

Handleiding

8.1 Receptie: de opdracht

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze opdracht? Welke soort beleidsnota wordt het dus?

De directie heeft blijkbaar al besloten dat er een receptie moet worden gehouden. Deze opgave valt dus na de beslissing. Er zijn dan drie mogelijkheden: het is een uitwerking, een uitvoering of een evaluatie. Dit laatste, evaluatie, is echter beslist niet aan de orde. Het juiste antwoord is dus: uitwerking en uitvoering.

Opdracht

2 Waar moet u allemaal aan denken om deze receptie goed voor te bereiden?

De docent schrijft de antwoorden van de cursisten op en brengt direct de volgorde aan:

inleiding:	opdracht en overleg gepleegd met
doel van de receptie:	
markt:	gasten en contact met de gasten
productie:	soort receptie, draaiboek, zaal en alle voorzieningen in de zaal
organisatie / personeel:	organogram, directie heeft topleiding, 'ik' heeft de leiding, de ceremoniemeester heeft de uitvoerende leiding, dan een reeks van mensen bij gastenboek, ontvangstcommissie, mensen bij garderobe, kelners, sprekers, opruimploeg
budget:	beschikbaar geld
juridische zaken:	interne regels voor recepties; contracten met; catering, taxi etc.
diplomatie:	overleg met externen: beveiligingsinstituut en politie over belangrijke gasten

Aldus ontstaat het model van een plan, een uitwerkingsnota, een instrumentatienota. In dit geval: een plan voor de receptie, een draaiboek van de receptie.

Plan voor een receptie voor afdelingshoofd Y.

- Doel van de nota
Gevraagd: in te stemmen met beslisdocument.
Overleg met afd. Public Relations, de directie en de jubilaris.
- Doel van de receptie
Doel van de receptie is om dit jubileum van de heer Y te combineren met een bedrijfspresentatie voor externe relaties.
Daarvan is het doel weer om deze relaties te versterken, de banden aan te halen, elkaar te verkennen en na te gaan wat ons bedrijf en deze relaties voor elkaar kunnen betekenen.
Concreter:
 - **specifiek**: nieuwe contacten tussen gekomen zakenrelaties en nieuw hoofd en huidige medewerkers
 - **meetbaar**: aantal gasten uit gastenlijst en aantal gelegde contacten (adressen, afspraken, visitekaartjes)
 - **acceptabel**: nieuw hoofd en huidige medewerkers gaan akkoord met dit plan (commitment)
 - **realistisch**: aantal contacten bij receptie is tien per medewerker (account manager); de anderen (niet opgekomen) worden naderhand benaderd
 - **tijdgebonden**: de nieuwe contacten worden binnen een maand na receptie gelegd
- Interne huisregels en resultaat van overleg
- Gasten, communicatie en ontvangst
- Draaiboek; planning en timing
- Outillage, zaal uitrusting en parkeren
- Organisatorisch kader
- Financieel kader
- Af te sluiten overeenkomsten
- Uitvoeringsplanning

Beslisdocument
Van: N.O. T.A. Schrijver
Aan: directie
Datum: 25 februari Onderwerp: receptie hoofd Y

Te nemen besluit: receptie volgens nota Consequenties.

Personeel: afd. In- en Externe Betrekkingen heeft eindverantwoordelijkheid.
Informatie: via gastenlijst, uitnodigingen, artikel personeelsblad en huisorgaan, routekaart en antwoordkaart en persbericht lokale pers.
Zaal: zaal Vijf Eijken, 13 maart vanaf 16.00 u. Catering van Vijf Eijken.
Outillage en uitrusting afgesproken.
Budget: volgens nota budget: € 60.000,-.
Programma: zie nota.
Aldus besloten: D.I. Recteur, 26 februari

Opdracht

3 Zet alle bedachte acties in de handigste volgorde; zet erbij wanneer de deadline voor een actie valt. Zet bij elke actie: wie er verantwoordelijk voor is; hoeveel geld er beschikbaar is.

Vervolgens wordt dit plan vertaald in een uitvoeringsnota. De docent geeft aan welke activiteiten er nog moeten gebeuren door elke actie te nummeren. Aldus:

In kolommen:

Actie	Deadline (tijdpad)	Verantwoordelijk	Budget	Verwacht resultaat
overleg met directie	volgende dag	ik	-,,-	- doel van receptie - datum en tijd - budget - gasten - spreker
overleg met jubilaris	volgende dag	ik	-,,-	- wensen - gasten - spreker
overleg met afd. Public Relations	volgende dag	ik	-,,-	- regels - hulp en advies
overleg met collega's	volgende dag	ik	-,,-	- cadeau - lintje - gasten
benoeming ceremoniemeester	volgende dag	ik	-,,-	doener
etc.	etc.	etc.	etc.	etc.

8.2 Beursbezoek 'Stichting Reisconsument'

Opdracht

- 1 Ontwerp de nota van de organisatie van deze beurs.**
- 2 Ontwerp een stappenplan / tijdsplan.**

Zie boek, voorbeelden van nota's (blz. 181).

8.3 Public relations

Opdracht

1 **Bepaal in welke beleidsfase zich dit afspeelt. Welk soort beleidsnota wordt het dus?**

De beslissing om een stichting in het leven te roepen is al genomen; deze situatie valt dus na de beslissing. Het wordt dus een uitwerkingsnota, een uitvoeringsnota of een evaluatienota. Van een evaluatie kan echter nog geen sprake zijn. Het wordt dus een uitwerkings- en uitvoeringsnota.

De uitwerkingsnota's of plannen zijn in verschillende soorten te onderscheiden:

- op het strategische niveau ligt het bedrijfs- of ondernemingsplan
- op het tactische niveau ligt het managementjaarplan of het jaarplan
- op het operationele niveau ligt het budgetteringsplan

Opdracht

2 **Ontwerp een bedrijfsplan, voorzover er gegevens zijn. Beslis zelf over alle bedrijfsfuncties, waarbij het doel steeds zal zijn, dat de stichting over een jaar zelfstandig verder kan.**

Allereerst komt het strategische niveau van het bedrijfs- of ondernemingsplan van de Stichting. Deze nota volgt de gewone structuur van een plan of uitwerkingsnota. Let op: de directeur moet nu beslissen wat hij met het beschikbare budget en beschikbare personeel kan produceren. De directeur moet nu doelen vaststellen en keuzes maken. Hij ziet dat met een paar mensen het volstrekt onmogelijk is alle marktpartijen volledig te bedienen. Er moet een keuze worden gemaakt.

Hij ziet ook dat het volstrekt onmogelijk is om alle producten tot in hoge kwaliteit te produceren: er moet een keuze in de dienstverlening worden gemaakt. Verder ziet hij dat het budget verdeeld moet worden voor investeringen van de kantooruitrusting en in exploitatiekosten. Dan worden er inkomsten verwacht: hij moet de omzetdoelen en de winstdoelen van dit jaar vaststellen. Deze keuzen worden vastgelegd in het managementjaarplan.

1 *Inleiding*

Gevraagd: bestuur stemt in met dit bedrijfsplan voor Stichting PR voor de Grafische Industrie. Geschreven in opdracht van bestuur.

2 *Doel*

Stichting PR voor de Grafische Industrie, opgericht bij notariële akte.
Doel: conform Statuten, imago van de grafische industrie.

3 *Markt*

De vier doelgroepen van de Stichting zijn: opleidingsinstituten voor de grafische industrie; grafische bedrijven; opdrachtgevers van grafische bedrijven; het Nederlandse publiek.
Het budget voor de vele activiteiten en de kleine formatie van pr-deskundigen dwingen echter tot een keuze.
Uit het doel van de Stichting komt een duidelijke eis naar voren om de grafische bedrijven te ondersteunen in hun pr-activiteiten. Deze doelgroep krijgt daarom de hoofdaandacht van de Stichting. Uit deze keuze vloeit onmiddellijk de tweede doelgroep voort: de opdrachtgevers van deze grafische bedrijven. Een bedrijfstak is niet te promoten zonder aandacht voor zijn opdrachtgevers.
De derde groep die hiermee direct samenhangt, zijn de opleidingsinstituten voor de grafische industrie. De motivatie van toekomstige werknemers is essentieel voor de promotie van de bedrijfstak. Als laatste doelgroep blijft dan over het Nederlandse publiek, dat alleen via de massamedia bereikt zal worden.

Deze keuze en prioriteitenstelling monden uit in de volgende marketingdoelstellingen:

	bekendheid	orders
grafische bedrijven:	100%	70%
klanten	60%	25%
opleidingen	20%	5%

publiek – –

Deze keuze werkt door in de prioriteitenstelling bij het productassortiment en bij de winstdoelstelling.

4 *Product / dienst (= voorlichting)*

Deze keuze voor marktsegmenten werkt door in de keuze bij de inzet van de pr-producten.

	markt / productmatrix			
	scholen	bedrijven	klanten	publiek
persbericht	x	x	x	x
pr-advies		x		
lesmateriaal	x	x		
klachten		x	x	
beursbezoek		x	x	
folders	x	x	x	
nieuwsbrief	x	x	x	

Keuze van hoofdactiviteiten (speerpunten): pr-advies, klachten, beursbezoek, nieuwsbrief.

Verwachte productieaantallen:

pr-advies:	200
klachten:	100
lesmateriaal:	12 (eens per maand)
nieuwsbrief:	24 (twee per maand)

5 *Productieproces en uitrusting*

Procedures voor producten en taakverdeling: zie reeds goedgekeurde werkplan.

Aan te schaffen uitrustingsstukken: zie Hoofdstuk 7 Financiën.

6 *Organisatie / personeel*

Geen plannen voor wijziging van organisatie / personeel.

7 *Financiën*

budget		€ 1.500.000,-
investeringen: uitrusting (specificatie volgens offerte)	-/-	€ 300.000,-
exploitatie:		
opbrengsten (winstdoel)	+/+	€ 200.000,-
exploitatiekosten		
salarissen middelsom € 35.000,-	-/-	€ 171.500,-
reis + verblijf		
etc.		€
totaal		€

8 *Juridische zaken*

Geen plannen voor wijziging van de juridische structuur.

9 *Diplomatie*

Vakbonden, werkgeversbonden, redacties, journalisten, kranten.

Doel: goede relaties met alle landelijke media (krant, vakbladen, radio, tv, kabel).

Vervolgens moeten deze acties over het jaar worden verdeeld met de verdeling van arbeidskrachten en geld. Deze planning is het operationele niveau van het beleid, het budgetteringsplan of ook wel de uitvoeringsnota.

10 *Budgetteringsplan*

Actie	Periode	Personeel	Financiën	Resultaat
nieuwsbrief	2 jan.	red	-/- 2.000	300 abonn
pr-KISS	1 – 15 jan	pr	-/- 150.000	50% bekend
			+/+ 50.000	graf. bedrijf

nieuwsbrief pr-KISS klanten	15 jan 15 – 30 jan	red pr	-/- 2.000 -/- 150.000 +/- 50.000	25% orders 500 abonn 30% bekend prospects 5% orders
nieuwsbrief pr-KISS scholen	1 febr 1 – 15 feb	red pr	-/- 2.000 -/- 50.000 +/- 10.000	1.000 abonn 70% bekend scholen 1% orders
nieuwsbrief beurs informatica huishoud	15 febr 1 maart	red pr	-/- 2.000 -/- 200.000	1.200 abonn 70% graf. bedrijven 50% prospect
nieuwsbrief lessen	1 maart 1 – 30 maart	red pr + red	-/- 2.000 -/- 4.000 +/- 2.000	1.500 abonn 100% bekend scholen

8.4 Stage

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsonderzoek speelt deze zaak? Welk soort beleidsnota zal dus van u worden verwacht?

Deze opdracht ligt na de beslissing van de andere stage en valt daarmee in de fase van beleidsuitvoering. Te beginnen bij een plan.

1 Inleiding

Doel is om de nieuwe stageopzet te promoten.
Opdracht van directie, overleg gepleegd met ???
Beslissing gevraagd over de plannen.

2 Doel

Promotie en voorlichting over nieuwe stageopzet bij de verschillende doelgroepen.

3 Markt

Er zijn verschillende doelgroepen:

- huidige stagedocenten
- komende stagestudenten
- huidige stagebedrijven
- nieuw te werven stagebedrijven: risico dat huidige stagebedrijven afhaken
- decanen van toeleverende scholen, toekomstige studenten en hun ouders

4 Communicatieplan voor stagedocenten

communicatie: intern
imago: bedreiging: school zal slechter imago krijgen, want strenger
kans: school wordt betere opleiding, want betere allround stage
product: brief, bijeenkomst over nieuwe stageovereenkomst
procedure: eerste week: brief
tweede week: bijeenkomst o.l.v. directeur
organisatie: leiding en coördinatie bij adjunct-directeur
- directeur ondertekent brief
- directeur leidt vergadering van stagedocenten

5 Communicatieplan voor komende stagestudenten

communicatie: intern bekend
imago: kans: school zal beter imago krijgen, want betere allround stage
product: brief, bijeenkomst schoolraad, poster, stagehandleiding, artikel

procedure: eerste week: bijeenkomst schoolraad
 tweede week: brief directie
 derde week: plenaire bijeenkomst met toespraak directeur
 derde week: artikel schoolkrant
 begin stage: stagehandleiding

organisatie: leiding en coördinatie bij adjunct-directeur

- onderwerp voor schoolraad
- brief van directeur
- directeur leidt studentenvergadering over stage
- studievoorlichting maakt artikel schoolkrant en poster
- begin stage: stagedocenten schrijven stagehandleiding

6 *Communicatieplan voor huidige stagebedrijven*

communicatie: adressen

imago: bedreiging: school zal slechter imago krijgen, want strenger

product: brief, gesprek over nieuwe stageovereenkomst

procedure: eerste week: brief
 vanaf tweede week: telefonische afspraken en bezoeken

organisatie: leiding en coördinatie bij adjunct-directeur

- directeur ondertekent brief
- stagedocent maakt afspraak en bezoekt; hij kent bedrijf

kosten: brieven + reiskosten € 5.000,–

diplomatie: bedrijfstak Horeca

7 *Communicatieplan voor nieuw te werven stagebedrijven*

communicatie: adressen via KvK en bedrijfstak Horeca

imago: kans: betere werknemers aan te bieden wegens betere opleiding met aandeel bedrijf

product: brief, gesprek over stage en stageovereenkomst

procedure: eerste week: brief
 vanaf tweede week: telefonische afspraken en bezoeken

organisatie: leiding en coördinatie bij adjunct-directeur

- directeur ondertekent brief
- stagedocent maakt afspraak en bezoekt

kosten: brieven + reiskosten € 5.000,–

diplomatie: bedrijfstak Horeca

8 *Communicatieplan voor decanen van toeleverende scholen, toekomstige studenten en hun ouders*

communicatie: adressen

imago: kans: school zal beter imago krijgen, want betere allround opleiding

product: brief, folder, poster, presentatie, open dag

procedure: eerste week: brief met folder en poster over totaalpakket (kamerbemiddeling, leuke stad, levendige studentenverenigingen en boeiend studentenleven, goede toekomst)
 daarna: aanbod van presentatie op scholen
 in oktober ieder jaar: open dag, schoolmarkt, bezoek horecabedrijven

organisatie: leiding en coördinatie bij adjunct-directeur

- directeur ondertekent brief
- studievoorlichting maakt afspraken voor bezoek
- bezoek samen met huidige studenten
- open dag, schoolmarkt: studievoorlichting, docenten en huidige studenten, studentenverenigingen
- bezoek horecabedrijven: stagebedrijven, stagedocenten, studievoorlichting, afgestudeerden

kosten: brieven + reiskosten € 50.000,–

8.5 Bevolkingsonderzoek naar borstkanker

Opdracht

1 In welke fase van het beleid speelt deze nota? Welk type beleidsnota is het daarmee?

De beslissing om een bevolkingsonderzoek naar borstkanker te organiseren is al genomen. De staatssecretaris heeft hiervoor de raden van allerlei soorten gezondheid geraadpleegd. Deze nota valt dus na de grote beleidsbeslissing. Het wordt dus een uitwerkingsnota, een uitvoeringsnota of een evaluatienota. Van evaluatie kan echter nog geen sprake zijn. Er blijft dus over: een uitwerkings- en uitvoeringsnota.

Opdracht

2 Analyseer deze nota als een projectplan van het IKC.

Borstkanker - voor de gemeente B en W

1 Inleiding (doel van de nota)

Nota over de voortgang van de organisatie van bevolkingsonderzoek naar borstkanker.
Opdracht van ??? (hoofd GG en GD; wethouder), overleg met ???
Verzoekt te beslissen op grond van deze nota.

2 Doel van het project

Beslissing van de staatssecretaris van Volksgezondheid, na de verschillende Raden gehoord te hebben.
Doel: vroeg opsporen van borstkanker.

3 Markt

Vrouwen 50 – 70 jaar in genoemde gemeenten.
Communicatie: adressen van gemeentelijke basisadministratie (bevolkingsregister).
Voorlichting.

4 Productie

dienst:	borstkankeronderzoek; röntgen
planning, timing, capaciteit:	planning van standplaatsen in de diverse plaatsen met data en tijden: niet klaar
procedure:	foto; oordeel van radiodiagnost; huisarts bij afwijking: chirurg voor nader onderzoek bij afwijking: behandelplan
uitrusting:	twee diagnostische centra twee vaste screeningseenheden twee semi-mobiele screeningseenheden (nog geen toestemming van Raad) gebruik van gebouw GG en GD niet klaar

5 Organisatie / personeel

IKC + basisgezondheidsdienst (administratie, leiding) + ziekenhuizen + chirurgen + huisartsen + stuurgroep + implementatieteam + benodigd personeel (formatie).
Nog niet klaar.

6 Financiën

AWBZ: voor vrouwen en gemeente geen kosten.
Kosten te declareren bij AWBZ via IKC.
Begroting maken.

7 Juridische zaken

Samenwerkingsovereenkomst van IKC en basisgezondheidsdiensten nog niet klaar.

8 Diplomatie

Overleg met betrokken instantie nog niet afgerond.

Activiteiten nog te doen:

- communicatie met vrouwen: adressen via gemeentelijke basisadministratie (bevolkingsregister), publiciteit
- planning van standplaatsen in de diverse plaatsen, data en tijden
- oproepingskaart met antwoordkaart
- semi-mobiele eenheden
- organisatie van IKC, GGD's, eerstelijns en specialisten / ziekenhuizen opzetten
- nodige formatie (diagnosten, huisartsen, chirurgen) bepalen
- deze mensen van informatie voorzien; coördinatie
- kostenbegroting maken voor AWBZ
- onderhandelen over overeenkomst van samenwerking

B & W moeten volgens deze lijst de volgende maatregelen nemen die tot hun competentie behoren:

- adressen via gemeentelijke basisadministratie (bevolkingsregister)
- organisatie van IKC, GGD's, eerstelijns en specialisten / ziekenhuizen opzetten
- kostenbegroting maken voor AWBZ
- onderhandelen over overeenkomst van samenwerking (zwaan-kleef-aan), tevens over opzet van de projectorganisatie

Voor het beslisdocument, zie boek blz. 126.

8.6 Cateringbedrijf

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze opdracht? Welk soort nota wordt het dus?

De situatie is een duidelijk probleem dat opgelost moet worden. Daarmee valt het probleem in de fase van de beleidsvoorbereiding. De nota wordt echter pas achteraf geschreven als verantwoording van de al genomen beslissingen. De vorm van de nota blijft toch die van een voorstel. Het is dus een voorstelnota.

Opdracht

2 Welke problemen hebt u op te lossen? Analyseer deze situatie.

Receptie: hoe het afliep.

markt:	doelgroep onverzorgd
	communicatie – inlichten
	imago – catering
	– eigen bedrijf (negatieve publiciteit)

product:	feest minder van kwaliteit
proces:	planning receptie, logistiek
organisatie / personeel:	1½ uur zonder bedienend personeel
financiën:	claim
juridisch:	claim, contract niet nagekomen
diplomatie / overleg:	intern met andere afdelingen

Conclusie: beleidsdefinities

- gasten onverzorgd
- gasten inlichten
- imago eigen bedrijf
- imago catering
- feest minder van kwaliteit
- planning receptie
- logistiek
- personeel
- financieel / juridische claim
- overleg met kantine, hotel etc.

Randvoorwaarden:

- gasten mogen niets merken (1, 2, 7 en 8 ontkend)
- imago bedrijf onaangetast (3 ontkend)
- feest behoudt kwaliteit (5, 7 en 8 ontkend)

Maatregelen

Op korte termijn:

- 6 Planning herzien.
- 10 Overleg over logistiek en personeel (kantine, hotel, restaurant, café).

Op lange termijn:

- 9 Claim bij catering wegens contractbreuk.
- 4 Catering niet meer inschakelen.

1 *Inleiding*

Deze nota verantwoordt de maatregelen die genomen zijn wegens de moeilijkheden bij de receptie van het 40-jarig jubileum van afdelingshoofd A.

Over de maatregelen en over deze nota is intern overleg gepleegd met de afd. Public Relations.

Gevraagd: instemming met de genomen maatregelen.

Gevraagd: instemming met de nog te nemen maatregelen.

2 *Situatiebeschrijving*

Het cateringbedrijf kwam op de afgesproken receptie 1½ uur te laat. Deze melding kwam binnen 60 minuten vóór het begin van de receptie.

3 *Beleidsanalyse*

De gasten kwamen op de receptie aan, zonder dat de gebruikelijke ontvangst met koffie / thee klaarstond. Een punt van overweging was, of de gasten over de gerezen problemen ingelicht mochten worden. De nalatigheid van het cateringbedrijf doet het imago van dit bedrijf geen goed, maar ook ons imago dreigde eronder te lijden. De receptie heeft zeker in het begin aan kwaliteit ingeboet. De planning van het begin kon onmogelijk gehaald worden; de logistiek van koffie / thee, andere drankjes, hapjes, en het servies met het bestek dreigden geheel te ontbreken gedurende 1½ uur. Bovendien zou er ook geen bedienend personeel zijn.

Het cateringbedrijf is in ieder geval zijn contract niet nagekomen. Overleg met de bedrijfskantine was nodig om de receptie te redden.

De volgende problemen moesten opgelost worden:

- 1 De gasten zouden 1½ uur onverzorgd zijn.
- 2 De vraag of de gasten 'voorzichtig' moesten worden ingelicht.
- 3 Het imago van het bedrijf dreigde beschadigd te worden.
- 4 Het imago van het cateringbedrijf werd beschadigd.
- 5 De receptie dreigde van mindere kwaliteit te worden.
- 6 De planning van de receptie kon niet gehaald worden.
- 7 De logistiek (drankjes, hapjes, servies, bestek) dreigde geheel te ontbreken.
- 8 Het bedienend personeel van het cateringbedrijf dreigde geheel te ontbreken.
- 9 Claims tegen het cateringbedrijf moeten voorbereid worden.
- 10 Overleg met de bedrijfskantine was nodig voor bedienend personeel en de logistiek.

