderwijsfuncties
 - omschrijving eindtermen afgestudeerden
 - leerdoelen per vakkenprogramma
 - leerdoelen per afzonderlijk vak
 - leerinhouden
 - wijzigingen gedurende de afgelopen jaren
 - beoordeling van lesinhouden.
- IV. Vormgeving van het onderwijs:
 - toegepaste onderwijsvormen
 - toetsings-, beoordelings- en eindexamensystematiek
 - samenhangen tussen de vakken
 - samenhang praktijk-theorie
 - beoordeling van onderwijsvormen
 - beoordeling van onderwijsmiddelen
- V. Studielast/-rendement:
 - studielast per vak en de totale studielast
 - stage- en scriptie-regelingen/-beoordelingen
 - tussentijdse resultaten tentamens, scriptie en praktijk
 - gegevens over tussentijdse uitval
 - vrijstelling gevende tentamens
 - eindexamenresultaten van de studie
- VI. Regeling van de interne kwaliteitszorg:
 - evaluatievormen onderwijsinhouden/-vormen
 - evaluatoren
 - tijdsplanning evaluaties
- VII. Onderwijskundige ondersteuning/-vernieuwing.
- VIII. Studieadvies/-begeleiding & -voortgangsregistratie.

Systemanalyse: de organisatie intern (I.1.7. t/m I.1.10)

I.1.7. Organisatiestructuur en management

Daaronder vallen zaken als:

- * de bestuurlijke structuur;
- * de wijze waarop samenwerking met de hogeschool, de universiteit, het ziekenhuis of anderen is georganiseerd;
- * de wijze waarop het leidinggeven is geregeld;
- * de overlegstructuur binnen de opleiding;
- * de verdeling van zeggenschap, verantwoordelijkheden en taken tussen bestuur, directie, hoofd, docenten, administratieve en huishoudelijk staf.

I.1.8. Activiteiten binnen de organisatie

In de organisatie worden een groot aantal werkzaamheden verricht die het direct uitvoerende werk van de opleiding (=het geven van onderwijs) mogelijk maken. In onderdeel I.1.6. van het model bekijkt men de onderwijsactiviteiten (lessen, stage-, scriptie en praktijkbegeleiding etcetera); in I.1.8. al die activiteiten welke daarvoor ondersteunend, voorwaardenscheppend en/of toeleverend zijn.

Zij vallen in een viertal hoofdgroepen uiteen:

- a) activiteiten die de uitvoering van het curriculum ondersteunen en mogelijk maken, zoals het verdelen van uren, leermiddelen en ruimten over de verschillende onderdelen; het maken van een lessenrooster; het plannen van het studietraject in jaarprogramma's; het werven, selecteren en aantrekken van docenten; activiteiten gericht op werving en selectie van studenten; het aanmaken van lesmateriaal, het vinden van stage- en praktijkplaatsen;
- b) vastgelegde organisatieprocedures en -regels; bijvoorbeeld regels om conflicten tussen bestuur en staf, binnen de staf, tussen docenten en studenten op te lossen; aanstellingsprocedures; taakopdrachten voor medewerkers, functioneringsgesprekken; procedures voor selectie van studenten;
- c) ondersteuningsactiviteiten binnen de organisatie door de administratieve, de huishoudelijke staf en de directie; ook het externe overleg valt hieronder.
- d) financieel beheer: de regels ten aanzien van de verdeling van de middelen over de verschillende onderdelen van de organisatie en regels voor het beheer van (deel-)budgetten.

Voor beroepsbeoefenaren gaat het bij dit onderdeel om vergelijkbare activiteiten: namelijk al die werkzaamheden en taken die de directe beroepsuitoefening mogelijk maken, daartoe ondersteunend of voorwaardenscheppend zijn.

I.1.9. Organisatiecultuur & spelregels

De interne cultuur behelst informele regels, waarden, normen en ideeën

- a) hoe men binnen de organisatie met elkaar dient om te gaan;
- b) hoe deze hoort om te gaan met de buitenwereld (onder meer 'planningsstijl')

Waarden en normen zijn vooral belangrijk op het moment dat het interne en externe beleid moet worden vernieuwd. Dan immers vindt de vertaling plaats in lange termijn doelen, in strategieën en activiteiten; een vertaling die mede wordt beïnvloed door de waarden en normen die mensen hanteren. De organisatiecultuur moet derhalve zoveel mogelijk expliciet worden gemaakt.

Hulpmiddel analyse organisatiecultuur

De te maken keus is tweeledig:

- a) welke alternatief kiest de beantwoorder zelf; welk alternatief dekt de eigen opvattingen het best ?
- b) welk van de alternatieven geeft het best de praktijk of de meest dominante mening binnen de organisatie weer, volgens de beantwoorder?

1. Een goed bestuur/directie is in hoofdzaak:

- a) sterk, slagvaardig, besluitvaardig, maar rechtvaardig en dekt de medewerkers, is goed en toegeeflijk tegenover hen.
- b) zakelijk, onpersoonlijk en correct en gebruikt haar gezag niet ten nadele van de medewerkers; vraagt van hen niet meer dan formeel van hen verwacht wordt.
- c) is beïnvloedbaar als het gaat om zaken die het werk betreffen; gaat uit van gelijkwaardigheid en gebruikt haar gezag vooral om ervoor te zorgen dat het werk goed gedaan wordt.
- d) voelt zich verantwoordelijk voor en zich betrokken bij de persoonlijke belangen en waarden van anderen.

