



# Proces- en Prestatie Management

**Studiehandleiding 2016 – 2017 Semester 1**  
**HvA | Faculteit Business en Economie**  
**Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde MER en Human Resource Management**  
*Versie: januari 2017*

<b>Auteur(s) Semesterverantwoordelijke</b>	Docententeam P&PM Mark Mengerink
<b>Opleidingsmanager</b>	Hans Piket
<b>EC</b>	30
<b>SIS-Code</b>	
<b>Studiejaar</b>	2016 - 2017 versie januari 2017
<b>Email</b>	<a href="mailto:deeltijd.economie@hva.nl">deeltijd.economie@hva.nl</a> <a href="mailto:w.kwakernaat@hva.nl">w.kwakernaat@hva.nl</a>
<b>Intranet (Studynet)</b>	<a href="https://dlwo.dem.hva.nl">https://dlwo.dem.hva.nl</a>
<b>Betrokken docenten</b>	Mark Mengerink, Jan Leen en Willem Kwakernaat

# Inhoud

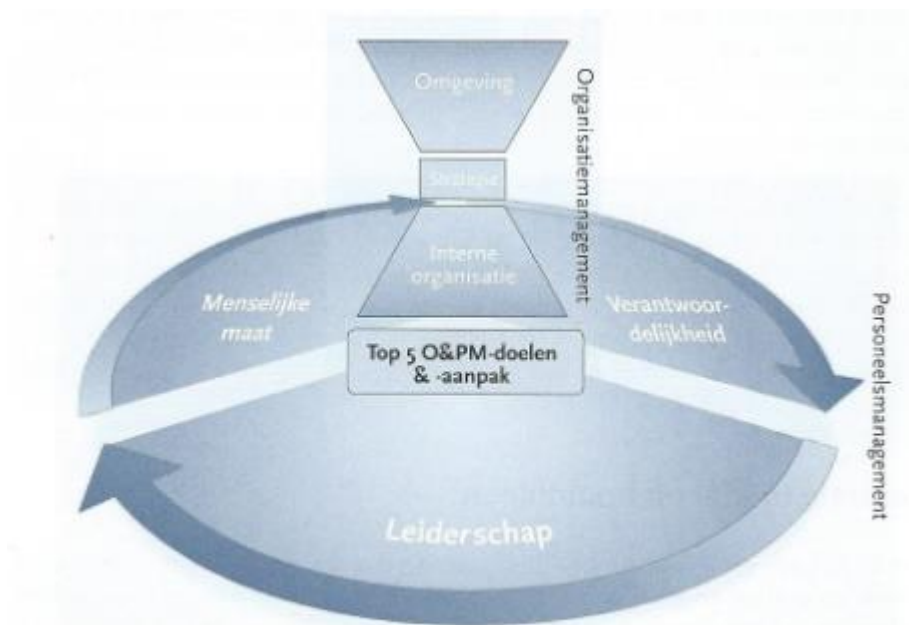
1. Semester Operationeel- en Prestatiemanagement .....	4
1.1 Inleiding .....	4
1.2 Doelstellingen .....	4
1.3 Competenties .....	5
2. Programma.....	7
2.1 Opzet en werkvormen.....	7
2.2 Rol student .....	8
2.3 Rol docent .....	9
2.4 Lesrooster.....	10
2.5 Programma per dagdeel .....	12
2.6 Literatuurlijst .....	20
3. Toetsing, beoordeling en feedback .....	21
3.1 Toetsing.....	21
3.2 Beoordeling en feedback .....	22
3.4 Herkansing .....	23
4. Tot slot .....	23
5. Bijlagen .....	24
1. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Plan van aanpak .....	25
2. Beoordelingsformulier Assessment ontwikkelgesprek .....	31
3. Opdrachtformulering en beoordelingsformulieren Jaar- / verbeterplan .....	28
4. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Presentatie.....	33
5. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Portfolio.....	34
6. Toetsoverzicht .....	36
7. Leerdoel-toetsmatrix .....	41



# 1. Semester Proces- en Presentatie Management

## 1.1 Inleiding

Uitgangspunten voor dit gezamenlijke semester voor BKM en HRM zijn de klantdoelstellingen die de organisatie wil bereiken en de wijze waarop hier op gestuurd wordt door middel van procesmanagement en prestatie management. Het gaat om goed organisatiemanagement én goed personeelsmanagement tegelijkertijd, ofwel een integrale benadering. Beide zullen een maximale bijdrage moeten leveren aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie.



Bron: © Klaas Schouwstra (2006, deels naar De Witte en Jonker, 2004)

Als rode draad door dit semester loopt het kwalitatief verbeteren en aanpassen van processen. Processen om de organisatie optimaal te laten presteren en om bedrijfsdoelstellingen te behalen. Het managen van prestaties om medewerkers een optimale bijdrage te laten leveren aan het bereiken van deze bedrijfsdoelstellingen.

De student moet hiervoor op zoek gaan naar knelpunten in de organisatie (probleemidentificatie). Dit vooronderzoek wordt gebaseerd op het concept van Lean (klant centraal). In deze fase wordt er gekeken naar de eisen die er worden gesteld aan de output van processen (door externe- en interne klant). De student zal op basis technieken uit Lean, een klantpanel, een klanttevredenheidsonderzoek, klachten, het servqual model of documentonderzoek moeten kijken bij welke processen (diensten of producten) er een afwijking is van de kwaliteit zoals verwacht en kwaliteit zoals ervaren (knelpunten). De uitkomst vormt de basis voor verder onderzoek naar de oorzaken van deze knelpunten. In dit onderzoeksrapport (toets 4 het verbeterplan, diagnose en ontwerp) wordt er een advies gegeven voor verbetering incl. een kosten-batenanalyse.

Er wordt in dit semester veel aandacht besteed aan onderzoeksvaardigheden. De vorderingen van onderzoeksplan en verbeterplan worden besproken in referentiegroepen. De studenten geven elkaar feedback waarbij zij de rol aannemen van consultant.

Dit semester is bedoeld voor zowel de studenten van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde als HRM. Dit omdat wij er van overtuigd zijn dat optimale sturing alleen kan gebeuren als Bedrijfskundig Managers en HR-professionals hun kennis, wijsheid en kunde bij elkaar brengen. Uiteindelijk gaat het in organisaties namelijk om mensen, die door hun bijdrage het succes van een organisatie bepalen.



## 1.2 Doelstellingen

Met de theorie als basis kijk je in je eigen werkpraktijk in hoeverre jouw eigen organisatie erin slaagt de gestelde doelen van een bepaald proces te bereiken, en dus succesvol is. Ook onderzoek je of de medewerkers en andere stakeholders tevreden zijn en welke criteria daarvoor gelden.

Kortom, in hoeverre is er sprake van goed georganiseerde en bestuurd processen? Wat wordt er goed gedaan, wat minder goed, waarop baseer je jouw oordeel en waar liggen mogelijkheden tot verbetering?

Hierdoor leer je in dit semester om de prestaties en de manier waarop deze (procesmatig) tot stand komen te analyseren en, op basis van deze analyse, de knelpunten in inrichting en uitvoering te herkennen, te benoemen en te verbeteren.

Je bent succesvol als operationeel manager als je plannen en planningen maakt die voldoende flexibel zijn om op onvoorziene factoren in te spelen, je in staat bent om de mensen optimaal te motiveren en als je in staat bent individuen, teams en processen op resultaten te sturen.

Na afloop kun je:

- de strategische agenda van de organisatie te koppelen aan de inrichting en verbetering van bedrijfsprocessen en gewenste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting nu en in de toekomst.
- plannen maken die voldoende flexibel zijn om op onvoorziene factoren in te spelen.
- op resultaten en performance sturen.
- de organisatie (en dan met name de processen) continu verbeteren.

Bovengenoemde doelstellingen zijn in dit semester vertaald naar de volgende leerdoelen:

1. Je kunt de strategische doelstellingen van de organisatie vertalen naar meetbare doelstellingen voor afdelingen en individuele medewerkers.
2. Je kunt, op basis van strategische, tactische en operationele informatie, een advies formuleren ten aanzien van kwaliteitsverbetering.
3. Je kunt een kosten/baten-analyse voor procesverbeteringen opstellen.
4. Je kunt knelpunten binnen de organisatie m.b.t. performance, effectiviteit en efficiency van bedrijfskundige en HR processen zelfstandig onderzoeken en analyseren en voorstellen tot verbetering formuleren.
5. Je kunt de informatiebehoefte t.b.v. de performance van de afzonderlijke fasen in het operationele proces vaststellen.
6. Je kunt de gewenste voortgang in relatie tot de te realiseren doelstellingen in de tijd uitzetten.
7. Je kunt de strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid (hoe te voldoen aan kwantitatieve en kwalitatieve bezetting, nu en in de toekomst) en gezondheidsmanagement (preventief en curatief) toepassen.
8. Je kunt op basis van de strategische personeelsplanning een ontwikkelgesprek voeren waarin je de medewerker laat nadenken over de ontwikkelnoodzaak van de organisatie en de persoonlijke ontwikkelbehoefte vanuit de medewerker.
9. Je kunt het HRD beleid toepassen zodat dat de organisatiedoelen worden gekoppeld aan de ontwikkeling van de medewerkers.
10. Je kunt een effectieve dialoog met teams en individuele medewerkers voeren om doelstellingen te behalen en performance te verbeteren.

Deze leerdoelen zijn uitgewerkt in een Leerdoel-toetsmatrix. Deze kun je vinden in de bijlage. In deze Leerdoel-toetsmatrix kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen het in dit semester gaat en hoe (in welke toets(en)) we in dit semester toetsen. In hoofdstuk 3 van deze handleiding kun je meer lezen over de toetsen en beoordeling.



## 1.3 Competenties

Aan het eind van het BKM/HRM semester wordt van je verwacht dat je in staat bent om complexe taken en probleemsituaties in de beroepspraktijk adequaat aan te pakken en op te lossen. Voor de opleiding zijn deze kerntaken, die kenmerkend zijn voor het beroep waarvoor wordt opgeleid, in kaart gebracht. De beroepspraktijk is echter divers en bovendien aan verandering onderhevig. Een inventarisatie van kerntaken (ook wel beroepstaken genoemd) betreft daarom altijd een selectie: het gaat om taken die exemplarisch zijn voor het werkveld. Tijdens de opleiding voer je deze taken uit; je toont daarbij aan dat je in de praktijk adequaat kunt handelen.

De opleiding onderscheidt 3 niveaus in de competenties namelijk geleid (niveau 1), begeleid (niveau 2) en zelfstandig (niveau 3). In het semester Proces- en Prestatie Management zijn de te verwerven competenties van niveau 2.

In dit semester vormen met name de volgende competenties richtlijnen voor je (beroepsgerichte) handelen:

### *Organiserend vermogen*

Gericht op het bereiken van tastbare resultaten, stelt haalbare doelen, bijvoorbeeld in een plan van aanpak (doelgericht), richt processen effectief en efficiënt in en stelt prioriteiten (procesgerichtheid), en komt vanuit analyse en inzicht tot verbeteringen en oplossingen (oplossingsgericht).

### *Onderzoekend vermogen*

Signaleert en analyseert beroepsvraagstukken c.q. problemen (analytisch vermogen), gaat hierbij grondig en methodisch te werk (methodisch handelen) en komt tot beredeneerde oordelen en oplossingen (oordeelsvorming), gebruikmakend van relevante en actuele (inter)nationale kennisbronnen en beroepspraktijken, theorieën, modellen, begrippen en technieken (conceptueel vermogen). Voert, als de praktijksituatie daarom vraagt, een valide en betrouwbaar onderzoek uit

### *Communiceren*

Communiqueert effectief met diverse stakeholders (medestudenten, docenten, opdrachtgevers, collega's, managers, klanten, de buurt, belangengroepen etc.). Weet adequaat te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur. Komt en blijft in contact met de ander (relatiegericht), doet dit op een begrijpelijke en heldere manier (toegankelijkheid), staat open voor de gedachten, gevoelens en mening van de ander (inlevingsvermogen) en weet de ander te overtuigen van de boodschap (overtuigingskracht).  
Zowel mondeling als schriftelijk.

In de training en het assessment ontwikkelgesprek werk je bovendien aan:

### *Ethisch vermogen*

Je legt een relatie tussen sociale, ethische en bedrijfsvraagstukken (ethisch denken), stelt zichzelf daarbij vragen over de relatie hiertussen en handelt bewust op basis van eigen waarden en normen met oog voor 'people-planet-profit' (ethisch handelen). Beschikt over het vermogen om kennis kritisch te beoordelen aan de hand van morele waarden.

