



In hoeverre kan een verbetering in de informatievoorziening er toe leiden dat IDN-NL zal groeien naar een volwassen organisatie?

Naam student : Wayan Adnyana
Studentnummer : 1568482
Studierichting : Business IT & Management
Afstudeerbedrijf : IDN-NL
Adres : Indonesische Ambassade
Straat : Tobiasasserlaan 8
Postcode : 2517 KC
Plaats : Den Haag
Opdrachtgever : B. Agung Herindra, Minister- Counsellor, sociale en culturele zaken, Indonesische ambassade
Docent begeleider : Dhr. Gerritjan Boshuizen
Jaar : 2013

VOORWOORD

Deze afstudeerscriptie vormt het sluitstuk van mijn studie aan de Hogeschool van Utrecht. Ik heb gekozen om de organisatie Indonesia Diaspora Network Nederland (IDN-NL) te onderzoeken. Ik wil weten of verbeteringen in de informatievoorziening zal leiden tot een groei van de organisatie. Mijn onderwerp luidt: In hoeverre kan een verbetering in de informatievoorziening er toe leiden dat IDN-NL zal groeien naar een volwassen organisatie.

IDN-NL is een vrijwilligersorganisatie, die fungeert als een netwerkorganisatie voor allerlei non - profit doelstellingen, waarbij alle ideeën, bronnen, en oplossingen samenkomen om de kennis van beide landen, Nederland en Indonesië, te delen. De Indonesische ambassade speelt een belangrijke rol bij IDN-NL. De organisatie maakt gebruik van de faciliteiten die de Indonesische ambassade biedt en sommige projecten die voortkomen uit IDN-NL kunnen gesubsidieerd worden door de Indonesische ambassade. De heer Bonifatius Agung Herindra, Minister- Adviseur van de Indonesische ambassade speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de hoogte van de subsidie voor de projecten van IDN-NL. Hij observeert de organisatie en woont regelmatig vergaderingen bij.

Na het bijwonen van een aantal bijeenkomsten en vergaderingen van IDN-NL, wilde ik mij bij de organisatie aansluiten. Wat mij direct opviel in de organisatie was dat er geen goede informatievoorzieningen waren, geen strategie, geen organisatiestructuur, geen uniforme werkwijze en geen informatieplan, terwijl dit wel belangrijk is. Ik voelde me geroepen de organisatie te helpen en wil door middel van mijn onderzoek naar de informatievoorzieningen van IDN-NL aantonen dat een informatieplan de organisatie op een hoger volwassenheidsniveau kan tillen.

In een aantal gesprekken met het bestuur van IDN-NL en de heer Bonifatius Agung Herindra, heb ik mijn visie voor de organisatie voorgelegd. De heer Bonifatius Agung Herindra heeft vervolgens aan mij de opdracht gegeven om voor IDN-NL een oplossing te bedenken voor de slechte informatievoorzieningen, gebrek aan structuur en overzicht in de organisatie. Deze opdracht leek mij zeer interessant in het kader van mijn afstudeeropdracht. Ik heb tijdens mijn studie veel geleerd over de toepassing van verschillende theorieën op het gebied van informatieplanning, relatie tussen mensen, middelen en processen. Deze opdracht zorgt ervoor dat ik mijn geleerde theorie in praktijk kan brengen.

Door de medewerking van IDN-NL en de begeleiding vanuit de faculteit kan ik deze afstudeeropdracht goed uitvoeren. En daarom wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik de opdrachtgever en de CoreGroep bedanken; de heer Bonifatius Agung Herindra, Wati Chaeron, Daliana Suryawinata, Hermansyah, Ebet Litaay, Tik Tan, Sampormes, voor het gestelde vertrouwen en openheid om deze afstudeeropdracht te mogen uitvoeren. Ik dank in het bijzonder mijn begeleider Gerritjan Boshuizen voor de goede begeleiding en advies vanuit de Hogeschool.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Wat

De heer B.A Herindra heeft aan mij de opdracht gegeven om voor IDN-NL een oplossing te bedenken voor de slechte informatievoorzieningen, gebrek aan structuur en overzicht in de organisatie. Ik heb een onderzoek gedaan naar de huidige informatievoorziening van IDN-NL. Er zijn problemen met de oprichting van de organisatie, verdeling van taken binnen het bestuur, communicatie en het informatieverwerkingsproces tussen de leden en de huidige informatieverwerking. De wijze van werken biedt onvoldoende draagvlak en houvast. Omdat de opdracht vanuit de Hogeschool een raakvlak moet hebben tussen bedrijfskunde en informatica is dit een leerzaam projectonderzoek en tegelijk fungeert dit onderzoek als mijn afstudeeropdracht.

Probleem

De problemen bij IDN zijn:

- Geen organisatiestructuur dus geen duidelijk taakverdeling en geen duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling.
- Processen worden niet gedefinieerd.
- Huidige informatie voldoet niet aan de kwaliteitseisen van een informatie.
- Procedures zijn niet duidelijk gedefinieerd.
- De communicatie is niet altijd goed georganiseerd.

Oplossing

Onderstaand zijn alternatieven waaruit het management kan kiezen:

- Niets doen, laat het is zoals het is. Het is maar vrijwilligers werk.
- Het probleemveld aanpakken: zorgen dat er genoeg geld is in kas, hierdoor kan IDN haar activiteiten beter organiseren.
- Een gemeenschappelijk systeem (nieuwe) aanschaffen waar men informatie kan verwerken en van daaruit verder uitbreiden tot een portal waar klanten ook kunnen worden benaderen.
- Organisatiestructuur, procedures opzetten zodat voor iedereen helder wordt wat van hun verwacht wordt, hoe activiteiten en informatie georganiseerd worden zodat een mechanisme van beheer aanwezig wordt met als doel de volwassenheid zoals in CMM staat verbeteren van initieel niveau naar herhaalbaar niveau. En vanuit daar langzamerhand uitwerken tot een stabiele organisatie.

Op basis van het Suitability (uitvoerbaarheid), Feasability (geschiktheid) en Acceptability (accepteerbaar), het SFA model heb ik gekozen voor de laatste oplossing en dit uit te werken.

INHOUDSOPGAVE

<u>HOOFDSTUK 1. HET ONDERWERP</u>	5
1.1. Inleiding	5
1.2. Vraagstelling	6
1.3. Doelstelling	6
1.4. Methode	7
1.5. Deelvragen	8
1.6. De leeswijzer	8
<u>HOOFDSTUK 2. DE ORGANISATIE</u>	9
2.1. Indonesia Diaspora Network Nederland	9
2.2. Visie	9
2.3. Missie	9
2.4. Beleid en kaders	9
2.5. Doelgroep	9
<u>HOOFDSTUK 3. HUIDIGE SITUATIE</u>	10
3.1. Inleiding	10
3.2. Huidige situatie	10
3.3. Enquête	12
3.4. Problemen en knelpunten	15
<u>HOOFDSTUK 4. GEWENSTE SITUATIE</u>	16
4.1. Inleiding	16
4.2. Gewenste situatie t.a.v. de problemen en knelpunten	16
4.2.1. Organisatiestructuur	16
4.2.2. Proces	17
4.2.3. Informatiesystemen en hardware	17
4.2.4. Communicatie en procedures	18
<u>HOOFDSTUK 5. OPLOSSING ALTERNATIEVEN</u>	19
5.1. SWOT analyse	19
5.2. Theorisch kader	23
5.3. Oplossing en alternatieven	36
5.3.1. Basis model	36
5.3.2. Organisatiestructuur alternatieven	37
5.3.3. Helder proces	41
5.3.4. Communicatie	45
5.3.5. Taakverdeling en verantwoordelijkheidverdeling	45
5.3.6. Procedures	45
5.3.7. Risico	46
<u>HOOFDSTUK 6. ROADMAP IMPLEMENTATIEPLAN</u>	47
6.1. Roadmap implementatieplan	47
<u>HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE</u>	48
7.1. Inleiding	48
7.2. Antwoord op de deelvragen	50
7.3. Conclusie	50
<u>HOOFDSTUK 7. LITERATUURLIJST</u>	51
<u>HOOFDSTUK 8. BIJLAGE</u>	51

HOOFDSTUK 1. HET ONDERWERP

1.1. Inleiding

De heer Bonifatius Agung Herindra en het management van IDN-NL, de Core Groep, hebben gevraagd een onderzoek te doen naar de huidige informatievoorziening binnen IDN-NL. De organisatie heeft problemen met de oprichting, takenverdeling van het bestuur, de communicatie en informatieverwerkingproces tussen de leden. De huidige informatieverwerking en wijze van werken bieden momenteel onvoldoende draagvlak en houvast.

IDN-NL is een vrijwilligersorganisatie die fungeert als een netwerkorganisatie voor allerlei non-profit doelstellingen, waarbij alle ideeën, bronnen, en oplossingen samenkomen om de kennis van beide landen (Nederland en Indonesië) te delen. De Indonesische ambassade speelt een belangrijke rol in IDN-NL. De organisatie maakt gebruik van de faciliteiten die de Indonesische ambassade biedt en sommige projecten die voortkomen uit IDN-NL kunnen gesubsidieerd worden door de Indonesische ambassade. De heer Bonifatius Agung Herindra, ministeradviseur van de Indonesische ambassade speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de hoogte van de subsidie voor de projecten van IDN-NL. Hij observeert de organisatie en woont regelmatig vergaderingen bij. Na het bijwonen van een aantal bijeenkomsten en vergaderingen van IDN-NL, wilde ik mij bij de organisatie aansluiten. Wat mij direct opviel in de organisatie was dat er geen goede informatievoorzieningen zijn, geen strategie, geen structuur, geen uniforme werkwijze en geen informatieplan, terwijl dit wel belangrijk is. Ik voelde me geroepen de organisatie te helpen en wil door middel van mijn onderzoek naar de informatievoorzieningen van IDN-NL aantonen dat een informatieplan de organisatie op een hoger volwassenheidsniveau kan tillen. In een aantal gesprekken met het bestuur van IDN-NL en de heer Bonifatius Agung Herindra, heb ik mijn visie voor de organisatie voorgelegd. De heer Bonifatius Agung Herindra heeft vervolgens aan mij de opdracht gegeven om voor IDN-NL een oplossing te bedenken voor de slechte informatievoorzieningen, gebrek aan structuur en overzicht in de organisatie.

Ik ben in eerste instantie begonnen met het verbeteren van de website, omdat ik de indruk had dat daar het probleem lag. Naarmate ik meer in de materie zat, kwam ik erachter dat de website niet het belangrijkste was, maar dat eerst de organisatie moest worden opgericht, de taken duidelijk worden verdeeld binnen het bestuur en dat een gedegen plan van aanpak cruciaal is bij dit probleem. Ik heb een afspraak gemaakt met de heer Bonifatius Agung Herindra, de opdrachtgever, om een plan van aanpak te bespreken. In het gesprek heb ik kunnen herleiden dat het lastig zal worden om het project te starten omdat er een aantal zaken ontbreken. Er is geen strategie geformuleerd, er is geen organisatiestructuur en ook niet duidelijk welke procedures er zijn.

Als er nog geen duidelijk doel is, heeft het bouwen van een website weinig zin. Ik heb besloten om een aantal vergaderingen bij te gaan wonen om meer te weten te komen over IDN-NL. Na een aantal vergaderingen viel het mij op dat IDN-NL aan de ene kant nog in de startende fase zit en aan de andere kant, al begonnen is met projecten op te zetten en plannen te maken. Deze projecten en plannen zijn structuurloos en gemaakt zonder dat het doel duidelijk is gesteld. Het doel bleek vaak een actie gebaseerd op korte termijn. Om IDN-NL te assisteren bij de problemen, ben ik de volwassenheid ten aanzien van het informatieverwerkingsproces bij dezelfde of andere vergelijkbare organisatie gaan onderzoeken. Ik heb daarvoor de publicatie gelezen die over de volwassenheid van de organisatie gaat, het Capability Maturity Model, CMM. Hoewel de publicatie over het software ontwikkelingsniveau gaat, zie ik veel raakvlakken met de ontwikkeling van het volwassenheidsniveau van IDN-NL. Omdat IDN-NL nog geen formele rechtsvorm en nog geen structuur heeft, is deze opdracht gecompliceerd.

Voor deze scriptie heb ik besloten om allereerst de organisatiestructuur aan te pakken met relevante procedures zodat in ieder geval de organisatie een duidelijk basis heeft, alvorens er over allerlei onderwerpen en planningen wordt gediscussieerd. Mijn doel is dat ik een aantal alternatieven wil aanbieden over de vorm van de organisatiestructuur die passen bij de organisatie en omstandigheden binnen IDN-NL. Daarnaast heb ik gekeken naar de informatievoorzieningen en heb ik daar ook enige structuur in proberen aan te brengen.

1.2. Vraagstelling

In hoeverre kan een verbetering in de informatievoorziening ertoe leiden dat IDN-NL tussen 1-3 jaar, zal groeien naar een volwassen organisatie?

1.3. Doelstelling

Het doel van deze scriptie is om in kaart brengen welke organisatie - en informatieproblemen er zijn binnen IDN-NL. Dit kan doormiddel van een informatieplan, dat de huidige omstandigheden, processen, de daarbij gebruikte systemen en de structuur binnen IDN-NL in kaart brengt. In de toekomst kan dit plan als input worden gebruikt voor de sturing en beheer van de organisatie als zijnde het informatieverwerkingsproces zodat aanpassingen en veranderingen in de informatieprocessen, informatiesystemen en wijze van zaken doen verbeterd zullen worden.

1.4. Methode

Deze scriptie is tot stand gekomen op basis van de analyse van de huidige structuur van de organisatie in de breedste zin van het woord, geraadpleegde literatuur, onderzoeksgegevens door middel van interviews en onder begeleiding van Gerritjan Boshuizen.

- Allereerst heb ik het boek gelezen over Informatie analyse van Wiel Pollaert en Kees Ruigrook. De benadering van informatieanalist staat centraal: hoe informatieanalist de behoefteanalyse kan bepalen en alternatieve oplossingen aan kan bieden.
- Daarna heb ik een boek van **Caluwe** geraadpleegd over “**leren veranderen**” omdat ik ervan bewust ben, dat dit informatieplan sterk te maken heeft met veranderen.
- Een goed lopende organisatie moet aan een bepaalde criteria voldoen. En daarom vind ik de **7s model van Mc Kinsey** een krachtig en duidelijk model, omdat dit model alle componenten binnen een organisatie beschrijft.
- Een organisatie heeft een goede informatievoorziening nodig om de organisatie te ondersteunen. Om een duidelijk beeld te krijgen heb ik eerst de 0 meting bepaald om erachter te komen op welk niveau de informatievoorziening zit bij IDN-NL voordat ik met verbeterde ideeën kom. Het relevante model dat wordt gebruikt is de CMM model, **Capability Maturity Model**.
- Vervolgens ben ik de **praktische zaken** gaan onderzoeken over zaken en onderwerpen die relevant zijn voor startende organisatie zoals; klantenoptiek, projecten en alle administratieve zaken. **De kwaliteit van informatie** mag niet ontbreken in dit plan.
- Om te komen tot de juiste analyse heb ik de **trend en ontwikkeling van IT in de bedrijfstak** globaal beschreven om het management inzicht te geven hoe ICT bijdrage kan leveren om de organisatie doelstelling te kunnen realiseren.
- Nadat ik bovenstaande theorieën en onderwerpen heb bestudeerd ben ik verder gegaan met het uitwerken van bevindingen, ontwerpen van modellen en integreren van adviezen van mijn begeleider.

1.4 Deelvragen

Om te komen tot bovenstaande doelstellingen dienen de hier volgende vragen beantwoord te worden:

- Hoe ziet de organisatievorm eruit en welke informatievoorziening is momenteel aanwezig?
- Welke knelpunten zijn er met betrekking tot de informatievoorziening?
- Wat is er nodig om in de informatievoorziening systemen en structuur te optimaliseren?
- Hoe moet de taakverdeling van de organisatie in kaart gebracht worden en welke procedures zijn hiervoor nodig?
- Welke alternatieven zijn er?
- Wat is de meerwaarde van dit informatieplan?

1.6. De leeswijzer

De opbouw van mijn scriptie zal er als volgt uitzien:

- Het eerste hoofdstuk is de inleiding, hier staat het onderwerp, aanleiding, doelstelling en deelvragen beschreven.
- In het tweede hoofdstuk treft u de beschrijving van de organisatie IDN –NL.
- In het derde hoofdstuk is een schets gegeven van de huidige situatie en problemen.
- In het vierde hoofdstuk wordt de gewenste situatie.
- In het vijfde hoofdstuk staan SWOT analyse en oplossing alternatieven per probleemgebied.
- In het zesde hoofdstuk staat het Roadmap implementatieplan.
- In het zevende hoofdstuk staan de antwoorden op mijn deelvragen en de conclusie beschreven.

HOOFDSTUK 2. DE ORGANISATIE

2.1. Indonesia Diaspora Network Nederland

Indonesië Diaspora Network Nederland, IDN-NL, is non-profit organisatie gevestigd in Den Haag. Bij IDN-NL werken 15 vrijwilligers: Artsen, Architecten, Onderwijzers, IT Consultant, Onderzoekers, Business analisten en Ambtenaren. Op dit moment heeft IDN-NL 123 leden. Sinds 2012 oriënteert de organisatie zich op vier programma's, liveable cities, medical health care, business council and education.¹

2.2. Visie

Vanuit de historie heeft Indonesië een relatie met Nederland. De samenwerking tussen beide landen kan bevorderd worden indien de nadruk gelegd wordt op de overeenkomsten en niet de vele cultuurverschillen. Door een brug te creëren tussen de twee landen ontstaat er een win - win situatie. IDN-NL pleit voor de overbrugging van culturele, economische en sociale aspecten.

2.3. Missie

IDN-NL wil een netwerkorganisatie zijn waarbij alle ideeën, bronnen, en oplossingen samenkomen om de kennis van beide landen te delen.

2.4. Beleid en kaders

IDN-NL behartigt de belangen van Nederlandse- en Indonesische ondernemingen, particulieren, professionals, overheid, stichtingen en in het bijzonder van haar leden.

2.5. Doelgroep

IDN-NL richt zich op alle overheidsinstellingen, universiteiten, ziekenhuizen, ondernemingen, particulieren, stichtingen en professionals, zowel in Nederland als in Indonesië, die betrokken willen zijn bij de ontwikkeling, verbetering en verbreding van de samenwerking tussen Indonesië en Nederland. Dit is op het gebied van: economie, sociaal – en cultureel, educatie en gezondheidszorg.

¹ <http://.indonesiandiasporanl.wix.com>

HOOFDSTUK 3. HUIDIGE SITUATIE

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik puntsgewijs uiteenzetten wat de huidige situatie van de organisatie van IDN-NL is. Aan de hand van observatie, besprekingen en de enquête zijn vervolgens de knelpunten bepaald.

IDN-NL is momenteel nog een startende organisatie. Het is belangrijk om te weten dat er een aantal hulpmiddelen nuttig zijn voor het op systematische wijze onderzoeken en in kaart brengen van bepaalde aspecten, zoals de SWOT analyse en het probleemkruis.² Hoe diep men al deze aspecten moet onderzoeken en beschrijven hangt af van het project en van de beschikbare bronnen. De behoefteanalyse, wordt ondersteund door analyse op processen, objecten, besturing en de formulering van de gewenste veranderingen.³ De behoefteanalyse is gericht op het inventariseren van organisatieproblemen en behoeften die nodig zijn om er zeker van te zijn dat de juiste zaken kunnen worden aangepakt om een consistent beeld van de gewenste verandering te ontwikkelen.

3.2. Huidige situatie

1. Structuur van de organisatie

Bij IDN-NL werken 15 vrijwilligers: Artsen, Architecten, Onderwijzers, IT Consultant, Onderzoekers, Business analisten en Ambtenaren. Er is nog geen officieel bestuur en geen officiële leiding. Op dit moment heeft IDN-NL 123 aangesloten deelnemers. Sinds 2012 heeft de organisatie vier programma's:

IDN Liveable cities	IDN Business Council
Enkele goed bewoonbare steden	Handels bevordering
Water Management	Export import
Landschap architectuur	Duurzame steden
IDN Medical Healthcare	IDN Educatie
Verbeterd ziekenhuis voorzieningen	Computer voor basisschool
Verbeterde kwaliteit van dienstverlening in de zorg	Internationale accreditatie
Betaalbare zorgdiensten	

De programma's worden aangestuurd door een "Programma manager", die lid is van het managementteam, de zogenaamde Coregroep. De leden van het MT hebben

² W. Pollaert; K. Ruigrok; informatie analyse, de brug van bedrijfsdoelen naar ICT oplossingen, thema 2013, 2^e druk, pag 34- 40

³ W. Pollaert; K. Ruigrok; zie voetnoot 2, pag 27- 60

zowel eigen verantwoordelijkheden, als enkele gezamenlijke verantwoordelijkheden, hoewel het niet precies duidelijk is welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben.