2. Een goed medewerker
 - a) werkt hard en voegt zich naar de aanwijzingen van directie en/of bestuur.
 - b) is betrouwbaar, voldoet aan zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden en vermijdt handelingen die de directie/het bestuur in verlegenheid zouden brengen.
 - c) is zelf gemotiveerd om het werk zo goed mogelijk te doen en geeft voortdurend zelf suggesties en ideeën; geeft anderen de ruimte om deskundiger en bekwaamer te zijn.
 - d) hecht belang aan zijn eigen ontwikkeling en staat open om te leren en geholpen te worden; respecteert de behoeften en waarden van anderen en is bereid bij te dragen aan hun ontwikkeling.
3. Een goed lid van een organisatie hecht het meeste belang aan:
 - a) de eisen die bestuur/directie aan hem stelt.
 - b) de verplichtingen en verantwoordelijkheden die uit zijn functie voortvloeien en de manier waarop men zich binnen de organisatie dient te gedragen.
 - c) een zo doelmatig mogelijke inzet van mensen en middelen ten behoeve van de taken die uitgevoerd moeten worden.
 - d) persoonlijke behoeften en meningen van individuen in organisaties.
4. In een organisatie doe je het het best wanneer
 - a) je slim bent, prestatiegericht bent en ervoor zorgt dat je een sterke positie inneemt.
 - b) plichtsgetrouw bent en je loyaal opstelt ten aanzien van het belang van de organisatie.
 - c) je vak verstaat, doelgericht bezig bent en je er veel aan gelegen is je werk goed voor elkaar te krijgen.
 - d) goed en effectief met andere mensen kunt omgaan en veel belang hecht aan persoonlijke groei en ontwikkeling van anderen.
5. Een organisatie dient mensen vooral te behandelen
 - a) alsof hun tijd en energie ter beschikking van bestuur en/of directie is gesteld.
 - b) alsof de tijd en energie bepaald wordt door een contract waaruit wederzijds rechten en plichten voortvloeien.
 - c) als medewerkers die bereid zijn hun bekwaamheden voor het gemeenschappelijk belang in te zetten.
 - d) als belangrijke en waardevolle individuen.
6. Mensen worden met name gestuurd en beïnvloed door
 - a) geldelijke beloning en persoonlijke macht.
 - b) een zakelijke beoordeling van de mate waarin zij zich houden aan voorschriften en prestatienormen.
 - c) het bespreken van de eisen die aan het werk worden gesteld, wat leidt tot aanpassingen op grond van persoonlijke inzichten en gemotiveerdheid van de medewerker.
 - d) belangstelling en plezier in het werk en/of betrokkenheid bij de behoeften van anderen in de organisatie.

Planningstijl als manier van omgang met de omgeving

In de wijze waarom organisaties ten opzichte van hun omgeving staan een viertal planningsstijlen worden onderscheiden.

1. *In-activisme* ("het waait wel over").
De achterliggende gedachte is, dat actuele problemen in en buiten de organisatie een tijdelijk, een voorbijgaand, karakter hebben. Het streven is er dan ook op gericht de situatie binnen de organisatie en de relatie met haar omgeving te stabiliseren.
2. *Re-activisme* ("terug naar vroeger"):
Deze planningsstijl gaat er vanuit dat het vroeger beter was en dat de toekomst er alleen nog maar slechter op kan worden. De ervaringen uit het verleden spelen een grote rol in planning en beleid; men grijpt terug op personen en oplossingen die vroeger succesrijk waren.
3. *Pre-activisme* ("zoals de wind waait"):
Gestreefd wordt naar het besthaalbare onder de huidige externe omstandigheden. Men speelt in op ontwikkelingen die zich voordoen, maar die volgens de organisatie niet beïnvloed kunnen worden. Men probeert vergelijkbare organisaties steeds een stap voor te zijn ("ieder voor zich"). Het beleid is ad hoc en verandert regelmatig van richting, onder andere al naar gelang de gewijzigde opvattingen en eisen van degenen die middelenverschaffers.
4. *Inter-activisme*:
De huidige omstandigheden worden niet als een vaststaand en onveranderbaar gegeven beschouwd. Problemen worden vanuit twee richtingen benaderd. Aan de ene kant houdt men zich nadrukkelijk bezig met de vraag "welke toekomst willen wij" en aan de andere kant probeert men de werkelijkheid actief vorm te geven om zo de eigen doelstellingen te realiseren. Essentieel is al hetgeen zich tussen organisatie en omgeving afspeelt. De organisatie speelt een actieve rol en is gespist op het vernieuwen van beleid.

I.1.10. Huisstijl

Meestal wordt met dit begrip bedoeld: het bewust ontwerp van allerlei visuele middelen waarmee de organisatie naar buiten treedt (logo, letterkeuze en lay-out van brieven en andere publicaties, kleuren en dergelijke). het strekt zich echter ook uit tot de vormgeving, indeling, inrichting en het algemene gebruik van het gebouw en de indrukken die personen bij derden achterlaten.

In de analyse van de huisstijl moet bekeken worden of het beeld dat men uitdraagt ook het beeld is dat men wil uitdragen. Een bruikbare publicatie over dit onderwerp (alhoewel het is toegeschreven naar het bedrijfsleven) komt van de hand van Bos (1986).