4 *Genomen maatregelen*

4.1 Randvoorwaarden

Er waren drie duidelijke randvoorwaarden:

- de gasten mochten niets merken van de problemen vanwege het cateringbedrijf (knelpunten 1, 2, 7 en 8 verdwenen)
- het imago van het bedrijf mocht niet aangetast worden (knelpunten 1 en 3 verdwenen)
- de receptie moest kwalitatief goed blijven (knelpunten 5, 7 en 8 verdwenen)

4.2 Maatregelen

De volgende maatregelen werden genomen in tactische volgorde naar urgentie:

- 1 De planning van de receptie werd herzien.

- 2 Door overleg met de bedrijfskantine werd er bedienend personeel gevonden en in de logistiek voorzien.

Op langere termijn volgen de maatregelen:

- 3 Het cateringbedrijf krijgt een claim voor de geleden schade en voor de extra gemaakte kosten, omdat het zijn overeenkomst niet is nagekomen.
- 4 Het cateringbedrijf zal niet meer verzocht worden een party te verzorgen.

8.7 Postzaken

Opdracht

1 Voer het werk van groep 2 uit.

Groep 2 probeert het probleem als non-profit op te lossen

Analyse volgens non-profit-management

markt:	zakelijk gebruik (verboden: privé-gebruik) bereikbaar: totale personeel bekend; informatie aan personeel imago: goed
product:	postservice
procedure:	vrije inlevering van post
personeel:	geen controletaken; extra werk door privé-gebruik
financiën:	hoge kosten; 5% bezuinigen
juridisch:	regels voor post maken / handhaven
overleg:	directie, werkoverleg, OR

Conclusie / knelpunten

Informatie en overleg:

- 1 Overleg: directie, werkoverleg, OR.
- 2 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief is kans.

Repressie:

- 3 Procedure: drempel ontbreekt.
- 4 Personeel: bevoegdheid controle Postzaken ontbreekt.
- 5 Juridisch: regels maken / handhaven.

Non-profit

Nota

1 Inleiding

- nota handelt over mogelijkheden 5% bezuiniging te halen
- opdracht van hoofd Postzaken
- intern overleg Postzaken
- aan directie om besluit over wijze van 5% bezuinigen

2 Situatiebeschrijving

Steekproefonderzoek gedaan: 10% van post is privé.

3 Beleidsbepaling

markt:	zakelijk gebruik (verboden: privé-gebruik) bereikbaar: totale personeel bekend imago: goed
product:	postservice
procedure:	vrije inlevering van post
personeel:	geen controletaken

financiën: hoge kosten; 5% bezuinigen
juridisch: regels voor post maken / handhaven
overleg: directie, werkoverleg, OR

Conclusie / knelpunten

Informatie en overleg:

- 1 Overleg: directie, werkoverleg, OR.
- 2 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief.

Repressie:

- 3 Procedure: drempel ontbreekt.
- 4 Personeel: bevoegdheid Postzaken post steekproefsgewijs controleren ontbreekt.
- 5 Juridisch: regels maken / handhaven. Voorstel.

4.1 Randvoorwaarden

- 5% bezuinigen
- volledige service blijft
- géén extra taken personeel

4.2 Voorstel

Informatie en overleg:

- 1 Directie, werkoverleg, OR over:
 - voorstel van drempel (naam op envelop)
 - bevoegdheid Postzaken voor steekproefsgewijze controle
 - juridische regels van sancties
- 2 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief over steekproef met komende maatregelen.

Repressie:

- 3 Procedure: drempel inbouwen (naam op envelop).
- 4 Personeel: bevoegdheid Postzaken post steekproefsgewijs te controleren.
- 5 Juridisch: regels maken / handhaven met sancties.

5 *Uitvoering / Stappenplan*

Actie	Deadline	Verantwoordelijk
beslissing directie	15 – 5	hoofd Postzaken
OR	20 – 5	directie
brief werkoverleg		
alle afdelingen	21 – 5	hoofd Post en secr. OR
pr en voorlichting	27 – 5	hoofd Post en pr / voorl

Bijlage A: kosten / batenanalyse

Bijlage B: postprocedureregels, incl. sancties

Bijlage C: taakomschrijving afd. Postzaken

Opdracht

2 Voer het werk van groep 3 uit.

Groep 3 probeert het probleem als profit op te lossen

Analyse volgens profit-management

markt: zakelijk gebruik en behoefte aan privé-gebruik (10%)
bereikbaar: totale personeel bekend; informatie aan personeel
imago: erg goed

product: kwaliteit postservice is goed

procedure: vrije inlevering van post

personeel: geen controletaken; extra werk door privé-gebruik

financiën: hoge kosten; 5% bezuinigen (of: extra verdienen)
juridisch: regels voor post maken / handhaven voor mogelijkheid privé-gebruik
overleg: directie, werkoverleg, OR

Conclusie / knelpunten

Informatie en overleg:

- 1 Overleg met directie, werkoverleg, OR over de geconstateerde behoefte om privé-post via Postzaken te versturen.
- 2 Huidig gebruik privé-post is extra last voor personeel zonder vergoeding.
- 3 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief is kans voor verdiensten via privé-post. Info over onderzoek van misbruik; overwogen maatregelen en mogelijkheden.

Productontwikkeling:

- 4 Nieuw postproduct: privé-post versturen via Postkamer.
- 5 Procedure: Postzaken int frankering (als privé-post) en verstuurt via bedrijf (korting wegens hoeveelheid).
- 6 Juridisch: regels maken / handhaven.
- 3 Ontwerp het beleid met een uitvoeringsplanning.

Profit

Nota

1 *Inleiding*

- nota handelt over mogelijkheden 5% bezuiniging te halen
- opdracht van hoofd Postzaken
- intern overleg Postzaken
- aan directie om besluit over wijze van 5% bezuinigen

2 *Situatiebeschrijving*

Steekproefonderzoek gedaan: 10% van post is privé.

3 *Beleidsbepaling*

markt: zakelijk gebruik en behoefte aan privé-gebruik (10%)
bereikbaar: totale personeel bekend; informatie aan personeel
imago: erg goed

product: kwaliteit postservice goed

procedure: vrije inlevering van post

personeel: geen controletaken; extra werk door privé-gebruik

financiën: hoge kosten; 5% bezuinigen (of: extra verdienen)

juridisch: regels voor post maken / handhaven voor mogelijkheid privé-gebruik

overleg: directie, werkoverleg, OR

Conclusie / knelpunten

Informatie en overleg:

- 1 Overleg met directie, werkoverleg, OR over de geconstateerde behoefte om privé-post via Postzaken te versturen.
- 2 Huidig gebruik privé-post is extra last voor personeel en er staat geen vergoeding tegenover.
- 3 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief is kans voor verdiensten via privé-post. Info over onderzoek van misbruik; overwogen maatregelen en mogelijkheden.

Productontwikkeling:

- 4 Nieuw postproduct: privé-post versturen via Postkamer.
- 5 Procedure: Postzaken int frankering (als privé-post) en verstuurt via bedrijf (korting wegens hoeveelheid).
- 6 Juridisch: regels maken / handhaven.

4 Voorstel

4.1 Randvoorwaarden

- 5% bezuinigen door extra te verdienen
- volledige service blijft, zelfs uitgebreid met privé-post
- extra taken personeel nu vergoed

4.2 Voorstel

Informatie en overleg:

1 Directie, werkoverleg, OR over:

- voorstel van mogelijkheid privé-post
- bevoegdheid Postzaken voor steekproefsgewijze controle
- juridische regels van verrekening via salaris

2 Voorlichting via personeelskrant, directiebrief over steekproef met komende nieuwe service van Postzaken.

Productontwikkeling:

- nieuw postproduct: privé-post versturen via Postkamer
- procedure: Postzaken int frankering (als privé-post) en verstuurt via bedrijf (met kwantumkorting)
- Postzaken krijgt bevoegdheid van steekproefsgewijze controle
- juridisch: regels maken / handhaven

5 Uitvoering / Stappenplan

Actie	Deadline	Verantwoordelijk
beslissing directie	15 – 5	hoofd Postzaken
OR	20 – 5	directie
brief werkoverleg		
alle afdelingen	21 – 5	hoofd Post en secr. OR
pr en voorlichting	27 – 5	hoofd Post en pr / voorl.

Bijlage A: kosten / batenanalyse

totaalbedrag post		€ 200.000,-
totaal aantal poststukken		1.000.000
10% misbruik poststukken		100.000
misbruik in geld op jaarbasis		€ 20.000,-
5% bezuinigen		€ 10.000,-
opbrengst privé-post 100.000 à 80 ct		€ 80.000,-
af: kosten Postzaken 20 ct per poststuk	-/-	€ 20.000,-
bruto-opbrengst		€ 60.000,-
af: bezuiniging 5%	-/-	€ 10.000,-
netto / netto	+/+	€ 50.000,-

Bijlage B: postprocedureregels, incl. verrekening en sancties

Bijlage C: taakomschrijving afd. Postzaken wegens nieuw product

Opdracht

3 Vergelijk beide uitkomsten en maak een keuze als voorstel aan de directie via de ondernemingsraad. OR heeft namelijk bij postzaken het instemmingsrecht

Vergelijking van twee alternatieven geeft een haalbaarheidsstudie. Bij een bedrijf worden hierbij doorgaans 'kengetallen' en 'succesfactoren' gebruikt. In het algemeen zijn dat criteria van een beslisdocument. Het gaat hier om een zaak met politiek-gevoelige implicaties, vandaar dat een keuze voor PIJFO op zijn plaats is. P = politieke implicaties; I = informatie/communicatie; J = juridische consequenties; F = financiële consequenties; O = organisatorische consequenties.

Factor	Non-profit alternatief	Profit alternatief
Politieke implicaties	Streng controlesysteem roept verzet op na een gedoogbeleid; daarmee kans op fraude en corruptie.	Streng controlesysteem met 'douceurtje' aan het personeel door korting op porto lijkt een elegante manier om de dreiging van fraude en corruptie te ondervangen.
Informatie/communicatie	Deze non-profit opzet moet goed worden gecommuniceerd aan alle betrokkenen voor acceptatie van het beleid.	Deze opzet van profit beleid moet goed worden gecommuniceerd aan alle betrokkenen; kansen op acceptatie en instemming lijken hier groter.
Juridische consequenties	De sanctie op verduistering is nogal zwaar (zoals ontslag op staande voet), wat gezien het voorafgaande gedoogbeleid tot rechtszaken kan voeren. Verder is fraude, verduistering in de CAO geregeld.	Het 'douceurtje' van goedkope porto kan fraude en verduistering doen vermijden en daarmee de nasleep van rechtszaken.
Financiële consequenties	Geen, te vergelijken met de huidige situatie. De extra kosten vanwege verduistering komen te vervallen.	Prognose is een opbrengst van €50.000,--
Organisatorische consequenties	Controletakken voor Postzaken houdt een taalverzwaring in zonder extra personeel.	Extra taken van verkoop en extra postverwerking, maar wel met eigen inkomsten.

Advies: het profit alternatief ziet er heel aantrekkelijk uit, aantrekkelijker dan het non-profit alternatief. Het advies aan de OR is dan ook met het profit alternatief in te stemmen en dit voor beslissing aan de directie voor te leggen.

8.8 Gereedschap

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt dit probleem? Welk soort beleidsnota zal dus van u worden verwacht?

Evenals de vorige nota's wordt hier een problematische situatie geschetst die opgelost moet worden door beleid. Vandaar dat deze situatie valt in de fase vóór de beslissing. De nota wordt dus een voorstelnota.

Opdracht

2 Analyseer het probleem in opdracht van de productmanager, te richten aan de directie.

markt: kantoorpersoneel; betrapte personeelsleden
 communicatie: aan het gehele personeel over controle en diefstal; komende maatregelen
 imago: wantrouwen tussen kantoorpersoneel en technisch personeel
 productie: productiestoring (gebrek aan apparatuur en materiaal)
 uitrusting: beveiliging van uitrusting
 organisatie / personeel: bevoegdheid controle portier
 financiën: kosten aanschaf nieuwe uitrusting
 juridisch: diefstal
 diplomatie: overleg met directie en OR

Knelpunten:

- verduistering door kantoorpersoneel
- communicatie is een kans
- imago kantoorpersoneel

- storing in productie
- beveiliging van technische uitrusting
- toegangsbevoegdheid van kantoorpersoneel tot technische afdeling
- kosten aanschaf van beveiligingsapparatuur
- controlebevoegdheid portier
- overtreding van regels: sancties
- overleg directie en OR

Randvoorwaarden:

- geen hetze tegen kantoorpersoneel (informatie algemeen aan personeel)
- geen politie

Maatregelen in tactische volgorde

Informatie en overleg:

- 1 (Moeilijk) gesprek van manager met betrapte personeelsleden + aanzegging repressie.
- 2 Overleg directie en OR:
 - controlebevoegdheid portier
 - beveiliging (markeren) van gereedschap en apparatuur
 - sancties op diefstal volgens CAO
- 3 Informatie over vermissingen, steekproef, diefstal, voorgenomen maatregelen en sancties (geen kantoorpersoneel vermelden).

Repressie:

- 4 Sancties volgens CAO.
- 5 Controlebevoegdheid aan portier.
- 6 Markeren en beveiligen van uitrusting.

Uitvoeringsplanning:

Actie	Tijdpad	Verantwoordelijk
gesprek met betrapten	nu (volgende dag)	productmanager + P&O
overleg directie	14 – 9	productmanager
overleg OR	21 – 9	directie
bedrijfskrant	28 – 9	secr. OR en redactie
functieomschrijving portier	28 – 9	directie
markeren uitrusting	6 – 10	productmanager

Opdracht

3 Ontwerp een beleid tegen dit soort diefstal met een uitvoeringsplanning.

Nota

1 *Inleiding*

Nota over vermissing van uitrustingsstukken met voorstellen diefstal door personeel te voorkomen.
Opdracht van productmanager.
Overleg gepleegd met productmanager.
Procedure: via productmanager naar directie voor verdere besluitvorming.

2 *Situatiebeschrijving*

Technische uitrusting verdween; technische staf heeft voor eigen uitrusting getekend, de hoofden van de technische afdelingen voor de grote uitrustingsstukken. Toch verdween er uitrusting. Plotselinge controle aan de poort: kantoorpersoneel bleek in hun tassen materiaal en gereedschap, apparatuur e.d. mee te nemen.

3 *Beleidsbepaling*

Knelpunten:

- verduistering door kantoorpersoneel

- communicatie is een kans
- imago kantoorpersoneel
- storing in productie
- beveiliging van technische uitrusting
- toegangsbevoegdheid van kantoorpersoneel tot technische afdeling
- kosten aanschaf van beveiligingsapparatuur
- controlebevoegdheid portier
- overtreding van regels: sancties
- overleg directie en OR

4 *Randvoorwaarden*

- geen hetze tegen het kantoorpersoneel
- geen politie

5 *Voorstellen*

Maatregelen in tactische volgorde:

Informatie en overleg:

- 1 (Moeilijk) gesprek van manager met betrapte personeelsleden + aanzegging repressie.
- 2 Overleg directie en OR:
 - controlebevoegdheid portier
 - beveiliging (markeren) van gereedschap en apparatuur; toegangschip voor kantoorpersoneel
 - sancties op diefstal volgens CAO
- 3 Informatie over vermissingen, steekproef, diefstal, voorgenomen maatregelen en sancties (geen kantoorpersoneel vermelden).

Repressie:

- 4 Sancties volgens CAO.
- 5 Controlebevoegdheid aan portier.
- 6 Markeren en beveiligen van uitrusting.

6 *Uitvoeringsplanning*

Actie	Tijdpad	Verantwoordelijk
gesprek met betrapten	nu (volgende dag)	productmanager + P&O
overleg directie	14 – 9	productmanager
overleg OR	21 – 9	directie
bedrijfskrant	28 – 9	secr. OR en redactie
functieomschrijving portier	28 – 9	directie
markeren uitrusting	6 – 10	productmanager

NB.

Deze case is ook op te lossen op de profit-manier: maak een winkeltje waar personeel tegen gunstige prijzen materiaal etc. kan kopen.

8.9 Poetskatoen

Opdracht

- 1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welke type nota zal dus van u worden verwacht?**

Het probleem is een urgent probleem dat opgelost moet worden. Het valt daarmee in de fase van de beleidsvoorbereiding. Het wordt dus een voorstel.

Opdracht

- 2 Analyseer de situatie.**

markt:	klant is boos, wil weglopen
communicatie:	het telefoontje van de verkoopleider heeft geen resultaat gehad: een hogere baas inschakelen
imago:	imago van Inko heeft geleden: slecht voorraadbeheer, slecht ingewerkt personeel, interne communicatiestoringen
productie:	kwaliteit van procedures slecht; order niet doorgegeven
logistiek (voorraadbeheer):	niet best
personeel:	slecht geïnstrueerd personeel; slechte inwerkperiode; delegatie bij afwezigheid chef
financiën:	strop door missen van order en strop door verlies van klant
juridisch:	niet van toepassing
diplomatie:	niet van toepassing

Knelpunten:

- klant verloren
- slecht imago
- voorraadbeheer (logistiek)
- instructie personeel; inwerkperiode; delegatie bij afwezigheid chef
- interne orderprocedures

Opdracht

3 Ontwerp beleid om de gesignaleerde problemen te voorkomen met een uitvoeringsplanning.

Adviesnota (in trefwoorden)

1 *Situatiebeschrijving*

Bestelling kwam binnen; wel genoteerd maar niet op spoed aangedrongen; verkoopchef in bespreking en mocht niet gestoord worden. Voorraad poetskatoen op. Order laten liggen.

2 *Analyse*

Leverantie niet uitgevoerd; klant boos en wil weg.
 Imago en concurrentiepositie aangetast.
 Telefoniste pas in dienst; instructies niet goed gegeven.
 Slechte inwerkperiode; delegatie bij afwezigheid van chef
 Interne communicatie met verkoopleider slecht.
 Voorraad op; voorraadbeheer gefaald.

3 *Randvoorwaarde*

Klant behouden; imago en concurrentiepositie behouden.

4 *Advies*

Korte termijn:

- excuusbrief van de directie aan klant met monster PK 109; snelle leverantie

Lange termijn:

- instructie nieuw personeel; betere inwerkperiode
- voorraadbeheer
- interne communicatie / bereikbaarheid van of delegatie van bevoegdheden van verkoopleider en / of verkoopafdeling

Opdracht

4 Schrijf een brief (fax) aan de zakelijke relatie waarin u uw aanbod herhaalt (wie moet deze brief ondertekenen?).

Brieven (let op: namens de directie)

Poetskatoen (verkoopleider)

Geachte mevrouw, mijnheer,

(excuus) Wij bieden u onze welgemeende excuses aan voor een misverstand over uw order voor 200 kg bont poetskatoen PK 103.

(Feit) Op 19 januari kwam bij ons uw bestelling binnen om dit poetskatoen direct te leveren.

(achtergrond) Wegens een intern misverstand werd uw order doorgegeven zonder op spoed aan te dringen. Bovendien was onze voorraad PK 103 uitgeput. Daardoor had u uw bestelling op 21 januari nog niet binnen.

(excuus) Nogmaals onze excuses voor deze vervelende gang van zaken, waar u geheel buiten staat.

(voorstel) Daarom doen wij u een bijzonder voordelig voorstel om 200 kg bont poetskatoen PK 109 direct te leveren. Dit poetskatoen is van een aanzienlijk betere kwaliteit dan de PK 103. Toch bieden wij u dit betere poetskatoen aan voor dezelfde prijs als die van de PK 103.

(verder contact) Mogen we van u vernemen of u met dit voorstel akkoord gaat?

Hoogachtend,

N.V. Schoma

V.E.R. Koopleider

Poetskatoen (directeur)

Geachte mevrouw Naam,

(excuus) Wij bieden u onze welgemeende excuses aan voor een misverstand over uw order voor 200 kg bont poetskatoen PK 103.

(feit) Onze verkoopleider heeft u inmiddels al het betere 200 PK 109 aangeboden tegen de lage prijs van PK 103. U hebt dit aanbod echter afgeslagen.

(toelichting) Wij hebben u steeds als een gewaardeerde relatie gezien met wie het prettig was om zaken te doen. Helaas bedreigt nu een vervelend voorval onze goede verstandhouding. Waar mensen werken worden er fouten gemaakt. Deze keer bij ons.

(excuus) Waarvoor nogmaals onze excuses.

(voorstel) Ik doe daarom een beroep op uw begrip. Bovendien herhaal ik het aanbod van onze verkoopleider en bied ik u bovendien een korting aan van 10%. Hieruit moge blijken hoezeer wij u als zakenrelatie waarderen.

(verder contact) Mogen we van u vernemen of u met dit voorstel akkoord gaat?

Hoogachtend,

N.V. Schoma

D.I. Recteur

8.10 Sabbatical

Opdracht

1 Ontwerp een voorstel.

Analyse volgens SWOT

markt:	klanten worden niet goed bediend, zelfs afgewezen; zie gemiste order
communicatie:	nieuwe marktcommunicatie kan markt redden c.q. terugwinnen
imago:	wordt slechter vanwege gemiste order door sabbatical R&D
productie:	advieswerk wordt minder
proces:	klant moet langer wachten, of wordt niet bediend
organisatie:	formatie: bij adviseurs onder druk wegens interne regeling sabbatical R&D overleg: intern met alle hoofden en directie
juridisch:	contract niet goed geregeld, andere CAO
diplomatie:	deze zaak intern houden

Maatregelen:

Informatie en overleg:

- 1 Overleg met alle hoofden en directie:
 - advieswerk gaat boven sabbatical R&D
 - sabbatical R&D wordt vervangen door 'learning organization' en scholingsprojecten (nieuwe taken Human Resources)
 - taken R&D vervallen
 - ander contract met adviseurs en CAO
- 2 Informatie over dit overleg per directiebrief aan alle betrokkenen.

Repressie:

- 1 Taakwijziging van afd. Human Resources met 'learning organization' en scholingsprojecten.
- 2 Opheffing R&D: geen automatisme in sabbatical; andere regeling.
- 3 Hoofd R&D wordt overgeplaatst naar Human Resources om 'learning organization' en scholingsprojecten op te zetten.
- 4 Contracten / CAO: sabbatical R&D wordt vervangen door scholingsprojecten en 'learning organization'.
- 5 Extra inspanning voor marketing om verloren klanten terug te winnen, imago op te vijzelen, nieuwe klanten te winnen.

