

IMARES Management beoordeling  
2009 – kwaliteitsplan 2010.  
NEN-EN-ISO 9001:2008

Rian Schelvis en Dick Pouwels

Rapport 10.002

**IMARES** Wageningen UR

(IMARES - institute for Marine Resources & Ecosystem Studies)

Publicatiedatum:

26 februari 2010

**IMARES** is:

- een onafhankelijk, objectief en gezaghebbend instituut dat kennis levert die noodzakelijk is voor integrale duurzame bescherming, exploitatie en ruimtelijk gebruik van de zee en kustzones;
- een instituut dat de benodigde kennis levert voor een geïntegreerde duurzame bescherming, exploitatie en ruimtelijk gebruik van zee en kustzones;
- een belangrijke, proactieve speler in nationale en internationale mariene onderzoeksnetwerken (zoals ICES en EFARO).

*Akkoord cf. volmachtregeling*

Directeur	Paraaf	Opmerking	Datum
Directeur bedrijfsvoering	Paraaf	Opmerking	Datum

© 2010 IMARES Wageningen UR

IMARES is onderdeel van Stichting DLO,  
geregistreerd in het Handelsregister  
nr. 09098104,  
IMARES BTW nr. NL 8113.83.696.B16

De Directie van IMARES is niet aansprakelijk voor gevolgschade, noch voor schade welke voortvloeit uit toepassingen van de resultaten van werkzaamheden of andere gegevens verkregen van IMARES; opdrachtgever vrijwaart IMARES van aanspraken van derden in verband met deze toepassing.

Dit rapport is vervaardigd op verzoek van de opdrachtgever hierboven aangegeven en is zijn eigendom. Niets uit dit rapport mag weergegeven en/of gepubliceerd worden, gefotokopieerd of op enige andere manier gebruikt worden zonder schriftelijke toestemming van de opdrachtgever.

A\_4\_3\_1-V9.1

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Algemeen.....	4
1. Externe audit .....	4
2. Interne audit .....	6
3. Klanttevredenheid .....	7
4. Klachten .....	10
5. Corrigerende en preventieve maatregelen.....	11
6. Aanbevelingen voor verbetering.....	11
7. Projectevaluatie .....	11
8. Opleidingsplan .....	12
9. Evaluatie kwaliteitsdoelen 2009 .....	13
10. Veranderingen kwaliteitssysteem door wijzigingen bedrijfsvoering .....	14
11. Auditplanning 2010 .....	15
12. Document review .....	15
13. Kwaliteitsdoelen 2010 .....	16
14. Geschiktheid van beleid en procedures. ....	16
BIJLAGE A: Evaluatie checklist jaarplan 2009 .....	17
BIJLAGE B: Checklist jaarplan 2010 .....	28

# Algemeen

Het managementsysteem van IMARES is vastgelegd in het kwaliteitshandboek conform de normen van ISO 9001. Het kwaliteitssysteem ondersteunt IMARES in het realiseren van haar doelen en het door ontwikkelen van haar organisatie. In deze directiebeoordeling geven we inzicht in onze blik op het functioneren van de organisatie door de ogen van ons kwaliteitsmanagementsysteem in 2009.

In de navolgende hoofdstukken zijn de verschillende onderdelen toegelicht. Een belangrijke bijlage bij deze rapportage vormt de zogenaamde 'checklist 2009', hierin zijn opgenomen de acties en doelstellingen voor 2009 en daarin wordt de voortgang gerapporteerd.

IMARES heeft in 2009 een jaar gehad waarin veel ambities zijn waargemaakt. Het instituut heeft een grote groei doorgemaakt: de orderportefeuille eind 2009 bedroeg ruim 27 miljoen euro en in 2009 zijn circa 20 personeelsleden de formatie van IMARES komen versterken. Onderliggende doelstellingen met betrekking tot aantal medewerkers van niet-Nederlandse afkomst, aantal vrouwen in hogere functies en daling van ziekteverzuim hebben zich goed ontwikkeld in 2009.

De peer-review van IMARES in het voorjaar was een proef-op-de-som of IMARES ook in een peer-beoordeling zijn ambitie waar kan maken. De beoordeling van de commissie was een duidelijke steun in de rug om de ingezette ontwikkeling van IMARES met kracht door te zetten. De aanbevelingen van de commissie zijn door directie en MT besproken, zijn omgezet in voorgenomen verbeterpunten en aangeboden aan de Minister van LNV.

In de interne bedrijfsvoering is een forse slag gemaakt door enerzijds de invoering van Kameleon, maar anderzijds een duidelijker focus op de sturing van diverse parameters die een bedrijfseconomisch gezonde organisatie kenmerken.

Al met al zien directie en MT van IMARES terug op een succesvol 2009.

## 1. Externe audit

Er hebben in 2009 twee externe beoordelingen plaatsgevonden: 22, 23, 24 en 29 april de tweede periodieke audit en 30 oktober de documentatiebeoordeling als onderdeel van de hercertificeringsaudit. Het certificaat is geldig tot 15 december 2009 maar omdat in de audit cyclus beter past om in het voorjaar van 2010 de hercertificerings audit plaats te laten vinden is er voor 3 maanden verlenging aangevraagd en verleend.

Er zijn tijdens de audit in april de volgende afwijkingen geconstateerd:

0 afwijkingen in categorie 1  
4 afwijkingen in categorie 2  
7 observaties.

Samenvattend audit verslag

Geconstateerde verbeteringen ten opzichte van 2008:

Door de invoering van Kameleon is nog meer structuur aangebracht in het op een gestructureerde wijze volgen van projecten. Veel bureaus en werkplekken zien er netjes en ordelijk uit en het begrip vertrouwelijkheid is bekend. Het review proces van de projecten en rapporten verloopt probleemloos.

Observaties:

- Archivering en vertrouwelijkheid blijven punten van aandacht. In de loop van 2009/2010 zal aangegeven moeten worden hoe omgegaan wordt met deze twee onderwerpen.
- De continuïteit van de PVO's (Project Voortgang Overleggen) is niet goed tijdens de implementatie van kameleon.
- Er is onduidelijkheid met betrekking tot de validatie van de software bij de afdeling Visserij.

- De checklist 'realisatie jaarplan 2008' geeft niet duidelijk aan waarom doelstellingen niet zijn gehaald en welke gevolgen dit heeft voor de bedrijfsvoering.
- De registratie van de review van Europese projecten (of bijdragen daaraan) is niet helder.
- De werkwijze van F&C t.a.v. kameleon moet nog uitgewerkt worden.
- Niet aantoonbare inhoudelijke inwerkprogramma

#### Afwijkingen Cat 2:

- Wisselende versies handboek bestandopnames en bemonstering schelpdieren
- Geen Engels kwaliteitshandboek
- Geen procedure beschikbaar voor back-up van laptops.
- Onduidelijkheid over opvolging van en bewaartijd reviews rapporten.

De oorzaken en voorgenomen maatregelen zijn besproken in het MT overleg en in het BVO (Bedrijfsvoeringsoverleg).

Enkele opvallende maatregelen die genomen zijn in 2009:

- In de risicobeoordeling is een veld opgenomen waar de beheersmaatregelen om risico's te beperken worden omschreven.
- PVO (Project Voortgangs Overleggen) worden gestructureerd uitgevoerd en vastgelegd. Hierdoor is het mogelijk om projectevaluaties op basis hiervan uit te voeren (zie hoofdstuk 7)
- Alle kwaliteitsdocumenten zijn ook in het Engels beschikbaar.
- In de checklist van het MT is een kolom bijgevoegd waarin de gevolgen voor de organisatie wordt vastgelegd.
- De meest uitgebreide maatregel is het invoeren van het 'deskundigheidslogboek'. Hierin wordt op een eenvoudige maar doeltreffende wijze vastgelegd welke verrichtingen (nieuwe)medewerkers kunnen en mogen uitvoeren. Tegelijkertijd is er een IMARES brede inventarisatie van alle verrichtingen uitgevoerd en vastgelegd voor welke verrichtingen er nog een handboek opgesteld moet worden. Ondanks dat de implementatie achterloopt op het schema (t0=januari 2010) is er binnen de organisatie breed draagvlak voor dit systeem.
- De checklist voor nieuwe medewerkers is verplicht geworden. Hiermee wordt aangetoond dat nieuwe medewerkers op het gebied van bedrijfsvoering en werkwijzen goed geïnformeerd is.

Tijdens de documentatie audit in oktober is het volgende geconstateerd:

0 afwijkingen in categorie 1  
0 afwijkingen in categorie 2  
0 observaties.

Samenvattend audit verslag.

Verbeteringen sinds 2007:

- Er is veel werk verzet om het kwaliteitssysteem verder te doen verbeteren
- Het intranetsysteem is erg toegankelijk gemaakt waardoor het kwaliteitssysteem voor iedereen goed bereikbaar is.
- Het kwaliteitsgebeuren is ook de verantwoording geworden van de afdelingshoofden en directie wat tot uiting kwam in de bijeenkomst op 30 oktober 2009 waarin de voorgaande tekortkomingen en het actieplan zijn besproken.

Een groot aantal tekortkomingen, die in april 2009 geconstateerd waren, zijn afgesloten. Een aantal zaken zullen in de audit in maart 2010 worden geverifieerd.