In (de presentatie van het) jaar-/verbeterplan en in het ontwikkelgesprek werk je bovendien aan:

### *Innovatief vermogen*

Komt tot innovatieve oplossingen voor bijvoorbeeld processen, producten of samenwerkingsverbanden. Is in staat om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (toekomstgericht) en heeft de creativiteit om richtinggevende ideeën en oplossingen te bedenken (creativiteit).

In het portfolio/verantwoordingsverslag werk je bovendien aan:

### *Ontwikkelingsgericht handelen*

Je bent in staat om van een afstand te kijken naar eigen acties en gedrag en het effect daarvan in beroepsmatig handelen en studie. Dit in relatie tot de gewenste aanpak en het resultaat, methode en/of theorie, beroeps-, en maatschappelijke ontwikkelingen (reflecterend vermogen) en van elke situatie te leren. Op basis van ervaringen, feedback en reflectie in staat om bewust acties te formuleren voor ontwikkeling (zelfsturend vermogen).



## 2. Programma

### 2.1 Opzet en werkvormen

Het semester Operationeel- en Prestatie Management bestaat uit 2 blokken van 10 weken. Afwisselend heb je hoorcolleges die theoretisch gericht zijn en werkcolleges dan wel trainingen, die gericht zijn op praktijkgericht werken en het (verder) bekwamen van voor de beroepspraktijk benodigde vaardigheden.

Vanaf de start van het semester werk je individueel en in een referentiegroep aan diverse opdrachten. Daarbij maak je gebruik van de opgedane kennis uit de literatuur en de colleges. Bespreek bij groepsopdrachten helder wat je van elkaar verwacht.

De referentiegroepen worden aan het begin van het semester samengesteld.

#### **De beroepsproducten.**

In het eerste blok schrijf je een onderzoeksvoorstel waarin je tevens een organisatiediagnose opneemt om in het tweede blok het Jaar- / verbeterplan uit te voeren.

#### **Plan van aanpak / onderzoeksplan**

Je start met een kort onderzoek naar knelpunten in de organisatie (probleemidentificatie). Dit vooronderzoek wordt gebaseerd op het concept van Lean (waarbij de klant centraal staat). In deze fase wordt er gekeken naar de eisen die er worden gesteld aan de output van processen. (door externe- en interne klant). Je zal op basis van Lean, klantpanel, klanttevredenheidsonderzoek, klachten, servqual model of documentonderzoek moeten kijken bij welke processen (diensten of producten) er een afwijking is van de kwaliteit zoals verwacht en kwaliteit zoals ervaren. (knelpunten of speerpunten) De uitkomst vormt de basis voor verder onderzoek naar de oorzaken van deze knelpunten. In dit onderzoeksrapport (toets 4 het verbeterplan, diagnose en ontwerp) wordt er een advies gegeven voor verbetering en implementatie incl. een kosten-batenanalyse.

Een voorbeeld van een gevonden knelpunt uit deze fase:

*Het wervings- en selectieproces levert volgens de managers van de organisatie niet altijd de juiste kandidaten op en vooral de duur van het proces is naar mening van de managers wisselend en veel langer dan nodig.*

#### **Het Jaar- / verbeterplan**

In de tweede tien weken wordt er een diagnose gedaan naar de oorzaken van de benoemde knelpunten uit het onderzoeksplan. Hier worden gebruik gemaakt van theorie en technieken zoals Servqual, Value stream mapping, TOC, vormen van verspilling, 5 keer waarom, etc. Onderdeel van de diagnose is een procesbeschrijving in de vorm van een processchema (gebruik makend van Microsoft Visio). Bovendien maak je een ontwerp voor een verbeterde situatie (een verbeterd proces). Dit ontwerp is inclusief een advies over de wijze waarop de voortgang op deze verbetering kan worden gestuurd (kpis) (Actieplan 2017) Dit is een kort plan uit de Leantheorie voor het in gang zetten van de verbeteringen (een zogenaamde gap-analyse, gericht op het overbruggen van de as-is naar de to-be.)

Een beknopt beschreven verantwoordingsverslag over het onderzoek tijdens het jaar- / verbeterplan voeg je toe aan jouw portfolio en dient apart ingeleverd te worden.

*Zie de bijlagen voor een nadere omschrijving en beoordeling van het onderzoeksvoorstel, het Jaar- / verbeterplan en het beschreven proces.*

Het is van belang dat je bij de ontwikkeling van beroepsproducten werkt vanuit:

- de visie, missie, strategie en doelstellingen van je eigen organisatie;
- je eigen vertaling daarvan op operationeel niveau.

We raden je aan om regelmatig naar de mening van anderen te vragen. Anderen kunnen mogelijk andere invalshoeken bieden, andere standpunten hebben en je feedback geven.



Je krijgt tijdens het semester verschillende soorten opdrachten:

- opdrachten waarin je wordt gevraagd vakinhoudelijke activiteiten te ondernemen. Het



kan daarbij bijvoorbeeld gaan om uitwerking van casuïstiek of om het maken van (onderdelen) van het plan van aanpak of het Jaar- / verbeterplan;

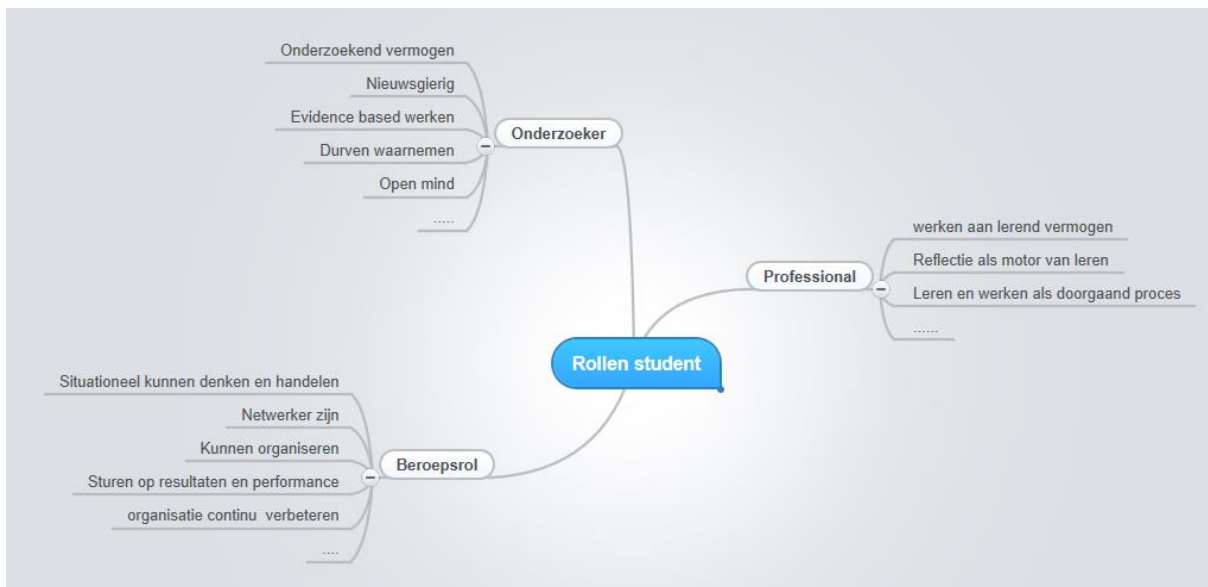
- opdrachten waarin je wordt gevraagd anderen te consulteren. Het kan daarbij gaan om medestudenten, collega's binnen de organisatie waarvoor je het Jaar- / verbeterplan maakt of om externe deskundigen.

Tijdens de colleges werk je regelmatig in referentiegroepen. Hierbij wordt de situatie op de eigen werkplek bediscussieerd, ervaringen uitgewisseld, doorgedacht en feedback gegeven. Ook presenteer je jouw bevindingen aan de groep. Deze referentiegroepen worden het eerste college samengesteld.

## 2.2 Rol van de student

Ook in dit semester plaatsen we je in drie rollen, die weer met elkaar samenhangen. Zie voor toelichting de schematische weergave hieronder.

Je opereert, ook tijdens de lessen, als bedrijfskundige (leidinggevende) of HRM-er, die op onderzoekende wijze, actief kennis en inzichten vergaart. Hierbij vraag je je als professional voortdurend af hoe je het werk uitvoert en waar je verbeteringen kunt aanbrengen.



### *Schematische weergave rollen student*

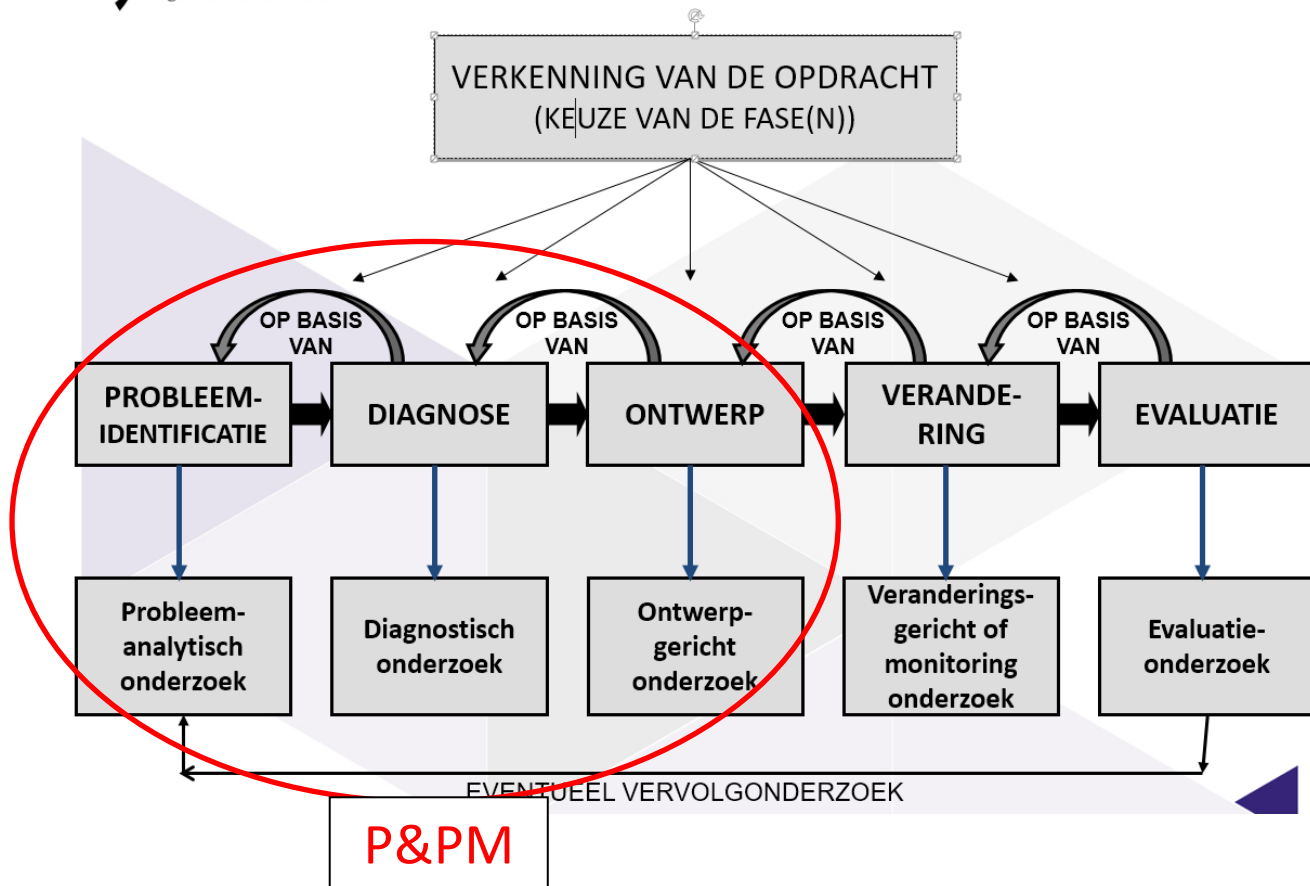
Daarbij vragen we je, je vragen, inzichten en feedback in de lessen met ons te delen en daarmee een actieve bijdrage aan de colleges te leveren waardoor we in dit semester ook daadwerkelijk van en met elkaar leren.