Deelfase I.2. Knelpunten-analyse

Daar organisaties uit mensen bestaan doen zich voortdurend kleinere en grotere problemen voor in het verkeer tussen die mensen. Als een organisatie niet goed draait kan men er zeker van zijn dat er iets met de motivatie, met de samenwerking of met beide aan de hand is. *Motivatieproblemen* doen zich voor als de spanning tussen verwachtingen en werkelijkheid te groot is geworden. Dat wat men feitelijk doet strookt niet langer met wat men eigenlijk zou moeten doen. *Samenwerkingsproblemen* doen zich voor als een minimale vertrouwensbasis, noodzakelijk voor elke vorm van samenwerking, geheel of gedeeltelijk is weggevallen. Symptomen daarvan zijn conflicten, wrevels, spanningen tussen onderdelen van de organisatie of tussen personen (conflicten of conflictbronnen). Doel van de knelpuntenanalyse is het opsporen van zelfopgelegde beperkingen (I.2.1: interne discrepanties) en conflicten & conflictbronnen (I.2.2.) die noodzakelijke of gewenste ontwikkelingen in de weg staan.

I.2.1. Interne discrepanties

Bij discrepanties gaat het om verschillen tussen geloof of ideologie en de werkelijkheid (het verschil tussen droom en daad dus) en kunnen voorkomen met betrekking tot:

- a. organisatie-doeleinden
- b. activiteiten en programma's om die doeleinden te bereiken
- c. beschikbare middelen (onder andere personeel, financiën, methodieken, informatie)
- d. organisatiestructuur en management
- e. aspecten van de omgeving, doelgroepen en financiers.

Het best kan men twee lijstjes maken en naast elkaar plaatsen; één met de invulling van de ideologie en één van de werkelijkheid, daarbij de onderverdeling a t/m e volgend.

Bij het analyseren van interne discrepanties zijn voor opleidingen ook die binnen de beroepsuitoefening van belang: waartoe leidt men eigenlijk op (wat moeten studenten kunnen, kennen en weten) en wat realiseren afgestudeerden daarvan in hun dagelijkse praktijk.

I.2.2. Conflicten en conflictbronnen

Conflicten over zaken -al dan niet in afgezwakte of bedekte vorm, zoals irritatie, wrevels, spanningen- tussen personen en tussen onderdelen van een organisatie behoren tot de dagelijkse werkelijkheid. Het bestaan ervan verstoort de goede gang van zaken pas als de voortgang van de werkzaamheden wordt belemmerd.

Conflicten, spanningen, wrevels etc. kunnen voorkomen:

- tussen individuen onderling
- tussen individuen en organisatie als geheel
- binnen eenheden van de organisatie
- tussen eenheden op het hetzelfde niveau (horizontaal)
- tussen eenheden op verschillend niveau (verticaal)
- tussen de organisatie en anderen.

Deelfase I.3. Trendextrapolaties

Een beschrijving van de stand van zaken (= systeemanalyse + knelpuntenanalyse) is interessant, omdat het een beeld geeft hoe de organisatie er op zo'n moment voorstaat. Ook belangwekkend is de vraag hoe de instelling er over enige jaren uit zou kunnen zien. Bij trendextrapolaties wordt verondersteld dat zich geen wezenlijke veranderingen zullen voordoen: noch in de organisatie zelf, noch in de omgeving. Wat zich nú voordoet zal zich ook in de toekomst voordoen. Het zijn dan ook geen voorspellingen in de ware zin van het woord, omdat men kan ingrijpen als men dat wil. Het maakt duidelijk welke huidige doelstellingen en toekomstige behoeften zonder ingrijpende veranderingen niet kunnen worden gerealiseerd. Het geeft inzicht in de kansen die de organisatie heeft en in de risico's die zij loopt. Toekomstverhalen zijn vooral belangrijk als ze een probleem verduidelijken waarvoor een oplossing gevonden moet worden of kansen voor de organisatie inzichtelijk maken.

Dergelijke verhalen kunnen gelezen worden -bij problemen- als een oproep om ervoor te zorgen dat de toekomst zich anders zal ontwikkelen dan de schrijvers ons voortoveren of -bij kansen- juist om ervoor te zorgen dat de organisatie die richting inslaat. een goed verhaal over de toekomst mobiliseert de lezers. Het maken van projecties ("trendextrapolaties") kan lopen langs de onderverdeling van de systeem- en knelpuntenanalyse; p r onderdeel worden inschattingen gemaakt en in korte 'statements' neergelegd.

De opleidingen moeten bij projecties rond I.1.1. tot en met I.1.6. onderscheid maken tussen projecties ten aanzien van beroepsgroepen en ten aanzien van de opleidingen. De overige (I.1.7. tot en met I.1.10.) hebben uitsluitend betrekking op de beroepsopleidingen zelf. Wel van belang zijn de projecties naar aanleiding van de interne discrepanties in de beroepsuitoefening.

Twee principes helpen bij het vinden van bruikbare projecties.

1. Elke organisatie hanteert vooronderstellingen over de relaties met haar omgeving. Zulke aannames bepalen mede de toekomstverwachtingen en dus de gang van zaken. Nadat ze expliciet gemaakt zijn worden die veronderstellingen doorgetrokken naar de toekomst: de consequenties ervan moeten worden gezien (waar leidt het toe als er niets wezenlijks verandert en door de organisatie niet wordt ingegrepen).
2. De andere ingang is uit te gaan van:
 - * belangrijke inputs (geld, gebouwen, menskracht, methodieken, informatie, technologieën etc.): "als de huidige trends zich doorzetten, waaraan gaat het ons dan ontbreken en wat zijn daarvan de gevolgen",  n een blik te werpen op:
 - * relevant cli ntengedrag: "als de huidige ontwikkelingen bij bevolkings-, patiënt-, studentengroepen z  doorgaan, welke consequenties kan dat op middellange termijn hebben voor ons cliënten- c.q. studentenbestand ?"