- Checklist MT over 2009 inclusief conclusies en gevolgen. (zie bijlage A)
- De invoering van het deskundigheidslogboek en werkwijze volgens handboeken.
- De evaluatie van de klanttevredenheidsenquêtes (zie hoofdstuk 3)
- Evaluatie opleidingsplan (zie hoofdstuk 8)
- Beleid omtrent beheersing van documentatie (papier documenten/vertrouwelijkheid/opslag laptops etc.)
- Procedure diensten derden

**Doelstellingen** voor de externe audit in 2010 is het verlengen van het ISO 9001-2008 certificaat voor IMARES. Aandachtpunten tijdens deze audit zijn:

- Projectvoortgang KAMELEON en sharepoint (projectdossiers)
- Introductie nieuwe medewerkers
- Analyse, bemonstering, reproduceerbaarheid, herhaalbaarheid en training.

## 2. Interne audit

In 2009 zijn volgens de auditplanning 10 interne audits uitgevoerd. De focus lag sterk op de verificatie van genomen maatregelen en identificatie van verbeterpunten in het primaire proces.

Een bijzondere interne audit is uitgevoerd op de projectmanagement tool Kameleon. Deze tool is sinds februari 2009 operationeel en speciaal ontwikkeld voor Wageningen UR. Omdat IMARES als eerste organisatie 'live' ging zijn er nog veel kinderziektes geconstateerd en hersteld. De vraag was of buiten deze kinderziektes het primaire proces zoals beschreven in ons kwaliteitssysteem ondersteund werd door kameleon.

De resultaten van de audits waren over het algemeen goed. Er zijn 22 verbeterpunten geconstateerd en 11 tekortkomingen.

<b>Auditee</b>	<b>verbeterpunt</b>	<b>Opvolging in 2009</b>
Marnix Poelman	Verbeter de specifieke kwaliteitseisen voor werkzaamheden die buiten ISO 17025 vallen	Invoering deskundigheidslogboek en tegelijk actualisatie voorschriften en handboeken
Anja Helstone	Vastleggen inwerkperiode en checklist	Per december 2009 wordt de checklist voor nieuwe medewerkers verplicht geparafeerd door nieuwe medewerker en AH.
Anja Helstone	Evaluatie opleidingsplan	In management beoordeling over 2009 opgenomen
Cees Klepper	Weinig projectevaluaties uitgevoerd	Opgenomen in de checklist van het PVO.
Cees Klepper	Verbetering documentatie PVO verslagen Noord	
Cees Klepper	Invullen van formulier 'bevestiging opdracht' verloopt moeizaam.	
Ingeborg de Boois	Verbeteren CVO rapportages	BAS nummer wordt in Kameleon administratietab toegevoegd door Projectcontrollers, CVO templates voor rapporten (incl. LNV communicatierichtlijn) zijn op intranet geplaatst.
Ingeborg de Boois	Digitale versie van CVO nota's staan niet op intranet.	
Ingeborg de Boois	Projectevaluaties gebruik maken van standaard formulier	
Christiaan Kwadijk	Gross is een moeilijk systeem voor chemicaliën beheer	
Edwin van Helmond	Projectevaluaties gebruik maken van standaard formulier	Projectevaluatie op formulier ingevuld
Edwin van Helmond	Meer betrouwbare Kameleon financiële rapportages	Verschillen zijn opgelost
Oliver Schneider	Risico's vastleggen in daarvoor bestemd formulier	
Oliver Schneider	Projectevaluaties gebruik maken van het standaard formulier	
Oliver Schneider	Verlies niet de slagkracht van de organisatie door teveel formulieren en procedures	
Els Hoeboer	Vergroot % bestellingen via bestelbon/EBS	Per 1 jan 2010 verplicht gebruik maken van WUR bestelnummer op facturen
Els Hoeboer	Uitvoeren leveranciersbeoordelingen	Worden in 2010 in SLA opgenomen

<b>Auditee</b>	<b>verbeterpunt</b>	<b>Opvolging in 2009</b>
Hans van de Vis	Verbeteren rapport templates	Inventarisatie van de mogelijkheden voor het inlezen van tekst in templates uitgevoerd
Hans van de Vis	Project evaluaties gebruik maken van standaard formulier	
Kameleon	Bij PL verbeteren koppeling tussen procedures en kameleon	Planning in juni 2010 een hertraining voor PL
Kameleon	Diverse tekstuele aanpassingen in 'werkwijze primair proces' zodat proces en kameleon op elkaar aansluiten	Uitgevoerd
Kameleon	Diverse tekstuele aanpassingen in 'werkwijze primair proces' zodat proces en kameleon op elkaar aansluiten	Uitgevoerd
Kameleon	Kameleon procedure voor kleine projecten aanpassen aan de procedure	Besproken in Kameleon gebruikersoverleg. Aanpassing toegezegd
Kameleon	Sign-off pre-project en project moeten hetzelfde zijn of pre-project er tussen uit halen.	Besproken in Kameleon gebruikersoverleg. Aanpassing toegezegd
Kameleon	Er is nog geen sign-off mogelijk van projectfase naar nazorg fase	In release 1.5 is dit mogelijk gemaakt.
Kameleon	Er is nog geen afsluiting van het project mogelijk	In release 1.5 is dit mogelijk gemaakt.
Kameleon	Er staat in kameleon niet onomstotelijk vast dat de offerte die de dier uitgaat de versie is die in kameleon goedgekeurd is middels een sign-off	In kameleon gebruikersoverleg besproken. Dit wordt meegenomen naar de stuurgroep vergadering.
Kameleon	De audits zijn niet compleet	Besproken in Kameleon gebruikersoverleg. Aanpassing toegezegd
Kameleon	Maak het vakje 'consultancy' waar het voor bedoeld is: 'bereken op basis van nacalculatie'.	Besproken in Kameleon gebruikersoverleg. Aanpassing toegezegd

Naar aanleiding van de audits zijn 19 registraties afgesloten.

### **Doelstellingen**

- Volg het auditplan voor 2010
- Verificatie van de maatregelen die genomen zijn n.a.v. de tekortkomingen geconstateerd bij de audit van Kameleon.

## **3. Klanttevredenheid**

Evaluatie Klanttevredenheids enquêtes (KTE):

Begin 2009 is er door de Afdelingshoofden gevraagd om de klanttevredenheidsenquêtes te evalueren. Met Floris Groenendijk (namens MT) is het volgende afgesproken (27-05-09):

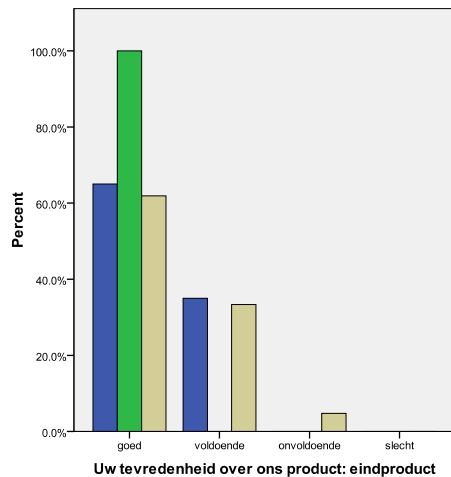
- Er is geen actieve benadering van klanten die de enquête niet terug sturen.
- Er is wel een meer actieve benadering tijdens het PVO (zie checklist) om een klanttevredenheidsenquête mee te sturen met oplevering van projecten.
- Voorstel om voor grote en/of specifieke klanten (benoemen welke klanten dat zijn) wordt naast bovenstaande procedure 1 maal per jaar een gesprek georganiseerd door IMARES. De onderwerpen van het gesprek worden vooraf vastgesteld (inclusie projectnamen en betrokken PL). Verslaglegging wordt beschikbaar gesteld aan IMARES MT en meegenomen door kwaliteitsmedewerker in management beoordeling.

## Resultaten 2009 (t/m 3-12-09)

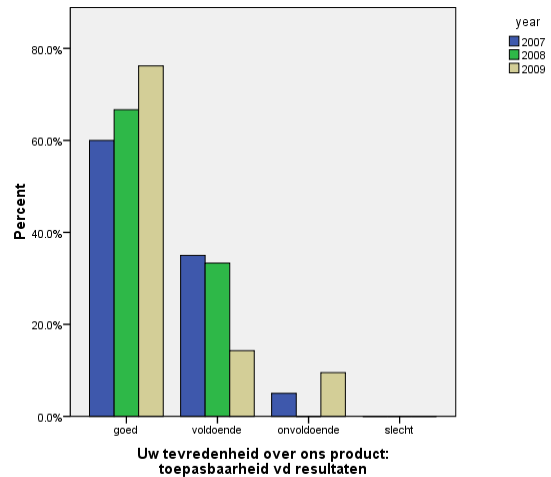
Er zijn in 2009 in totaal 21 Klanttevredenheidsenquêtes retour gekomen.

Daarvan zijn 18 klacht registraties gemaakt (een klacht is als er minimaal 1 onvoldoende op het formulier is aangekruist).