We verwachten dat je sturing geeft aan je eigen leerproces en dat je een actieve, positief kritische en lerende houding laat zien in de contacten met docenten en medestudenten. Op deze wijze kun je de leersituaties optimaal gebruiken voor de ontwikkeling van je competenties. Je ontvangt van je medestudenten feedback en je geeft feedback aan je medestudenten. Aan het eind van het semester toon je je ontwikkeling aan op de genoemde competenties door middel van de verschillende toetsen en beroepsproducten. In hoofdstuk 3 van deze handleiding vind je informatie over toetsing en beoordeling. Om effectief van de geboden lesmomenten gebruik te maken vragen we je om elke les voor te bereiden.

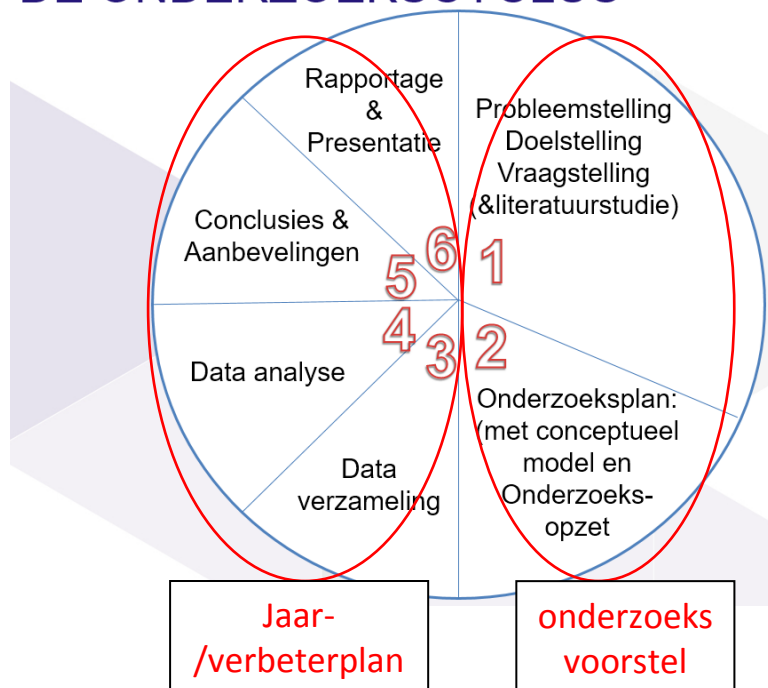
### **De onderzoeker**

In dit semester krijgt onderzoek extra aandacht. Onderzoek is voor een bedrijfskundig- en HR-professional van wezenlijk belang. Alleen op grond van verantwoord onderzoek kunnen bepaalde keuzes worden gemaakt. Verder moet de professional op een verantwoorde, ethische manier met informatie omgaan en zo effectief mogelijk onderzoek doen met de beschikbare tijd en middelen.





## DE ONDERZOEKSCYCLUS



De docenten hebben de rol van docent, instructeur, trainer en begeleider. De docent ondersteunt je bij het leerproces onder andere door de bespreking van relevante en actuele theorieën, concepten en praktijkvoorbeelden. De docent geeft ook feedback op je ontwikkeling. Je bent zelf verantwoordelijk voor de sturing van je leerproces. Heb je hierbij ondersteuning nodig vraag dit dan aan de betreffende docent. Ons advies hierbij is: doe dit tijdig, wacht niet te lang! Daarnaast kun jij bij problemen over je studievoortgang terecht bij de studieadviseur.



## 2.4 Lesrooster

### Dinsdag-Donderdag groep

#### Blok 1

Dagdeel 1 (dinsdag)	Datum		Dagdeel 2 (donderdag)	Datum	
1.1	07-02	theorie/werkcollege	1.2	09-02	theorie/werkcollege
2.1	14-02	theorie/werkcollege	2.2	16-02	theorie/werkcollege
<b>Onderwijsluwe week</b>					
3.1	28-02	theorie/werkcollege	3.2	02-03	theorie/werkcollege
4.1	07-03	theorie/werkcollege	4.2	09-03	Lean-game
5.1	14-03	Trainingsavond assessment	5.2	16-03	theorie/werkcollege
6.1	21-03	Trainingsavond assessment	6.2	23-03	theorie/werkcollege
7.1	28-03	theorie/werkcollege	7.2	30-03	theorie/werkcollege Inleveren definitieve onderzoeksvoorstel. (zondag 2 april 2017)
Toetsweken*:	<b>Tentamen:</b> zie rooster				
	04-04	Assessmentgesprekken		06-04	Assessmentgesprekken
	11-04	Assessmentgesprekken		13-04	Assessmentgesprekken

\*Geen colleges. Assessmentgesprekken worden gepland door docent.

#### Blok 2

Dagdeel 1 (dinsdag)	Datum		Dagdeel 2 (donderdag)	Datum	
1.1	18-04	theorie/werkcollege	1.2	20-04	theorie/werkcollege
<b>Meireces</b>					
2.1	02-05	theorie/werkcollege	2.2	04-05	theorie/werkcollege
3.1	09-05	theorie/werkcollege	3.2	11-05	theorie/werkcollege
4.1	16-05	theorie/werkcollege	4.2	18-05	theorie/werkcollege
5.1	23-05	theorie/werkcollege	5.2	25-05	Hemelvaart
6.1	30-05	theorie/werkcollege	6.2	01-06	theorie/werkcollege
7.1	06-06	theorie/werkcollege	7.2	08-06	theorie/werkcollege Inleveren definitieve Jaar- / verbeterplan. (zondag 11 juni 2017)
Herkansings- en toetsweek*	Hertentamen PPM voor di-do en zaterdaggroep*				
Toetsweek	13-06	Presentaties		15-06	Presentaties Inleveren verantwoordingsverslag. (zondag 18 juni 2017)
Toetsweek	20-06	Presentaties		02-07	Presentaties
Toetsweek	27-06	Feedback		29-06	Feedback

\*Zie rooster. Geen colleges. Hertentamen: kijk voor de exacte datum op het tentamenrooster op DLWO of op je eigen rooster. Presentaties en feedback worden gepland door de docent.

## Zaterdaggroep

### Blok 1

Dagdeel 1 (ochtend)	Datum		Dagdeel 2 (middag)	Datum	
1.1	11-02	theorie/werkcollege	1.2	11-02	theorie/werkcollege
2.1	18-02	theorie/werkcollege	2.2	18-02	theorie/werkcollege
<b>Onderwijsluwe week</b>					
3.1	04-03	theorie/werkcollege	3.2	04-03	theorie/werkcollege
4.1	11-03	theorie/werkcollege	4.2	11-03	Lean-game
5.1	18-03	theorie/werkcollege	5.2	18-03	theorie/werkcollege
6.1	25-03	Training assessment	6.2	25-03	Training assessment
7.1	01-04	theorie/werkcollege	7.2	01-04	theorie/werkcollege Inleveren definitieve onderzoeksvoorstel. (zondag 2 april 2017)
Toetsweken*:	<b>Tentamen:</b> zie rooster				
	08-04	Assessmentgesprekken		08-04	Assessmentgesprekken
	15-04	Assessmentgesprekken		15-04	Assessmentgesprekken

\*Geen colleges. Assessmentgesprekken worden gepland door docent.

### Blok 2

Dagdeel 1 (ochtend)	Datum		Dagdeel 2 (middag)	Datum	
1.1	22-04	theorie/werkcollege	1.2	22-04	theorie/werkcollege
<b>Meireces</b>					
2.1	06-05	theorie/werkcollege	2.2	06-05	theorie/werkcollege
3.1	13-05	theorie/werkcollege	3.2	13-05	theorie/werkcollege
4.1	20-05	theorie/werkcollege	4.2	20-05	theorie/werkcollege
5.1	27-05	theorie/werkcollege	5.2	27-05	theorie/werkcollege
6.1	03-06	theorie/werkcollege	6.2	03-06	theorie/werkcollege
7.1	10-06	theorie/werkcollege	7.2	10-06	theorie/werkcollege Inleveren definitieve Jaar- / verbeterplan. (zondag 11 juni 2017)
Herkansings- en toetsweek*	Hertentamen PPM voor di-do en zaterdaggroep*				
Toetsweek	17-06	Presentaties		17-06	Presentaties Inleveren verantwoordingsverslag. (zondag 18 juni 2017)
Toetsweek	24-06	Presentaties		24-02	Presentaties
Toetsweek	01-07	Feedback		01-07	Feedback

\*Zie rooster. Geen colleges. Hertentamen: kijk voor de exacte datum op het tentamenrooster op DLWO of op je eigen rooster. Presentaties en feedback worden gepland door de docent.

## 2.5 Programma per dagdeel

### 2.5.1 Dinsdag - donderdag groep

#### Blok 1

Week	Onderwijsprogramma Dagdeel 1	Activiteiten/voorbereiden	Onderwijsprogramma Dagdeel 2	Activiteiten/voorbereiden
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaking</li> <li>• Introductie semester</li> <li>• Indeling in referentiegroepen</li> <li>• IKZ 1: Inleiding kwaliteitszorg:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht</li> </ul> </li> <li>• OPM 1: Centraal model voor organisatie- en personeelsmanagement</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiehandleiding PPM.</li> <li>- IKZ: hst 1</li> <li>- OPM: hst 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM 2: Organisationsmanagement als uitgangspunt</li> <li>• Het schrijven van een onderzoeksvoorstel (format). Waar moet het aan voldoen?</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OPM: hst 2</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aandachtgebieden van het INK</li> <li>• IKZ 6: de kwaliteitsgerichte organisatie</li> <li>• IKZ 7: de kwaliteit van dienstverlening</li> <li>• PP 1: Procesmanagement, waar hebben we het over.</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IKZ: hst 6</li> <li>- PP: hst 1</li> <li>- IKZ: hst 7.1 en 7.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De INK scan.</li> <li>• IKZ 2, 3: De plaats van integrale kwaliteitszorg in de organisatie, denkers over kwaliteitsmanagement.</li> <li>• PP 2 en 3: Procesgericht organiseren; een visie</li> <li>• POiB : Praktijkgericht onderzoek</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IKZ: hst 2 en 3</li> <li>- PP: hst 2</li> <li>- POiB; hst 1</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP 3: en procesgericht organiseren, ontwikkelen en implementeren.</li> <li>• De aandachtgebieden van het INK</li> <li>• De INK scan. Invullen van de 5 organisatiegebieden.</li> <li>• OPM 4: (behalve 4.9) integratie van organisatie- en personeelsmanagement</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PP: hst 3</li> <li>- OPM: hst 4</li> <li>- PDF INK blz 14 t/m 36</li> </ul> <u>Invullen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MS-Excel INK scan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean: een andere manier van denken en doen.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doen wat waarde heeft vd klant</li> <li>○ Produceren in een ononderbroken waarestroom</li> <li>○ Fouten eruit, kwaliteit erin</li> <li>○ Kaizen, continue verbeteren</li> <li>○ Lean gaat over mensen</li> <li>○ Alles standaard en wetenschappelijk</li> <li>○ Toyota, de bron van Lean-denken</li> </ul> </li> <li>• structuur PvA</li> <li>• POiB: typen onderzoek</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PLM: deel 1</li> <li>- POiB: Hst 2</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean: veranderen. Lean gaat over mensen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisatiecultuur</li> <li>○ Weerstand</li> <li>○ Krachten die mensen in beweging zetten</li> </ul> </li> <li>• Lean en INK</li> <li>• Contouren vaststellen van het Jaar- / verbeterplan</li> <li>• POiB: onderzoeksvoorbereiding</li> <li>• Proeftentamen meegeven</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PLM: deel 2</li> <li>- Artikel Lean en INK</li> <li>- POiB; hst 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop Lean: The Lean-game. Fasten the seatsbelts</li> </ul>	

5	Trainingsavond	<u>Bestuderen:</u> - OPM: 14.1 t/m 14.4 - OPM: 10.1 en 10.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP 4 en 9: presteren met processen en Processen identificeren</li> <li>• OPM 8: prestatie management en HRM</li> <li>• POiB: Typen onderzoek</li> <li>• Lean; initiatie, Goed in (project)vorm aan de start. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De grote reis</li> <li>○ Rollen in de Lean-organisatie</li> </ul> </li> <li>• Proeftentamen bespreken</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PP hst 4 en 9 - OPM hst 8 - PLM: deel 3
6	Trainingsavond	<u>Bestuderen:</u> OPM: 16.1 t/m 16.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM 9; medewerkersprestatie beoordelen en belonen</li> <li>• PLM Deel 4; Analyse <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie zijn de klanten?</li> <li>○ Weten wat de klant wil</li> <li>○ De waarde stroom in kaart</li> <li>○ Opsporen van verspilling</li> <li>○ De juiste prioriteiten stellen</li> </ul> </li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - OPM: hst 9 - PLM: deel 4
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKZ 4: technieken om processen te beheersen</li> <li>• POiB: Onderzoeksvorbereiding</li> <li>• Controle op structuur PvA</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: hst 4 - POiB: hst 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaties van het onderzoeksvoorstel.</li> <li>• Feedback van de overige studenten en docent op deze presentaties.</li> <li>• Individuele feedback op onderzoeksvoorstel</li> </ul>	Inleveren definitieve onderzoeksvoorstel. (zondag 2 april 2017)
8	Assessments		Assessments	
9	Assessments		Assessments	