Deelfase I.4. Scenario ongewijzigd beleid

Een "scenario ongewijzigd beleid" is een korte vertelling hoe de opleiding c.q. de beroepsuitoefening er uit zou kunnen zien: een bondig verhaal waarin de sterkste en zwakste kanten naar voren komen. Het is de samenvatting in prozavorm van de meest in het oog springende projecties uit deelfase I.3. in I.4. concentreert men zich op de samenhangen tussen de afzonderlijke aspecten uit de systeem- en knelpuntenanalyse.

Hoofdfase II. Doeleinden-planning

Mogelijkheden om doelstellingen te realiseren, alsmede de overlevings- en groeikansen zijn in hoge mate afhankelijk van inzicht in toekomstige ontwikkelingen en in de rol die men daarin zelf kan spelen. De aanwezigheid van een uitgewerkt toekomstperspectief als baken of oriëntatiepunt (een wenkend perspectief) is van groot belang. Het stuurt deelbeslissingen en verschaft aanwijzingen wat te doen om het wezenlijke van de organisatie te realiseren. In hoofdfase II wordt de vraag beantwoord: "wat zouden we eigenlijk willen doen als haalbaarheid nu eens geen spaak in het wiel zou steken?" voor de opleidingen is niet alleen het eigen ontwikkelingsperspectief belangrijk, maar ook dat voor de beroepsuitoefening.

De doeleindenplanning bestaat uit een viertal deelfasen, te weten:

- II.1. het geïdealiseerd ontwerp
- II.2. combineren van ontwerpen
- II.3. uitdagingen: vergelijking i.3/i.4 met ii.1
- II.4. opstellen beleidsplan.

Deelfase II.1. Het Geïdealiseerd ontwerp

Het geïdealiseerd ontwerp bestaat uit drie onderdelen:

- II.1.1. de missie van de organisatie;
- II.1.2. deeleigenschappen en -kenmerken van het toekomstontwerp;
- II.1.3. het eigenlijke geïdealiseerd ontwerp: ontwerp van het systeem.

II.1.1. de Missie

Het omschrijven van de missie van de organisatie: wat zijn haar eigenlijke doelen op lange termijn. Een missie is iets dat alle leden van de organisatie aanspreekt, bindt, motiveert en stimuleert tot activiteit.

II.1.2. Kenmerken toekomstontwerp

In dit onderdeel bepaalt men de gewenste kenmerken van het toekomstontwerp onderverdeeld naar:

- 1. Inputs;
- 2. Organisatiestructuur & management;
- 3. Te leveren diensten;
- 4. Afnemersmarkt;
- 5. Overige omgevingselementen.

1. Inputs

- accommodaties
- duurzame gebruiksgoederen en/of technische hulpmiddelen
- geld
- menskracht
- informatie

Pér input:

- * globaal bepalen wat er nodig is;
- * beslissen of extra middelen van buiten moeten komen of binnen/door de organisatie zelf moeten worden ontwikkeld;
- * als ze extern verworven moeten worden, waar moeten ze dan vandaan komen, van wie en hoe moeten ze worden verkregen.

De beschikbare inputs komen later in het model aan bod.

2. Organisatiestructuur & management, -cultuur en huisstijl

De volgende vragen moeten worden beantwoord:

- * is de huidige juridische vorm de juiste; is de huidige formele positie de juiste? Voor opleidingen is dat bijvoorbeeld de vraag naar eventuele overgang naar o&w en het al dan niet gaan vallen onder de whbo. Voor beoefenaren gaat het om de gewenste figuur in de wet op de paramedische beroepen, de regelingen in de wet big, de verhouding tot de medicus en dergelijke. Deze vraag grijpt terug op I.1.4 van de systeemanalyse.
- * is de huidige organisatie-, waaronder de bestuurlijke-, structuur nog de juiste, of moet die worden gewijzigd en, zo ja, hoe moet zij er dan uitzien? De wenselijke structurering van samenwerkingsverbanden met hogescholen of andere partners zal hier ook ter sprake komen. De vraag grijpt terug op I.1.7.
- * welk vorm van planning moet de organisatie volgen en wie moeten daarin deelnemen (planningsstijlen). Een beschrijving van de huidige planningsstijl kan resultaat zijn van I.1.9.
- * welke van de huidige taken en functies moet de organisatie zelf blijven uitoefenen en welke kunnen daarvan eventueel door derden worden overgenomen of aangeleverd? De huidige functies staan beschreven in I.1.2.

- * hoe moeten de taken en functies die de organisatie zelf wil blijven uitvoeren worden georganiseerd en gemanaged. De wijze waarop dit op dit moment geregeld is blijkt uit I.1.7 en I.1.8.
- * welke uitvoeringsbeleid en -procedures moet de organisatie volgen, in het bijzonder de procedures en regels t.a.v. het personeelsbeleid: werving, aanstelling, inwerkperiode, beloning, studieverlof, taakomschrijvingen en dergelijke. De actuele procedures werden in I.1.8. beschreven.

3. Diensten

Te beantwoorden vragen:

- * wat moeten de taken van de organisatie zijn ? (werksoort en functies; I.1.2. van de systeemanalyse); zowel die van de opleiding als van de beroepsgroep. Heeft men bij het vorige onderdeel (organisatiestructuur etc.) bekeken wat men van de huidige taken wil blijven doen, hier gaat om nieuwe functies. Hulpmiddelen om dat te beoordelen zijn de opsommingen in I.1.2. (werksoort en functies).
- * welke diensten moet de organisatie daarvoor leveren en welke kenmerken moeten deze hebben ?
- * hoe moeten die nieuwe diensten worden ontwikkeld: zelf doen of van buitenaf introduceren ?
- * hoe moet dat ontwikkelen van nieuwe diensten worden georganiseerd en uitgevoerd?

