

Ontzorg de toekomst

Kennis is om te delen



Opleiding Facility Management
Hogeschool Rotterdam



Jeffrey Offerbeek
Lars Stols

Ontzorg de toekomst

Kennis is om te delen

“Kennisdelingsbeleidsadvies voor de franchiseorganisatie Lekker Pûh!!!”

Opleiding Facility Management
Hogeschool Rotterdam

Jeffrey Offerbeek
Lars Stols

Studentnummers	0799583 0807424
Opdrachtgever	Ingrid Stieber
Bedrijfsbegeleider	Daniël Viergever
Stagebegeleider	Jan Hoogstad
Studiejaar	2012/2013
Stage periode	Sept – Apr
Datum & Plaats	02-april-2013, Rotterdam
Versie	V1.0

Management samenvatting

Het beleidsadvies voor de franchiseorganisatie Lekker Pûh!!! richt zich op kennisdeling binnen de organisatie. Het beleid is opgesteld om de toekomst te ontzorgen door gebruik te maken van kennisdeling.

Aanleiding

In de oriëntatie van het onderzoek is gebleken dat de franchiseorganisatie, die zich voornamelijk richt op de methode, achterloopt op de organisatorische groei. De organisatie mist een heldere strategie, en er is een overvloed aan interne communicatie door het ontbreken van een kennisdelingsbeleid.

Probleemstelling

'Wat zijn de middelen die de onderneming nodig heeft om de continuïteit van de organisatie te waarborgen?'

Om bovenstaand vraagstuk op te lossen is de volgende doelstelling opgesteld.

Doelstelling

'Het doel is binnen 12 weken strategisch beleid te formuleren voor de onderneming Lekker Pûh!!! voor het structureren van kennisdeling met steun van de franchiseorganisatie binnen de financiële haalbaarheid.'

Onderzoeksmethodiek

Om deze doelstelling te kunnen behalen is het onderzoek uitgevoerd volgens het model van Grit (2009), 'zo maak je een beleidsplan'. Hierbij wordt eerst het algemeen beleid geanalyseerd waarna de organisatiestrategie kan worden beschreven. Vervolgens wordt kennisdeling geanalyseerd waarna beleid kan worden opgesteld voor kennisdeling en een implementatieplan kan worden opgesteld.

Strategie bepalen

Uit de analyse blijkt dat de organisatie 'schoon schip maken' als strategie dient te kiezen. Dit betekent dat zij de zwakten van de organisatie moet gebruiken om de kansen te benutten. Hierbij wordt de visie van de organisatie aangepast door een organisatorische visie toe te voegen.

Concretiseren algemeen beleid

De doelstellingen voor de komende jaren die zijn opgesteld vloeien voort uit de analyse. Dit om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Doelstellingen:

- Interne communicatie en kennisdeling
- Transparantie franchisegevers organisatie
- Financiën
- Organisatiebeleid
- Resultaatanalyse

Beleid kennisdelen

Beleid wordt na de analyse opgesteld om de kennisdeling aan te pakken. Hierbij zijn de belangrijkste strategische doelen: structuur creëren, kennis borgen, kennis creëren en financieel haalbaar.

Implementatie

Om de daadwerkelijke veranderingen plaats te laten vinden is er een implementatieplan opgesteld gericht op verander- en kwaliteit-management met bijbehorende implementatieprojecten en – maatregelen. De projecten en maatregelen zijn: kennisgebieden verdelen, protocol voor statische kennis, systeem verbeteren, systeem ontwikkelen voor dynamische kennis, handboek schrijven en opleidingen vormgeven. De projecten en maatregelen dienen worden ingevoerd aan de hand van de PDCA-cirkel.

Voorwoord

Dit verslag is geschreven in het kader van de afstudeerstage voor de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. In dit verslag worden aanbevelingen gedaan waarmee de opdrachtgever (Ingrid Stieber) de komende periode haar franchiseorganisatie op gebied van kennisdeling kan professionaliseren.

De aanleiding van de opdracht is de oriëntatiefase van de stage. In deze fase beschreven wij de organisatie Lekker Pûh!!!!. Het bleek dat de organisatie van de franchiseonderneming achterloopt op haar methode. Hierna is besloten om de strategie van de franchiseorganisatie te concretiseren, kennisdelingsbeleid op te stellen en een implementatieplan hiervoor op te stellen.

Tijdens dit onderzoek worden de volgende competenties van een facility manager benut en verbeterd:

- Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleids-doelstellingen en -alternatieven en voorbereiden van besluitvorming.
- Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie.
- Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderproces.
- Sociale- en communicatieve-competentie
- Zelfsturende competentie

De afstudeerstage betreft een strategische stage van minimaal 72 werkdagen (18 weken). In deze periode gaan wij aan de slag met de onderzoeksopdracht. Lars heeft zich hoofdzakelijk met het inventariseren en analyseren van het algemeen beleid beziggehouden en Jeffrey met de inventarisatie en analyse voor kennisdelingsbeleid. De interviews hebben we gezamenlijk gehouden en de uitwerkingen verdeeld. De organisatiestrategie en het kennisdelingsbeleid inclusief masterplan en implementatieplan is gezamenlijk opgesteld.

Graag willen wij Lekker Pûh!!! bedanken voor de opdracht. In het bijzonder onze opdrachtgever Ingrid Stieber en onze begeleider Daniël Viergever. Ook alle franchisenemers bedanken wij voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Verder willen wij Dr. Jongejan, Rutger Geeraths, Gerard Egberts, Marianne Kramer, Hein van Baalen en Marko van der Puil bedanken voor de informatie die zij gedeeld hebben in de externe interviews. Ook bedanken wij onze COL-groep onder leiding van onze afstudeerbegeleider Jan Hoogstad voor de begeleiding en tips tijdens deze periode.

Als laatste bedanken wij Tjeerd Esser, Jelle Hordijk en Sanne Viergever voor het voorzien van feedback op ons concept verslag.

Rotterdam, 2 april 2012

Jeffrey Offerbeek & Lars Stols

Inhoudsopgave

1	Organisatiebeschrijving	8
2	Methoden van onderzoek	9
2.1	Onderzoeksmethodiek.....	9
2.2	Modellen en methoden binnen methodiek	10
3	Inventarisatie algemeen beleid	13
4	Analyse algemeen beleid	14
4.1	Micro-analyse algemeen beleid.....	14
4.2	Meso-analyse Interviews franchises.....	16
4.3	Macro-analyse DESTEP.....	16
4.4	SWOT-analyse en Confrontatiematrix.....	19
5	Bepaal de algemene strategie	20
5.1	Missie en visie herzien	20
5.2	Strategie bepalen algemeen beleid	21
6	Inventarisatie kennisdeling	23
7	Analyse kennisdelingsbeleid	24
7.1	Micro kennisdelingsbeleid	24
7.2	Meso kennisdelingsbeleid	25
7.3	Macro kennisdelingsbeleid	26
7.4	SWOT-analyse en confrontatiematrix.....	27
8	kennisdelingsbeleid opstellen	28
8.1	Strategie bepalen kennisdeling	28
8.2	Gewenste situatie kennisdelen analyseren	29
8.3	Discrepanties	30
8.4	Masterplan	31
9	Implementatie	33
9.1	Verandermanagement.....	33
9.2	Weerstand	34
9.3	Implementatieprojecten en -maatregelen.....	34
9.4	Kosten en baten.....	36
9.5	kwaliteitsmanagement	36
10	Conclusie	38

De bijlagen van dit onderzoeksrapport zijn in een losstaand document opgenomen te noemen: bijlagen afstudeerrapport LP Ontzorg de toekomst.

Inleiding

Dit beleidsrapport is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht bij de franchise organisatie Lekker Pûh!!! (hierna aangegeven met: LP). Het doel van dit beleidsrapport is om de franchiseorganisatie (Hierna aangegeven met: FO) in de toekomst te ontzorgen door gebruik te maken van kennisdeling.

Aanleiding

In de oriëntatie van het onderzoek is gebleken dat de franchiseorganisatie, die zich voornamelijk richt op de methode, achterloopt op de organisatorische groei. De organisatie mist een heldere ondernemingsstrategie en er is een overvloed aan interne communicatie door het ontbreken van een kennisdelingsbeleid. Op de lange termijn kan dit betekenen dat de continuering van de organisatie in gevaar komt.

Het vraagstuk

Om bovenstaand vraagstuk op te lossen is de volgende probleem- en doelstelling opgesteld.

Probleemstelling

'Wat zijn de middelen die de onderneming nodig heeft om de continuïteit van de organisatie te waarborgen?'

Doelstelling

'Het doel is binnen 12 weken strategisch beleid te formuleren voor de onderneming Lekker Pûh!!! om het structureren van kennisdeling met steun van de franchiseorganisatie binnen de financiële haalbaarheid te realiseren.'

Begrippenkader opdracht

Begrip	Omschrijving
Middelen	Onderdelen voor de ondersteuning van de doelstelling van een organisatie in de vorm van personeel, financiën, organisatie, informatie, automatisering, aanschaffingen en huisvesting.
Franchiseorganisatie (FO)	Franchisegevers organisatie (FGO/directie) en Franchisenemers (FN).
Onderneming	De franchisegevers organisatie (FGO).
Kennisdeling	Het proces waarbij de ene unit (individu, groep, afdeling) wordt beïnvloed door de ervaring van een ander. (Argote & Ingram, 2000).

Deelvragen

Theorie

1. Wat is strategie?
2. Wat is beleid?
3. Wat is een strategisch beleidsplan?
4. Wat zijn middelen?
5. Hoe kunnen veranderingen van processen optimaal worden begeleid?

Huidige situatie

6. Wat is de methode LP?
7. Hoe is de organisatie LP opgebouwd?
8. Wat is de huidige strategie van de onderneming?
9. Wat zijn de huidige doelen en richtlijnen van de organisatie?
10. Wat is de huidige strategie van de franchiseorganisatie?
11. Op welke wijze worden bedrijfsmiddelen ingezet?
12. Op welke wijze wordt kennisdeling toegepast binnen de organisatie?
13. Hoe wordt de kennisdeling binnen de organisatie ervaren?
14. Wat zijn de financiële mogelijkheden van de onderneming om te investeren?

Concretiseren Strategie onderneming

15. Hoe ziet de huidige strategie eruit wanneer deze wordt geconcretiseerd?

Gewenste situatie

16. Hoe ziet de gewenste kennisdeling vanuit de franchisegever er uit?
17. Hoe ziet de gewenste kennisdeling vanuit de franchisenemer er uit?

Discrepanties

18. Welke verschillen zijn er tussen de huidige en gewenste situatie?

Beleid kennisdeling

19. Welk beleid voeren andere franchise organisatie op het gebied van kennisdeling?
20. Hoe moet het kennisdelingsbeleid voor de organisatie worden ingericht?

Implementatie

21. Wat zijn de kosten en baten van de implementatie?
22. Op welke wijze kunnen de richtlijnen uit het strategisch beleidsplan geïmplementeerd worden?
23. Op welke wijze kan de eerste verandering worden geïmplementeerd?
24. Welke weerstand kan optreden tijdens het verandertraject?

Betrouwbaarheid en validiteit

Om valide onderzoek uit te voeren moet de kwaliteit van het onderzoek geborgd worden. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek hoog te houden is rekening gehouden met de eis van betrouwbaarheid uit 'wat is onderzoek' (Verhoeven, 2007). Hiervoor worden de volgende stappen genomen:

- Bij alle interviews zijn geluidsopnamen gemaakt om te voorkomen dat er gegevens verloren kunnen gaan.
- Er worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om de informatie te vergaren. Denk hierbij aan interne en externe interviews, enquêtes, vakliteratuur, artikelen, CBS gegevens en inzichten van de branche organisatie.
- De enquête uitkomsten zijn anoniem verwerkt om de privacy van de franchisenemers (hierna te noemen: FN) te bewaken.]

Om het onderzoek valide te houden is er rekening gehouden met de eis van valide uit 'wat is onderzoek'(Verhoeven, 2007). Hiervoor zijn de volgende stappen ondernomen:

- Elke stap die gezet is, is vooraf besproken met de begeleider en opdrachtgever en achteraf doorgenomen met diezelfde personen zodat zij goed inzicht hebben gehouden in de vorderingen van het onderzoek.
- De opgestelde vragen voor de gehouden interviews zijn vooraf met de begeleider besproken en aangepast. Hierdoor werd er binnen de scope van de opdracht onderzocht.
- De verkregen informatie uit interviews is teruggekoppeld aan de geïnterviewden. Door deze verificatie werd een goede validiteit verkregen.

Het is een grote uitdaging om zowel valide als betrouwbaar onderzoek uit te voeren. Vaak ontbreekt het aan tijd om voldoende interviews af te nemen, waardoor het onderzoek niet betrouwbaar is. Een ander nadeel is dat bij uitgezette enquêtes niet altijd duidelijk naar voren komt wat er daadwerkelijk speelt (valide). Om deze nadelen te kunnen ondervangen is er een combinatie van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek toegepast. Dit wordt in paragraaf 2.2.2 Stap 2 inventariseren algemeen beleid en beleid kennisdeling verder toegelicht.

Leeswijzer: wat staat waar?

1. Een korte organisatiebeschrijving.
2. De methoden van onderzoek en de daarbij gebruikte modellen.
3. Geïnterviewde gegevens van algemeen beleid uitgelicht.
4. Analyse van de onderzoeksgegevens algemeen beleid.
5. Organisatiestrategie.
6. Geïnterviewde gegevens van kennisdeling uitgelicht.
7. Analyse van de onderzoeksgegevens kennisdeling.
8. kennisdelingsbeleid.
9. Implementatie.
10. Conclusie of de centrale vraag wordt beantwoord.

Begrippenkader

Hieronder zijn begrippen uitgelegd die in dit rapport voorkomen. Door de omschrijving van de begrippen strategie, beleid, strategisch beleidsplan en middelen worden deelvraag 1 t/m 4 beantwoord.

