

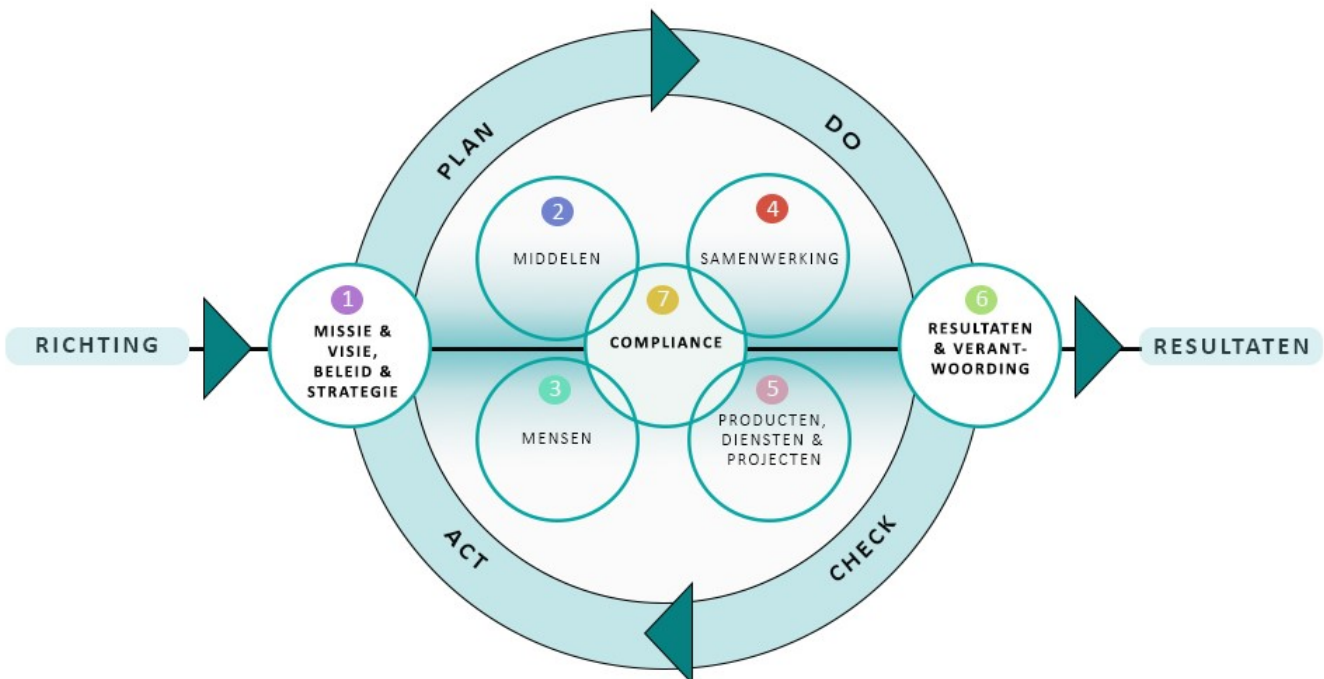
## Sterk strategisch beleid volgens een krachtige missie en heldere visie

De norm Missie & visie, strategie & beleid maakt deel uit van Kwaliteit in Beeld. Certificeringskader bibliotheekwerk, cultuur en taal. Om je te ondersteunen bij de voorbereiding op de audit, leggen we in deze whitepaper uit wat de plaats van de norm Missie & visie, strategie & beleid is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

### DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Missie & visie, strategie & beleid is de eerste norm die aan bod komt in de audit:

Missie, visie, strategie en beleid (norm 1) vormen de basis van het certificeringskader en bepalen de koers van een organisatie voor een bepaalde periode. Ze geven richting aan de inzet van middelen (norm 2), mensen (norm 3), samenwerkingsrelaties (norm 4) en de producten en diensten (norm 5). Door het presenteren van gerealiseerde resultaten is verantwoording mogelijk (norm 6) en wordt duidelijk in hoeverre de opdracht en doelen van de organisatie behaalde zijn. Norm 7 gaat over compliance, het voldoen aan relevante wet- en regelgeving en specifieke (branche)codes.