4. Markten en afnemers

Vragen bij dit onderdeel:

- * welk type afnemers moet de organisatie zoeken ? (hoe het nu is blijkt uit I.1.6. (deelnemers).
- * waar moeten die worden gezocht ? (hoe het nu is staat in I.1.2).
- * hoe moet de distributie en marketing worden geregeld ?

5. De omgeving

- * hoe moeten de relaties van de organisatie met haar omgeving zijn ? Hoe deze nu zijn blijkt uit I.1.3.
- * hoe verkrijgt de organisatie informatie over de wijze waarop belanghebbenden en betrokkenen haar waarnemen en op welke manier kan deze informatie worden gebruikt (welke strategie gaan we gebruiken) ?

II.1.3. Ontwerp van het systeem

Hierin worden de voornoemde 5 elementen in elkaar gezet tot een sluitend en samenhangend geheel dat vervolgens getoetst wordt aan twee voorwaarden: a) technologische uitvoerbaarheid ("zou het eigenlijk wel zo kúnnen") en b) economische zelfstandigheid ("als het kan, zou het dan wel standhouden ?"). Het betreft uitdrukkelijk niet de vraag of het haalbaar is, maar of het in principe kán.

Deelfase II.2. Combineren van verschillende ontwerpen

Deze tweede deelfase is noodzakelijk voor het geval er meerdere ontwerpen uit organisatie naar boven komen. Dat zal vaak het geval zijn als men inderdaad alle organisatiemedewerkers laat participeren in het bepalen van het toekomstig beleid en de vormgeving daarvan.

Er kunnen twee groepen ontstaan:

- a) ontwerpen die de omgeving ongewijzigd laten;
- b) ontwerpen die (ook) in de omgeving veranderingen aanbrengen.

Door middel van overleg moet overeenstemming worden bereikt over de beste combinatie van verschillende geïdealiseerde ontwerpen.

Deelfase II.3. Uitdagingen: vergelijking van I.3/I.4 met II.1

Stel een lijst samen van belangrijke verschillen tussen de trendextrapolaties/het scenario ongewijzigd beleid en het hiervoor geformuleerde geïdealiseerd ontwerp. Hieruit rollen de belangrijkste uitdagingen waarvoor de organisatie staat. zeker wanneer beïnvloeding van de omgeving deel uitmaakt van het ontwerp moeten de volgende drie 'plaatjes' onderling worden vergeleken:

1. het scenario ongewijzigd beleid;
2. het ideaalontwerp in de veronderstelling dat de omgeving niet wezenlijk verandert;
3. het ideaalontwerp waarin ook de omgeving verandert.

De nadruk ligt op de verschillen die door de organisatie kúnnen worden weggewerkt, ook als de omgeving niet zou veranderen. Men moet in ieder geval vermijden dat de buitenwereld de schuld krijgt.

Deelfase II.4. opstellen beleidsplan

In deze fase moeten principe-keuzes gemaakt worden van de op te vullen verschillen tussen II.1/II.2 en I.3/I.4. de uitkomsten van die keuzes zijn organisatiedoelen, geen taakomschrijvingen voor groepen en/of individuen (dat komt later aan de orde). het beleidsplan wordt in de gehele organisatie aan de orde gesteld. Indien mogelijk moet overeenstemming worden bereikt over de doeleinden, alvorens discussies losbarsten over de uitwerking van het beleidsplan in activiteiten.

Inventariseer de verschillen in drie hoofdgroepen:

- a. verschillen die op korte termijn (binnen de lopende planperiode) kunnen worden opgevuld;
- b. verschillen die in deze planperiode niet geheel kunnen worden weggewerkt, maar wel een stuk verkleind. Verdere verkleining vindt plaats in de latere planperioden;
- c. verschillen die nooit kunnen worden opgevuld (idealen), maar die wel belangrijk zijn als oriëntatiepunten voor planning en uitvoering van organisatie-activiteiten.

Hoofdfase III. Activiteiten-planning

Belangrijke verbeteringen in het externe en interne functioneren komen zelden tot stand door te kiezen uit bekende en gangbare alternatieven. Het is veeleer een kwestie van het vinden van nieuwe alternatieven. Het accent dient in deze fase dan ook te liggen op creatieve ideeën en tot dan toe ongedachte mogelijkheden. Activiteitenplanning heeft betrekking op het uitvinden van of zoeken naar mogelijkheden om het ideaal zo dicht mogelijk te benaderen. Creativiteit wordt gefrustreerd wanneer men zich tegelijkertijd druk moet maken over de haalbaarheid en de beschikbaarheid van hulpbronnen en middelen. Vandaar dat in deze fase vraagstukken van haalbaarheid en beschikbaarheid geen rol mogen spelen.

Het gaat hier niet om middelen als financiën en menskracht, maar om activiteiten waarmee men output realiseert (bijvoorbeeld lesprogramma's; verrichtingen, wervingsactiviteiten etc.; kortom het uitvoerende werk). activiteiten kunnen variëren van enkelvoudige handelingen tot langlopende projecten en ingewikkelde programma's.

De activiteiten planning is opgedeeld in twee deelfasen:

III.1. formuleren van alternatieve activiteiten waarmee de verschillen die in de vorige deelfase werden geconstateerd kunnen worden verkleind.