Nota

- 1 *Doel*
Gevraagd: beslissing over voorgestelde maatregelen om sabbatical te vervangen.
Overlegd met adviseurs R&D, hoofd R&D en directie.
- 2 *Doel project*
Beter bedienen van klanten.
- 3 *Knelpunten*
Zie boven.
- 4 *Randvoorwaarden*
 - behoud markt en winnen nieuwe markt
 - behoud kennisinnovatie, concurrentiekracht en kennisniveau
 - behoud motivatie en inzet van personeel, vooral van adviseurs
- 5 *Maatregelen*
Zie boven.

8.11 Thuiswerken en telewerken

Opdracht

- 1 **In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welke soort nota zal het dus worden?**

Er is nog geen beslissing gevallen, wat inhoudt dat deze zaak speelt in de beleidsvoorbereiding. Wel zijn er inmiddels twee alternatieven ontwikkeld, waaruit een keuze gemaakt moet worden. Daarmee wordt de nota een haalbaarheidsstudie.

Opdracht

- 2 **Analyseer de beide soorten: thuiswerken en telewerken; zet deze analyse helder en overzichtelijk naast elkaar. Geef uw voorkeur in een advies aan de ondernemingsraad.**

Beleidsfunctie
markt
doelgroep

Telewerken
medewerkers die structureel
zelfstandig en solitair werken

Thuiswerken
medewerkers die zelfstandig
werken aan afgeronde opdrachten
en in tijdelijke situaties

imago	positief voor bedrijf en medewerker	positief voor bedrijf en medewerker
product assortiment		bepaalde producten (notulen, rapporten)
kwaliteit		
proces		
planning	planning volgens overeenkomst	
timing		
capaciteit		
risico / fouten		
logistiek	vanuit bedrijf	volgens afspraak
uitrusting	vanuit bedrijf: werkplek thuis met alle gebruikelijke faciliteiten (Arbo-wet); geen werkplek bij bedrijf	
delen		
functie		
bediening		
organisatie	zelfstandig werken buiten bedrijf	eigen uitrusting (met vergoeding) of vanuit bedrijf (bruikleen pc, laptop)
bevoegdheid	betrouwbaar met controle op planning	
communicatie	zelfstandige taak weinig interne communicatie; wel alle informatie	locatie thuis beperkt; ISDN-internet en e-mail
verantwoording / controle		ad hoc; algemeen geaccepteerd
personeel	grote motivatie nodig	minder collegiale contacten
functiebeschrijving	grote flexibiliteit	minder binding met bedrijf
functionering	minder groot verlof	minder leiding en aansturing
beoordeling	minder ziekteverzuim minder carrièrekansen andere vorm van kinderopvang	beoordeling op prestatie
financiën		
investering	€ 15.500,-	,-
exploitatie	€ 4.500	€ 500,- (jaar)
juridisch / regels	vaste regeling	afspraken ad hoc
contract	overeenkomst	
diplomatie / overleg	OR + CAO	OR (geen CAO)

Advies:

Thuiswerk is op korte termijn te regelen en vergt minder voorbereiding, juridische regels en minder investeringen. Met thuiswerken is al goede ervaring opgedaan.

Telewerken verdient in uitzonderingsgevallen te worden overwogen om organisatorische, financiële en juridische redenen.

Ontwerp van de nota

- 1 *Inleiding*

Onderwerp: telewerken of thuiswerken.
Opdracht: nagaan welke van beide vormen voor bedrijf van belang kunnen zijn.
Overleg: ???
Beslissing: management beslist op grond van deze nota over telewerken / thuiswerken.
- 2 *Huidige situatie*

Ervaring met thuiswerken bij bepaalde gelegenheden, zoals bij uitwerken notulen en spoedvragend werk (rapportage, projectslot).
Daarbij is het overigens de regel: werken op een werkplek op bedrijf.
Telewerken wordt een nieuwe mogelijkheid door nieuwe technologische communicatieontwikkelingen, bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen (file, zorg voor gezin).
- 3 *Knelpunten*

Thuiswerken ad hoc is bekend en geaccepteerd, maar telewerken nog niet. Toch lijkt een vraag naar deze vorm er wel te zijn.

Het standpunt van het bedrijf moet dan wel worden gecommuniceerd.
Daarom deze haalbaarheidsstudie.

4 *Kader van randvoorwaarden*

De gegeven voorwaarden zijn:

- het werk moet zich ervoor lenen
- optimale toegang tot de bedrijfsbestanden
- goede communicatie tussen medewerkers op bedrijf

5 *Voorstel: vergelijking tussen thuiswerken en telewerken*

Beslisdocument - voorstel - voordracht - bestuursnota - besluit
BEDRIJF TE XYZ

Bestuurs- / Directievergadering

Notanummer: ???

Vergaderdatum: ???

Datum: ???

Betreft / Onderwerp: thuiswerken

Aan: directie

Afschrift aan:

Van: PZ

Bijlagen:

Contactpersoon: hoofd PZ

Toelichting: Gevraagd vanuit MT naar mogelijkheid thuiswerken / telewerken

Te nemen besluit: Vaststellen regels thuiswerken.

Consequenties van het besluit:

P medewerkers die zelfstandig en tijdelijk aan een afgesproken en afgeronde opdracht werken

I via OR; directiebrief aan managers; werkoverleg; personeelskrant

O bevoegdheid van manager, volgens beoordeling personeelslid; afspraken ad hoc te regelen

F max €1.100,- per jaar per medewerker allocatie afdelingsbudget

Handtekeningen voor akkoord:

Voorzitter

Secretaris

8.12 Einde ICT-systemen

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces zit deze nota? Welk soort nota zal het dus zijn?

Bepaalde systemen worden niet meer ondersteund. Daarom moet worden onderzocht, welke afdelingen deze systemen gebruiken en hoe deze op een elegante wijze kunnen worden vervangen. Dit onderzoek met advies eist eerst een managementbeslissing. Daarmee zit deze kwestie in de beleidsvoorbereiding; de nota wordt een adviesnota.

Opdracht

2 Schrijf het beslisdocument.

MHC – ICT

Aan: directie

Van: ICT-Projecten

Datum: ???

Onderwerp: SoftSystem stopt met ondersteuning systemen.

Te nemen besluiten:

Drie quickscans naar Tekst-V10, LTS-E en Tape-server 1 software.
Twee tussentijdse audits naar RATH en ZIS-PIGGS.

Consequenties:

- P quickscans: vier dagen werk
audits: twee dagen werk
- I informatie aan alle gebruikers van deze vijf systemen
- O door ICT-Projecten
- F quickscans: intern
audits: interne verrekening
 - radiotherapie: een dag = 8 uur
 - psychiatrie: een dag = 8 uur
- A quickscan volgens interne standaard
audit volgens interne standaard; mogelijk extern bureau in te schakelen

Akkoord,

Directeur

8.13 Docente Spaans

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze kwestie? Welk soort beleidstekst zult u dus moeten schrijven?

Dit probleem speelt in de beleidsvoorbereiding: er moet een beslissing vallen. Deze nota moet deze beslissing voorbereiden. Het wordt dus een knelpuntennota of een voorstel. Dit probleem komt uit het bedrijfsleven; het voorstel zal dus een uitgewerkt voorstel moeten worden.

Opdracht

2 Analyseer als directeur dit probleem en geef een advies voor de korte termijn.

- markt:
 - markt blijkbaar onbekend
 - cursisten weggestuurd
 - communicatie met deze cursisten
 - slecht voor imago
- productie:
 - cursussen: geen probleem
 - planning van de cursus; één inhaalles
 - inschrijvingsprocedure liep te lang door
 - uitrusting geen probleem
- organisatie / personeel:
 - te weinig oproeppersoneel
 - bevoegdheden niet goed geregeld; vervanging van directeur
 - taken en taakverdeling
 - Versa: bevoegdheidsoverschrijding en werkweigering
 - interne communicatie minimaal
 - sollicitatieprotocol en -procedure niet goed, niet duidelijk
- financiën:
 - claim van cursisten (reiskosten; les te weinig)
- juridische zaken:
 - contractbreuk met cursisten
 - contractbreuk van Versa
 - onjuiste afhandeling van de sollicitant (discriminatie)
- diplomatie:
 - geen probleem

Definitie van de beleidsproblemen in volgorde van prioriteit:

- 1 Organisatie / personeel: arbeidsconflict met Versa.
- 2 Markt: contract met cursisten geschonden.
- 3 Markt: imago / positionering geschaad.

- 4 Personeel / organisatie:
 - interne communicatie
 - sollicitatieprotocol
 - bevoegdheden / verantwoordelijkheden / controle
 - organisatie / personeel: benoemingenprocedure
 - organisatie / personeel: oproeppersoneel
- 5 Procedure: inhaalles.
- 6 Procedure: inschrijfprocedure.
- 7 Financieel / juridisch: claim cursisten (reiskosten; evt. les te weinig).
- 8 Juridisch: klacht van afgewezen docent (discriminatie).
- 9 Markt: marktvraag onbekend.

Conclusie:

Er zijn problemen met markt + productie + organisatie / personeel + financiën + juridisch. Dus: er is een algeheel ondernemingsprobleem.

Maatregelen op de korte termijn:

- cursisten Spaans opbellen, briefje voor extra les met excuses
- actie om slecht imago te bestrijden en op te vijzelen
- extra les plannen
- Versa ontslag, liefst op staande voet, anders via ontslagaanvraag.
- claim van cursisten afwachten

Op de lange termijn:

De gehele onderneming deugt niet, vooral het management. Er is een businessplan nodig en een beter management.

De nota van de analyse is dan:

1 Inleiding

Beslissingen nemen over ontstane situatie:

- 1 Op korte termijn zijn direct maatregelen nodig.
- 2 Op lange termijn is een businessplan nodig.

2 Situatiebeschrijving

Het aantal inschrijvingen voor vooral Spaans was buiten verwachting groot. Op het laatst werd een sollicitant uitgenodigd. Door een interne regeling met Versa werd de roostering voor Spaans opgemaakt; de sollicitant werd afgewezen.

Op maandag (datum) kwam Versa niet opdagen, hoewel zij volgens afspraak les zou geven. De secretaresse had de cursisten opgebeld, dat de cursus door zou gaan. Toch weigerde Versa les te geven, hierin gesteund door Modena. De cursisten werden naar huis gestuurd.

3 Beleidsbepaling

Het aantal cursisten was veel groter dan verwacht; de markt is blijkbaar onbekend. Voorts werden de cursisten Spaans weggestuurd ondanks een telefoontje. Dit heeft tot gevolg dat onze naam is geschaad. De lesplanning moet herzien worden.

De procedure van inschrijving liep te lang door, waardoor er te weinig tijd was om docenten te werven. De sollicitatieprocedure verliep onjuist, werd verstoord. In ieder geval kampt ons instituut met een tekort aan oproeppersoneel.

Daarnaast is de interne communicatie tussen directie en personeel niet optimaal. Docenten worden niet ingelicht over vacatures bij de eigen taal. Afspraken tussen directie en docenten worden niet nagekomen; de docenten beslissen eigenmachtig. Er is geen bevoegdheidsdelegatie bij afwezigheid van de directeur. Claims van cursisten moeten worden voorkomen c.q. afgewacht. Een mogelijke actie van de sollicitant wegens discriminatie moet worden afgewacht.

Op de korte termijn spelen de volgende problemen:

- het juridische arbeidsconflict met Versa wegens contractbreuk
- het verbroken contract met de cursisten Spaans
- ons imago en marktpositionering

- de lesplanning (inhaalles) van de cursus Spaans
- eventuele claims van de weggestuurde cursisten Spaans
- een mogelijke actie van de sollicitant wegens discriminatie

Op langere termijn is een ondernemingsplan nodig dat ook wordt gehandhaafd door het management.

4 Voorstellen

- 1 Actie voor weggestuurde cursisten Spaans: brief of bellen met excuses en Spaanse feestavond.
- 2 Er komt een commissie voor de gerezen problemen om het volgende te regelen:
 - sollicitatieprocedure en protocol duidelijk maken
 - taken en eventuele bevoegdheden van docenten voor de gang van zaken duidelijk maken
 - er komt controle op het personeel via functionerings- en beoordelingsgesprekken en via prikklokken
 - er wordt een lijst van oproeppersoneel aangelegd
- 3 ontslag op staande voet voor Versa wegens werkweigering; anders ontslagaanvraag, in ieder geval geen nieuwe contract of extra werk meer aanbieden.

Opdracht

3 Ontwerp een strategisch plan (businessplan) voor dit instituut.

SWOT-analyse

Zwak	Sterk
planning	goede docenten
eigenmachtig optreden	goede cursussen
dwarsliggende docenten	goed materiaal
vervanging / delegatie bevoegdheid directeur	prognose: wijst bij behoud goede naam en bij goede promotie op verdubbeling van cursisten
bevoegdheid secretaresse	prognose: wijst bij behoud goede naam en goede promotie op groei voor Spaans, Frans, Engels en Nederlands als tweede taal
slechte interne communicatie	
Kans	Bedreigingen
goed imago	imago van het instituut, het is een rommeltje
veel reizen is populair, vooral bij ouderen	
kennis van talen is essentieel bij beroep en voor promotie (officiële certificaten)	

Businessplan

1 *Beslissing*

- accordering met doel en strategieën
- overleg gepleegd met docententeam en aparte commissie
- opdracht van directie en docentenraad

2 *Doel*

Uitstekend taleninstituut voor werk en privé; in de komende vijf jaar verdubbeling van het aantal cursisten voor de vaste cursussen.

Hiervan is af te leiden de visie:

‘Onze moderne maatschappij ligt ingebed in een multiculturele omgeving van een éénwordend Europa, een economisch-politiek machtscentrum van de wereld. Communicatie tussen mensen verloopt in toenemende mate volgens verschillende culturele patronen. Er zijn grote verschillen tussen culturen en volkeren. Dat trekt mensen naar verre reizen; er zijn echter ook sterke stromingen om deze verschillen te accentueren.

Basisvoorwaarden voor een duurzame handhaving van onze welvarende samenleving binnen deze wereldwijde ontwikkeling zijn onderlinge communicatie en uitwisseling van mensen. Onze

onderneming zet hierbij taal in als effectief communicatiemiddel'.

Missie:

'Ons taleninstituut is zeer gespecialiseerd in cursussen op maat. Zowel voor groepen, als individuele begeleiding; zowel voor beroep als privé of hobby hebben we voor u een buitengewoon passend aanbod.

Verwacht dus bij ons een talencursus op uw niveau, met uitgelezen materiaal, een ervaren docente, uiterst efficiënt, gericht op uw succes'.

3 *Strategieën*

- 1 Flexibiliteit en teamvorming van docenten.
- 2 Promotie van instituut en cursussen.
- 3 Interne structuur en cultuur van instituut.

Opdracht

4 **Ontwerp een nieuwe organisatiestructuur.**

1 *Inleiding*

Doel: beslissing gevraagd over voorgestelde organisatie van taleninstituut.

Opdracht van directie volgens businessplan; nadere uitwerking.

Overleg gepleegd met docentencorps, OR en directie.

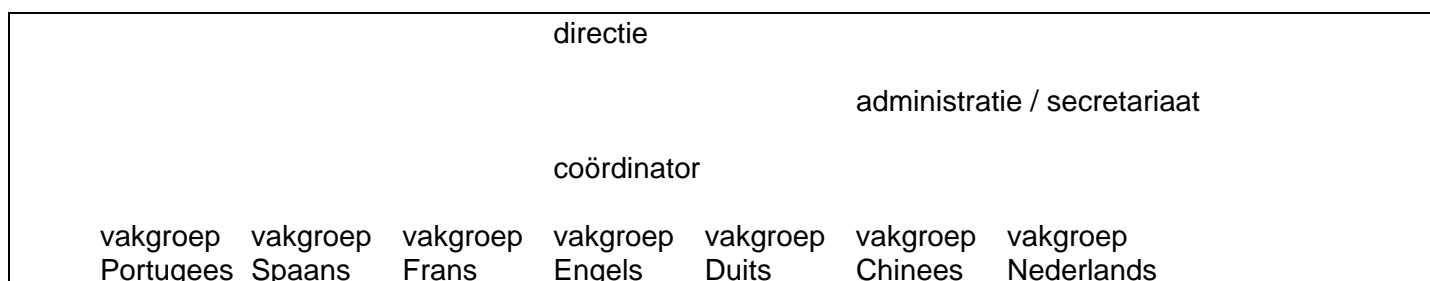
Eerdere beslissingen: zie businessplan.

2 *Implementatie van strategie*

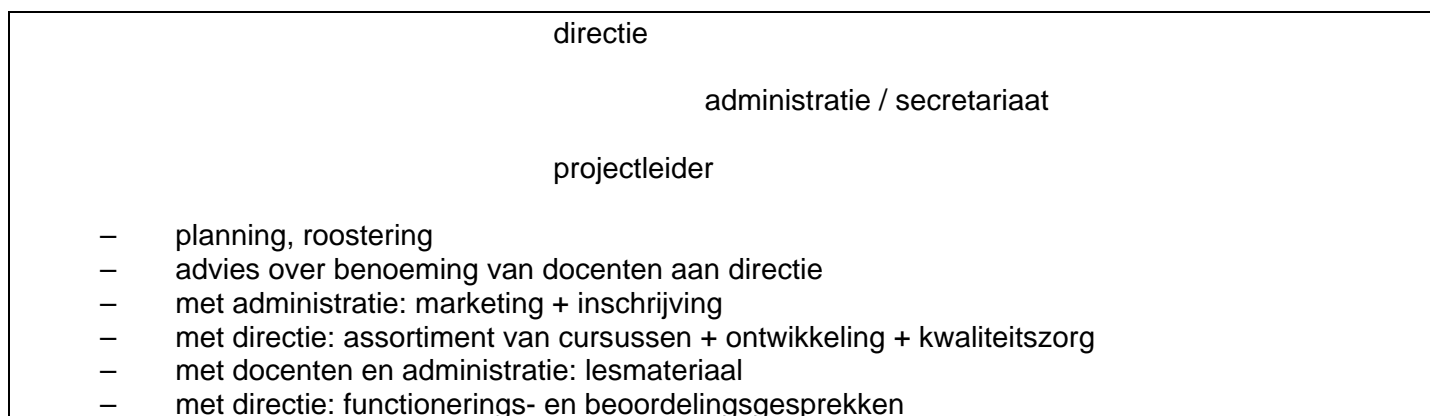
Strategie volgens het businessplan luidt: interne structurering van de cursussen in team.

3 *Mogelijke organisatiestructuur*

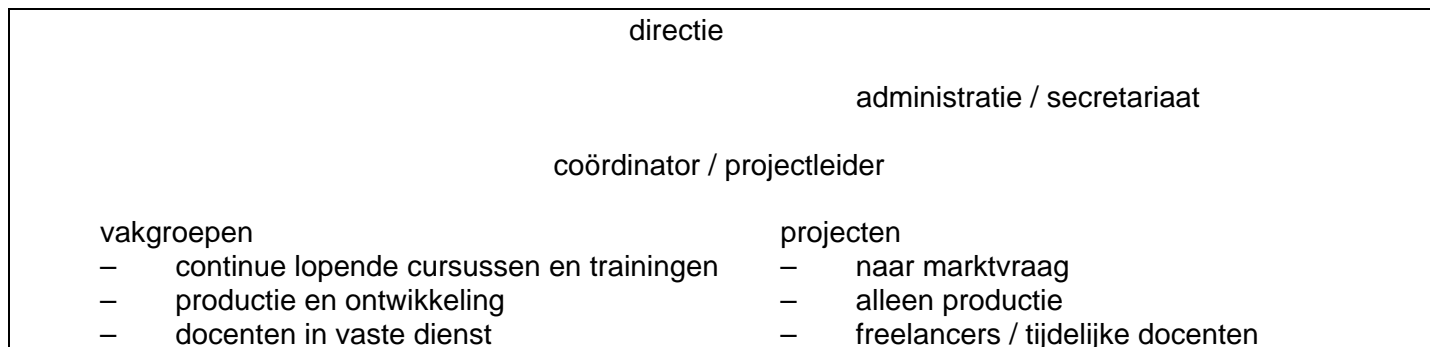
Eerste alternatief: lijnmanagement.



Tweede alternatief: projectmanagement (elke cursus = project).



Derde alternatief: gemengd lijn- en projectmanagement.



4 *Keuze van de alternatieven*

De criteria die aangelegd worden bij de keuze zijn:

- er moet een zekerheid zijn voor de docenten en ook voor het instituut
- de kwaliteit van de cursussen moet zoveel mogelijk worden gewaarborgd, onder andere door vaste kwaliteit van personeel
- het instituut bestaat vooral op grond van continue lopende cursussen

Op grond hiervan lijkt het derde alternatief het meest op zijn plaats. Het geeft de docenten van vaste cursussen zekerheid. Ook de kwaliteit is bij een vaste staf zekerder te waarborgen dan bij steeds wisselend personeel. Bovendien geeft dit aan het instituut een zekerheid, dat de cursussen ook doorgaan, zeker als een team van vaste docenten hiervoor optreedt.

Het eerste alternatief is te zwaar voor het instituut. Het derde criterium komt hier niet tot zijn recht. Het tweede alternatief schiet tekort op basis van het eerste criterium.

8.14 Voorlichting hondenbelasting

Opdracht

1 In welke fase van het beleid speelt deze nota? Welk soort nota is het dus?

Deze nota speelt na het kader van randvoorwaarden; dit kader is het begin van de nota. Maar deze nota zit weer vóór de beslissing. Dus deze nota zit in de fase van 'aftasten van alternatieven op hun aanvaardbaarheid, effectiviteit, mogelijkheden etc'. Het is dus een haalbaarheidsstudie.