## Blok 2

Week	Onderwijsprogramma Dagdeel 1	Activiteiten/voorbereiden	Onderwijsprogramma Dagdeel 2	Activiteiten/voorbereiden
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terugblik blok 1</li> <li>Vooruitblik blok 2</li> <li>IKZ 5 en 7: kwaliteitssystemen en de kwaliteit van de dienstverlening</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: 5 en 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>INK deelgebied 10, verbeteren en vernieuwen.</li> <li>Bespreken format Jaar- / verbeterplan en gekozen proces.</li> <li>POiB: Dataverzameling</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - POiB: hst 5
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>INK; de resultaatgebieden</li> <li>PP: het toetsen en implementeren van processen</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PDF INK blz 27 t/m 37 - PP: hst 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>A3 methodiek uitgangspunten en knelpunten in de planning en control cyclus</li> <li>POiB: Onderzoekgegevens en analyse</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - A3: hst 1 en 2 - POiB: hst 6
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De begroting van het Jaar- / verbeterplan</li> <li>Budgetteren en begroten</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - Lezen van het artikel; “zonder invloed op resultaat heeft budget weinig zin”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A3: de A3 methodiek</li> <li>PP: het beschrijven van processen</li> <li>Proces als bijlage van Jaar- / verbeterplan</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - A3: hst 3 - PP: hst 5 en 6
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLM; deel 5 herontwerp. De gewenste future state met maximale flow en minimale verspilling               <ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers betrekken</li> <li>Optimale taktijd</li> <li>Alles in 1 keer goed</li> <li>Iedereen zicht op het dashboard</li> </ul> </li> <li>A3; de methodiek in de praktijk               <ul style="list-style-type: none"> <li>Het A3 jaar- / verbeterplan</li> <li>Het A3 management gesprek</li> <li>A3 digitaal. Het dashboard</li> </ul> </li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PLM: deel 5 - A3: hst 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>IKZ: customer service en de kwaliteitszorg</li> <li>A3; Lessen voor succesvolle implementatie</li> <li>POiB: conclusie en aanbevelingen en paporten en presenteren</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: hst 8 - A3: hst 5 - POiB: hst 7 en 8
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLM Implementatie               <ul style="list-style-type: none"> <li>Gap analyse</li> <li>Uitvoering</li> <li>Borgen om continue te blijven verbeteren</li> </ul> </li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PLM deel 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>IKZ: van verbeter- naar innovatiemanagement en MVO</li> <li>Werken aan Jaar- / verbeterplan</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: hst 9 en 10
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkennen en invullen van digitaal A3 model</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan het Jaar- / verbeterplan, de procesbeschrijving, het verantwoordingsverslag en het A3 Jaar- / verbeterplan.</li> </ul>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>College presentatievaardigheden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Individueel consult</li> </ul>	Inleveren definitieve Jaar- / verbeterplan. (zondag 11 juni 2017)
8	Presentaties, inleveren portfolio/verantwoordingsverslag (zondag 18 juni)			



9	Presentaties
10	Feedback

## 2.5.2 Zaterdag groep

### Blok 1

Week	Onderwijsprogramma Dagdeel 1 (ochtend)	Activiteiten/voorbereiden	Onderwijsprogramma Dagdeel 2 (middag)	Activiteiten/voorbereiden
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaking</li> <li>• Introductie semester</li> <li>• Indeling in referentiegroepen</li> <li>• IKZ 1: Inleiding kwaliteitszorg:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht</li> </ul> </li> <li>• OPM 1: Centraal model voor organisatie- en personeelsmanagement</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiehandleiding OPM.</li> <li>- IKZ: hst 1</li> <li>- OPM: hst 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM 2: Organisatiemanagement als uitgangspunt</li> <li>• Het schrijven van een onderzoeksvoorstel (format). Waar moet het aan voldoen?</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OPM: hst 2</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aandachtgebieden van het INK</li> <li>• IKZ 6: de kwaliteitsgerichte organisatie.</li> <li>• PP 1: Procesmanagement, waar hebben we het over.</li> <li>• 7 IKZ 7: de kwaliteit van dienstverlening</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IKZ: hst 6</li> <li>- PP: hst 1</li> <li>- IKZ: hst 7.1 en 7.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De INK scan.</li> <li>• IKZ 2, 3: De plaats van integrale kwaliteitszorg in de organisatie, denkers over kwaliteitsmanagement.</li> <li>• PP 2: Procesgericht organiseren; een visie</li> <li>• POiB : Praktijkgericht onderzoek</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IKZ: hst 2 en 3</li> <li>- PP: hst 2</li> <li>- POiB; hst 1</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP 3: en procesgericht organiseren, ontwikkelen en implementeren.</li> <li>• De aandachtgebieden van het INK</li> <li>• De INK scan. Invullen van de 5 organisatiegebieden. Presentatie week 4.</li> <li>• OPM 4: (behalve 4.9) integratie van organisatie- en personeelsmanagement</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PP: hst 3</li> <li>- OPM: hst 4</li> <li>- PDF INK blz 14 t/m 36</li> </ul> <u>Invullen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MS-Excel INK scan organisatiegedeelte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean: een andere manier van denken en doen.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doen wat waarde heeft vd klant</li> <li>○ Produceren in een ononderbroken waardeestroom</li> <li>○ Fouten eruit, kwaliteit erin</li> <li>○ Kaizen, continue verbeteren</li> <li>○ Lean gaat over mensen</li> <li>○ Alles standaard en wetenschappelijk</li> <li>○ Toyota, de bron van Lean-denken</li> </ul> </li> <li>• structuur onderzoeksvoorstel</li> <li>• POiB: typen onderzoek</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PLM: deel 1</li> <li>- POiB: Hst 2</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean: veranderen. Lean gaat over mensen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisatiecultuur</li> <li>○ Weerstand</li> <li>○ Krachten die mensen in beweging zetten</li> </ul> </li> <li>• Lean en INK</li> <li>• Contouren vaststellen van het Jaar- / verbeterplan</li> <li>• POiB: onderzoeksvoorbereiding</li> <li>• Proeftentamen uitdelen</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PLM: deel 2</li> <li>- Artikel Lean en INK</li> <li>- POiB; hst 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop Lean: The Lean-game. Fasten the seatsbelts</li> </ul>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP 4 en 9: presteren met processen en Processen identificeren</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PP: hst 4 en 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLM Deel 4; Analyse</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM 8: prestatie management en HRM</li> <li>• POiB: Typen onderzoek</li> <li>• Lean; initiatie, Goed in (project)vorm aan de start. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De grote reis</li> <li>○ Rollen in de Lean-organisatie</li> </ul> </li> <li>• Proeftentamen bespreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OPM: hst 8</li> <li>- PLM: deel 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie zijn de klanten?</li> <li>○ Weten wat de klant wil</li> <li>○ De waarde stroom in kaart</li> <li>○ Opsporen van verspilling</li> <li>○ De juiste prioriteiten stellen</li> <li>• OPM 9; medewerkersprestatie beoordelen en belonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLM: deel 4</li> <li>- OPM: hst 9</li> </ul>
6	Trainingsdag deel 2	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OPM: 14.1 t/m 14.4</li> <li>- OPM: 10.1 en 10.2</li> </ul>	Trainingsdag deel 2	<u>Bestuderen:</u> OPM: 16.1 t/m 16.2
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKZ 4: technieken om processen te beheersen</li> <li>• POiB: Onderzoeksvorbereiding</li> <li>• Controle op structuur onderzoeksvorstel</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IKZ: hst 4</li> <li>- POiB: hst 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaties van het onderzoeksvorstel.</li> <li>• Feedback van de overige studenten en docent op deze presentaties.</li> <li>• Individuele feedback op onderzoeksvorstel</li> </ul>	Inleveren definitieve onderzoeksvorstel. (zondag 2 april 2017)
8	Assessments			
9	Assessments			

## Blok 2

Week	Onderwijsprogramma Dagdeel 1	Activiteiten/voorbereiden	Onderwijsprogramma Dagdeel 2	Activiteiten/voorbereiden
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terugblik blok 1</li> <li>Vooruitblik blok 2</li> <li>IKZ 5 en 7: kwaliteitssystemen en de kwaliteit van de dienstverlening</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: 5 en 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>INK deelgebied 10, verbeteren en vernieuwen.</li> <li>Bespreken format Jaar- / verbeterplan en gekozen proces.</li> <li>POiB: Dataverzameling</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - POiB: hst 5
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>INK; de resultaatgebieden</li> <li>PP: het toetsen en implementeren van processen</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PDF INK blz 27 t/m 37 - PP: hst 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>A3 methodiek uitgangspunten en knelpunten in de planning en control cyclus</li> <li>POiB: Onderzoekgegevens en analyse</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - A3: hst 1 en 2 POiB: hst 6
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De begroting van het Jaar- / verbeterplan</li> <li>Budgetteren en begroten</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - Lezen van het artikel; “zonder invloed op resultaat heeft budget weinig zin”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A3: de A3 methodiek</li> <li>PP: het beschrijven van processen</li> <li>Bespreking van de voortgang van het Jaar- / verbeterplan: procesbeschrijving</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - A3: hst 3 - PP: hst 5 en 6
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLM; deel 5 herontwerp. De gewenste future state met maximale flow en minimale verspilling               <ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers betrekken</li> <li>Optimale taktijd</li> <li>Alles in 1 keer goed</li> <li>Iedereen zicht op het dashboard</li> </ul> </li> <li>A3; de methodiek in de praktijk               <ul style="list-style-type: none"> <li>Het A3 jaar- / verbeterplan</li> <li>Het A3 management gesprek</li> <li>A3 digitaal. Het dashboard</li> </ul> </li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PLM: deel 5 - A3: hst 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>IKZ: customer service en de kwaliteitszorg</li> <li>A3; Lessen voor succesvolle implementatie</li> <li>POiB: conclusie en aanbevelingen en paporten en presenteren</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: hst 8 - A3: hst 5 - POiB: hst 7 en 8
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLM Implementatie               <ul style="list-style-type: none"> <li>Gap analyse</li> <li>Uitvoering</li> <li>Borgen om continue te blijven verbeteren</li> </ul> </li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - PLM deel 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>IKZ: van verbeter- naar innovatiemanagement en MVO</li> <li>Werken aan Jaar- / verbeterplan</li> </ul>	<u>Bestuderen:</u> - IKZ: hst 9 en 10
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkennen en invullen van digitaal A3 model</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan het Jaar- / verbeterplan, de procesbeschrijving, het verantwoordingsverslag en het A3 Jaar- / verbeterplan.</li> </ul>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>College presentatievaardigheden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Individueel consult</li> </ul>	Inleveren definitieve Jaar- / verbeterplan. (zondag 11 juni 2017)
8	Presentaties, inleveren portfolio/verantwoordingsverslag (zondag 18 juni)			

9	Presentaties
10	Feedback

## 2.6 Literatuurlijst: Verplicht

Lohman, B. en Os, J van (2010). Praktisch Lean Management. Geldermalsen: May Engineering Publishing.

(ISBN 97890182145) (code = PLM)

Doeleman, H., Heuman, L. van en Diepenmaat, M. (2010). A3 Methodiek. Deventer: Kluwer.

(ISBN 9789013072655 (code = A3)

Dorr, D.C. (2016). Presteren met processen 6<sup>de</sup> druk. Roelofarendsveen: Vakmedianet

(ISBN 9789462761179) (code = PP)

Bakker, C. Meertens, E. (2014). IKZ Integrale Kwaliteitszorg 6<sup>de</sup> druk. Groningen: Noordhoff.