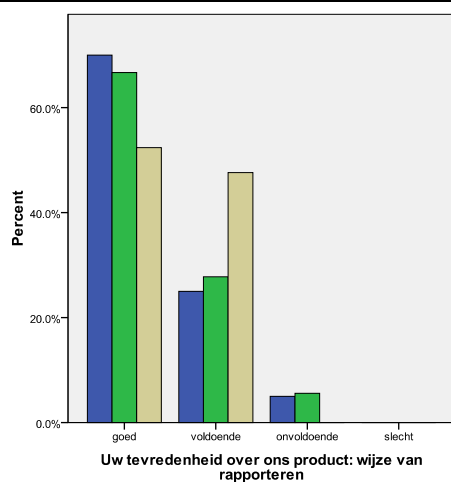
Het verloop van de score tussen 2007, 2008 en 2009 is weergegeven in onderstaande figuren. Hieruit blijkt dat ondanks een vrijwel gelijk gebleven gemiddeld rapport cijfer er op een aantal onderdelen vaker een onvoldoende of slecht is gegeven in 2009 ten opzichte van 2008.



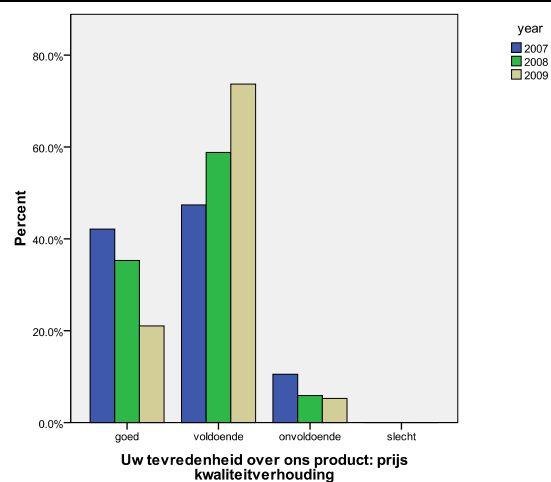
De tevredenheid over het eindproduct geeft een duidelijke verschuiving van score 'goed' naar 'voldoende' en zelfs 'onvoldoende'.



Bij de toepasbaarheid van de resultaten is de verschuiving in 2009 voornamelijk richting 'goed' gegaan maar toch ook een klein % 'onvoldoende'.

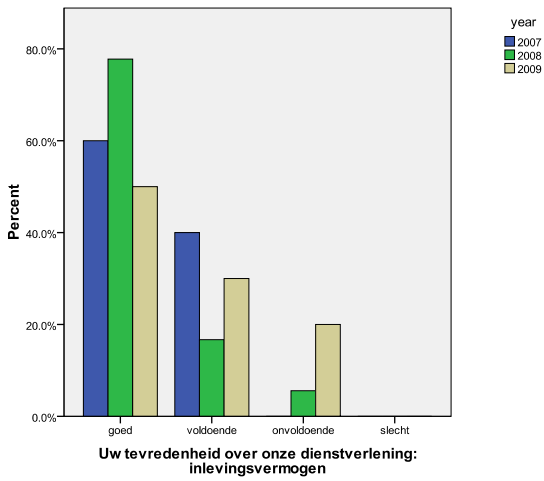


Bij de wijze van rapporteren is een dalende trend voor 'goede' tevredenheid gelukkig nog steeds 'voldoende'.

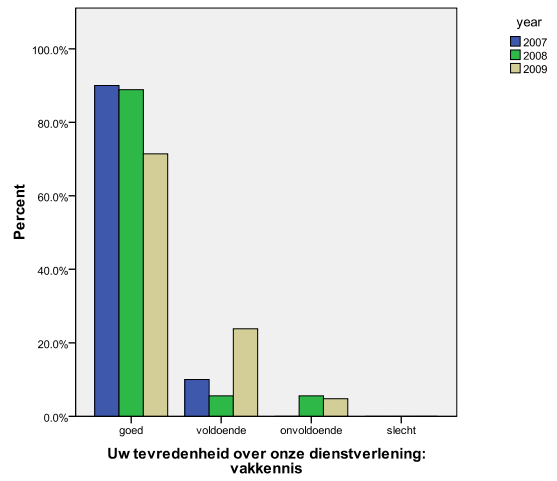


Bij de prijs kwaliteitverhouding is een dalende trend voor 'goede' tevredenheid gelukkig nog steeds 'voldoende'.

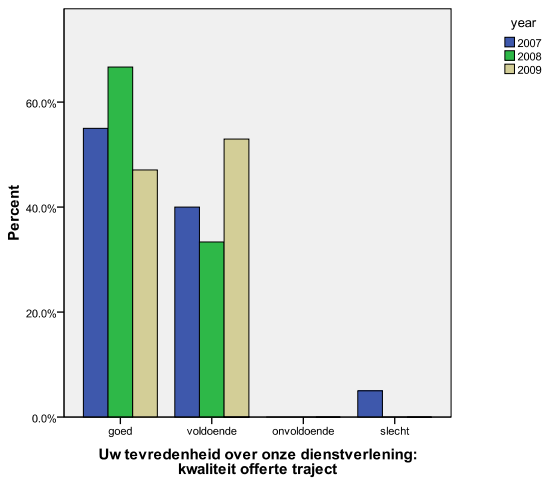




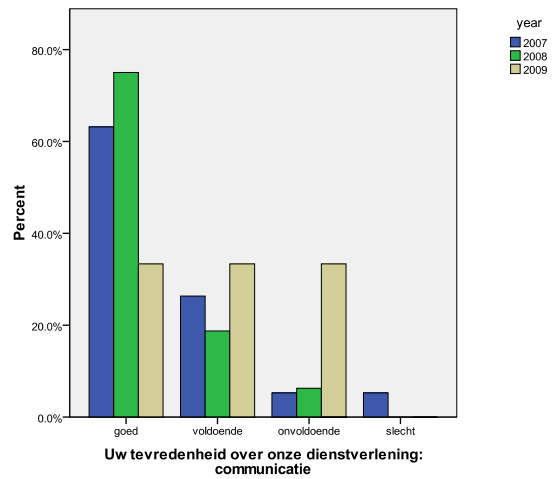
Voor het inlevingsvermogen scoren de klanten steeds minder goed en zelfs richting 'onvoldoende'.



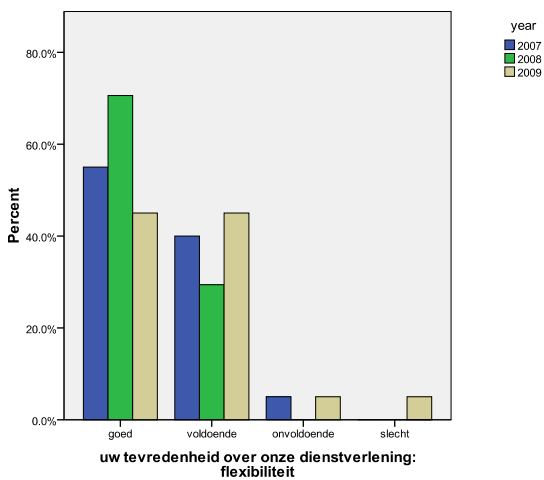
Ook voor vakkennis scoren we gemiddeld lager dan vorig jaar.



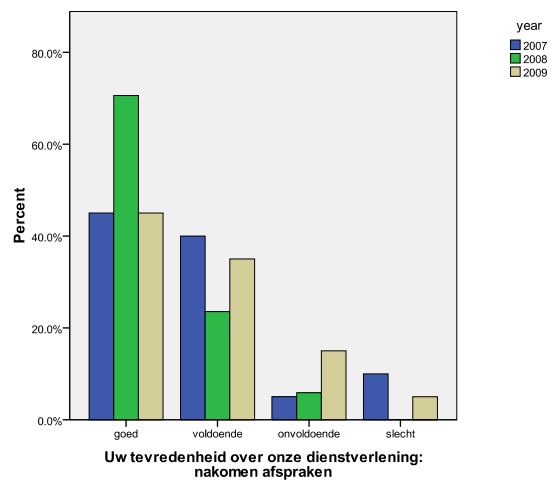
De kwaliteit van het offerte traject is nog prima 'goed' of 'voldoende'



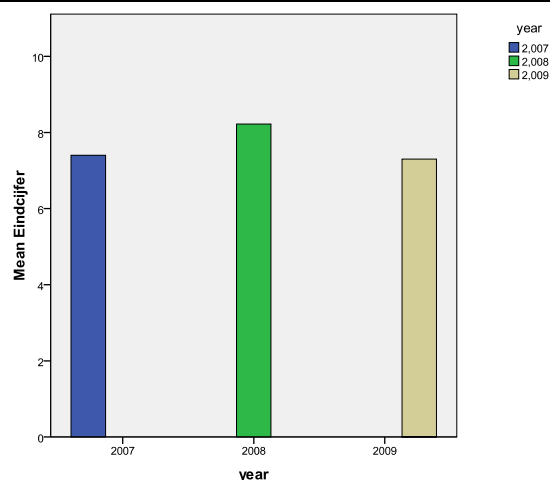
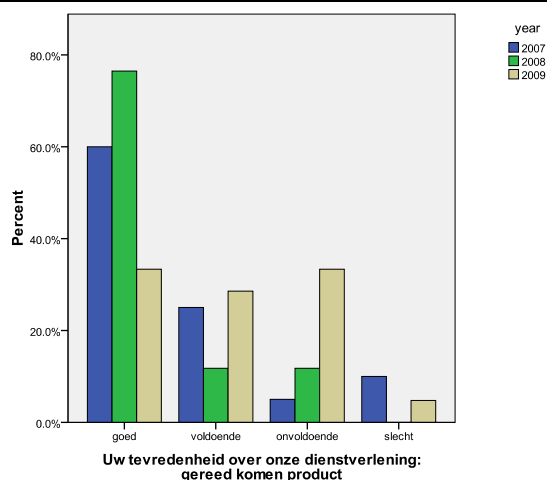
Een slecht resultaat met betrekking tot communicatie. Een hoog aantal 'onvoldoende'.