2. Organisatiecultuur

IDN-NL is een jong non - profit organisatie. De CoreGroep (het managementteam) speelt een belangrijke rol in het reilen en zeilen van de organisatie. Ze zijn vrijwilligers en ze handelen op basis van hun visie en hun idealen. Ze gedragen zich onafhankelijk. Dit cultuurkenmerk heeft ook effect op de wijze waarop de CoreGroep met elkaar communiceren.

3. Primair proces

Het is heel lastig om het primaire proces van de organisatie in kaart te brengen omdat de processen niet altijd duidelijk gedefinieerd zijn. De organisatie, IDN-NL, fungeert als een parapluorganisatie, met daaronder de aangesloten programma's. De programma's worden beheerd door een programmamanager. Je zou kunnen zeggen dat de programma manager de eigenaar is van een bepaald project. Elke maand wordt een vergadering georganiseerd om de inhoud en planning te bespreken. De vergadering wordt door de CoreGroep bijgewoond. Daarin worden verschillende onderwerpen die relevantie hebben met projecten van een programma besproken. Op basis van die besprekingen wordt een kandidaat voor het project geselecteerd, die volgens de CoreGroep relevant en geschikt is. Vervolgens wordt dat kandidaat van het project voorgedragen aan de programma manager. De programmamanager gaat het project verder uitwerken en eventueel subsidies aanvragen.

4. Informatiesystemen

Het managementteam gebruikt zijn eigen computersysteem om de gegevens van de klanten en potentiële sponsors te verwerken en te bewaren.

5. Hardware

Er wordt geen gebruikt gemaakt van een centraal hardware systeem, zoals de server van de ambassade, omdat iedere gebruiker zijn eigen systeem thuis heeft en gebruikt. Er is ook geen normaal netwerksysteem zoals dat bij een volwassen organisatie te vinden is. Voor de gezamenlijke dataopslag wordt gebruikt gemaakt van een dropbox toepassing. Soms wordt gebruikt gemaakt van een lokale printer van de ambassade en een eigen printer.

6. Systeemsoftware

De systeemsoftware die op dit moment word gebruikt is verschillend. Er zijn drie besturingssystemen te herkennen: Windows 7, Windows XP en Linux. De hulpprogramma's die worden gebruikt zijn: Excel-spreadsheet, Acces, PowerPoint en Word. Deze applicaties vormen op dit moment geen belemmering voor het functioneren van de organisatie.

7. Communicatie

De communicatie tussen de vrijwilligers is informeel. De communicatie loopt via e-mail en af en toe per telefoon. Eén keer per maand vindt een vergadering plaats bij de Indonesische ambassade. De huidige communicatie is niet altijd even duidelijk georganiseerd. De besproken onderwerpen zijn niet goed gestructureerd. Een week voor de vergadering plaatsvindt wordt een agenda gestuurd door de tijdelijke voorzitter, Ebet Litaay naar de CoreGroep. De leden mogen zijn of haar standpunten aangeven zodat die besproken kunnen worden in de vergadering.

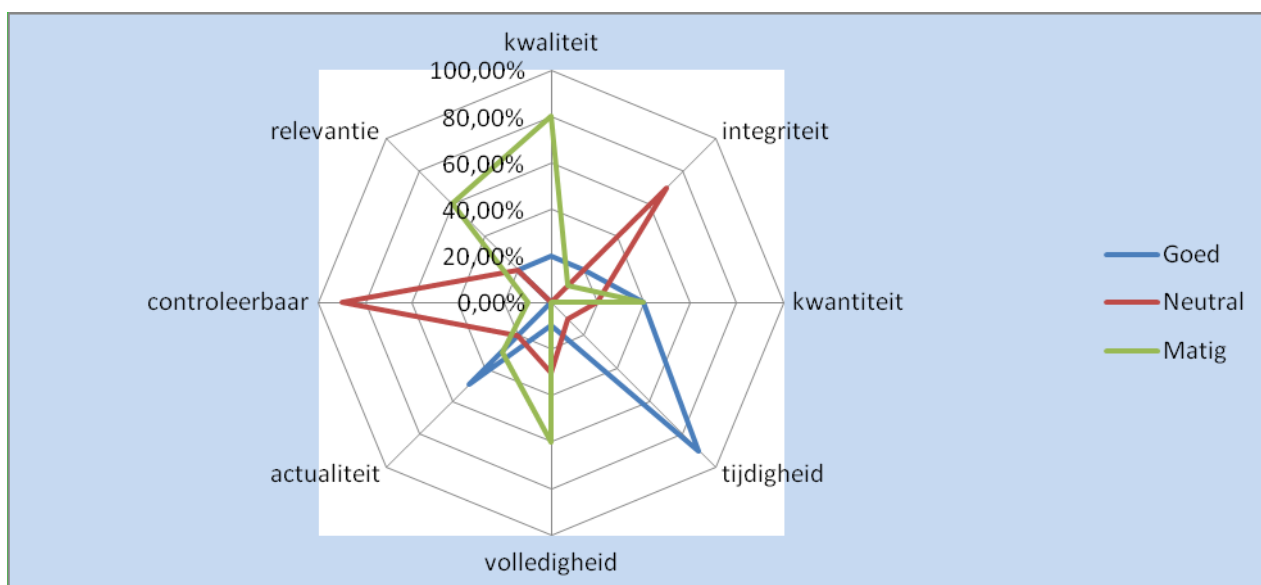
8. Procedures

Zoals eerder gemeld is binnen IDN-NL nog geen sprake van een formele organisatie en nog geen procedure en ook geen organisatiestructuur.

3.3. Enquête

Om inzicht te krijgen in de problematiek en de behoefteanalyse te maken, heb ik een enquête opgesteld en naar de CoreGroep verstuurd. (zie bijlage).

De uitkomst van de enquête is als volgt:



Op basis van de enquête blijkt dat 80% van ondervraagden vinden dat de kwaliteit van de informatie verbeterd moet worden. De ondervraagden ervaren dat de informatie op de website niet altijd aansluit met wat men wil aangeven. Dit komt onder andere door de vertaling van de administrator. De onderwerpen die verdeeld worden zijn vaak te langdradig en vaag. Verschillende projectinformatie is niet altijd gestructureerd waardoor er tijdens de vergadering vaak wordt gevraagd wat de essentie van een project is. De missie van een project is niet altijd goed gedefinieerd. Als een probleem wordt gevonden door een programmamanager komen ze direct met een oplossing zonder dat een goede planning wordt gemaakt. Hierdoor is niet duidelijk wie het project gaat oppakken hoe en wanneer.

Daarnaast vinden 60% van de ondervraagden de volledigheid en relevantie van de informatie of onderwerpen die besproken worden en gepresenteerd via de website nog niet voldoende. Dit komt doordat er weinig structuur is te vinden in de mate waarop de informatie verwerkt en verdeeld worden. Er is nog weinig besef aanwezig bij de CoreGroep hoe belangrijk het is dat eerst de structuur aanwezig moet zijn voordat men over een project begint te starten. De structuur en informatieverwerking zijn belangrijke onderwerpen voor dit informatieplan. IDN-NL kan beschouwd worden als project organisatie. Er kunnen belangrijke gegevens verwerkt worden. Onderstaande zaken zijn praktische componenten waar de CoreGroep rekening mee moeten houden. Indien deze zaken niet goed geregeld zijn kan de organisatie in de toekomst problemen krijgen.

Op basis van mijn onderzoek en uit eigen ervaring kaart ik onderstaande praktische zaken aan:

- **Klanten of sponsors**

De gegevens van de klanten of potentiële klanten (sponsors) worden onder meer in Excel- spreadsheets verwerkt. Hierin wordt niet alleen de NAW gegevens opgeslagen maar ook de relevante correspondentie van de klanten en de wensen van de klanten bewaard en verwerkt.

- **Projecten**

De gegevens of informatie van projecten kunnen van allerlei aard zijn: Zoals de NAW- gegevens. Het is heel belangrijk om de planning en data van projecten goed te bewaren om de status van een bepaald project te monitoren. Zeer belangrijk is informatie over de locatie van het project, de scope van het project, de contact persoon die het project, goed te management.

- **Financiën**

Dit heeft te maken met zowel de overheadkosten als de financieringskosten van een project. De overheadkosten hebben betrekking op kosten voor de vergaderingen, telefoon, afdruk, reclame en reizen voor het bijwonen van een conferentie. De projectkosten heeft betrekking op alle kosten die samenhangen met het totstandkoming van een project, dus vanaf de start van het project tot en met het afsluiten van een project

- **Formele brieven**

Er zijn verschillende brieven naar verschillende instanties, en particulieren en naar de leden, gestuurd. De template en lay-out dienen zo goed mogelijk van tevoren vastgelegd te worden om dubbele werkzaamheden te voorkomen. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen een formele brief en een gewone brief. Tevens moet duidelijk worden welke lay-out gekozen moet worden voor een donatie en welke voor bijvoorbeeld een uitnodiging

- **Website informatie**
Een succesvolle website wordt makkelijk gevonden in zoekmachines en heeft een hoog conversiegehalte. De bezoekers gaan tot actie over. Ze vullen het contactformulier in, downloaden een folder enzovoort. De aantrekkelijkheid van een website is heel belangrijk voor de bezoekers omdat de website aansluit bij hun behoefte. Dit moet binnen een paar klikken duidelijk zijn. Als de organisatie een goede indruk wil achterlaten bij de klanten dan dient de website grondig aangepakt te worden
- **Leveranciers**
Degene die onder leveranciers vallen zijn personen die bepaalde informatie, producten, diensten of geld leveren aan de organisatie. De relatiegegevens maar ook hun beschikbaarheid en beroep dienen goed bewaard en geactualiseerd te worden. Deze zijn van belang op het moment dat de organisatie bepaalde informatie of diensten nodig heeft.
- **Reclamefolders**
Voor een startende organisatie is reclame belangrijk. Het budget is niet erg groot, dus reclamefolders moeten zo goedkoop mogelijk worden gemaakt. Er moet goed worden nagedacht over het ontwerp van het design voordat men de opdracht geeft om de folders te laten maken.
- **Bevestiging**
Wanneer een klant een bevestiging stuurt door middel van bijvoorbeeld een contactformulier, dan dient dit goed opgepakt te worden. De formulieren moeten goed bewaard worden, opgeslagen en gemonitord.
- **Ontvangstbevestiging**
Op het moment dat er een bevestiging is ontvangen dient deze bevestiging teruggekoppeld te worden met de klant, zodat de klant de zekerheid heeft voor de toekomstige behandeling of acties. Hoe meer de klant zekerheid krijgt hoe beter de klantbinding wordt
- **Planning en calculatie**
Ver van tevoren dienen de gehele activiteiten goed gepland te worden en de benodigde tijd en geld ingecalculeerd te worden, op basis van de maandelijkse vergadering en overige activiteiten

3.4. Problemen en knelpunten

Op basis van mijn observaties, besprekingen en de enquête zijn de volgende problemen zichtbaar geworden:

1. De huidige organisatiecultuur binnen IDN-NL is informeel. Afspraken zijn informeel geregeld, vaak mondeling, met als gevolg dat het resultaat niet altijd concreet en meetbaar is. Dit komt omdat er is geen duidelijke organisatiestructuur en rechtsvorm is gekozen. Is het bijvoorbeeld een stichting of een vereniging?
2. Bij het primaire proces is het duidelijk dat er geen terugkoppeling mechanisme aanwezig is van programma manager naar de CoreGroep. De voortgang van de projecten wordt niet altijd gemeten. In sommige gevallen worden goede ideeën direct aangenomen zonder dat er verder ingezoomd wordt op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van een project. En vaak gebeurt het dat de projecten gestopt worden zonder duidelijke redenen. Er wordt gesuggereerd dat dit komt door het ontbreken van sponsors, maar het is eerder omdat er geen structuur is
3. Bij de informatiesystemen zien we duidelijk dat de informatie die verwerkt en bewaard wordt nog geen ondersteuning biedt voor het functioneren van de organisatie omdat de informatie niet goed gestructureerd en niet altijd actueel is
4. Bij de hardware is het probleem dat de verschillende componenten niet aan elkaar gekoppeld zijn en er is ook geen sprake van een configuratieschema.
5. Geen duidelijk taakverdeling en geen duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling
Wat mij opvalt, is dat het programma manager goede ideeën heeft. Maar die ideeën worden niet altijd getoetst op de uitvoerbaarheid of de uitvoering wordt vaak onderschat
6. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet formeel aanwezig. De beslissingen worden genomen op basis van de vergadering één keer per maand. De organisatie heeft geen duidelijke koers over de lange termijn visie.
7. De communicatie is niet goed georganiseerd, negen van de tien keer worden de knelpunten niet op tijd aangegeven maar worden pas tijdens de vergadering besproken. Tijdens de vergadering wordt op de aangegeven punten door iedereen gereageerd. De tijdelijke voorzitter begeleidt de vergadering en de notulist wordt ter plekke gekozen. De onderwerpen kunnen van allerlei aard zijn. Momenteel heeft IDN-NL geen organisatiestructuur met een duidelijk takenverdeling. Wat mij opvalt tijdens de vergadering is dat vele onderwerpen ad-hoc worden opgelost en weinig over de strategie en toekomstige ambitie wordt besproken. Wat goed is dat er binnen een week na de vergadering een verslag van de notulen naar de leden wordt gestuurd.
8. Procedures zijn niet duidelijk gedefinieerd, de organisatie heeft geen duidelijke koers

HOOFDSTUK 4. GEWENSTE SITUATIE

4.1 Inleiding

De hoofdpunten van de brainstormsessie en besprekingen met de opdrachtgever en de CoreGroep naar aanleiding van de informatie en analyse die ik heb gedaan, gaan voornamelijk over informatievoorziening binnen IDN-NL. De opdracht gaat voornamelijk over het verbeteren van de informatievoorziening. Daarbij gaat het vooral om een systeem voor IDN-NL dat op dit moment nodig is, zodat zij haar activiteiten kan organiseren, betere sturing kan geven en er een duidelijke structuur aanwezig is. Ik heb er voor gekozen om te kijken naar een informatieplan. Hoewel dit informatieplan geen standaard informatieplan is, zoals dat bij een volwassen organisatie te zien is, kan dit een uitstekend hulpmiddel zijn voor de initiële opzet van het informatieplan binnen de huidige situatie en omstandigheden.

4.2. Gewenste situatie ten aanzien van knelpunten

Om structuur op te bouwen en samenhang te waarborgen van dit informatieplan wordt de gewenste situatie in de volgende paragrafen beschreven, aan de hand van de eerder genoemde knelpunten.

4.2.1. Organisatiestructuur

Het grootste knelpunt dat aanwezig is op het gebied van deze organisatiestructuur, is dat er helemaal geen structuur en geen taakverdeling is. Deze structuur en taakverdeling zijn wenselijk. Doordat deze niet aanwezig zijn, is de output van de activiteiten niet altijd meetbaar, zoals dat wordt verwacht. Daarnaast, kan er door het ontbreken van een duidelijk structuur en taakverdeling, miscommunicatie en tijdverspilling ontstaan. In overleg met de opdrachtgever is ervoor gekozen te bekijken of het mogelijk is hierin veranderingen door te voeren.

Sturing

Als de organisatie in de toekomst een formele vorm moet kiezen heeft de organisatie een bestuur nodig. Het bestuur dient een leider van de organisatie te zijn, bepaald de strategie en stuurt de medewerkers aan. Indien de organisatie ervoor kiest om een stichting te worden, aangezien zij geen leden heeft, dan moet de stichting beschikken over een bestuur dat bestaat uit de voorzitter, de penningmeester en een secretaris. Zij hebben eigen inbreng, eigen taken en verantwoordelijkheden. Het bepalen van de rechtsvorm en het oprichten van de stichting zal in feite de eerste stap zijn naar een duidelijke organisatievorm.

Taakverdeling

Voor een goed geïntegreerde organisatie dienen de management verantwoordelijkheden bepaald te worden. De verantwoordelijkheden kunnen verdeel worden in algemene, hiërarchische - en procesverantwoordelijkheden. De taakverdeling is belangrijk om de structuur helder te krijgen. Indien op papier staat wie wat gaat doen, zal dit een grote bijdrage leveren aan de vormgeving van de organisatie.

4.2.2. Het proces

Een globaal ontwerp van processen en de wijze van beheersing van die processen is cruciaal om de organisatie inzicht te geven in de scope en processen en de controle mechanismen.

4.2.3. Informatiesystemen en hardware

Deze twee problemen worden niet nu aangepakt omdat de organisatie nog in de startende fase zit. Maar ik wil wel de kwaliteit van informatie benoemen, omdat dat de basis is voor elk informatieverwerkingsproces, net als het informatieplan.

Kwaliteit van informatie ⁴

Informatie is kennis dat bepaaldheid toevoegt en zodoende onwetendheid en onzekerheid vermindert. Naar mijn mening kan worden gesteld dat pas van informatie gesproken kan worden als dit voor mensen interpreteerbaar is. Het interpreteren en integreren van informatie resulteert in kennis. De informatie wordt overgedragen via communicatie. Om tot een goede communicatie te komen moet men rekening houden met de onderstaande factoren:

- **Kwaliteit**
Dit is hoe goed de informatie aansluit op de eisen van de klant of belanghebbenden. Hierbij kan gedacht worden aan de opmaak, welke gegevens in het overzicht voorkomen enz. De informatie moet er niet rommelig uitzien, dit moet in een duidelijk overzicht worden weergegeven.
- **Integriteit**
Dit heeft te maken met de betrouwbaarheid van de informatie. Het is belangrijk dat men de informatie bijvoorbeeld niet gaat veranderen om het positiever te maken dan het in werkelijkheid is. Men moet de juiste gegevens noteren welke op het moment gelden.

⁴

www.verkeer.wikia.com

- **Kwantiteit**
Dit heeft te maken met de hoeveelheid van de informatie. Het is belangrijk om volledig informatie te verstrekken, anders kan het voorkomen dat er bepaalde informatie niet wordt weergegeven wat voor de een misschien niet belangrijk is, maar voor de ander juist wel.
- **Tijdigheid**
Het is uitermate belangrijk om bepaalde informatie op tijd door te geven, anders kan het bijvoorbeeld voorkomen dat de informatie pas komt na het moment waar het nodig is.
- **Volledig**
Het is belangrijk om volledige informatie te verstrekken, anders kan het voorkomen dat bepaalde informatie niet juist wordt weergegeven.
- **Actueel**
De informatie moet niet uit het verleden zijn gehaald, dit dient juist informatie te zijn over de actuele gegevens of over hoe de situatie op dit moment is.
- **Controleerbaar**
Men moet middels een bepaalde procedure de informatie noteren/ontwikkelen. Men moet bijvoorbeeld geen cijferlijsten laten controleren wanneer de cijfers nog niet definitief zijn. Dan veranderen de cijfers bijvoorbeeld en kan het beeld van de leden geheel veranderen.
- **Relevantie**
Als iemand vraagt naar de winstcijfers per land, heeft die persoon geen behoefte aan een onderverdeling naar productgroep. De cijfers moeten dus relevant zijn.

4.2.4. Communicatie en procedures

Procedures

Werken met procedures zijn heel belangrijk omdat meerdere personen betrokken zijn bij een proces. Procedures kunnen als hulpmiddel worden gebruikt, om in te spelen op het werk van een andere. Een goede procedure schept duidelijkheid en helderheid.

Vergadering

Goed vergaderen is effectief en efficiënt. Dat betekent dat tijdens een vergadering het doel van de vergadering moet worden bereikt zonder onnodig tijdverlies. En daarom is in de bijlage een eenvoudig model opgebouwd, hoe IDN-NL de vergaderingen moet houden.

HOOFDSTUK 5. OPLOSSING ALTERNATIEVEN

5.1. SWOT analyse⁵

SWOT staat voor Strengthness, Weakness, Opportunity en Treats. De kern van de SWOT- analyse is de sterke kanten en de zwakke kanten van de organisatie te analyseren en de invloeden vanuit de omgeving van de organisatie in kaart te brengen zodat helder wordt wat het onderscheidend vermogen van de organisatie is ten opzichte van de omgeving of concurrenten en om de strategie te kunnen bepalen.

Er zijn twee mogelijkheden voor de organisatie, het probleemveld aan te pakken of het kansenveld te benutten:

1. Probleemvelden

Combinatie van beperkte middelen; financiële middelen maar ook systemen die de processen ondersteunen, belemmert de innovatie van de organisatie.