## OVER MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Hoe houdt de leiding een organisatie op koers? Hoe inspireert zij tot voortdurende verbetering? Daar is een missie voor nodig, waarin de bestaansredenen en de unieke kracht van een organisatie staan beschreven. Naast een missie heeft een organisatie ook een visie. De visie (geformuleerd in samenspraak met belanghebbenden) beschrijft hoe de organisatie zich in de toekomst wenst te ontwikkelen en hoe zij van plan is aan te sluiten op nieuwe beleidsthema's zoals bijvoorbeeld digitale inclusie, diversiteit en duurzame en transparante bedrijfsvoering.

Deze missie en visie moeten vertaald worden naar een strategie voor de middellange termijn. De strategie beschrijft ook de ambities en de gewenste resultaten voor de verschillende belanghebbenden. Beleid, plannen en budgetten staan hierin concreet beschreven. De strategie geeft antwoord op vragen zoals 'Wat willen we precies bereiken, hoe gaan we ons verder ontwikkelen, welke prioriteiten stellen we, op welke terreinen willen innovaties realiseren, welke resultaten willen we behalen?'

Het is van belang dat medewerkers betrokken zijn bij de ontwikkeling van de strategie. Dit vraagt om een tijdige en open dialoog tussen de leiding en de medewerkers. En het vraagt om inspirerend leiderschap waarbij de leiding luistert, inspireert en mobiliseert.

Niet alleen intern maar ook extern moet de leiding van een organisatie het gesprek aangaan om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of veranderende omstandigheden/behoefte. Opdrachtgevers (financiële), samenwerkingspartners en klanten zijn ook heel belangrijk bij het bepalen van de strategie. Zo ontstaan in een samenwerking nieuwe concepten en ideeën en kan getest worden of ze haalbaar en acceptabel zijn. Door samen de strategische dialoog te voeren worden de belanghebbenden zich bewust van de onderlinge verbinding: de gemeenschappelijke belangen, doelen en intenties, de onderlinge

afhankelijkheden en de wederzijdse beïnvloedingen van de betrokken organisaties.

## INDICATOREN van DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Aan de hand van negen indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud kan geven de norm Missie & visie, strategie & beleid. Deze indicatoren beantwoordt de organisatie met "ja" of "nee" en zij kan deze voorzien van ondersteunende documentatie.

Indicatoren geven een inleidend beeld over wat je als organisatie doet, hebt en welke keuzes je maakt. De indicatoren bieden ruimte om lokale en/of organisatie specifieke zaken toe te lichten. In samenhang met de overige informatie ondersteunen de indicatoren de auditor uiteindelijk bij het bepalen van de score bij de beoordelvingsvragen. Het is dus een misverstand te denken dat "ja" altijd een goed antwoord is en "nee" een verkeerd antwoord. Een "nee" kan immers voortkomen uit een bewuste beleidskeuze.

### 1.

**De organisatie heeft een meerjarenbeleidsplan (inclusief jaarplan) waarin de ambities en strategie op korte en lange termijn zijn beschreven, inclusief de daarbij gemaakte keuzes.**

De visie en strategie zijn vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan voor de middellange termijn (3-5 jaar). Hierdoor heeft de organisatie houvast voor haar handelen. Het laat zien hoe mensen en middelen ingezet worden om zo de missie en visie (en dus ook de doelen en resultaten) te realiseren.

Dit meerjarenbeleidsplan is niet alleen intern bedoeld. De identiteit, het merk van de organisatie en de eigen reputatie naar buiten toe zijn ermee gebaat. Zo staat in het meerjarenbeleidsplan concreet beschreven wat de gewenste output- en outcomeresultaten van de organisatie zijn. Hierbij moet natuurlijk ook worden beschreven wat de toegevoegde waarde van de

effecten is voor de betreffende belanghebbenden.