Begrip	Omschrijving
Beleid	Beleid bestaat uit een onderlinge samenhang van doelen, middelen en tijdpad (Klein & Rorink, 2005)
Babyboom	Een plotselinge -niet lang durende- toename van het geboortecijfer/het vruchtbaarheidsniveau.
Discrepanties	Verschillen.
Duurzaamheid	Evenwicht tussen financieel economische resultaten, sociale belangen en het milieu, oftewel de drie P's: Profit, People, en Planet..
Interventies	Actieve handeling om een probleem op te lossen.
Kennisdeling	Kennisdeling binnen organisaties is het proces waarbij de ene unit (individu, groep, afdeling) wordt beïnvloed door de ervaring van een ander. (Argote & Ingram, 2000).
Kritische succesfactor	Een kritische succesfactor is datgene waarin een organisatie moet excelleren om te kunnen overleven, ofwel datgene wat voor het succes van de organisatie van doorslaggevend betekenis is.
Masterplan	Inrichtingsplan voor een middellange termijn.
Meso	Directe omgeving van het bedrijf.
Micro	Krachten in de organisatie die van invloed zijn op het vermogen om succesvolle relaties met klanten op te bouwen.
Middelen	Onderdelen voor de ondersteuning van de doelstelling van een organisatie in de vorm van personeel, financiën, organisatie, informatie, automatisering, aanschaffingen en huisvesting.
Missie	Een algemene omschrijving van de bestaansredenen, de strategie, de waarden en de normen of gedragspatronen van een organisatie.
Prestatie indicator	Een objectiveerbare maatstaf voor een te behalen resultaat.
Service level agreement	Afspraken overeenkomst.
Strategie	Een vooropgezet plan, een bewuste doelgerichte manier om te handelen in een bepaalde situatie (mintzberg, 1987)
Strategisch beleidsplan	Een actieplan om de doelstellingen van een organisatie te behalen
Strategisch doel	Doel afgeleid van de missie en visie.
Transparantie	Openheid.
Verdichting	Categoriseren van antwoorden om deze meetbaar te maken.
Visie	Inspirerend toekomstbeeld voor de organisatie.

Afkorting	Volledig uitgeschreven
BGN	Beroepsvereniging Gewichtsconsulenten Nederland
DV	Daniël Viergever (stage begeleider)
DVC	De Dikke Vrienden Club
FGO	Franchisegeversorganisatie
FN	Franchisenemers
FO	Franchiseorganisatie
GGD	Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
IS	Ingrid Stieber (directrice en opdrachtgever)
KD	Kennisdeling
KPG	Knowlegde Ferformance Groep
KSF	Kritische succesfactor
LP	Lekker Püh!!!
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
PI	Prestatie-indicator

1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een korte omschrijving gegeven van de FO. Onderstaande informatie is overgenomen van de website van LP (www.lekkerpuh.net). In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 6.

Het ontstaan van Lekker Pûh!!!

LP is in 1999 door Ingrid Stieber opgericht. Zij startte in dat jaar met het geven van advies aan ouders van kinderen met overgewicht. Zeven jaar ervaring en onderzoek later was de methode LP in 2006 een feit. Het bleek een succes; Ingrid kreeg het erg druk en ouders reden soms wekelijks meer dan 100 kilometer om naar haar toe te komen. Daarom opende ze samen met Hilde de Vries in 2007 in Lelystad een tweede LP praktijk om zo voor meer jongeren en ouders bereikbaar te zijn. Medio 2012 zijn er in Nederland 31 praktijken die opereren onder de naam LP.

De Consulenten

Een consulente LP motiveert jongeren om zelf de juiste keuzes te maken, als veel en gezond te eten en voldoende te sporten. Ouder(s)/ Verzorger(s) worden erbij betrokken, door aan hen adviezen met betrekking tot voeding en leefstijl te geven. Dit is de kracht van LP.

De individuele begeleiding van LP is langdurig intensief en houdt en haalt jongeren met overgewicht uit de medische zorgbehoefte.

Doelgroep

Een op de zeven kinderen tussen de vier en twaalf jaar is te dik, of zit daar dicht tegen aan. En dat aantal groeit alleen maar de komende jaren. LP is speciaal voor jongeren van vijf t/m achttien jaar. De LP methode motiveert jongeren om zelf te kiezen voor goed, veel en gezond eten. De betrokkenheid van ouders of verzorgers hierbij is van groot belang. Er worden niet alleen adviezen over voeding, maar ook over leefstijl gegeven. De consulenten van LP zijn op alle dagen van de week bereikbaar voor vragen.

Erkenning

De individuele begeleiding van LP is zeer intensief. Verschillende zorgverzekeraars erkennen inmiddels de kwaliteit van LP en vergoeden (gedeeltelijk) het langdurige begeleidingstraject. Daarnaast verwijzen steeds meer kinderartsen de kinderen door naar een consulente van LP in de buurt.

Boek/methode

De methode van LP is ook sterk in het opbouwen of hervinden van het **zelfvertrouwen**. Daarvoor is 'Het boek over jezelf' ontwikkeld, waarin het kind na ieder consult een huiswerkopdracht maakt. Op een manier die past bij zijn leeftijd leert het kind met bepaalde situaties om te gaan zonder zijn of haar unieke identiteit te verliezen. Door 'Het boek over jezelf' ontdekt het kind zijn eigen sterke kanten en unieke persoonlijkheid. In combinatie met de wil om gezond te eten, te durven spelen, regelmatig te bewegen en te sporten vormt zich een zelfverzekerde basis voor een optimaal leven, met het juiste gewicht en volop **levenslust!**

Lekker Pûh!!! de autoriteit op het gebied van jongeren & overgewicht

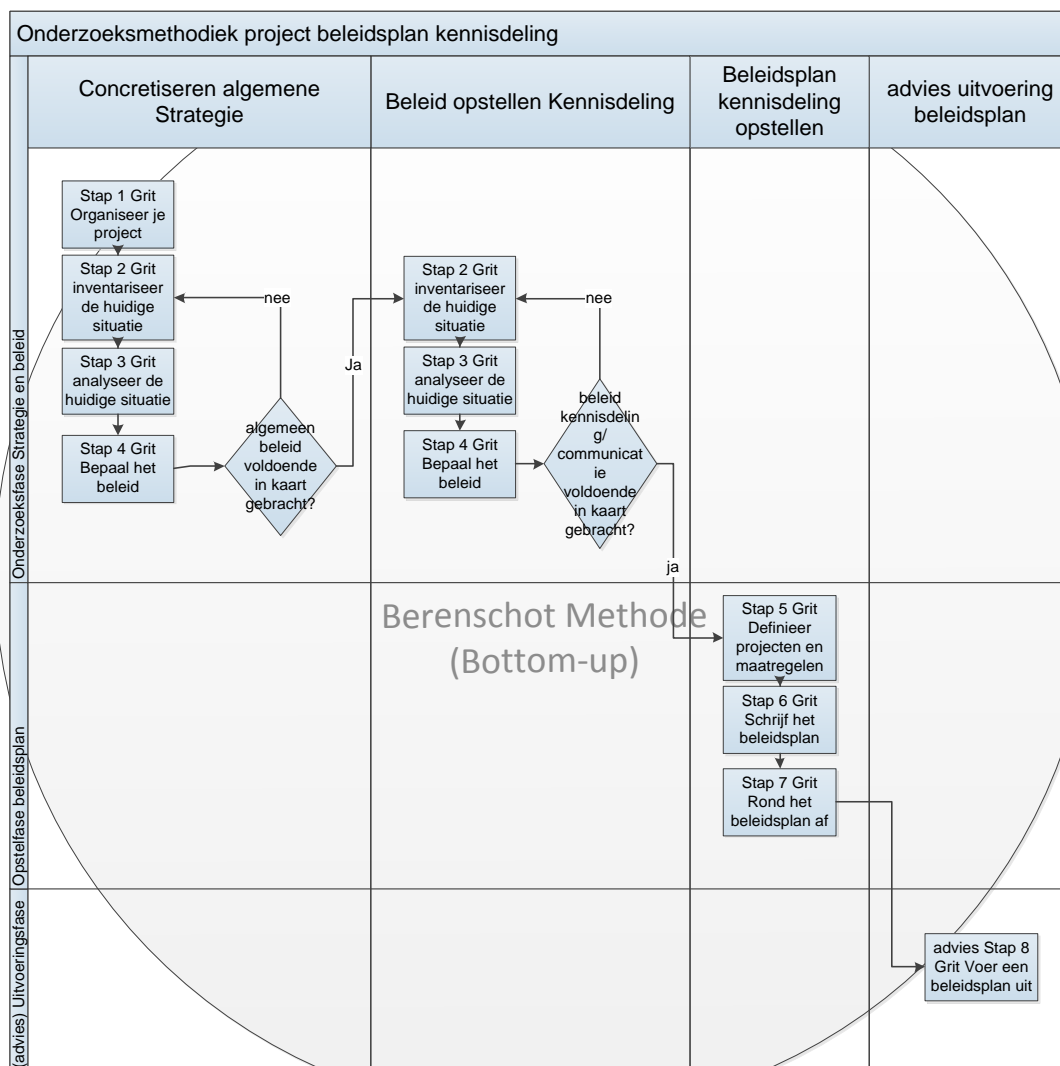
De kennis die LP opgebouwd heeft over jongeren en overgewicht is terug te vinden in bijvoorbeeld veel artikelen in de media en bij regionale projecten. Door de jarenlange ervaring, het intensieve contact met de jongeren en de positieve resultaten wordt LP gezien als dé autoriteit betreffende overgewicht en jongeren.

2 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het onderzoek uitgevoerd is. De beschreven onderzoeksdoelstelling is de leidraad van dit onderzoek. Er is een combinatie gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht.

2.1 Onderzoeksmethodiek

Voor het uitvoeren van het onderzoek is gekozen voor de volgende onderzoeksmethodiek, te vinden in figuur 2.1. Deze hebben de onderzoekers opgesteld door onderzoek te doen naar verschillende onderzoeksmethoden¹ (strategische dialoog, klassieke benadering strategisch management en hoe schrijf je een beleidsplan) en de bijbehorende modellen. Hierna zijn de onderzoekers met de bedrijfsbegeleider en opdrachtgever de dialoog aangegaan voor het opstellen van de uiteindelijke onderzoeksmethodiek². Aan de hand van deze dialoog is onderstaande onderzoeksmethodiek opgesteld.



Figuur 2.1 Onderzoeksmethodiek project beleidsplan kennisdeling

In de onderzoeksmethodiek op pagina 9 (figuur 2.1) wordt het stappenplan van Grit (2011) binnen de methodiek van Berenschot toegepast om zowel draagvlak te creëren binnen de organisatie als ook

¹ Zie bijlage I voor de conclusie over de onderzochte methodieken.

² Zie bijlage II voor de notulen van de dialoog met de bedrijfsbegeleider en opdrachtgever.

een stapsgewijze benadering mogelijk te maken. In de eerste fase (onderzoeksfase strategie en beleid) wordt de algemene strategie geconcretiseerd waarna beleid kan worden opgesteld voor kennisdeling. Als het kennisdelingsbeleid op papier staat kan het beleidsplan worden geschreven in fase 2 (opstelfase beleidsplan). Om het onderzoek af te ronden wordt in fase 3 ((advies) uitvoeringsfase) advies gegeven over de uitvoering van het beleidsplan. Dit alles is opgesteld in een Planning³.

2.2 Modellen en methoden binnen methodiek

Om invulling te geven aan deze onderzoeksmethodiek worden bij de verschillende stappen verschillende onderzoek modellen en methoden⁴ ingezet.

2.2.1 Stap 1 organiseer je project

Er wordt een intake gesprek gehouden, een planning opgesteld en een projectteam samengesteld. De eerste stap heeft tijdens de oriëntatiefase plaatsgevonden en is opgenomen in het oriëntatieverslag.

2.2.2 Stap 2 inventariseren algemeen beleid en beleid kennisdeling

Bij stap 2 wordt de huidige situatie van algemeen beleid (hoofdstuk 3) en kennisdeling (hoofdstuk 6) geïnterviewd. Hier wordt beschreven wat de onderzoekers hebben geïnterviewd om de huidige situatie te kunnen analyseren. Dit niet alleen intern, maar ook extern. Hierbij hebben de onderzoekers de volgende methoden en modellen gebruikt:

7S-model (kwalitatief)

Het 7S-model is een systeem, ontworpen door McKinsey om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelvaardigheden en staff).

Interviews (kwalitatief)

Om inzicht te krijgen in bedrijfsinformatie zijn zowel interne als externe interviews afgenomen. Voor de interviews is het half gestructureerd interview toegepast. (Verhoeven, 2007). Bij de half gestructureerde interviews zijn er vooraf vragen opgesteld, maar is er de mogelijkheid dat de geïnterviewde nog eigen inbreng heeft tijdens het interview. Een voordeel hiervan is dat er meer inzichten gegeven kunnen worden dan tijdens een gestructureerd interview. In figuur 2.2 zijn de geïnterviewden weergegeven met daarbij de organisatie, hun functie en het onderwerp van het interview.

Geïnterviewde	Organisatie	Functie	Onderwerp
Mevr. I Stieber	Lekker Pûh!!!	Directie	Strategie, beleid kennisdelen, financieel inzicht
Dhr. D. Viergever	Lekker Pûh!!!	Informeel commercieel directeur	Strategie, beleid kennisdelen
Dhr. G. Egberts	Regiopoortwachters	Directie	Algemeen beleid, beleid kennisdelen en professionaliseren FO
Mevr. M. Kramer	Beroepsvereniging Gewichticonsulenten Nederland (BGN)	Voorzitter	Inzicht omgeving LP
Dhr. H. van Baalen	European Franchise Consultants (EFC)	Partner, Consultant	Beleed opstellen voor FO
Dhr. M van der Puil	BetterApps	Eigenaar	Implementeren van een software systeem.

Figuur 2.2 Gegevens geïnterviewden

Tijdens het onderzoek is er veelvuldig dialoog gevoerd met Mevr. I. Stieber (IS) als opdrachtgever en Dhr. D. Viergever (DV) als begeleider van het onderzoek.

Dhr. G. Egberts heeft door zijn eigen FO veel ervaring op het gebied van algemeen beleid en het professionaliseren van organisaties. Op dit gebied vulde Dhr. H. Van Baalen veel kennis aan. Als partner van EFC heeft hij jaren advieservaring op franchisegebied.

³ Zie bijlage III voor de planning.

⁴ Zie bijlage IV voor de onderzochte onderzoeksmodellen

Daarnaast is Mevr. M. Kramer geïnterviewd om de DESTEP-analyse in te kunnen vullen, als voorzitter van de beroepsvereniging is er een goed beeld van de omgeving van de organisatie en het vakgebied ontstaan. Ten slotte is er een interview afgenomen met Dhr. M. van der Puil, een deskundige in het implementeren van softwaresystemen.

Enquête (kwantitatief)

Om de meningen binnen de organisatie te meten is een enquête opgesteld. De enquête bestaat uit twee onderdelen; algemeen beleid en beleid kennisdelen. De methode is volgens 'wat is onderzoek' (Verhoeven, 2007) zeer geschikt voor een beleidsonderzoek en is een gestructureerde dataverzamelmethode. Hierbij staan de vragen vast. Er is gekozen voor een combinatie van open vragen en vragen met verschillende voorgestelde antwoordmogelijkheden. De antwoorden van de open vragen zijn uiteindelijk verdicht om kwantitatief opgenomen te worden in de analyse. De enquête is digitaal uitgezet via SurveyMonkey (een online enquête systeem).

DESTEP-analyse algemeen beleid (Kwalitatief)

Om de omgeving van de organisatie op Macro niveau te analyseren wordt gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. Dit is een analyse die op zes externe factoren is gebaseerd. Deze factoren zijn niet direct beïnvloedbaar, maar brengen de laatste ontwikkelingen en veranderingen in de markt in kaart. De DESTEP-analyse bestaat uit demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek.