Een daling met betrekking tot onze flexibiliteit met zelfs een score 'slecht'.



Het nakomen van onze afspraken is ook gedaald tot 'onvoldoende' en 'slecht'.



De tevredenheid van de klanten over het gereed komen van het eindproduct is ook gedaald tot een hoog % 'onvoldoende' en 'slecht'.

Ondanks de vele aspecten die in de gevarenzone zitten scoort IMARES gemiddeld nog een ruime voldoende.

Er heeft één gesprek met een grote opdrachtgever plaatsgevonden (RWS voor de JAMP projecten). N.a.v. de resultaten heeft het MT besloten om in 2010 de klanttevredenheid telefonisch te meten. Hiertoe wordt een procedure opgesteld die er voor moet zorgen dat twee weken na het opleveren van een rapport het Afdelingshoofd telefonisch contact opneemt en dat de resultaten van deze telefonische meting beschikbaar komen.

#### Doelstelling

- Verhogen van de response op klanttevredenheidsmeting door telefonische benadering van klanten twee weken na het opleveren van het rapport.
- Verminderen van het aantal klachten m.b.t. het opgeleverde product:
  - tevredenheid over het eindproduct/toepasbaarheid resultaten
  - prijs kwaliteitverhouding dienstverlening
  - inlevingsvermogen
  - communicatie
  - flexibiliteit
  - nakomen afspraken
  - gereedkomen eindproduct.

## 4. Klachten

In 2009 zijn 8 interne klachten geregistreerd. Hiervan zijn er 6 afgesloten en 2 staan nog open. Het aantal is veel hoger dan in 2008 (n=1) omdat ook klachten die mondeling of per e-mail gemeld zijn aan de kwaliteitsmedewerker opgenomen zijn in het registratie systeem. De aard van de interne klachten varieerde tot een overvolle Vriezer t.b.v. monsteropslag, onbekende boekingen op projecten, het ontbreken van declaratieformulieren op intranet tot de werkwijze van PVO, het reviewen van consortiareports en het plaatsen van PDF's in de projectshare.

#### Doelstellingen

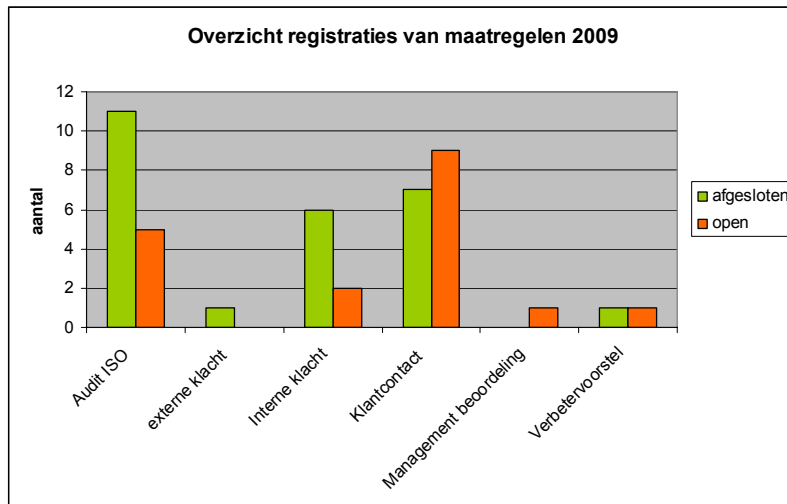
- Geregistreerde klachten binnen 3 maanden afhandelen.

## 5. Corrigerende en preventieve maatregelen

In 2009 zijn binnen de scope van ISO 9001 in totaal 44 maatregelen geregistreerd, 18 open, 26 afgesloten.

	afgesloten	open
Audit ISO	11	5
Externe klacht	1	0
Interne klacht	6	2
Klantcontact	7	9
Management beoordeling	0	1
Verbetervoorstel	1	1

De opvolging van de maatregelen die geregistreerd worden n.a.v. audits en klachten etc. verloopt goed. Regelmatig worden proces eigenaren aangesproken over de voortgang. Over het algemeen zijn binnen 3 maanden de maatregelen van kracht. Echter de verificatie is soms later omdat dit in de audit cyclus meeloopt.



## 6. Aanbevelingen voor verbetering

De verbetervoorstellen komen tijdens het Bedrijfsvoeringsoverleg ter tafel. Het invoeren van een Kameleon gebruikersoverleg is een logisch gevolg van de invoering van Kameleon waarbij IMARES als eerste 'live ging' in 2009. Vele verbetervoorstellen en kinderziekten komen pas tijdens het daadwerkelijke gebruik naar voren. Het kameleon gebruikersoverleg is samengevat in het BVO overleg omdat binnen dat overleg zowel de secondanten (vertegenwoordigers van het primaire proces) als de Projectcontrollers (verantwoordelijk voor de financiële project administratie) daar aanwezig zijn.

Het tweede verbetervoorstel betreft de back-up van Raja, de data server binnen IMARES. De vraag werd gesteld of de back-up ook voldoende was voor het opstarten van een nieuwe data server (in geval van totale vernietiging van de huidige server). Hiertoe loopt nog een offerte traject.

## 7. Projectevaluatie

In 2009 zijn 4 projectevaluaties uitgevoerd. Dat is minder dan de doelstelling (n=20). Tijdens de interne audit bleek al dat Projectleiders vaak wel een evaluatie uitvoeren maar dat niet invullen op het daarvoor bestemde formulier. Daarom is besloten om ook de verslagen van het PVO te betrekken in deze evaluatie. Er zijn in 2009 32 PVO's uitgevoerd. Hierbij zijn 152 gesprekken gevoerd tussen Projectleiders, Afdelingshoofden, Secondanten en Projectcontrollers.

Tijdens dit PVO wordt gebruik gemaakt van een checklist met de meest relevante onderwerpen.

De evaluatie is uitgevoerd door in de verslagen te turven op financiële en capaciteitsrisico's. Er zijn 84 opmerkingen gemaakt met betrekking tot capaciteitsrisico's, 74 opmerkingen met betrekking tot financiële risico's en 17 opmerkingen met overige risico's.

<b>financiële risico's</b>		<b>capaciteitsrisico's</b>	
tarieven	11	extra werkzaamheden	1
te krap begroot	8	Expertise niet toereikend	7
budget verlaagd	2	Mismatch capaciteitsplanning	37
onvoorzien kosten	13	overplanning mw	7
hoger dan begroot	13	Vertraging	22
verkeerd geboekt	8	Anders	10
anders	19		
Totaal	74	Totaal	84

Tijdens de PVO's worden oplossingen aangedragen om de risico's op te lossen of te verminderen. Voor wat betreft de financiële risico's wordt er regelmatig met budgetten geschoven om verliezen te beperken. Een enkele keer wordt met de opdrachtgever afgesproken om het meerwerk in rekening te brengen. Het grote aantal mismatches in capaciteitsplanning is geprobeerd terug te dringen door de planners van de verschillende afdeling elkaar beter op de hoogte te stellen van de activiteiten en de beschikbaarheid van assistenten. Het invoeren van het deskundighedslogboek zal naar verwachting helpen om dit probleem op te lossen.

Naast de geconstateerde risico's is ook regelmatig aangegeven door de projectleider dat de gestelde einddatum niet kon worden bereikt en dat er uitstel gevraagd is aan de opdrachtgever.

#### **Doelstellingen:**

- handhaving van toegewezen uren
- afstemming van capaciteit over de verschillende locaties.

## 8. Opleidingsplan

Binnen Wageningen UR geldt de afspraak dat 2% van de loonsom moet worden gereserveerd voor opleidingen. Omdat IMARES belang hecht aan het ontwikkelen (inhoudelijk en persoonlijk) van haar medewerkers wordt er jaarlijks een opleidingsplan opgesteld door HRM, in overleg met de afdelingshoofden. De afdelingshoofden leveren input, die zij vanuit de Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken met de medewerkers (jaarlijks gehouden) en vanuit afdelingsplannen verkrijgen. Deze input wordt verzameld en door HRM verwerkt tot een conceptopleidingsplan, waarin tevens het budget (in geld en tijd) wordt vermeld. Het concept wordt besproken in het MT-overleg en uiteindelijk door het MT vastgesteld.

In 2009 zijn 88 verschillende opleidingen opgenomen in het opleidingsplan. Sommige opleidingen zijn op individuele basis aangemeld en het grootste deel is per groep opgenomen en wordt dus met meerdere medewerkers tegelijk gedaan (kan in-company, maar ook op andere locatie is mogelijk).

Het budget was € 250.000, - en 7000 uur, onderverdeeld in verschillende categorieën (Algemeen, Veiligheid/(Dier)Welzijn, Management Development en Masterclass/POP).

In 2009 zijn in totaal 46 van de 88 opleidingen uitgevoerd door één of meerdere medewerkers tegelijk. Dit betekent dat een aantal opleidingen door verschillende omstandigheden niet zijn doorgegaan. Dit betekent bijna automatisch dat ook het budget niet uitgeput is. Van het budget is € 216.937, - en 6978 uur besteed.