III.2. beoordelen van die activiteiten en dan selectie van de beste alternatieven: resultaat is een activiteitenplan.

Deelfase III.1. Alternatieve activiteiten

Deze deelfase is de eerste poging om het geïdealiseerd ontwerp en het beleidsplan te vertalen in activiteiten die men kan ondernemen om het ideaal en de beleidsdoelstellingen te bereiken.

Selecteren van belangrijke beheersbare factoren

Stel vast welke externe en interne factoren uit hoofdfase I relevant, beheersbaar of veranderbaar zijn, alsmede aan welke randvoorwaarden of beperkingen ze onderhevig zijn. Suggesties om creatief en effectief deze fase te doorlopen:

- * betrek er mensen bij met uiteenlopende achtergronden en ervaringen: wat voor de één niet veranderbaar en beheersbaar is, is dat voor een ander wel (een econoom definieert "alles" in economische factoren, een medicus in medische, een manager in 'management en beheersing', een administrateur in financiële termen, etc);
- * gebruik brainstorming en andere methodieken die de creativiteit van het denken kunnen stimuleren;
- * bekijk de zaken zo breed mogelijk; ga uit van de grootste context waarop de organisatie nog invloed kan uitoefenen.

Beheersen van onbeheersbare factoren

Probeer de niet-beïnvloedbare factoren toch beïnvloedbaar te maken door voor de hand liggende feiten en opvattingen nadrukkelijk ter discussie te stellen. Roep dus niet te gauw dat iets toch niet kan. Wanneer vooronderstellingen die de organisatie hanteert expliciet geformuleerd zijn kunnen ze onderwerp van discussie worden en kan men kijken of er geen mogelijkheden zijn dergelijke factoren te beïnvloeden. Ogenscheinlijk onbeheersbare factoren en variabelen kunnen soms onder controle gebracht worden, zeker als ze te maken hebben met handelwijzen van anderen. Tegenwerkend of niet-meewerkend gedrag is vaak het gevolg van verborgen "incentives". Deze beloningen kunnen wellicht worden gewijzigd om daarmee ongewenst gedrag te beïnvloeden; men moet binnen het BO/s/S dus beschrijven wat anderen van de organisatie verwachten.

Deelfase III.2. Activiteitenplan

Uit alle mogelijke alternatieven die in deelfase III.1 (de alternatieve activiteiten) werden geïnventariseerd moeten nu, na evaluatie, de beste worden gekozen.

De gekozen activiteiten worden vervolgens neergelegd in een activiteitenplan waarin omschreven staan:

- relevante doeleinden
- activiteiten en haar onderdelen
- timing van de (deel)activiteiten
- gemaakte veronderstellingen.

Wanneer het niet mogelijk is tot een bevredigende keuze te komen kan men besluiten de vorige fase nogmaals te doorlopen en andere activiteiten te specificeren. Als ook dat niets oplevert moet het beleidsplan worden herzien. In het schema van de cyclus van interactieve planning (een andere benaming voor het BO/s/S) staat dit met stippellijnen aangeduid. Vastgesteld moet worden of voldoende informatie voorhanden is om goede keuzes te maken. Voor het bepalen van het beste alternatief kan men gebruik maken van modellen. Die zijn er in vele soorten en maten. Iedere mogelijkheid een afbeelding van de keuzesituatie te maken moet worden aangegrepen, hoe naïef die op het eerste gezicht ook lijkt. Men moet voorkomen dat in deze stap aandacht wordt besteed aan zaken die in eerdere fasen al zijn geregeld. Deze deelfase mag weinig tijd in beslag nemen. De beschikbaarheid van middelen en hulpbronnen speelt ook in deze fase nog geen rol. Het gaat dus echt om de beste alternatieven.

Bij de keuze van de beste alternatieven moet afgewogen worden:

- de voordelen van het verder uitstellen van invoering en het nader bestuderen van alternatieven;
- de nadelen van het uitstellen, zowel voor wat betreft de kosten die verder onderzoek met zich mee zou brengen als de opbrengsten die men mist door het uitstel;
- de voordelen van onmiddellijke invoering;
- de nadelen van onmiddellijke invoering.

Wanneer men besluit geen nader onderzoek te doen en er zijn toch nog risico's aan activiteiten verbonden dan moet een informatie-systeem worden ontworpen waarmee de gekozen activiteiten op de voet kunnen worden gevolgd en dus tussentijds geëvalueerd (zowel het proces (=het verloop van de activiteit) als het product (=het resultaat van de activiteit)).

Een evaluatie- of informatiesysteem bevat de volgende elementen:

- de verwachte uitkomsten en het tijdstip waarop die uitkomsten verwacht worden.
- veronderstellingen (zowel ten aanzien van de randvoorwaarden als ten aanzien van het verloop) waarop de verwachte uitkomsten zijn gebaseerd.
- het verzamelen van informatie over de veronderstellingen en over de feitelijke gang van zaken.
- het vergelijken van de werkelijke met de verwachte gang van zaken, alsmede vergelijking van actuele en verwachte randvoorwaarden. Afwijkingen moeten worden geïdentificeerd.
- als belangrijke afwijkingen worden gevonden moet men de mogelijkheid hebben tussentijds bij te sturen.

Hoofdfase IV. Middelen-planning

In de fase van de middelenplanning stelt men vast welke middelen, in welke mate en op welk tijdstip, nodig zijn voor de uitvoering van het activiteitenplan. Vervolgens wordt bepaald welke middelen beschikbaar zijn en welke verschillen er zijn tussen dat wat vereist is en wat beschikbaar is. Daarna vallen de beslissingen over de wijze waarop die verschillen kunnen worden overbrugd. Hoofdfase IV kent twee deelfasen.