2. Kansenveld

De combinatie van enthousiasme, bereidheid en toenemende vraag en belangstelling vanuit Indonesië en Nederland bieden veel kansen om te groeien en om te innoveren. Hoe meer leden, hoe meer sponsoring, hoe groter het netwerk, hoe groter het bereik. Toenemende concurrentie in non-profit organisaties dwingen IDN-NL tot innovatie en verbeteren van haar processen

Categorie	Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen
De organisatie IDN	IDN heeft veel gemotiveerde vrijwilligers met allerlei expertises, en veel ideeën. Organisatie is nieuw, alles kan vanaf het begin af aan naar eigen ideeën worden ingevuld.	Organisatie is relatief jong waardoor er een gebrek aan kennis is m.b.t. het opzetten van de organisatie, structureren, ordenen en plannen van de organisatie en projecten. Wie doet wat, hoe en waarom ontbreekt.	IDN kan door de technologische ontwikkelingen en via de sociale media de afstand overbruggen tussen Indonesië en Nederland. IDN biedt een platform voor informatie en diensten die digitaal aangeboden wordt. Hierdoor kan een groot publiek worden bereikt.	Niet duidelijk is welke wet en regelgeving van toepassing voor IDN. Het is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor de organisatie, er is geen agentschap in Indonesië. Het is lastig om te monitoren wat er precies gebeurt. Transparantie ontbreekt. In praktijk blijkt het lastig om geld te krijgen voor bepaalde doeleinden. Het gevaar is dat de vrijwilligers uiteindelijk afhaken omdat er veel gepraat wordt, maar weinig daadwerkelijke uitvoering plaatsvindt.
Categorie	Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen

⁵ W.Pollaert; K. Ruigrok, zie voetnoot 2, pag 34

Sponsoring	Sponsoring is mogelijk vanuit de Indonesische ambassade en commerciële – en non profit organisaties in Nederland zoals: Shell, ICCO, Banken, Universiteiten en Stichtingen	Sponsors kunnen niet goed achterhalen wat de visie en missie is van IDN. De website is niet altijd even duidelijk en de informatie die naar buiten gebracht wordt door IDN medewerkers ook niet.	Toenemende vraag van Nederlandse ondernemingen en particulieren om de business en projecten In Indonesië te starten. Er zijn voldoende sponsors te vinden die enthousiast kunnen zijn over IDN	Te veel concurrentie. Er zijn al veel non-profit organisatie en stichtingen die projecten hebben in Indonesië. Dit is een bedreiging voor IDN.
Leden	Toenemend aanbod leden, veel enthousiasme	Gegevens van leden worden niet goed bijgehouden, geen structuur, geen ordening en geen goed systeem voor monitoring	Toenemende belangstelling vanuit Indonesië en Nederland. Hoe meer leden, hoe meer sponsoring, hoe groter het netwerk, hoe groter het bereik	Veiligheid in Indonesië vormt een grote bedreiging voor Nederlandse investeerders
Categorie	Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen

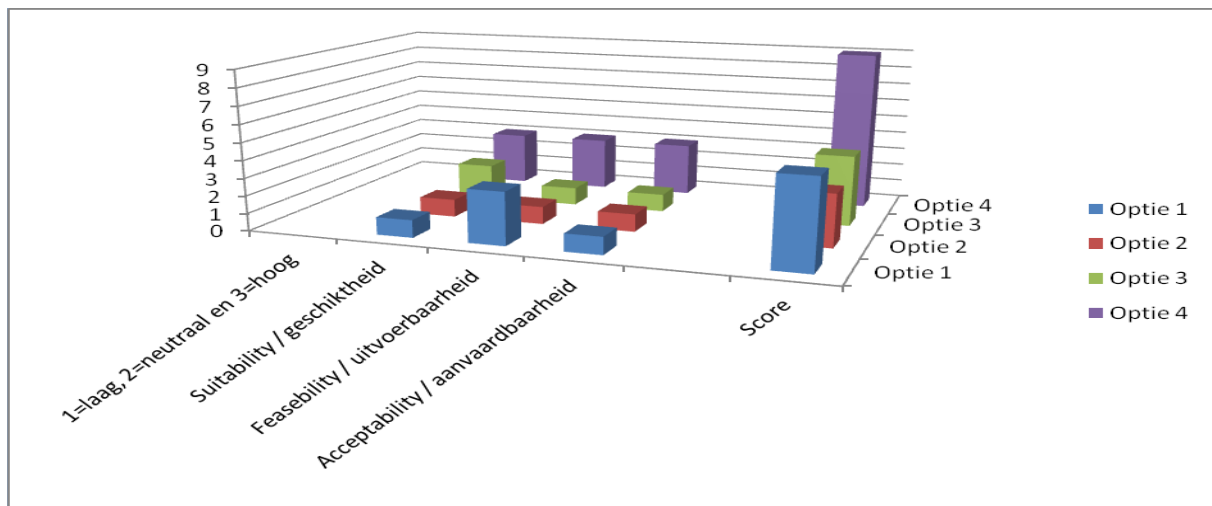
Informatie verwerking	Er zijn veel enthousiaste leden, sponsors met allerlei ideeën voor projecten.	Geen informatieverwerking- systeem om leden, sponsors, projecten te registreren, te verwerken en te monitoren. Gegevens zullen uiteindelijk verdwijnen of zijn moeilijk traceerbaar	Er zijn veel systemen op de markt gericht op voor profit en non-profit organisaties met redelijk betaalbare niveau. Dit zal voor startende organisatie als IDN-NL een kans om op eigen wijze informatie te organiseren en beschikbaarstelling voor interesse en voor de klanten zorgen	Toenemende digitalisering en globalisering dwingen de organisatie tot innovatie. Maar dat kan ook een grote bedreiging zijn omdat andere organisaties beter in staat zijn adequaat te reageren op de ontwikkelingen en vragen van klanten.
-----------------------	---	--	--	--

Onderstaande zijn alternatieven waar het management en de CoreGroep, uit zou kunnen kiezen:

1. Het probleemveld aanpakken: zorgen dat er genoeg geld is in de kas door meer sponsoring activiteiten te organiseren. Hierdoor kan IDN haar activiteiten beter organiseren.
2. Een gemeenschappelijk systeem (nieuwe) aanschaffen waar men informatie kan verwerken en van daaruit verder uitbreiden tot een portal waar klanten ook dit kunnen gebruiken.
3. Organisatiestructuur, procedures opzetten zodat voor iedereen helder wordt wat van hun verwacht wordt, hoe activiteiten en informatie georganiseerd worden zodat een mechanisme van beheer aanwezig wordt met als doel de volwassenheid zoals in CMM staat verbeteren van initieel niveau naar herhaalbaar niveau. En vanuit daar langzamerhand uitwerken tot een stabiele organisatie.

Evaluatie en scenario van de gekozen alternatieven met behulp van SFA model.⁶SFA staat voor Suitability, Feasibility en Acceptability. Ik heb tijdens de vergadering een presentatie gehouden en daarin de alternatieven aangeboden.

⁶ www.ruscon.nl/model.html; evaluation model, Rustenburg Consultancy



Toelichting:

- Optie 1. Niets doen, laten zoals het is, is voor het managementteam niet acceptabel. Niets doen is geen optie en tegenstrijdig met wat men wil.
- Optie 2. Kansen genereren door sponsor activiteiten te organiseren krijgt een laag cijfer, omdat de potentiële sponsor niet getriggerd worden om geld te willen geven aan de organisatie. Als het geld verkregen wordt, dan moeten veel zaken goed georganiseerd worden. In de huidige situatie is vragen van geld zonder dat een project goed afgebakend is en waar geld wordt gebruikt, niet verantwoord
- Optie 3. Aanschaffen van een nieuw systeem is op zich een begrijpelijke optie. Echter, als de processen, informatie en beslissingen niet goed zijn geregeld, heeft het nieuwe systeem weinig toegevoegde waarde. Het systeem zal lukraak informatie bevatten en biedt geen goede ondersteuning. Het systeem is slechts een instrument. Dit moet niet het doel op zich zijn. Op het moment dat activiteiten, processen en functionele taken goed verdeeld zijn, zal IDN haar huidige systeem moeten kunnen verfijnen. Het aanschaffen van een nieuw systeem is kostbaar en geld is er nog niet.
- Optie 4. Elke organisatie heeft een organisatiestructuur. Er moet duidelijk zijn dat de structuur van de organisatie zal helpen om de processen aan te sturen. De organisatiestructuur is een manier om zaken efficiënter te verdelen en te organiseren. Structuur, procedure en heldere processen zijn belangrijk zodat IDN haar processen op herhaalbare wijze kan regelen. Zo dat langzamerhand IDN kan groeien naar niveau 2 en 3 zoals dat op CMM model is beschreven.

De CoreGroup heeft gekozen om alternatief 4 uit te voeren omdat ze vinden dat er duidelijke structuur en procedures moeten komen.

Dit is ook een eis vanuit de Indonesische ambassade. Om die oplossing aan te bieden heb ik verschillende literatuur geraadpleegd, zoals die te vinden is in de volgende paragraaf over het theoretische kader.

5.2. Theoretisch kader

Voor de oplossing van de problemen bij IDN-NL heb ik gekeken naar verschillende theorieën uit de literatuur. Onderstaande literatuur is gekoppeld aan de problemen:

1. **Probleem organisatiestructuur:**

- “Leren veranderen” van Caluwe en Hans Vermaak⁷, met als doel leren omgaan met problemen, over managen en gemanaged worden, over chaos denken, over sociopolitieke mechanismen, communicatie en procedures.⁸ Welke kleuren passen bij mijn karakter om een succesvol veranderingvoorstel in te brengen⁹.
- 7s model van Mc Kinsey, gaat over 7 componenten die de organisatie in evenwicht brengen dat bestaat uit: strategie, structuur, systeem, stijl, staf, skills en share values¹⁰

2. **Probleem primaire proces:**

- Organisatiefunctie model van D. Greefhorst van Archixl. Om het primaire proces aan te pakken, zal er inzicht geschapen moeten worden over welke processen er zijn bij IDN-NL, waar ligt de scope van die processen en wie is verantwoordelijk voor een bepaald proces?¹¹

3. **Problemen rondom informatiesystemen en hardware**

- Artikel “Puzzelen met beleid en plan”¹² het analyseren en het ontwerpen van modellen
- Artikel “Informatieplanning 2.0.” van Ramstijn¹³: het nadenken over de toekomst van informatievoorziening is de essentie
- Artikel “Informatie infrastructuur”¹⁴ van T.M.A. Bemelmans & R.P.H.M. Matthijsse: het gaat hier over de analyse rondom huidige informatieapparatuur, de procesbeschrijving van de huidige versus toekomstige processen, de bevindingen rondom de synergie en draagvlak tussen de verschillende rollen
- Artikel “Syllabus informatieplanning” van Drs. A.S. Visser¹⁵
- Capability Maturity Model om te bepalen op welke niveau van volwassenheid ten aanzien van de informatievoorziening, de organisatie nu zit.¹⁶ Door inzicht te

⁷ L. de Caluwe; H. Vermaak, Leren veranderen, uitgeverij Kluwer, 2^e herziene editie, 2006

⁸ L. de Caluwe; H. Vermaak, Leren veranderen; zie voetnoot 7, pag:28-46

⁹ www.managementsite.nl; veranderen in vijf kleuren, en L. de Caluwe; H Vermaak; zie voetnoot 7, pag 28-46

¹⁰ L.Ten Berge; J. Van Kooten; M. Oteman, Inleiding organisatiekunde, uitgeverij Coutinhou, 2013

¹¹ D. Greefhorst; Archixl, een model voor procesondersteuning in software

¹² B. Hopstaken; A. Kranendonk; informatieplanning puzzelen met beleid en plan

¹³ <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/informatiemanagement/668-informatieplanning>

¹⁴ <http://www.cram.nl/ieni/950206.htm>

¹⁵ A. Visser; Syllabus informatieplanning

¹⁶ <http://www.frankwatching.com/archive/tag/capability-maturity-model/>

krijgen in het niveau van de organisatie, weet ik hoe ik de problemen moet aanpakken. Wat heeft organisatie op dit moment? Is dat haalbaar om de organisatie naar het volgende niveau te brengen of is het misschien beter om eerst het niveau waar de organisatie op dit moment inzit, te verfijnen? De inzichten hebben relatie met het aanpakken van problemen rondom informatiesysteem en hardware

4. Problemen: geen taakverdeling en geen verantwoordelijkheidverdeling

- D.Greefhorst van Archixl heeft een methode, om doormiddel van een organisatiefunctiemodel, een globaal beeld weer te geven van wat IDN doet, waar de scope van processen of activiteiten en verantwoordelijkheden ligt en welke onderdeel of activiteiten ontbreken ¹⁷
- het RACI model ¹⁸

5. Probleem communicatie en procedure

- Wiel Pollaert en Kees Ruigrok over communicatievorm
- Leren veranderen van Caluwe en Hans Vermaak
- D. Greefhorst over organisatiefunctie model
- het RACI model
- Trend ICT bij Non profit organisatie, A. van Leeuwen

¹⁷ D. Greefhorst ; zie voetnoot 11

¹⁸ <http://www.kennisbank-projectaanpak.nl/raci.html>

1. Probleem organisatiestructuur

De huidige organisatiecultuur binnen IDN-NL is informeel. Afspraken zijn informeel geregeld, vaak mondeling, met als gevolg dat het resultaat niet altijd concreet en meetbaar is. Dit komt omdat er is nog geen duidelijke organisatiestructuur en rechtsvorm is gekozen, is het bijvoorbeeld een stichting of een vereniging?

Caluwe

Een van de resultaten als gevolg van toepassing van een informatieplan bij een organisatie is dat het vaak gepaard gaat met verandering. De Caluwe beschrijft in zijn boek dat een verandering heel complex kan zijn. Cultuurverandering is een complex proces.¹⁹ Cultuur is geen vast te omschrijven en te definiëren begrip, maar is evenmin volstrekt ongrijpbaar. Cultuur laat zich niet 'plannen', maar is het resultaat van een voortdurend proces van interactie en betekenisgeving.²⁰ Daarnaast is 'een nieuwe cultuur' nooit een doel op zich, maar staat ze altijd in dienst van de strategische doelstelling van de organisatie. Verandering van cultuur vraagt dan ook om verandering van de bestaande werkpraktijk, op een manier die recht doet aan de gewenste, nieuwe praktijk. De weg erheen moet al de kenmerken in zich dragen van het beoogde resultaat. Het veranderingstraject zelf mag het 'visitekaartje' zijn van de nieuwe gewenste cultuur.

Alvorens ik een van de problemen rondom organisatiecultuur ga aanpakken dien ik eerst inzicht te hebben in een aantal onderwerpen:

- Inzicht over onduidelijkheden, over een aantal implicaties voor veranderaars en de verandertrajecten
- Over onduidelijke werkprocessen
- Onduidelijke participatie
- De structurele spanning en structurele conflicten
- Over de actietheorie en macht en het denken, hoe ga ik de verandering implementeren en op welke manier, kleurdruk denken zoals Caluwe deze beschrijft.

Er zijn drie belangrijke fenomenen die een verandering complex maken:²¹

1. **Onduidelijke doelstellingen:** Doelen kunnen op verschillende manieren worden uitgelegd. Iedereen kan zeggen: 'dat is mijn doel', wanneer ze maar willen, zo vaak ze maar willen en voor zoveel doelen als ze willen. Veel strategische documenten dragen dit soort kenmerken: ze zijn vaak zeer dubbelzinnig. Soms vage doelen als middel om meningverschillen te overbruggen, soms zijn het zinnen en woorden met vele verschillende betekenissen

¹⁹ L. de Caluwe; H. Vermaak, zie voetnoot 7, pag: 21

²⁰ <http://incompany.debaak.nl/themas/cultuurverandering>

²¹ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 23

Soms hebben ze enige relatie met de praktijk en de werkwijze van een organisatie, soms staan ze er volledig los van²². Zo zijn de beschreven onduidelijke doelstellingen heel herkenbaar bij IDN-NL. Iedere programma manager vertegenwoordigt zijn eigen standpunten. Ze hebben hun eigen programma of expertise of interesse op bepaalde gebieden. De standpunten worden bij maandelijkse vergadering aangekaart zonder duidelijk doel. Behalve dat ze wel bezig zijn in het updaten van de onderwerpen en de update te bespreken in de vergadering. Het doel van de vergadering is vaak om de ad-hoc zaken op te lossen. Van een echt doel is geen sprake. Dit heb ik geconstateerd op basis van mijn observatie tijdens de verschillende vergaderingen.

2. **Onduidelijke werkprocessen:** veel mensen die in een organisatie werken, hebben nauwelijks inzicht in de manier waarop dingen worden aangepakt of in de processen die de resultaten van een organisatie bepalen. Dat oorzakelijke verband is moeilijk uit te leggen of aan te tonen. Mensen doen vaak dingen naar beste vermogen en inzicht, maar dat is nog geen garantie voor een goed resultaat²³. Dit is ook heel erg herkenbaar. Uit mijn observatie en besprekingen met een aantal CoreGroup leden, is niet bij alle processen een mechanisme opgebouwd waarom een bepaald proces is ontworpen of uitgevoerd. Dit is onder andere veroorzaakt doordat er geen duidelijke afspraak is gemaakt over een bepaald proces en wordt niet onderzocht waarom het proces ontstaat en wie verantwoordelijk is voor een bepaald proces.
3. **Onduidelijke participatie:** De betrokkenheid van personen of groepen bij verschillende organisatieactiviteiten wisselen vaak. Wie beslist mee over wat? Wie behoort tot welke groep, afdeling, commissie? Wie zit bij welke vergadering? Vereist draagvlak meeluisteren, meedenken of meebeslissen? De antwoorden op dit soort vragen hangen af van degene aan wie men de vragen stelt. Bovendien kunnen de antwoorden met de dag wisselen²⁴. Uit mijn observatie kan ik concluderen dat de vrijwilligers wel betrokken zijn maar doordat de afspraken niet altijd goed worden nagekomen gaat een bepaald proces soms staken of er is geen follow up. Zo is het bijvoorbeeld in de vergadering waar iedere keer nieuwe onderwerpen worden aangedragen, terwijl de lopende zaken nog niet afgehandeld zijn. Caluwe legt uit welke implicaties kunnen ontstaan voor veranderaars en verandertrajecten:²⁵
4. **Spanningen in de organisatie** zijn onontkoombaar. Veranderaars dienen zich hiervan bewust te zijn. Want door de spreiding van macht en competenties is er per definitie een arena waarin verschillen van opinie naar boven komen. Zonder een echte ontmoeting der geesten gaat ieder zijns weegs en ontstaan er drie kernproblemen: versnippering, middelmatigheid en vrijblijvendheid.²⁶ Ook deze beschrijving is heel herkenbaar.

²² L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 23

²³ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 23

²⁴ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 24

²⁵ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 26-33

²⁶ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 33

Ik constateer dat binnen IDN-NL nog te weinig aandacht wordt besteed aan een gezamenlijke visie en aandacht voor een langere termijn strategie, omdat bijna iedereen zich focust op het oplossen van ad-hoc zaken. Wat mij ook opvalt is, dat is ook beschreven in het boek, dat er verschillende structuren conflicten zijn die IDN-NL aan het zwabberen brengen.

Bijvoorbeeld:

- Men wil voldoen aan korte- termijn eisen maar tegelijkertijd ook lange- termijn doelen nastreven.
 - Men wil uitkomsten beheersen (centrale besluitvorming bij een vergadering door het management, maar tegelijkertijd wenst men ook mensen erbij te betrekken (decentralisatie van besluitvorming).
 - Men wil ondernemen (besluiten nemen) maar tegelijkertijd ook risico's vermijden (besluiten vermijden).
5. **De actietheorie en macht.**²⁷ Volgens de Caluwe, de actietheorie tracht ieder individu of iedere groep zijn beslissinginvloed te behouden of te vergroten. Men kan dit op uitlopende wijze doen: door gedrag onvoorspelbaar te maken, door informatie achter te houden of te verdraaien, door spelregels op te leggen of juist met voeten te treden, door coalities te sluiten of ander juist zwart te maken. Deze theorie is volgens Caluwe zeer relevant in een professionele organisatie omdat de macht daar per definitie gespreid is. Professionele hebben informele macht bij gratie van hun kennis, persoonlijkheid en contacten. Wat mij opvalt is dat tijdens de vergadering, als een onderwerp is besproken dat snel opgelost moet worden, het vaak voorkomt dat men zijn eigen contacten gebruikt om het probleem op te lossen in plaats van een gezamenlijke oplossing te zoeken. Ik heb nog niet geconstateerd dat er een conflict is ontstaan, maar wel dat relevante informatie niet altijd gedeeld wordt. Het lijkt alsof de vergadering wordt gebruikt om macht uit te oefenen door informatie niet van te voren te delen en er juist voor te kiezen dit tijdens de vergadering te bespreken. Dit vertraagt natuurlijk het besluitvormingsproces.
6. **Denken over veranderen in vijfkleuren.**²⁸ Caluwe beschrijft vijf gekleurde betekenissen van het woord veranderen.

Dat zijn:

- **Geeldruk:** Belangen bij elkaar brengen, win – win situatie creëren door gebruik te maken van machtspositie, status en invloeden.
- **Blauwdruk:** Van tevoren een duidelijk resultaat of doel formuleren door een goed stappenplan te maken, door onderzoek te doen.
- **Rooddruk:** Veranderingen doorvoeren door mensen te motiveren en te prikkelen. Dit is meer een HRM benadering.
- **Groendruk:** Verandering wordt gerealiseerd door een geschikte leersituatie te creëren.
- **Witdruk:** Mensen spelen in op nieuwe situaties.