Theorie Kennisdelen (kwalitatief)

Literatuuronderzoek wordt gedaan om systematisch, op basis van wetenschappelijke literatuur en andere documenten, een vraagstelling te beantwoorden. Er wordt kennis vergaard over het betreffende onderwerp.

2.2.3 Stap 3 analyseer algemeen beleid en kennisdelingsbeleid

Stap 3 wordt de huidige situatie geanalyseerd op algemeen beleid (hoofdstuk 4) en kennisdelingsbeleid (hoofdstuk 7). Hiervoor worden de volgende analyse methoden gebruikt:

Micro-, Meso- en Macro-omgeving

Door de analyse op te delen in deze 3 niveaus wordt inzicht verkregen in zowel de eigen organisatie als haar externe omgeving.

Micro-omgeving: analyse van de interne omgeving van de organisatie.

Meso-omgeving: analyse in de directe omgeving van de organisatie.

Macro-omgeving: analyse van bredere maatschappelijke krachten welke invloeden hebben op de organisatie.

SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een breed toegepaste manier om kansen en bedreigingen evenals sterkten en zwakten van de organisatie in beeld te brengen. Om de uitkomsten uit de SWOT-analyse bruikbaar te maken worden ze samengebracht in een confrontatiematrix.

Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de interne sterkten en zwakten in verband gebracht met de externe kansen en bedreigingen. Een kans kan worden geneutraliseerd door een bedreiging of een bedreiging nog eens versterkt door een zwakte. Door gebruik te maken van een confrontatiematrix, waarbij elke sterkte en elke zwakte in verband wordt gebracht met elke kans en elke bedreiging, is het zeker dat geen enkele mogelijkheid voor het bepalen van strategieën over het hoofd wordt gezien.

2.2.4 Stap 4 bepaal het beleid

Hier worden de strategie bepaald met daaraan gekoppeld strategische doelen voor algemeen beleid (hoofdstuk 5). Voor kennisdelingsbeleid (hoofdstuk 8) wordt de strategie bepaald met daaraan een masterplan gekoppeld om de strategie en doelstellingen te concretiseren

Masterplan

Een masterplan wordt weergegeven in een tabel om invulling te geven aan de strategische doelen die voortkomen uit de analyse van algemeen- en kennisdelings-beleid. Alle elementen uit deze strategie kunnen zo overzichtelijk in één oogopslag worden ingezien.

2.2.5 Stap 5 definieer projecten en maatregelen

Vanuit het masterplan kunnen verschillende projecten en maatregelen gedefinieerd worden. Dit komt neer op een implementatieplan welke is weergegeven in hoofdstuk 9. Hier wordt eerst een manier van veranderen gekozen door het 'kleurendenken' (de Caluwe en Vermaak, 2000) te betrekken op de organisatie waarna de kritische succesfactoren (hierna te noemen: KSF) uit het masterplan onderbouw worden vanuit de theorie kennisdelen en de discrepanties.

Om de projecten en maatregelen te kunnen uitvoeren wordt gekozen voor het kwaliteitsmanagementmodel de PDCA-cirkel.

Kleurendenken

Om de veranderingen op de juiste manier te communiceren en door te voeren wordt er gekozen voor een bepaalde interventiestrategie. Deze strategie komt voort uit het kleurendenken (de Caluwe en Vermaak, 2000). Hierbij wordt de organisatie en de verandering gewaardeerd op soort. Hierdoor kan de organisatie op de juiste wijze de veranderingen doorvoeren.

PDCA-cirkel

De PDCA-cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisatie van toepassing zijn. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht blijft. De vier activiteiten zijn: Plan, Do, Check en Act.

2.2.6 Stap 6 Schrijf het beleidsplan

De uitkomsten van de vorige stappen worden verwerkt in dit onderzoeksrapport en kunnen gelden als leidraad voor het beleidsplan van de organisatie.

2.2.7 Stap 7 Rond het af

Normaliter valt onder deze stap het presenteren van het verslag aan de opdrachtgever en andere betrokkenen. De onderzoekers voegen hier nog een stap aan toe. Namelijk de conclusie. In dit laatste hoofdstuk (hoofdstuk 10) van het rapport wordt antwoord gegeven op de probleemstelling.

2.2.8 Stap 8 Voer het beleidsplan uit

In de laatste stap worden de gedefinieerde projecten en maatregelen uit stap 5 uitgevoerd, bewaakt en na afloop geëvalueerd (PDCA-cirkel). Als het plan al jaren oud is, dient bij grote veranderingen eventueel een nieuw beleidsplan te worden opgesteld. Dit gebeurt na afloop van dit onderzoek.

3 Inventarisatie algemeen beleid

In dit hoofdstuk wordt Grit (2011) stap 2 uitgewerkt. Hierbij worden de methoden weergegeven om de organisatie in hoofdstuk 4 te analyseren.

7S-Model

De interne informatie wordt onder andere verkregen uit het in het oriëntatieverslag geanalyseerde 7S-model⁵. Hierin wordt het bedrijf gewaardeerd op de verschillende harde en zachte factoren.

Enquête algemeen beleid

Om het algemeen beleid van de organisatie in kaart te brengen is een enquête⁶ uitgezet binnen LP. Via SurveyMonkey hebben zestien van de negentien FN de enquête ingevuld. Nieuwe FN zijn niet geënquêteerd omdat zij nog geen volledig beeld hebben van het algemeen beleid van de organisatie. Ook de twee directieleden hebben de enquête ingevuld. Van alle uitkomsten is een verdichting⁷ gemaakt om de verkregen informatie overzichtelijk te maken.

Verdichting

De verdichting maakt de gegeven antwoorden op de open vragen overzichtelijk en meetbaar. Bijvoorbeeld bij vraag drie, wat zijn de zwakten binnen de organisatie, zijn de volgende antwoorden gegeven:

- communicatie (3x);
- informatiestroom (slecht, laat, summier);
- onderling contact communicatie over veranderingen.

Deze antwoorden zijn verdicht tot het antwoord **communicatie**, in dit geval dus vijfmaal genoemd.

Ook zijn de volgende antwoorden gegeven;

- geen beleidsplan;
- op zijn beloop laten (geen beleid),
- beleid (toekomstbeleid komende jaren en plannen voor komend jaar ed.,
- onduidelijkheid over nieuwe ontwikkelingen / stoppende ontwikkelingen en transparantie in zijn geheel (beleid, plannen, kosten, wie doet wat, welke stagiaires, wie begeleidt)

Deze antwoorden zijn verdicht tot "**organisatie/beleid**".

Zo is bij elke vraag gecategoriseerd en een top 3 gemaakt van de uitkomsten van de consultants en de mening van de directie.

Hiermee wordt invulling gegeven aan de Micro-omgeving.

Interne en externe interviews

Om verdere invulling te geven aan de Micro omgeving is een interview gehouden met IS en DV over de financiële situatie⁸ van LP en het daar gevoerde beleid⁹ (Micro-omgeving).

Ook zijn interviews met externen gehouden hoe andere franchise organisaties beleid¹⁰ voeren. Hiermee wordt de Meso-omgeving ingevuld.

DESTEP-analyse

Als laatste is een DESTEP-analyse¹¹ uitgevoerd om inzicht te krijgen in de Macro omgeving van de organisatie LP. Deze methode wordt gebruikt voor het inventariseren van de huidige situatie algemeen beleid, omdat hierbij de belangrijkste niet-beïnvloedbare omgevingsfactoren van de organisatie worden meegenomen.

⁵ Zie bijlage V voor de analyse van het 7S-model

⁶ Zie bijlage VI voor de enquête algemeen beleid

⁷ Zie bijlage VII voor de verdichting van de enquête

⁸ Zie bijlage VIII voor het financiële interview

⁹ Zie bijlage IX voor het interview beleid LP

¹⁰ Zie bijlage X voor de externe interviews franchise

¹¹ Zie bijlage XI voor de DESTEP-analyse

4 Analyse algemeen beleid

In dit hoofdstuk wordt Grit (2011) stap 3 uitgewerkt. Hier wordt de informatie verkregen uit de inventarisatie geanalyseerd door middel van een Micro-, Macro-, Meso-analyse waarna invulling wordt gegeven aan een SWOT-analyse en confrontatiematrix. Door het analyseren van de gegevens wordt antwoord gegeven op deelvraag 7 t/m 11 en 14.

4.1 Micro-analyse algemeen beleid

Om de huidige situatie binnen LP te analyseren, worden voor het onderdeel algemeen beleid, de eerste veertien vragen van de enquête geanalyseerd. Zie figuur 4.1 voor de verdeling van de vragen.

Vraag	onderwerp
1 en 4 t/m 11	Interne visie FO
12, 13 en 14	Externe visie FO
2 en 3	Sterke en zwakke punten FO
Interview	Financiën

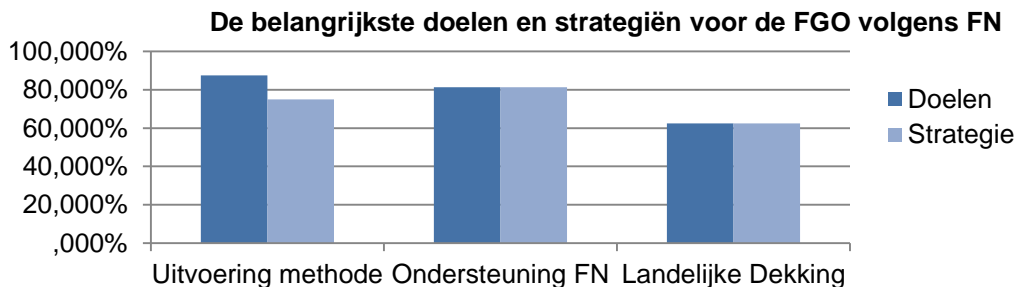
Figuur 4.1 enquête vragen verdeeld per onderwerp

Verder worden de relevante uitkomsten uit de 7S-analyse gebruikt, die tijdens de oriëntatie is uitgevoerd. Ook wordt gebruik gemaakt van het visie/missie document van LP.

4.1.1 Interne visie FO

Strategie en doelen

Eerst wordt gevraagd wat FN en directie de belangrijkste doelen en strategie vinden van de franchisegeversorganisatie (Hierna te noemen: FGO). Hierbij geven de FN bij beide vragen aan dat de uitvoering van de methode, de ondersteuning van de FN en landelijke dekking de belangrijkste doelen en strategieën zijn voor de FGO. In figuur 4.2 zijn deze uitkomsten uitgedrukt in percentages.



Figuur 4.2 Belangrijkste doelen en strategieën voor de FGO volgens FN

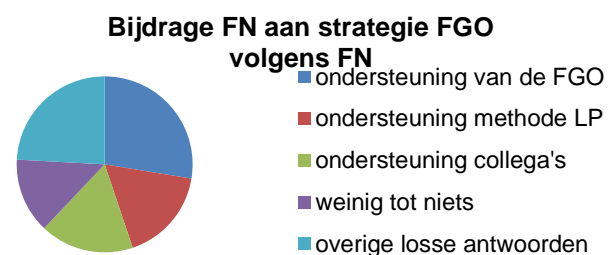
De directie ziet winst maken, ondersteuning van FN en methode LP als belangrijkste strategische doelen en strategieën.

Uit de 7S-analyse komt naar voren dat de methode LP een visie en missie heeft, maar er is geen strategie vanuit de FGO met daaraan gekoppelde doelstellingen en beleid. Hierdoor kan er ook geen duidelijke structuur worden gevormd die gericht is op de lange termijn. Ook zijn de gebruikte interne communicatiestromen en procedures informeel. Er zijn namelijk geen richtlijnen opgesteld voor deze middelen.

Bijdrage FN aan Strategie FGO

Wanneer gevraagd wordt hoe de FN kunnen bijdragen aan de strategie van de FGO, geven FN verschillende antwoorden. Deze zijn verdicht naar:

- ondersteuning van de FGO;
- ondersteuning van de methode LP;
- ondersteuning van collega's,
- weinig tot niets;



Figuur 4.3 Bijdrage FN aan strategie FGO volgens FN

- aantal losse antwoorden.

In figuur 4.3 is de antwoordverdeling weergegeven.

De directie zegt bij te dragen door landelijke bekendheid te genereren, doorontwikkeling van de methode LP en het zorgvuldig kiezen van nieuwe FN.

Personeel

Het personeel (directie en FN) binnen de FO zijn toegewijd aan de organisatie. De solidariteit naar collega FN en naar de directie worden zowel door de directie als de FN voor de methode LP en de FO als voldoende aangegeven.

Organisatie

De organisatieleiding die de directie voert, wordt volgens de FN door één persoon gedaan. Tot voor kort was dit ook zo. Er is op dit moment ondersteuning van DV die de organisatie ondersteunt op investeringsvlak en organisatorische vraagstukken wat informeel steeds meer neigt naar de functie van commercieel directeur.

Beoordeling en functionering

De beoordelingscriteria voor FN zijn volgens 81,3% niet aanwezig, of zijn niet duidelijk (18,7%). Dit is een punt van verbetering voor de FGO.

Over functioneringsgesprekken zijn de meningen verdeeld. De verdeling is te zien in figuur 4.4.

Functioneringsgesprek?	Percentage
Nee	26,7%
Ja, 1x per jaar	66,7%
Ja, 2x per jaar	0,0%
Ja, meer dan 3x per jaar	6,7%
Ja, maar zonder beoordelingscriteria	Directie

Figuur 4.4 Functioneringsgesprekken LP

Er blijkt veel onduidelijkheid over het meten van het functioneren van FN en de manier waarop FN worden beoordeeld.

Concurrentievoordeel

Het concurrentievoordeel van LP wordt gehaald door de methode, de naamsbekendheid en variëteit (kennisbreedte) van FN.

4.1.2 Externe visie FO

Wanneer er gevraagd wordt naar de bedreigingen voor LP worden de onderwerpen in figuur 4.5 genoemd.

FN	Directie
Diëtisten	Overheid (gesubsidieerde concurrentie)
Vergelijkbare organisaties	Vergelijkbare organisaties
Geen vergoeding van de zorgverzekeraar	Gebrek aan financiële middelen

Figuur 4.5 Bedreigingen LP volgens FN en directie

4.1.3 Sterke en zwakke punten FO

Als gevraagd wordt naar de sterke en zwakke punten van de FO, zijn de directie en de FN het met elkaar eens. In figuur 4.6 zijn de belangrijkste sterke en zwakke punten van LP benoemd.

Sterke punten	Zwakke punten
Methode LP	Communicatie
Naamsbekendheid	Beleid
Collegialiteit	Resultaatanalyse methode
Verschuillende achtergronden consulenten	Financieel inzicht

Figuur 4.6 Sterke en zwakke punten LP

4.1.4 Financieel

De organisatie heeft momenteel geen financieel inzicht. Hierdoor is de solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit niet berekend worden. FG geeft aan dat eventuele winsten direct weer in de onderneming wordt geïnvesteerd. Momenteel is de huidige constructie van de bedrijfsfinanciering niet evenredig aan de kwaliteit van de methode, de organisatie is momenteel actief bezig om hier meer balans in te krijgen. Het is van belang voor de organisatie dat er in de toekomst meer inzicht komt in de financiële situatie zodat er tijdig gestuurd en verantwoordelijk geïnvesteerd kan worden.