Opdracht

2 Reconstrueer deze nota; begin bij een knelpuntenanalyse gebaseerd op burgerlijke ongehoorzaamheid.

Knelpuntenanalyse bij burgerlijke ongehoorzaamheid is:

- 1 Beleid doorzetten:
 - preventie: persuasieve voorlichting / propaganda via media (markt)
 - (informatie educatieve voorlichting / opleiding en scholing (markt)
 - en overleg): motivatie van eigen personeel (organisatie / personeel)
 - diplomatie / overleg met burgerinstanties (diplomatie)
 - repressie: sancties en juridische maatregelen
- 2 Beleid herzien:
 - beleid terugtrekken
 - beleid aanpassen aan wensen van de burgers (met gezichtsverlies)

In dit geval wil het politieke bestuur het beleid van hondenbelasting doorzetten tegen de wil van de burgers. Het beleid wordt dus:

- preventie: persuasieve voorlichting / propaganda via media (markt)
- (informatie educatieve voorlichting / opleiding en scholing (markt)

- en overleg): motivatie van eigen personeel (organisatie / personeel)
diplomatie / overleg met burgerinstanties (diplomatie)
- repressie: sancties en juridische maatregelen

De preventie (informatie en overleg) gaat dus uit naar vier soorten doelgroepen:

- 1 Alle burgers van Dog, in het bijzonder alle hondenbezitters. Deze vallen uiteen in twee groepen: zij die bij de gemeente als hondenbezitter bekend staan en zij die (nog) onbekend zijn.
- 2 Scholen, bijeenkomsten van kinderen, ontmoetingsplaatsen van kinderen.
- 3 Eigen personeel van de gemeente en semi-gemeentelijk personeel.
- 4 Clubs van dieren, hondenscholen, dierenasiels, dierenartsen, dierenwinkels, kennels, in het bijzonder van honden binnen de gemeente.

De repressie moet ook deze preventie (informatie en overleg) begeleiden. In de nota is sprake van controle en sanctie.

In de voorlichting moet de achtergrond van de hondenbelasting (beheersen van het aantal honden; beheersen van hondsdolheid; plaatsen van hondenuitlaat; algemene middelen) en de controle met sanctie worden gecommuniceerd.

De nota gaat verder alleen over de voorlichting aan alle burgers. De nota gaat niet verder in op de andere doelgroepen uit het beleidsnetwerk.

Het doel van het beleid is om de betalende te motiveren en om niet-betalende te motiveren zich aan te geven (onder bedreiging van controle en sanctie).

De alternatieven zouden zich op vier verschillende doelgroepen moeten richten.

De markt is het brede Dogse publiek, de burgers van de gemeente Dog, vooral de hondenbezitters en daaruit de hondenbezitters die (nog) geen hondenbelasting betalen.

De alternatieven zijn: gemeentegids, dagblad, huis-aan-huisblad, huis-aan-huisfolder, affiche, aanslagfolder, stadsjournaal, kabelkrant, braderie, kraam hondententoonstelling, wethouder.

De nota combineert ten onrechte het dagblad en het huis-aan-huisblad.

Voor het grote publiek zijn bruikbaar: gemeentegids, dagblad, huis-aan-huisblad, huis-aan-huisfolder, affiche, aanslagfolder, stadsjournaal, kabelkrant, braderie, wethouder.

Voor de schoolkinderen zijn bruikbaar: affiche, folder.

Voorlichtingsmiddelen als voorlichtingspraatje op scholen, lesbrieven, bezoek aan stadskantoor worden niet vermeld.

Voor het eigen gemeentepersoneel en semi-gemeentepersoneel zijn bruikbaar: gemeentegids, wethouder.

Voorlichtingsmiddelen als personeelskrant, directiebrief, werkoverleg worden niet vermeld.

Voor specifieke hondenclubs zijn bruikbaar: kraam hondententoonstelling, affiche. Voorlichtingsmiddelen als voorlichtingspraatje en folder bij kynologische bijeenkomsten worden niet genoemd.

De nota noemt alleen de middelen geschikt voor het brede publiek. De beoordeling naar de consequenties van deze alternatieven gaat aldus:

Voorlichtingsmiddel / beleidsmiddel	Gids	Krant	H-a-h blad	H-a-h folder	Affiche	Aanslagfolder	Stads-journaal	Kabel	Braderie	Wethouder
markt	allen	abonnees	allen	allen zonder sticker	passanten	betalers	passanten	allen	passanten	passanten
communicatie imago product, assortiment en kwaliteit	direct laag klaar artikel, advertentie	direct redelijk klaar artikel	direct redelijk klaar artikel	direct laag folder	direct laag poster	direct laag folder	direct laag klaar poster	direct redelijk klaar artikel	direct laag poster folder	direct laag sandwich folder affiche nieuw sandwich
proces uitrusting	klaar geen	klaar geen	klaar geen	nieuw geen	nieuw geen	nieuw geen	nieuw muur	klaar geen	nieuw kraam kleed	nieuw sandwich
organisatie / personeel	afd. pr	afd. pr	afd. pr.	afd. pr. of extern	afd. pr of extern	afd. pr of extern	afd. pr of extern	afd. pr	afd. pr of extern	afd. pr
financiën juridisch overleg conclusie / oordeel	klaar geen klaar kan	klaar geen klaar kan	klaar geen klaar kan	extra sticker klaar nee	extra geen klaar nee	extra geen klaar nee	extra geen klaar nee	klaar geen klaar kan	extra geen klaar nee	extra geen politiek nee

Deze consequenties moet voldoen aan de gestelde randvoorwaarden (criteria). De volgende alternatieven blijven dan over: de gemeentegids, het dagblad, huis-aan-huisblad en de kabelkrant.

Voor de overige doelgroepen (schoolkinderen, eigen personeel en hondenclubs) is er geen voorlichting voorzien.

De nota gaat dan als volgt:

1 Inleiding

- beslissing gevraagd via het interne overleg ter beslissing wordt voorgelegd aan het college
- beslissingsgeschiedenis: de Raad heeft op d.d. NN besloten om hondenbelasting te heffen in de gemeente Dog. Dit besluit verder geregeld in de verordening Hondenbelasting NN van d.d.; deze verordening heeft de goedkeuring van de Raad gekregen. Bij de uitvoering van deze verordening c.q. bij het innen van belasting blijken sommige burgers deze belasting te ontduiken. Een middel om dit tegen te gaan is het Dogse publiek voor te lichten over de bedoeling van de hondenbelasting en het gebruik van de belastingpenningen. Op d.d. NN heeft het college van B en W besloten deze voorlichtingscampagne en een strenger beleid voor controle en sanctie voor hondenbelasting te combineren.
- nota handelt over mogelijkheden om bij Dogse hondenbezitters begrip bij te brengen voor hondenbelasting en om niet-betalers te motiveren hun hond aan te geven voor hondenbelasting
- de opdracht luidde om alleen beleid te formuleren van voorlichtingsmiddelen voor het brede Dogse publiek en niet voor bijzondere doelgroepen

2 Kader van randvoorwaarden

De randvoorwaarden waaraan de te voeren voorlichtingscampagne moet voldoen zijn:

- de voorlichting moet zoveel mogelijke Dogse hondenbezitters bereiken
- de voorlichtingsactie moet zo lang mogelijk 'blijven hangen' bij de doelgroep
- Dogse hondenbezitters moeten begrip krijgen voor de hondenbelasting en overtuigd worden
- de voorlichting moet voor iedere burger begrijpelijk zijn
- de kosten van de te voeren campagne moeten binnen de begroting passen
- de voorlichtingscampagne moet in ieder geval uitgevoerd worden, vlak voordat de aanslag hondenbelasting wordt verstuurd

3 Overwogen alternatieven en hun beoordeling

De alternatieven zijn: gemeentegids, dagblad, huis-aan-huisblad, huis-aan-huisfolder, affiche, aanslagfolder, stadsjournaal, kabelkrant, braderie, kraam hondentoonstelling, wethouder.

In de volgende tabel zijn deze alternatieven beoordeeld op hun beleidsconsequenties.

Voorlichtingsmiddel / beleidsmiddel	Gids	Krant	H-a-h blad	H-a-h folder	Affiche	Aanslagfolder	Stads-journaal	Kabel	Braderie	Wet-houder
markt	allen	abonnees	allen	allen zonder sticker	passanten	betalers	passanten	allen	passanten	passanten
communicatie imago product, assortiment en kwaliteit	direct laag klaar artikel, advertentie	direct redelijk klaar artikel	direct redelijk klaar artikel	direct laag folder	direct laag poster	direct laag folder	direct laag klaar poster	direct redelijk klaar artikel	direct laag poster folder	direct laag sandwich folder affiche
proces uitrusting	klaar geen	klaar geen	klaar geen	nieuw geen	nieuw geen	nieuw geen	nieuw muur	klaar geen	nieuw kraam kleed	nieuw sandwich
organisatie / personeel	afd. pr	afd. pr	afd. pr.	afd. pr. of extern	afd. pr of extern	afd. pr of extern	afd. pr of extern	afd. pr	afd. pr of extern	afd. pr
financiën juridisch overleg conclusie / oordeel	klaar geen klaar kan	klaar geen klaar kan	klaar geen klaar kan	extra sticker klaar nee	extra geen klaar nee	extra geen klaar nee	extra geen klaar nee	klaar geen klaar kan	extra geen klaar nee	extra geen politiek nee

Deze alternatieven met hun consequenties moeten voldoen aan de gestelde randvoorwaarden (criteria).

4 *Voorstel*

De volgende alternatieven blijven over, gelet op het kader, waarbij vooral de bestaande middelen, de financiën en het bereik van het Dogse publiek de doorslaggevende factoren zijn: de gemeentegids, het dagblad, huis-aan-huisblad en de kabelkrant.

Dit houdt in, dat journalistieke middelen worden gemaakt, die sterk aan elkaar verwant zijn. Dit legt een minimaal beslag op de capaciteit van het personeel van de afd. Voorlichting met een optimaal bereik tegen de laagst mogelijke kosten.

8.15 Cacaofabriek

Opdracht

1 Analyseer deze situatie en ontwikkel een voorstel.

Advies: vorm een zelfsturend team met de directeur als leider voor een betere kwaliteit van het product cacao door alleen het probleem van ijzer te leren beheersen.

- De werknemers en de directeur samen nemen de verantwoordelijkheid voor een project voor 'ijzer in cacao'. Deze zelfstandigheid kan tot uitdrukking komen in een zelfsturend team. Doordat de werknemers met directeur het hele project uitvoeren, verbeteren zij zelf de resultaten. Hierdoor leren zij, hoe er betere productkwaliteit tot stand komt, wat het scheelt in de kosten om het product te vervaardigen en welke besparing er is bij de grondstoffen. Dit is belangrijk voor de 'learning organization'.
- Een ander effect van een zelfsturend team is een betere communicatie tussen de afdelingen. In het zelfsturend team werken productiemedewerkers nauw samen met de laboranten. Gezien de werkdruk van het laboratorium moeten er goede afspraken komen over het aantal monsters die de laboranten op ijzergehalte moeten controleren. Resultaten van deze metingen zal het laboratorium rechtstreeks aan de teamleden meedelen. Hierdoor zal er een zeer nauwe communicatie ontstaan, waarbij beide groepen van werknemers van elkaar zien met welke problemen zij te kampen hebben. Dat zal ook leiden tot een grotere acceptatie van elkaar.
- Een ander effect van een betere communicatie en acceptatie van elkaar zal zijn, dat alle geledingen van de fabriek die aan het project deelnemen met ieder een gelijkwaardige inbreng, een beter

wijgevoel zullen krijgen. Ieder heeft immers elkaar nodig om succes te kunnen hebben. De waarde: 'De beste kwaliteit voor onze klanten' krijgt dan meer inhoud. Hierdoor zal ook de motivatie van de werknemers toenemen.

- 4 Al deze effecten samen zullen de organisatie sterker maken. De mensen zijn dan meer betrokken bij hun bedrijf.
- 5 De omgeving van deze organisatie kenmerkt zich door scherpe concurrentie van een beperkt aantal concurrenten. De markt is overigens redelijk stabiel. Dat geldt ook voor de culturele beïnvloeding. Er is geen sprake van snel wisselende markten en de voor het productieproces benodigde expertise is relatief constant.
De interne cultuur zal wel veranderen. Doordat de concurrentie scherp is, moet er een productstrategie worden gekozen, die mikt op betere kwaliteit van het product en dus ook op betere kwaliteit van het productieproces.
- 6 De 'missie' van het bedrijf wordt dan gezocht in een beter product en betere dienstverlening. De klantgerichtheid moet daarbij ook worden vergroot.
- 7 De keuze voor een zelfsturend team (project) als een experiment voor veranderingsstrategie. Immers, dit soort teams beogen hier slechts een structurele verandering van het werkproces en daarin gehanteerde communicatiepatronen, maar zij zijn tevens op te vatten als cultuurverandering. Zelfsturende teams hebben een soort 'bewustwordingsdoel'. Leden van de organisatie moeten sterker worden betrokken bij het werkproces als zodanig, omdat ieders kennis van waarde is. Tevens wordt zo op een hoger kwaliteitsbewustzijn gemikt, wat voor een grotere klantgerichtheid en serviceoriëntatie van belang is. Daarnaast beogen zelfsturende teams de managementstijl aan te passen door participatief leiderschap in zekere zin te formaliseren door introductie van specifieke procedures.

Zelfsturende teams zijn dus instrumenten voor organisatieverandering, waarmee wordt getracht via structurele vernieuwing, cultuurverandering te realiseren. Centraal staan daarin aspecten als betrokkenheid en collectief lenen. Zelfsturende teams zijn in hun vormgeving een voorafspiegeling van de gewenste cultuur. Enerzijds wordt er expliciet een missie geïntroduceerd, die zowel intern (het productieproces) als extern (het product voor de klant) is gericht. Anderzijds wordt betrokkenheid in de organisatie vergroot via positieve stimuli voor participatie en leergedrag. In die zin wordt ook gemikt op een meer professionele cultuur: iedereen is een expert, ongeacht positie en kwalificatie. Structurele verbeteringen, onder andere in de sfeer van kostenbesef en kostenbesparing, zijn daarvan weer een bedoeld gevolg.

8.16 Vakantiebestedingen

Opdracht

- 1 **In welke fase van het beleidsproces speelt deze kwestie? Welk type beleidsnota zal dus van u worden verwacht?**

De onderzoeksresultaten liggen klaar; de inventarisatienota is dus klaar. In de beleidsvoorbereiding volgt dan de knelpunten- en de adviesnota.

Opdracht

- 2 **Analyseer de situatie.**

trends: het aantal vakanties, vooral van ouderen, neemt toe; er is dus een zekere hogere welstand. Bovendien speelt er de globalisering: de wereld wordt kleiner, en de mens wil zien en meemaken.

markt: 2% (64,6%) meer vakantiegangers dan vorig jaar (7,3 miljoen personen). Deze groep bestaat uit 20% die in Nederland op vakantie gingen en 45% die naar het buitenland gingen. Er zijn 3,2% meer mensen naar het buitenland op vakantie gegaan.

product: de toeroperators verzorgden 32% van het aantal reizen.

product: verzekeringen van de girohouders: niet alle girohouders sloten een reisverzekering bij de Geldbank. Als andere werden genoemd: ANWB, reisbureaus, reisverzekeraars, banken. Dus: reisverzekeringen worden voor deze groeiende markt afgesloten in direct contact met de reiziger.

knelpunt: de Geldbank mist deze markt.
concurrentie: verkoopt verzekeringen samen met de reis in direct contact met de reiziger.

Opdracht

3 De Geldbank wil in de reisverzekeringen penetreren. Ontwerp daarvoor het beleid.

Doel van het strategisch beleid:
de Geldbank wil over twee jaar een marktaandeel hebben van 20%.

Strategieën:

- 1 Intensievere reclame via de eigen kanalen (postkantoren).
- 2 Eigen verkoop van reizen gaat samen met aanbod van eigen reisverzekering; pakketverkoop kan ook tot de mogelijkheden behoren.
- 3 Penetreren in de wereld van reisbureaus: ketens of zelfstandige bureaus om zo in direct contact met de reiziger te komen om reisverzekeringen af te sluiten.
- 4 Samenwerken tot fusie met de Andere Bank.

8.17 Woon-werkverkeer: vergoeding

Opdracht

1 Ontwerp een beleid voor vergoeding woon-werkverkeer met een kosten / batenanalyse.

Voor personeelsleden uit gebied A: een stimulering om met de fiets / brommer te komen van €0,05 / km.
Voor personeelsleden uit gebied B, C en D is een busabonnement te overwegen.
Voor personeelsleden uit E en F een NS- of een OV-kaart.
Voor personeelsleden uit gebied G een vergoeding van €0,28 (wettelijke norm).
Voor knelgevallen (hardheidsclausule): wordt per geval bekeken.

Kosten:

Bestaande situatie (gemiddelde afstand)	Nieuwe situatie (gemiddelde afstand)
32 x 5 x 5 x 40 x €0,31 = € 9.920	32 x 5 x 5 x 40 x €0,05 = € 1.600
9 x 20 x 5 x 40 x €0,31 = € 11.160	3 x 20 x 5 x 40 x €0,05 = € 600
12 x 20 x 5 x 40 x €0,31 = € 14.880	3 x 20 x 5 x 40 x €0,05 = € 600
11 x 20 x 5 x 40 x €0,31 = € 13.640	2 x 20 x 5 x 40 x €0,05 = € 400
25 x 20 x 5 x 40 x €0,31 = € 31.000	31 bus € 11.780
12 x 45 x 5 x 40 x €0,31 = € 33.480	7 OV € 13.965
5 x 90 x 5 x 40 x €0,31 = € 27.900	22 NS € 35.530
	1 x 20 x 5 x 40 x €0,28 = € 1.120
	5 x 90 x 5 x 40 x €0,28 = € 25.200
Totaal: € 141.980	Totaal: € 90.795
	Effecten van carpoolen niet berekend.

Procedure:

- vrijwillige medewerking van personeel bij onderzoek
- voorlichting met directiebrief
- informatie aan OR met voorstel
- overleg vakbonden (in CAO)

Effecten van nieuw beleid:

- P personeel gaat terug in onkostenvergoeding; verkapte inkomsten vanwege deze vergoeding vervallen
O vrijwillig ontslag, dus verval van formatie; zal niet betreurd worden in de huidige situatie
F besparing van ca €50.000,-. Reserve van € 1185,- aanhouden voor hardheidsclausule

8.18 Fietsenstalling

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welke nota zal dus van u worden verwacht?

Er is een vervelende situatie in deze buurt met veel betrokken partijen. Dit vraagt om een oplossing. Er moet dus een beslissing vallen. Deze situatie speelt zich dus af in de beleidsvoorbereiding; de nota zal dan een voorstel moeten worden.

Opdracht

2 Analyseer de situatie.

Markt:

sporters	communicatie via clubs	overlast aan burenen
burenen	communicatie mogelijk	'ruzie' met sporters / clubs

Producten (publiekrechtelijk) van de overheid:

parkeren:	ruimtelijke ordening
in buurt; lawaaioverlast:	openbare orde
terrein fietsenstalling:	ruimtelijke ordening
vandalen:	openbare orde en kleine criminaliteit

Diplomatie:

sportclubs en beheerder sportzaal:	overleg goed mogelijk
Lobelio / school:	overleg mogelijk

Er zijn dus vier problemen:

- 1 Parkeerprobleem (bestemming van oude fietsenstalling = bestemmingsplan).
- 2 Lawaaioverlast; openbare orde. Hiervoor wordt geen voorstel gedaan.
- 3 Speelveld (bestemming van oude fietsenstalling = bestemmingsplan).
- 4 Vandalisme, kleine criminaliteit (voorstel van hek).

Opdracht

3 Ontwerp een voorstel van beleid in deze zaak en tevens de nodige beslisdocumenten (besluiten).

1 Inleiding

Instemming gevraagd met twee voorstellen:

- nader onderzoek naar hekwerk tegen vandalisme in Offolaan bij Zweetzaal
- nader onderzoek naar twee rivaliserende ideeën voor oude fietsenstalling: speelveld of parkeerplaats

Opdracht van wethouder RO.

2 Situatiebeschrijving

- 1 Vandalisme achter de ruimten van scholen en Zweetzaal; mogelijk deze ruimte met hekwerken te compartimenteren. Vluchtrouten en bereikbaarheid van opslagruimte aan achterzijde van Zweetzaal moet gewaarborgd blijven.
- 2 Speeltuinenvereniging Lobelio wil terrein van oude fietsenstalling gebruiken voor groter voetbalveld door zelf bomen om te zagen en hoogteverschil weg te werken.
- 3 Klachten over geluidsoverlast alleen rumoer van bezoekers Zweetzaal, als zij 's avonds laat naar huis gaan. De pachters van de kantine (vijf grootste verenigingen) zijn contractueel verplicht overlast voor buurt te voorkomen, in de accommodatie.
- 4 Voorstellen: op voormalige fietsenstallingsterrein kunnen parkeerplaatsen komen. PC-schoolbestuur wil parkeren op schoolplein toestaan, als (1) terrein aan Lobelio wordt uitgegeven, (2) gemeente bestrating verzorgt; (3) olievlekken op kosten van gemeente worden verwijderd; (4) 's morgens nog aanwezige auto's worden verwijderd op kosten van de

gemeente. Op het schoolplein kunnen iets meer dan tien auto's worden geparkeerd. Daarnaast wil het Christelijk bestuur in overleg met de speeltuinvereniging graag zijn leerlingen gebruik laten maken van het genoemde voetbalveld.

- 5 In het plan voor betere woonomgeving is geen of kleine financiële ruimte voor het terrein. Als dit een parkeerplaats wordt met bestrating, vakverdeling en verlichting, is er in het krediet voor de woonomgeving (totaal € 30.000,-) geen geld. Sportzaken moet dan de meeste inrichtingskosten zelf dragen.

3 *Analyse*

markt:

sporters:	communicatie via clubs	overlast aan burens
burens:	communicatie mogelijk	'ruzie' met sporters / clubs

producten (publiekrechtelijk) van de overheid:

parkeren:	ruimtelijke ordening
lawaaioverlast in de buurt:	openbare orde
terrein fietsenstalling:	ruimtelijke ordening
vandalen:	openbare orde en kleine criminaliteit.

diplomatie:

sportclubs en beheerder sportzaal:	overleg goed mogelijk
Lobelio / school:	overleg mogelijk

Er zijn dus vier problemen:

- 1 Parkeerprobleem (bestemming van oude fietsenstalling = bestemmingsplan).
- 2 Lawaaioverlast; openbare orde. Hiervoor wordt geen voorstel gedaan.
- 3 Speelveld (bestemming van oude fietsenstalling = bestemmingsplan).
- 4 Vandalisme, kleine criminaliteit (voorstel van hek).

4 *Verdere procedure*

Instemming met twee voorstellen:

- voorstel om het idee van een hekwerk tegen het vandalisme verder uit te werken (te onderzoeken in een haalbaarheidsstudie)
- voorstel om de twee concurrerende ideeën voor de oude fietsenstalling ook verder uit te werken (te onderzoeken in een haalbaarheidsstudie)

Gemeente Tredel

Beslisdocument

Aan: B en W

Van: afd. RO, Jur., Sportzaken

Datum: 12 november

Onderwerp:

- 1 Vandalisme bij sportzaal Van Zweden in Offolaan.
- 2 Bestemming oude fietsenstalling.