Per kwartaal vraagt HRM gegevens op bij de afdeling FBEZ om te kunnen beoordelen welke opleidingen uitgevoerd zijn en wat de kosten daarvan waren. Dit legt HRM naast het opleidingsplan om te kunnen beoordelen of het volgens afspraak is gegaan (ook vooraf is er een check; dit is mogelijk omdat in principe alle opleidingen vooraf door HRM getekend moeten worden op de bestelbon). Diploma's verkregen na het afronden van een

opleiding worden door HRM verzameld en doorgestuurd om in het personeelsdossier op te nemen (wordt dan tevens afgevinkt in het opleidingsplan).

### Doelstellingen

- Opleidingen (zeker die voor groepen) nog sneller in te plannen, om op die manier agendaproblemen te voorkomen. Dit blijkt in de praktijk nog steeds tot problemen te leiden.
- Beter toezicht houden op het daadwerkelijk inleveren van diploma's of certificaten. Ondanks het feit dat een medewerker verantwoordelijk is voor het inleveren van een diploma voor zijn/haar dossier wil HRM hier beter toezicht op houden.
- Nog strakker te evalueren op kosten en tijdsbesteding door HRM.

## 9. Evaluatie kwaliteitsdoelen 2009

De belangrijkste kwaliteitsdoelen voor 2009 waren:

Volgnummer	Kwaliteitsdoelen	Periode	Verantwoordelijke	Afronding of vervolgacties
01.09	Het verbeteren van de effectiviteit van een klanttevredenheids evaluatie: het voeren van gesprekken met een aantal klanten over hun tevredenheid.	Hele jaar	AH	Geen vervolg aan gegeven in 2009. In 2010 wordt dit standaard ingevoerd.
02.09	Afhandeling van de afwijkingen binnen 3 maanden: De logistieke vorm van de afhandeling van de afwijkingen verloopt niet soepel. Middels een koppeling van de afwijkingen database met intranet zullen de proceseigenaars van de afwijkingen direct toegang hebben en de overzichten kunnen aanpassen. De melding van de afwijking aan de proceseigenaar en daarna de terugmelding aan de kwaliteitsmedewerker en de melder verloopt dan directer en dus soepeler.	< juni 2009	Rian Schelvis	Niet uitgevoerd in verband met prioriteit Kameleon en invoering nieuwe intranet. Wel zijn de afwijkingen regelmatig besproken in het MT en tijdens de interne audit geverifieerd
03.09	Kijken of in navolging van ISO 17025 een ISHIKAWA analyse van de oorzaak van afwijkingen bruikbaar is voor ISO 9001 en meerwaarde genereert voor het voorkomen van afwijkingen.	< december 2009	Rian Schelvis	Is niet uitgevoerd
04.09	Evaluatie van gevolgde opleidingen/opleidingsplan	< april 2009	John de Graaff	Is meegenomen in deze management beoordeling
05.09	Verbeteren leesbaarheid audit rapportages (lijst met NCF's)	april	DNV	Uitgevoerd
06.09	Rubriceren van de afwijkingen in de volgende categorieën: 1: Primair proces, 2: HRM, 3: Finance & Controll en 4: Management.	april	DNV	Niet uitgevoerd. Wel is het aantal afwijkingen

Volgnummer	Kwaliteitsdoelen	Periode	Verantwoordelijke	Afronding of vervolgacties
	Hierdoor is het mogelijk om de rode draad te vermelden als op meerdere locatie vergelijkbare afwijkingen worden geconstateerd en hiermee het aantal afwijkingen terug te brengen tot maximaal 12 (streven)			beperkt gebleven
07.09	Aantoonbaar maken dat er verbetering is aangebracht in 1: opvolgen van al afgesproken en in gevoerde procedures en werkwijzen van het primaire proces, 2: Beleid op archiveren van documenten, 3: Het review proces van projecten en klanttevredenheid.	april	Rian Schelvis	Zie interne audits
08.09	Horizontale project audit (per project zowel het Afdelingshoofd, de Projectleider alsmede de projectteamleden interviewen)	april	DNV/Imares	Uitgevoerd
09.09	20 projectevaluaties van externe projecten > € 25.000, -	december	Projectleiders	Zie management beoordeling
10.09	Succesvol implementeren van Kameleon per 1 maart 2009	April	IMARES	Kameleon is geïmplementeerd.

## 10. Veranderingen kwaliteitssysteem door wijzigingen bedrijfsvoering

Het kwaliteitssysteem is in 2009 niet veranderd. De invoering van Kameleon heeft geleid tot kleine aanpassingen in de werkwijze. Voornamelijk omdat de volgorde van handelen op elkaar afgestemd moest worden. Kameleon neemt niet geheel het kwaliteitssysteem over maar draagt er wel toe bij dat projecten nog nauwkeuriger begroot en gepland kunnen worden en dat medewerkers gedetailleerd kunnen tijdschrijven. Dit alles resulteert in een betere beheersing van het project.

De invoering van een nieuw intranet (corporate) heeft geleid tot een aanpassing voor IMARES waarbij gegarandeerd wordt dat documenten beheer geregeld blijft zoals de huidige werkwijze. De implementatie vindt plaats in 2010.

### Doelstellingen:

- Invoeren van het nieuwe intranet met daarbij ook het beheerde gedeelte 'zo werken we bij IMARES'.

## 11. Auditplanning 2010

Voor 2010 de volgende opzet gepland:

Maart	Externe audit	DNV
December	Opstellen concept management beoordeling 2010	

De interne audits zijn als volgt gepland:

Proces	detail	Procedurenummer	2010
Primaire proces	idee fase	A_0	
	ongekwalificeerde lead	A_1	
	gekwalificeerde lead	A_2	
	pre uitvoering fase	A_3	
	uitvoering project	A_4	
	nazorgfase project	A_5	
Management cyclus		B_1	x
Ondersteunende processen	Management van mensen	C_1	
	management van middelen	C_2	
	project controlling	C_3	
	beheer kwaliteit	C_4	x
	management systeem	C_4	
	diensten	C_5	

## 12. Document review

In 2009 zijn alle documenten doorgenomen volgens de revisie status. Daarnaast zijn de procedures van het primaire proces gewijzigd in verband met de invoering van Kameleon.

## 13. Kwaliteitsdoelen 2010

De belangrijkste kwaliteitsdoelen voor 2010 zijn uit deze management beoordeling overgenomen:

Doel	Trekker	deadline
ISO audit: productvoortgang KAMELEON en sharepoint (projectdossiers)		
ISO audit: analyse, bemonstering, reproduceerbaarheid, herhaalbaarheid en training.		
ISO audit: introductie nieuwe medewerkers		
Interne audit: volg het auditplan voor 2010		
Interne audit: verificatie van de maatregelen die genomen zijn n.a.v. de tekortkomingen geconstateerd bij de audit van Kameleon.		
Klanttevredenheid: verhogen van de response op klanttevredenheidsmeting door telefonische benadering van klanten twee weken na het opleveren van het rapport.		
Klanttevredenheid: verminderen van het aantal klachten m.b.t. het opgeleverde product: - tevredenheid over het eindproduct/toepasbaarheid resultaten - prijs kwaliteitverhouding dienstverlening - inlevingsvermogen - communicatie - flexibiliteit - nakomen afspraken - gereedkomen eindproduct.		
Kwaliteitssysteem: geregistreerde klachten binnen 3 maanden afhandelen.		
Project voortgang: handhaving van toegewezen uren		
Project voortgang: afstemming van capaciteit over de verschillende locaties.		
Opleidingsplan: opleidingen (zeker die voor groepen) nog sneller in plannen, om op die manier agendaproblemen te voorkomen.		
Opleidingsplan: Beter toezicht houden op het daadwerkelijk inleveren van diploma's of certificaten.		
Opleidingsplan: nog strakker te evalueren op kosten en tijdsbesteding door HRM.		

## 14. Geschiktheid van beleid en procedures.

De directie van IMARES concludeert dat het kwaliteitsmanagementsysteem zoals dat binnen IMARES is gehanteerd in 2009 voldoet en daarmee de organisatie helpt om haar doelstellingen te realiseren, op een goede manier haar klanten kan bedienen en haar processen te verbeteren.

Voor 2010 verwachten we geen grootscheepse aanpassingen in ons kwaliteitsmanagementsysteem.