4.2 Meso-analyse Interviews franchises

Om de Meso-omgeving in kaart te brengen zijn interviews gehouden. Eén met een eigenaar van de FO Regiopoortwachters en de ander met een FN van de FO Pearl. De belangrijkste uitkomsten zijn hieronder weergegeven.

Ondersteuning FN

Uit de interviews met andere franchise organisaties blijkt dat het belangrijk is dat de directie ondersteuning geeft aan de FN. Deze ondersteuning wordt vastgelegd in een Service Level Agreement die beide partijen ondertekenen. Hierdoor ontstaat duidelijkheid en kan richting worden gegeven. Hierin staan namelijk niet alleen de verplichtingen van de directie, maar ook de verplichtingen van de FN. Ook een kwaliteitshandboek biedt handvatten voor de FN.

Monitoren FN

Ook is het van belang dat er vanuit de directie wordt gemonitord. Verder is het belangrijk dat de organisatie gestructureerd te werk gaat. Om controle te houden op de organisatie kan gekozen worden voor jaarlijkse evaluatie, het delen van kwaliteitsdoelstellingen, interne en/of externe audits. Volgens Gerard Egberts, franchise geveer bij regio poortwachters kan een FO professionaliseren door:

- externe consultants in te huren;
- een kwaliteitssysteem te implementeren met klachtenregistratie;
- werknemers;
- klanttevredenheidsonderzoek;
- medewerker tevredenheidsonderzoek.

Deze middelen werken zowel preventief als corrigerend.

Beleid

Ook het voeren van beleid en het evalueren van doelstellingen is belangrijk:

- worden de doelstellingen gehaald?;
- waar ligt het aan?;
- wat kunnen we er van leren?;
- moeten de doelstellingen nog worden bijgesteld?

Het belangrijkste is om structuur te krijgen in alles wat je doet. Dit schept voor beide partijen veel duidelijkheid. Verder is het belangrijk dat de FN de kernwaarden van de FO deelt. Een FN mag wel aanvullende kernwaarden hebben, maar deze mogen niet conflicteren met de kernwaarden van de FO.

4.3 Macro-analyse DESTEP

Voor de Macro-analyse wordt de DESTEP-analyse¹² gebruikt en verdicht tot informatie die bijdraagt aan het schrijven van het beleid. Hierbij wordt er gekeken naar alle verschillende factoren binnen de DESTEP-analyse (Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek).

4.3.1 Demografisch

Op de website van het CBS (www.CBS.nl) worden de volgende demografische cijfers genoemd. Demografisch gezien is er een groei in de doelgroep van LP (5-18) het aantal is in 12 jaar gestegen met 700.000. Er zijn in Nederland ook steeds meer allochtonen. Het aantal allochtonen is in 12 jaar

¹² Zie bijlage XI voor de volledige DESTEP-analyse

gegroeid met 600.000, terwijl autochtonen zijn gegroeid met 150.000. Ook het totale aantal huishoudens met kinderen is gestegen met 90.000.

Overgewicht

Overgewicht in Nederland komt anderhalf keer zo vaak voor bij laagopgeleiden in vergelijking met hoogopgeleiden. Bij kinderen van 2-21 jaar heeft 14% overgewicht, hiervan heeft 2% obesitas. Meisjes hebben vaker overgewicht dan jongens. Het overgewicht bij kinderen is de afgelopen 30 jaar gestegen van 6% naar 14%. In vergelijking met andere Europese landen hebben weinig Nederlandse kinderen overgewicht. Het percentage kinderen met overgewicht is het hoogst in een aantal Zuid-Europese landen (>30%). Het gemiddeld overgewicht onder Europese kinderen wordt door nationaalkompas (www.nationaalkompas.nl) op 20% geschat.

Er zijn dus binnen Nederland, maar ook zeker buiten Nederland, veel mensen die de methode LP goed kunnen gebruiken.

4.3.2 Economisch

Op de website van CBS (www.cbs.nl) wordt vermeldt dat Nederland op dit moment diep in een laagconjunctuur zit. Ook wel een recessie genoemd. Volgens het CBS is vanaf 2009 het aantal banen gedaald en daarbij de werkloosheid gestegen. Verder is hierbij de koopkracht in verhouding gedaald. Door de huidige politieke plannen gaat de koopkracht voor gezinnen met een boven modaal inkomen achteruit en bij alleenstaanden met een minimumloon en kinderen stijgt deze in 2013. De inflatie in Nederland is gestegen met 2,5% in 2010 en in 2011 met 2,3%. Dit zijn grote stijgingen in vergelijking met de historische stijgingen. Dit staat in verband met de daling van de koopkracht.

Voor LP betekend dit dat het belangrijk is dat de methode wordt vergoed door de ziektekostenverzekering waardoor meer cliënten geholpen kunnen worden.

4.3.3 Sociaal Cultureel

In het onderzoek van CBS (CBS, jeugdmonitor 2^e kwartaal 2010) wordt de vrijetijdsbesteding van de doelgroep van LP beschreven:

Vrijetijdsbesteding doelgroep

Er is een daling van het aantal jongeren dat meer dan negen uur per week televisie kijkt. De afname van het aandeel jongeren dat veel tv kijkt, kan komen door de toegenomen populariteit van internet. Jongeren besteden tegenwoordig veel tijd aan chatten en gamen. Ook kunnen jongeren via internet televisieprogramma's bekijken wanneer ze dat zelf willen. Bijna alle jongeren hebben toegang tot een pc met internet en meer dan 80% zit dagelijks op internet. Internet wordt door jongeren vooral gebruikt voor communicatie en voor vermaak. Ook worden steeds vaker goederen gekocht via internet. Jongeren hebben vaak contact met vrienden en kennissen. Het gaat hierbij buiten persoonlijk contact ook over telefonische of schriftelijke contacten.

Uit het onderzoek blijkt dat kinderen steeds meer achter de PC zitten en gebruik maken van sociale media. LP kan hier haar voordeel mee doen door de doelgroep op een positieve manier te benaderen via deze sociale media.

4.3.4 Technologisch

De technologische ontwikkelingen zijn opgedeeld in ontwikkelingen in de branche, trends in franchise en omgang van de doelgroep met technologie.

Ontwikkelingen in de branche

Volgens de voorzitter van de BGN¹³ worden de diensten die de consultants leveren verbreedt door bijvoorbeeld e-coaching. Elke gewichtsconsulent biedt diensten aan die bij haar/hem en zijn omgeving passen. Ook ziet BGN een trend dat er meer aandacht wordt besteed aan het coachen naar gedragsveranderingen. De focus ligt hierbij op de lange termijn. De gewichtsconsulenten moeten zich elke twee jaar uitgebreid bijscholen. De laatste jaren is het accent door BGN gelegd op coaching. Het verbreden en verdiepen van de kennis vindt plaats op alle gebieden (voeding, bewegen en coachen).

¹³ Zie bijlage XII voor het interview met Marianne Kramer, voorzitter van de BGN.

Er komt steeds meer concurrentie van andere beroepen, zoals leefstijlcoaches, leefstijladviseurs en vitaal coaches. Hierdoor moeten de consultants zich steeds beter profileren als professional op het gebied van advies en begeleiding op de drie eerder genoemde gebieden. Sociale media wordt gebruikt om bekendheid te creëren voor het beroepenveld en wordt steeds vaker ingezet als marketinginstrument.

Voor LP is het belangrijk om ontwikkelingen binnen de branche als e-coaching in de gaten te houden en te kijken of het past bij de methode en de FO. Verder is de methode LP al gericht op de lange termijn. Wel moet er gewaakt worden voor concurrentie van branchegeenoten.

Trends in franchise

Uit recent onderzoek (ING Economisch Bureau, 2012) is gebleken dat franchiseorganisaties in Nederland de afgelopen vijftien jaar verdubbeld zijn en de omzet is verdrievoudigd.

Ook wordt het steeds belangrijker om een duidelijk online beleid te voeren. Dit leidt tot uniformiteit in de uitstraling en versterking van de merkwaarde.

Verder is een verschuiving van franchises te zien van detailhandel naar dienstverlening. Hierbij is de zorgsector erg in opkomst. Denk hierbij aan zorg- en behandelcentra, apotheken, maar ook zorghotels. en zorgaanbieders kiezen steeds vaker voor een franchiseformule.

Het is voor LP belangrijk om duidelijk online beleid te voeren richting FN. Verder komen er steeds meer concurrenten die ook groeien naar franchiseorganisaties.

Omgang van de doelgroep met technologie

Uit onderzoek (Booz & company, 2010) blijkt het volgende: De doelgroep wordt ook wel Generatie C genoemd. Deze generatie is na 1990 geboren en wordt zo genoemd door gerelateerde woorden als Connectie, Content, Communicatie en Computeriseer. Meer dan 95% van deze generatie heeft een computer en meer dan de helft maakt gebruik van instant messaging, Facebook en/of kijken video's op YouTube.

Deze doelgroep vindt in grote getalen hun weg online. Zij verdienen status door het delen van ideeën, observaties en gedachten. Kenmerkend is dat ze graag met ideeën, culturele objecten en bewegingen verbonden willen zijn.

Hieruit blijkt wederom dat de doelgroep steeds meer op internet en sociale media te vinden is. LP kan hierop inspelen.

4.3.5 Ecologisch

Bij ecologisch is het vooral belangrijk dat de FO zich bezig houdt met duurzaamheid. Hierbij zijn MVO en de drie M's (milieu, mens en maatschappij) in het Engels de drie P's (People, Planet, Profit) belangrijk volgens 'duurzaam MKB' (www.duurzaammkb.nl).

Op het gebied van milieu is wettelijk vastgelegd dat de bedrijven hun milieubelasting minimaliseren. Dit door bijvoorbeeld beperken van gevaar, preventie en scheiding van afval, besparen van energie, en vervoermanagement. Zelf kunnen bedrijven nog verder gaan door het innoveren van de dienst of afspraken te maken met leveranciers.

Op medewerkers vlak heeft duurzaamheid te maken met het geven van ruimte en verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling in brede zin.

Op maatschappelijk vlak is de dienst van LP een voorbeeld van een maatschappelijke dienst, maar kan er nog gekeken worden naar de directe omgeving, bijvoorbeeld het ondersteunen van buurtactiviteiten. Ook door aanbieden van stages en werkervaringsplaatsen is een bedrijf maatschappelijk betrokken.

Momenteel is er binnen de FO geen beleid gericht op duurzaamheid, dit heeft momenteel ook geen prioriteit. In de toekomst kan LP zich onderscheiden van de concurrenten door een duurzaamheidsbeleid op te stellen.

4.3.6 Politiek

Uit het jaarverslag van BGN (BGN, 2011) blijkt dat door politieke bezuinigingen er veel zorgverzekeraars scherp zijn gaan kijken naar hun polissen. Voor LP blijkt dat er een aantal zorgverzekeraars zijn die in het basispakket een deel vergoeden. Maar de consultants van gewichtsconsulenten zullen nooit volledig vergoed worden. Wel zet de beroepsorganisatie zich in om hogere vergoedingen te krijgen.

Wanneer de organisatie wil uitbreiden naar andere EU landen zijn er qua wet en regelgeving geen problemen. Dit omdat Nederland zich houdt aan de Europese irectcode franchising, die door de EU is opgesteld (www.franchiseadvocaten.nl).

4.4 SWOT-analyse en Confrontatiematrix

Na de in- en ex-terne analyse kan er een analyse gemaakt worden van de sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen. Dit wordt gedaan met een SWOT-analyse. Om deze analyse duidelijk te laten spreken zijn de argumenten binnen de vier factoren verdicht tot de vijf meest significante. Deze zijn benoemd in figuur 4.7.

SWOT-analyse				
Nr.	Sterkte	Zwakte	Kans	Bedreiging
1	De methode LP	Communicatie/ kennisdeling	Methode blijven ontwikkelen	Geen vergoeding zorgverzekeraar
2	Naamsbekendheid	Organisatie/beleid	Gebruik van sociale media (C-gen)	Overheidsinstanties met subsidies voor gemeentelijke initiatieven
3	Collegialiteit	Transparantie van de organisatie	Internationaliseren	Opkomende kopiërende organisaties
4	Verscheidenheid consulenten	Beoordelen consulenten	Externe investeerders / sponsoren	Concurrentie andere beroepen: leefstijlcoaches, leefstijladviseurs en vitaal coaches
5	Landelijke dekking	Financiën	MVO	Weinig budget cliënten door laag conjunctuur

Figuur 4.7 SWOT-analyse algemeen beleid LP

In de confrontatiematrix (figuur 4.8) wordt elke interne en externe combinatie gewaardeerd (0 geen kwestie, 1 kwestie van geringe waarde, 3 kwestie, 5 belangrijke kwestie). Deze confrontatiematrix is ingevuld door de directie onder begeleiding van de onderzoekers. Hieruit bleek welke combinaties de grootste invloed hebben op de organisatie.

Confrontatiematrix		sterk				Zwak					
		Methode LP	Naamsbekendheid	Collegialiteit	Verscheidenheid consulenten	Landelijke dekking	Interne Communicatie/kennisdeling	Organisatie/beleid	Transparantie van de organisatie	Beoordelen consulenten	Financiën
Kansen	Methode door ontwikkelen	5	1	0	1	0	5	3	0	1	3
	Gebruik van sociale media naar doelgroep	0	3	0	1	1	0	3	0	3	0
	Internationaliseren	3	0	0	1	1	3	5	0	3	5
	Externe investeerders / sponsoren	5	0	0	1	3		5	5	1	5
	MVO	5	0	5	1	1	3	5	3	3	5
Bedreigingen	Geen vergoeding zorgverzekeraar	3	1	0	0	0	3	3	3	1	0
	Overheidsinstanties met subsidies	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
	opkomende kopiërende organisaties	1	3	0	0	0	3	3	1	1	0
	Concurrentie van andere beroepen	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	weinig budget cliënten door laag conjunctuur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5

Figuur 4.8 Confrontatiematrix algemeen beleid LP

De confrontatiematrix maakt inzichtelijk welke punten intern sterk zijn of juist zwak en welke kansen benut kunnen worden en welke bedreigingen actueel zijn. Deze confrontatiematrix wordt als input gebruikt voor paragraaf 5.2 'Strategie bepalen algemeen beleid'.

5 Bepaal de algemene strategie

Nu de SWOT-analyse, verrijkt met de confrontatiematrix is uitgevoerd wordt in dit hoofdstuk een organisatiestrategie bepaald worden voor LP. Om deze strategie te beschrijven worden eerst de missie en visie hieraan getoetst en eventueel herzien. Daarna wordt de strategie bepaald met de bijbehorende organisatie doelen. Deelvraag 15 wordt hierdoor beantwoord.