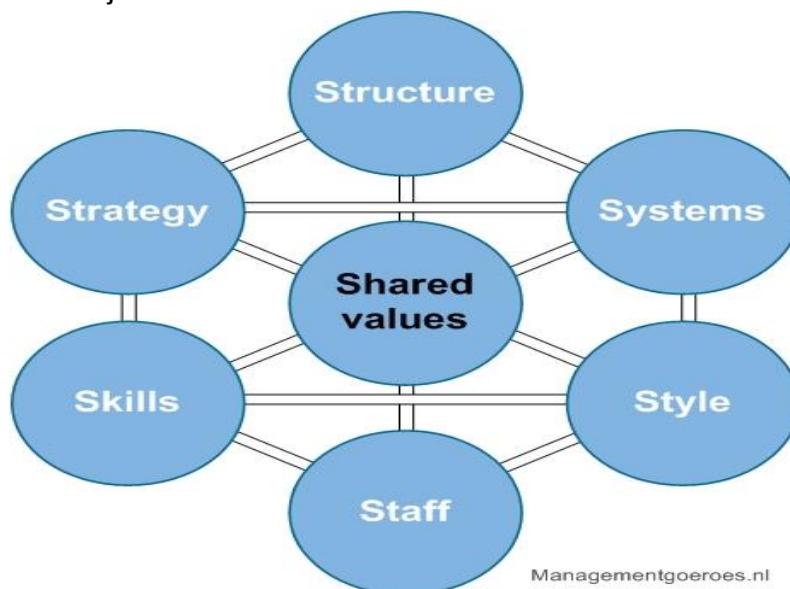
²⁷ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 44

²⁸ L. de Caluwe; zie voetnoot 7, pag: 61-87

Als we kijken naar de wijze waarop de medewerkers, de CoreGroep, omgaan met problemen en veranderingsprojecten, worden de Witdruk, Groendruk en deel Rooddruk benaderingen gebruikt. Het oplossen van problemen via vergaderingen door iedereen ruimte te geven om met een probleem om te gaan zonder van te voren een planning te maken, kan goed zijn voor de ontwikkeling van de medewerkers. De CoreGroep krijgen veel inspiratie en motivatie door de problemen niet van te voren goed te onderzoeken maar juist aan te pakken door inspelen op de nieuwe situatie. Hoewel de uitkomsten vaak niet concreet zijn, kunnen ze er wel veel van leren. De rooddruk benadering is te herkennen doordat de senioren in de CoreGroep of diegene die de meeste kennis en ervaring hebben in een bepaald onderwerp, optreden als coach. Concluderend is dat de vergadering vaak wordt beschouwd als middel om iets te leren en de ideeën te delen in plaats van gezamenlijke te zoeken naar een concrete oplossing en na te denken over de strategie en planning. Ik ben werkzaam als financieel controller en ik ben gewend om de zaken vanuit vaste regels aan te pakken. En daarom vind ik het belangrijk de problemen binnen IDN-NL aan te pakken door van te voren een raamwerk te maken, procedures en duidelijk structuur te maken om te komen tot concrete resultaten. De blauwbenadering past meer bij mijn aanpak en zal naar verwachting ook goed voor IDN-NL zijn. De geeldruk past zeker niet bij de huidige omstandigheden van IDN-NL, omdat deze afhankelijk is van de CoreGroep en niet alleen voor een deel van de Groep. Coalitie vormen is op korte termijn wel haalbaar maar dan zal veel kennis en manskracht verloren gaan terwijl de organisatie juist meer vrijwilligers nodig hebben.

7s model van Mc Kinsey

Ter ondersteuning voor het aanpakken van de cultuurproblematiek, gebruik ik het model van Mc Kinsey.²⁹ Het McKinsey 7S model stelt dat men de interne organisatie van een bedrijf kan verdelen in 7 factoren. De 7S model ziet zo uit:



²⁹ L.Ten Berge; J. Van Kooten; M. Oteman, Inleiding organisatiekunde, uitgeverij Coutinhou, 2013

Om een organisatie in evenwicht te brengen moet de CoreGroep de 7s'sen, componenten in de gaten houden. Elke component heeft invloed op de andere componenten. Het is duidelijk te merken op basis van mijn observatie en analyse dat IDN veel te weinig aandacht heeft besteed aan deze componenten. IDN-NL heeft nog geen organisatiestructuur, geen structuur van hoe de processen in elkaar steken en geen structuur van communicatie, bijvoorbeeld voor een vergadering. Er wordt wel over 7s model besproken maar dat model wordt niet onderzocht en niet geïmplementeerd.

Er is geen duidelijke systeem voor het organiseren van projecten en geen mechanismen van kwaliteitsmeeting. Het managementteam of de CoreGroep hebben verschillende stijlen en macht waardoor niet duidelijk is op welke manier een bepaald onderwerp wordt aangepakt. Met betrekking tot *Staff*, binnen het programma wordt niet duidelijk beschreven hoe en door wie een project zal worden uitgevoerd. Een project moet bestaan uit een team met verschillende expertise zodat de problemen uit verschillende invalshoeken benaderd kunnen worden. Tegenwoordig wordt bij de projectuitvoering een selectie gemaakt door een kandidaat voor een team en het curriculum vitae bijgevoegd. Door goed te screenen en selecteren van een team lid, kan de projectleider een betere inschatting maken of het team de benodigde kennis en know how heeft. Als alle 6 S'sen, goed in evenwicht zijn, zullen gemeenschappelijke waarden 'Share Values' ontstaan. Dit is als het ware het fundament van de organisatiecultuur. Is er sprake van een gezamenlijke visie? Wordt de missie door iedereen begrepen?

2. Probleem primaire proces

Bij het primaire proces is het duidelijk dat er geen terugkoppeling mechanisme aanwezig is van de programma manager naar de CoreGroep. De voortgang van de projecten wordt niet altijd gemeten. In sommige gevallen worden goede ideeën direct aangenomen zonder dat er verder ingezoomd wordt op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van een project. En vaak gebeurt het dat de projecten gestopt worden zonder duidelijke redenen.

ArchiXI

D.Greefhorst beschrijft in een van zijn artikelen over het vier ogen principe.³⁰ Wat zijn nu eigenlijk bedrijfsprocessen? Vanuit IT perspectief gezien, wordt het transformatieproces van invoer gegevens naar uitvoergegevens aangestuurd. Een bedrijfsproces kent dus twee aspecten: het functionele en het sturingsaspecten. Het functionele aspect beschrijft van invoer tot uitvoer en de sturingsaspect beschrijft op welk moment tijd, in welke volgorde en door wie processen worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk leg ik de softwarematige besturing niet verder uit, maar wel de organisatiematige besturing.

³⁰ D. Greefhorst ; Archixl, zie voetnoot 11

En daarom heb ik er ook voor gekozen om een globale beschrijving te maken over processen en de scope binnen bij de organisatie door een organisatiefunctie model te ontwerpen die passen bij IDN-NL.

3. Problemen rondom informatiesystemen en hardware

*Bij de informatiesystemen zien we duidelijk dat de informatie die verwerkt en bewaard wordt nog geen ondersteuning biedt voor het functioneren van organisatie omdat de informatie niet goed gestructureerd wordt en niet altijd actueel is. Bij de hardware is het probleem dat de verschillende componenten niet aan elkaar gekoppeld zijn en er is ook geen sprake van een **configuratieschema**.*

Het managementteam gebruikt zijn eigen computersysteem om de gegevens van de klanten en potentiële sponsors te verwerken en te bewaren. Er wordt geen gebruik gemaakt van een centrale hardware systeem zoals de server van de ambassade, omdat ieder zijn eigen systeem thuis gebruikt. Er is ook geen normaal netwerk systeem aanwezig, zoals dat bij een volwassen organisatie te vinden is. Voor gezamenlijke dataopslag wordt gebruik gemaakt van een dropbox toepassing. Soms wordt gebruik gemaakt van een lokale printer van de ambassade en eigen printer.

Artikelen

1. Artikel “Puzzelen met beleid en plan” het analyseren en het ontwerpen van modellen. Ik heb getracht om mijn rol in het kader van dit artikel zo goed mogelijk uit te voeren.³¹
2. Artikel “Informatieplanning 2.0.” van Ramstijn: het nadenken over de toekomst van informatievoorziening is de essentie. In verschillende hoofdstukken zijn conclusies en adviezen rondom het effect van de informatievoorziening beschreven.³²
3. Artikel “Informatie infrastructuur” van T.M.A. Bemelmans & R.P.H.M. Matthijsse gaat over de analyse rondom huidige informatieapparatuur, de procesbeschrijving van de huidige versus toekomstige processen, de bevindingen rondom de synergie en draagvlak tussen de verschillende rollen (CoreGroep en overige leden).³³
4. Artikel “Syllabus informatieplanning” van Drs. A.S. Visser.³⁴
 - Welke informatiesystemen heeft het bedrijf nodig?
 - Welke gegevens worden tussen de informatiesystemen uitgewisseld?
 - Welke technologie moet worden ingezet voor automatisering?
 - Welke afdelingen en functionarissen zijn verantwoordelijk voor het functionele beheer van de gegevensverzamelingen?

³¹ Puzzelen met beleid en plan, van Hopstaken en Kranendonk

³² Informatieplanning 2.0. van Ramstijn

³³ Informatie infrastructuur van Bemelmans en Matthijsse

³⁴ Syllabus informatieplanning van A. Visser

- De procedures die bij de methode behoren (de stappen die moeten worden uitgevoerd)
- De technieken die ingezet moet worden om de stappen te kunnen uitvoeren
- De hulpmiddelen (tools) die gebruikt kunnen worden om de technieken uit te voeren

Nadat ik bovenstaande artikelen heb gelezen ben ik gaan onderzoeken in hoeverre de beschreven theorieën binnen IDN-NL toegepast kunnen worden. In het artikel *Puzzelen met beleid en plan*³⁵, schrijft de auteur dat een belangrijk aspect van informatieplanning het ontwerpen, analyseren en het maken van modellen is. Daarnaast is niet minder belangrijk, de procesgang, de ontwikkelkant: hoe komt een management op een lijn, hoe worden prioriteiten gesteld, hoe gaat het proces van meningsvorming en besluitvorming. Om deze theorie gestalte te geven heb ik vergaderingen van IDN-NL bijgewoond en interviews gehouden met programma managers. Het is soms heel lastig om de bovenstaande procesgang en ontwikkelkant uit het artikel te herkennen bij de organisatie. Er is wel een prioriteitsbeleid gesteld voor een aantal projecten. Dit wordt vaak besloten tijdens de vergadering, en deze onderwerpen zijn niet van te voren goed besproken. Het gaat hierbij over onderwerpen die door een van de programma managers is voorgelegd. Wie een mening geeft tijdens de vergadering wordt direct gehoord en krijgt gelijk. Er is geen mechanisme voor een goede besluitvorming. De sterkten en diegenen die vaak mondig en communicatief sterk zijn, krijgen meestal gelijk.

Als ik inzoom op het artikel *Syllabus Informatieplanning* van Visser³⁶, vind ik dat de uitleg van het artikel heel duidelijk is en gedeeltelijk toepasbaar bij IDN - NL wegens de volwassenheid. In een ideale situatie zal de theorie van Syllabus Informatieplanning een adequaat antwoord geven bij de volwassene organisatie. De toepassing van de theorie betreft de procedures die bij bepaalde taken behoren. Hoewel de onderdelen die beschreven zijn in bovenstaande theorieën niet altijd te herkennen zijn bij IDN-NL als startende organisatie, heb ik toch geleerd dat bij een volwassene organisatie de bovenstaande artikelen elkaar aanvullen. Het informatieplanning proces heeft veel raakvlakken met andere disciplines zoals verandering van management, cultuur en communicatie. De vraag is nu in welk niveau IDN-NL zit.

³⁵ Hopstaken en Kranendonk, zie voetnoot 31

³⁶ Syllabus informatieplanning van A. Visser, zie voetnoot 34

Capability Maturity Model³⁷

Dit model biedt een juiste start om het volwassenheidsniveau van de organisatie te meten. CMM is in Amerika ontwikkeld, en geeft aan hoe men via gerichte stappen het automatiseringsprocessen kan verbeteren. Het CMM veronderstelt dat de uitvoering van de projecten door een organisatie in een bepaald stadium van volwassenheid verkeert. Als een onderneming weet welk volwassenheidsniveau zij heeft, is aan te geven welke activiteiten van belang zijn om het proces te verbeteren en welke sterke punten uitgebuit kunnen worden om een volgend volwassenheidsniveau te bereiken.

Het volwassenheidsniveau van CMM bestaat uit:

1. **Initieel**, een organisatie bevindt zich op niveau 1 als nog onbekend is hoe een proces in elkaar zit en hoeveel hulpmiddelen er nodig zijn om een resultaat te bereiken. Planningen lopen meestal uit, budgetten worden overschreden. Procesverbetering is niet systematisch.
2. **Herhaalbaar**, het proces is onder normale omstandigheden voorspelbaar in termen van tijd en geld. Bij invoering van nieuwe technologieën of methoden valt men nog terug op niveau 1.
3. **Gedefinieerd**, het proces is gedefinieerd en onder controle. Ook bij afwijking van de normale omstandigheden kan goed worden gereageerd. Procesverbetering vindt plaats op basis van een kwalitatieve analyse.
4. **Beheerst**, er wordt systematisch aan het proces gemeten om afwijkingen vroegtijdig te constateren en te verbeteren. Procesverbetering vindt plaats op basis van kwantitatieve analyse.
5. **Optimaliserend**, systematische procesverbetering op basis van metingen is een geïntegreerd onderdeel geworden.

Op basis van observatie en analyse ben ik van mening dat IDN-NL nog op het initiële niveau zit want het niveau is ook nog niet optimaal bereikt. Er zijn bijvoorbeeld geen budgetten gemaakt voor de komende tijd. Een concreet voorbeeld waarom IDN-NL op dit niveau zit, is omdat de problemen vaak ad- hoc worden aangepakt. Er zijn afspraken gemaakt maar die resulteren niet altijd in voorspelbare resultaten. Dit betekent dus dat IDN-NL prioriteiten moet stellen en tegelijk is het mijn taak om de organisatieproblematiek stapsgewijs aan te pakken. Welke onderdelen moeten eerst aangepakt worden zodat IDN-NL langzamerhand kan groeien naar een hoger volwassenheidsniveau.

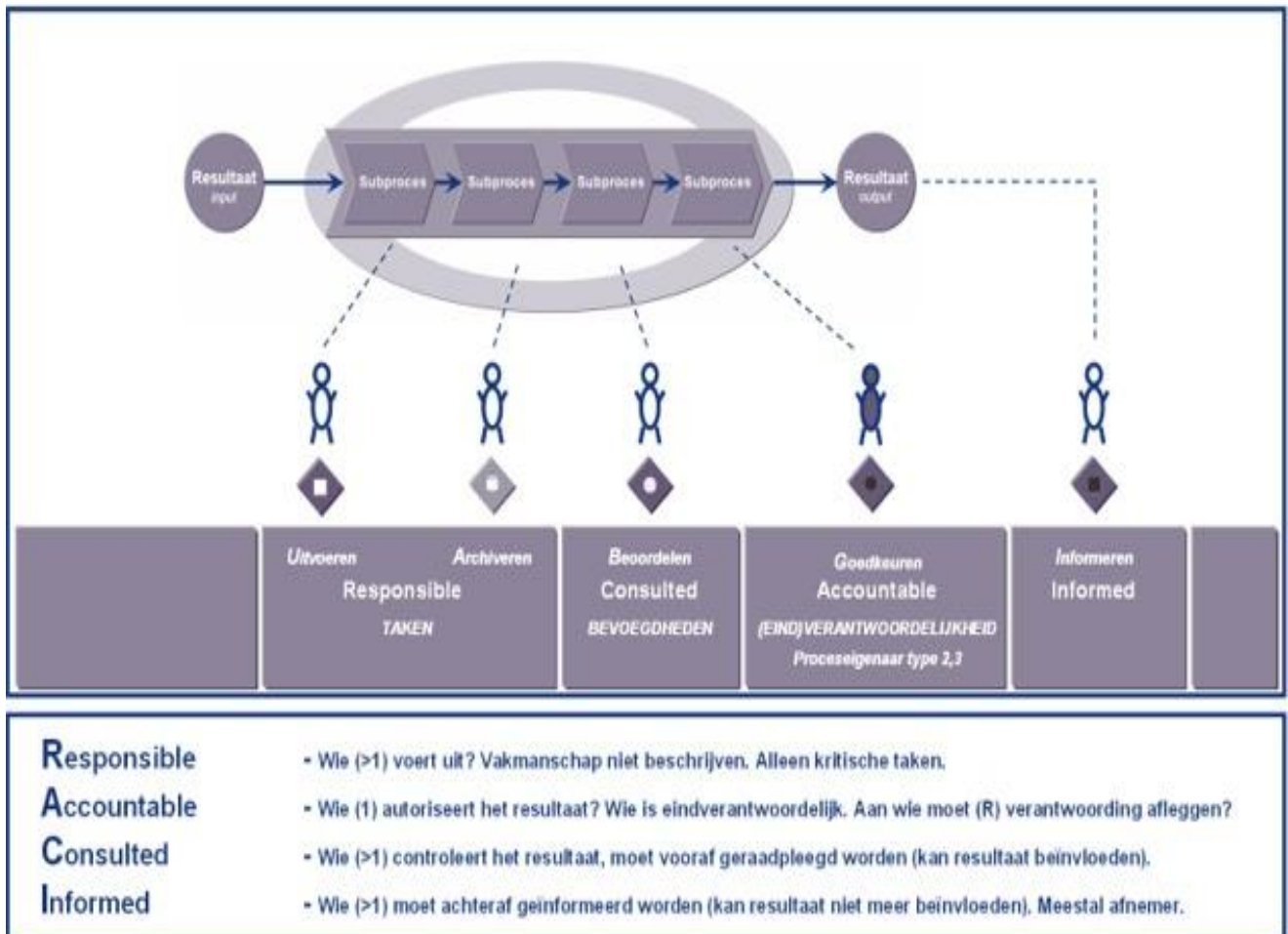
³⁷ <http://cmminstitute.com>,

4. Problemen: geen taakverdeling en geen verantwoordelijkheidverdeling

Geen duidelijk taakverdeling en geen duidelijke verantwoordelijkheidverdeling. Wat mij opvalt, is dat de programma manager goede ideeën heeft. Maar die ideeën worden niet altijd getoetst op de uitvoerbaarheid of de uitvoering wordt vaak onderschat. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet formeel aanwezig. De beslissingen worden genomen op basis van de vergadering één keer per maand. De organisatie heeft geen duidelijk koers over de lange termijn visie

RACI model³⁸

Zoals in de uitwerking van probleem 2 staat, (zie bladzijde 15) en toelichting in de bijlage van het organisatiefunctie model, hebben taakverdeling en verantwoordelijkheidverdeling te maken met proces management. Een proces moet daarom exact inzicht geven in de vraag wie verantwoordelijk is en voor welk resultaat. Onderstaand is RACI model. RACI staat voor Responsible, Accountable, Consulted en Informed.



³⁸ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_raci.html

Globale toelichting model:

- **Responsible** (uitvoeren); wie doet het werk en wie is verantwoordelijk voor het resultaat? Welke eisen worden gesteld? Zoals in meerdere hoofdstukken is aangekaart is er bij IDN-NL geen mechanisme aanwezig. Geen duidelijke taakverdeling. Dit komt omdat op dit moment nog geen organisatiestructuur is ingericht behalve een tijdelijke voorzitter en een notulist.
- **Accountable** (goedkeuren); IDN-NL is projectorganisatie. In principe zou bij elke project een projectvoorstel ingediend moeten worden om inzicht te verkrijgen in de scope en risico van het project. Binnen IDN-NL doet de programma manager een projectvoorstel, niemand keurt het project goed, terwijl er niet getoetst wordt op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het project. Zolang het een goede missie betreft wordt het over algemeen als een acceptabel project beschouwd.
- **Consulted** (Beoordelen); dit heeft te maken met het beoordelen van de inhoudelijke zaak van een project. Zolang de structuur, procedure en taakverdeling niet aanwezig zijn, zal de kwaliteit van een project of de kwaliteit van de performance van de organisatie moeilijk te meten zijn.
- **Informed** (informeren); omdat er geen structuur en taakverdeling zijn, is het lastig om de relatie tussen input, verwerkingproces en output te beoordelen. Wie, wat en aan wie moet worden gerapporteerd? Dit is niet duidelijk.

5.Probleem communicatie en procedure

De communicatie is niet altijd goed georganiseerd, negen van de tien keer worden de standpunten niet op tijd aangekaart maar worden pas tijdens de vergadering aangegeven. Tijdens de vergadering wordt op de aangegeven standpunten door iedereen gereageerd. De tijdelijke voorzitter begeleidt de vergadering en de notulist wordt ter plekke gekozen. De onderwerpen kunnen van allerlei aard zijn. Momenteel heeft IDN-NL geen organisatiestructuur met een duidelijk taakverdeling. Wat mij opvalt tijdens de vergadering is dat vele onderwerpen ad- hoc worden opgelost en weinig over de strategie en toekomstige ambitie wordt besproken. Wat het goed is dat binnen een week na de vergadering een verslag wordt gestuurd naar de leden. Procedures zijn niet duidelijk gedefinieerd, de organisatie heeft geen duidelijke koers

Wiel Pollaert en Kees Ruigrook³⁹

Communicatie is de wijze waarop medewerkers in een organisatie onderling kennis en ervaring delen voor een bepaald doel. Wiel Pollaert en Kees Ruigrook gebruiken in het boek “informatie analyse” over communicatievormen. Communicatie vormen die ze bedoelen als vaardigheden voor een optimale interactie. Als de communicatie niet goed is, komt er onvoldoende informatie boven water of komt de boodschap niet over.