(ISBN 9789001834227) (code = IKZ)

Rengeling, J-W., Schouwstra K. (2014) Organisatie- en personeelsmanagement. Hilversum: Concept. (tweede druk)

(ISBN 9789491743184) (code = OPM)

Leen, J. (2015). Praktijkgericht onderzoek in bedrijf. Bussum: Coutinho.

(ISBN 9789046904695) (code = POiB)

Braas, C. Couwelaar, Rinke van en Kath, Judith (2014). Taaltopics Rapporteren 4<sup>de</sup> druk.

Groningen: Noordhoff. (ISBN 9789001813222)

Overige literatuur en artikelen wordt op DLWO gepubliceerd.

### 3. Toetsing, beoordeling en feedback

#### 3.1 Toetsing

In dit semester hebben we zes toetsmomenten waar je wordt beoordeeld op de mate waarin je de beoogde leerdoelen beheerst. Een praktisch overzicht van de toetsen en leerdoelen vind je in bijlage 6 en 7.

#### **Blok 1:**

##### **Toets 1 Onderzoeksvoorstel**

Door het maken van een onderzoeksvoorstel laat je zien dat je in staat bent om een goed plan te maken (Onderzoekend vermogen) ter voorbereiding op de diagnose en ontwerpfase van het Jaar- / verbeterplan.

Een duidelijke opdrachtformulering en de beoordelingscriteria voor het onderzoeksvoorstel zijn opgenomen in bijlage 1.

##### **Toets 2 Algemeen tentamen theorie**

Bij deze toets gaat het om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid het geleerde toe te passen. Je kunt kennisvragen verwachten, alsmede inzicht- en toepassingsvragen. De tentamenstof is de behandelde stof in de theoriecolleges en de daarvoor opgegeven literatuur van blok 1.

##### **Toets 3 Assessment ontwikkelgesprek**

In dit assessment personeelsgesprek laat je zien je communicatieve vaardigheden, zoals in de lessen is geleerd, te kunnen toepassen in één van de medewerkers gesprekken. Het assessmentgesprek is op basis van beschreven casuïstiek.

Beoordelingscriteria voor dit gesprek zijn opgenomen in bijlage 4.

#### **Blok 2:**

##### **Toets 4 Jaar- / verbeterplan**

Gedurende dit semester ontwikkel je voor de eigen (of een andere gekozen) organisatie of afdeling het Jaar- / verbeterplan. Een belangrijke rol daarin is weggelegd voor de meting en borging van de prestaties en de kwaliteit. Je produceert het Jaar- / verbeterplan vanuit de rol van de manager van de betreffende afdeling.

Een opdrachtformulering en de beoordelingscriteria voor het Jaar- / verbeterplan zijn opgenomen in bijlage 2.

##### **Toets 5 Presentatie**

Ter afsluiting van het 2<sup>de</sup> blok presenteer je het Jaar- / verbeterplan.

Een duidelijke opdrachtformulering en de beoordelingsformulieren voor de Presentatie zijn opgenomen in bijlage 3.

##### **Toets 6 Portfolio**

In het portfolio verzamel je de “bewijsstukken” van het semester.

De beoordelingsformulieren voor de Portfolio zijn opgenomen in de bijlage.

## 3.2 Beoordeling en feedback

### Onderzoeksvoorstel

Het onderzoeksvoorstel wordt beoordeeld volgens de beoordelingscriteria zoals opgenomen in bijlage 3 van deze studiehandleiding. We adviseren je om bij het maken van je onderzoeksvoorstel gebruik te maken van de opdrachtformulering en beoordelingscriteria zoals in bijlage 3 opgenomen.

In het 1ste blok kun je tijdens de colleges feedback vragen op je onderzoeksvoorstel.

### Tentamen

Met het tentamen wordt met name je analytische en conceptuele vermogen beoordeeld. Dat betekent dat je niet alleen de aangeboden en bestudeerde theorie uit je hoofd moet leren, maar dat ook gevraagd wordt naar inzicht en je vermogen de theorie toe te passen op vraagstukken. Na het tentamen wordt er een feedbackbijeenkomst georganiseerd waar de uitkomst/oplossingen van de vragen wordt gegeven en waar je jouw tentamen kunt inzien.

### Assessmentgesprek

De assessmentgesprekken worden beoordeeld aan de hand van de criteria zoals opgenomen in de beoordelingscriteria in bijlage 4. Neem in je voorbereiding van de assessmentgesprek deze criteria door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten aan om je op deze assessment gesprekken voor te bereiden. Direct na het assessmentgesprek ontvang je voldoende/onvoldoende beoordeling en feedback van de docent.

### Jaar- / verbeterplan

De Jaar- / verbeterplan wordt beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria zoals in de bijlage opgenomen. Om te komen tot een goed Jaar- / verbeterplan raden wij je aan gebruik te maken van de opdrachtformulering en de beoordelingscriteria zoals opgenomen in bijlage 2. Gedurende het 2<sup>de</sup> blok kun je tijdens de colleges feedback vragen op je Jaar- / verbeterplan.

### Presentatie

De presentatie wordt beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria zoals in bijlage 6 opgenomen. De beoordeling ontvang je direct na de presentatie. Voor de presentatie raden wij je aan gebruik te maken van de opdrachtformulering en de beoordelingscriteria zoals opgenomen in de bijlage.

### Portfolio

In week 8 van blok 2 moet het Portfolio worden ingeleverd. Binnen twee weken na het inleveren krijg je de beoordeling. In de feedbackweek heb je de gelegenheid tot mondeling feedback.

Alle documenten worden ingeleverd via DLWO!

## 3.3 Herkansing

De herkansing van het tentamen is in lesweek 9 van blok 2. (20 januari 2015)

Bij een onvoldoende voor de diverse beroepsproducten en het assessmentgesprek geeft de begeleidende docent aan hoe en wanneer er kan worden herkanst.

Zie voor de herkansingsmogelijkheden tevens het toetsoverzicht in bijlage 1.

## 4. Tot slot

Tot slot willen we vermelden dat alle voorgaande en komende informatie onder voorbehoud is en dus nog kan veranderen. Eventuele verandering/wijzigingen zullen via de digitale leeromgevingen (DLWO) worden gecommuniceerd.



## 5. Bijlagen

1. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Onderzoeksvoorstel
2. Beoordelingsformulier Assessment ontwikkelgesprek
3. Opdrachtformulering en beoordelingsformulieren Jaar- / verbeterplan
4. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Presentatie
5. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Portfolio
6. Toetsoverzicht
7. Leerdoel-toetsmatrix

## Bijlage 1 Opdrachtformulering en beoordelingsformulieren

### Onderzoeksvoorstel

#### Inleiding

##### Onderzoeksvoorstel

In het eerste blok stel je individueel, ter voorbereiding op het Jaar- / verbeterplan voor de eigen organisatie/afdeling, een onderzoeksvoorstel op.

Met het maken van een onderzoeksvoorstel voor het maken van een jaar- / verbeterplan dien je drie doelen:

- je verplicht jezelf om gestructureerd en planmatig aan het werk te gaan.
- je maakt gebruik van de analyse instrumenten die in de colleges worden aangereikt.
- je verplicht jezelf om vooraf na te denken over de verschillende fasen die je wilt en moet doorlopen bij het maken van een Jaar- / verbeterplan.

Bij het maken van een Jaar- / verbeterplan is het onder andere van groot belang dat je voldoende visie op organisaties ontwikkelt om het beleid van je afdeling te beoordelen. Dat verkrijg je onder andere door theoretische kennis te vergaren en door actief op zoek te gaan naar informatie en naar de mening van anderen. Op je onderzoeksvoorstel vraag je daarom uitvoerig naar feedback! Niet alleen van je leidinggevende, maar ook van collega's, medewerkers van andere afdelingen, van je collega-studenten en van de docent. Bij de beoordeling van je onderzoeksvoorstel moet nadrukkelijk zichtbaar zijn dat je voldoende feedback hebt verzameld en dat je bij de vorming van je mening en visie deze feedback verwerkt hebt.

#### Doel

Door het maken van dit onderzoeksvoorstel laat je zien dat je in staat bent om een goed plan te maken ter voorbereiding op de diagnose- en ontwerpfase van het Jaar- / verbeterplan. Je gaat op zoek in je eigen organisatie naar 2 speerpunten ter verbetering. Hiervoor breng je de knelpunten van je organisatie of je afdeling in kaart.

De volgende competenties ontwikkel je met deze opdracht:

Onderzoekend vermogen – je richt je in deze fase op probleemidentificatie en maakt een onderzoeksplan voor een onderzoek waar diagnose en ontwerp centraal staan

Organiserend vermogen – je stelt een realistische planning op voor de uitvoering van het onderzoek.

Communiceren – je weet de lezer te overtuigen van de boodschap (overtuigingskracht), nut en noodzaak van het onderzoek. Je neemt de lezer duidelijk mee in het onderzoeksplan door een heldere indeling en zakelijke schrijfstijl.

## Instructie

In het onderzoeksvoorstel (max. 10 blz.) beschrijf je hoe je in het 2<sup>e</sup> blok je Jaar- / verbeterplan 2017 voor je eigen organisatie gaat maken en wat je, rekening houdend met alle vereisten van een goed Jaar- / verbeterplan, moet te weten zien te komen en moet onderzoeken.

Kernopdracht van onderzoeksvoorstel is: wat moet ik waarom en hoe onderzoeken?

Uitkomst van deze vraag is dat je weet welke gegevens je waar en bij wie vandaan haalt en dat je de vervolgstappen in beeld kunt brengen die leiden tot een tijdig en goed eindresultaat. Vanuit de gevonden knelpunten in je organisatie definieer je 2 speerpunten.

Je start met een kort onderzoek naar knelpunten in de organisatie (probleemidentificatie). Dit vooronderzoek wordt gebaseerd op het concept van Lean (waarbij de klant centraal staat). In deze fase wordt er gekeken naar de eisen die er worden gesteld aan de output van processen. (door externe- en interne klant). Je zal op basis van Lean, een checklist OPM, klantpanel, klanttevredenheidsonderzoek, klachten, servqual model of documentonderzoek moeten kijken bij welke processen (diensten of producten) er een afwijking is van de kwaliteit zoals verwacht en kwaliteit zoals ervaren. (knelpunten of speerpunten) De uitkomst vormt de basis voor verder onderzoek naar de oorzaken van deze knelpunten. In dit onderzoeksrapport (toets 4 het verbeterplan, diagnose en ontwerp) wordt er een advies gegeven voor verbetering en implementatie incl. een kosten-batenanalyse.

Een voorbeeld van een gevonden knelpunt uit deze fase zou kunnen zijn:

*Het wervings- en selectieproces levert volgens de managers van de organisatie niet altijd de juiste kandidaten op en vooral de duur van het proces is naar mening van de managers wisselend en veel langer dan nodig.*

In een plan van aanpak geef je ook aan:

- wat je nodig hebt (de voorwaarden) om het plan conform uit te voeren en
  - wat je, van te voren, gaat doen om eventuele stremmingen op te lossen.
- Het beschikbaar krijgen van goede en actuele bedrijfsinformatie is meestal de grootste opgave.