5.1 Missie en visie herzien

De strategie welke voortvloeit uit de missie en visie van LP is ondergeschikt aan haar methode. Om dit te onderbouwen worden deze beoordeeld volgens de criteria van visie-strategie (www.visie-strategie.nl). Deze waren oorspronkelijk gericht op de methode. Met name de visie dient zich ook te richten op de organisatorische kant van de FO.

5.1.1 Missie

De missie van LP zoals beschreven in bedrijfsdocument 'Missie & Visie Lekker Pûh!!!

"Een bijdrage zijn in de oplossing voor de groei van het zelfvertrouwen, positieve toekomstplannen, morele toepassingscapaciteiten en mondiaal-sociaal verantwoordelijkheidsgevoel bij jongeren als grondlegging voor het bereiken van het gezonde gewicht, het handhaven en doorgeven van deze gewoontes voor een gezonde levensstijl."

Missie beoordelen

Werkterrein

Jongeren 5 t/m 18 jaar met overgewicht.

Bestaansrecht

Een bijdrage zijn in de oplossing voor de groei van het zelfvertrouwen, positieve toekomstplannen, morele toepassingscapaciteiten en mondiaal-sociaal verantwoordelijkheidsgevoel.

Betekenis voor belanghebbenden

Cliënten en ouders: het bereiken van het gezonde gewicht, het handhaven en doorgeven van deze gewoontes voor een gezonde leefstijl.

Normen, waarden en overtuigingen

Staan bij het bestaansrecht genoemd.

Missie Herzien

De missie hoeft niet te worden herzien; alle componenten die een missie behoort te hebben volgens visie-strategie worden genoemd. In de missie wordt verteld waar de methode voor staat. Uit de SWOT-analyse (figuur 4.6) is duidelijk te zien dat de methode binnen LP het sterkste punt is van de organisatie.

5.1.2 Visie

De visie van LP:

"Het inspireren van jongeren en hun opvoedingsverantwoordelijken, volgens de methode van Lekker Pûh!!!, tot een langdurig resultaat, allesomvattend: Een gezond gewicht ter voorkoming van lichamelijke en psychische gevolgen welke de huidige en toekomstige gezondheid en de huidige en toekomstige samenleving belastend zal benadelen.

Onze langdurige intensieve begeleiding, gedurende de gehele groeiperiode van het kind, geeft rust, energie, zelfvertrouwen en bevordert zelfstandige levenscreativiteit.

De methode van Lekker Pûh!!! leert het kind het inzicht en de vaardigheden om bewust gezond te kiezen als basis voor ontplooiën."

Visie beoordelen

Omgevingsbeeld

Het inspireren van jongeren en hun opvoedingsverantwoordelijken, volgens de methode van LP, tot een langdurig resultaat, allesomvattend: Een gezond gewicht ter voorkoming van lichamelijke en psychische gevolgen welke de huidige en toekomstige gezondheid en de huidige en toekomstige samenleving belastend zal benadelen.

Gedroomde positie

De gedroomde positie van Lekker Pûh!!! wordt niet genoemd in de visie. In een gesprek met de opdrachtgever geeft zij aan dat de gedroomde positie van de FO is dat de uitdragers van de methode optimaal worden ondersteund en de franchise formule "financieel" gezond wordt geëxploiteerd.

Succesformule

De methode LP: Onze langdurige intensieve begeleiding, gedurende de gehele groeiperiode van het kind, geeft rust, energie, zelfvertrouwen en bevordert zelfstandige levenscreativiteit.

De methode van Lekker Pûh!!! leert het kind het inzicht en de vaardigheden om bewust gezond te kiezen als basis voor ontplooiën."

Het succes van de FO wordt niet beschreven namelijk het "financieel" gezond exploiteren van de franchise formule waarbij de uitdragers van de methode optimaal worden ondersteund.

Visie herzien

"Het financieel gezond exploiteren van de franchise formule, waarbij de uitdragers van de methode optimaal worden ondersteund. Hierdoor worden de jongeren en hun opvoedingsverantwoordelijken geïnspireerd volgens de methode van Lekker Pûh!!!, tot een langdurig resultaat. Allesomvattend: Een gezond gewicht ter voorkoming van lichamelijke en psychische gevolgen welke de huidige en toekomstige gezondheid en de huidige en toekomstige samenleving belastend zal benadelen."

Door de formulering van deze visie staat de doelgroep centraal en erkent de organisatie haar organisatorische verantwoordelijkheid.

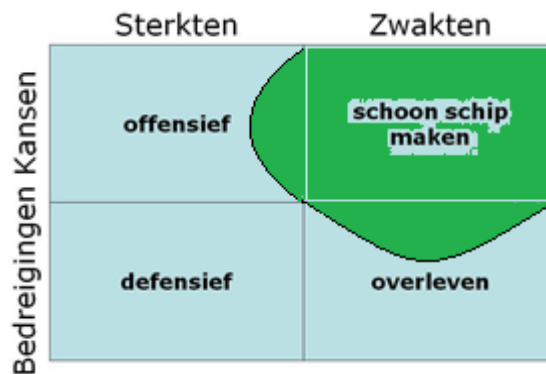
5.2 Strategie bepalen algemeen beleid

Uit de Confrontatiematrix (figuur 4.8) kunnen 4 strategieën worden bepaald.

- Offensief: hier is sprake van uitbuiting van een kans en sterke voor de organisatie.
- Defensief: wanneer een bedreiging ingeperkt kan worden met een sterkte van de organisatie.
- Schoon schip maken: als de organisatie de zwakten kan verbeteren om de kansen te kunnen benutten.
- Overleven: indien er sprake is van zwakten en bedreigingen voor de organisatie dan is de enige mogelijke strategie voor de organisatie.

Strategie bepalen	Score
offensief	38
schoon schip maken	69
overleven	26
defensief	10

Figuur 5.1 Strategie bepalen



Figuur 5.2 Visualisatie strategie bepalen

Aangezien de meeste punten worden gescoord in het kader Zwakten + Kansen¹⁴ (zie figuur 4.9 en figuur 4.10) wordt geadviseerd om de keuze 'Schoon schip' maken te kiezen. Hier worden vooral de zwakten van de organisatie aangepakt door ze te combineren met kansen vanuit de omgeving.

¹⁴ Zie bijlage XIII voor de SWOT-analyse algemeen beleid

Nu de strategie is gekozen, kunnen binnen deze strategie doelstellingen worden opgesteld voor de FO. Hieronder worden de strategische doelstellingen weergegeven (figuur 5.3) en niet de methodische doelen.

Missie	Visie	Onderwerp Organisatie Doel	Strategisch doel
"Een bijdrage zijn in de oplossing voor de groei van het zelfvertrouwen, positieve toekomstplannen, morele toepassingscapaciteiten en mondiaal-sociaal verantwoordelijkheidsgevoel bij jongeren als grondlegging voor het bereiken van het gezonde gewicht, het handhaven en doorgeven van deze gewoontes voor een gezonde levensstijl."	"Het gezond exploiteren van de franchise formule waarbij de uitdragers van de methode optimaal worden ondersteund, waardoor de jongeren en hun opvoedingsverantwoordelijk en ...*" *De rest van de visie wordt niet betrokken omdat het in dit geval gaat om de organisatorische visie en niet om de methodische visie	Interne communicatie en kennisdeling	Kennisdelings-beleid opstellen en uitvoeren om structuur te creëren, kennis te borgen, te creëren en te monitoren voor eind 2014 Interne communicatie: formele afspraken opstellen voor franchisegever en franchisenemer door het opstellen van SLA en beoordelingscriteria
		Transparantie FGO	financieel inzicht creëren in FO overzichtelijk maken van taken en verantwoordelijkheden FGO
		Financiën	inzicht krijgen in financiële situatie en op zoek naar investeerders en sponsoren
		Organisatiebeleid	Het opstellen van algemeen organisatie beleidsplan met daaraan gekoppeld kritische succesfactoren en prestatie indicatoren
			Uitbreiden naar optimale landelijke dekking en internationale markt betreden
		Resultaatanalyse	Systeem voor resultaatanalyse professionaliseren en toezicht houden op invoering van FN

Figuur 5.3 Algemeen beleid LP

Deze doelstellingen zijn hoofddoelstellingen voor de FO voor de komende periode. Hierdoor kan de FO haar FN blijven ondersteunen en organisatorisch professionaliseren. In een interview¹⁵ met H. van Baalen (adviseur FO's) komt naar voren dat het belangrijk dat gestuurd blijft worden op het beleid. Ook is het belangrijk om de doelen te vertalen naar taken. Verder geeft hij aan dat binnen Financiën onderzocht kan worden of er investeerders of sponsoren een optie zijn. Als laatste geeft hij aan dat het belangrijk is dat er contracten en procedures moeten zijn om duidelijkheid tussen directie en FN te creëren. Dit strookt met de in figuur 5.3 genoemde strategische doelen.

Door het algemeen beleid LP verder aan te vullen met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, kunnen activiteiten worden opgesteld en resultaten worden gemeten. Dit wordt door de onderzoekers gedaan op het gebied van kennisdeling.

¹⁵ Zie bijlage XIV voor het interview met H. van Baalen expert FO

6 Inventarisatie kennisdeling

In dit hoofdstuk wordt Grit '(2011) stap 2 uitgewerkt op kennisdelingsgebied. Om het kennisdelingsbeleid te inventariseren, worden verschillende methoden gebruikt. Hieronder een korte uitleg over de methodieken die in hoofdstuk 7 worden geanalyseerd.

Enquête Kennisdeling

Om inzicht te krijgen in de huidige interne kennisdeling, is aan alle FN gevraagd om de uitgezette enquête¹⁶ in te vullen. Van deze uitkomsten is een verdichting¹⁷ gemaakt om de verkregen gegevens overzichtelijk te maken en de uitkomsten te kunnen meten. De uitkomsten zijn gecategoriseerd en de top drie van de uitkomsten zijn meegenomen in de analyse. Hierbij is onderscheid gemaakt in de uitkomsten van FN en directie.

Interne en externe interviews

Om verdere invulling te geven op kennisdelingsgebied, is een interview gehouden met IS over de financiële situatie¹⁸ van LP (Micro-omgeving).

Ook zijn interviews met externen gehouden (Meso-omgeving) hoe andere FO omgaan met kennisdeling¹⁹. Dr. Jongejan is geïnterviewd om te bezien hoe een vergelijkbare organisatie omgaat met kennisdeling²⁰.

Literatuur kennisdelen

Ook is literatuur over kennisdeling geanalyseerd om inzicht te krijgen in de Macro-omgeving op het gebied van kennisdeling. Deze methode wordt gebruikt, omdat in de theorie de ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van kennisdeling worden beschreven.

Het boek 'Management van kennis' (J. Boersma, 2006) is leidraad. Het boek is actueel en bespreekt andere literatuur gericht op kennisdeling van de afgelopen tien jaar. Binnen het onderzoek zijn meerdere boeken bestudeerd²¹.

Aanvullend is het boek 'Organiseren met kennis' (Weggeman, 1997) gebruikt, om de ontwikkelingen te kunnen beschrijven.

Om de ontwikkelingen verder in kaart te brengen, zijn de volgende artikelen bestudeerd;

- 'Kennisverlies, een actueel gevaar voor elke organisatie.' (Peter, 2013);
- '10 jaar kennismanagement; er is nog veel te winnen.' (KPG, 2005)

¹⁶ Zie bijlage XV voor de enquête kennisdeling

¹⁷ Zie bijlage VII voor de verdichting van de enquête

¹⁸ Zie bijlage VIII voor het financiële interview

¹⁹ Zie bijlage X voor de externe interviews FO

²⁰ Zie bijlage XVI voor het interview met Dr. Jongejan

²¹ Zie bijlage XVII voor de onderbouwing van de onderzochte literatuur kennisdelen

7 Analyse kennisdelingsbeleid

Hieronder worden de gegevens, verkregen uit de inventarisatie geanalyseerd. Door middel van een Micro-, Meso-, Macro-analyse wordt invulling gegeven aan de SWOT-analyse en confrontatiematrix op kennisdelingsgebied. Dit beantwoordt deelvraag 12 t/m 14 en 19

7.1 Micro kennisdelingsbeleid

Voor het inventariseren van de huidige situatie kennisdelingsbeleid is een enquête opgesteld. De enquête bestaat uit twee onderdelen; algemeen beleid en beleid kennisdelen. De enquête is online verstuurd aan de ondervraagden. Het onderdeel beleid kennisdelen bestaat uit 21 vragen. De vragen zijn onderverdeeld in drie categorieën; interne visie kennisdeling, externe visie kennisdeling en sterkten en zwakten kennisdeling.

7.1.1 Interne visie kennisdeling

Bij de eerste vragen van het onderdeel kennisdelingsbeleid wordt gevraagd een waardering te geven op verschillende onderdelen van kennisdeling. De waarderingsschaal loopt van één tot en met vijf (5 hoog, 1 laag). De laatste vragen zijn gericht op taakverdeling en aanpak van beleid om kennisdeling te bevorderen.

Strategie

De strategie van KD wordt door 50% van de FN gewaardeerd met een score van drie. Dit is merkwaardig, want er is op dit moment geen strategie op het gebied van kennisdeling.

Structuur

Voor het onderdeel structuur van kennisdeling van de organisatie geven 68,8% van de FN een twee.

Systemen

Wanneer de FN het onderdeel systemen beoordeeld binnen kennisdeling, wordt voornamelijk de waardering drie of twee gegeven. Zie figuur 7.1.

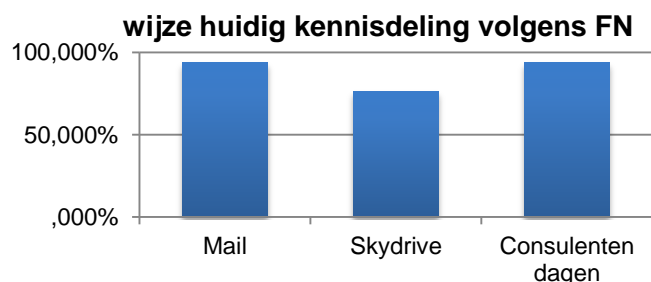


Op de bovengenoemde onderdelen moet verbeterd worden.

Figuur 7.1 Waardering systemen door FN

Huidige kennisdelen

Binnen de FO wordt er voornamelijk kennis gedeeld via de mail, Skydrive en consulentendagen. In figuur 7.2 is te zien dat Mail, Consulentendagen en Skydrive door het merendeel van de FN wordt gezien als kennisdelingsmiddel.



Figuur 7.2 wijze huidig kennisdeling volgens FN

Vijftien van de FN geven aan dat er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de aanwezige kennis binnen de FO. Oorzaken hiervan zijn volgens FN:

- kennis wordt niet centraal opgeslagen;
- structuur ontbreekt.