³⁹ W. Pollaert; K. Ruigrook; zie voetnoot 2, pag 27- 60

Binnen IDN-NL is het heel lastig te bepalen welke informatie relevant is voor de organisatie. Alle onderwerpen worden door elkaar in de vergadering gebracht. Dit heeft te maken met de structuurloze wijze van de probleem benadering. Wiel en Kees gebruiken de term communicatievormen. Voor een effectieve communicatie is het noodzakelijk, de juiste communicatievorm te kiezen afhankelijk van het doel dat wordt nagestreefd:

- Interview om de informatie te verzamelen
- Workshop als groep problemen oplossen
- Vergadering met als doel als groep een inhoudelijk oordeel te laten geven en beslissen
- Inspectie met als doel als groep een kwaliteitsoordeel te geven
- Presentatie met als doel een groep rapport en advies te laten uitbrengen of een beslissing te vragen

Deze communicatievormen zijn voor een deel wel toegepast binnen IDN-NL maar niet altijd optimaal. Op basis van mijn interview heeft een aantal vertegenwoordiger uit de CoreGroep, is nog veel te weinig onderzoek gedaan voordat een projectvoorstel wordt ingediend. Men zou eerst stappen kunnen ondernemen om vervolgens een presentatie te houden, zodat het voor iedereen duidelijk is wat er wordt verwacht van het project. Dit heeft ook weer te maken met ontbreken van structuur en taakverdeling, dus geen controle op de performance en output. Met betrekking tot de procedures, zal ik hier een aantal theorieën uit het boek informatie analyse van Wiel en Pollaert en Kees Ruigrook, Leren Veranderen van Caluwe en Organisatiefunctie model van D. Greefhorst combineren. Deze procedure is het resultaat van mijn onderzoek en tegelijkertijd een van de oplossingen van alle “problemen en knelpunten” die IDN-NL heeft zoals ik deze heb beschreven in paragraaf knelpunten en problemen. Ook om de hele situatie inzichtelijk te maken heb ik onderstaande trend van ICT voor non-profit organisatie in kaart gebracht die betrekking hebben op huidige en toekomstige ontwikkeling van IDN-NL.

Ontwikkelingen in de ICT voor Non – profit organisatie⁴⁰

De wereld van ICT is altijd in beweging en maatschappelijke veranderingen volgen elkaar snel op. Voor dit informatieplan is een aantal relevante artikelen van toepassing voor IDN. In het blad van TNS NIPO 2012 is onderstaande citaat van een artikel gevonden van Annemarie van Leeuwen van Tam Tam.⁴¹ Ook non-profit organisaties zijn online actief. Maar waar liggen voor deze sector nu de echte online kansen? In dit artikel geeft van Leeuwen een overzicht van de mogelijkheden voor non-profits op het vlak van sociaal en online media, op basis van haar onderzoek dat onlangs is uitgevoerd. In haar artikel, waarin de belangrijkste onderdelen van het onderzoek ‘Non-profit, online’terugkomen, geef zij een samenhangend inzicht over hoe online middelen van een non-profit organisatie zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet,

⁴⁰ Annemarie van Tam, titel artikel, bron Google

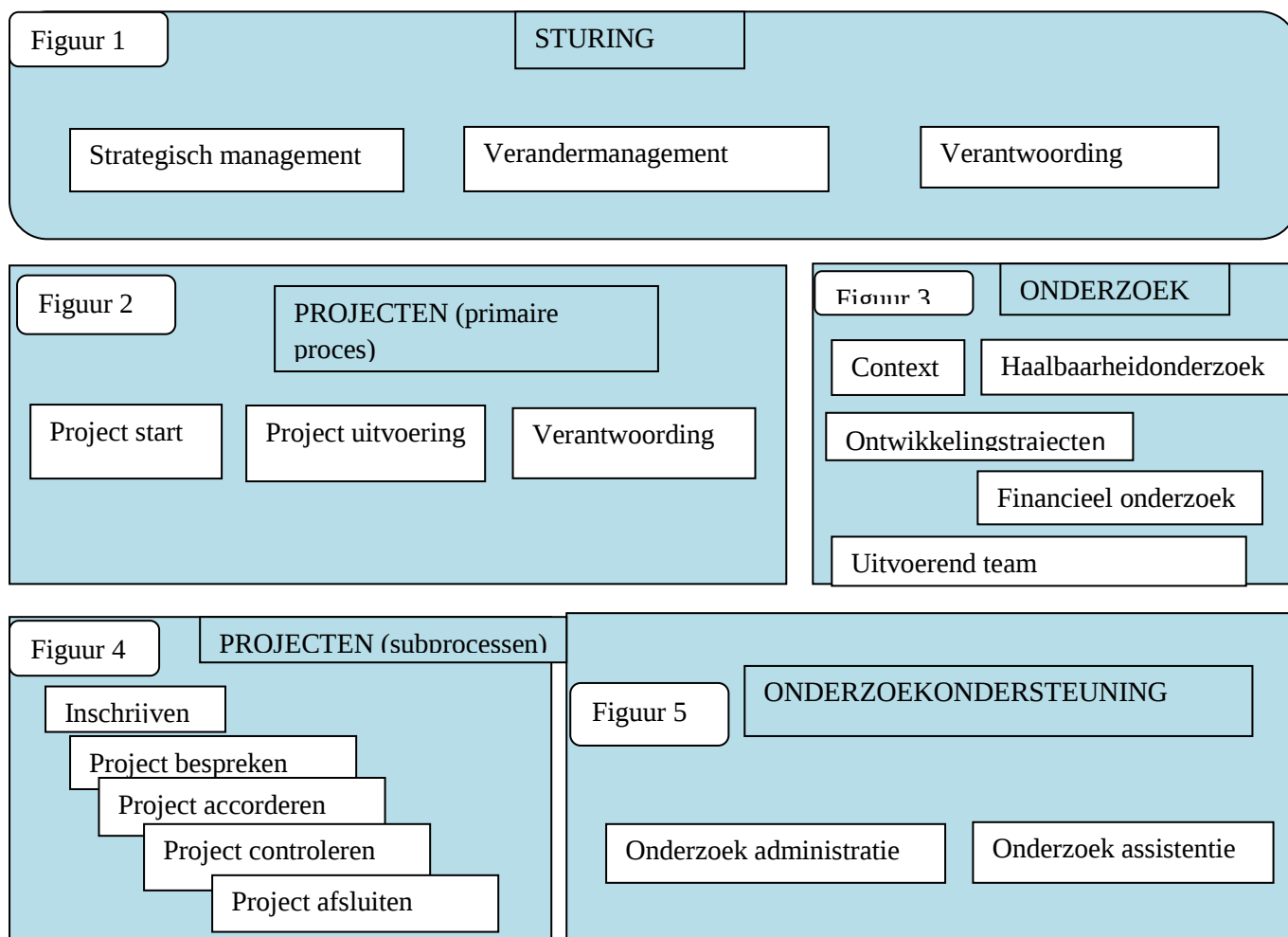
⁴¹ Annemarie van Tam, zie voetnoot 41

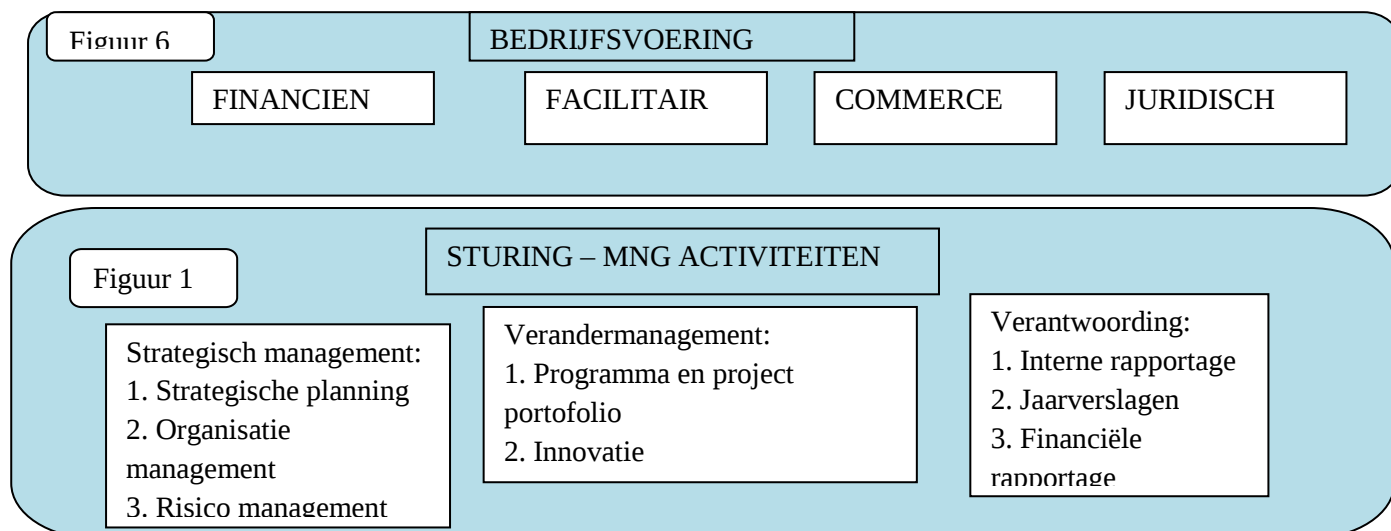
wat de belangrijkste kenmerken zijn, waar de zwaartepunten het beste kunnen liggen en hoe er moet worden omgegaan met online doneertrends. We hebben onze smartphone de hele dag bij ons. Onze smartphone is, om het zo maar te zeggen, onderdeel van ons geworden en dus ook van de non-profit organisatie.' Zij suggereert ook dat de website het belangrijkste medium is voor een non-profitorganisatie. Uit verschillende bronnen blijkt dat alle doelgroepen van IDN-NL, voordat ze beslissen om te doneren, altijd de website van de organisatie checken en dat bovendien via deze website de meeste donaties worden gegenereerd. Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt dat veel websites tegenwoordig via de smartphone worden bekeken en Nederland loopt wereldwijd voorop in het gebruik van smartphone en tablets⁴². Vanwege het niveau van volwassenheid is het ontwikkelen van de Website nog niet de juiste stap die IDN moet ondernemen.

5.3. Oplossing alternatieven

5.3.1. Basis model

Alvorens ik aan de slag ga met organisatiemodel ontwerpen, heb ik het de documenten omtrent Enterprise Architectuur, een module uit college dat gegeven is door de heer H. Plessius, docent van de Hogeschool van Utrecht. In een van de college heeft zijn collega, de heer D. Greefhorst van Archixl een presentatie gehouden over het organisatie functiemodel. In onderstaand schema is het organisatie functiemodel gepresenteerd. Het doel van dit bedrijfsfunctiemodel is om een globaal beeld weer te geven van wat IDN doet, waar ligt de scope van activiteiten of verantwoordelijkheden en welke onderdeel of activiteiten ontbreken.





Toelichting figuur 1. Sturing

Een organisatie heeft een leider nodig die de organisatie moet sturen naar het gewenste doel. In figuur 1 is een globale schets gegeven van functiegebieden en de activiteiten. De genoemde activiteiten zijn bepaald op basis van de analyse. Een project moet goed gepland worden, er moet gekeken worden naar de factoren (risico's) die een project kunnen belemmeren. Er moeten mensen en middelen georganiseerd worden. Elke project moet goed geregistreerd worden binnen het programma zodat men weet de factoren zijn welke zijn bepalen voor het succes van een project, zodat de projecten goed beheer kunnen worden.

Projecten kunnen gecategoriseerd worden in een uitbreiding van bestaande projecten of enkele innovatieprojecten. Deze projecten dienen binnen een programma beheerd te worden.

5.3.2. Organisatiestructuur alternatieven

Een organisatiestructuur zal antwoord moeten geven op de vorm en de werking van IDN-NL. Daarbij gaat het alleen om de formele regels, zoals in 7s model beschreven en de cultuur of the Share values. De structuur van organisatie bestaat uit de organisatiestructuur en de processtructuur. Een organisatiestructuur bestaat uit functies, bezetting en organisatie eenheden.⁴³ De functies zijn bedoeld om een systematisch oordeel te kunnen geven op uitgevoerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals programma manager. De bezetting heeft te maken met het capaciteitsvraagstuk om een resultaat te kunnen boeken. En daarom is er een verdeling in de figuur, optie A en B, op basis van de huidige capaciteit. Op dit moment zijn er vier vrijwilligers die specifieke kennis en ervaring hebben op de verschillende gebieden: Liveable cities, Medical Healthcare, Business council en Educatie. De organisatie eenheden hebben relatie met de indeling naar organisatiefuncties. Voor

⁴³ http://123management.nl/0/020_structuur/a211_structuur_01_organisatiestructuur.html

een normaal bedrijf zijn dat inkoop, productie en verkoop, aangevuld met ondersteunende afdelingen. Bij de groei van de organisatie zien we een splitsing in gelijksoortige eenheden vanwege de beperking in span-of-control van de leidinggevende.⁴⁴ Echter, er bestaan geen vaste regels over hoe een organisatie wordt bestuurd. Dat is afhankelijk van de typologie van de organisatie en de omvang. In de bijlage zijn een aantal procedures opgesteld die IDN-NL kan gebruiken als basis. Als referentiekaders wordt de theorie van Deming, Juran en Imai gebruikt.⁴⁵ De basiscomponenten bestaan uit structuur, stabiliteit en verbeteren. Deze zijn volgens Deming, Juran en Imai de basis om te kunnen excelleren en deze componenten dienen in volgorde doorgelopen worden. De organisatie moet eerst worden ingericht en dan gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen. De processen moeten helder zijn, de taken, verantwoordelijkheden en de bevoegdheden moeten worden opgezet alsmede de procedures. Vervolgens moet procesbeheersing zorgen voor een stabiele output. Pas als die twee stappen goed zijn doorlopen kunnen de verbetermechanismen hun werk doen. Eerder heeft dat geen zin.

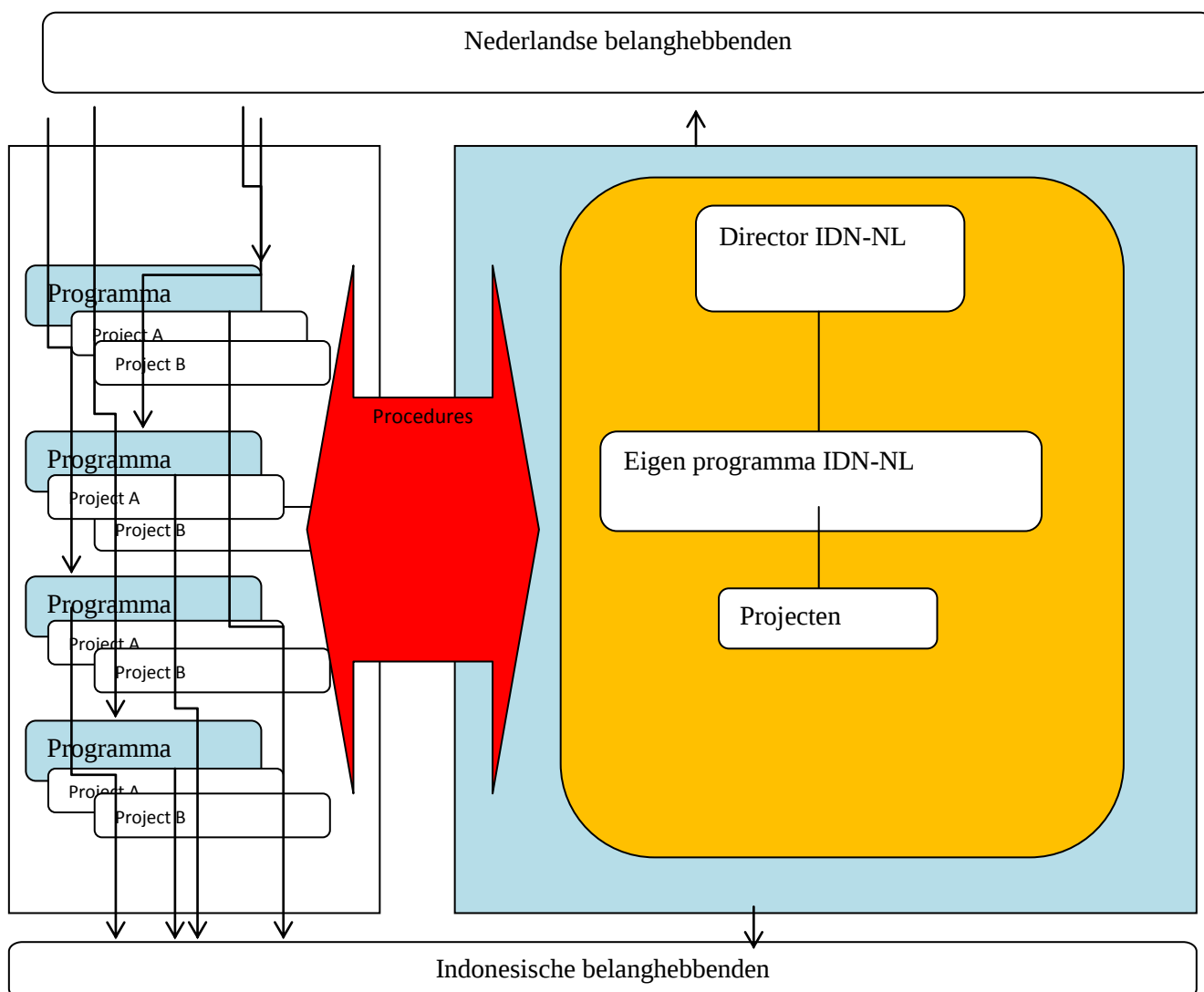
In onderstaande hoofdstukken zijn drie organisatiestructuur alternatieven mogelijk:

1. De huidige wijze, structuur behouden. Er is in feite geen formele structuur. Geen duidelijke taken verdeling en geen heldere processen zoals deze in bovenstaande hoofdstukken aan de orde geweest. De huidige structuur wordt niet opnieuw gevisualiseerd.
2. IDN en Programma zijn twee lossen entiteiten (A).
3. Programma is een onderdeel van IDN (B).

⁴⁴ http://123management.nl/0/020_structuur/a211_structuur_01_organisatiestructuur.html

⁴⁵ Deming, Juran; site, academy of management, <http://amr.aom.org/content/19/3/446.short>

IDN en programma zijn twee losse componenten, A.



Toelichting figuur A: In dit model ziet u dat het programma management van Liveable Cities, Medical Healthcare, Business Council en Educatie, los staat van IDN-NL. Ze zijn als het ware zelf verantwoordelijk voor hun eigen bestaan.

Voordelen of sterke kanten:

- Losse organisaties (links) kunnen zelfstandig eigen projecten beheren. Ze zijn niet afhankelijk van IDN-NL. Ze hoeven geen verantwoording af te leggen aan IDN-NL.
- Zij kunnen wel de faciliteiten en expertise van IDN-NL gebruiken.
- Ze zijn niet gebonden aan regels en procedures van IDN-NL.
- Ze kunnen groeien naar een organisatie met commerciële oogmerk.