# BIJLAGE A: Evaluatie checklist jaarplan 2009

## Checklist realisatie Wageningen IMARES Jaarplan 2009 – review 2009

Nr	Onderwerp	Doelstelling	Toezicht- houder		Voortgang
<b>M</b>	<b>Marktontwikkeling</b>				
M1	Onderzoek voor private sectoren	Omzet van 4.0 m€ realiseren uit Nederlands bedrijfsleven: baggerindustrie, zandwinning, windmolenparken, CO2 opslag, en maritieme projecten.	Karman <M1-M7 ingevuld obv marktevalua tie voor strategisch MT oktober 09>		<p>OK, verdere groei mogelijk Sterk aan afdelingen gebonden, wellicht groei mogelijk door <b>breder expertise inzet</b></p> <p><i>In portefeuille (totaal opdrachtsom): 27.5 ME; waarvan start in 2009: 4.3 ME.</i></p> <p><i>Belangrijke sectoren: Bagger, Offshore wind; Afnemend: Olie en gaswinning; Toenemend: Maritieme sector.</i></p> <p><i>Grootste private klanten (start in 2009): Noordzeewind (809 kE), Groningen Seaports (488 kE), PO Mosselen (397 kE), Stichting Ecoshape (338 kE), European Copper Inst (316 kE), ENECO Energy Infra (265 kE).</i></p>
M2	Onderzoek in regionale ontwikkelingsprogramma's	Participatie in regionale programma's (Noord, Zuid)	Karman		<p>Redelijke ontwikkeling, Midden blijft achter (?)</p> <p>Meer <b>proactieve houding</b> kan omzet vergroten, maar vraagt ook veel energie.</p>

					<p><i>Noord</i>  EFRO: MCN (ingediend, kans 90%)  Waddenfonds: Verduurzaming garnaalvisserij, 0.5 ME; Kwelderherstel balgzand, 2 ME; Mosselwad, 5 ME</p> <p><i>Zuid</i>  Interreg: AquaVlan (aquacultuur met zeeland en Vlaanderen; Safeguard (Waddenzee met Duitsland)  Zeeuwse Tong</p>
M3	LNV	Participatie in nieuwe ontwikkelingen & anticiperen op kennisprogramma Marien & ontwikkelingen Internationaal. Participatie in VIP projecten	Bult	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Goede resultaten in VIP, verder business as usual. Voorstel: LNV als IMARES account benaderen met <b>accountteam</b></p> <p><i>Participatie in 19 vd 43 ingediende VIP projecten, (14 vd 21 gefinancierde projecten)</i></p>
M4	Onderzoek voor rijksoverheid- niet LNV, meer specifiek Waterdienst en Deltares	Realiseren omzet (1,5M€) voor V&W	Karman		<p>Omzet blijft achter. Door raamcontract en V&amp;W account sterk verbeterde relatie op management nivo. Aandacht op 'werkvloer' nodig, meer <b>nazorg en relatiemanagement</b>.</p> <p><i>Omzet Verkeer en Waterstaat  In portefeuille: 2.3 ME (totaal opdrachtsom). Start in 2009: 1.0 ME  2 projecten in KRW Innovatietender (V&amp;W, 1.2 ME)  WUR breed account V&amp;W: Strategisch overleg WD, Organisatie directieoverleg raamovereenkomst, Roadshow</i></p>
M5	Internationalisering (buiten EU)	Strategische afspreken met consultancy bureaus, verdere samenwerking met WI.	Karman		<p>Komt langzaam op gang, aandachtsgebieden ontkiemen. <b>Versnellen</b> door gerichte inzet WI en aanhaken consultants</p>

						<i>Overleg Wl ivm te volgen richting: NUFFIC + optopregeling EU projecten -&gt; wacht op call. Nog beperkte afstemming consultants. Opzet Masterplan: Antillen, (ant-)Arctic, N-Afrika (traditioneel)</i>
M6	Realisatie onderzoek voor EU	Verwerven van 2,0 M€ aan nieuwe projecten, met name ook op gebied van natuur en milieu	Van Hoof			Goede resultaten, maar geen/weinig <b>coördinatie op strategische IMARES domeinen</b> . Ontwikkelen/aantrekken geschikte PL's  <i>7 (?) projecten gehonoreerd uit call 2009. Vectors of Change (uit Joint Call) wordt opgepakt. Insteek veelal breder dan visserij</i>
M7	Milieuonderzoek	Omzet naar 2,5 M€ door uitvoering herstelplan	Karman			Goede ontwikkeling, lab blijft achter. <b>Samenwerking WUR labs +</b> investeren in 'hot topics'  <i>Overall omzet weer op orde Ecotox en risicobeoordeling: veel werk Milieuchemie (lab Ijmuiden): blijft achter</i>
M8	Zuid West NL	Omzet verhoging van 1 M€ door positionering in het Delta onderzoek	Dauwe			
M9	KIS-deelname	Ontwikkelen van een nieuw groot initiatief in kader van KIS-fondsen	Karman			Geen acties geweest, aanzet gegeven voor KIS programmering 2010+
<b>K</b>	<b>Kennisontwikkeling</b>					
K1	AIO plan	Aanstelling 7 AIO's realiseren, waarvan 4 volledig extern gefinancierd	Lindeboom	<input checked="" type="checkbox"/>		In 2009 9 AIOs aangesteld. Op dit moment totaal 18 in dienst, nog 3 vacatures. 13 AIOs hebben IMARES co-financiering, 5 volledig extern gefinancierd <i>Doelstelling ruim gehaald. Aanbevelingen van visitatie commissie om minimaal 5 AIOs per vestiging te</i>

					<i>hebben ook geïmplementeerd.</i>
K2	Wetenschappelijke Publicatie	100 peer reviewed publicaties in 2009	Lindeboom		87 artikelen in tijdschriften met impact factor en 36 artikelen zonder impact factor. <i>Doelstelling niet helemaal gehaald. Na veel publicaties in eerste helft 2009, minder in laatste kwartaal. Mogelijk door achterlopen werkelijk verschijnen tov indienen. Lange termijn trend moet dit duidelijk maken. Meer artikelen naar impact tijdschriften sturen.</i>
K3	Onderwijs stimuleren	Participeren en actieve bijdrage aan ontwikkeling BSc/MSc Marine Living Resource Management, door IMARES bij WU, VHL en anderen, betaalde deelname van IMARES stimuleren	Lindeboom		Cursussen Management Marine Ecosystems succesvol gehouden. Ruime bijdragen aan MSc en BSc cursussen geleverd, ook aan cursussen bij VHL. VHL betaalt, maar WU niet. <i>Doelstelling gehaald. Veel IMARES medewerkers geven colleges. Eigen onderwijs budget van 20k€ is in 2009 ruim overschreden.</i>
K4	KB	Projecten realiseren, positie in KB-programma's consolideren, KB middelen inzetten op speerpunten (zie T) en voorsorteren op toekomstige budget verdeling	Lindeboom		IMARES thema's nu opgenomen in KB 1,2 en 4. ZKO deelname succesvol. Nieuw KB 1 thema Marien Ruimtegebruik opgestart. <i>Doelstelling gehaald. In 2010 inzetten op robuust marien WUR programma</i>
K5	Kennispositie versterken	Koppeling aan socio-economisch kennisveld (Governance) versterken	Van Hoof		
K6	IP/OP Zee & kust zones	Programma management	Lindeboom		Loopt goed. Minivisatie was positief maar dringt aan op meer focus en buitenlandse projecten. Oa Bonaire wordt nu opgepakt, China geeft kansen. <i>Doelstelling gehaald. In 2010 inzetten op implementatie van 2 geïntegreerde thema's (1)Open Zee en (2) Kustgebieden en estuaria</i>

K7	Fundamenteel onderzoeksprogrammering	Versterking positie door intensievere samenwerking met universiteiten	Lindeboom		Loopt, door nieuwe AIOs ontstaat meer synergie. <i>Doel gehaald, maar in 2010 nog versterken door inzetten op 2 WUR brede mariene thema's</i>
K8	Kennis kwaliteit	Visitatie uitgevoerd	Lindeboom	<input checked="" type="checkbox"/>	Visitatie uitgevoerd en succesvol afgerond. Aanbevelingen worden geïmplementeerd <i>Doel gehaald</i>
K9	Marien hooglerarenplan	Aanvragen leerstoelen "seafood" (AFSG) en "marine governance" (SSG)	Lindeboom		Beide aanvragen nog in behandeling
<b>S</b>	<b>Samenwerking/Positionering</b>				
S1	Deltares	Gezamenlijke invulling van kennisprogramma (KUDINE)	Groenendijk		Is goed van de grond gekomen. Op het gebied van vislarven transport en zandsuppleties is concrete samenwerking. Eind vorig jaar is een invulling van een Programmabureau voor de Kaderrichtlijn Marien in gang gezet. Voor 2010 staat een gezamenlijke modeexercitie op de rol .
S2	FOKUZ	3 Maandelijks afstemming	Lindeboom	<input checked="" type="checkbox"/>	Overleg met Heip loopt goed. Concept samenwerkingsovereenkomst ligt nu bij NIOZ. NIOO Yerseke wordt eind 2010 onder NIOZ gebracht.
S3	Wag. Marine Policy Centre	Participatie	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
S4	TNO	Participatie in MCN; en civiel maritiem account	Karman		
S5	Internationaal	2 nieuwe MOU met buitenlandse instituten; verdere concretisering samenwerking met het ILVO	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
S6	MoU	MoU Ifremer en Nofima focus in aanbrenge en evalueren	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
S7	FAO	Identificeren mogelijkheden voor samenwerking op gebied van duurzame mariene voedselproductie	Jagtman		