Hierdoor is de aanwezige kennis niet in het zicht. Dit wordt ook aangegeven door de directie.

Taakverdeling kennisdeling

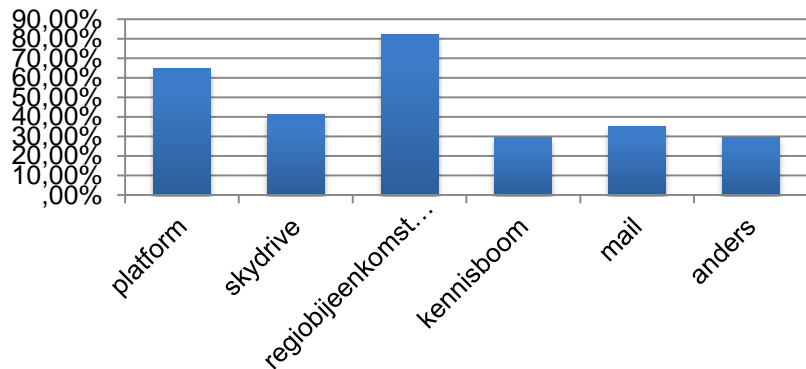
De taakverdeling en verantwoordelijkheden van de FN op kennisdelingsgebied zijn niet helder voor de FN. Negen FN geven aan dat er globale afspraken zijn en zes FN geven aan dat er geen afspraken zijn. Zowel de Directie als de consulenten geven aan dat kennisdeling binnen de organisatie prioriteit heeft.

Aanpak kennisdeling

Volgens FN kan de kennisdeling binnen de organisatie het best verbeterd worden door het houden van regiobijeenkomsten en het implementeren van een internetplatform.

De directie geeft aan dat de kennisdelen vergroot kan worden door het implementeren van een internet platform.

Beste aanpak volgens FN



Figuur 7.3 Beste aanpak volgens FN

7.1.2 Externe visie kennisdeling

De vragen 25 en 30 zijn gericht op externe kennisdeling. De meningen van FN zijn verdeeld of de kennisdeling beïnvloedt kan worden vanuit de externe omgeving. Hierbij geeft 52,9% aan dat dit het geval is en 47,1% van niet. In de verdichting van de antwoorden komt naar voren dat de kennisdeling vooral beïnvloedt kan worden door vragen vanuit cliënten.

De externe kennis die beschikbaar is voor de organisatie is niet inzichtelijk. 10 van de FN geven aan geen idee te hebben welke externe kennis beschikbaar is.

7.1.3 Sterke en zwakke punten kennisdeling

Vraag 23 en 24 geven inzicht in de sterke en zwakke punten van de huidige kennisdeling binnen de organisatie. Uit de verdichting²² van de uitkomsten worden de in figuur 7.4 benoemde sterkten en zwakten volgens FN en directie duidelijk.

Sterk volgens FN	Zwak volgens FN	Sterk volgens directie	Zwak volgens directie
CD	Te weinig deling	Persoonlijk contact	Tijdrovend
Skydrive	Opslag		Geen platform
Mail	Bijdrage FN		Hoge investering

Figuur 7.4 Sterk/zwak volgens FN en directie

7.1.3 Financieel

De directie heeft voor kennisdelingsbeleid een bedrag van €2500,- beschikbaar gesteld voor de komende jaren. Dit is het volledige bedrag voor het gehele beleid. Een groot deel van dit budget (€2000,-) is gereserveerd voor het professionaliseren van de kennisdeling in 2013.

7.2 Meso kennisdelingsbeleid

Voor de Meso-omgeving van kennisdeling zijn interviews gehouden met verschillende externe organisaties.

Bijeenkomsten

Dr. Jongejan (oprichtster van een soortgelijk concept) geeft aan dat de verschillende afdelingen van de 'De dikke vriendenclub' (DVC) twee keer per jaar bijeenkomsten hebben voor overleg en lezingen. DVC deelt haar kennis met andere instanties. Verder geeft Dr. Jongejan aan dat er binnen DVC

²² Zie bijlage XII verdichting enquête

behoefte is aan een informatiecentrum en/of een database waar kennis centraal opgeslagen kan worden.

Opleiding, intervisie en internetplatform

In het interview met G. Egberts van Regiopoortwachters blijkt dat binnen de FO op verschillende manieren kennisdeling plaats vindt. De FO Regiopoortwachters kent een eigen opleiding en er wordt jaarlijks een intervisie gehouden bij hun FN. Daarnaast werkt Regiopoortwachters met een internetplatform waar alle kennis gedeeld kan worden. Dit is van belang om een voorsprong te creëren op de concurrentie..

7.3 Macro kennisdelingsbeleid

De externe analyse kennisdeling is gericht op haar literatuur. Hierin worden de trends en ontwikkelingen behandeld.

7.3.1 Kennisdeling

Het boek 'Management van kennis' (Boersma, J., 2006) beschrijft dat kennisdeling een specifiek thema is het geen steeds meer in de belangstelling staat bij veel organisaties. Binnen de literatuur is er voor dit onderwerp de laatste vijftien jaar veel aandacht, de meeste literatuur hierover is beschreven in 'Management van kennis' en geeft een compleet beeld van kennisdeling. In de literatuur zijn veel modellen en oplossingen beschreven voor kennisdeling. Er is echter nog steeds niet aan te tonen wat het beste werkt gezien elke organisatie anders is. De literatuur is leidend, het beleid moet echter passend zijn voor de organisatie.

Om het kennisdelingsbeleid aan te laten sluiten op de organisatie is eerst het algemeen beleid van LP geconcretiseerd (paragraaf 5.2).

7.3.2 Kennisverlies

In het artikel 'Kennisverlies, een actueel gevaar voor elke organisatie (Peter, 2013), wordt beschreven dat kennisverlies binnen alle organisaties momenteel een dreiging vormt. Oorzaken hiervan zijn de vergrijzing van Nederland, maar ook bijvoorbeeld een tekort aan technisch opgeleide mensen. Hierdoor kan er een hoog personeelsverloop ontstaan, waardoor kennis binnen de organisatie verloren kan gaan. In het artikel wordt beschreven dat dit probleem ondervangen kan worden door het implementeren van een ICT infrastructuur (een systeem). Een optimale structuur zorgt ervoor dat:

- de organisatie minder afhankelijk is van kennis van personeel,
- nieuw personeel eerder inzetbaar is;
- er minder kennisverlies is;
- de kennis centraal is opgeslagen;
- actueel blijft wanneer dit nodig is.

Voor LP is dit gevaar zeker van toepassing. Door jarenlange ontwikkeling van de methode is de mogelijkheid tot kennisverlies zeer groot. Daarom is het van belang dat er een platform komt ter bevordering van kennisborging.

7.3.3 Trends

Knowledge Performance Groep (Hierna te noemen: KPG) beschrijft in het rapport '10 jaar kennismanagement, er is nog veel te winnen' (KPG, 2005) hoe kennismanagement zich heeft ontwikkeld in de afgelopen 10 jaar. Hier komt naar voren dat de nadruk de afgelopen tien jaar op de korte termijn lag en vooral moest leiden tot een hogere doelmatigheid c.q. winst. De verwachting is dat in de toekomst kennismanagement meer gezien wordt als een strategie om op lange termijn de marktpositie te versterken. Verder laat KPG organisaties inzien dat kennismanagement meer is dan alleen ICT. Het vergt investering in technologie, mensen en organisatie. Verder komt kennismanagement bij veel organisaties weer hoog op de agenda door de huidige vergrijzing.

Als LP de kennis binnen de organisatie wil houden, zal zij een strategie op moeten stellen om de aanwezige kennis te borgen.

7.3.4 Verwachte ontwikkelingen

In het boek 'Organiseren met kennis' (Weggeman, 1997), wordt vermeld dat voortschrijdende professionalisering van een organisatie dwingt tot het intensiveren van kennisdeling en -ontwikkeling. Het is de taak van de organisatie om medewerkers te betrekken in het proces en werken aan een collectieve ambitie. De aanwezigheid van een collectieve ambitie verhoogt de kans op een succesvolle praktisering van kennisdeling.

Voor LP is het belangrijk om de FN in een vroeg stadium te betrekken bij de eventuele veranderingen op kennisdelingsgebied, zodat er een collectieve ambitie ontstaat.

7.4 SWOT-analyse en confrontatiematrix

Na de in- en ex-terne analyse kan er een analyse gemaakt worden van de sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen. Dit wordt gedaan met een SWOT-analyse. Om deze analyse duidelijk te laten spreken zijn de argumenten binnen de vier factoren verdicht tot de vijf meest significante. Deze zijn benoemd in figuur 7.4.

SWOT				
Nr.	Sterkte	Zwakte	Kans	Bedreiging
1	Mail	Terugkoppeling	Opslag	Behoeftte van de cliënt
2	Persoonlijk contact	Opslag	Structuur	Ontwikkelingen in de branche
3	Consulentendagen	Te weinig deling	Ontwikkeling van nieuwe kennis	Vertrek FN naar concurrent of het oprichten van een concurrent
4	Skydrive	Beleid	Regiobijeenkomsten	Geen vergoeding zorgverzekeraar
5	Diversiteit consulenten	Tijdrovend	Diëtisten	Concurrenten zijn professioneler in kennisdelen

Figuur 7.5 SWOT-analyse kennisdelingsbeleid

In de confrontatiematrix wordt een waardering gegeven aan elke combinatie (0 geen kwestie, 1 kwestie van geringe waarde, 3 kwestie, 5 belangrijke kwestie). De waarderingen aan de combinaties zijn, na het invullen van de SWOT analyse, toegekend in de dialoog met de opdrachtgever. Hierin werd duidelijk welke combinaties de meeste invloed hebben op de organisatie.

Confrontatiematrix KD		Sterkten					Zwakten				
		Mail	Persoonlijk contact	Consulentendagen	Skydrive	Diversiteit consulenten	Terugkoppeling	Opslag	Te weinig deling	Beleid	Tijdrovend voor directie
Kansen	Centraal opslag structuur	0	0	0	3	0	1	5	5	3	3
	Ontwikkeling van nieuwe kennis	1	1	3	3	0	3	5	1	5	5
	regiobijeenkomsten	3	3	5	1	3	3	5	3	1	3
	Diëtisten	0	5	3	0	5	3	1	5	3	5
		0	3	1	0	1	0	0	0	0	5
Bedreigingen	Behoeftte van de cliënt	0	3	3	3	3	5	3	3	1	0
	Ontwikkelingen in de branche	0	3	3	1	1	1	3	3	1	1
	Vertrek FN naar concurrent of het oprichten van een concurrent	0	3	1	1	3	3	3	1	3	1
	Geen vergoeding zorgverzekeraar	0	3	0	1	0	1	5	0	3	1
	Concurrenten zijn professioneler in kennisdelen	0	1	1	1	3	1	3	1	5	1

Figuur 7.6 Confrontatiematrix KD

Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt welke punten intern sterk zijn of juist zwak, welke kansen benut kunnen worden en welke bedreigingen in de gaten gehouden moeten worden. Er is duidelijk te zien dat in het vak zwakten/kansen de meeste punten worden behaald.

De confrontatiematrix wordt gebruikt als input voor paragraaf 8.1 'Strategie bepalen kennisdeling'.

8 Kennisdelingsbeleid opstellen

Nu de SWOT-analyse is uitgevoerd en de confrontatie matrix is ingevuld, kan het kennisdelingsbeleid worden bepaald. De strategie moet stroken met de algemene organisatiedoelen en wordt dus uitgewerkt aan de hand van het organisatiedoel op het gebied van kennisdeling. In dit hoofdstuk wordt invulling gegeven aan het kennisdelingsbeleid, de gewenste situatie, discrepanties en het masterplan, waarna in hoofdstuk 9 het implementatieplan kan worden opgesteld. Hiermee wordt deelvraag 16, 17, 18 en 20 beantwoord.

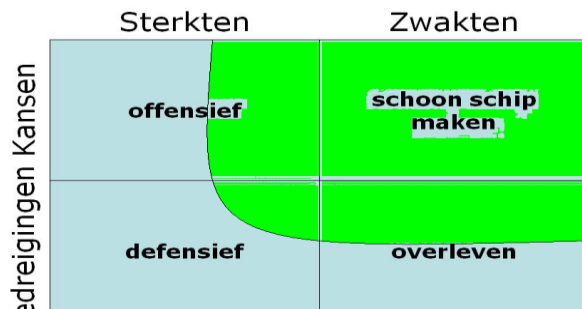
8.1 Strategie bepalen kennisdeling

De strategische opties zijn ondergeschikt aan de missie en visie van LP. Er zijn geen missie en visie opgesteld voor het kennisdelingsbeleid, omdat de missie en visie van de organisatie leidend zijn. In paragraaf 5.1 zijn de missie en visie van LP beoordeeld en herschreven. Deze waren eerst alleen ondergeschikt aan de methode, maar richten zich nu ook op de visie van de FO. Hierna is een organisatiedoel opgesteld voor kennisdeling.

Vervolgens moet er een strategie bepaald worden. De confrontatiematrix (figuur 7.6) geeft vier mogelijke strategieën, eerder al beschreven in paragraaf 5.2 (strategie bepalen algemeen beleid)

Strategie bepalen	score
sterk / kans (offensief)	44
zwak / kans (schoon schip maken)	73
zwak / bedreiging (overleven)	53
sterk / bedreiging (defensief)	38

Figuur 8.1 Strategie bepalen KD



Figuur 8.2 Visualisatie strategie bepalen KD

Gezien de meeste punten worden gescoord in het kader Zwakten + Kansen²³ (zie figuur 8.1 en 8.2), wordt geadviseerd om de keuze 'Schoon schip maken' te kiezen. Hier worden voornamelijk de zwakten van de organisatie aangepakt door ze te combineren met kansen vanuit de omgeving. Hieruit komen de volgende strategische doelen voort:

- Structuur creëren;
- Kennis borgen;
- Kennis creëren;
- Financieel haalbaar.

Deze strategische doelen worden hieronder toegelicht.

Structuur creëren

Door het creëren van structuur kan de zwakte ondersteuning FN (tijd roof voor directie en terugkoppeling) worden vermeden. Door meer structuur kan de directie namelijk worden ontlast. In de verdere uitwerking van de structuur wordt duidelijk hoe LP dit kan aanpakken.

Kennis borgen (statische kennis)

Te weinig kennisdeling wordt op dit moment genoemd als zwakte van de organisatie. Door het borgen van kennis kan deze zwakte worden weggenomen. Als de kennis wordt geborgd en toegankelijk wordt gemaakt voor iedereen, wordt dit ondervangen. In het masterplan wordt duidelijk op welke manier dit aangepakt kan worden.