De volgende aanwijzingen kunnen helpen om tot een goed plan van aanpak te komen:

- Lees in deze studiehandleiding;
  - de opdracht en beoordelingscriteria voor het Jaar- / verbeterplan dat je in blok 2 gaat schrijven. Het onderzoeksvoorstel moet hier immers de basis voor gaan vormen.
  - de opdracht- en beoordelingscriteria voor het onderzoeksvoorstel.
- Onderzoek en analyseer de organisatie op basis van klantinformatie, klachten, INK diagnose (MS-Excel bestand "INK positiebepaling individuele gebruiker") en de checklist voor effectief organisatiemanagement uit boek OPM (p.55 en verder)
- Bestudeer in 'Praktijkonderzoek voor bachelors', Leen en Mertens (2015) het hoofdstuk over onderzoekopzet en in 'Taaltopics', Braas (2012) de paragraaf over het opstellen van een onderzoeksvoorstel.
- Om tot een goede centrale vraag en goede deelvragen te komen moet je je oriënteren op de voor jouw onderwerp relevante literatuur. (Internet en boeken uit de literatuurlijst)

## Beoordelingscriteria onderzoeksvorstel

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	
Cijfer:	

Onderwerpen:	Punten	Feedback
<p><b>Communiceren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In de <b>inleiding</b> een zichtbare en logische relatie tussen de bedrijfsdoelen, missie en visie van je bedrijf of instelling en de (afdelings-) doelen.</li> <li>Correcte spelling en grammatica</li> <li>Heldere en zakelijke schrijfstijl</li> <li>Logische opbouw en indeling van het rapport</li> <li>Maximaal 10 pagina's . (alleen de inhoud, niet de eventuele bijlages)</li> <li>Bronnen worden correct geciteerd en de bronnenlijst is correct opgesteld (APA)</li> </ul>	25	
<p><b>Onderzoekend vermogen:</b></p> <p>In de <b>aanleiding:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het uitgewerkte organisatieonderzoek.</li> <li>INK uitwerking. (organisatiegedeelte) van de afdeling of de gehele organisatie.</li> <li>2 Uitgewerkte modellen uit checklist voor effectief organisatiemanagement uit boek OPM (p.55 en verder)</li> <li>Een overzicht van alle gevonden knelpunten op basis van de genoemde diagnose.</li> <li>Op basis van deze knelpunten zijn er 2 relevante speerpunten benoemd.</li> </ul> <p><b>Onderzoekend vermogen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De probleemsituatie (op basis van de speerpunten) is helder beschreven. (De kwestie waar het om gaat is helder en er is sprake van een vraagstuk dat om een oplossing vraagt.)</li> <li>De onderzoeksdoelstelling is helder beschreven (Duidelijk is wat er met het onderzoek bereikt moet worden)</li> <li>De hoofdvraag is helder en eenduidig geformuleerd.</li> <li>Literatuuronderzoek (theoretisch kader) is relevant, up-to-date en past bij het onderzoeksonderwerp .</li> <li>Het conceptueel model en de deelvragen zijn logisch afgeleid van de theoretisch kader. De beantwoording van de deelvragen geeft het antwoord op de hoofdvraag.</li> <li>Definitieve keuze van voldoende en correcte P&amp;PM theorieën om het onderzoek uit te voeren.</li> <li>De literatuur is (deels) wetenschappelijk .</li> <li>Onderzoeksmethodologie: Er is sprake van een sluitende onderzoeksopzet waarin de stappen systematisch leiden naar het beoogde resultaat .</li> <li>De gekozen methoden van onderzoek passen bij de onderzoeksvragen.</li> <li>De gemaakte keuzes zijn verantwoord (verantwoording van onderzoeksmethode, betrouwbaarheid, validiteit en geldigheid).</li> </ul>	35  25	

<b>Planning</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Een duidelijk overzicht van de tijdsplanning met daarin opgenomen de activiteiten om tot een Jaar- / verbeterplan te komen (in blok 2) waarin ook aangegeven wordt aan wie en op welke momenten feedback is gevraagd.</li></ul>	15	
---	----	--

**Overige opmerkingen:**

## Bijlage 2 Beoordelingsformulier Assessment ontwikkelgesprek

### Beoordelingsformulier Assessment personeelsgesprek

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	
Cijfer:	

Competenties	Conclusies en feedback (O, V, RV, G, ZG, E)
<p><b>Communiceren</b></p> <p>1) Relatiegericht</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Luistert actief, laat anderen aan het woord, stelt open vragen en vraagt door, vat samen, chekt eigen interpretaties.</li><li>• Praat respectvol met en over anderen.</li><li>• Reageert op non-verbale communicatie.</li><li>• Schakelt bewust in niveaus van communicatie.</li><li>• Draagt bij aan een open dialoog.</li><li>• Geeft feedback, vraagt naar en gaat effectief met feedback om.</li></ul> <p>2) Inlevingsvermogen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Toont interesse en verplaatst zich in de positie, gedachten en gevoelens van de ander.</li><li>• Kan in (cultuur) gevoelige situaties eigen communicatie op adequate manier aanpassen.</li></ul> <p>3) Toegankelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hanteert een duidelijke en logische structuur.</li><li>• Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken, houdt focus op doel.</li><li>• Is begrijpelijk en stemt taalgebruik af op de ander.</li><li>• Is makkelijk verstaanbaar, hanteert goed tempo.</li><li>• Spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal.</li></ul> <p>4) Overtuigingskracht</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lichaamstaal is in overeenstemming met wat er gezegd wordt.</li><li>• Onderbouwd standpunten, adviezen en verwachtingen.</li><li>• Argumentatie is consistent en volledig.</li><li>• Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak.</li><li>• Gaat in op bezwaren, reageert niet defensief.</li></ul> <p>5) Kennis</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Past kennis toe op gebied van communiceren, zoals LSD, zender-, ontvanger-, en regulerende vaardigheden, metacommunicatie, niveaus van communicatie, feedbackrefels, coachende vaardigheden etc.</li></ul>	
<p><b>Organiserend vermogen</b></p> <p>1) Doelgericht</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuleert bij start heldere doelstellingen voor het gesprek en checkt instemming bij de start en realisatie aan het einde van het gesprek.</li><li>• Brengt randvoorwaarden in kaart, formuleert heldere verwachtingen op basis van richtinggevende kaders van de organisatie.</li></ul> <p>2) Procesgericht</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaalt prioriteiten en bewaakt de tijd adequaat.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaakt voortgang en evalueert het gesprek op inhoud, proces, gevoel en resultaat.</li> </ul> <p>3) Oplossingsgericht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In staat op besluitvaardige wijze opties voor oplossingen te genereren en tot heldere en concrete afspraken te komen.</li> <li>• Stimuleert de ander tot nadenken en het bedenken van oplossingen.</li> </ul>	
<p><b>Onderzoekend vermogen</b></p> <p>1) Analytisch vermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleert knelpunten of problemen.</li> <li>• Brengt verschillende aspecten in kaart zodat probleem/vraag ook echt helder wordt.</li> </ul>	

**Overige opmerkingen:**

## Bijlage 3 Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Jaar- / verbeterplan

### Inleiding

In het eerste blok heb je een onderzoeksplan geschreven. In dit tweede blok ga je dit plan uitvoeren. Voor je eigen afdeling of organisatie maak je een Jaar- / verbeterplan voor het eerst volgende kalenderjaar. (2017)

Je werkt in de eerste 6 weken van het tweede blok aan het Jaar- / verbeterplan, aan de beschrijving en verbetering van het gekozen proces, het verantwoordingsverslag en het A3 Jaar- / verbeterplan. Je vraagt in die ontwikkelperiode feedback aan anderen in je organisatie, aan je collega-studenten en docent. Dit doe je o.a. op school tijdens de werkoverlegondes met je medestudenten. In het einde van week 7 maak je de definitieve versie van je Jaar- / verbeterplan gereed. Je presenteert je Jaar- / verbeterplan in week 9 of 10.

### Werkwijze:

#### Jaar- / verbeterplan 2017

1. Neem over van het onderzoeksplan de inhoudelijke en goed onderbouwde probleemidentificatie. De conclusies vormen de basis van het Jaar- / verbeterplan 2017. Neem ook de andere gegevens over zoals inleiding, aanleiding, doelstelling, theoretisch kader, centrale vraag en deelvragen en onderzoeksopzet. Verwerk jouw onderzoeksopzet in een tabel.
2. Ontwerp op basis van de eerdere diagnose het Jaar- / verbeterplan 2017. Benodigde investeringen in tijd en geld zijn natuurlijk onontbeerlijk.
3. Geef aan wat de belangrijkste resultaten moeten zijn die eind 2017 moeten zijn gerealiseerd en betrek daarin de PDCA cyclus. Wat en hoe wordt de voortgang gemeten van afdelingsdoelstellingen in Q1, Q2, Q3 en Q4? Benoem kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie indicatoren (KPI's). Uiteraard meetbaar geformuleerd.
4. Sluit af met een duidelijk actieplan: maak een jaar- / verbeterplanning en wie voor welk actie en resultaat verantwoordelijk is (noem geen namen maar functies). Voorbeeld van een actieplan op blz 194 van het boek Praktisch Leanmanagement.
5. Maak een kosten/baten analyse.
6. Tot slot: geef je Jaar- / verbeterplan 2017 een motto mee.

Jaar- / verbeterplan inhoud:

- Het uitgewerkte Jaar- / verbeterplan
- een afdelingsbegroting en de jaar- / verbeterplanning (actieplan)

Als bijlage:

- een bijlage met daarin een uitgewerkt A3 jaarplan van jouw organisatie

### Een toelichting op de bijlage van het Jaar- / verbeterplan.

Als bijlage in het Jaar- / verbeterplan dient er een uitgewerkt A3 digitaal model opgeleverd te worden. Dit betekent dat er een uitgewerkt A3 model ontworpen wordt voor de eigen organisatie overeenkomstig de voorschriften uit het boek A3methodiek van Henk Doeleman e.a.. Bij A3 digitaal kan, na aanmelding, dit digitaal gebeuren.



## Beoordelingscriteria Jaar- / verbeterplan

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	
Cijfer:	

Onderwerpen:	Punten	Feedback
<p><b>Communiceren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de inleiding een zichtbare en logische relatie tussen de bedrijfsdoelen, missie en visie van je bedrijf of instelling en de (afdelings-) doelen.</li> <li>• Het doel van het jaar-, verbeterplan is helder.</li> <li>• Correcte spelling en grammatica</li> <li>• Heldere en zakelijke schrijfstijl</li> <li>• Logische opbouw en indeling van het rapport</li> <li>• Maximaal 15 pagina's . (alleen de inhoud, niet de eventuele bijlages)</li> <li>• Bronnen worden correct geciteerd en de bronnenlijst is correct opgesteld (APA)</li> </ul>	15	
<p><b>Onderzoekend vermogen:</b> (uit onderzoeksvoorstel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De probleemsituatie (aanleiding) is helder beschreven. (De kwestie waar het om gaat is helder en er is sprake van een vraagstuk dat om een oplossing vraagt . )</li> <li>• De onderzoeksdoelstelling is helder beschreven (Duidelijk is wat er met het onderzoek bereikt moet worden)</li> <li>• De hoofdvraag is helder en eenduidig geformuleerd.</li> <li>• Het conceptueel model en de deelvragen zijn logisch afgeleid van de theoretisch kader . De beantwoording van de deelvragen geeft het antwoord op de hoofdvraag.</li> <li>• Definitieve keuze van voldoende en de correcte P&amp;PM theorieën om het onderzoek uit te voeren.</li> <li>• Literatuuronderzoek (theoretisch kader) is relevant, up-to-date en past bij het onderzoeksonderwerp .</li> <li>• De literatuur is (deels) wetenschappelijk .</li> <li>• Onderzoeksmethodologie: Er is sprake van een sluitende onderzoeksopzet waarin de stappen systematisch leiden naar het beoogde resultaat .</li> <li>• De gekozen methoden van onderzoek passen bij de onderzoeksvragen.</li> <li>• De gemaakte keuzes zijn verantwoord (verantwoording van onderzoeksmethode, van betrouwbaarheid, validiteit en geldigheid).</li> </ul>	15	

<p><b>Diagnose en ontwerp:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een inhoudelijke en goed onderbouwde <b>diagnose</b> van de oorzaken van de geconstateerde knelpunten in de organisatie/afdeling . Duidelijk koppeling met theoretisch kader en methode .</li> <li>• Een goed onderbouwd <b>ontwerp</b> van de oplossingen voor de geconstateerde knelpunten. Duidelijke koppeling met theoretisch kader en methode .</li> <li>• De deelvragen en hoofdvraag worden beantwoord.</li> <li>• Procesbeschrijving van het huidige proces en een procesbeschrijving van het verbeterde proces (als er meer dan 1 proces in het onderzoek wordt betrokken, kies dan het meest relevante proces).</li> <li>• Procesbeschrijvingen moeten in de vorm van een flowchart worden weergegeven.</li> </ul>	35	
<p><b>Organiserend vermogen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een overzicht van de belangrijkste resultaten die eind 2015 gerealiseerd moeten worden. Benoem kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie indicatoren (KPI's) . Aangegeven is hoe de voortgang gemeten wordt van deze doelstellingen in Q1, Q2, Q3 en Q4? Geef daarbij de PDCA cyclus weer.</li> <li>• Een duidelijk actieplan (activiteiten): een jaarplanning en wie voor welk actie en resultaat verantwoordelijk is . (Lean actieplan blz . 192 1.1.1 in Praktisch Lean Management)</li> <li>• Een realistische kosten/baten analyse van de voorgestelde verbeteringen.</li> </ul>	25	
<p><b>Bijlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In een bijlage een uitgewerkt A3 jaarplan</li> </ul>	10	

**Overige opmerkingen:**

## Bijlage 4 Opdrachtformulering en beoordelingscriteria Presentatie

Als afsluiting presenteer je jouw jaar- / verbeterplan. De presentatie van het jaar- / verbeterplan moet overtuigend en geloofwaardig zijn. Let er op dat je totaal 20 minuten beschikbaar hebt. In die 20 minuten mag je maximaal 10 minuten (minimaal 8) presenteren, de resterende tijd is nodig om je vragen te kunnen stellen.