Te nemen besluit:

- idee van een hekwerk tegen het vandalisme verder uit te werken (te onderzoeken in een haalbaarheidsstudie)
- twee concurrerende ideeën (speelveld of parkeerplaats) voor de oude fietsenstalling ook verder uit te werken (te onderzoeken in een haalbaarheidsstudie)

Consequenties:

- P voorstel 1 drie dagen
voorstel 2 vijf dagen
- I informatie aan alle betrokkenen (PC-school, sportclubs, sportzaal, burens)
- O werkgroep uit RO, Jur en Sportzaken
- F geen

A geen

Besloten,

Voorzitter

Secretaris

8.19 Lawaaioverlast

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welk soort beleidsnota zult u dus gaan schrijven?

De situatie is een problematisch geval met vele aspecten, die met beleid moeten worden opgelost. Deze nota valt daarmee in de fase van de beleidsvoorbereiding. De nota wordt dus een voorstelnota.

Opdracht

2 Analyseer het probleem als hoofd van de politie.

markt:

- bezoekers / bromfietzers: communicatie via media en via disco / bios
- burgers: communicatie via hoorzitting en media
- imago: imago bedrijven en gemeente moet goed blijven

product / procedure = juridisch:

- openbare orde (lawaai): APV klaar
- verkeerscirculatie verkeerscirculatieplan voldoet niet
- openbaar vervoer openbaar vervoer sluit niet aan
- ruimtelijke ordening plaats van disco
- milieuverordening brommers parkeren bij disco / bios
- opening fietsenstalling milieuvergunning / ontheffing
- opening + parkeren bij bedrijven milieuvergunning disco en bios

organisatie / personeel:

- politie
- afd. Verkeer en Milieu, Juridische Zaken, Ruimtelijke Ordening

financiën:

- geen extra kosten

diplomatie:

- overleg met disco + bios en gemeente + politie
- hoorzitting buurt
- fietsenstalling
- busmaatschappij

Analyse volgens actoren / factoren:

Actoren:

- probleemmakers: buren + bromfietzers / bezoekers
- probleembeslissers: B en W
- probleemvormers: afdelingen RO, Milieu, Verkeer, politie / groep
- probleembeïnvloeders: disco, bios, fietsenstalling, NS, bus

Factoren:

lawaai, verkeerscirculatie, plaats van disco, plaats van bios, openingstijden, parkeergelegenheid, sluitingstijden, OV, politietoezicht

Opdracht

3 Ontwerp het beleid.

1 Inleiding

Doel van de nota: te komen tot besluitvorming om deze kwestie tot een oplossing te brengen.

Opdracht luidde: een voorstel dat acceptabel is voor buurt en beide bedrijven.

Overleg gepleegd met: ???

Eerdere beslissingen: ???

2 *Situatiebeschrijving*

Nachtelijke overlast volgens klachten van centrumbewoners en buurtbewoners door de jeugdige bezoekers op bromfiets van de bioscoop en de disco. Disco en bioscoop liggen in het centrum, op loopafstand (100 m) van het NS-station met een particuliere fietsenstalling die na de laatste trein (0.56 uur) sluit. De laatste bus gaat om 24.00 uur. De rondweg om het stadje loopt langs het NS-station. Er is lawaai-overlast om 24.00 uur (bioscoop uit) en om 2.00 uur (disco uit) door brommers die via het centrum wegrijden.

3 *Analyse van knelpunten*

markt:

- bezoekers / bromfietzers: communicatie via media en via disco / bios
- burgers: communicatie via hoorzitting en media
- imago: imago van bedrijven en gemeente moet goed blijven

product / procedure = juridisch:

- openbare orde (lawaai): APV klaar
- verkeerscirculatie verkeerscirculatieplan voldoet niet
- openbaar vervoer openbaar vervoer sluit niet aan
- ruimtelijke ordening plaats van disco
- milieuverordening brommers parkeren bij disco / bios
- opening fietsenstalling milieuvergunning / ontheffing
- opening + parkeren bij bedrijven milieuvergunning disco en bios

organisatie / personeel:

- politie
- afd. Verkeer en Milieu, Juridische Zaken, Ruimtelijke Ordening

financiën:

- geen extra kosten

diplomatie:

- overleg met disco + bios en gemeente + politie
- hoorzitting buurt
- fietsenstalling
- busmaatschappij

Of analyse volgens actoren / factoren:

Actoren:

- probleemmakers: buren + bromfietzers / bezoekers
- probleembeslissers: B en W
- probleemvormers: afdelingen RO, Milieu, Verkeer, politie / groep
- probleembeïnvloeders: disco, bios, fietsenstalling, NS, bus

Factoren: lawaai, verkeerscirculatie, plaats van disco, plaats van bios, openingstijden, parkeergelegenheid, sluitingstijden, OV, politietoezicht

5 *Randvoorwaarden*

- bedrijven moeten blijven
- geen extra budgettaire lasten buiten de lopende begroting van de gemeente
- openbaar vervoer is zaak van zéér lange adem; niet urgent

6 *Voorstel*

Knelpunten die volgens de analyse moeten worden aangepakt in een plan van aanpak zijn als volgt.

Informatie en overleg:

- 1 Hoorzitting buurt; inventarisatie klachten.
- 2 Overleg met fietsenstalling.
- 3 Overleg met disco / bios over parkeren van brommers bij NS-station.

4 Informatie over de genomen acties via media en via disco / bios.

Repressie:

- 5 Verkeerscirculatie na 24.00 uur via rondweg (hekken + borden + controle).
- 6 Bestemmingsplan voor andere plaats disco.
- 7 Milieuvergunningen disco en bios.
- 8 Vergunning / ontheffing voor fietsenstalling langer open.
- 9 'Disco-bus'.

Er is nog overleg nodig met enkele betrokken partijen, zoals de buurt en de centrumbewoners, de beide bedrijven disco en bios en de fietsenstalling. Misschien kan de busonderneming hierin ook een rol spelen.

De oplossingsrichting zal mogelijk een aanpassing van het verkeerscirculatieplan worden, waarbij brommers niet meer om 24.00 uur via het centrum kunnen wegrijden, waarbij er geen stallingscapaciteit meer is bij de disco en de bios, maar wel bij de fietsenstalling. Een en ander betekent ook, dat de milieuvergunningen van disco en bios aangepast moeten worden. Deze expireren pas in 20??, zodat overleg en instemming met beide bedrijven nodig is. Ook de fietsenstalling zal een bepaling in haar vergunning voor een langere openingstijd moeten krijgen. Misschien is de discobus een oplossing. Mogelijk is in het bestemmingsplan ergens ruimte (buitengebied, agrarisch) voor disco.

8.20 Emancipatie

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welk type beleidsnota wordt het dus?

De situatie wordt gegeven als een beleidsprobleem en daarmee als een fase in de beleidsvoorbereiding. Het wordt daarmee een voorstelnota.

Opdracht

2 Analyseer als beleidsmedewerker deze situatie op het Ministerie van VWS.

Het ministerie zit totaal goed. Maar in de verdeling van de verschillende salarisklassen zit het niet goed: er is een overschot in de lage schalen en een tekort in de hoge schalen, vooral in groepen IV en VI. Het probleem zal dan als volgt worden geanalyseerd.

markt:

doelgroepen:	alle medewerkers VWS
communicatie:	via PZ, managementteam, werkoverleg, personeelsblad
imago:	eigen beleid VWS, verantwoordelijk voor alle emancipatie
product / dienst:	emancipatiebeleid
organisatie:	PZ + managementteam + personeelsbeheerders
personeel (CAO):	werving, selectie, sollicitatieprotocol (voorkeursbehandeling), sollicitatieprocedure, scholing, promotie, loopbaanbeleid
financiën:	pro memorie
juridisch:	vaststellen van loopbaanbeleid / emancipatiebeleid
diplomatie:	dir. PZ + SG + MT + OR

Dus:

- 1 Loopbaanbeleid / emancipatiebeleid opstellen.
- 2 Loopbaanbeleid met als elementen: werving, selectie, sollicitatieprotocol (voorkeursbehandeling), sollicitatieprocedure, scholing, promotie, kinderopvang.
- 3 Procedure: dir. PZ > SG > MT > OR: vaststellen van loopbaanbeleid / emancipatiebeleid.
- 4 Algemene bekendheid: via PZ, managementteam, werkoverleg, personeelsblad.
- 5 Instructie via werkoverleg, MT en personeelsbeheerders voor functionerings- en beoordelingsgesprekken; instructie personeelsconsulenten.

6 Financiën p.m.
Het is dus een personeelsprobleem.

Opdracht

3 Draag oplossingen aan voor de gesignaleerde problemen in een adviesnota aan de directeur Personeelszaken.

Er moet een tweevoudige weg worden bewandeld: er moet een scholings- en vormingsplan komen voor de lage groepen en één voor de hoge groepen.

Nota

1 Inleiding

Doel beleid: verdeling van vrouwen bij het ministerie in evenredigheid met de markt.

Opdracht geven door personeelszaken.

Overleg: ???

Beslissing gevraagd van de secretaris-generaal.

2 Situatiebeschrijving

Tabel 1 vergelijkt voor elk van de hoofdgroepen van de BBRA het gekwalificeerde marktaanbod van vrouwen met de huidige situatie bij het ministerie.

Tabel 1 Procentuele vertegenwoordiging van vrouwen

Hoofdgroepen BBRA

	I	II	III	IV	V	VI	totaal
gekwalificeerd marktaanbod	32	38	34	39	20	14	35
situatie bij VWS	37,2	56,4	43	27,6	22,1	6,9	36,8

Uit tabel 1 blijkt dat de vrouwen in de groepen I, II en III oververtegenwoordigd zijn, terwijl in de groepen IV en VI de vrouwen ondervertegenwoordigd zijn. Vrouwen zitten ongeveer volgens het marktaanbod in groep V. Het totaal van vrouwen werkzaam bij het ministerie stemt overeen met het landelijke aanbod.

3 Beleidsanalyse en knelpunten

De oververtegenwoordiging wijst erop, dat personeelsleden in de lagere groepen met name worden geselecteerd en geworven uit de lager, minder opgeleide vrouwen. Dit roept naast de problemen van werving en selectie ook problemen op van scholing en doorstroming voor die vrouwen die dat willen en ervoor geschikt zijn. Een en ander vraagt om een loopbaanplanning van die vrouwen, althans een loopbaanplanning die deze vrouwen zelf kunnen uitvoeren.

De ondervertegenwoordiging wijst erop, dat de werving en selectie hier niet naar vrouwen uitgaan, hetzij dat er een te gering aanbod van vrouwen is, hetzij dat er een onvoldoende instroom is van vrouwen uit lagere functies na interne scholing en vorming.

Beslispunten: bent u het ermee eens dat:

- 1 De hogere functies (IV en VI) ondervertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand, gelet op het marktaanbod?
- 2 Dat die vrouwen die ervoor in aanmerking komen en ook willen, kansen moeten krijgen door scholing door te stromen naar hogere functies?
- 3 De voorkeursregeling voor vrouwen in ieder geval goed bewaakt moet worden voor de functies in de groepen IV en VI?
- 4 Er gericht moet worden geworven en geselecteerd onder vrouwen voor de functies in de groepen IV en VI?
- 5 Kinderopvang een rol kan spelen bij de werving en selectie van vrouwen voor IV en VI?

4 Voorstel

De genoemde knelpunten geven aan waar de voorstellen moeten komen te liggen.

Bent u het eens met de volgende beslispunten:

- 1 Het aantal vrouwen in de functies IV en VI is volgens het marktaanbod bij het Ministerie

- ondervertegenwoordigd.
- 2 De vrouwen in de lagere groepen krijgen bij geschiktheid en wens de mogelijkheid een scholing en opleiding te volgen om zich zo te bekwamen om door te stromen naar hogere functies. Personeelszaken maakt hiervoor een opleidingsplan en geeft hieraan bekendheid.
 - 3 De vrouwen in de hogere functies van groepen IV en VI worden eerst geworven uit diegenen die doorstromen uit de lagere functies na de vereiste scholing en vorming; daarna wordt er pas geworven en geselecteerd uit een ander marktaanbod waarbij de voorkeursregeling voor vrouwen goed in acht wordt genomen. Personeelszaken maakt hiervoor een plan om dit beleidsvoornemen uit te voeren.
 - 4 Aan dit beleidsvoornemen wordt bekendheid gegeven via het lijnmanagement; de bekendheid aan het gehele personeel loopt via de lijnen die personeelszaken daarvoor gebruikelijk volgt.

Emancipatie / opleidingsplan voor vrouwen in de lagere groepen BBRA Afd. Personeelszaken

1 *Inleiding*

Gevraagd: in te stemmen met voorgesteld emancipatiebeleid.

Opdracht van ???

Overleg gepleegd met ???

2 *Doel van het project*

Emancipatie van vrouwen door opleiding en vorming.

3 *Doelgroep*

Vrouwen in de lagere groepen BBRA I, II en III.

4 *Productie / dienstverlening*

1 *Geschiktheid:*

- vast te stellen via functioneringsgesprekken
- te administreren bij de personeelsconsulent

2 *Wens voor opleiding van betrokkene:*

- functioneringsgesprek
- gesprek met personeelsconsulent, teruggekoppeld naar chef
- geadmistreerd bij de personeelsconsulent

3 *Opleidingsmogelijkheden:*

- PZ brengt jaarlijks boekje uit 'Vorming en Opleiding'
- bekendheid over deze procedure via een brief aan alle chefs, aan alle werkoverleg en via de personeelskrant

5 *Organisatie / personeel*

1 *Chef:*

- jaarlijks functioneringsgesprek met deze vrouwen
- notitie van de geschiktheid en wens voor verdere opleiding

2 *Consulent:*

- administreert geschiktheid en wens van deze vrouwen voor verdere opleiding

3 *Overleg consulent / chef:*

- in ieder geval vóór 1 november van elk jaar over opleidingen voor deze categorie vrouwen met rapportage erover aan hoofd PZ

6 *Financiën*

Beschikbaar centraal budget € 100.000,-.

Emancipatie / opleidingsplan voor vrouwen in de hogere groepen BBRA Afd. Personeelszaken

1 *Inleiding*

Onderwerp en algemene uitgangspunten van het emancipatiebeleid.

Opdracht van ???
Overleg gepleegd met ???
Doel van de nota: procedure van beslissing.

- 2 *Doel van het project*
Emancipatie van vrouwen door opleiding en vorming.
- 3 *Doelgroep*
Vrouwen in de hogere groepen BBRA IV, V en VI.
- 4 *Productie / dienstverlening*
 - 1 *Geschiktheid:*
 - vast te stellen via functioneringsgesprekken
 - te administreren bij de personeelsconsulent
 - 2 *Wens voor opleiding van betrokkene:*
 - functioneringsgesprek
 - gesprek met personeelsconsulent, teruggekoppeld naar chef
 - geadmistreerd bij de personeelsconsulent
 - 3 *Opleidingsmogelijkheden:*
 - PZ brengt jaarlijks boekje uit 'Vorming en Opleiding'
 - bekendheid over deze procedure via een brief aan alle chefs, aan alle werkoverleg en via de personeelskrant
- 5 *Organisatie / personeel*
 - 1 *Chef:*
 - jaarlijks functioneringsgesprek met deze vrouwen
 - notitie van de geschiktheid en wens voor verdere opleiding
 - bewaking van de voorkeursbehandeling van vrouwen bij sollicitaties voor de hogere functies
 - 2 *Consulent:*
 - administreert geschiktheid en wens van deze vrouwen voor verdere opleiding
 - bewaking van de voorkeursbehandeling van vrouwen bij sollicitaties voor de hogere functies
 - 3 *Overleg consulent / chef:*
 - in ieder geval vóór 1 november van elk jaar over opleidingen voor deze categorie vrouwen met rapportage erover aan hoofd PZ
- 6 *Financiën*
Beschikbaar centraal budget € 200.000,-.

8.21 Oosterdel

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welke nota zult u dus gaan schrijven?

Ook dit probleem speelt in de fase van de beleidsvoorbereiding: de beslisser moet nog een beslissing nemen en de nota geeft de voorbereiding van de beslissing. Het wordt dus een knelpuntennota of een voorstel.

Opdracht

2 Analyseer het kraakprobleem vanuit de gemeente.

markt:

- | | |
|---------------------------|---|
| – krakers / Gamma: | communicatie: direct overleg |
| – historisch genootschap: | communicatie: direct overleg |
| – freule: | communicatie: direct en voortdurend overleg |

- burgers: communicatie: via massamedia
- imago:
- Gamma heeft slecht imago bij burgers
 - krakers hebben slecht imago bij freule
 - gemeente heeft slecht imago bij freule
- producten van de overheid:
- openbare orde, verstoring van woongenot
 - jongerenbeleid (al jaren een probleem)
 - jongerenhuisvesting (alleen notitie)
 - cultureel beleid (alleen bestemming van Zandhove)
- organisatie / personeel:
- laakbaar gedrag van de stafkracht?
- financiën:
- schadeclaim van freule aan krakers naar gemeente?
- juridisch:
- in proces freule-krakers is gemeente geen partij
- diplomatie:
- intern overleg B en W
 - overleg met de raadscommissies
 - overleg met de officier van justitie

Conclusie:

- 1 Bestemming Zandhove onduidelijk door verschillende belangen binnen B en W.
- 2 Informatie en overleg nodig voor herstel van openbare orde / woongenot:
 - met krakers / Gamma om vrijwillig panden te verlaten
 - met freule om haar op de hoogte te houden en bereidheid de onderhandeling te hervatten
 - intern in B en W en de raadscommissies
 - met OM (officier van justitie)
 - aan de burgers via massamedia
- 3 Maatregelen overwogen tegen stafkracht.
- 4 Op lange termijn:
 - beleid voor jongerenhuisvesting maken
 - jongerenbeleid herzien of opnieuw ontwerpen
 - cultureel beleid voor Zandhove

Opdracht

3 Stel aan het college van B en W een te voeren beleid voor.

Nota: zie Hoofdstuk 5 Modellen.

NB.

Deze oefening kan ook worden gemaakt volgens de bestuurskundige analyse:

- 1 Hoe oordeelt u over de rol van de verscheidene actoren?
- 2 Hoe oordeelt u over het verloop van de gehele procedure?

Bestuurskundige analyse

Rol van de burgemeester

De burgemeester is bij uitsluiting bevoegd voor de handhaving van de openbare orde. Hij stuurde echter alleen de politie om poolshoogte te nemen en vervolgens de zaak te bespreken in de (politieke) vergadering van B en W. Daardoor werd het college van B en W vatbaar voor deze chantageactie, behalve wethouder Klaasman, die echter geen bevoegdheid voor handhaving openbare orde heeft. De burgemeester verwacht daarmee zijn exclusieve taak voor handhaving openbare orde en zijn politieke functie als voorzitter van het college van B en W. Hij wist dat de onderhandelingen met de freule op het eind liepen. Door zijn verwarring over zijn functies en aarzelend handelen, toonde hij in ieder geval vatbaar te zijn voor deze chantage van Gamma met stafkracht en de nuttige linkse idioot Wachter. Hij verknoeide door aarzelend optreden bij ordehandhaving de zaak voor de gemeente. Een bestuurder dus, die zijn staatsrecht niet kent. Onbekwaam en weinig slagvaardig bestuurder.

Rol van de freule

Oude, maar zelfbewuste dame. Zij kreeg van de gemeente niet de gevraagde veiligheid, geborgenheid en zekerheid en liep dus naar een verzekeringsmaatschappij. Advies van haar advocaat?

Rol van de verzekeringsmaatschappij

Commerciële club, die de situatie helder inzag: de freule wil veiligheid en geborgenheid tot haar dood. Na haar dood had het landgoed immers voor haar geen enkele waarde meer. Vanwege dit heldere inzicht handelde deze verzekeringsmaatschappij uiterst effectief.

Rol van Gamma

Jongerenclub die alleen eigen doel nastreeft en nu een kans ziet om te chanteren, met de steun van een stafkracht en van het linkse raadslid Wachter.

Rol van stafkracht

Komt tegen de eigen werkgever in opstand vanwege zijn steun aan chantage. Het is blijkbaar een politiek spel, en daardoor kan dit wettelijk getolereerd worden.

Rol van Wachter

Dit linkse raadslid wil een politiek verkiezingsslaatje slaan bij de jongeren uit deze chantageactie. Politiek gezien laat hij zich gebruiken als een nuttige idioot, waardoor hij aan het algemene belang van de gemeente grote schade toebrengt.

Rol van de politie

Typisch ambtelijk volgzzaam, zonder eigen initiatief en inzicht in de situatie.

Rol van wethouder Klaasman

Ziet de zaak scherp, maar staat in het college van B en W alleen. Lijkt een bekwaam bestuurder.

Rol van wethouder Luikinga

Heeft zijn beleid niet op orde en wil deze chantageactie gebruiken om zijn belabberd beleid recht te breien. Wil zelfs nu al de voorgenomen overeenkomst met de freule breken. Een onbetrouwbaar en onbekwaam bestuurder.

Rol van wethouder Mijnders

Heeft zijn beleid niet op orde. Sluit zich aan bij de burgemeester in diens verwarring over zijn beide functies van handhaving openbare orde contra voorzitter van het college van B en W. Een bestuurder die geen staatsrecht kent. Onbekwaam.

Procedures

Er lopen twee procedures door elkaar:

- 1 De procedure om de openbare orde te handhaven.
- 2 De politieke procedure voor beleidsterreinen:
 - ruimtelijke ordening (Klaasman)
 - volkshuisvesting (Luikinga)
 - jeugdzaken (Mijnders)

Deze verwarring vertraagt de zaak en verhindert een slagvaardig beleid en maakt het college van B en W vatbaar voor chantage.

Adviezen

- 1 B en W, en met name de burgemeester, kennen hun bestuursrecht / staatsrecht niet, met name de functie van handhaving openbare orde.
- 2 B en W lieten zich chanteren door Gamma, stafkracht en de nuttige idioot Wachter.
- 3 Aan Gamma en stafkracht valt niets te verwijten.
- 4 Wachter heeft in deze actie de belangen voor de gemeente niet beseft; in ieder geval liet hij zich in deze chantageactie gebruiken als een nuttige linkse idioot.
- 5 De verzekeringsmaatschappij zag duidelijk en commercieel het doel van de freule: veiligheid, geborgenheid en zekerheid tot haar dood. Noch aan de freule noch aan de verzekeringsmaatschappij valt iets te verwijten.

Analyse volgens actoren en factoren

NB.

Deze opgave kan ook worden gemaakt volgens de analyse actoren / factoren.