Maar alleen op de hoogte zijn van de missie, visie en strategie door middel van een (meerjaren)beleidsplan is niet genoeg. Je wilt laten zien wat afdelingen en (vestigings)teams concreet

bijdragen aan de uitgestippelde strategie. Wat verwacht je van de diverse organisatieonderdelen en welk gedrag van medewerkers wil je zien? Daarom wordt een jaarplan gevraagd waarin duidelijk en concreet staat beschreven wat de gewenste resultaten zijn die gerealiseerd moeten worden. Plannen en acties worden daardoor overzichtelijk en inzichtelijk en het biedt jou en jouw medewerkers houvast bij het behalen van gewenste resultaten.

## 2.

### **Het meerjarenbeleidsplan is gebaseerd op voortdurende afstemming met interne en externe stakeholders.**

In de huidige netwerksamenleving zijn we bij alles wat we doen omringd door stakeholders. Dit zijn belanghebbenden die beïnvloed worden door onze activiteiten, maar zelf ook invloed kunnen uitoefenen op dat wat we willen bereiken. Door tijdig het gesprek aan te gaan met deze belanghebbenden om de juiste strategische input te krijgen, maak je als organisatie uiteindelijk de juiste strategische keuzes. Je laat dus zien dat bij de ontwikkeling van de strategie er een dialoog is gevoerd met de belanghebbenden (zowel intern als extern).

Intern betekent dit dat de medewerkers nauw worden betrokken bij het ontwikkelen van de strategie. Daarmee is de medewerker geen passieve consument van de boodschap ('Zo gaan we het doen!'), maar wordt de medewerker een ambassadeur. Maak de strategie bijzonder en geef het de aandacht die het verdient. Het auditteam is dan ook benieuwd naar concrete voorbeelden en verhalen van medewerkers over hun betrokkenheid bij de strategieontwikkeling.

Extern betekent dit dat in een vroeg stadium met de (financiële) opdrachtgever(s) overleg is over de te volgen koers van de organisatie en hoe deze bijdraagt aan de doelstellingen van de opdrachtgever(s). Ook over welke output- en outcomeresultaten hierbij horen. Met samenwerkingspartners/netwerkpartners wordt het gesprek aangegaan over de toegevoegde waarde van de samenwerking en hoe die bijdraagt aan de ambities van de organisatie. Tenslotte wordt ook aan klanten gevraagd wat zij verwachten van de organisatie.

## 3.

### **Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waarvoor de organisatie zich in haar lokale omgeving gesteld ziet.**

Belangrijk is dat de organisatie een duidelijk beeld heeft van haar maatschappelijke opgaven. Die kunnen branche-specifiek zijn, maar zijn natuurlijk ook bepaald door lokale of regionale vraagstukken. Vervolgens is natuurlijk de vraag hoe de organisatie concreet invulling geeft aan die opgaven. Het meerjarenbeleidsplan moet die duidelijkheid bieden. Op basis hiervan kan de organisatie later toetsen of die invulling volgens plan is verlopen of dat het beleid of de uitvoering ervan moet worden bijgesteld.

Een voorbeeld van een branche-specifieke opgave is de Netwerkagenda Openbare Bibliotheken.

## 4.

### **De organisatie heeft een beleid met betrekking tot goed bestuur en toezicht.**

Een goed functionerend toezicht op de wijze waarop een organisatie geleid wordt is heel belangrijk. Om hieraan vorm te geven is de Governance Code Cultuur een veelgebruikte code. Deze bevat richtlijnen voor het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. Als onderdeel van beleid met betrekking tot goed bestuur en toezicht beschrijft de

organisatie onder andere de inrichting en werkzaamheden van bestuur of RvT. Ook beschrijft zij de rollen van de leden van bestuur of RvT en hun interactie met directie, medewerkers en andere belanghebbenden

Het gaat er niet om dat alle aspecten van de code kunnen worden “afgevinkt”, maar of er sprake is van bewust handelen. Als je de code niet of niet geheel toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden en redenen hiervan en op welke manier de organisatie dan wel goed bestuur en toezicht waarborgt.