<b>T</b>	<b>Thema's/speerpunten</b>				
T1	Zeebeleid	Voor 1 april Plan van Aanpak klaar, daarna implementatie van acties uit PvA, start financieren uit KB en complementaire bronnen	Schobben	<input checked="" type="checkbox"/>	
T2	Klimaateffecten	Voor 1 april Plan van Aanpak klaar, daarna implementatie van acties uit PvA, start financieren uit KB en complementaire bronnen	Asjes	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan van aanpak gemaakt en workshop georganiseerd gebruikmakend van beperkt KB. Daarnaast diverse manuscripten voorbereid op gebied van effecten klimaatverandering op vis en visserij. Plan gemaakt voor speerpunt in 2010. Speerpunt zal zich in toekomst meer richten op Delta programma.
T3	Mariene Productie	Voor 1 april Plan van Aanpak klaar, daarna implementatie van acties uit PvA, start financieren uit KB en complementaire bronnen	Van der Mheen		Plan van aanpak ingediend als KB4 voorstel. Goedgekeurd en project start per 1/1/2010. Mariene productie is ook onderdeel van Agroproductie 21 <sup>e</sup> eeuw onder Ocean Farming.
T4	Mondiale druk op ecosystemen (ocean, polen, tropen)	Voor 1 april Plan van Aanpak klaar, daarna implementatie van acties uit PvA, start financieren uit KB en complementaire bronnen	Groenendijk		Alhoewel het project haperend op gang is gekomen zijn er toch behoorlijk veel successen geboekt. Alle beloofde producten zijn opgeleverd; Daarnaast is er een Marie Curie-voorstel opgesteld. Begin 2010 zal er een roadmap opgesteld worden voor het vervolg.
<b>P</b>	<b>Personeelsontwikkeling</b>				
P1	Wervingsbeleid	Herijking wervingsbeleid, o.a. aandacht voor 'continue' werving	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
P2	Formatiegroei	Instroom van 20 nieuwe medewerkers; uitstroom beperkt tot 9 (?) medewerkers	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
P3	Leiderschapsontwikkeling	Traject leiderschapsontwikkeling met nieuwe groep; voortzetting traject met huidige groep	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	
P4	Opleiding	Implementatie opleidingsplan	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>	

P5	Meertaligheid	MTO: Uitwerken van opleidingsplan voor gerichte taaltrainingen	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>		
P6	R&O	R&O gesprekken in januari - maart 2009, werkdruk (en duur er van) en werkplezier expliciet bespreken	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>		
P7	Ziekteverzuim	Ziekteverzuim < 3%	Jagtman	<input checked="" type="checkbox"/>		
P8	Overwerk	Ontwikkelen van een duidelijke standaard/richtlijnen voor het omgaan met over- en meerwerk	Asjes			
P9	Introductie nieuwe medewerkers	Implementatie inwerkprocedure en monitoring	Asjes	<input checked="" type="checkbox"/>		Procedure maakt nu deel uit van normale werkproces binnen IMARES. Elke nieuwe medewerker krijgt een mentor toegewezen die aan de hand van een 'Checklist voor Mentoren' wordt ingewerkt. Afdelingshoofden houden met elke nieuwe medewerker een zogenaamd 3 maanden gesprek waarin ook de inwerkperiode wordt geëvalueerd. Hiervan wordt een verslag gemaakt.
P10	Binding medewerkers	Actieve coaching junior onderzoekers door senior onderzoekers t.b.v. kennisbehoud	Asjes	<input checked="" type="checkbox"/>		Met betrekking tot dit punt worden door de afdelingshoofden individuele afspraken gemaakt in de R&O gesprekken senior/medior medewerkers.
P11	Genderverhouding	Toename aandeel vrouwen FW $\geq$ 12 door instroom/doorstroom > 30% vrouw.	Jagtman			
<b>B</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>					
B1	Kwaliteitssysteem	Hercertificering ISO 9001 verkrijgen en behoud ISO 17025 accreditatie	Schobben	<input checked="" type="checkbox"/>		Gerealiseerd. ISO 17025 heeft zeer goed gescoord bij de audit. Voor ISO 9001 werken we nog aan verbeterpunten aanzien van protocollen en aantonen ervaring. Certificering is echter verkregen.
B2	Kameleon	Implementatie Kameleon bij IMARES in	Pouwels	<input checked="" type="checkbox"/>		

		2009			
B3	Klanttevredenheidsaudits	Uitvoeren, analyseren en beoordelen	Groenendijk		De Klanttevredenheidsaudit tonen een dalende waardering voor onze producten. Deze daling is trouwens gebaseerd op een dalende respons op de enquêtes. In het MT van 2010 zijn afspraken gemaakt om de monitoring te verbeteren. De afdelingshoofden zullen kritischer kijken naar de kwaliteit van de rapportages
B4	Projectevaluaties	Uitvoeren, analyseren en beoordelen	Groenendijk		Projectevaluaties worden te weinig uitgevoerd. We hebben besloten de projectevaluaties als zelfstandig onderdeel te schrappen. Ze stonden los van de andere P&C cyclus. Ze zijn nu integraal onderdeel van de PVO's geworden.
B5	Bij audits geconstateerde afwijkingen	Binnen 3 maanden oplossen	Groenendijk		Deels gelukt; slechts enkele langlopende acties zijn niet binnen de 3 maanden afgerond.
B6	Projectbeheersing	Verminderen NAPRO (<400k€)	Pouwels		
B7	Projectmanagement	Interne voorlichting en training projectmanagement bij de verschillende vestigingen	Van der Mheen	<input checked="" type="checkbox"/>	Deze training is doorgeschoven naar begin 2010.
B8	Directie	Evaluatie nieuw inrichtingsmodel (juni 2009)	Bult	<input checked="" type="checkbox"/>	
B9	Verdere professionalisering datamanagement	(1) samenwerking over de vestigingen (2) ontwikkelen gemeenschappelijke datastandaards (3) inventarisatie van noodzaak tot centrale maatregelen t.b.v. digitale duurzaamheid	Bult	<input checked="" type="checkbox"/>	Ad 2/3: in 2010 worden concrete acties uitgevoerd n.a.v. het plan dat hiervoor is opgesteld in 2009
B10	GLP	Besluit of we GLP status willen behouden	Schobben		Veel verbeterd ten aanzien van kwaliteitsmanagement. Besluit over verkrijgen GLP-status is naar 2010 doorgeschoven.




<b>C</b>	<b>Communicatie</b>				
C1	Transparantie intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdragen van besluiten: 2 keer per jaar Powerpoint namens MT/DT;</li> <li>• relevante MT besluiten op need to know;</li> <li>• Afdelingsoverleg</li> </ul>	Groenendijk		In 2009 is op een aantal fronten voortgang geboekt met interne communicatie. Er zijn 2 bijeenkomsten gehouden waarop de belangrijkste ontwikkelingen van IMARES zijn gecommuniceerd. Het MT is begonnen met een kort communiqué zsm na de MT vergaderingen op het intranet; Daarmee is de communicatie over MT besluiten transparant en uniform. Op alle vestigingen wordt via een periodiek overleg informatie over werk en instituut uitgewisseld.
C2	Transparantie extern	Uitvoering communicatieplan	Groenendijk		Het communicatieplan voorziet in een aantal publicitaire kansen. Er zijn er meer benut dan van te voren gepland.
C3	Integratie - intern	Uitwerking themabijeenkomsten - duidelijke kaders voor thematrekkers, afdeling & locatieoverstijgend	Asjes	<input checked="" type="checkbox"/>	De inhoudelijke thema's bij IMARES lopen goed. Per thema is een trekker aangewezen die een budget heeft gekregen. Per thema worden per jaar meerdere bijeenkomsten belegd waarin onderzoekers inhoudelijk met elkaar discussiëren over het aan het thema gelieerde onderzoek en de toekomstige kennisontwikkeling die nodig is.
C4	Intranet	Aanhaken op Wageningen UR intranet	Bult	<input checked="" type="checkbox"/>	Basisinformatie is overgezet in 2009; begin jan. 2010 is alle content overgezet; daarna: overgaan op WUR intranet
<b>H</b>	<b>Huisvesting</b>				
H1	Ontwikkeling vestiging Noord	Harssens in gebruik nemen; Opdracht voor nieuwbouw aan projectontwikkelaar; voor 2012 oplevering	Groenendijk		Harssen is in gebruik genomen. De opdracht voor nieuwbouw laat nog even op zich wachten.


H2	Ontwikkeling vestiging Midden	Opdracht voor nieuwbouw aan projectontwikkelaar; in 2010 oplevering	Jagtman		
H3	Ontwikkeling vestiging Zuid	Besluit nieuwbouw vanwege formatiegroei	Van der Mheen		Plan voor nieuwbouw op eigen locatie gemaakt en ingediend ter goedkeuring bij GvB in december 2009. Naast nieuwbouw is er aandacht nodig voor de huisvesting in de periode tussen nu en de realisatie van de nieuwbouw.
<b>0</b>	<b>Organisatieontwikkeling</b>				
01	Effectieve aansturing afdelingen	Monitoren van beoogde integraties / gemeenschappelijke capaciteitsplanningen voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecologie Noord / Milieu</li> <li>• Ecologie Zuid / Visserij</li> <li>• Ecologie Zuid / Aquacultuur</li> <li>• Ecologie Noord /Zuid</li> </ul>	Pouwels	<input checked="" type="checkbox"/>	
02	Delen van assistentenwerk over vestigingen	Uitwerken assistentenpools voor de drie regio's	Bult	<input checked="" type="checkbox"/>	
03	Uitbouwen link met WU	Samenwerking vakgroepen WU versterken	Lindeboom		Loopt en zal verder worden versterkt nu groot aantal AIOs is begonnen. Ook duidelijke toename in aantal WUR MSc studenten bij IMARES. <i>Begin 2010 videoverbinding met Wageningen regelen om betere brug over de afstand te slaan.</i>
04	Uitbouwen link met VHL	Samenwerking VHL versterken	Lindeboom		Loopt goed via Martins Baptist en Pastoors. Toegenomen aantal VHL studenten bij IMARES
05	Uitbouwen link met DLO	Samenwerking met PRI, A&F, Alterra en LEI vastleggen.	Jagtman		
06	Afdeling Milieu herstellen	Werkaanbod en productiviteit op orde.	Pouwels	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>F</b>	<b>Financieel</b>				
F1	Begroting Wageningen IMARES	Realiseren 21,4 M€ bruto omzet, 15,9 M€ declarabele inzet, en 517 K€ resultaat	Pouwels		