Je medestudenten hebben dan de rol van stakeholders.

### Tips voor presentaties

#### Vorbereiding

- Kies een omgeving en/of doelgroep aan wie je wilt presenteren. Bijvoorbeeld het MT van je bedrijf, de OR of MR of eventueel andere geledingen.
- Bepaal je doelstelling: Wat wil je bereiken?
- Bepaal de strategie volgens welke je het meest succesvol je doelstelling(en) kan realiseren. Bouw je presentatie op volgens deze strategie.
- Voorkom dat je je jaar- / verbeterplan gaat voordragen. Probeer de voordelen te accentueren en eventuele nadelen in positieve waarden te herformuleren. Het is belangrijk om aan te sluiten bij wat de beslissers relevant vinden.

#### Verbaal

- De opbouw wordt aan het begin uitgelegd en is logisch en duidelijk.
- Pas je woordkeus en taalgebruik aan de doelgroep aan.
- Gebruik geen clichés en stopwoorden, zoals: “dus”, “nietwaar” en “uh”.
- Maak geen onnodig lange zinnen.
- Spreek niet te snel.
- Geef gelegenheid tot het stellen van vragen.
- Luister goed en herhaal de vraag kort samengevat.
- bewaakt de structuur/lijn zodat steeds duidelijk is waar we zijn.
- De onderdelen lopen soepel in elkaar over. De spreker neemt het publiek mee door het verhaal en
- Geef na de laatste vraag nog een korte samenvatting van de belangrijkste punten uit je betoog en sluit af met het publiek te bedanken voor hun aandacht.
- De afsluiting is passend, geeft de kern aan en laat zien wat de spreker van ons wil.

#### Non-verbaal

- Zorg voor regelmatig oogcontact met zoveel mogelijk mensen uit het publiek.
- Probeer “zenuwkuchjes” of hinderlijk keelschrapen te voorkomen.
- Las tijdens het spreken regelmatig enkele seconden pauze in.
- Verlevendig je taalgebruik door ondersteunende gebaren te maken, maar overdrijf niet.
- Neem rustig de tijd om te ademen.

#### Powerpoint

- Zorg er voor dat je de presentatie op twee verschillende geheugendragers bij je hebt, bijvoorbeeld op een USB stick of email.
- Zorg er voor dat je Powerpoint goed beheerst. Natuurlijk kan je voor- en achteruit bladeren, maar je kunt ook een willekeurige pagina terughalen als daarom gevraagd wordt.
- Gebruik per dia niet teveel woorden: de dia heeft tot doel de rode draad aan te geven, niet om hele stukken tekst te lezen. Geef de rode draad wel concreet weer.

## Beoordelingscriteria Presentatie Jaar- / verbeterplan

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	
Cijfer:	

Onderwerpen	Beoordeling (onvold/matig/vold/goed/uitstekend)
Brengt een duidelijke structuur aan in de presentatie: kop, romp, staart en bewaakt deze	
Formuleert (bij de start ) heldere doelstellingen	
<p><b>Presentatie is informatief</b>                      Informatie sluit aan bij belangen/behoefte van de doelgroep; kwesties worden behandeld vanuit het perspectief van de doelgroep. Vaktaal is op het publiek afgestemd en wordt zo nodig toegelicht. Voorbeelden zijn illustratief en gemakkelijk te onthouden</p>	
Is goed verstaanbaar, hanteert een goed tempo en spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal	
<p><b>Presentatie is gestructureerd</b>                      Opbouw is logisch en duidelijk; er is een opening, midden en afsluiting.                      Er zijn overgangszinnen</p>	
<p><b>Presentatie is onderhoudend</b>                      De presentator maakt contact met het publiek (verbaal/non-verbaal); kijkt publiek aan, gebruikt humor. Lichaamshouding is passend; leidt niet af                      Is gemakkelijk verstaanbaar (tempo, volume)                      Verteltoon is afgestemd op onderwerp en publiek                      Visuele/multimediale ondersteuning is verzorgd, goed leesbaar en effectief</p>	
<p><b>Presentatie is geloofwaardig</b>                      Standpunten zijn onderbouwd met argumenten.                      Argumenten worden toegelicht met relevante bronnen.                      Stimuleert het publiek tot vragen en reageert daarop adequaat.                      Gaat adequaat om met bezwaren en vragen, reageert niet defensief</p>	
<p><b>Presentatie is overtuigend</b>                      Publiek is overtuigd van het nut en de noodzaak                      Het doel van de presentatie (overtuigen van) is bereikt.                      Draagvlak en motivatie (voor het plan) zijn versterkt.</p>	
Bewaakt de tijd adequaat	

## Bijlage 5 Opdrachtbeschrijving en beoordelingscriteria Portfolio/verantwoordingsverslag

### Inleiding

In het verantwoordingsverslag staan twee onderdelen centraal. Het eerste onderdeel gaat over het terugkijken op jouw keuzes in het plan van aanpak en verbeterplan (het verantwoordingsverslag). Het tweede onderdeel betreft jouw visie op de inhoud van dit semester.

### 1. Verantwoordingsverslag

In het verantwoordingsverslag beschrijf je in maximaal 4 pagina's de keuzes die je gemaakt hebt tijdens de uitvoering van het beroepsproduct Jaar- / verbeterplan. Je legt uit waarom je deze keuzes gemaakt hebt en de betekenis daarvan voor je verdere beroepsontwikkeling.

#### Doel

Reflecteren is een basisvaardigheid die de professional (HRM/BKM) dient te bezitten. Je leert te reflecteren door bewust terug te kijken op je denken, willen en handelen. Anders gezegd; "welke intentie had je, welk gedrag heb je in die situatie laten zien, welk effect heeft dit op de ander en op mij gehad?" Naast het terugkijken op je gedrag is het bij reflecteren essentieel je af te vragen waarom je zo gehandeld hebt, welke drijfveren had je en wat ligt hieraan ten grondslag? Kortom stel je naar jezelf toe onderzoekend op. Het doel hierbij is dat jij je gedrag als toekomstige professional en je ontwikkeling tot professional *zelf* kunt sturen.

### 2. Visie op proces en prestatiemanagement

In dit onderdeel beschrijf je jouw visie op de inhoud van dit vak en betrek je deze visie op de rol van een bedrijfskundige of HRM professional.

#### Doel

Het is belangrijk om een visie te ontwikkelen op het gebied van proces- en prestatiemanagement. Je bouwt hier voornamelijk de competentie innovatief vermogen. Een professional met deze competentie komt tot innovatieve oplossingen voor bijvoorbeeld processen, producten of samenwerkingsverbanden. Is in staat om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (toekomstgericht) en heeft de creativiteit om richtinggevende ideeën en oplossingen te bedenken (creativiteit).

Beschrijf in maximaal 4 pagina's:

1. De relatie tussen proces- en prestatiemanagement in een organisatie
2. Het belang van kennis en vaardigheden op het gebied van proces- en prestatiemanagement voor een (bedrijfskundig of HRM) professional.

### Feedback en beoordeling

Dit verantwoordingsverslag moet tegelijk ingeleverd worden met het jaar-/verbeterplan. Dit doe je door het document in de daarvoor bedoelde dropbox ("productmap") op DLWO in te leveren bij de docent. Binnen twee weken na het inleveren van dit verslag krijg je de beoordeling op DLWO.

Om voor beoordeling in aanmerking te komen geldt dat:

- Het verslag op tijd is ingeleverd.
- Het werk in correct Nederlands is geschreven.
- Het maximum aantal pagina's (8 pagina's, exclusief eventuele bijlagen) niet is overschreden.
- De verslag door de student zelf is beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria.
- De portfolio is ingeleverd zoals is afgesproken met de docent(DLWO).

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	
Cijfer:	

Onderwerpen	Beoordeling	Feedback
<p><b>Generiek: Communiceren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanteert een duidelijke en logische structuur, de hoofdlijn is duidelijk .</li> <li>• Tekst is in één keer lezen begrijpelijk .</li> <li>• Spelling en grammatica zijn correct .</li> <li>• Opmaak is verzorgd.</li> <li>• Onderbouwt standpunten/keuzes/adviezen met argumenten.</li> <li>• Argumentatie is consistent en volledig .</li> <li>• Maximaal 8 pagina's .</li> </ul>		
<p><b>Generiek: Innovatief vermogen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek .</li> <li>• Richt zich op toekomstige mogelijkheden.</li> <li>• Relateert oplossingen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen.</li> <li>• Ziet en benoemt consequenties van een advies op de lange termijn.</li> </ul>		
<p><b>Inhoudelijk: Verantwoordingsverslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een heldere verantwoording en reflectie op de keuzes die zijn gemaakt tijdens de uitvoering van het beroepsproduct Jaar- / verbeterplan.</li> <li>• Een duidelijke uitleg van het waarom van deze keuzes en de betekenis daarvan voor de verdere beroepsontwikkeling .</li> </ul>		
<p><b>Inhoudelijk: Visie op proces en prestatie management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een heldere beschrijving van de visie op de relatie tussen proces-en prestatie management in een organisatie .</li> <li>• Een duidelijke visie op het belang van kennis en vaardigheden op het gebied van proces- en prestatie management voor een (bedrijfskundig of HRM) professional .</li> </ul>		

## Bijlage 6 Toetsoverzicht

<b>Blok 1</b>					
<b>Lesweek</b>	<b>Toets</b>	<b>Individueel of groep</b>	<b>Code</b>	<b>EC</b>	<b>Herkansing</b>
Week 8	PR1 Schriftelijke toetsing algemeen theorie PPM	Individueel	2113PR1_TS	5	Hertentamen week volgende blok
Week 8	PR2 Plan van Aanpak	Individueel	2113PR2_PD	8	In overleg met docent
Week 9 / 10	PR3 Assessment personeelsgesprek	Individueel	2113PR3_AS	2	In overleg met docent

<b>Blok 2</b>					
<b>Lesweek</b>	<b>Toets</b>	<b>Individueel of groep</b>	<b>Code</b>	<b>EC</b>	<b>Herkansing</b>
Week 8	PR4 Jaar- / verbeterplan	Individueel	2113PR4_PD	9	In overleg met docent
Week 9 / 10	PR5 Presentatie jaar- / verbeterplan	Individueel	2113PR5_PE	3	In overleg met docent
Week 9 / 10	PR6 Productmap/portfolio	Individueel	2113PR6_PO	3	In overleg met docent

### Toets 1

#### Onderzoeksvoorstel

<b>Leerdoelen</b>	<b>BOKS</b>
Kennis hebben en toepassen van de visie, missie en strategische agenda van de organisatie en deze kunnen vertalen naar inrichting en verrichtingen en het vormgeven van faciliterende bedrijfsprocessen en HR beleid.	Organisatieanalyse Procesanalyse, -ontwerp en –inrichting
Visie, missie en strategie koppelen aan gewenst leiderschap en gewenste cultuur en deze kunnen vertalen naar gedrag.	Organisatieanalyse
Analyseren van een organisatie/inrichten van het organisatiemodel met oog voor het technische en het sociale systeem.	Procesmanagement, -ontwerp en –inrichting werkstroomanalyse Leanmanagement en de Leantools INK
Formuleren van beoogde doelen, kritieke prestatie indicatoren en kwaliteitseisen.	KPI, stuurindicatoren Procesontwerp en –inrichting Performance management
Plannen, organiseren en beheersen van werkzaamheden/processen met zicht op het effect hiervan op de afdeling, team en individuele medewerker.	Kostencalculaties, kostenallocaties Procesontwerp en –inrichting
Onderzoeken en analyseren van knelpunten binnen de organisatie m.b.t. effectiviteit en efficiency van bedrijfskundige en HR proces(sen).	Procesmanagement, -ontwerp en –inrichting workflowmanagement en werkstroomanalyse Onderzoek: kwalitatieve en kwantitatieve analyses Kwaliteitszorgsystemen en –modellen Procesontwerp en –inrichting KPI, stuurindicatoren Just In Time Theory Of Constraints Benchmarking Ishikawa diagram Kaizen
Kennis hebben en toepassen van een visie op hoe strategisch gezondheidsmanagement (behouden en vergroten van de inzetbaarheid van de vitale medewerker) en ontwikkeling van medewerkers en organisatie kan leiden tot betere organisatieresultaten.	Prestatiemanagement en HRM (Organisatie en personeelsmanagement) Strategische personeelsmanagement
HR activiteiten vertalen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten voor de organisatie.	HR scorecard, Organisatietyperingen

Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften van individuen, teams en organisatie en deze vertalen naar HRD beleid.	HR prestatie management
Herkennen van dilemma's en paradoxen in HRM en kunnen ombouwen naar een win-win situatie.	