Nadelen of zwakke kanten:

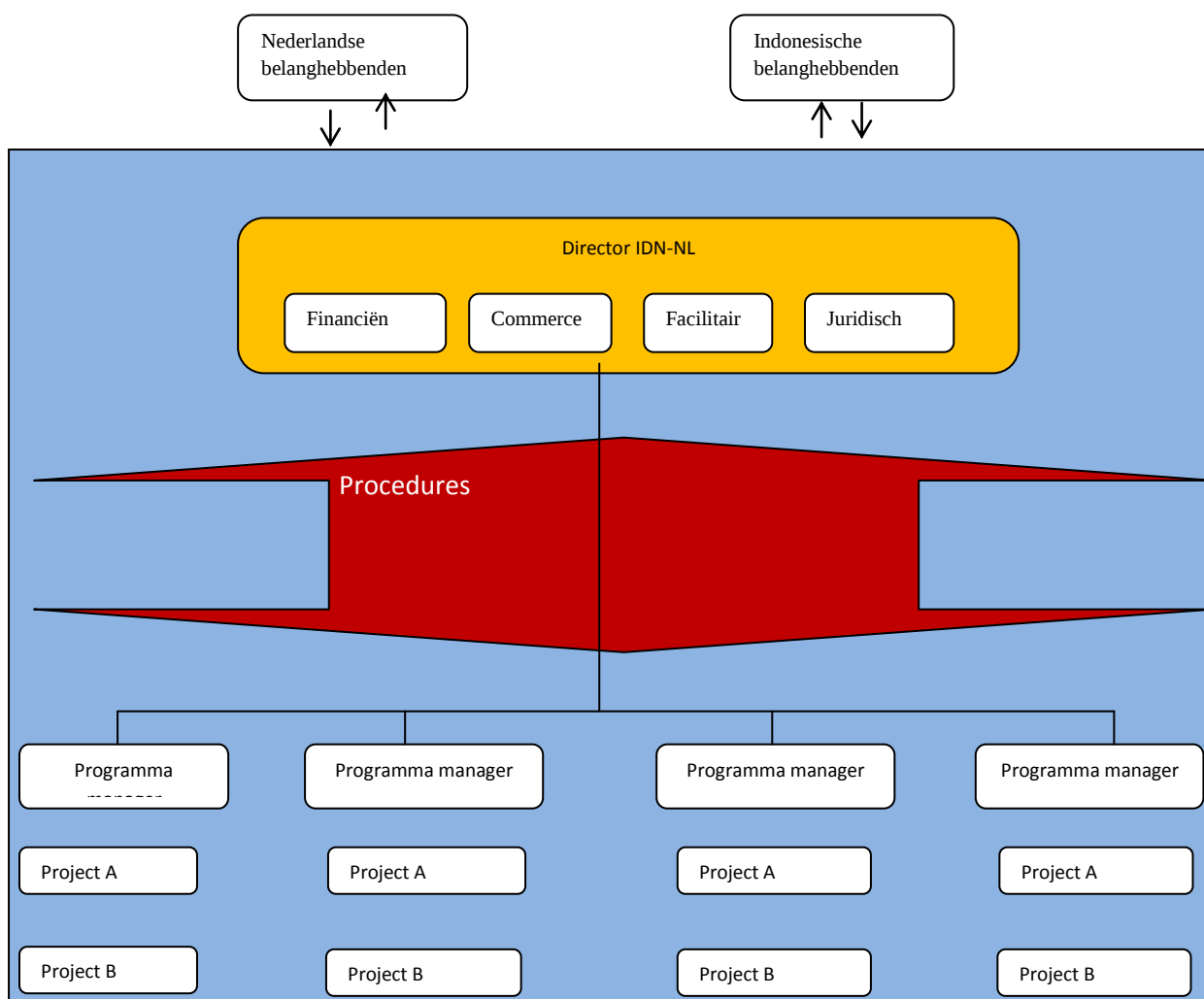
- Gebrek aan ervaring van programma managers kunnen hun voortbestaan in gevaar brengen.
- Zelf de organisatie moeten opzetten met eigen procedures, kost tijd en geld

- In het begin fase zullen ze zelf de kosten moeten financieren.
- Er wordt geen vrijwilligerswerk meer gedaan maar ze moeten volledig verantwoordelijkheid nemen om het hele programma te beheren.
- Dat betekent ook dat ze de verantwoording moeten afleggen richting hun sponsor en belanghebbenden.

Als wij kijken naar dit model vind ik dat dit model in de toekomst gebruikt kan worden, maar momenteel nog niet. Als startende organisatie zal IDN-NL duidelijk afspraken moeten maken over waar de scope ligt tussen IDN-NL en haar beoogde partners (programma manager als losse netwerk organisatie). Dit model zal passen bij organisatie die in een hoger volwassenheidsniveau zit. Om deze reden heb ik de bijbehorende informatievoorziening niet beschreven.

Programma is onderdeel van IDN

De optie B zoals in onderstaande is afgebeeld krijgt de voorkeur. De motivatie waarom de optie B de keuze krijgt omdat B realistischer is ten opzichte van optie A.



Voordelen of sterke kanten:

- Alle kennis en krachten worden binnen IDN-NL gebundeld.
- Voor IDN-NL, wordt IDN-NL een zelfstandige organisatie met eigen programma managers
- Alle netwerken, kennis en ervaring die programma managers hebben kunnen worden ingezet en gebruikt bij IDN-NL
- Programma managers kunnen blijven participeren als vrijwilligers en ruimte krijgen om te leren en verantwoordelijkheid te nemen.
- Fondsenwerving en andere relevante activiteiten worden gezamenlijk georganiseerd
-

Nadelen of zwakke kanten:

- Voor het programma manager betekent dat deze als vrijwilligers door IDN-NL worden gezien. Ze moeten doen wat aan hen wordt gevraagd door de directeur van IDN-NL.
- Ze kunnen volledig verantwoordelijk worden gesteld voor het reilen en zeilen van projecten en verantwoording moeten afleggen richting de Director.
- De Director is verantwoordelijk voor de performance van IDN-NL en legt verantwoording af richting de sponsor en belanghebbenden (intern en extern).

5.3.3. Helder proces

Projectprocessen dienen goed geordend te zijn. Dat betekent dat er een start, uitvoering en afsluiting van een project georganiseerd moet worden. Er dient rekening gehouden te worden met de vijf elementen die van belang zijn om een proces goed te bewaarborgen: resultaten, activiteiten, mensen, middelen, en kaders. Op het internet zijn publicaties te vinden over project starten en afsluiten. Omdat IDN-NL nog in de opzet fase zit, wordt de beschrijving zo eenvoudig mogelijk gemaakt.

Uitvoeren van een project

Een projectuitvoering moet goed georganiseerd worden. Er moeten duidelijke procedures zijn zodat een project binnen gestelde kaders, gestelde budget en binnen gestelde termijn gerealiseerd kunnen worden. Nadat het project is gestart, zal op basis van het plan van aanpak met de uitvoering van het project begonnen worden. De voortgang van het project moet periodiek worden vastgesteld en de planning eventueel aangepast. Een project dat niet goed geleid wordt, kan behoorlijk uit de hand lopen. Dit resulteert in bijvoorbeeld hoge kosten, vertraging of een verkeerd projectresultaat. Bij een groot project kan zelfs het bestaan van het bedrijf op het spel staan. Een project moet daarom beheerst worden, dat wil zeggen 'onder controle worden gehouden'.

Het afsluiten van een project

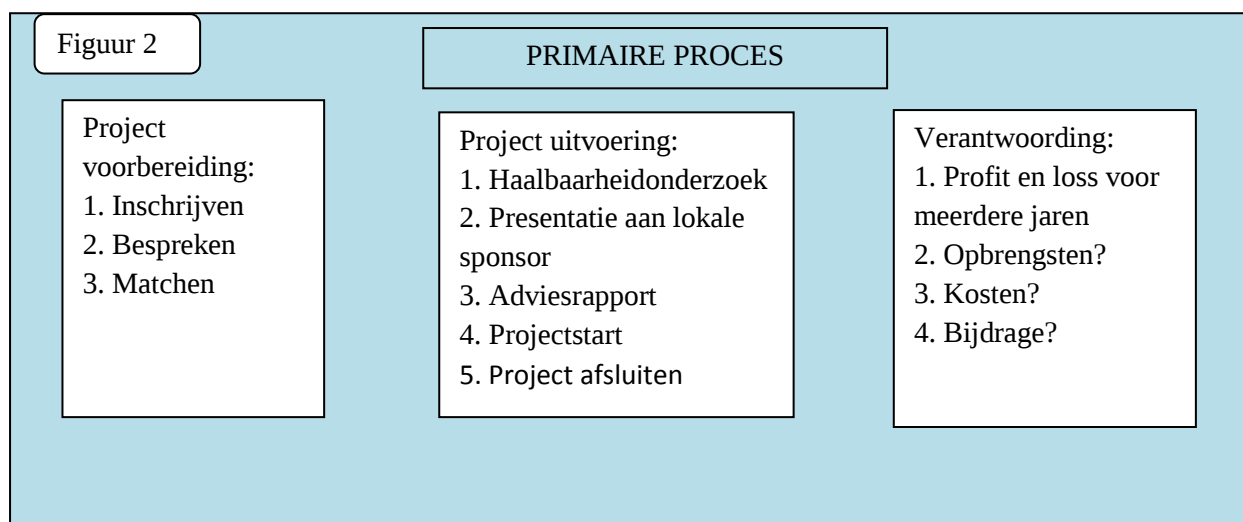
Behalve dat een project wordt gestart moet een project ook netjes worden afgesloten. Het moet voor alle partijen duidelijk zijn dat het project nu is afgelopen. Hierbij moet met een aantal zaken rekening worden gehouden. Afhankelijk van het soort project

wordt een eindrapport opgeleverd en een presentatie daarvan worden verzorgd. Als een project is afgelopen, valt de projectgroep weer uiteen. Soms moeten projectleden weer ondergebracht worden in de organisatie. De organisatie moet zich hiervan vroegtijdig bewust zijn. Voor sommige projectleden is het afsluiten van een project een emotionele gebeurtenis. De projectleider / programma manager zorgt voor een formele, schriftelijke ontheffing van de opdracht bij de opdrachtgever.

Project aanvraag

Een projectaanvraag kan ingediend worden bij sponsors organisaties, zoals Cordaid, Oxfam Novib of overige potentieel partners. Er zijn minimale eisen aan verbonden waar een projectaanvraag aan moet voldoen. In de bijlage is een voorbeeld gegeven welke componenten in een projectaanvraag vermeld moeten worden, zowel voor Nederlandse organisatie als voor directe sponsors, Indonesische organisatie.

afbeelding van de scope en het primaire proces:



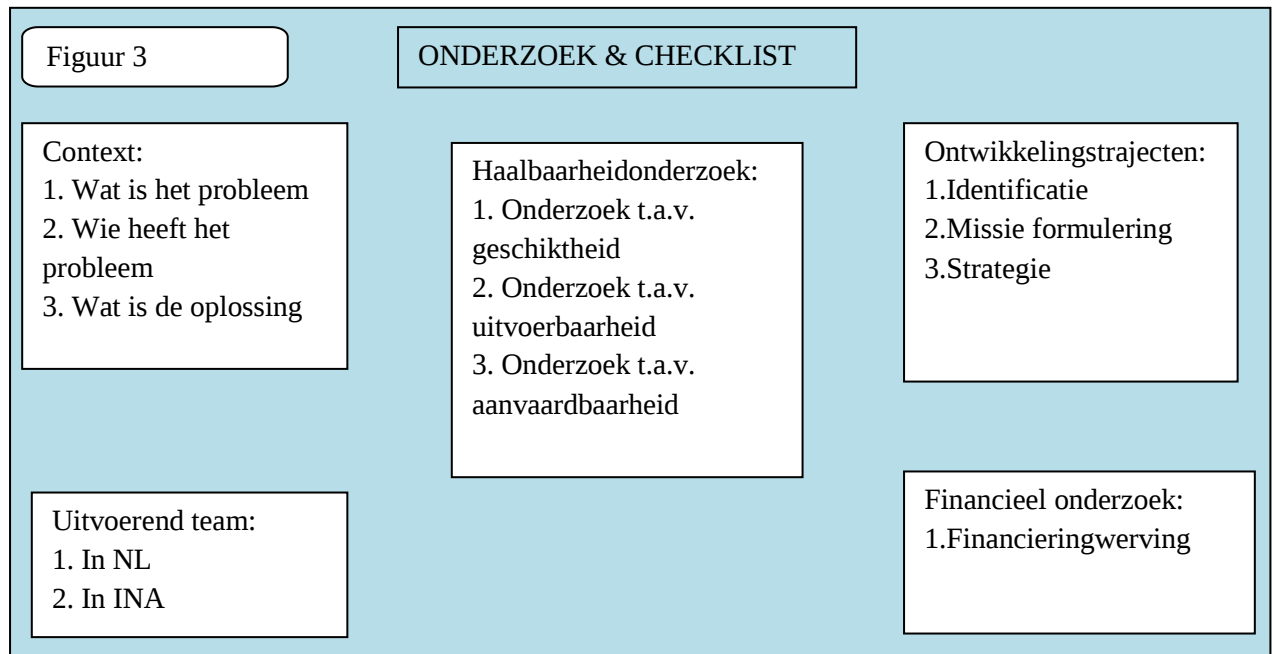
Project verantwoording

Om een goede projectuitvoering te kunnen realiseren binnen een organisatie is het van belang om heldere procedures te hebben waarbij de uitvoering van de projecten van belang is en welke onderwerpen praktisch toepasbaar zijn bij de aanpak van verschillende projecten. De helderheid moet vooral gebaseerd zijn op een duidelijk fasering waarbij per fase beslismomenten kunnen worden opgenomen tussen opdrachtgever en de projectleider en het projectteam. Bij het opzetten van verschillende soorten projecten moet rekening worden gehouden met een logische verdeling en fasering van het betreffende project. Bij het maken van deze ontstaat het inzicht in de samenhang met verschillende onderdelen binnen het project.

Belangrijke voordelen van een goede fasering zijn:

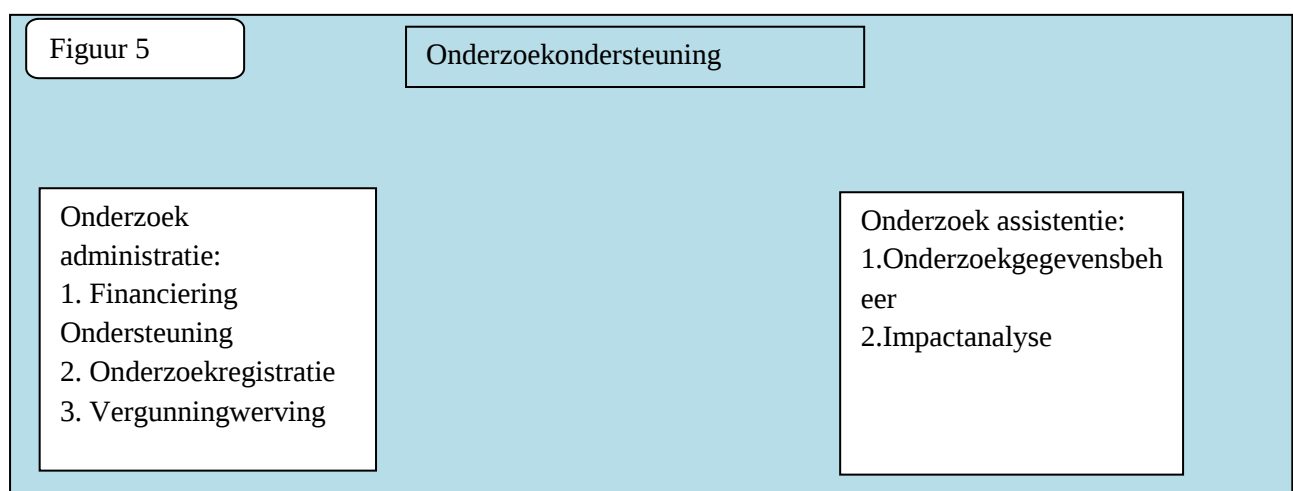
- Duidelijke beslismomenten
- Goed inzicht op de voortgang
- Focus op actuele onderwerpen
- Overzicht behouden van het project
- Afronding fases geeft voldoening en nieuwe energie
- Projectonderdelen zijn overdraagbaar en verantwoord.

Onderzoek en checklist:



Een van de methoden die kan worden gebruikt is de methode of aanpak van Strategisch Management. Voordat men tot een oplossing komt om een bepaald probleem aan te pakken, dient eerst de context te worden bepaald, vervolgens wordt planning bepaald, opstellen van SWOT analyse, strategische alternatieven bepaling en implementatie en evaluatie. Dit zijn stappen in het onderzoek die moet worden gedaan alvorens een project wordt gestart.

Toelichting Figuur 4 wordt niet verder uitgelegd omdat dit globaal al meegenomen in de toelichting van figuur 2 en 3.



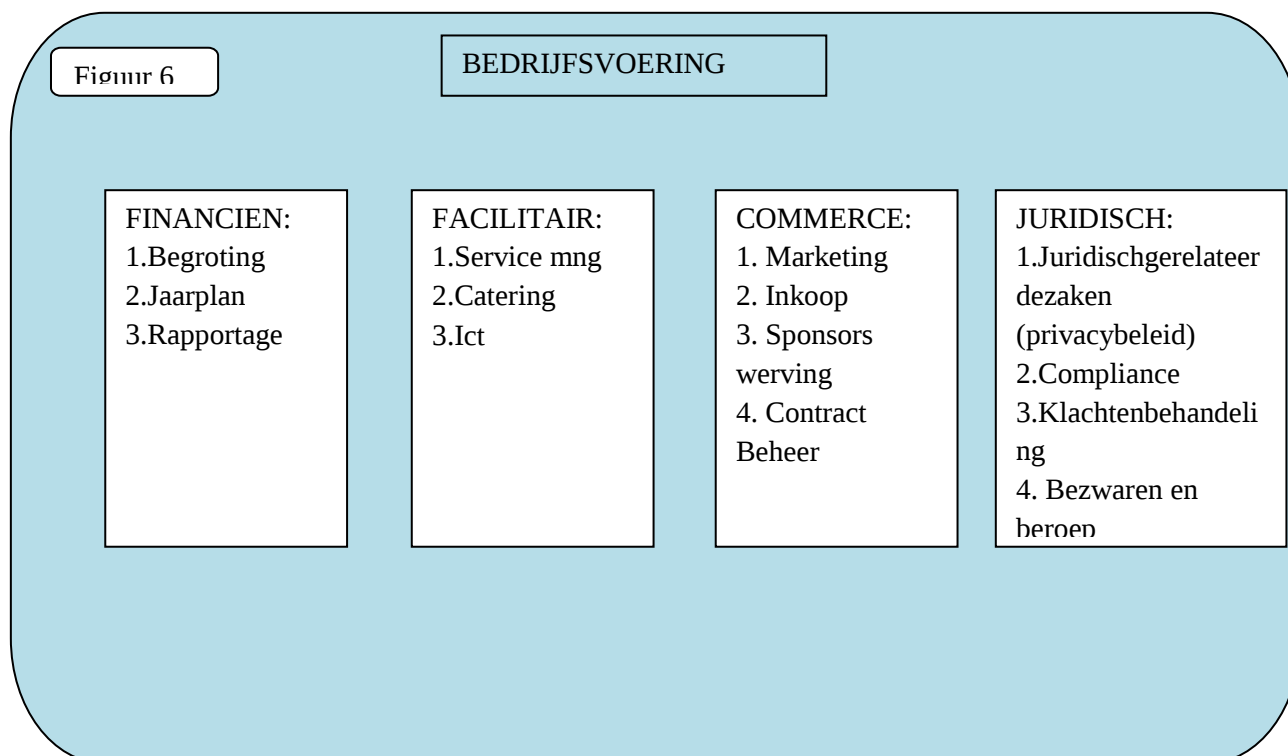
Toelichting figuur 5. Onderzoekondersteuning.

Onderzoekondersteuning omvat activiteiten ter ondersteuning van activiteiten die beschreven zijn in figuur 2, 3 en 4. Deze ondersteuning kan door het IDN-NI management verleend worden of door externe specialisten. Dit is van belang om een project zo goed mogelijk te laten verlopen vanaf de start tot en met afsluiten van een project.

Men dient rekening gehouden met een aantal aspecten:

1. De programma manager is de eindverantwoordelijk voor een project. Indien er vragen zijn of ondersteuning nodig is, kan de programma manager hulp vragen bij het IDN-NL management. Bijvoorbeeld, de programma manager heeft start kapitaal nodig om een project te kunnen starten, het start kapitaal kan verkregen worden door een sponsor te zoeken via het IDN-NL management. Indien er een vergunning aangevraagd moet worden in Indonesië, kan het IDN-NL management de programma manager helpen met relevante informatie en contacten in Indonesië.
2. Het is uitermate handig bij een impactanalyse om een input te krijgen bij het IDN management, om onverwachte omstandigheden te voorkomen. In dit geval dient het IDN management paraat te staan met allerlei lijsten van contactpersonen,
3. overheid instanties, sponsor en regelingen zowel in Nederland als in Indonesië.

Figuur 6: Bedrijfsvoering



Toelichting figuur 6. Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering omvat allerlei ondersteunende activiteiten verdeel over verschillende functiegebieden. Deze functies behoren tot het IDN-NI management tesamen met de sturing functies zoals in figuur 1 beschreven zijn. Deze bedrijfsfunctie zorgt voor de dagelijkse uitvoering van IDN-NL als organisatie net als functieafdeling bij een commercieel bedrijf. Een keer per jaar dient er een verslag gemaakt te worden richting de interne en externe belanghebbenden.

5.3.4. Communicatie

De procedure rondom communicatie omvat de wijze van communiceren binnen de organisatie en daar buiten. Welke informatie mag gecommuniceerd worden naar de partner en welke instrumenten worden gebruikt binnen de organisatie om de communicatie tot stand te brengen met de bijbehorende afspraken. Zoals Will Pollaert en Kees Ruigrok beschrijven, wordt de vergadering een van de communicatievorm benoemd. En daarom is een procedure van een vergadering opgesteld. Goed vergaderen betekent effectief en efficiënt werken zodat het doel van de vergadering wordt bereikt zonder onnodig tijdverlies. En daarom is in de bijlage een voorbeeld opgenomen hoe een vergadering opgebouwd dient te worden en waar rekening mee moet worden gehouden. Voor de communicatie procedures verwijs ik naar de bijlage, Kwaliteit van informatie, bijlage; voorbeeld Code of Conducts en de bijlage 6 checklist vergadering.