²³ Zie bijlage XVIII voor de SWOT Kennisdeling

Statische kennis

In het boek kennismanagement (van der Zwaan & Boersma, 1993) wordt het volgende vermeld: *'Statische kennis is kennis die niet zo snel zal verouderen.'*

Bij dit soort kennis kan men denken aan bijvoorbeeld procedures die de organisatie opstelt. Veelal zullen procedures niet snel veranderen. De organisatie kan de werknemers ondersteunen door middelen aan te bieden om statische kennis te managen. Denk hierbij aan registratieve systemen.

Kennis creëren (dynamische kennis)

Het creëren van nieuwe kennis wordt op dit moment wel gedaan, maar vooral op individueel niveau. Hier vindt ook te weinig deling plaats. Hier moet aandacht aan worden besteed.

Dynamische kennis

In het boek kennismanagement (Zwaan van der & Boersma, 1993) wordt het volgende vermeld.

Definitie: *'Dynamische kennis daarentegen is kennis die snel verouderd.'*

Dit is kennis die voortdurend veranderd. Dit kan onder andere zijn door:

- nieuwe inzichten;
- externe onderzoeken;
- interne ondervindingen;
- nieuwe wetten en regels;
- organisatorische veranderingen.

Financieel

Belangrijk voor de organisatie LP, is dat de strategische doelen binnen het budget passen van de organisatie. De organisatie heeft op dit moment niet veel geld vrij voor veranderingen en het is dus ook belangrijk deze kosten zo laag mogelijk te houden.

8.2 Gewenste situatie kennisdelen analyseren

Structuur

De FN geven aan dat zij meer structuur willen in de organisatie. Er is behoefte aan duidelijkheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden van directie en FN. Hierdoor kan de directie worden ontlast en wordt de organisatie transparanter.

Ook zien FN kennis gedeeld worden door het organiseren van regiobijeenkomsten (82,4% geeft dit als gewenste oplossing). Hierdoor kunnen zij regelmatig samenkomen om kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en vragen van andere FN te beantwoorden.

De directie wil graag structuur creëren en haar werklast verlagen door experts op bepaalde kennisgebieden meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven in het beantwoorden van vragen vanuit de FN en het creëren en borgen van kennis.

Kennis creëren

Een internetplatform zou volgens het merendeel van de FN (64,7%) bijdragen aan de kennisdeling binnen LP. Hier kunnen zij discussiëren over vraagstukken en andere onderwerpen.

De directie geeft aan dat zij een internetplatform een goede oplossing vindt voor het delen van kennis. Ook wil zij een manier om groepsbijeenkomsten te kunnen organiseren, maar niet per regio. De directie geeft aan dat wanneer er groepen per regio worden ingedeeld de kennis te beperkt kan zijn binnen bepaalde groepen. Door bijeenkomsten te houden op expertise onderwerp kan aandacht worden besteedt aan onderwerpen waar vraag naar is onder FN.

Verder geeft de directie aan dat zij de kwaliteit van de kennis wil bewaken. Hierbij wil zij verantwoordelijkheden en bevoegdheden leggen bij FN met bepaalde kennisexpertise. Zij wil niet dat iedereen alles kan wijzigen. Het is belangrijk dat de Methode LP groeit en niet veranderd.

Kennis borgen

De FN zien in de gewenste situatie een verbeterd opslag systeem. In dit systeem is de aanwezige kennis binnen LP opgeslagen waardoor de FN zelf antwoorden op vragen kunnen opzoeken. Hierdoor wordt het aantal vragen aan de directie verminderd. Ze geven aan dat ze de 'Skydrive' een geschikt systeem vinden voor centrale opslag van statische kennis.

De opleiding binnen LP wordt als sterk punt aangegeven en als prettig ervaren. Hierdoor wordt kennis binnen de organisatie gedeeld.

Financieel

De veranderingen moeten binnen budget blijven.

8.3 Discrepanties

In onderstaande discrepantietabel worden de verschillen op het gebied van kennisdeling weergegeven tussen de huidige en de gewenste situatie.

Onderwerp \ Situatie	Huidig	Gewenst	Discrepantie
Structuur	Geen structuur	Structuur verdeling door expertise	Structuur verdeling door expertise
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Onduidelijk	Handboek	Handboek
Procesbeschrijvingen	Geen	Procesbeschrijvingen	Procesbeschrijvingen
Systeem	Alleen methode documenten	Methode documenten, Q&A naar expertise	Q&A naar expertise
	Indeling naar methode week	Indeling naar expertise	Indeling
	Alleen IS heeft bevoegdheid om te wijzigen	Experts hebben bevoegdheden om in hun gebied te wijzigen	Bevoegdheden experts
Kennis creëren	Opleiding	Opleiding en bijeenkomsten	Bijeenkomsten
Kennis borgen	Opleiding, mail.	Opleiding, bijeenkomsten, Skydrive/platform	Bijeenkomsten, Skydrive/platform
transparantie	FN geen inzicht in FGO	Openheid FGO	Beleid

Figuur 8.4 Discrepantietabel kennisdeling

Vanuit deze discrepanties wordt het Masterplan opgesteld met daaraan gekoppeld het implementatieplan.

8.4 Masterplan

Het masterplan (figuur 8.4) vertaalt het organisatie doel van LP en de discrepanties naar strategische doelen met daaraan gekoppeld kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, meetinstrumenten en doelen/normen. De doelen en normen zijn samen met de directie opgesteld. In het Masterplan is in overzichtelijk te zien waar de organisatie naar toe wil op het gebied van kennisdeling. In figuur 8.5 worden de begrippen uit het masterplan toegelicht.

Organisatie Doel	Strategisch doelen KD	Kritische succesfactor	Prio	Prestatie-indicator	Meetinstrument	Huidig	Doel/Norm	
							2013	2014
Kennisdeling s-beleid opstellen en uitvoeren om structuur te creëren, kennis te borgen, te creëren en te monitoren voor eind 2014	Structuur creëren	Kennisgebieden verdelen/indelen	1	Indelen dynamische en statische kennis	Hoeveelheid overgebleven kennis	100%	<10%	0%
				Statische kennis categoriseren per kennisgebied	Categoriseringstabel Hoeveel % in systeem	50%	80%	90%
				Dynamische kennis op dezelfde manier categoriseren per kennisgebied als statische kennis	Categoriseringsmatrix	0	100%	100%
				Toekennen experts per kennisgebied	Experts matrix	0	100%	100%
	Handboek schrijven		5	Aantal vragen over organisatorische onduidelijkheden	Logboek organisatorische vragen	schatting 120	120	<50%
				Aantal beschreven processen	Logboek processen	50%	60%	75%
	Kennis borgen (statische kennis)	Protocol voor statische kennis	2	Toepasbaarheid van statische kennis	Kennis evaluatie enquête	X	>7	>7,5
		Systeem verbeteren Skydrive	3	Score gebruikerstevredenheid	Gebruikers tevredenheidsonderzoek	X	6	7
				Gebruikers en kennisgebied profielen	Gebruikers logboek	X	Max 2 fouten	Max 2 fouten
	Opleiding (CD)		6	Aantal opleidingsdagen	Opleidings agenda	2 p.j.	2 p.j.	2 p.j.
				Betrokkenheid FN	Aanwezigheidslijst	90%	90%	90%
				Geborgde kennis	2x enquête	X	80%	90%
	Kennis creëren (dynamische kennis)	Masterminds organiseren	7	Betrokkenheid FN	Aanwezigheidslijst	X	X	90 %
				Reductie dynamische kennis	Hoeveelheid dynamische kennis	0	X	<50%
		Systeem ontwikkelen voor dynamische kennis	4	Gebruikers gemak	Aantal posts + replies	X	60 p.j.	120 p.j.
	Reductie van vragen aan directie via mail/telefoon			Mail-log directie	120 p.j.	60 p.j.	20 p.j.	
	Financieel	Binnen budget	8	Uitgaven	Financiële administratie	0	< € 2500	< € 500
Verantwoord investeren		Prioriteren investeringen		Investeringsbegroting	100%	< 80%	<75%	

Figuur 8.4 Masterplan kennisdelingsbeleid

In onderstaande figuur worden de begrippen uit het masterplan toegelicht.

Begrip	Omschrijving
Organisatie Doel	Het organisatiedoel op het gebied van kennisdelen die zo is overgenomen uit het algemene beleid.
Strategische doelen KD	De strategische doelen op het gebied van kennisdelen. Deze strategische doelen vloeien voort uit het organisatie doel.
Kritische succesfactor	Een kritische succesfactor is datgene waarin een organisatie moet excelleren om te kunnen overleven, ofwel datgene wat voor het succes van de organisatie van doorslaggevend betekenis is. Deze kritische succesfactoren zijn opgesteld door de onderzoekers en de directie van LP en geven invulling welke factoren van belang zijn om de strategische doelen te behalen.
Prio (prioritering)	De prioritering geeft de volgorde aan die de organisatie dient aan te houden om de kritische succesfactoren uit te voeren.
Prestatie-indicator	een objectieveerbare maatstaf voor een te behalen kritische succesfactor. Hiermee krijgt de organisatie handvatten waaraan zij kunnen meten of de kritische succesfactoren worden behaald.
Meetinstrument	Meetinstrumenten zijn de instrumenten waarmee de organisatie de Prestatie-indicatoren kan meten.
Huidig	De gemeten huidige situatie van de prestatie indicator.
Doel/norm	De norm die gesteld wordt voor de prestatie-indicator voor het eind van een bepaald jaar.

Figuur 8.5 Toelichting begrippen masterplan

In hoofdstuk 9 'Implementatie' worden de kritische succesfactoren gekoppeld aan implementatie oplossingen en wordt uitgelegd hoe deze kunnen worden geïmplementeerd en gemonitord.

9 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt invulling gegeven aan de daadwerkelijke veranderingen binnen de organisatie. Eerst wordt aangegeven met welke aanpak (interventies) de organisatie dient te veranderen. Dit door een kleurenstrategie (de Caluwe en Vermaak, 2000) te kiezen. Hierna wordt de daadwerkelijke implementatie vormgegeven door de KSF uit het Masterplan te onderbouwen. Hierna wordt via de PDCA-cirkel een implementatieplan opgesteld om de veranderingen daadwerkelijk door te voeren. Hiermee worden deelvraag 5 en 21 t/m 24 beantwoord.

9.1 Verandermanagement

'Verandermanagement is het effectief sturing geven aan activiteiten, die gericht zijn op het aanpassen van een organisatie aan strategische wijzigingen' (Kleijn & Rorink, 2012). Verandermanagement kan door middel van verschillende strategieën worden aangepakt. Een manier om de juiste strategie te vinden is het 'kleurendenken' (de Caluwe en Vermaak, 2000). Zij onderscheiden het 'kleurendenken' in vijf verschillende kleuren. De kleuren worden in figuur 9.1 kort weergegeven.

Er verandert iets...	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
als je...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een...	machtspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar...	een haalbare oplossing, win-win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie los maakt
met interventies zoals...	coalitievorming & top-structurering	projectmatig werken & strategische analyse	beoordelen & belonen, sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams

Figuur 9.1 Korte uitleg 'kleurendenken'

Om de kleur van de organisatie LP in kaart te brengen zijn de organisatiekenmerken uit het 7S-model geanalyseerd. De uitkomsten van de analyse algemeen beleid en kennisdelingsbeleid zijn hierin opgenomen. Hierna is gekeken in welke kleur de oplossingen zitten. Een en ander is terug te vinden in de organisatie en veranderkleuren analyse²⁴.

Door de analyse wordt duidelijk dat binnen de organisatie rood de overheersende kleur is. Dit is te verklaren, omdat de methode LP vanuit een rode gedachtengang werkt. Wanneer gekeken wordt naar organisatiekenmerken, zien we ook dat het 'witdrukdenken' terugkomt. Ook dit is te verklaren aangezien het gaat om een FO.

Verder komt naar voren dat er behoefte is aan meer structuur, een verbeterd systeem, het borgen en creëren van kennis en transparantie. Het merendeel van deze oplossingen is blauw. Ze geven dus aan dat de organisatie meer vanuit 'blauwdrukdenken' moet opereren dan vanuit 'rooddrukdenken'. Interventies hierbij zijn: strategische analyse, projectmatig werken, plannen/monitoren en evalueren, eenduidige en heldere doelen, handboeken maken en informatiesystemen ontwikkelen. De oplossingen vallen binnen het 'blauwdrukdenken'. Hierdoor zal de FO meer richting een "blauwe" organisatie veranderen.

²⁴ Zie bijlage XIX Analyse organisatie en veranderkleuren

9.2 Weerstand

In het artikel HELP we veranderen (Zandstra, 2013) wordt vermeldt dat weerstand bij veranderingen komt door de communicatie voorafgaand aan de verandering. Het personeel wordt vaak medegedeeld dat er een verandering plaatsvindt, maar verder zijn ze niet of weinig op de hoogte gesteld. Het is belangrijk om medewerkers te betrekken bij het proces. Als je hen mee laat denken over de verandering, toon je respect en zullen ze zich gewaardeerd voelen. Door medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces zullen zij makkelijker mee veranderen.

Tijdens dit onderzoek hebben de onderzoekers bij de oriëntatie een aantal medewerkers geïnterviewd over de organisatie. Hierna hebben zij aan alle franchisenemers hun bevindingen gepresenteerd, zodat iedereen op de hoogte was van de vorderingen. In het diepte onderzoek zijn de medewerkers betrokken door de enquêtes algemeen beleid en kennisdelingsbeleid. Waarin zij de huidige en gewenste situatie konden aangeven. De relevante gegevens zijn hiervan meegenomen zodat de FN zich op dit moment al betrokken voelen bij de toekomstige veranderingen. Het is tijdens de implementatie van belang dat de FN betrokken blijven en tijdig geïnformeerd worden.

9.3 Implementatieprojecten en -maatregelen

Hieronder worden de maatregelen en projecten naar aanleiding van het beleid en het Masterplan verder uitgewerkt. De maatregelen zijn opgesteld naar aanleiding van de theorie²⁵ over kennis borgen uit het boek 'Effectief omgaan met kennis' (G. Probst e.a., 2002).

Kennisgebieden verdelen/indelen

De eerste stap en het eerste hulpmiddel voor de directie is het toewijzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan een aantal FN per kennisgebied. Hiervoor moeten er vanuit de huidige statische kennis kennisgebieden worden opgesteld. Door het toewijzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen FN meer inzicht wat er van hen verwacht wordt en op welke wijze. De directie kan eerder sturen en achteraf aanspreken mochten er complicaties tijdens het proces opgetreden zijn. Bovendien zorgt het voor meer structuur binnen FO.

Protocol voor statische kennis

Voordat het huidige systeem opnieuw ingericht kan worden, moet de directie een protocol opstellen wat LP onder statische kennis verstaat. De eisen aan het protocol worden door directie vastgesteld en gecommuniceerd met FN. Na het opstellen van het protocol kan er gestart worden met het verbeteren van het huidige systeem.