## Toets 2

Tentamen Leerdoelen	BOKS
Kennis hebben en toepassen van de visie, missie en strategische agenda van de organisatie en deze kunnen vertalen naar inrichting en verrichtingen en het vormgeven van faciliterende bedrijfsprocessen en HR beleid.	Value chain model Organisatieanalyse Procesanalyse, -ontwerp en –inrichting BSC Lean management
Visie, missie en strategie koppelen aan gewenst leiderschap en gewenste cultuur en deze kunnen vertalen naar gedrag.	cultuuranalyse Procesontwerp en –inrichting Performance (personeels) management INK
Analyseren van een organisatie/inrichten van het organisatiemodel met oog voor het technische en het sociale systeem.	Kostencalculaties, kostenallocaties Procesontwerp en –inrichting INK
Formuleren van beoogde doelen, kritieke prestatie indicatoren en kwaliteitseisen.	KPI, stuurindicatoren Procesontwerp en –inrichting Performance management BSC Kwaliteitsmetingen
Plannen, organiseren en beheersen van werkzaamheden/processen met zicht op het effect hiervan op de afdeling, team en individuele medewerker.	Procesmanagement, -ontwerp en –inrichting procesdenken
Strategische agenda van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste bezetting, nu en in de toekomst, kwantitatief en kwalitatief (inzetbaarheidsmanagement).	KPI, stuurindicatoren
Aansturen, coördineren en/of leidinggeven van/ aan werkzaamheden/processen en de mensen die uitvoering geven aan deze processen.	KPI, stuurindicatoren Procesbeschrijvingen, flowcharts m.b.v. ICT
Onderzoeken en analyseren van knelpunten binnen de organisatie m.b.t. effectiviteit en efficiency van bedrijfskundige en HR proces(sen).	Kwaliteitszorgsystemen en –modellen Procesontwerp en –inrichting KPI, stuurindicatoren Just In Time Theory Of Constraints Benchmarking Ishikawa diagram Kaizen
Ontwerpen en uitvoeren van evaluaties en verbetervoorstellen m.b.t. optimalisering van bedrijfskundige en HR processen, werkzaamheden en performance.	KPI, stuurindicatoren Procesontwerp en –inrichting Performance indicatoren Integraal kwaliteitsdenken Lean management INK
Toepassen en optimaliseren van de PDCA- cyclus en hierover adviseren.	INK model Lean management
Kennis hebben en toepassen van een visie op hoe strategisch gezondheidsmanagement (behouden en vergroten van de inzetbaarheid van de vitale medewerker) en ontwikkeling van medewerkers en organisatie kan leiden tot betere organisatieresultaten.	Prestatiemanagement en HRM (Organisatie en personeelsmanagement) Strategische personeelsmanagement
HR activiteiten vertalen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten voor de organisatie.	HR scorecard Organisatietyperingen
Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften van individuen, teams en organisatie en deze vertalen naar HRD beleid.	HR prestatie management
Herkennen van dilemma's en paradoxen in HRM en kunnen ombouwen naar een win-win situatie.	



### Toets 3

Jaar- / verbeterplan Leerdoelen	BOKS
Kennis hebben en toepassen van de visie, missie en strategische agenda van de organisatie en deze kunnen vertalen naar inrichting en verrichtingen en het vormgeven van faciliterende bedrijfsprocessen en HR beleid.	Value chain model Organisatieanalyse Procesanalyse, -ontwerp en –inrichting BSC Lean management
Visie, missie en strategie koppelen aan gewenst leiderschap en gewenste cultuur en deze kunnen vertalen naar gedrag.	cultuuranalyse Procesontwerp en –inrichting Performance (personeels) management INK
Analyseren van een organisatie/inrichten van het organisatiemodel met oog voor het technische en het sociale systeem.	Kostencalculaties, kostenallocaties Procesontwerp en –inrichting INK
Formuleren van beoogde doelen, kritieke prestatie indicatoren en kwaliteitseisen.	KPI, stuurindicatoren Procesontwerp en –inrichting Performance management BSC Kwaliteitsmetingen
Plannen, organiseren en beheersen van werkzaamheden/processen met zicht op het effect hiervan op de afdeling, team en individuele medewerker.	Procesmanagement, -ontwerp en –inrichting procesdenken
Strategische agenda van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste bezetting, nu en in de toekomst, kwantitatief en kwalitatief (inzetbaarheidsmanagement).	KPI, stuurindicatoren
Aansturen, coördineren en/of leidinggeven van/ aan werkzaamheden/processen en de mensen die uitvoering geven aan deze processen.	KPI, stuurindicatoren Procesbeschrijvingen, flowcharts m.b.v. ICT
Onderzoeken en analyseren van knelpunten binnen de organisatie m.b.t. effectiviteit en efficiency van bedrijfskundige en HR proces(sen).	Kwaliteitszorgsystemen en –modellen Procesontwerp en –inrichting KPI, stuurindicatoren Just In Time Theory Of Constraints Benchmarking Ishikawa diagram Kaizen
Ontwerpen en uitvoeren van evaluaties en verbetervoorstellen m.b.t. optimalisering van bedrijfskundige en HR processen, werkzaamheden en performance.	KPI, stuurindicatoren Procesontwerp en –inrichting Performance indicatoren Integraal kwaliteitsdenken Lean management INK
Toepassen en optimaliseren van de PDCA- cyclus en hierover adviseren.	INK model • Lean management
Adviseren van het management over wetgeving en/of veranderingen daarin m.b.t. organisatieprocessen.	Prestatiemanagement en HRM (Organisatie en personeelsmanagement) Strategische personeelsmanagement •
Kennis hebben en toepassen van een visie op hoe strategisch gezondheidsmanagement (behouden en vergroten van de inzetbaarheid van de vitale medewerker) en ontwikkeling van medewerkers en organisatie kan leiden tot betere organisatieresultaten.	HR scorecard • Organisatietyperingen
HR activiteiten vertalen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten voor de organisatie.	• HR prestatie management
Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften van individuen, teams en organisatie en deze vertalen naar HRD beleid.	Value chain model Organisatieanalyse Procesanalyse, -ontwerp en –inrichting BSC • Lean management
Adviseren en ontwerpen van HRD-beleid.	cultuuranalyse Procesontwerp en –inrichting Performance (personeels) management • INK
Herkennen van dilemma's en paradoxen in HRM en kunnen ombouwen naar een win-win situatie.	Kostencalculaties, kostenallocaties Procesontwerp en –inrichting • INK

## Toets 4

### Presentatie

Leerdoelen	BOKS
Gestructureerde presentatie over de organisatie en de benoemde processen en formuleert (bij de start ) heldere doelstellingen	Het goed uit kunnen voeren van een presentatie
Brengt een duidelijke structuur aan in de presentatie: kop, romp, staart en bewaakt deze.	Inzicht in eigen organisatie
Is goed verstaanbaar, hanteert een goed tempo en spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal	
Analyse van knelpunten binnen de organisatie m.b.t. effectiviteit en efficiency van bedrijfsproces(sen).	
Presenteren van verandervoorstellen waardoor processen geoptimaliseerd kunnen worden.	
Overig: Presentatie is informatief Presentatie is onderhoudend Presentatie is geloofwaardig Presentatie is overtuigend	Het goed uit kunnen voeren van een presentatie
Goede tijdbewaking	

## Toets 5

### Assessment personeelsgesprek

Leerdoelen	BOKS
Visie, missie en strategie koppelen aan gewenst leiderschap en gewenste cultuur en deze kunnen vertalen naar gedrag.	Organisatieanalyse Ethiek
Aansturen, coördineren en/of leidinggeven van/ aan werkzaamheden/processen en de mensen die uitvoering geven aan deze processen.	Leidinggevende vaardigheden Coachende vaardigheden
Adviseren van het management over wetgeving en/of veranderingen daarin m.b.t. organisatieprocessen.	Organisatieanalyse
Kennis hebben en toepassen van een visie op hoe strategisch gezondheidsmanagement (behouden en vergroten van de inzetbaarheid van de vitale medewerker) en ontwikkeling van medewerkers en organisatie kan leiden tot betere organisatieresultaten.	Coaching modellen Talentmanagement Talentontwikkeltrajecten Gespreksvaardigheden en Ontwikkeladviezen Coachende Vaardigheden Coaching en mentortrajecten voor individu en teams
HR activiteiten vertalen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten voor de organisatie.	
Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften van individuen, teams en organisatie en deze vertalen naar HRD beleid.	Organisatieanalyse
Adviseren en ontwerpen van HRD-beleid.	
Het kunnen voeren van een managementgesprek	Gespreksvaardigheden Verslaglegging
Herkennen van dilemma's en paradoxen in HRM en kunnen ombouwen naar een win-win situatie.	

## Toets 6

Portfolio Leerdoelen	BOKS
Inzicht in leiderschap, management en persoonlijk leiderschap	Visie op (persoonlijk)leiderschap Ethiek
Verwoorden van zijn visie op persoonlijk leidinggeven en HR rol	Visie op HRM en leidinggeven
Reflecteren op professioneel en ethisch handelen	Zelfreflectie Ethiek
Inzetten van zelfregulerend vermogen in zijn professionele persoonlijke ontwikkeling	Zelfregulerend vermogen Competentieontwikkeling
Reflecteren op onderzoek	Visie en inzicht in onderzoeksmethoden

## Bijlage 7 Leerdoel - toetsmatrix

		Plan van aanpak	Tentamen	Assessment HRM	Jaar- / verbeterplan	Presentatie	Portfolio
<b>BEROEPSHANDELINGEN cq LEERDOELEN</b>							
1	Kennis hebben en toepassen van de visie, missie en strategische agenda van de organisatie en deze kunnen vertalen naar inrichting en verrichtingen en het vormgeven van faciliterende bedrijfsprocessen en HR beleid.	2	2		2		2
2	Visie, missie en strategie koppelen aan gewenst leiderschap en gewenste cultuur en deze kunnen vertalen naar gedrag.	2	2	2	2		2
3	Analyseren van een organisatie/inrichten van het organisatiemodel met oog voor het technische en het sociale systeem.		2		2	2	2
4	Formuleren van beoogde doelen, kritieke prestatie indicatoren en kwaliteitseisen.	2	2		2		
5	Plannen, organiseren en beheersen van werkzaamheden/processen met zicht op het effect hiervan op de afdeling, team en individuele medewerker.	2	2		2		2
6	Strategische agenda van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste bezetting, nu en in de toekomst, kwantitatief en kwalitatief (inzetbaarheidsmanagement).		2		2	2	2
7	Aansturen, coördineren en/of leidinggeven van/ aan werkzaamheden/processen en de mensen die uitvoering geven aan deze processen.		2	2	2		
8	Onderzoeken en analyseren van knelpunten binnen de organisatie m.b.t. effectiviteit en efficiency van bedrijfskundige en HR proces(sen).	2	2	2	2	2	2
9	Ontwerpen en uitvoeren van evaluaties en verbetervoorstellen m.b.t. optimalisering van bedrijfskundige en HR processen, werkzaamheden en performance.		2	2	2	2	2
10	Toepassen en optimaliseren van de PDCA- cyclus en hierover adviseren.		2	2	2		2
11	Adviseren van het management over wetgeving en/of veranderingen daarin m.b.t. organisatieprocessen.		2	2	2	2	2
12	Kennis hebben en toepassen van een visie op hoe strategisch gezondheidsmanagement (behouden en vergroten van de inzetbaarheid van de vitale medewerker) en ontwikkeling van medewerkers en organisatie kan leiden tot betere organisatieresultaten.	2	2	2	2	2	2
13	HR activiteiten vertalen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten voor de organisatie.	2	2	2	2	2	2
14	Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften van individuen, teams en organisatie en deze vertalen naar HRD beleid.	2	2	2	2		2
15	Adviseren en ontwerpen van HRD-beleid.		2	2	2	2	2
16	Herkennen van dilemma's en paradoxen in HRM en kunnen ombouwen naar een win-win situatie.	2	2	2	2		
<b>ECTS (30)</b>							
<b>Individueel</b>							