Actoren:

probleemmakers: jongeren in Gamma
probleembeïnvloeders: freule, verzekeringsmaatschappij, wethouders
probleemoplosser: burgemeester (ordehandhaving)
probleemvormers: politie

Factoren:

- 1 chantage via kraakactie
- 2 beleidsterreinen:
 - jongerenbeleid
 - jongerenhuisvesting
 - ruimtelijke ordening (landgoed binnenhalen)

Beleid: welke factor wordt door welke actor aangepakt?

- 1 Factor openbare orde: kraakactie.
Beslissers: burgemeester (na overleg met freule en met Gamma over vrijwillige beëindiging van de kraakactie).
Uitvoerder: politie.
- 2 Daarna de andere factoren.

8.22 Cursussen

Opdracht

- 1 **In welke fase van het beleidsproces speelt dit zich af? Welk soort beleidsnota zal dus van u worden verwacht?**

Er moet hier een beslissing vallen en daarmee zit deze situatie in de beleidsvoorbereiding. Vervolgens zijn er verscheidene alternatieven waaruit te kiezen valt. De nota zal dus een haalbaarheidsstudie worden.

Opdracht

- 2 **Analyseer de situatie.**

Het onderzoek heeft de volgende knelpunten aangewezen:

markt:

vier doelgroepen hebben een achterstand: – jongeren met een deficiënte opleiding
– allochtonen
– analfabeten
– herintredende vrouwen.

product: aan deze doelgroepen wordt de dienst van vier cursussen aangeboden

procedure: afhankelijk van aanbieders

uitrusting: afhankelijk van aanbieders

organisatie / personeel: afhankelijk van aanbieders

financiën: afhankelijk van subsidie

juridisch: afhankelijk van beslissing wie deze cursussen gaat organiseren

diplomatie: afhankelijk van de gekozen aanbieders

- 1 *Inleiding*
Standaard.

2 *Situatiebeschrijving*

Er is onderzoek geweest en er zijn enige beslissingen gevallen.

Er moet nieuw vormingsbeleid komen voor:

- analfabeten en niet-rekenaars
- jongeren met deficiëntie
- vluchtelingen en buitenlanders: taal en inculturatie
- herintredende vrouwen

3 *Randvoorwaarden en uitgangspunten*

1 Intercultureel Beraad:

- profijt subsidie in alle gemeenten
- verspreiding van deelnemers over alle gemeenten

2 Wethouder:

- subsidie via één gemeente = activiteitengemeente
- particulier initiatief
- haalbaar bij andere gemeenten

4 *Alfabetiserings- en rekencursussen*

Voorstellen van	Scholen	Ent
markt	–	+
product (les)	±	+
proces (lesplan)	+	+
uitrusting (lokaal)	±	+
organisatie / personeel	–	+
continuïteit	±	+

Conclusie: voorkeur voor Ent. Overleg met scholen voor lokalen en spreiding over gemeenten.

5 *Jongerenopleiding*

Voorstellen van	Soos	Ent
markt	+	–
product (les)	± (adviseurs)	–
proces (lesplan)	± (adviseurs)	±
uitrusting (lokaal)	–	± (technische apparaten)
organisatie / personeel	± (adviseurs)	–
continuïteit	–	±

Conclusie: moeilijk punt; beide aanbieders hebben aanzienlijk zwakke punten en maar weinig sterke punten.

Mogelijk zijn de adviseurs / docenten van de Soos interessant. De technische uitrusting vormt een probleem, vooral voor de technische beroepsvorming en bijscholing.

Een barak voor de Soos kan niet volgens deze procedure gerealiseerd worden.

6 *Taal- en inculturatiecursussen*

Voorstellen van	Ent	Kerken	Vluchtelingenwerk
markt	+	+	+
product (les)	+	–	–
proces (lesplan)	+	–	–
uitrusting (lokaal)	+	+	–
organisatie / personeel	+	–	–
continuïteit	+	???	???

Conclusie: kerken en Vluchtelingenwerk bieden geen cursussen aan. Alleen Ent komt in aanmerking; overleg met Kerken voor zalen vanwege de randvoorwaarde van spreiding over de deelnemende gemeenten.

7 *Bijscholing, omscholing en herscholing van herintredende vrouwen*

Voorstellen van	Ent	VVAO / NBPV
markt	–	+
product (les)	–	+
proces (lesplan)	±	+
uitrusting Lokaal)	+	–
organisatie / personeel	–	+
continuïteit	±	+

Conclusie: overleg Ent met VVAO / NBPV, zeker over uitrusting en administratie (= subsidie).

8 *Voorstel*

Centrum van administratie en centraal aanspreekpunt: Ent. Over cursussen en organisatie / personeel in overleg en soms medewerking van andere aanbieders.

Subsidie gemakkelijk naar één bureau door te sluizen; toch spreiding over deelnemende gemeenten. Particulier initiatief verzekerd.

Korte samenvatting

Besloten is tot vier soorten cursussen:

- 1 Alfabetiserings- en rekencursussen voor mensen die niet of moeilijk kunnen lezen en rekenen.
- 2 Beroepsopleiding voor jongeren die alleen basisschool of vergelijkbaar onderwijs hebben gehad.
- 3 Taal- en inculcatoratiecursussen voor buitenlanders.
- 4 Beroepsopleiding voor herintredende vrouwen.

Probleem is wie deze cursussen gaat organiseren. Het Interculturele Beraad stelt als voorwaarden dat deze cursussen in alle gemeenten moeten worden gegeven; de wethouder wil de eigen gemeente als activiteitengemeente promoten. Voorstel is om Bureau Ent als centraal organiserend instituut aan te wijzen in en na overleg over (1) met de scholen; over (2) met de adviseurs-docenten van de Jongerensoos en over (4) met de VVAO en de NBPV. Dit overleg wordt gevoerd als actie van de gemeente Blubberzand.

Opdracht

3 Ontwerp een beleid, rekening houdend met alle gegeven randvoorwaarden.

Beslisdocument

Besluit

De raad van de gemeente Blubberzand besluit, gehoord het overleg in het Interculturele Beraad en gelet op de aanbiedingen van cursusorganisatoren:

- 1 Er komen vier soorten cursussen:
 - alfabetiserings- en rekencursussen voor mensen die niet of moeilijk kunnen lezen en rekenen
 - beroepsopleiding voor jongeren die alleen basisschool of vergelijkbaar onderwijs hebben gehad
 - taal- en inculcatoratiecursussen voor buitenlanders
 - beroepsopleiding voor herintredende vrouwen
- 2 De centrale instantie voor organisatie en administratie is het Bureau Ent te Blubberzand.

- 3 Het Bureau Ent te Blubberzand organiseert en administreert deze cursussen, onder de volgende voorwaarden:
- het pleegt over de cursussen genoemd onder (1) overleg met de scholen
 - het pleegt over de cursussen genoemd onder (2) overleg met de adviseurs / docenten van de Jongerensoos
 - het pleegt overleg met de Kerken over zalen vanwege de spreiding over de kernen
 - het pleegt over de cursussen genoemd onder (4) overleg met de VVAO en de NBPV
- Dit overleg van Bureau Ent met de genoemde instanties wordt gevoerd als actie van de gemeente Blubberzand.
- 4 De financiering van deze cursussen loopt via de jaarlijkse subsidieaanvraag; de Gemeente Blubberzand verzorgt namens de gemeenten vertegenwoordigd in het Interculturele Beraad deze subsidieaanvraag.

Aldus gedaan te Blubberzand, 21-12-20.

De Burgemeester, De Secretaris,

8.23 Relatiegeschenken

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welk soort beleidsnota zal dus van u verwacht worden?

Het probleem doet zich voor en in eerste instantie is het hoofd of de afdeling niet bereid voor het gegeven probleem beleid te ontwikkelen. Via een achterdeur komt er toch beleid. Het is daarmee een situatie in de beleidsvoorbereidingsfase. Het zal dus een knelpuntennota en een adviesnota worden.

Opdracht

2 Analyseer dit probleem eerst.

Beleid wordt gevoerd naar marktsegmenten! Hierbij wordt het marktsegment 'personeel' niet genoemd om onrust in het bedrijf te voorkomen.

markt:	binnenland	buitenland
imago:	prima	???
product:	aanpassen aan marktbehoefte	???
proces:	vrije procedure	???
	zonder controle	???
uitrusting:	opslagruimte	???
org / pers:	afd. Voorlichting	???
	personeel doet werk	???
	interne communicatie	???
financiën:	hoge kosten	???

Definitie:

- interne procedure herzien
assortiment aanpassen
interne communicatie / overleg
- buitenlandse pr helemaal opbouwen

Dus: eigenlijk een geheel nieuw promotiebeleid opzetten; dus een businessplan voor minimaal promotie.

SWOT-analyse voor deze strategie:

Doel: Rotshuis goed op de markt zetten in vijf jaar:

50% naamsbekendheid in buitenland; 20% opdrachten – dubbele van vorig jaar.

70% naamsbekendheid in binnenland; 40% opdrachten voor makelaardij en beheer – dubbele van vorig jaar.

SWOT-analyse

Zwak

verduistering door personeel: graaigedrag
attitude van personeel, vooral afd. Voorlichting:
geringe veranderingsbereidheid, zelfs weerstand
verkeerde promotiekanalen
assortiment relatiegeschenken: verouderde
relatiegeschenken
organisatiestructuur van afd. Voorlichting:
voortbestaan van de afd.
financieel beheer, budgettaire verdeling
logistiek / uitrusting naar Zuidoost-Azië

Kansen

trend: globalisering; wens naar luxe wonen

Nederlandse makelaardij

imago Rothuis in Zuidoost-Azië
Aziatische arbeidsmarkt
geen Aziatische juridische regeltjes of Arbo
booming market in Zuidoost-Azië; grotere marges
goed imago van bouwmanagement
nieuwe promotietechnieken (internet, consulaat,
cross-cultural advertising)
ruime bouwmogelijkheden
benchmark
professionele markt

Sterk

knowhow in luxe villabouw
utiliteitsbouw Zuidoost-Azië
bekwaam personeel in Nederland
houding van hoofd Voorlichting
interne rationalisatie
onderhandelingsvaardigheid van management
bereidheid van personeel om te administreren

Bedreigingen

bouwfraude in Nederland: marges worden kleiner

imago Nederlandse bouwers

economische recessie in Europa
Nederland is vol
Nederland als kennisland mislukt
Nederland barst van de regeltjes
dure grond in Nederland
cultuur in Zuidoost-Azië
hoge OZ-belasting in Nederland: villabezitter is
melkkoe

Opdracht

3 Ontwerp een businessplan voor 'promotie'.

De promotie richt zich met drie speerpunten op de markt:

1 *Strategie buitenland*

Promotiebeleid vooral voor de buitenlandse markt. Met nadruk op de samenwerking met lokale ondernemers, zoals plaatselijke projectontwikkelaars, aannemers, makelaars, beheerders voor met name de utiliteitsbouw. Van dit soort beleid profiteert het land zelf het meest en het is voor de politiek een geschikt middel om orders binnen te halen.

2 *Strategie binnenland*

Promotiebeleid voor de betere Nederlandse markt zowel van commerciële en institutionele aard als van de luxe villabouw, en vooral met nadruk op makelaardij en beheer. De naam wordt Rothuis met nadruk op de kwaliteitszorg, inbreng en meedenken van de opdrachtgever en nauwkeurige planning. Dit zijn geschikte argumenten om deze opdrachtgevers te bewerken.

3 *Strategie intern*

Interne regeling voor het personeel, dat gewend is relatiegeschenken te krijgen. De budgettering moet dan wel lopen via de eigen afdeling en niet meer centraal bij de afd. Voorlichting.

Opdracht

3 Ontwerp een organisatorische structuur voor de afdeling Public Relations, waarbij ernstig rekening wordt gehouden met (1) het voortbestaan van deze afdeling en (2) met de ontwikkelingen in Zuidoost-Azië.

1 *Inleiding*

Het pr-beleid komt door allerlei ontwikkelingen in een nieuw licht te staan. Deze nota behandelt die nieuwe ontwikkelingen en hun betekenis voor het pr-beleid.

Deze nota is geschreven in opdracht van het hoofd van de afd. Voorlichting. De afdelingsvergadering zal deze nota bespreken en daarna met haar opmerkingen voorleggen aan het managementteam

voor verdere besluitvorming.

Over deze nota is overleg gepleegd met ???

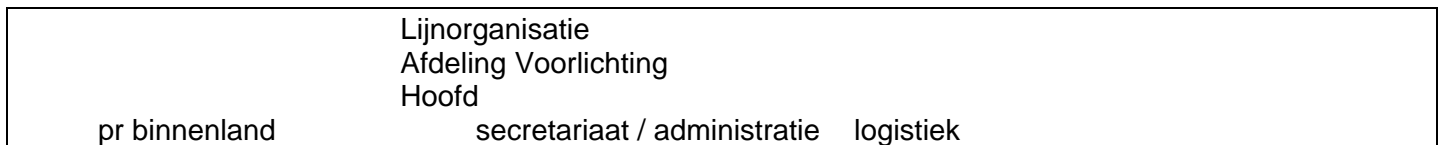
De bedoeling van de nota is dat er een beslissing wordt genomen over een ander binnenlands pr-beleid en een geheel nieuw op te zetten pr-beleid voor het buitenland.

2 *Situatiebeschrijving*

De afd. Voorlichting heeft een magazijn waarin veel soorten relatiegeschenken liggen opgeslagen. Deze relatiegeschenken zijn bedoeld voor de Nederlandse kopers van bungalows. Zij worden via een eenvoudig bonnetje verkregen zonder enige verdere controle. De afd. Voorlichting beheert de logistiek en het budget.

De activiteiten van Rothuis verplaatsen zich in toenemende mate van de Nederlandse bungalowmarkt naar de Zuidoost-Aziatische utiliteitsmarkt en de makelaardij.

De bestaande organisatiestructuur is als figuur 1 weergeeft.



figuur 1: bestaand organogram van de afdeling Voorlichting.

3 *Beleidsanalyse op knelpunten*

De markt van Rothuis verschuift naar een buitenlandse markt, vooral de Zuidoost-Aziatische markt. Deze markt stelt andere pr-eisen dan de binnenlandse markt. De huidige relatiegeschenken zijn afgestemd op de Nederlandse markt en niet op de buitenlandse.

De procedure om de relatiegeschenken bij de klant te krijgen moet worden herzien in het licht van deze ontwikkelingen. Voor de buitenlandse markt zijn er nog geen geschenken, laat staan procedures. De binnenlandse markt wordt via een vrije procedure zonder controle, bediend. De financiële belasting komt geheel ten laste van het afdelingsbudget van de afd. Voorlichting. Andere markten, andere relatiegeschenken, andere procedures vragen andere taken en een andere plaats van de afd. Voorlichting binnen Rothuis. Hiervoor is een intensieve interne informatie-uitwisseling nodig.

Concluderend, er zijn twee kernproblemen:

- 1 De afd. Voorlichting moet ook actief worden om aan de behoeften van de buitenlandse markt, een utiliteitsmarkt, te voldoen.
- 2 Er moet voor de binnenlandse relatiegeschenken een andere interne financiële verrekeningsprocedure komen. Het assortiment moet aan de marktbehoeften worden aangepast.

4 *Voorstel*

4.1 *Interne afrekening via afdelingsbudgetten*

markt: krimpende Nederlandse markt; marktbehoefte niet meer richtinggevend voor Rothuis

product: assortiment inperken en standaardiseren

proces: via bon vragende afdeling; interne financiële verrekening

org / pers: controle bon

interne communicatie / intern overleg

financiën: afdelingen eigen budget voor pr

afdelingen betalen intern

totale budget pr gedecentraliseerd over afdelingen

4.2 *Nieuwe opzet promotiebeleid*

Nieuw pr-beleid in een businessplan.

Doel: 20% meer bekendheid en meer orders in komende vijf jaar.

Strategieën:

- 1 Nieuw op te zetten promotiebeleid voor Zuidoost-Azië, vooral voor utiliteitsbouw.
- 2 Nieuw op te zetten promotiebeleid voor Nederland, vooral voor makelaardij en beheer.
- 3 Nieuw op te zetten beleid voor interne aangelegenheden.
- 4 Harmonisatie van promotiebeleid.

Implementatie van strategie 1: Zuidoost-Aziatisch promotiebeleid:	
markt:	grote projecten – institutionele opdrachtgevers
product:	communicatie en imago: marktonderzoek en marketing marketing: folders, brief, bezoek van intermediair, lobby pr: service; klachtenbehandeling; nazorg; gevel; versiering; stenen; in stijl van land
org / pers:	via 'international advertiser'
financiën:	afd. Voorlichting initieert en controleert via projectgroep 'Buitenland' inbegrepen in calculatie project percentage van de aanneemsom
juridisch:	contract met 'international advertiser'
diplomatiek:	overleg met 'international advertiser', met consulaat, strategic alliance, venture

4.3 Organisatiestructuur (strategisch deelplan voor organisatie)

1 *Inleiding*

Instemming met de veranderde organisatie van de Afd. Voorlichting als vaste structuur in Nederland en als project in Zuidoost-Azië.

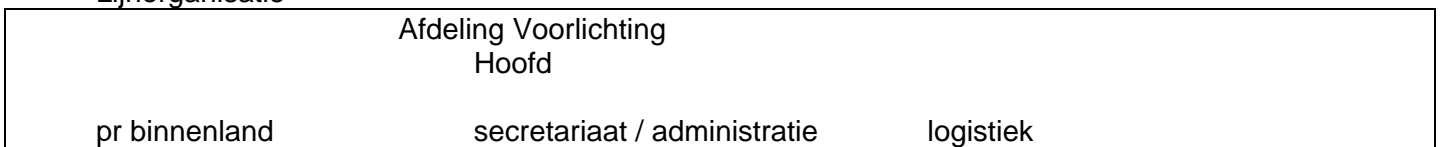
Over deze strategische opzet heeft de Raad van Bestuur op 14 november al een beslissing genomen. Deze nota is geschreven in opdracht van het hoofd van de afd. Voorlichting. De afdelingsvergadering heeft deze nota besproken en daarna met haar opmerkingen voorgelegd aan het managementteam. De OR heeft haar fiat gegeven op 23 november.

2 *Uitgangssituatie*

De activiteiten van Rothuis verplaatsen zich in toenemende mate van de Nederlandse bungalowmarkt naar de Zuidoost-Aziatische utiliteitsmarkt en de makelaardij.

De bestaande organisatiestructuur is als figuur 2 weergeeft.

Lijnorganisatie



Figuur 2: bestaand organogram van de Afdeling Voorlichting.

3 *Organisatorische analyse*

De markt van Rothuis verschuift naar een buitenlandse markt, vooral de Zuidoost-Aziatische markt. Deze markt stelt andere pr-eisen dan de binnenlandse markt. De huidige organisatie is afgestemd op de Nederlandse markt en niet op de buitenlandse.

Andere markten, andere relatiegeschenken, andere procedures vragen andere taken en een andere plaats van de afd. Voorlichting binnen Rothuis. Hiervoor is een intensieve interne informatie-uitwisseling nodig.

Concluderend, er zijn twee kernproblemen:

- 1 De afd. Voorlichting heeft geen activiteiten om aan de behoeften van de buitenlandse markt, een utiliteitsmarkt, te voldoen.
- 2 De afd. Voorlichting heeft wel activiteiten voor de binnenlandse Nederlandse markt, maar deze zijn niet meer afgestemd op de huidige marktsituatie. De interne financiële verrekeningsprocedure is niet meer adequaat; het assortiment is niet meer afgestemd op de binnenlandse marktbehoeften.

4 *Alternatieven*

Vier criteria voor nieuwe organisatiestructuur:

- 1 Werk / productie: geprogrammeerd of eenheid van product

	antwoord:	lijn Nederlands lijn	project buitenland bij project
2	Drie lagen:	controle / bewaking documentatie werk / productie	in Nederland in Nederland in project
3	Management:	in Nederland aangestuurd vanuit een structurele opzet; in Azië vanuit Nederland aangestuurd per project (expatpersoneel uit Nederland is niet gewenst vanuit personeel en OR)	
4	Horizontaal: Verticaal:	splitsen van taken integreren van aansturing	

Uit deze overwegingen volgt een aantal alternatieven:

Lijn lijnmanagement Nederland afd. Voorlichting hoofd marktdoelgroepen controle documentatie personeel tijdelijk contract per project	Project projectmanagement Zuidoost-Azië project projectmanager i.s.m. 'international advertiser' pr-werk / productie organisatie, 'international advertiser' financiën (5% project)
---	---

NB. ingebouwd conflict hoofd Voorlichting – projectmanager / int. adv.

Of nieuw: lijnorganisatie

Marketing en Public Relations Singapore 'intermediair'	Marketing en Public Relations Nederland hoofd + secretariaat / administratie
--	--

Of nieuw: lijnorganisatie

Afdeling Marketing en Public Relations		
Hoofd		
afdeling Buitenland contact met 'intermediair'	afdeling Binnenland via bouwprojecten binnenland	afdeling / secretariaat administratie / logistiek

Of nieuw: projectorganisatie met iets lijn

Afdeling Marketing en Public Relations		
Hoofd		
projectgroep Buitenland voor marketing en public relations	projectgroep Binnenland ingebouwd in ieder bouwproject	afdeling / secretariaat administratie / logistiek

5 Advies

1 De voorkeur gaat uit naar het eerste alternatief.

De markt in Zuidoost-Azië is nog volop in ontwikkeling, waardoor een structurele opzet, zelfs met expats vanuit Nederland, minder aantrekkelijk is. Een projectopzet bij deze ontwikkeling, waarbij lokale deskundigheid wordt ingehuurd, is daarom voor het ogenblik het meest aantrekkelijk.

Als de situatie zich daar stabiliseert en het geheel van Rotshuis daar vaste voet vindt, dan is een structurele oplossing wellicht aangewezen.

Het huidige personeel en ook de OR hebben aangegeven dat zij expats minder op prijs stellen. Wel kan personeel per project tijdelijk worden uitgezonden voor aansturing ter plaatse, voor monitoring en bijsturing.

- 2 Het derde alternatief geeft een aansturing op afstand; via deze projectgroepen is er geen centrale aansturing, waardoor het beleid consistentie en continuïteit mist. Gezien ook het volkomen gebrek aan ervaring van dit soort aansturing, kan dit alternatief niet worden aanbevolen.
- 3 Alternatieven twee en vier komen niet in aanmerking, omdat deze voor Azië een structurele opzet voorzien.

8.24 Zwemslag

Opdracht

1 Adviseer het bestuur van Zwemslag over een strategie: analyseer de situatie en ontwerp een businessplan.

- 1 Er zijn vijf segmenten ofwel producten: zwemmen, waterpolo, elementair zwemmen, schoonspringen en masterszwemmen.