## 5. De organisatie heeft een beleid met betrekking tot een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering.

Het is aan een organisatie zelf om te bepalen hoe zij vorm geeft aan een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering. Belangrijk is dan wel dat zichtbaar is welke beleidskeuzes zij maakt en hoe zij die succesvol tot uitvoering denkt te brengen. In de cultuursector is de Fair Practice Code een veelgebruikt handvat. Als je de code niet of deels toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden hiervan en op welke manier de organisatie dan wel eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering waarborgt.

## 6. De organisatie heeft een beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie.

Het is aan een organisatie zelf om te bepalen hoe zij vormgeeft aan diversiteit en inclusie. De praktijk is overigens dat steeds meer subsidienten eisen stellen op dit punt. Belangrijk is in elk geval dat zichtbaar is welke beleidskeuzes de organisatie op dit punt maakt en hoe zij die succesvol tot uitvoering denkt te brengen.

De Code Inclusie & Diversiteit in de cultuursector is een veelgebruikt handvat. Als je de code niet of deels toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden hiervan en op welke manier de organisatie dan wel inclusie en diversiteit vormgeeft.

## 7. De organisatie heeft risicomanagement als zelfstandig beleidsvraagstuk belegd en vertaald naar een organisatiebrede aanpak, mede in relatie tot compliance.

Risicomanagement en daarmee het inspelen op ongewenste gebeurtenissen in de toekomst worden steeds belangrijker voor de continuïteit van de organisatie. Risico's zijn er in vele verschillende soorten. Denk maar aan de recente coronapandemie, digitale aanvallen met ransomware, datalekken, grote prijsstijgingen etc. Goed risicomanagement voorziet o.a. in:

- het maken van een goede risicoanalyse;
- het tijdig uitvoeren van acties ter voorkoming of vermindering van risico's;
- het voorbereiden van de organisatie op mogelijke risico's en daarmee het voorkomen van voortdurend “brandjes achteraf blussen”;
- het versterken van het risicobewustzijn van management en medewerkers.

Om te komen tot succesvol risicomanagement heeft de organisatie dit:

- als zelfstandig beleidsvraagstuk belegd;
- vertaald naar een organisatiebrede aanpak;
- de relatie met compliance gelegd.

Risicomanagement als zelfstandig beleidsvraagstuk betekent dat er volwaardig beleid is geformuleerd. Gezien het belang ervan staat dit periodiek op de agenda van directie en management. Volwaardig beleid betekent dat duidelijk is wat het doel van risicomanagement is en hoe risico's periodiek in kaart worden gebracht. Door middel van schriftelijke vastlegging zijn deze vindbaar. Met behulp van een risicoanalyse wordt per risico een inschatting gemaakt

van de kans van optreden en de impact/schade. Op basis hiervan worden relevante beheersmaatregelen genomen in het geval risico's zich voordoen.

Om te komen tot een organisatiebrede aanpak laat de organisatie zien wie op welke niveaus binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de verschillende aspecten van risicomanagement, van beleid tot uitvoering. Belangrijk hierbij is ook de bewustwording bij medewerkers en vrijwilligers. Wat zijn de mogelijke risico's en wat zij kunnen doen om met die risico's om te gaan?

Als onderdeel van beleid op het gebied van risicomanagement is nadrukkelijk de relatie gelegd met compliance en de risico's die verbonden zijn aan het niet voldoen aan wet- en regelgeving en specifieke (branche)codes. Lees hierover vooral ook de Whitepaper Compliance.