Deelfase IV.1. Middelenramingen

Deze deelfase behelst het bepalen van de beschikbare en de, voor het realiseren van beleids- en activiteitenplan, noodzakelijke middelen. Eveneens dient men te bezien of en hoe de kloof tussen "beschikbaar" en "noodzakelijk" kan worden opgeheven, zónder dat het extra geld kost.

Fysieke middelen

- IV.1.1. accommodaties
- IV.1.2. duurzame gebruiksgoederen en materiële hulpmiddelen.

Informatie middelen

- IV.1.3. *Kunnen*: vaardigheden, methodieken en technieken;
- IV.1.4. *Kennen*: iets kunnen wil niet zeggen dan men er kennis van (nodig) heeft; het omgekeerde is ook waar: 'kennis hebben van' wil niet zeggen dat men het ook zelf kan. Voorbeelden: het kunnen lezen van onderzoeksverslagen betekent niet dat men zelf onderzoek kan doen; kennis van computers wil niet zeggen dat men ook kan programmeren. Sommige dingen kunnen worden gedaan zonder kennis, andere niet.
- IV.1.5. *Weten*: informatie is meer dan gegevens of data. Gegevens worden pas tot informatie op het moment dat men er iets mee kan.

Menskracht

- IV.1.6. personeel (uitvoerend, administratief, huishoudelijk)
- IV.1.7. coördinatie (directie, leidinggevenden)
- IV.1.8. diensten van derden: soms materiële diensten zoals schoonmaakwerk, timmerwerk; in de non profit sector ook vaak immaterieel: gastdocenten; praktijkbegeleiding; accountant; organisatieadviseurs, marketingonderzoekers.

Hulpvragen per item:

- a) hoeveel is noodzakelijk om het beleids- en activiteitenplan te realiseren ?
- b) hoeveel is daarvan op dit moment beschikbaar ?
- c) hoe groot zijn verschillen tussen (a) en (b) ?
- d) hoe moeten die verschillen worden overbrugd en wanneer ? waar moet het verschil vandaan komen: herschikking van beschikbare middelen, het aanboren van ongedachte bronnen, extra middelen van huidige of nieuwe financiers ?

De gegevens uit de beroepskrachtenplanning door de rijksoverheid is een belangrijk gegeven voor de vergelijking tussen *beschikbaar* en *noodzakelijk*. Er zijn drie vragen te beantwoorden waar het de menskracht in de beroepsuitoefening betreft:

- 1) hoeveel beroepsbeoefenaren zijn er nu ?
- 2) hoeveel beroepsbeoefenaren wil de rijksoverheid ?
- 3) hoeveel beoefenaren wil de beroepsgroep/opleiding zelf ?

Het overbruggen van tekorten tussen beschikbare middelen en noodzakelijk middelen kan op een drietal manieren:

- 1. *substitutie*: vervanging van het ene door het andere middel;
- 2. *capaciteitsbenutting intensiveren*: het op een dusdanige manier aanpassen van de geleverde diensten dat deze minder middelen en hulpbronnen vergen of dat deze efficiënter worden ingezet: hetzelfde product met minder middelen;
- 3. *verticale integratie*: in plaats van de middelen van buiten, deze zelf gaan produceren.

Deelfase IV.2. Financiële planning

In deelfase IV.2. berekent men de financiële consequenties van de middelenramingen (IV.1.1 t/m IV.1.8). De vereiste en beschikbare middelen, alsmede de verschillen daartussen worden hier in harde valuta vertaald. Wanneer de ontbrekende middelen niet via substitutie, het intensiveren van de capaciteitsbenutting of verticale integratie kunnen worden gecompenseerd moet het activiteitenplan en/of het beleidsplan worden aangepast. Eén van de verschillen tussen interactieve planning en andere planningsvormen is dat overwegingen van financiële haalbaarheid (zeg maar: de optiek van de boekhouder) niet bij voorbaat centraal worden gesteld.

De samenhang tussen financiële planning en het beleidsplan is in deelfasen georganiseerd, zodat aanpassingen gestructureerd kunnen verlopen, men het zicht op de eigen doelen niet verliest en men tegelijkertijd met beide benen op de grond blijft.

Hoofdfase V. Implementatie en beheersing

Als de voorgaande vier hoofdfasen naar tevredenheid zijn afgerond moeten nog twee soorten beslissingen worden genomen:

- * de uitvoering van de geplande activiteiten zelf: wie neemt welke activiteit op zich, voor welk tijdstip moet het zijn afgerond en welke budgetten zijn daarvoor beschikbaar. Het kan gaan om een groot aantal -sterk uiteenlopende doch samenhangende- activiteiten. Dan kan niet worden volstaan met het toebedelen van afzonderlijke activiteiten aan (groepen) individuen, maar zijn ook maatregelen nodig om die activiteiten tot een goed einde te brengen; dat wil zeggen beslissingen over:
- * de sturing van die activiteiten.

Hoofdfase V valt dan ook in twee deelfasen uiteen.

Deelfase V.1. Taakopdrachten, instructies en budgetten

De formulering van taakopdrachten, instructies en het opstellen van budgetten moet gebeuren in samenwerking met drie partijen:

- a) degenen die de taken moeten uitvoeren;
- b) zij die daarover moeten rapporteren;
- c) degene aan wie gerapporteerd wordt.