Belangrijkste kansen:

- het goede huidige imago, door onder andere het huidige prestatieniveau
- goede nationale en internationale netwerken; zoals met ministers, NOC, LEN en FIPA
- goede sponsororganisatie
- het Europese Kampioenschap van 2006

Belangrijkste zwakten:

- matige ledenadministratie; hoeveel leden heeft de vereniging naar prestatieniveau vanwege kampioenschap?
- vereniging kan niet op eigen inkomsten draaien
- topzwemmers haken af, er zijn nog geen opvolgers
- kader is verouderd en bestaat uit vrijwilligers; bestuurskosten zijn hoog: 8%
- schoonspringen en masterszwemmen zijn individuele hobby's. Er is geen enkele binding met de andere producties.

Belangrijkste sterkten:

- enthousiaste en gemotiveerde leden
- leden hebben de wil om te presteren: het aanwezige talent kan worden geëxploreerd

Belangrijkste bedreigingen:

- sponsors haken af wegens economische recessie
- politieke besluitvormingsprocessen: de politiek is veranderd; rechts is harder
- met zwemmen wordt geen grof geld verdiend, zoals met voetbal, tennis en paardensport
- te weinig trainingsfaciliteiten; er zijn wachtlijsten en zwemstadion staat op losse schroeven

- 2 Met de kansen worden de zwakke punten aangepakt; met sterkten de bedreigingen (ST-OW). Continuering van de huidige opgaande lijn.

Een kans is door het geweldig netwerk en door lobby een zwemstadion te bouwen, waardoor het zwakke punt van faciliteiten kan worden aangepakt.

Leden administreren en verdelen naar hun prestaties en kansen op kampioenschap; de kans van een goed imago en motivatie leden geeft nu de gelegenheid om het ijzer te smeden, dat nu heet is. Topsporters die afhaken inzetten als coaches.

Met de goede sponsororganisatie solide nieuwe sponsors werven.
 Het opheffen van het segment schoonspringen en het invoegen van het segment masterszwemmen als prestatievorm binnen het segment zwemmen.
 Ruimte wordt vrijgemaakt voor zwemactiviteiten en de schoonspringers moeten iets anders verzinnen.
 Masterzwemmen opnemen in het wedstrijdtraject.

Businessplan

1 Doel van het plan

- instemming van het bestuur met het strategische doel en de strategieën voor de komende vijf jaar: Zwemslag is een zwemtopclub voor wedstrijdzwemmen en wedstrijdpolo
- dit advies wordt gegeven na diepgaand overleg en marktverkenningen met de sponsors
- dit advies ligt in de lijn met de andere beslissingen van het bestuur van de professionele topsport

2 Doel van de strategie voor Zwemslag

Zwemslag profileert zich de komende vijf jaren nog sterker dan voorheen als een wedstrijdtopclub met het imago kampioenen op te leiden en kampioenen te hebben.

3 Strategieën

De eerste strategie is streven naar de top met kampioenen. Er moet een keuze gemaakt worden uit het huidige assortiment om daaruit de sterkste zwemsoorten te profileren en de minder sterkere te selecteren vanwege de noodzakelijke geschikte accommodatie.

Deze strategie bestaat uit drie implementaties:

- 1 Profileren van het product assortiment op topsport met kampioenen.
 Dit houdt in, dat de ex-kampioenen van masterzwemmen een uitstekende inbreng kunnen hebben bij de training en coaching van opkomende kampioenen, naast hun eigen topprestaties. Het geeft dus een winstervaring en synergie, als masterzwemmen wordt ingebracht in zwemmen.
- 2 Dit houdt voorts in het opheffen van schoonspringen. Deze tak eist veel faciliteiten, die beter gebruikt kunnen worden voor elementair zwemmen en wedstrijden. Bovendien zijn er geen kampioenen. Zij nemen wel deel aan kampioenschappen, maar hebben geen kampioenen. De zaak verandert als de vereniging nieuwe faciliteiten met name het nieuwe zwemstadion tot haar beschikking heeft.
- 3 De structuur van het product wordt als volgt:

Masterzwemmen:
 aspirant-trainers voor polo

wedstrijdpolo
 minipolo

recreatief elementair zwemmen

Masterzwemmen:
 aspirant-trainers voor topzwemmen
 topzwemmers
 wedstrijdzwemmen
 aspirant-leden

Dus: inkrimpen productassortiment bij marktontwikkeling.

De tweede strategie bestaat uit het vergroten van de invloed in het netwerk; voor sponsoring. Er moeten mensen worden geworven, die lijnen hebben naar overheidsbestuurders van gemeenten, provincies en ministerie VWS; die lijnen hebben naar sport, zoals NOC, LEN en FIFA, Europese Commissie; en die lijnen hebben naar bedrijfsleven voor sponsoring. Het imago van de club is sterk en goed voor sponsoring, zoals Rabo-Zwemslag, of ING-Zwemslag, of ASML Zwemslag of Philips-Zwemslag.

De derde strategie is om hetzelfde netwerk te gebruiken voor meer sportfaciliteiten.

De vierde strategie is om intern een ICT voor leden op te zetten, zodat precies bekend is hoeveel leden er zijn per product en per prestatieniveau. Hieraan kan een prestatievolgsysteem gekoppeld

worden.

4 *Maatschappelijke trends*

- 1 Het bestuur kiest ervoor de trend van individualisme niet te volgen. Sport en zeker topsport eisen discipline bij wedstrijden, zeker polo eist teamgeest.
- 2 Er is een groeiende trend van gezondheidszorg bij de grijzende oudere mensen. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de marketing voor recreatief elementair zwemmen.
- 3 Het aantal kinderen loopt terug, wat vooral voelbaar wordt bij elementair zwemmen. Marketing via scholen en schoolzwemmen kan hier geïndiceerd zijn.
- 4 De laatste trend is de toename van zinloos geweld in de maatschappij. Het bestuur stelt zich voor hiertegen een beleid van harde hand en zonder pardon te voeren.

8.25 Natuurbescherming

Opdracht

1 **In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak? Welk type nota zal dus van u worden verwacht?**

Hier wordt ook een probleem geschetst waarbij enkele randvoorwaarden worden aangegeven. Het valt dus in de fase van de beleidsvoorbereiding en wel in de fase van de ontwikkeling van de voorstellen. Het wordt dus een beleidsvoorstel.

Opdracht

2 **Ontwerp een natuurbeleid voor de provincie.**

Natuurbescherming

1 *Inleiding*

Onderwerp: aankoop en beheer van natuurgebieden door particulieren.

Opdracht: ???

Overleg: ???

Procedure: nota gaat 'netwerk' in voor reactie en verder overleg.

2 *Situatiebeschrijving*

2.1 Situatie van flora en fauna

Onderzoek: tellingen van flora, fauna en bodem.

Beschrijving van ontwikkelingen en prognoses.

2.2 Situatie van effecten van beheer

Provinciaal beheer van eigen (grote en kleine) gebieden.

Provinciaal onderzoek en toezicht op beheer van particulieren en van natuurorganisaties.

Zelfstandig beheer van natuurgebieden door gemeenten en waterschappen.

Aankoop en effecten van beheer door natuurorganisaties: goed.

Effecten van beheer door boeren: omstreden.

3 *Knelpunten*

Aankoopmogelijkheden door natuurorganisaties moeilijk (financiën).

Effecten van beheer door particulieren (boeren) omstreden.

Verbrokkeld beleid over drie lijnen: eigen beheer, beheer gemeenten en waterschappen en toezicht + onderzoek van particulier bezit.

4 *Randvoorwaarden*

- beheersverantwoordelijkheden zo laag mogelijk leggen
- particulier initiatief stimuleren, ook financieel

- toezicht en onderzoek bij provincie over particulier bezit moet blijven
- beheerscontracten met particulieren (betaald)

5 Voorstel voor beheersstructuur

5.1 Markt

Natuurorganisaties: overleg om te komen tot één aanspreekpunt.
 Particulieren (boeren): overleg om te komen tot één aanspreekpunt.
 Budget voor subsidie van deze organisaties: ???

5.2 Organisatie / personeel

Horizontaal: bundelen van taken én splitsen van taken (naar groot en klein):

- alle soorten beheer (flora, fauna, bodem) van grote gebieden
- alle soorten beheer van kleine gebieden

Verticaal: integreren van taken én afstoten van taken.

De toekomstige situatie wordt (cursief is nieuw beleid):

		Provincie	
gemeente	waterschap	provinciaal toezicht <i>naleving contract / beheer / onderzoek</i>	provinciaal toezicht <i>naleving contract / beheer / onderzoek</i>
eigen gebieden	eigen gebieden	natuurorganisatie grote gebieden (eigendom) <i>grote gebieden van provincie (pacht)</i>	particulier kleine gebieden (eigendom) <i>kleine gebieden van provincie (pacht)</i>

Management bij provincie.

Budget: voor dit management ???

5.3 Diplomatie

Overlegstructuur van gemeenten, waterschappen, natuurorganisaties en particulieren onder leiding van provincie.

6 Acties

- overleg met Rijk over Bosbijdrageregeling en Relatienota (Natuurontwikkeling op Landbouwgrond) bij pacht door particulieren
- voor gemeenten en waterschappen alleen adviesfunctie
- overleg over opbouw van 'particulier natuurbeheersplatform'
- model pachtcontract van provinciale gebieden door particulieren (één voor natuurorganisaties en één voor boeren)

8.26 Hulpbehoevende jongeren

Opdracht

1 Ontwerp een beleid voor hulpbehoevende jongeren.

Zie de uitwerking van deze opgave in het Hoofdstuk Voorbeelden van beleidsnota's.

8.27 Ouderenbeleid

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak?

Deze kwestie ligt op het gebied van een verre toekomstverkenning. Daarmee valt het in de fase van de beleidsvoorbereiding en wel van de strategische verkenningen.

Opdracht

2 Ontwerp een structureel beleid volgens netwerkmanagement voor ouderen.

1 Inleiding

- nota behandelt het toekomstige ouderenbeleid
- opdracht luidde: ???
- overleg gepleegd met netwerk zegslieden en adviseurs
- doel van nota is tot een beslissing te komen over het voorgestelde plan voor de structurele beheersing van de komende ouderenproblemen

2 Situatiebeschrijving en komende ontwikkelingen

Feiten / tabellen / situatie / prognoses.

3 Te verwachten knelpunten

Lijst van knelpunten en te verwachten knelpunten.

4 Randvoorwaarden

- beheersing van de (komende) situatie van ouderen en gepensioneerden
- kostenbeheersing
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk leggen
- delegatie, stimulering van particulier initiatief
- zorgzame samenleving, geen zorgzame overheid

5 Structuur

5.1 Markt:

- bejaarden, vrijwillige organisaties
- KBO / PCOB / ANBO vormen één platform CSO
- subsidie: 1,1 miljoen

5.2 Organisatie / personeel:

- horizontale verbindingen: alle taken bundelen voor alle bejaarden
- zgn. geïntegreerd beleid

Verticale verbindingen:

- | | |
|---|---|
| 4 | Verpleegtehuizen en (particuliere) hospices. |
| 3 | Aanleunwoningen / inleunwoningen bij bejaardentehuizen (wél centrale verzorging; hotelfunctie van bejaarden- en verzorgingstehuis vervalt; vermindering kamers in deze tehuizen). |
| 2 | Seniorenwoning / zelfstandig wonen + huisarts + bejaardenhulp + wijkverpleging + hulp vanuit / in zelfzorgcentrum (korte hulp). |
| 1 | Seniorenwoning / zelfstandig wonen + hulp van burens + familie + soos + wijk(vereniging). |

Management:

1ste lijn wijk, gemeente

- 2de lijn gemeente, regio
- 3de lijn regio, provincie
- 4de lijn regio, provincie (hospice is particulier)

Subsidie: 15 miljoen voor het management.

5.3 Diplomatie

Overlegstructuur van zorgverzekeraars, therapeuten, specialisten, huisartsen, maatschappelijke dienstverlening, ouderenbonden in de Raad voor de Volksgezondheid.

6 *Effecten op termijn te verwachten*

- effectiviteit en doelrealisatie van het voorgestelde beleid
- efficiëntie: zo weinig mogelijk beleidsmiddelen ingezet
- beheersbaarheid van de verwachte situatie
- verwachting van haalbaarheid en acceptatie

8.28 Chronisch zieken

Opdracht

1 In welke fase van het beleidsproces speelt deze zaak?

Deze kwestie moet in een plan voor de lange termijn worden opgelost. Daarmee valt deze zaak in de beleidsvoorbereiding. Het wordt een voorstel voor een andere structuur van de zorg voor chronisch zieken.

Opdracht

2 Ontwerp een beleid voor een structurele opzet volgens netwerkmanagement voor chronisch zieken.

1 *Markt*

- stimuleren en doen oprichten van patiëntenverenigingen en andere vormen van particulier initiatief voor de chronische patiënten
- kosten 1,1 miljoen stimuleringsgelden voor 1991

2 *Organisatie / personeel*

- verticale verbanden tussen zelfzorgcentra, wijkverpleging en huisarts, klinieken en ambulante zorg, ziekenhuizen, verpleeghuizen en residentiële zorg
- horizontale verbanden tussen hulp en zorg voor diverse soorten chronische zieken
- stimuleren tot matrixorganisatie voor chronisch zieken om tot schaalvergroting te komen
- bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de uitvoering van het beleid bij het Landelijk Centrum voor Chronische Zieken met een budget van 11,6 miljoen

3 *Diplomatie*

- overleg met artsenorganisaties, specialistenorganisaties, ziekenhuizen, verpleeghuizen, zorgverzekeraars binnen de Raad voor de Volksgezondheid
- kosten: lopende kosten voor Raad voor de Volksgezondheid

Nota

1 *Inleiding*

Onderwerp: bestuurlijk beheerssysteem voor chronisch zieken.

Opdracht:

Zegslieden:

Gevraagde beslissing: in te stemmen met de zorgstructuur voorgesteld in deze nota.

2 *Feiten en situatie*

- tabellen over soorten en aantallen van chronisch zieken (onderzoek, rapporten van geneeskundige dienst, gegevens van RIVM)
- huidige (chaotische) opzet: zelfzorg thuis, zelfzorgcentra, wijkverpleging en huisarts, klinieken en ambulante zorg, ziekenhuizen, verpleeghuizen en residentiële zorg

3 *Knelpunten*

- bestaande opzet is geldverslindend, onoverzichtelijk, taken tussen de diverse instellingen niet duidelijk afgescheiden
- lijst van knelpunten

4 *Randvoorwaarden en uitgangspunten*

- duidelijk gestructureerde zorg met duidelijk instroming en uitstroming
- efficiënte 'opmaat'-organisatie voor goede opvang en zorg voor chronisch zieken
- kostenbeheersing
- inspelen op toekomstige en moderne (ook buitenlandse) ontwikkelingen

5 *Nieuwe opzet: structurele beheersing*

5.1 Organisatie van de markt

Doel: eigen initiatief van chronisch zieken stimuleren; een beeld krijgen van de soorten en de aantallen patiënten die de marktvrage zijn via hun patiëntenverenigingen en andere vormen van particulier initiatief voor de chronische patiënten.
Kosten 1,1 miljoen stimuleringsgelden voor 1991.

5.2 Beheersingsstructuur

horizontaal: alle soorten chronisch zieken bij elkaar

tweede lijn: verzorgingshuis, verpleeghuis (fusie)
particulier: hospices

eerste lijn: huisarts, wijkverpleging, zelfzorgcentrum, polikliniek, ambulante zorg, RIAGG
mantelzorg: gezin, familie, buurt, wijk

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de uitvoering van het beleid bij het Landelijk Centrum voor Chronische Zieken, met als taak stimuleren van een matrixorganisatie voor chronisch zieken om tot schaalvergroting te komen.
Kosten voor het management 11,6 miljoen.

5.3 Diplomatie en beleidsoverleg

Overleg met artsenorganisaties, specialistenorganisaties, ziekenhuizen, verpleeghuizen, zorgverzekeraars binnen de Raad voor de Volksgezondheid.
Kosten: lopende kosten voor Raad voor de Volksgezondheid.

6 *Consequenties: sociale, financiële en juridische kaders*

7 *Planning*

Stappenplan met tijdspad.

8 *Te verwachten effecten op de lange termijn*

8.29 Archeologie

Opdracht

1 **Ontwerp een beleid: begin met een plan van aanpak.**

Analyse via factoren / actoren

Actoren:

probleemmakers:	vier verenigingen
probleemvormers:	ambtenaren cultuur
probleembeslisser:	wethouder
probleembeïnvloeders:	archeologen / opgravers sponsors van de opgravingen

Factoren:

- beheersstructuur opgravingen
- beleid heemkunde

Nu alleen de factor beheersstructuur.

Drie strategieën:

- 1 Financiële strategie voor fondsenwerving.
- 2 Communicatiestrategie voor bekendheid van resultaten.
- 3 Beheersstrategie door medewerking.

Plan van aanpak:

- 1 Beheersstructuur opgravingen via netwerkstructuur van de vier verenigingen.
- 2 Stuurgroep van gemeente en sponsors (betalers).
- 3 Invloed van deskundige archeologen en rijksdienst voor onderzoek van de bodem, rijksarcheologische dienst (ROB).

Structuur:

gemeente:	toezicht en eindverantwoordelijkheid tegenover provincie en rijk
financiering en bestuur van opgravingen:	gemeente en sponsors
overlegstructuur:	archeologen, ROB en bestuur
klankbordgroep:	alle heemkundeverenigingen

Management: gemeente zorgt voor statuut en budget.

Tweede factor: heemkundebeleid.

Analyse via SWOT

markt:	vier verenigingen
imago:	welwillend
communicatie:	Aarle ligt moeilijk wegens persoonlijke verhoudingen
productie:	heemkundestructuur
organisatie:	gemeentelijke cultuurafdeling
financiën:	budget € 10.000,-
juridisch:	structuur: van bestaand beleid
diplomatie:	geen

Plan van aanpak lange termijnbeleid voor heemkunde

Drie alternatieven:

- 1 Bestaande toestand overlaten aan initiatief van verenigingen; budget conform oude sleutel verdelen; dus eigenlijk drie verenigingen: Lies+ Hout (na fusie), Beek, Aarle.
- 2 Bestaande toestand overlaten aan initiatief van verenigingen; budget conform plannen voor komend jaar met planning en begroting in te dienen; op grond daarvan bepaalt de gemeente de verdeling.
- 3 Aansturen op platform maken (Klankbordgroep of Heemkundeberaad) bestaande uit de drie verenigingen. Dit platform heeft statuut en budget van gemeente. Dit platform krijgt het budget van €

10.000,- te verdelen.

8.30 Communicatie

Opdracht

1 Ontwerp een voorstel namens het Faculteitsbestuur voor een faculteitsvergadering.

SWOT-analyse

- markt: te groot aantal studenten
communicatie: (te) goed
imago: slecht
productie: – assortiment: verkleind aangeboden aan studenten
– kwalitatief slecht en verlaagd studieprogramma, veel routine, geen innovatie, geen initiatief
– planning (roostering) gebrekkig (?)
– zalen te weinig (?)
organisatie: – te weinig formatie
– coördinatie binnen de faculteit ontbreekt
juridisch: – voldoen aan kwaliteitsnorm (visitatie)
– contract met studenten gebroken (onderwijscontract)
diplomatie: – College van Bestuur dreigt en dringt aan op oplossing
– overleg universiteitbreed over mogelijke oplossingen (kans)
– faculteitsbestuur, (landelijke) studentenverenigingen, Ministerie van OCW
– media schrijven over de schande

Plan van aanpak:

- 1 Overleg op faculteitsniveau:
 - te weinig formatie
 - te veel studenten
 - kwaliteit slecht
 - programma weinig innovatief, creatief en initiatief
 - claims mogelijk vanwege slechte kwaliteit
 - inbreng vanuit faculteit: meer formatie door interne verschuiving, nieuwe kwalitatief betere programma's, bewaking / controle op innovatie, creativiteit en initiatief
- 2 Overleg met buitenban:
 - ministerie van OCW
 - (landelijke) studentenverenigingen
 - facultaire inbreng (zie 1)
- 3 Maatregelen:
 - toevloed van studenten moet blijven (maatregelen studentenwerving en eigen bekendmakingen)
 - meer formatie vanuit faculteit, vanuit universiteit en / of extern
 - zalen: vanuit faculteit, universiteit of extern
 - assortiment aan onderwijsaanbod volgens studiegids handhaven
 - nieuwe betere opzet van studieprogramma's en kwaliteitsbewaking
 - planning van zalen (?)
 - facultair toezicht op programma, kwaliteit
 - opzet van Klachtencommissie (met leden erin van landelijke studentenverenigingen)
 - bekendmakingen van nieuwe opzet en controle aan Raad van Bestuur met begroting van de extra kosten
 - informatie aan de studenten
 - informatie aan de media

8.31 Taal en zinnen

Opdracht

- 1 Herschrijf de volgende zinnen volgens de herschrijfregels. Ten slotte volgen een paar teksten om geheel te herschrijven.**
- 1 Alle projecten van de reclamecoördinator lopen via een traffic-manager. Deze houdt de plannings ervan bij en besteedt het drukwerk uit.
- 2 De sectie heeft de scholingsbehoefte van medewerkers in civiele dienst onderzocht.
- 3 De reacties van de medewerkers op uw voorstellen worden onderzocht.
- 4 Wie aan de klantzijde werkt, is volgens mij te veel met één product bezig.
of:
Mijn bezwaar is echter, dat ik aan de klantzijde te veel met één product bezig ben.
- 5 De cliënt is tevreden over zijn reclamebureaus.
of:
De cliënt is tevreden over de reclamebureaus waarmee de tussenpersoon werkt.
- 6 Ten slotte wordt 10% opslag op deze kosten berekend om de indirecte kosten te bestrijden.
- 7 Als een plan (welk plan?) de mogelijkheid biedt een plaats (plaatsen) te kiezen, moet dat in streek- en bestemmingsplannen binnen een nader te bepalen termijn gebeuren.
of:
Als een streek- en bestemmingsplan de mogelijkheid biedt een plaats (plaatsen) te kiezen, moet dat binnen een nader te bepalen termijn gebeuren.
- 8 Een studiegroep concludeerde, dat de ondernemingsraad de directie moet adviseren. (waarover?)
- 9 De afdeling meent, dat verdere automatisering haar taken aanzienlijk kan veranderen.
- 10 Als grond uitdroogt, scheurt hij en daardoor watert hij beter af.
- 11 De arbeidstijdverkorting tot 38 uur levert in 1988 twaalf ADV-dagen op. Het personeel moet deze dagen in beginsel als vrije tijd opnemen.
of:
Het personeel moet de 12 ADV-dagen van 1988 in beginsel als vrije tijd opnemen.
- 12 Hoewel er voor de analyse met drie sporen wordt gewerkt, kunnen er tussen de verschillende activiteiten van deze sporen vele relaties zijn.
- 13 De raad zou deze beslissingen over de leegstand van woningen opnieuw moeten bespreken.
of:
De beslissingen over de leegstand van woningen zouden in de raad opnieuw moeten worden besproken.
of:
De raad zou de procedure volgens welke deze beslissingen over de leegstand van woningen zijn genomen, opnieuw moeten bespreken.
of:
De procedure volgens welke deze beslissingen over de leegstand van woningen zijn genomen, zouden in de raad opnieuw moeten worden besproken.
of:
De leegstand van woningen moet worden tegengegaan. De beslissingen die volgens deze procedure zijn genomen, moeten daarom opnieuw in de raad aan de orde komen.
- 14 De multidisciplinaire begeleidingsgroep voor dit onderzoek heeft haar bevindingen ter inzage gelegd in de bibliotheek.
of:
In de bibliotheek liggen de bevindingen van de interdisciplinaire begeleidingsgroep voor dit onderzoek ter inzage.
of:
De bevindingen van de interdisciplinaire begeleidingsgroep voor dit onderzoek liggen in de bibliotheek ter inzage.
- 15 Als ik bos koop, word ik niet snel rijk.
of:
Wie bos koopt, wordt niet snel rijk.
- 16 Wij kunnen nu nog niet besluiten om 30 personal computers aan te schaffen, waardoor ieder op zijn