---

## ALLEEN VOOR LEDEN VOB

---

### 8.

**De organisatie heeft uitgewerkt hoe zij het beleidsthema digitale inclusie intern en extern heeft georganiseerd en op basis van welke concreet geformuleerde ambities zij werkt.**

Voor het beleidsthema digitale inclusie en voor het Informatiepunt Digitale Overheid (IDO) in het bijzonder laat de organisatie zien welke concrete ambities zij geformuleerd hebben hoe zij dit intern vorm geeft naar organisatie, training en opleiding, bemensing en financiën. Extern laat de organisatie zien met welke partners zij samenwerkt om de geformuleerde ambities te realiseren.

### 9.

**De organisatie heeft uitgewerkt hoe zij het beleidsthema educatieve dienstverlening/leesbevordering intern en extern heeft georganiseerd en op basis van welke concreet geformuleerde ambities zij werkt.**

Voor het beleidsthema educatieve dienstverlening/leesbevordering laat de organisatie zien welke concrete ambities geformuleerd zijn en hoe zij dit intern vorm geeft naar organisatie, training en opleiding, bemensing en financiën. Extern laat de organisatie zien met welke partners, zoals basisscholen, kinderopvang en/of jeugdgezondheidszorg, zij samenwerkt om de geformuleerde ambities te realiseren.

Educatieve dienstverlening/leesbevordering heeft betrekking op ondersteuning van instellingen op het terrein van leesbevordering en (digitale) geletterdheid voor jeugd van 0 tot 20 jaar en is primair gericht op het onderwijs (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs - mbo en pabo/lerarenopleiding) en/of kinderopvang (waaronder locaties met voor- en vroegschoolse educatie -VVE) en/of jeugdgezondheidszorg (bijvoorbeeld de BoekStartcoach op het consultatiebureau).

## DE AUDIT

Tijdens de auditdag(en) toetsen de auditoren aan de hand van de zelfevaluatie, de door jou aangereikte documenten, de interviews en hun eigen observaties, of het papier en realiteit met elkaar overeenkomen. De bevindingen en conclusies van de audit moeten antwoord geven op deze vraag: certificering ja, voorwaardelijk of nee. De verbeterpunten geven de richting aan voor verdere ontwikkeling.

De auditoren vragen naar voorbeelden of nemen steekproeven waaruit blijkt dat de organisatie voldoet aan de normen. . Afhankelijk van de organisatie leggen zij verschillende accenten bij de dienstverlening,, de actualiteit van ambities en knelpunten. Wanneer jouw organisatie (nog) niet voldoet, moet je dit kunnen



onderbouwen. Ook vernemen de auditoren graag jouw plan van aanpak om wel aan de norm te voldoen. De auditoren zullen toetsen of je je bewust bent van de gevolgen dan wel risico's van het niet voldoen. Bij de norm Missie & visie, strategie & beleid zijn de auditoren in eerste aanleg geïnteresseerd in de formele/vastgestelde beleidsdocumenten die relevant zijn voor deze norm. Het gaat dan niet alleen om een meerjarenbeleidsplan en de concrete doortaling naar gewenste resultaten, maar ook om documenten die betrekking hebben op de beleidsthema's, zoals bijvoorbeeld digitale inclusie, diversiteit en risicomanagement. Maar nadrukkelijk toetsen de auditoren ook de zichtbare, dagelijkse praktijk achter het papier.

## DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

De auditoren toetsen de normen 1 tot en met 7 (zie afbeelding op pagina 1) met vier beoordelingsvragen. De auditoren scoren deze beoordelingsvragen aan de hand van de bevindingen tijdens de auditdag(en) met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

Hieronder vind je een toelichting op de beoordelingsvragen (in de vorm van stellingen) voor de norm Missie & visie, strategie & beleid.