Systeem verbeteren (statische kennis)

Door het beschikbaar gestelde budget is het niet mogelijk om een nieuw kennisdelingssysteem voor de organisatie te ontwikkelen. M. van der Puil geeft in een interview²⁶ aan dat het ontwikkelen van een nieuw kennisdelingssysteem tussen de 5.000,- en de 10.000,- euro kost. Om deze reden is gekozen om met andere oplossingen het huidige systeem (Skydrive) beter te laten functioneren. Er zijn vergelijkbare software programma's beschikbaar zoals Dropbox, iCloud en GoogleDocs, maar deze hebben ongeveer de zelfde functionaliteiten volgens Microsoft (www.microsoft.nl).

Om het huidige systeem beter te kunnen laten functioneren, zijn de hierboven genoemde oplossingen bijdragen. De Skydrive zal net als de FO moeten worden opgedeeld in kennisgebieden. De verantwoordelijke per kennisgebied is verantwoordelijk voor de inhoud van de aangeboden statische kennis via Skydrive. Deze kan samen met de directie alleen de inhoud wijzigen naar aanleiding van ontwikkelingen en evaluaties vanuit de dynamische kennis tot stand gekomen statische kennis. Binnen het systeem worden gebruikers- en kennisgebied profielen aangemaakt.

Het verdelen van de kennisgebieden biedt duidelijkheid voor de FN waar ze welke kennis kunnen vinden. Daarnaast is er een direct aanspreekpunt voor expertisegerichte vragen. Hierdoor wordt het systeem functioneler benut door de gehele organisatie.

²⁵ Zie bijlage XX voor de analyse van de theorie over kennisborgen

²⁶ Zie bijlage XXI Interview implementeren softwaresysteem

Systeem ontwikkelen voor dynamische kennis

In de toekomst moet er een centrale plek komen voor dynamische kennis. Er moeten er mogelijkheden en protocollen zijn om de dynamische kennis om te zetten in statische kennis. Binnen dit onderzoek is er geen mogelijkheid om dit verder te onderzoeken. Advies zou kunnen zijn, om implementatiemaatregelen projectmatig aan te pakken, allereerst als FO kennis te laten maken met een zogenaamde forumomgeving.

Handboek schrijven

Om meer structuur en transparantie binnen de organisatie te krijgen moet er een handboek opgesteld worden. Hierin worden de processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie beschreven. Het eerste hoofdstuk in het handboek richt zich op de methode LP en de bijbehorende processen. Het tweede hoofdstuk wordt opgesteld voor zowel huidige als nieuwe FN, hierin kan FN alle verplichtingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die voor hen van toepassing zijn terugvinden. Dit hoofdstuk kan de directie gebruiken voor het beoordelen van FN. Het laatste hoofdstuk richt zich op de directie, hierin worden de verplichtingen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en ondersteunde processen van de directie binnen de FO beschreven.

Opleiding (CD)

De huidige opleiding van LP kan worden toegepast om kennis binnen de organisatie te blijven borgen. Het herhalen en bespreken van bepaalde kennisonderwerpen zorgt ervoor dat de kennis bij FN wordt ontvangen en het kennisniveau binnen de organisatie gelijk wordt getrokken. Daarnaast ontstaat er meer betrokkenheid vanuit FN.

Masterminds organiseren

Een 'Mastermindgroep' bestaat uit een groep mensen die een afgesproken onderwerp behandelen. Doordat het onderwerp afgesproken is, kunnen alle deelnemers zich voorbereiden. Door het groepsverband worden er meerdere inzichten verkregen over het onderwerp. Deze kunnen een gezamenlijke nieuwe visie of nieuw inzicht opleveren. Hierdoor ontwikkelen de deelnemers samen nieuwe kennis. Het organiseren van 'Masterminds' verhoogt de betrokkenheid van FN. M. van der Puijl (software ontwikkelaar) geeft in het interview²⁷ aan dat het opzetten van 'Mastermindsgroepen' een interessant hulpmiddel is voor kennisdelen binnen een groep.

De verantwoordelijke FN van het besproken kennisgebied leidt de 'Mastermindgroep' op haar gebied. Hierbij is zij verantwoordelijk voor de aanwezige kennis en nieuwe kennis die besproken wordt tijdens de 'Mastermind'. Door beperking in tijd, geld en middelen binnen de organisatie is besloten om 'Mastermind' bijeenkomsten online te houden. Hierdoor blijft het laagdrempelig. Dit in tegenstelling tot regiobijeenkomsten waarbij de locatie, vervoer, reistijd en andere investeringen obstakels zijn.

Er zijn verschillende systemen die gebruikt kunnen worden voor 'Masterminds', Skype is hier één van. Skype is een programma voor bellen en het houden van videogroepsgesprekken via het internet. Skype is een hulpmiddel wat goed toepasbaar is voor een 'Masterminds'. Voor het houden van groepsgesprekken moet minimaal één persoon in de groep over een premiumaccount beschikken waar maandelijks een bedrag van 4,01 euro betaald moet worden. Wanneer de directie een account heeft, kan zij die inzetten wanneer er een 'Mastermind' wordt gehouden.

Financieel

Momenteel zijn er binnen de organisatie beperkte financiële middelen. Hierdoor vallen mogelijkheden weg, omdat deze financieel niet haalbaar zijn. Binnen de aanbevelingen is rekening gehouden met deze beperking. Voor kennisdelingsbeleid is momenteel een totaalbudget beschikbaar van 2500,- euro. Tijdens de implementatie moet het budget continue bewaakt worden, door een financiële administratie bij te houden om te voorkomen dat het budget overschreden wordt.

²⁷ Zie bijlage XXI Interview implementeren softwaresysteem

9.4 Kosten en baten

Kosten

De kosten voor de implementatie zijn op dit moment nog niet in kaart te brengen. Het is belangrijk om tijdens het implementeren van de maatregelen de kosten scherp te monitoren.

Tijdens het opstellen van het implementatieplan is rekening gehouden met het huidige budget van 2500,- euro en worden geen dure investeringen geadviseerd. De maatregelen kosten natuurlijk wel tijd.

Baten

De baten van de strategische doelen zijn weergegeven in figuur 9.2.

Structuur creëren	Kennis borgen	Kennis creëren
Uniformiteit	Uniformiteit	uniformiteit
Duidelijkheid structuur	Ontlasting van directie	Ontlasting van directie
Ontlasting van directie	Meer kennis beschikbaar	Concurrentie voordeel
Duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Kennis centraal opgeslagen	Dynamische kennis kan statisch worden gemaakt
Duidelijke procesbeschrijvingen	Kennis makkelijker vindbaar	Input van FN wordt laagdrempeliger
Transparantere organisatie	Minder kennis verlies	Minder kennis verlies

Figuur 9.2 Baten van de strategische doelen kennisdeling

9.5 kwaliteitsmanagement

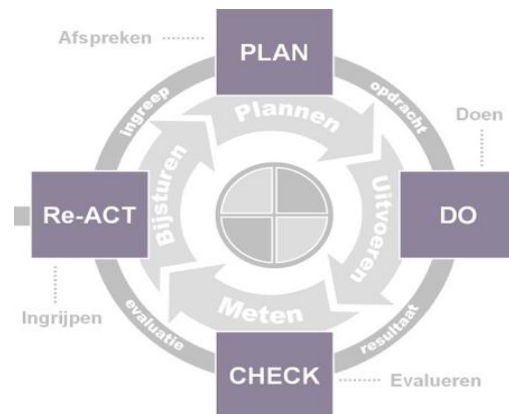
Deze maatregelen dienen te worden ingevoerd aan de hand van de PDCA-cirkel (figuur 9.2). Dit is een methode om kwaliteit te waarborgen in een organisatie en veranderingen binnen organisaties door te voeren en te monitoren, evalueren en verbeteren. Deze methode bestaat uit vier stappen.

Plan: werkzaamheden, en doelstellingen worden gepland

Do: de geplande werkzaamheden worden uitgevoerd

Check: de uitgevoerde werkzaamheden worden vergeleken met de planning

(re)-Act: Indien nodig wordt er in de werkzaamheden ingegrepen



Figuur 9.2 PDCA-cirkel

Evalueren

Gezien de benadering van kennisdeling in het algemeen en specifiek binnen de FO is het zaak om tussen de Act en de Plan fasen het project te evalueren door de directie. Dit om grip te houden op de veranderingen

Kennisgebieden verdelen/indelen

Op de volgende pagina is de PDCA-cirkel uitgewerkt voor prioriteit één in het masterplan 'kennisgebieden verdelen/indelen'. Dit geeft voor de organisatie houvast over wie, tijdens welke fase, welke taken heeft en wanneer deze dienen te worden uitgevoerd. Hier zijn nog geen vaste data voor gekozen, omdat intern overlegd moet worden welke data hier voor geschikt zijn. Deze PDCA-cirkel kan door de organisatie worden ingevuld voor alle Kritische succesfactoren.

Plan

Wat	Wie	Wanneer
Categoriseringsmatrix maken statische kennis	Onderzoekers	Maart 2013
Categoriseringsmatrix maken dynamische kennis	Onderzoekers	Maart 2013
Experts matrix maken	Onderzoekers	Maart 2013
Uitzoeken welke FN kennisexpert kunnen en willen worden	Directie	April 2013
Uitleggen statische en dynamische kennis aan gekozen kennisexperts	Directie	April 2013
Categorieën bedenken voor kennis met kennisexperts	Directie + kennisexperts	April 2013
Categorieën invullen in categoriseringsmatrix statische en dynamische kennis	Directie	April 2013
Opstellen verantwoordelijkheden en bevoegdheden experts	Directie	April 2013

Do

Wat	Wie	Wanneer
Invullen experts matrix zodat experts worden toegewezen aan kennis gebieden	Directie	Mei 2013
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden toekennen aan kennisexperts	Directie	Mei 2013
Verzamelen van alle nu aanwezige kennis	Kennisexperts	Mei 2013
Oordelen welke kennis statisch is	Kennisexperts	Mei 2013
Oordelen welke kennis dynamische is	Kennisexperts	Mei 2013
Statische kennis categoriseren per kennisgebied	Kennis experts	Juni 2013
Dynamische kennis verdelen per kennis gebied	Kennis experts	Juni 2013
Invullen categoriseringsmatrix statische en dynamische kennis	Kennis experts	Juni 2013
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden experts communiceren aan alle FN	Directie	Juni 2013
Instellen bevoegdheden in Skydrie	Directie	Juni 2013

Check

Wat	Wie	Wanneer
Controleren of er nog kennis onbeoordeeld is	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of alle aanwezige kennis is meegenomen	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of alle kennis onder een categorie valt	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of alle kennis onder de juiste categorie valt	Kennisexperts op hun eigen kennis gebied	Juli 2013
Controleren of de categoriseringsmatrix compleet is	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of alle kennis onder een categorie valt	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of alle kennis onder de juiste categorie valt	Kennisexperts	Juli 2013
Controleren of de categoriseringsmatrixen compleet zijn	Kennisexperts	Juli 2013
Checken of experts het eens zijn	Directie	Augustus 2013

Act

Wat	Wie	Wanneer
Conclusie trekken uit meetgegevens en eventueel beslissing nemen om bij te sturen	Directie	Augustus 2013

10 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag:

'Wat zijn de middelen die de onderneming nodig heeft om de continuïteit van de organisatie te waarborgen?'

Beantwoording centrale vraag

Concretiseren algemeen beleid

Uit de analyse van de huidige situatie op het gebied van algemeen beleid zijn de doelstellingen voor de komende jaren opgesteld. Dit om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Doelstellingen:

- Interne communicatie en kennisdeling
- Transparantie FGO
- Financiën
- Organisatiebeleid
- Resultaatanalyse

Kennisdeling

Om verdere invulling te geven aan de middelen om deze doelen te bereiken, is op het gebied van kennisdeling onderzocht op welke manier dit aangepakt kan worden.

Beleid Kennisdeling

Na de analyse van de huidige situatie op het gebied van kennisdeling blijkt dat er behoefte is aan:

- structuur creëren
- kennis borgen
- kennis creëren
- dit alles binnen de financiële middelen van de organisatie.

Met deze vier strategische doelen wordt er gekeken naar de gewenste situatie.

Wanneer de gewenste situatie geanalyseerd en beschreven is kan geconcludeerd worden dat er bepaalde discrepanties zijn die ingevuld dienen te worden.

Aan de hand van de discrepanties is een Masterplan opgesteld en worden de volgende implementatieadviezen gegeven:

- Verdeling verantwoordelijkheden per kennisgebied
- Protocol voor statische kennis
- Systeem verbeteren (statische kennis)
- Systeem ontwikkelen (dynamische kennis)
- Handboek schrijven
- Masterminds organiseren

Met deze oplossingen worden de discrepanties ondervangen en wordt er antwoord gegeven op de vraag welke middelen er nodig zijn om de toekomst te ontzorgen door kennis te delen.

Literatuurlijst

Boeken

- Boersma, J., (2006) *Management van kennis*, Assen: Van Gorcum
- Verhoeven, N., (2007). *Wat is onderzoek?* (2^{de} druk) Hoofddorp: boomonderwijs
- Grit, R., (2011). *Zo maak je een beleidsplan*, Houten: Noordhoff uitgevers
- Klein, H., Rorink, F., (2005) *Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij
- Mulders, M., (2007) *75 Managementmodellen*, Houten: Noordhoff
- Probst, G., e.a. (2002), *Effectief omgaan met kennis: bouwstenen voor een succesvol kennismanagementbeleid*, Schiedam: Scriptum
- Weggeman, M., (1997) *Organiseren met kennis*, Schiedam: Scriptum
- Zwaan A.H. van der, Boersma S.K.Th., Kennismanagement; Bedrijfskunde, 1993,nr. 4, pp. 401-411.

Documenten:

- Europese franchise federatie (1972), Europese erecoode inzake franchising.
- California Management Review (1987), Mintzberg, H.
- Kennisverlies, een actueel gevaar voor elke organisatie (2013), Peter
- 10 jaar kennismanagement; er is nog veel te winnen (2005), KPG
- Bedrijfsdocument: Missie & Visie Lekker Pûh!!!
- HELP, we veranderen! (2013), Zandstra N, FMI

Websites

- Bedreigingen op het gebied van kennismanagement (geraadpleegd op 9 januari 2013)
www.quootz.nl/kennisverlies
- 10 jaar kennismanagement (geraadpleegd op 9 januari 2013)
http://www.onthebrink.nl/documenten/10_jaar_kennismanagement.pdf
- wet en regelgeving franchises (geraadpleegd op 22 oktober 2012)
<http://www.nfv.nl/juridisch-franchisegevers/>
- Beschrijven van missie en visie.(geraadpleegd op 4 januari 2013)
<http://www.visie-strategie.nl/>
- Organisatieomschrijving Lekker Pûh!!! (geraadpleegd 12 september 2012)
<http://www.lekkerpuh.net>
- Vergelijking opslag systemen (geraadpleegd 22 februari 2013)
<http://windows.microsoft.com/nl-nl/skydrive/compare>