- werkplek dit apparaat zou hebben.
- 17 De werkgroep is samen met de drie onderzoeksinstituten gestart met een veelomvattend onderzoek waarmee grote economische belangen gemoeid zijn.
- 18 Omdat de commissie zo traag werkt, hebben we voorgesteld richtlijnen te geven om de commissie beter te doen functioneren.
- 19 Problemen van krimp en groei mogen het strategische proces niet belemmeren.
- 20 Zij handelden duidelijk niet uit zorg voor het milieu en de natuur.
- 21 Sprinkhanen zouden daar veel later te signaleren zijn. De angst bestaat dat deze insecten een deel van de oogst zullen opvreten, omdat de gewassen nu beginnen op te komen.
- 22 Vervroegde verkoop van vee wegens gebrek aan veevoer is verboden.
- 23 Geen land ter wereld houdt zijn eigen houtvoorraad zo goed op peil.
- 24 Deze landen zullen eens aan hun eigen voorraden moeten denken.
- 25 Ik wil graag samenwerken, vooral vanwege de kosten.
- 26 Meld u op tijd aan: gezien de beperkte opnamecapaciteit kunt u later misschien niet meer geplaatst worden.
- 27 Gamble geeft toe, dat gesubsidieerde aanplant niet altijd gunstig is voor natuur en milieu. Maar hij wijst resoluut de suggestie van de hand dat Engeland zijn houtproducten beter kan importeren en het geld voor eigen kweek voor andere doeleinden kan gebruiken.
- of:
- Gamble geeft toe, dat gesubsidieerde aanplant niet altijd gunstig is voor natuur en milieu. Maar hij wijst resoluut de suggestie van de hand dat Engeland zijn houtproducten beter kan importeren. Het geld voor eigen kweek mag beslist niet voor andere doeleinden gebruikt worden.
- of:
- De subsidie voor de eigen boomkweek moet blijven, ook al is de aanplant niet altijd gunstig voor natuur en milieu. Ook wijst Gamble resoluut import van houtproducten voor Engeland af.
- of:
- Import van houtproducten is geen oplossing voor Engeland. De subsidie voor de eigen boomkweek moet daarom blijven, ook al is de aanplant niet altijd gunstig voor natuur en milieu. Aldus de opvatting van Gamble.
- 28 Volgens de slotverklaring van gisteren van de top in Toronto moet de steun aan de landbouw worden verminderd.
- of:
- De top van Toronto werd gisteren beëindigd. De steun aan de landbouw moet volgens zijn slotverklaring worden verminderd.
- of:
- De steun aan de landbouw moet worden verminderd. Dit staat in de slotverklaring van gisteren van de top van Toronto.
- 29 Gebruikers van alcohol onderzoeken hoe glas gereinigd moet worden.
- of:
- Gebruikers van alcohol onderzoeken hoe glas gereinigd wordt.
- 30 De pluimveehouder kan voor zijn hinderwetvergunning verplicht worden de mest met een drijvende tempexlaag af te dekken.
- 31 De inspectie vindt volgende week plaats, als:
- 1 Er zich geen onverwachte omstandigheden voordoen.
 - 2 De rapporten en de toestemming van de directie er zijn.
- 32 Het doel is een zo hoog mogelijk profijt voor houtproductie, recreatie en ecologie.
- 33 De arbeidsduur voor 1988 is in overleg met de vakbonden als volgt geregeld.
- of:
- De onderstaande regeling voor de arbeidsduur is in overleg met de vakbonden voor 1988 vastgesteld.
- 34 De beslissingen over enkelvoudige plannen kunnen juridisch gelijkgesteld worden aan definitieve beslissingen uit schema's.
- of:
- De juridische status van beslissingen over enkelvoudige plannen is gelijk aan die van definitieve beslissingen uit schema's.
- 35 De huishoudelijke taken in de binnenstad moeten beschouwd worden als een organisatorische eenheid. Er wordt gestreefd naar een hogere doelmatigheid en een betere kwaliteit. Daarom moeten

- deze werkzaamheden niet worden versplinterd of dubbel worden uitgevoerd.
- 36 De gemeente moet het particulier initiatief voor kinderopvang ondersteunen, zodat moeders in het arbeidsproces kunnen worden opgenomen. Daarom kan het ministerie besluiten te staken om verder subsidie aan kinderopvang te verstrekken; het is immers een taak van de gemeente.
- 37 N.B. Deze tekst is juridisch taalgebruik van regel en voorwaarden.
De huurprijs mag verhoogd worden, als:
- 1 de gebreken en tekortkomingen van de woonruimte over twee of meer jaren zijn verholpen;
 - 2 de huurprijs in die periode niet werd verhoogd;
 - 3 de verhuurder een voorstel voor een hogere huurprijs indient.
- of:
- De verhuurder mag voorstellen de huurprijs te verhogen, als:
- 1 de gebreken en tekortkomingen van de woonruimte over twee of meer jaren zijn verholpen;
 - 2 de huurprijs in die periode niet werd verhoogd.
- De nieuwe hogere huurprijs is redelijk, als:
- 1 de huurprijs in maximaal drie verstreken kalenderjaren niet verhoogd is volgens artikel 4 van de Huurprijzenwet;
 - 2 de bestaande huurprijs terug wordt gerekend over maximaal drie kalenderjaren;
 - 3 het percentage voor de huurverhoging gelijk is aan het jaarlijkse percentage per 1 juli van de huurverhoging voor die woonruimte volgens artikel 18, 1ste lid van de Huurprijzenwet.
- De nieuwe huurprijs is in ieder geval redelijk, als deze ligt onder de minimaal redelijke huurprijs, vermeerderd met 3%; en in ieder geval onredelijk, als deze ligt boven de maximaal redelijke huurprijs, vermeerderd met 3%.
- 38 N.B. Deze tekst is juridisch taalgebruik van zowel procedure als van regel en voorwaarden.
De bijslag op bezoldiging of loon wordt als volgt berekend.
- 1 Op de bezoldiging of het loon van de betrokkene wordt tot 1 april 1954 een bedrag ingehouden volgens artikel 15a van het Algemeen Rijksambtenarenreglement of artikel 14 van het Arbeidsovereenkomstenbesluit.
 - 2 Dit ingehouden bedrag wordt vermeerderd met de rente. Deze rente wordt berekend volgens artikel 63 van het Arbeidsovereenkomstenbesluit.
 - 3 Vervolgens kan dit ingehouden bedrag met rente vermeerderd worden met een bijslag van 100%, als:
 - a De betrokkene per 1 april 1954 de hoedanigheid van ambtenaar in de zin van de Pensioenwet 1922 (Stb. 240) verkrijgt.
 - b De diensttijd die hij in tijdelijke dienst of op arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht heeft doorgebracht, voor pensioen wordt ingekocht.
 - c Het ingehouden bedrag betrekking heeft op ingekochte diensttijd.
- 39 De analyse van deze (verkorte) procedure is als volgt (algoritme).
- (1) Burger wil iets bouwen.
 - (2) Plan indienen bij de gemeente.
 - (3) Toetsing aan gestelde plannen en voorwaarden, o.a. bestemmingsplan.
- | | |
|---|---|
| <p>(4a) Komt overeen: ja
aanvraag goedgekeurd</p> | <p>(4b) Komt niet overeen: nee</p> <ul style="list-style-type: none"> – of afwijzen van verzoek – of aanvrager trekt het plan terug – of aanvrager wijzigt het plan – of vrijstellingsbesluit – of wijzigen van plan of voorbereidingsbesluit wijziging bestemmingsplan met procedures via provincie tot en met Raad van State, kan vele jaren duren, met kosten van procedures en schadeclaims volgens planschade |
|---|---|
- (5) Bezwarenprocedure: bekendmaking en ter inzagelegging.
- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| (6a) wel bezwaren van belanghebbenden | (6b) geen bezwaren ingediend |
|---------------------------------------|------------------------------|

(7a) procedures tot en met Raad van State (7b) bouw kan beginnen

Op grond van dit verloop volgens algoritme, kan de tekst als volgt worden herschreven:

Als een burger een plan voor een bouwwerk heeft, verloopt de procedure ervoor als volgt:

- 1 Hij moet ervoor een plan indienen bij de gemeente.
- 2 De gemeente toetst dit plan binnen een bepaald aantal weken aan de vastgestelde voorwaarden, ook aan die van het bestemmingsplan. De burger krijgt na afloop van deze weken bericht.
- 3 Er zijn nu twee mogelijkheden: het plan voldoet aan de gestelde voorwaarden, of: het plan voldoet niet aan de gestelde voorwaarden.

Het plan voldoet aan de gestelde voorwaarden:

- 1 Als het plan aan de gestelde voorwaarden voldoet, dan zullen B en W het ingediende plan goedkeuren. De burger krijgt hiervan binnen een bepaald aantal weken bericht.
- 2 Deze goedkeuring met het plan worden ter inzage gelegd. Belanghebbenden kunnen gedurende een bepaald aantal weken bezwaren bij de gemeente indienen.
- 3 Bij geen bezwaar: de burger kan met de bouw beginnen.
Bij bezwaar: het bezwaar wordt in behandeling genomen volgens wettelijk voorgeschreven procedures. Deze kunnen lang duren en tot en met de Raad van State lopen. De burger krijgt afschriften van de ingediende bezwaren met informatie over het verdere verloop van de bezwarenprocedure.

Het plan voldoet niet aan de gestelde voorwaarden:

- 1 Als het plan niet aan de gestelde voorwaarden voldoet, dan zullen B en W het ingediende plan niet goedkeuren. De burger krijgt bericht hierover met informatie over de bezwarenprocedure.
- 2 Er zijn nu verschillende mogelijkheden:
 - De burger trekt het plan terug.
 - De burger wijzigt het plan zodat het wel voldoet aan de gestelde voorwaarden. Daarna volgt de procedure van de vorige paragraaf.
 - B en W wijzen het plan af. De burger krijgt bericht van deze afwijzing met informatie over een bezwarenprocedure.
 - B en W nemen voor dit plan een vrijstellingsbesluit. Hierdoor wordt het plan van de burger vrijgesteld van de gestelde voorwaarden. De burger krijgt bericht van dit vrijstellingsbesluit. De gemeente behandelt de procedure van dit vrijstellingsbesluit.
 - B en W nemen een voorbereidingsbesluit tot wijziging van het bestemmingsplan. Hiervoor is een wettelijk voorgeschreven procedure voorzien, die tot en met de Raad van State kan lopen, zeer lang kan duren en zeer veel kan kosten. Bovendien is er voor de bezwarenden de mogelijkheid om een claim wegens planschade bij de gemeente in te dienen. De burger krijgt bericht van dit voorbereidingsbesluit met informatie over de verdere procedure.

40 Procedure aanvraag van 'Plan beschermd stadsgezicht'.

- (1) Aanvraag vergunning beschermd stadsgezicht.
- (2) Gewijzigd bestemmingsplan met gewijzigde voorwaarden naar provincie.
- (3) B en W mogen alle bouwvergunningen ophouden.
- (4) Aanvraag voor bouwvergunningen bij B en W ingediend.

(5a) aangevraagde bouwvergunning niet in strijd met voorgenomen gewijzigde bestemmingsplan

(5b) aangevraagde bouwvergunning wel in strijd met voorgenomen gewijzigde bestemmingsplan

(6a) B en W verzoekt Gedeputeerde Staten (GS) om verklaring van geen bezwaar

(6b) B en W houden deze aanvraag voor bouwvergunningen op

(7) GS hoort advies van Rijdsdienst voor Monumenten

(8) GS beslist binnen 13 weken

(9a) bij afkeuring: B en W
geven geen vergunning
c.q. houden de aanvraag
aan

(9b) bij goedkeuring: B en W
mogen vergunning
afgeven

In tekst wordt dit schema:

Bij een aanvraag voor een 'Plan beschermd stadsgezicht' geldt de volgende procedure.

- 1 B en W dienen een gewijzigd bestemmingsplan met gewijzigde voorwaarden in bij de provincie.
- 2 B en W mogen alle aanvragen voor bouwvergunningen ophouden.
- 3 Binnenkomende aanvragen voor bouwvergunningen kunnen op twee manieren worden behandeld.

A Geval: binnengekomen aanvraag voor bouwvergunning is in strijd met het voorgenomen gewijzigde bestemmingsplan

- 1 B en W houden deze aanvraag op tot GS definitief over het verzoek van wijziging van het bestemmingsplan voor 'Plan beschermd stadsgezicht' heeft beslist.

B Geval: binnengekomen aanvraag voor bouwvergunning is niet in strijd met het voorgenomen gewijzigde bestemmingsplan.

- 1 B en W kunnen GS verzoeken een 'verklaring van geen bezwaar' voor deze aanvraag van bouwvergunning af te geven.
- 2 GS hoort het advies van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg over deze aanvraag voor een bouwvergunning.
- 3 GS beslist binnen 13 weken over deze aanvraag.
- 4 – Bij afwijzende beslissing: B en W mogen geen bouwvergunning afgeven c.q. houden de aanvraag aan.
– Bij goedkeurende beslissing: B en W mogen de bouwvergunning afgeven.

Opdracht

41 Redigeer en ontwerp een nieuwe tekst.

Het jaarverslag valt na de beslissing. Het valt daarmee in de fase van de uitwerking van het beleid. De vorm van het jaarverslag is daarmee die van een 'plan'.

Jaarverslag van de Sector Public Relations en Marketing

1 Afdeling Public Relations

(doel) Het doel van de afd. pr is een zo ruim mogelijke bekendheid te geven aan de activiteiten van het arbeidsbureau.

(markt) Daartoe richtte zij zich tot de werkzoekenden en de werkgevers in de regio als externe doelgroepen. Daarnaast had de afd. pr een belangrijke taak om interne doelgroepen als sectoren, directie en soms ook andere arbeidsbureaus bij hun communicatie met de markt te adviseren.

(productie) De diensten van de afd. pr bestonden uit adviezen en uit informatie.

(organisatie / personeel) Hiervoor was een klein personeelsbestand van twee formatieplaatsen beschikbaar met een omvangrijk en groeiend takenpakket.

1.1 Externe markt

(markt) De afd. pr richtte zich tot de werkzoekenden en de werkgevers met informatie over de arbeidsmarktsituatie van de regio.

(productie) De middelen hiervoor waren de redactie van weekmedia, van het blad Present voor de werkgevers, Werk TV en advertenties. Een belangrijke activiteit was de advertentiecampagne van de Arbeidsvoorzieningen, waarvoor de afd. pr 16 advertenties in de weekmedia plaatste.

(juridisch) Het contract met het reclamebureau werd geheel nieuw geformuleerd.

(diplomatie) Extern werd over deze pr-diensten overlegd en samengewerkt met een reclamebureau, met drukkers en vormgevers en met de redacties van weekmedia, Present, Werk TV en advertentiebureaus.

1.2 Interne markt
(markt) De afd. pr gaf intern adviezen aan sectoren, directie en soms aan andere arbeidsbureaus.
(productie) Zo werden regelmatig tekstadviezen gegeven voor lesmateriaal, posters, folders, persmappen, brochures; adviezen voor de mediakeuze en adviezen voor huisstijl en lay-out. Ook pr-adviezen om de externe doelgroepen van andere afdelingen zo effectief mogelijk te begeleiden behoorden tot deze interne adviezen. Ten slotte verleende de afd. pr haar medewerking aan de organisatie van symposia en aan de promotie van Jobcenters.
(organisatie / personeel) Intern wordt er nauw samengewerkt met de afd. Arbeidsmarktonderzoek.

1.3 Plannen
Voor het komende jaar zullen de in gang gezette werkzaamheden worden gecontinueerd. Hierbij zullen de aandachtspunten zijn:

- de coördinatie van de promotionele activiteiten voor de externe doelgroepen
- de coördinatie en interne samenwerking voor de interne activiteiten

2 *Arbeidsmarktonderzoek*

(doel) Het doel van de afd. Arbeidsmarktonderzoek de directie en interne afdelingen marktadviezen te geven over de regionale arbeidsmarkt.

(productie) De afd. arbeidsmarktonderzoek bracht de volgende drie producten op de markt.

- 1 Onderzoek. Deze taak hield in door onderzoek de marktgegevens te inventariseren op grond waarvan intern adviezen konden worden gegeven. Dit onderzoek viel uiteen in vier specifieke werkzaamheden:
 - 1 Arbeidsmarktonderzoek. Door dit onderzoek kon de ontwikkeling van vraag en aanbod worden gevolgd.
 - 2 Effectiviteitsmeting van de cursussen en opleidingen om deze te evalueren.
 - 3 Kwaliteitsmeting van informatie en adviezen aan werkzoekenden en werkgevers om deze te evalueren. Deze taak werd uitbesteed.
 - 4 Doelgroepenonderzoek, vooral onder allochtonen, jonge werklozen en herintredende vrouwen. Dit onderzoek werd soms uitbesteed.

Dit soort onderzoek gebeurde steeds in overleg met het Centraal Bureau voor de Arbeidsvoorziening, sector Onderzoek Arbeidsmarktaangelegenheden (O.A.V.) en andere arbeidsmarktonderzoeksbureaus.

- 2 Arbeidsmarktinformatie. De gegevens over de situatie op de arbeidsmarkt werden gemaakt tot overzichten op grond van documentatie, literatuuronderzoek en het arbeidsmarktonderzoek. Deze informatie verscheen als maandelijks, kwartaalsgewijze en jaarlijkse overzichten van de regionale arbeidsmarkt.
Daarnaast werden tegen betaling opdrachten van derden uitgevoerd over de arbeidsmarkt, ook op grond van documentatie, literatuuronderzoek en arbeidsmarktonderzoek.
- 3 Representatie van het arbeidsbureau in overleg- en begeleidingsinstanties op het gebied van de arbeidsmarkt.
(organisatie / personeel) Voor het marktonderzoek en de bijbehorende adviestaak was 1,6 formatieplaats beschikbaar. Door deze krappe formatie moest veel onderzoek uitbesteed worden. Uitbesteed onderzoek geeft taken van coördinatie, supervisie en begeleiding.

Plannen

Voor het komende jaar zullen de in gang gezette werkzaamheden worden gecontinueerd. Hierbij zullen de aandachtspunten zijn:

- 1 nadruk op het advies en de begeleiding van uitbesteed onderzoek, daar eigen onderzoek slechts beperkt mogelijk is;
- 2 de kwaliteitsbeheersing van de arbeidsmarktoverzichten die maandelijks, kwartaalsgewijs en jaarlijks verschijnen.

1 *Afdeling Public Relations*

(doel) Zo ruim mogelijke bekendheid geven aan activiteiten van het arbeidsbureau.

(markt) Werkzoekenden en werkgevers interne doelgroepen, directie en andere arbeidsbureaus.

(productie) Adviezen en informatie.

(organisatie / personeel) Twee formatieplaatsen.

1.1 Externe markt

(markt) Werkzoekenden en werkgevers.

(productie) redactie van weekmedia, het blad Present, Werk TV en advertenties
advertentiecampagne van de Arbeidsvoorzieningen (16 advertenties in de weekmedia)

(juridisch) Nieuw contract met reclamebureau.

(diplomatie) Overleg en samenwerking met reclamebureau, drukkers, vormgevers, redacties
van weekmedia, Present, Werk TV en advertentiebureaus.

1.2 Interne markt

(markt) Sectoren, directie en andere arbeidsbureaus.

(productie) Tekstadvisen voor lesmateriaal, posters, folders, persmappen, brochures, adviezen
voor mediakeuze, huisstijl en lay-out, pr-adviezen voor externe doelgroepen van andere
afdelingen zo effectief mogelijk te begeleiden

medewerking aan organisatie van symposia en aan promotie van Jobcenters.

(organisatie / personeel) Samenwerking met Arbeidsmarktonderzoek.

1.3 Plannen

Aandachtspunten:

- coördinatie van promotionele activiteiten voor externe doelgroepen
- coördinatie en interne samenwerking voor interne activiteiten

2 *Arbeidsmarktonderzoek*

(doel) Directie en interne afdelingen marktadviezen geven over regionale arbeidsmarkt.

(productie)

1 Onderzoek: marktgegevens inventariseren voor interne adviezen. Vier werkzaamheden:

- arbeidsmarktonderzoek
- effectiviteitsmeting van cursussen en opleidingen
- kwaliteitsmeting van informatie en adviezen aan werkzoekenden en werkgevers;
uitbested
- doelgroepenonderzoek bij allochtonen, jonge werklozen en herintredende vrouwen; soms
uitbested. In overleg met Centraal Bureau voor de Arbeidsvoorziening, sector Onderzoek
Arbeidsmarktaangelegenheden en andere arbeidsmarktonderzoeksbureaus

2 Arbeidsmarktinformatie; maand, kwartaal en jaaroverzichten van regionale arbeidsmarkt.

Tegen betaling van derden onderzoek over arbeidsmarkt.

3 Representatie van arbeidsbureau in overleg- en begeleidingsinstanties voor arbeidsmarkt.

(organisatie / personeel)

1,6 formatieplaats.

Plannen

Aandachtspunten:

- nadruk op advies en begeleiding van uitbested onderzoek
- kwaliteitsbeheersing van arbeidsmarktoverzichten