## VRAAG 1

### De organisatie heeft een toekomstbestendige aanpak die consistent is met de ambities van de organisatie.

Het auditteam toetst of de organisatie op strategisch en tactisch niveau vanuit een toekomstbestendige aanpak werkt. Gekeken wordt naar de wijze waarop dat beleid in samenspraak met interne en externe stakeholders tot stand is gekomen en gedragen wordt door deze partijen. In het bijzonder toetsen de auditoren of de aanpak in lijn is met en passend is bij de ambities van de organisatie.

Bij het bepalen of sprake is van een toekomstbestendige aanpak kan gebruik gemaakt worden van

de volgende vragen:

- In hoeverre realiseert de organisatie (maatschappelijke) waarde voor klanten, medewerkers en netwerk/samenwerkingspartners?
- In hoeverre kent en waardeert de externe omgeving (bijv. gemeente, doelgroepen en partners) de (maatschappelijke) waarde van jouw organisatie?
- In hoeverre zijn de organisatiestructuur en organisatiecultuur passend bij jouw toekomstige vraagstukken en uitdagingen?
- Sluit de kwaliteit en omvang van het personeel aan op de vraagstukken en uitdagingen van de toekomst?
- In hoeverre is de organisatie in staat om flexibel te zijn in het geval van plotselinge veranderingen en hoe verhoudt zich dit tot het omgaan met eventuele risico's?
- In hoeverre is sprake van zelf organiserend vermogen?
- In hoeverre is sprake van financieel weerstandsvermogen?

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- beschrijving van de eisen en verwachtingen van interne en externe stakeholders en de lokale vraagstukken die als input hebben gediend voor het meerjarenbeleidsplan;
- meerjarenbeleidsplan;
- beschrijving van de wijze van financiering en samenwerking met de gemeente, incl. (in)formele contacten en de frequentie van contacten;
- beschrijving van de wijze van invulling van diversiteit en inclusie of de Code Governance Cultuur.

## VRAAG 2

### De aanpak is concreet gemaakt in gewenste resultaten.

Het onder vraag 1 geformuleerde meerjarenbeleid en

de daaruit voortvloeiende strategisch beleidslijnen worden geconcretiseerd in gewenste resultaten. De organisatie moet dus duidelijk maken wat zij concreet wil realiseren. Het gaat hierbij niet alleen om gewenste outputresultaten, maar nadrukkelijk ook om gewenste outcomeresultaten. In het kader van deze norm worden dus de gewenste resultaten beschreven. Van deze gewenste resultaten wordt in norm 6 (Resultaten & verantwoording) bekeken in hoeverre deze ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Hierover lees je meer in de Whitepaper Resultaten & verantwoording.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- uitwerking van meerjarenbeleid in de vorm van jaarplannen, inclusief een overzicht van gewenste resultaten;
- actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is wat het doel is, wie verantwoordelijk is, wat de planning en wat de voortgang is.

## VRAAG 3

**De aanpak is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de organisatie.**

Het voorgenomen meerjarenbeleid en de daaruit voortvloeiende strategische beleidslijnen worden aantoonbaar uitgevoerd en worden herkend door de betrokken medewerkers. De auditoren toetsen of het beleid in de dagelijkse praktijk van de organisatie zichtbaar is.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- productenboek;
- voorbeelden van bijeenkomsten met specifieke doelgroepen (bijv. cursussen, lezingen etc.);
- jaarverslag met beschrijving van uitgevoerde projecten en activiteiten.

## VRAAG 4

**De aanpak wordt periodiek geëvalueerd en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen.**

Om te beoordelen of het beleid en de doelen haalbaar blijven, wordt de gekozen aanpak periodiek geëvalueerd en – indien zinvol – bijgesteld. Dit kan uitmonden in bijvoorbeeld een aangepaste strategie en/of aangepaste (personeels)plannen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- planning & control cyclus
- tussentijdse evaluatie van het meerjarenbeleid of onderdelen daarvan;
- notulen van overleg met directie c.q. RvT/bestuur;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.