5.3.5. Taakverdeling en verantwoordelijkheidverdeling

Voor een goed geïntegreerde organisatie dienen de management verantwoordelijkheden zuiver vastgelegd te worden. De verantwoordelijkheden kunnen verdeel worden in algemene hiërarchische – en procesverantwoordelijkheden. Omdat IDN-NL nog in opzettefase zit wordt de verdeling niet uitgebreid uitgelegd behalve de specifieke doelen die gerealiseerd moeten worden. Voor dit onderdeel wordt verwezen naar bijlage, Taakverdeling en verantwoordelijkheden.

5.3.6. Procedures

De nieuwe procedures treft u dat aan in bijlage:

- Bijlage 7 omtrent Project Starten
- Bijlage 8 omtrent Project Uitvoering
- Bijlage 9 omtrent Project Afsluiten
- Bijlage 11 omtrent Code of Conducts
- Bijlage 12 omtrent contract met externe partijen “MoU”, Management of Understanding
- Bijlage 13 omtrent Financial (inkoopprocedure en of uitgave)

5.4. De Risico's

Ik ben van mening dat als IDN-NL doorgaat met de huidige wijze van werken, zonder structuur, zonder procedures, de organisatie uit elkaar zal vallen. Het is niet langer haalbaar voor de vrijwilligers te werken zonder duidelijk doel en zonder duidelijke afspraken. En daarom wil ik het management confronteren met onderstaande perspectieven zoals in de balance score card wordt gedefinieerd.

1. Financiële perspectief:

- Er zijn vele projecten die geld kosten of geld gaan kosten. Het geld moet ergens vandaan komen. Het kostenbeheer en financiële verantwoording zijn belangrijke componenten waar de programma managers en betrokkenen rekening mee moeten houden. Zonder voldoende financiële middelen is het onmogelijk om een goed project te realiseren. Waar komt het geld vandaan en hoe wordt het geld gebruikt? Deze vragen dienen goed beantwoord te worden. Als dit niet gebeurt zullen kandidaat projecten onderweg stoppen. Dit is natuurlijk ongewenst voor iedereen.

2. Klanten perspectief:

- Klanten of sponsors zullen kritisch naar IDN kijken. Ze kijken niet alleen naar een missie van IDN maar ze kijken naar identiteit, activiteiten, professionalisme van het beheer van projecten, ze kijken naar de meerwaarde en uitvoerbaarheid van een bepaald project. Als een klant wil doneren of sponsor wil worden zal ze aan IDN vragen stellen hoe en waar het geld wordt gebruikt.

3. Innovatieve en groei:

- Er zijn veel non- profit organisaties in Nederland, zoals stichtingen etc. Hoe onderscheid IDN zich ten opzichte van die bestaande non –profit organisatie en stichtingen en verenigingen. In hoeverre kan IDN rekening houden met haar ontwikkeling van haar team. Welke afspraken zijn gemaakt om het team te blijven motiveren en stimuleren. Dit zijn vragen waar IDN rekening mee moet houden.

4. Interne processen:

- Zoals we gezien hebben in verschillende hoofdstukken, zal zolang de verschillende processen niet op orde zijn, het niet mogelijk zijn om de missie van de organisatie te bereiken. Als dit kan worden bereikt zal men er heel veel tijd, energie en inspanning moeten insteken.

De vraag die ik zelf gesteld heb luidt welke informatie als eerste dat IDN-NL nodig heeft zodat in iedere geval de organisatie verder kan met haar activiteiten. Deze vraag heb ik beantwoord in de hoofdstuk conclusie. Alvorens over te gaan naar de conclusie volgt hieronder een hoofdstuk over implementatieplan.

HOOFDSTUK 6. ROADMAP IMPLEMENTATIEPLAN

6.1. Roadmap / implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een roadmap / implementatieplan in kaart gebracht. Dit implementatieplan beschrijft de globale activiteiten die moeten worden uitgevoerd zodat een fundament van de besproken structuur bij IDN-NL bereikt kan worden. Als referentiekaders heb ik de methode van Gert-Jan Schop gebruikt. Echter, de toepassing is heel globaal, wegens beperkte tijd. Dit implementatie plan beschrijft niet de opzet om tot een formele vorm te komen, zoals een stichting of een vereniging vanwege structuur ontbreekt. In verband met de juridische omstandigheden kan de CoreGroep een juridische consultant benaderen voor een advies. Naast het globale implementatie plan, worden een aantal procedures geschetst als aanvulling van dit implementatieplan om het geheel en samenhangen te krijgen.

1. Het aanstellen van een bestuur (Directeur).

Het bestuur vertegenwoordigt de organisatie en zorgt ervoor dat het doel van de organisatie zo veel mogelijk wordt nagestreefd. En het bestuur dient op democratische wijze gekozen te worden en dient te voldoen aan bepaalde criteria. Zie globale activiteiten in de bijlage 1.

2. Het aanstellen van programma manager

Een programma is primair gericht op het realiseren van de meerwaarde voor de organisatie en andere belanghebbenden. De programma manager is verantwoordelijk voor de realisatie van de meerwaarde zowel voor IDN-NL als voor haar partner in financiële baten als niet financiële baten. De programma manager kan gekozen worden door het bestuur. Zie globale activiteiten in bijlage 2.

3. Het aanstellen van een vrijwilliger

Het onderscheid tussen vrijwilligers die een uitdaging zoeken en daarom vrijwilligerswerk gaan doen en vrijwilligers die juist op zoek gaan naar veiligheid van het doen van vrijwilligerswerk moeten goed bepaald worden, anders stoppen zij er mee, als hun doel niet kan worden gerealiseerd. Er moeten duidelijk afspraken gemaakt worden over welke wensen en eisen er zijn. Zie globale activiteiten, in bijlage 3.

4. Overige activiteiten

Als bovenstaande verdelingen gerealiseerd zijn, kan er gestart worden met de verdeling van taken, het bepalen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en maken van afspraken over het beschrijven van nieuwe procedures zoals deze in de verschillende bijlagen te vinden zijn.

HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE

7.1. Inleiding

Alvorens ik een conclusie ga definiëren, beantwoord ik eerst de geformuleerde deelvragen:

1. Hoe ziet de organisatievorm eruit en welke informatievoorziening is momenteel aanwezig?
2. Welke knelpunten zijn er met betrekking tot de informatievoorziening?
3. Wat is er nodig om de informatievoorziening systemen en structuur te optimaliseren?
4. Hoe kan ik takenverdeling van de organisatie in kaart brengen en welke procedures zijn nodig?
5. Welke alternatieven zijn er?
6. Wat is de meerwaarde van dit informatieplan?

7.2. Antwoord op deelvragen

1. Hoe ziet de organisatievorm eruit en welke informatievoorziening is momenteel aanwezig?

Er is nog geen organisatievorm gekozen. Binnen IDN-NL is er nog weinig structuur, er is geen strategie gedefinieerd, geen informatiesysteem, behalve een tijdelijke opslagmedia 'dropbox' die wordt gebruikt om documenten te bewaren. Er is geen handleiding, geen beschrijvingen, geen technologische toepassingen om de organisatie te ondersteunen, zoals deze in bovenstaande hoofdstukken van de artikelen zijn beschreven

2. Welke knelpunten zijn

De knelpunten bij IDN zijn:

- Geen organisatiestructuur,
- Geen duidelijk taakverdeling en geen duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling
- Processen worden niet gedefinieerd
- Huidige informatie voldoet niet aan de kwaliteitseisen van een informatie
- Procedures zijn niet duidelijk gedefinieerd
- De communicatie is niet altijd goed georganiseerd

3. Wat is er nodig om de systemen en structuur op te bouwen?

Zoals in hoofdstuk organisatie functiemodel is beschreven is het bepalen van de scope van de organisatie heel belangrijk.

Voor de structuur dient IDN-NL:

1. Organisatiestructuur optie B door te voeren met als doel het inrichten van een organisatie.
2. Definiëren en vastleggen van processen (organisatieprocessen en project processen).
3. Bepaald wie in de leiding neemt, wie programma managers zijn en wie ondersteunende taken van vrijwilligers worden.
4. Bepaling van taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
5. Maak interne procedures.
6. Ontwerp een code of conducts.
7. Ontwerp een basis template voor de MoU.

4. Hoe kan ik de taakverdeling ontwerpen en welke procedures zijn nodig?

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kunnen onderverdeeld worden in drie niveaus: Strategisch, Tactisch en Operationeel. Door de samenhang tussen processen en drie niveaus te zoeken kan een bepaalde taak en procedure bedacht worden. Zie de checklist in bijlage 4 en 5:

1. Selectie van personen die geschikt zijn voor het bestuur.
2. Selectie van programma managers op basis van de bepaalde competenties
3. Bepaald welke vrijwilligers ondersteunende zaken doen.
4. Op sturingniveau verdeeld wie verantwoordelijk zal zijn voor de financiën, juridische zaken, eventuele commerciële en facilitaire zaken.
5. Stelt procedures of afspraken met de programma managers.

5. Welke alternatieven heb ik aan te bieden?

De alternatieven die aangeboden zijn:

1. Analyse van strategie alternatieven a.d.v. de SWOT –analyse
2. Twee organisatiestructuur modellen
3. Een Roadmap / implementatie plan met procedures, formulier en chekslisten
4. Een risicoanalyse vanuit vier perspectieven

6. Wat is de meerwaarde van dit adviesrapport / informatieplan?

De meerwaarde van een informatieplan is onder ander om inzicht te krijgen in de huidige problematiek binnen IDN-NL. Daarnaast biedt dit informatieplan alternatieven om te komen tot verhogen van volwassenheidsniveau en procedures zodat de organisatie weet waar ze mee bezig zijn en hoe verschillende activiteiten en projecten georganiseerd kunnen worden. En niet te vergeten biedt dit informatieplan ook informatie over de risico's vanuit de vier perspectieven.

7.3. Conclusie.

Welke knelpunten zijn er?

Op basis mijn observatie, enquête, literatuur onderzoek en analyse, kan ik concluderen dat:

1. IDN-NL is een startende organisatie zonder structuur .
2. Processen zijn niet goed gedefinieerd en vastgelegd.
3. Er is geen heldere taakverdeling en verantwoordelijkheidverdeling om de processen uit te voeren en te evalueren.
4. De informatie en de communicatie zijn nog niet goed gestroomlijnd.
5. Procedures zijn ontbreken.

Hoe los ik bovenstaande knelpunten op?

Om alternatieve oplossing aan te bieden heb ik veel gerelateerde literatuur onderzoek gedaan per knelpunt met als doel een concreet oplossing te bieden.

1. Er zijn twee organisatiestructuur modellen aangeboden waarbij model B sterk is aanbevolen.
2. Processen bestaan uit: IDN-NL als organisatie (strategisch, tactisch en operationeel) en project processen (project start, project uitvoering en project afsluiting)
3. Taakverdeling en verantwoordelijkheidverdeling kunnen worden bepaald aan de hand van de checklist in bijlage 4 en 5.
4. Verschillende procedures om de communicatie en informatie te stroomlijnen.

Welke vervolgstappen moet IDN-NL ondernemen?

De CoreGroep moet eerst de organisatiestructuur, taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden inzichtelijk maken en procedures opzetten alvorens met samenwerkingsprojecten aan de slag gaat. Zodat het voor iedereen helder wordt wat van hun verwacht wordt.

HOOFDSTUK 9. LITERATUURLIJST

- L.Ten Berge; J. Van Kooten; M. Oteman, Inleiding organisatiekunde, uitgeverij Coutinhou, 2013
- Puzzelen met beleid en plan, Boudewijn Arthur en Andrian Hopstaken, ISBN ISBN=9020721801, Jaar 1991
- W. Pollaert; K. Ruigrook, Informatie analyse, De brug van bedrijfsdoelen naar ICT-oplossingen, uitgeverij thema, 2007
- Publicatie: Informatieplanning 2.0, Ramstijn
- Publicatie: Informatie infrastructuur, T.M.A. Bemmelmans en R.P.H. Matthijsse,
- Publicatie: Syllabus informatieplanning, Drs. A.S. Visser
- L. de Caluwe; H. Vermaak; Leren Veranderen, uitgeverij Kluwer, 2006
- D. Greefhorst; Organisatie functiemodel, Archixl,
- A.van Leeuwen; Ontwikkeling van ICT voor non – profit organisatie.
- <http://indonesiandiasporanl.wix.com>
- www.verkeer.wikia.com
- www.ruscon.nl/model/html
- www.frankwatching.com/archive/tag/capability-maturity-model/
- www.incompany.debaak.nl/themas/cultuurverandering
- www.kennisbank-projectaanpak.nl/raci-html
- www.cmmiinstitute.com

HOOFDSTUK 10. BIJLAGE

- Bijlage 1 :Nieuw project: Het aanstellen van Director IDN-NL
- Bijlage 2: Nieuw project: Het aanstellen van Programma Manager
- Bijlage 3: Nieuw project: Het aanstellen van een Vrijwilliger
- Bijlage 4:Checklist: Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Bijlage 5: checklist: Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden Programma Manager
- Bijlage 6:Nieuwe procedure: Vergadering
- Bijlage 7:Nieuwe procedure: Project Starten
- Bijlage 8:Nieuwe procedure: Project Uitvoering
- Bijlage 9:Nieuwe procedure: Project Afsluiten
- Bijlage 10:Nieuwe Formulier: Project Aanvraag
- Bijlage 11:Nieuwe procedure: Code of Conducts
- Bijlage 12:Voorbeeld: Management of Understanding
- Bijlage 13:Nieuw: Inkoopprocedure
- Enquête

Bijlage 1. Het aanstellen van een Director IDN

Het bestuur vertegenwoordigt de organisatie en zorgt ervoor dat het doel van de organisatie zo veel mogelijk wordt nagestreefd. En het bestuur dient op democratische wijze gekozen en ze dienen te voldoet aan bepaalde criteria.

Nieuw project: Aanstellen van Director IDN-NL

Doel:

Op democratische wijze kiezen van een Director van IDN-NL.

Betrokkenen:

De betrokkenen kunnen zijn het programma managers, vrijwilligers en vertegenwoordiger van Indonesische ambassade.

Vereiste competenties:

1. Minimale HBO.
2. Ondernemend, Netwerk kwaliteit, Commercieel ingesteld, Pragmatisch, Communicatief vaardig zowel in het Indonesisch als in het Nederlands, Verantwoordelijkheid durven nemen, Goede management kennis en vaardigheden.
3. Beschikbaar voor minimaal 24 uur per week.
4. Inspirerend en motivator.
5. Generalist.

Activiteiten:

1. Verkiezingsprogramma.
2. Kandidaat bepaling.
3. Officiële ceremonie aanstelling van een director.
4. Bekendmaking.

Bijlage 2. Aanstellen van een programma manager

Dit programma is primair gericht op het realiseren van meerwaarde voor de organisatie en andere belanghebbenden. De programma manager is verantwoordelijk voor de realisatie van de meerwaarde zowel voor IDN-NL als voor haar partner voor zowel financiële als niet financiële baten. De programma manager kan gekozen worden door het bestuur

Nieuw project: Aanstellen van programma manager IDN-NL

Doel:

Op democratische wijze kiezen van een programma manager van IDN-NL.

Betrokkenen:

De betrokkenen kunnen zijn de programma managers, vrijwilligers en vertegenwoordiger van Indonesische ambassade.

Vereiste competenties:

1. Minimale HBO .
2. Netwerk kwaliteit, Commercieel ingesteld, pragmatisch, communicatief vaardig, Verantwoordelijkheid durven nemen en kennis op het gebied van projectmanagement.
3. Beschikbaar voor minimaal 24 uur per maand (nader te bepalen).
4. Leider van een team.
5. Generalist.
6. Veranderingsmentaliteit.

Activiteiten:

1. Verkiezingsprogramma.
2. Kandidaat bepaling.
3. Officiële ceremonie aanstelling van een programma manager.
4. Bekendmaking.

Bijlage 3. Aanstellen van een nieuwe vrijwilliger

Er is een onderscheid tussen vrijwilligers die een uitdaging zoeken en daarom vrijwilligerswerk gaan doen, en vrijwilligers die juist op zoek gaan naar veiligheid bij het doen van vrijwilligerswerk, moeten goed geanticipeerd worden anders stoppen ermee ze naar mate hun doel niet wordt gerealiseerd. Er moet een duidelijk afspraak gemaakt worden welke wensen en eisen er zijn maar niet te strak want ze zijn alleen maar een vrijwilliger

Nieuw project: Aanstellen van vrijwilliger IDN-NL

Doel:

Vrijwilligers die aangesteld worden, krijgen begeleiding en informatie.

Betrokkenen:

Dit kunnen de programma managers zijn.

Vereiste competenties:

1. Opleiding is niet vereist.
2. Netwerk kwaliteit, communicatief vaardig, doorzettingsvermogen, inlevingsvermogen.
3. Beschikbaar voor minimaal 1 dag per maand (nader te bepalen).
4. Gevoel voor samenwerking.

Activiteiten:

1. Kandidaat bepaling.
3. Geen officiële ceremonie
3. Bekendmaking.

Bijlage 4. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Onderstaand zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Directeur, de Programma Manager en de Vrijwilliger globaal beschreven.

Checklist: Taken, Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van Directeur IDN-NL

Doel:

- Stelt bedrijfsdoelen en strategieën vast.
- Formuleert of accordeert bedrijfsbeleid en procedures.
- Plant en organiseert bedrijfsactiviteiten, wijst taken toe aan managers en delegeert verantwoordelijkheden.
- Maakt en controleert budgetten.
- Onderhandelt over of accordeert contracten en overeenkomsten met leveranciers, sponsors en andere organisaties.
- Geeft leiding aan programma managers en vrijwilligers.
- Bestudeert strategieën van concurrenten, doet onderzoek om nieuwe markten aan te boren.
- Voert besprekingen met managers en vrijwilligers.
- Coördineert faciliteiten en voorzieningen.
- Analyseert bedrijfsvoering om prestaties te evalueren, ontwikkelt en implementeert procedures of beleidsmatige veranderingen voor verbetering.

Bijlage 5. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een programma manager IDN-NL.

De programma manager is gericht op het realiseren van meerwaarde voor de organisatie en zijn partners. De programma manager zal het hele team binnen het programma moeten aansturen. De programma managers leggen verantwoording af aan het bestuur en de partners.

Checklist: taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van program manager IDN-NL

Doel:

Realiseert de strategische doelstellingen en bundelt resultaten met meerdere projecten

- Gericht op acceptatie van projectresultaat
- Focus op geld, tijd en kwaliteit
- Gebruikt methode en techniek
- Integraal verschillende projecten kunnen aanpakken
- Goed risicomanagement verzorgen
- Voorziet in een goed onderbouwde prioriteitsvolgorde van de activiteiten en projecten
- Leiding kunnen geven een team

Bijlage 6. Checklist: Vergadering

Vergaderingen

Goed vergaderen betekent effectiviteit en efficiëntie. Dat betekent dat tijdens een vergadering het doel van de vergadering wordt bereikt zonder onnodig tijdverlies. En daarom in de bijlage een eenvoudige opbouw hoe IDN-NL vergaderactiviteiten moet en worden gehouden.

Data opslag

Alle belangrijke data en gegevens van personen, bedrijven en instellingen dienen er goed opgeslagen te worden om het zoekwerk te voorkomen. IDN-NL zal een afspraak moeten regelen intern hoe dit moet gebeuren. Hoewel de bedoelingen van de deelnemers meestal goed zijn, monden vergaderingen vaak uit in een lange, oeverloze en chaotische discussie. Effectief vergaderen is dan ook niet eenvoudig: goede bedoelingen alleen zijn niet voldoende. Enige kennis van hoe men zich kan voorbereiden, van hoe een vergadering in elkaar zit en wat de taken van de voorzitter zijn, is onontbeerlijk.

Een vergadering kan pas van start gaan als het alle deelnemers duidelijk is wat het doel van een vergadering is. Is het de bedoeling dat er alleen informatie uitgewisseld wordt, moeten er oplossingen voor een probleem gezocht worden of moet er daadwerkelijk een besluit genomen worden? Pas als duidelijk is, kan de vergadering afgesloten worden een concreet resultaat.

Voorwaarde van effectief vergaderen:

- Agenda is op tijd verstuurd
In de Agenda dienen de vorige kwesties die nog niet afgehandeld zijn in de nieuwe agenda te staan
- Er is een voorzitter
- Er is een notulist
- Verslag toezenden aan de deelnemers

Bewaren van gegevens en data:

Alle belangrijke data en gegevens van personen, bedrijven en instellingen dienen op centrale plaats te worden bewaard. Dit om te voorkomen dat ze verloren gaan.

Het is aan te raden om die voorlopig bij de database van de Indonesische ambassade te bewaren tot er een centraal database systeem is. Er dient rekening gehouden worden met de privacy van persoonlijke gegevens van personen, bedrijven en sponsors. In dit kader moet IDN- NL er duidelijke afspraken over maken.

Bijlage 7. Project Starten

Projectprocessen dienen goed geordend zijn. Dat betekent dat de start, uitvoering en afsluiting van een project goed georganiseerd worden. Er dient rekening gehouden te worden aan vijf elementen die van belang zijn om een proces goed te bewaarborgen: resultaten, activiteiten, mensen, middelen, en kaders. Op het internet zijn publicaties te vinden over project starten en afsluiten. Omdat IDN-NL nog in oprichting zit, wordt de beschrijving zo eenvoudig mogelijk gemaakt.