F2	Verbeteren liquiditeit	Verbeteren bankstand naar 3,0 M€	Pouwels		
F3	Investeringsbeleid	Onderzoeksapparatuur up-to-date brengen door een gerichte investering van 400 k€	Pouwels	<input checked="" type="checkbox"/>	
F4	Financiering onderwijs	Overeenstemming met WUR/VHL over financiering inzet hoogleraren en lectoren	Pouwels		


# BIJLAGE B: Checklist jaarplan 2010

## Checklist realisatie Wageningen IMARES Jaarplan 2010

Nr	Onderwerp	Doelstelling	Toezicht- houder	Voortgang	Gevolgen/acties bij onvoldoende voortgang 
<b>M</b>	<b>Marktontwikkeling</b>				
M1	Onderzoek voor private sectoren	Omzet van 5.0 m€ realiseren uit Nederlands bedrijfsleven: baggerindustrie, zandwinning, windmolenparken, CO2 opslag, en maritieme projecten.	Karman		
M2	LNV	Anticiperen op kennisprogramma Marien o.b.v. ontwikkelingen Natura2000 Noordzee en herziening GVB in niet-programma projecten	Bult		
M3	Onderzoek voor V&W en via Waterdienst, Deltares en Consultants	Realiseren omzet van 3 M€ voor V&W, o.m. in kader van KRM, EMP	Schobben		
M4	Bestendigen positie in onderzoek voor EU	Geregisseerde inzet op EU calls vasthouden en verstevigen op gebied van cofinanciering door NL overheid	Van Hoof		
M5	Wadden onderzoek	Bestendigen dominante rol in Waddenzee, waaronder Waddenfonds en Afsluitdijk	Groenendijk		
M6	Delta onderzoek	Verstevigen positie door gerichte initiatieven in regio & participatie in regionale projecten; Omzetgroei van 1M€	Dauwe		
M7	FES-deelname	Ontwikkelen van een nieuw groot initiatief in kader van FES-fondsen	Karman		
<b>K</b>	<b>Kennisontwikkeling</b>				
K1	AIO plan	Aanstelling 7 AIO's realiseren, waarvan 4 volledig extern gefinancierd en AIO overleg per locatie organiseren	Lindeboom		
K2	Wetenschappelijke Publicatie	110 peer reviewed publicaties in 2010 o.a. via coaching en training jonge onderzoekers; gemiddelde impact 10% hoger dan 2009	Lindeboom		
K3	KB	Positie in KB-programma's consolideren, KB middelen inzetten op speerpunten (zie T) en voorsorteren op toekomstige ontwikkeling KB marien	Lindeboom		

<b>Nr</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Doelstelling</b>	<b>Toezicht- houder</b>	<b>Voortgang</b>	<b>Gevolgen/acties bij onvoldoende voortgang</b> 
K4	IP/OP Zee & kust zones	Programma realiseren	Lindeboom		
K5	Kennis Kwaliteit	Actiepunten visitatie uitvoeren	Lindeboom		
K6	Mariene hooglerarenplan	Aanstellen leerstoelen "seafood" (AFSG) en "marine governance" (SSG)	Lindeboom		
<b>S</b>	<b>Samenwerking/Positionering</b>				
S1	NIOZ	Convenant afsluiten en uitvoeren	Lindeboom		
S2	CMP	Implementatie gemeenschappelijke projectontwikkeling met CMP	Groenendijk		
S3	TNO	Implementatie gemeenschappelijke projectontwikkeling met TNO	Karman		
S4	MoU	MoU Ifremer en Nofima verlengen; MoU met Sintef afsluiten; samenwerking met ILVO verder vormgeven	Jagtman		
S5	Mondiale organisaties	Identificeren mogelijkheden voor samenwerking op gebied van duurzame mariene voedselproductie en bescherming	Mheen		
<b>T</b>	<b>Thema's/speerpunten</b>				
T1	Zeebeleid	Ontwikkeling van een kwantitatief beoordelingskader voor de integrale beoordeling van menselijk gebruik op zee en de cumulatieve effecten daarvan	Schobben		
T2	Deltaprogramma	Vernieuwd thema: vòòr 1 februari plan van aanpak	Asjes		
T3	Mariene Productie	Instituutsbrede samenwerking organiseren en 3 projecten initiëren	Van der Mheen		
T4	Mondiale druk op ecosystemen (oceaan, polen, tropen)	Uitvoering 'road map' met meer dan 5 projecten trackrecord actualiseren	Groenendijk		
<b>P</b>	<b>Personeelsontwikkeling</b>				
P1	Leiderschapsontwikkeling	Voortzetting traject met huidige groepen; eind 2010 evaluatie	Jagtman		
P2	Opleiding	Uitvoering opleidingsplan	Bult		
P3	R&O	R&O gesprekken in januari - maart 2009, werkdruk (en duur er van) en werkplezier expliciet bespreken	Dauwe		

Nr	Onderwerp	Doelstelling	Toezicht- houder	Voortgang	Gevolgen/acties bij onvoldoende voortgang 
P4	Ziekteverzuim	Ziekteverzuim < 3%	Dauwe		
P5	Binding medewerkers	Actieve coaching junior onderzoekers door senior onderzoekers t.b.v. kennisbehoud	Bult		
P6	Genderverhouding	Toename aandeel vrouwen FW $\geq$ 12 door instroom/doorstroom > 30% vrouw	Dauwe		
P7	Teamtrainingen	Teamtrainingen organiseren als vervolg op trainingen (inter)persoonlijke effectiviteit	Bult		
P8	Maatschappelijke sensitiviteit	Training organiseren of detachering organiseren	Bult		
P9	Boegbeelden	Ontwikkelen boegbeelden op strategische domeinen (zie T) en beleidsdossiers	Jagtman		
<b>B</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>				
B1	Kwaliteitssysteem	Onderhoud ISO 9001; o.a. protocollen actualiseren en compleet maken en ontwikkeling deskundigheidslogboek	Vd Mheen		
B2	Kameleon	Inventarisatie verbeterpunten t.a.v. gebruikersvriendelijkheid Kameleon en versterking ondersteuning bij gebruik	Pouwels		
B3	Klanttevredenheid audits	Uitvoeren, analyseren en beoordelen	Vd Mheen		
B4	Projectevaluaties	Uitvoeren, analyseren en beoordelen in het PVO	Vd Mheen		
B5	Bij audits geconstateerde afwijkingen	Binnen 3 maanden oplossen	Vd Mheen		
B6	Verdere professionalisering datamanagement & GIS	(1) samenwerking over de vestigingen (2) ontwikkelen gemeenschappelijke datastandaards (3) inventarisatie van noodzaak tot centrale maatregelen t.b.v. digitale duurzaamheid	Schobben		
B7	GLP	Besluit of we GLP status willen behouden	Schobben		
B8	Tweetaligheid	Essentiële communicatie, schriftelijk en mondeling, ook in Engels	Groenendijk		
B9	Arbo/Milieu/Veiligheid	Werken volgens richtlijnen; basisniveau implementeren	Schobben		
B10	Communicatie	Uitvoering communicatieplan	Groenendijk		

<b>Nr</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Doelstelling</b>	<b>Toezicht- houder</b>	<b>Voortgang</b>	<b>Gevolgen/acties bij onvoldoende voortgang</b> 
B11	Betere capaciteitsbenutting in de eerste 4 maanden.	Declarabele inzet januari t/m april meer dan 78%.	Asjes		
<b>H</b>	<b>Huisvesting</b>				
H1	Ontwikkeling vestiging Noord	Aanbesteding eind 2010	Groenendijk		
H2	Ontwikkeling vestiging Midden	Aanbesteding eind 2010	Asjes		
H3	Ontwikkeling vestiging Zuid	Aanbesteding eind 2010	Dauwe		
<b>O</b>	<b>Organisatieontwikkeling</b>				
O1	Effectieve aansturing vestigingen	Afdelingshoofden worden ook vestigingsmanagers; Secondanten van afdelingsgebonden naar vestigingsgebonden, als liaison van lokaal MT naar staf en diensten; Meer centrale taken en staf in Den Helder vestigen; Plan van aanpak versterking ondersteuning primaire proces op vestiging	Pouwels		
O2	Delen van assistentenwerk over vestigingen	Uitwerken assistentenpools voor de drie regio's	Bult		
O3	Uitbouwen link met WU	Samenwerking vakgroepen WU versterken	Lindeboom		
O4	Uitbouwen link met VHL	Samenwerking VHL versterken	Lindeboom		
O5	Uitbouwen link met DLO	Samenwerking met PRI, A&F, Alterra en LEI vastleggen via LTP DLO	Jagtman		
O6	Instellen Adviesraad	Formeren	Lindeboom		
<b>F</b>	<b>Financieel</b>				
F1	Begroting Wageningen IMARES	Realiseren begroting IMARES	Pouwels		Zie EWS
F2	Financiering onderwijs	Overeenstemming met WUR/VHL over financiering inzet hoogleraren en lectoren	Pouwels		
F3	Efficiency winst boeken	Terugdringen bureaucratie	Asjes		