Belangrijk is dat men de planning van de activiteiten op elkaar betreft en onderling afstemt. Immers: het resultaat van de ene activiteit kan een voorwaarde zijn voor de start van een andere of dient daarop te volgen. Dit kan men bijvoorbeeld in schema zetten met behulp van strokenplanning of met technieken van netwerkplanning.

Taakopdrachten/instructies moeten de volgende elementen bevatten:

- de aard van de uit te voeren activiteit;
- de doelstelling(en);
- welke resultaten worden verwacht;
- welke deelstappen moeten worden ondernomen;
- de planning in de tijd (ook van de deelstappen);
- wie is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan;
- wie is verantwoordelijk voor welke deelstap;
- wat is het budget voor de activiteit (zo nodig per deelstap);
- wie rapporteert over resultaat en verloop van de activiteit;
- aan wie, wanneer en hoe wordt gerapporteerd.

Deelfase V.2. Ontwerp van een management-systeem

Om de activiteiten effectief te kunnen geleiden is het nodig vooraf vast te leggen wat er, wanneer en van wie, wordt verwacht. Dit maakt bijsturing mogelijk tijdens de uitvoering (tussentijdse evaluatie), alsmede diagnose van de afwijkingen in die planning (evaluatie achteraf). bij beide is de blik gericht op twee aspecten: het resultaat van de activiteiten (productevaluatie) en verloop van die activiteiten (procesevaluatie). ook moet zijn vastgelegd wie het verloop van de activiteit in de gaten houdt en wie het totaál aan activiteiten coördineert. wanneer verschillen ontstaan tussen verwachting en resultaat moet worden nagegaan wat er mis is gegaan, waar en waardoor. Dat is bij uitstek een taak voor het management. Deze laatste deelfase van de interactieve planningscyclus betreft de vormgeving van die taak.

Het gaat bij een management-systeem om een geheel van regels, procedures, taakopdrachten, verantwoordelijkheden en dergelijke, waarmee de uitvoering van de activiteiten bijgestuurd kan worden. Het stelt de organisatie in staat te leren van de ondernomen activiteiten en zichzelf steeds beter aan veranderende omstandigheden aan te passen. Het hart van het managementsysteem is de diagnose van problemen die voortvloeien uit afwijkingen tussen activiteitenplanning en de realisering daarvan.

Wijken ze van elkaar af dan zijn slechts vier diagnoses mogelijk:

- a) de informatie die werd gebruikt om de middelen te selecteren was onjuist of onvolledig. men zal andere, meer of betere, informatie moeten verzamelen of alternatieve bronnen aanboren, zodat dit niet meer kan voorkomen;
- b) het besluitvormingsproces t.a.v. de middenkeuze functioneerde niet goed of was onjuist; dit vergt aanpassingen in het besluitvormingsproces en de -procedures;
- c) de implementatie is anders uitgevoerd dan was bedoeld. Consequentie is dat veranderingen moeten worden aangebracht in de communicatie tussen besluitvormers en uitvoerders en hun direct verantwoordelijken;
- d) de omgeving is onvoorzien veranderd of het zicht daarop is verloren gegaan. Wanneer dit de diagnose is zal men methoden en technieken moeten ontwikkelen waarmee wel op veranderingen in de omgeving kan worden geanticipeerd. De organisatie moet óf gevoeliger worden voor ontwikkelingen in die omgeving óf de organisatie moet activiteiten ondernemen waardoor onvoorziene veranderingen minder waarschijnlijk worden.

Voor de beheersing van activiteiten (het management-systeem) zijn geen algemene regels te geven. De vormgeving van de sturing is onder andere afhankelijk van het type activiteiten dat op stapel staat, van de beschikbare menskracht en van de complexiteit, de duur van en de samenhangen tussen de activiteiten.

Management & vernieuwingsbeleid.

De taken van besturen en directies vallen in een tweetal uiteen:

- 1) *planning*; de taak om te plannen welke activiteiten moeten worden ondernomen om de doelen te realiseren;
- 2) *control*: de taak om alle organisatorische zaken en processen die daarbij een rol kunnen spelen te beheersen.

Vernieuwingsbeleid vergt meer dan het eenmalig doorlopen van het model en de beheersing van de activiteiten die daaruit rollen. Het model als zodanig zal in het functioneren van de organisatie moeten worden ingebakken: het planningsproces moet dus worden gepland, opdat het beslissings Ondersteunende Systeem werkelijk tot een cyclus van interactieve planning wordt. Met het BO/s/S geeft men vorm aan de hoofdtak "planning" en -daarbinnen met het "managementsysteem"- aan "control". Een randvoorwaarde is het systematisch verzamelen en verwerken van informatie, zowel over de diverse aspecten van de interne gang van zaken (vooral ten behoeve van de beheersing), als over de verschillende kanten van de omgeving (met name ten behoeve van de planning).

Belangrijkste literatuur.

- * **Ackhoff,R.L;**
Creating the Corporate Future.
Wiley & Sons, New York, 1981.

(het BO/s/S model als zodanig)

- * Boer, Janny de;
Oog voor de Doelgroep.
van Loghum Slaterus, Deventer, 1987.
- * Bos, Ben;
Huisstijl: een Expressie van Kwaliteitszin.
van Loghum Slaterus, Deventer, 1986
- * Ganzevoort, Wessel;
Organisatieideologieën. De fictie van de rationaliteit van het organiseren.
in: Intermediair, 17e jaargang, nr.36, 4 september 1981.
- * Groot, drs.T.L.C; drs.J.H.R.van de Poel;
Financieel Management van Non-Profit Organisaties.
Wolters Noordhof, Groningen, 1985.