Procedure Project start

Doel:

Het doel is inzicht te verkrijgen in hoeverre een project voldoet aan bepaalde eisen voordat het project wordt uitgevoerd. Die eisen zijn vaste voorwaarden die voor nieuwe projecten gelden.

Betrokkenen:

De programma manager zal in afstemming met de directeur gaan bepalen of een project go or no go krijgt. Er wordt op verschillende aspecten beoordeeld om dit inzicht te verkrijgen. Het is aan te raden om een vast formulier met een checklist te hanteren.

Omschrijving:

Kandidaat projecten die ontwikkeld worden of ingediend zijn door externe partij, dienen eerst te worden getoetst op een aantal criteria door een programma manager en geautoriseerd door de Directeur. Er wordt naar haalbaarheid, uitvoerbaarheid en aanvaardbaarheid beoordeeld (financieel en niet financieel). De uitkomsten van de beoordeling tesamen met het document van kandidaat project worden als projectdocument genoemd.

1. Het projectdocument wordt vervolgens geregistreerd in het systeem of bewaard in een projectdossier voorzien van een uniek projectnummer, thema omschrijving, door wie is ingediend, de datum van indiening en goedkeuring door directeur.
2. Programma manager samen met de directeur gaan een plan van aanpak opstellen voorzien van relevante documenten. Plan van aanpak is bedoeld om kader te geven voor de activiteiten en deze te voorzien van een analyse van de kosten en opbrengsten.
3. Zodra er een match is gevonden met de sponsor wordt een mandaat verleend aan een programma manager om de opdracht tot uitvoering te starten.

Bijlage 8. Project uitvoering

Een project uitvoering moet goed georganiseerd worden. Er moet een duidelijke procedure zijn zodat een project binnen gestelde kaders, gesteld budget en binnen gestelde termijn gerealiseerd wordt. Nadat het project is gestart, zal op basis van het plan van aanpak met de uitvoering van het project begonnen worden. De voortgang van het project moet periodiek worden vastgesteld en de planning eventueel aangepast. Een project dat niet goed geleid wordt, kan behoorlijk uit de hand lopen. Dit resulteert in bijvoorbeeld hoge kosten, vertraging of een verkeerd projectresultaat. Bij een groot project kan zelfs het bestaan van het bedrijf op het spel staan. Een project moet daarom beheerst worden, dat wil zeggen 'onder controle worden gehouden'.

Procedure Project uitvoering

Doel:

Project uitvoering omvat documentatie of een rapport bevat alle informatie die te maken heeft met project uitvoering. Het document is opgesteld en bijgehouden door projectleider.

Betrokkenen:

Programma manager, projectteam lokaal en sponsor.

Omschrijving:

Projectleider bij het uitvoeren van een project dient de kaders die beschreven worden in plan van aanpak houden en te volgen. Dit geeft zekerheid zodat er geen onverwachte zaken gebeuren. Er is mogelijk dat wegens omstandigheden niet alle informatie in een plan van aanpak staat.

De projectleider dient dat te rapporteren aan de programma manager. De projectleider is eindverantwoordelijk voor de voortgang en uitvoering van het project. Dat betekent dat projectleider een team zelf moet samenstellen. De projectleider is de contactpersoon op de areas indien er aanpassingen of verzoeken zijn gedaan door een sponsor.

1. Aangewezen projectleider beoordeelt eerst het plan van aanpak.
2. Alle financiële en juridische zaken die te maken hebben met het uitvoeren van een project is worden door de programma manager gedaan in overleg met de projectleider.
3. Aan het einde van het project wordt een rapport samengesteld door de project leider, bedoeld als basisinformatie voor de verantwoording, richting de interne en externe belanghebbenden.

Bijlage 9. Project afsluiten

Behalve dat een project wordt gestart moet een project ook netjes worden afgesloten. Het moet voor alle partijen duidelijk zijn dat het project nu is afgelopen. Hierbij moet met een aantal zaken rekening worden gehouden. Afhankelijk van het soort project wordt een eindrapport opgeleverd en een presentatie daarvan worden verzorgd. Als een project is afgelopen, valt de projectgroep weer uiteen. Soms moeten projectleden weer ondergebracht worden in de organisatie. De organisatie moet zich hiervan vroegtijdig bewust zijn. Voor sommige projectleden is het afsluiten van een project een emotionele gebeurtenis. De projectleider / programma manager zorgt voor een formele, schriftelijke ontheffing van de opdracht bij de opdrachtgever.

Procedure Project afsluiting

Doel:

Om inzicht te krijgen in lopende projecten en projecten die afgesloten zijn.

Betrokkenen:

Programma manager en projectleider

Omschrijving:

Op basis van het rapport van projectleider zal een project afgesloten worden. Activiteiten die vallen binnen deze procedure zijn:

1. Evaluatie van het project (bespreking)
2. Verwerkt projectdocument in projectdossier
3. Projectrapportage

Bijlage 10. Projectaanvraag formulier⁴⁶

Een projectaanvraag kan ingediend worden bij sponsor organisatie zoals Cordaid, Oxfam Novib of bij potentiële partners. Er zijn minimale eisen aan verbonden waar een projectaanvraag van moet voldoen. Hieronder is een voorbeeld welke componenten dienen in een projectaanvraag vermeld te worden zowel voor Nederlandse organisaties als voor directe sponsors.

De organisatie in Nederland

- Doelstellingen
- Samenstelling en deskundigheden bestuur
- Activiteiten in Nederland
- De begroting van de kosten in Nederland
- Indicatie van de jaaromzet van de organisatie
- Eerder ondersteunde projecten: land(en), organisatie, soort project, totale kosten, welke bijdrage uit Nederland
- Belangrijkste geleerde lessen tot nu toe
- Beschrijving netwerk in Nederland (lid van, samenwerking met, etc.)
- Communicatie en fondsenwerving: welke middelen worden ingezet, wordt er gebruik gemaakt van sociaal media, deelname aan (digitale) platforms, etc.

De organisatie in het land van uitvoering

- Doelstellingen
- Samenstelling en deskundigheden bestuur
- Samenstelling en deskundigheden staf
- Beschrijving van de belangrijkste bereikte resultaten
- Beschrijving belangrijkste uitdagingen, verbeterpunten, lessen
- Beschrijving netwerk
- Overzicht totaalprogramma
- Omvang en herkomst totale financiering

Over uw relatie met de uitvoerende organisatie

- Wanneer en hoe is de relatie tot stand gekomen
- Reden waarom voor deze organisatie is gekozen
- De manier waarop de projectvoorstellen tot stand komen
- De wijze waarop afspraken met de uitvoerende organisatie worden vastgelegd
- De afspraken over de monitoring en evaluatie van de projecten
- De sterke en zwakke kanten van deze organisatie
- Lessen tot nu toe gezamenlijk geleerd

Over het project

- De reden voor deze project/ probleemanalyse
- Beschrijving van de lokale context
- Beleid, samenwerking met en goedkeuring overheid
- Doelgroep (situering, omvang, actuele situatie, .)
- Actieve betrokkenheid doelgroep bij opzet en uitvoering van het project
- Participatie lokale partner in lokaal netwerk(en) op thema
- Aandacht capaciteitsversterking

⁴⁶ info@impulsis.nl

- Doelstellingen van het project
- Beoogde resultaten (SMART)
- Voorgenomen activiteiten
- Begroting, zowel uitgaven als inkomsten (inclusief lokale bijdragen en bijdragen doelgroep)
- Beschrijving Planning, Monitoring en Evaluatiecyclus, inclusief tijdspad

Bijlage 12: Code of Conducts voor partner

Het doel van code of conducts is om de personen binnen IDN-NL en partners organisatie waar IDN-NL een contract meeheeft, te beschermen tegen schade die kunnen ontstaan als gevolg van nalatigheid, bijvoorbeeld discriminatie. Als project organisatie dient IDN-NL zo goed mogelijk deze code of conducts te definiëren om eventuele schade te voorkomen.

Code of Conduct: Collaborative platforms of Indonesian Diaspora Diaspora Network

IDN-NL will provide an umbrella for you for working in collaborative projects between International (not only DUTCH) and Indonesian expert consultant's academics.

This umbrella network - being very well informed about the local circumstances of

Doing business in Indonesia is the crucial backbone of our incentives but should be rigidly protected by any misconduct of members who do not abide to the rules of engagements, that may jeopardize the many voluntary philanthropic works performed by its members.

As such your role of conduct as potential stakeholder in all partners' incentive under the umbrella Of the IDN-NL should strictly abide to these rules:

1. Interested person willing to explore any collaborative project with Indonesian Counterparts on health issues, should first contact the chairs of both foundation Mr of Mrs.....c.c. to Mr of Mrs.....by submitting **a concise A4 program about background, aim Of your collaboration, the names of your potential partners.**

2. You automatically agree by filling the list for consultant, that you will abide to code of Conduct, for pursuing your incentives under the umbrella of both foundations, in which You acknowledge, - leveraging on our network and expertise – that you will accept in case Of misconduct to bear the (legal) consequences of your actions, in case you do not follow These rules of engagements.

3. Your first proposal of scope of works of your collaborative works should contain:

- a. The collaborative program, aim and scope of works you envisage
- b. Information about (the background) of your Indonesian partners.
- c. Full disclosure of potential of conflict of interest; i.e. your expected personal benefit
- d. To abide the additional duties (e.g. update report) as decided during the IDN-NL Meeting (limitations for media exposure etc.)

The BODs will give you a formal report, including financial costs related to the collaborative Works you envisaged and advices how to proceed, based on mutual consultations. Any breach of the role of conduct, by you and/or your Indonesian stakeholder may necessitate the BODs to apply sanctions as potentially activities of Indonesia Diaspora Network NL should be Protected from negative connotations based on political and financial misconducts of Diasporans Group members and consultants.

Bijlage 13. Management of Understanding (format)

Een afgewogen contract zal gebruikt worden voor IDN-NL waarin de juridische risico's op een aanvaardbare wijze zijn afgedekt. Het belangrijkste is het herkennen van die risico's. Een goed contract zal de organisatie helpen onderhandelingen te voeren en te kiezen voor de juiste formulering dat niet door iedereen is weggelegd. In de basis zal de organisatie leren om te gaan met algemene verkoopvoorwaarden, toepasselijkheid en vernietiging daarvan. Het wordt verwacht dat de contracten zullen vaak met sponsors worden gemaakt zowel in Nederland als in Indonesië. In de bijlage is een uitgewerkt contract zogenaamde MoU, staat voor Management of Understanding, in het Engels opgesteld waarin IDN-NL als ene partij en een andere partij in Jakarta.

Dit formaat is slechts een voorbeeld naar aanleiding van mijn onderzoek op internet, bron: www.premiumdocs.com.

Jakarta Capital City regering

EN

Indonesia Diaspora Network NL Taskforce Medical Healthcare

[Nederland - Jakarta]

1 . Algemene beginselen

Deze overeenkomst voor de uitvoering (AI) definieert een overeenkomst tussen alle betrokken partijen betrokken bij de omvattende projecten met betrekking tot de missie om gezonder leven te verbeteren en arbeidsomstandigheden voor de inwoners van de volgende wijk en woonruimten: (een dorp of een areas ergens in Jakarta).

Belanghebbenden zullen plegen in het vervullen van het verlangen naar emancipatie van duurzame gezonder werk- en leefomstandigheden van de inwoners op de lange termijn. Gestructureerde hulp voor onderwijs en medische zorg gerelateerde activiteiten is bedoeld voor de gezondheidszorg personeel, maar ook actief te betrekken de bewoners zelf te creëren en behouden van hun gezondere leef- en werkomstandigheden door gebruik te maken van de expertise van de Indonesische Diaspora TaskForce MHC consultant.

2 . Achtergrond

De huidige regering zet haar inspanningen voort om de levensomstandigheden te verbeteren van de inwoners van Jakarta. Een deel van de geïntegreerde actie in de gezondheidszorg diensten is het verbeteren van de faciliteiten van de primaire gezondheidszorg bepalingen van de verschillende Puskesmas (plaatselijke ziekenhuisjes).

Het is de bedoeling dat een groot deel van de sociale en medische noodzaak kan worden verstrekt bij de eerstelijnszorg serviceniveau en een goed gecontroleerde verwijzingspatroon voor meer urgente en complexe medische steun te verstrekken aan het regionale ziekenhuis: RS Tarakan, die geleidelijk zal worden opgewaardeerd naar de A-klasse status binnen dit kader van de samenwerking ook.

Als zodanig integraal uitgebreide plannen moeten stapsgewijs en ijverig worden geschetst door een nauwe samenwerking tussen de samenwerkende partners. Beide partijen zullen uitvoeren naar het beste van hun kunnen, ongeacht de religieuze, sociale en economische achtergrond.

3 . Partijen

Jakarta Capital City regering [DKI] stemt in om deze gezamenlijke missie te starten door zich te houden aan de uitvoeringsplannen, zoals onderling is overeengekomen.

De ID Globale HC [ID Health] zal de missie vergemakkelijken door het toezicht, de opleiding en begeleiding van de gastheer Indonesische tegenhangers. Dit doet zij door het upgraden en professionalisering van hun diensten op basis van transparante zakelijke en financiële voorstellen die onder meer tijdig zal zijn gecoördineerd volledig op te nemen. Bijvoorbeeld tele -gezondheidszorg, en faciliteit voor niet en minimaal invasieve medische voorzieningen bij RS Tarakan.

4 . Zakelijke en financiële verplichtingen

De integrale kosten van elk TaskForce Medical Healthcare consultant zal volledig worden gedekt en vergoed door de gastheer Indonesische partners.

5 . Doelstellingen

Het doel is om de optimale kwaliteit van de woon- en werkomstandigheden voor de bereikbaarheid van inwoners en voor belanghebbenden van (locaties of areas benoemen). Alle betrokken partijen komen overeen elkaar bij te staan voor een optimale uitvoering van hun werkzaamheden met betrekking tot hun vakgebied door gesynchroniseerde acties tijdens de periode van samenwerking.

6 . Planning en Implementatie

De details van de samenwerking zal worden geformuleerd, goedgekeurd en uitgevoerd door alle partijen en de deelnemers enzovoort.

7 . Dis - overeenkomst en Standaard

Elk verschil in mening en interpretatie van een deel van de AOI zullen worden beslechten en in der minne geschikt. Indien verschillen niet kunnen worden overwonnen binnen 3 maanden nadat een schriftelijke kennisgeving van het meningsverschil gemeld, zal geen verdere juridische stappen te genomen tegen de andere partij buiten dat specifieke tijdstip.

8 . Amendementen, duur en beëindiging van AOI

Wijziging van deze AOI kan niet eenzijdig worden uitgevoerd door actie of door geen actie te ondernemen, dus alleen na onderling overleg en schriftelijk worden overeengekomen met instemming van alle betrokken partijen als duidelijk boven (7) aangegeven. Met ingang van de datum van ondertekening, Dit AOI van nauwe samenwerking is overeengekomen geldig de duur van drie jaar na ondertekening, en zal automatisch op jaarbasis worden verlengd daarna, tenzij aangepast door of vervangen door een andere MOU / AIP of onderdelen daarvan, zoals afgesproken.

Datum :

Datum :

Om de financiën te stroomlijnen dient TaskForce Medical Healthcare aan deze minimale eisen rekening te houden. Deze financiëngids is nog verre van de perfectie. Echter deze is voldoende om inzicht te krijgen hoe de financiën gestroomlijnd te krijgen. Mocht IDN-HC formeel organisatie zoals een stichting te worden, adviseer ik om een accountant voor hulp en advies te vragen. Deze informatie heeft als doel om transparantie en fraude te voorkomen.

Bijlage 14. Globale inkoopprocedure en kas geld 15.

Een van belangrijkste activiteit van IDN-NL zal zijn het beheren van vermogen. Dit omvat het beheer van inkomende donaties en uitgaven. Er zijn nog andere administratieve zaken die IDN-NL goed moet regelen. Omdat IDN-NL nog in oprichting zit zal dat voorlopig niet uitgelegd worden. In de toekomst zal IDN-NL advies raadplegen bij het dicht bijzijnde accountantskantoor of administratiekantoor. Het doel van de inkoopprocedure is om te voorzien in de behoefte aan contant geld voor de organisatie en minimaliseren van risico's die zijn verbonden aan het voeren van een kas. Vereenvoudigen van administratieve handelingen voor zowel organisatie als de procedure zal worden onderhouden door het bestuur of de penningmeester.

Procedure: Inkoopprocedure en of uitgave

Doel:

Het aankopen van materialen die passen binnen vastgestelde begroting

Betrokkenen:

Bestuur, programma manager en vrijwilliger

Omschrijving:

- Bestellen kan telefonisch of per email gedaan worden na accorderen van bestuur.
- Na ontvangst van de factuur wordt de leveringsbon gecontroleerd met materialen.
- Facturen of bon, dienen gecodeerd te worden zodat men kan verwerken in chronologische volgorde.
- Indien facturen betaald zijn dient afgestempeld voldaan / betaald.
- Nadat de bon of facturen geregistreerd zijn, worden de stukken bewaard voor eigen administratie en ten behoeve van accountant controle.

uit de organisatie bestaat de behoefte aan contant geld. Zoals wellicht bekend is, vormt contant geld een risico aangezien het gemakkelijk en in het traceerbaar is te vervreemden. Daarnaast vraagt de verantwoording over de gedane uitgaven een grote mate van detaillering. Ondanks dat huidige administratie is gedaan door de Ambassade, het is aan te raden om regelmatig controle door te voeren om missverstanden en fraude te voorkomen.

doel van deze procedure is dan ook:

Voorzien in de behoefte aan contant geld van de organisatie
minimaliseren van de risico's die zijn verbonden aan het voeren van een kas;
vereenvoudigen van de administratieve handelingen voor zowel de organisatie als

de procedure zal worden onderhouden door het bestuur, de penningmeester, van IDN-NL
het op het eerder genoemde risico van vervreemding geldt als algemene regel dat contant geld gebruikt mag worden:
er geen andere betaalmogelijkheden zijn of
het geringe bedragen (minder dan € 250,00) betreft, waarvoor een andere administratieve deling niet gewenst is.

Enquête

		De vragen, die in de enquête zijn gesteld, luiden:	
Categorie	Onderwerp	Uw mening	
organisatie	sinds wanneer bent u lid van IDN-NL?		
organisatie	wat is u rol bij IDN-NL?		
organisatie	wat vindt u van de missie van IDN-NL?		
organisatie	wat vindt u van de visie van IDN-NL?		
organisatie	vindt u dat nodig de formele structuur in te richten?		
organisatie	bent u tevreden met taakverdeling?		
organisatie	wat van vindt u de huidige bedrijfsvoering? Duidelijk of niet duidelijk?		
organisatie	wat van vindt u van de samenwerking?		
organisatie	wat vindt u van de structuur van de vergadering?		
organisatie	vindt u een keer per maand vergaderen voldoende?		
organisatie	wat vindt u van de onderwerpen die besproken zijn bij de vergadering?		
organisatie	bent u tevreden met de besproken onderwerpen?		
organisatie	bent u tevreden met de ruimte die u krijgt tijdens vergadering?		
organisatie	hebt u voldoende feedback gekregen?		
organisatie	bent u over het algemeen tevreden met de wijze van communicatie?		
organisatie	denkt u dat de missie van IDN-NL in lijn met uw eigen missie of verwachting?		
organisatie	omtrent naamsbekendheid waar zult u meer aandacht willen schenken?		
organisatie	wat vindt u van de betrokkenheid van de leden van IDN-NL?		
organisatie	hoe beschrijft u de cultuur van IDN-NL?		
organisatie	denkt u dat de wijze waarop beslissingen worden genomen effectief?		
organisatie	wat volgens u de korte termijn doelstellingen kunnen zijn binnen 1-2 jaar?		
organisatie	denkt u dat er aandacht ook worden geschonken voor de lange termijn doel?		
informatie	over welke aspecten van de website bent u minder tevreden?		
informatie	over welke aspecten van de website bent u tevreden?		
informatie	wat vindt u van het taalgebruik op de website?		
informatie	wat vindt u van de informatie kwaliteit op de website van IDN-NL?		
informatie	denkt u dat de website van IDN-NL verbeter moet worden?		
informatie	welke programmas gebruikt u thuis: windows of macintosh?		
informatie	wat denkt u van het feedbacksnelheid als u een bericht stuurt naar de website van IDN?		
informatie	hoe makkelijk vindt u de website in het gebruikt?		
informatie	wat vindt u van de navigatiestructuur van de website?		
project gerelateerd	vindt u de Indonesische overheid voldoende betrokken met IDN-NL?		
project gerelateerd	wat vindt u van de programma van IDN-NL in het algemeen?		
project gerelateerd	waar denkt u IDN-NL de financiering van de programmas moet aanbrengen?		
project gerelateerd	bent u tevreden met de activiteiten die IDN-NL tot nu toe realiseert?		
Aanvullende opmerking en/suggesties?		Gaarne: proffesie, datum, paraf, naam	
		proffesie:	
		Datum ingevuld:	
Bedankt dat u deel hebt genomen aan dit enquête!		Ingevuld door:	
Met vriendelijke groet,			
		paraf:	
Wayan Adnyana			

