

De norm Middelen gaat over meer dan geld

De norm Middelen 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 Middelen is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

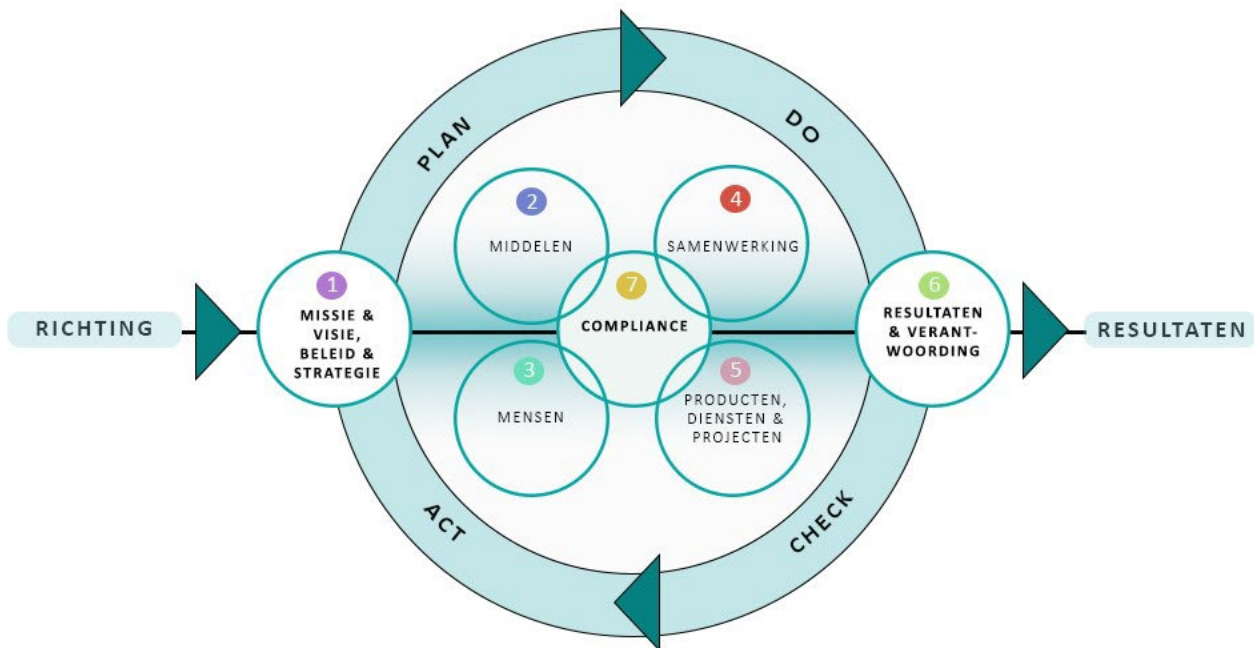
DE NORM MIDDELEN

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Middelen is de tweede norm die aan bod komt in de audit:

Bij de norm middelen gaat het erom hoe je de inzet van financiële en niet-financiële middelen bepaald om

zo de opdrachten en doelen van de organisatie te behalen. Deze opdrachten en doelen bepaal je onder norm 1, missie, visie, strategie en beleid. Naast de inzet van middelen is het ook van belang dat de verschillende fasen van de planning & control cyclus worden doorlopen: periodieke voortgangsbewaking, bijsturing en interne/externe verantwoording.

Voor bibliotheken met een IDO is er de specifieke eis om samen te werken met o.a. vertegenwoordigers van Manifestgroep-partijen. zijn er specifieke eisen voor o.a. herkenbaarheid van het IDO en het doorverwijzen van IDO-klienten; op het gebied van educatieve dienstverlening/leesbevorderingen zijn er aanvullende eisen voor o.a. een stimulerende leesomgeving en de (jeugd)collectie.



HET BEGRIP MIDDELEN

Het begrip Middelen moet breed worden opgevat. Bij middelen denk je al snel aan het saldo op de bank, maar onder middelen verstaan we bijvoorbeeld ook het gebouw, de collectie, de inrichting en de fysieke/digitale toegankelijkheid. Maar middelen hebben ook betrekking op andere hulpmiddelen (denk aan muziekinstrumenten, decors en kostuums e.d.), de website en de ICT-infrastructuur en informatiebeveiliging.

INDICATOREN M.B.T. DE NORM MIDDELEN

Aan de hand van elf indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud kan geven aan de norm Middelen.

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 beoordelvragen. 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 toont aan dat de keuzes over de inzet van middelen bijdragen aan haar ambities op korte en lange termijn.

Belangrijk is dat duidelijk wordt welke keuzes de organisatie heeft gemaakt voor de inzet van haar middelen. De auditoren zijn in het bijzonder benieuwd naar de gedachtegang achter de gemaakte keuzes en de uitgangspunten bij de inzet van middelen.

Afhankelijk van de ambities van de organisatie moet ook aantoonbaar zijn in hoeverre de inzet van middelen feitelijk bijdraagt aan de geformuleerde ambities. Stel dat een van de ambities is om klanten ook vanuit huis mee te laten doen met online activiteiten zoals lezingen of cursussen, dan moet duidelijk worden in hoeverre de keuze voor een cloud-based oplossing voor online streaming daadwerkelijk bijdraagt aan deze ambitie.

2.

De organisatie heeft een meerjarig perspectief over de middelen en heeft dit uitgewerkt in een begroting.

Bepalend voor het meerjarig perspectief is het meerjarenbeleidsplan. Hierin zijn de strategische keuzes verwoord en onderbouwd. Deze keuzes worden vertaald in een meerjarenbegroting van de exploitatie en in een prognose van de investeringen, het groot onderhoud en in de ontwikkeling van de liquiditeitspositie, het vermogen en de voorzieningen.

Soms is het zinvol om twee scenario's uit te werken: ongewijzigd beleid en nieuw beleid. Het verschil wordt daarmee inzichtelijk gemaakt. Ook de gevolgen van het niet verkrijgen van additionele middelen voor nieuw beleid worden zo duidelijk. Voor het verkrijgen van additionele middelen dient een plan van aanpak opgesteld te worden.

3.

De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan een planning & control cyclus, incl. periodieke voortgangsbewaking, bijsturing en interne/externe verantwoording.

In een beschrijving van de planning- & control-cyclus verwoordt de organisatie hoe ze het proces van beleidsplanning, begroting, uitvoering, evaluatie en bijsturing heeft ingericht. Dit geldt zowel voor het beleidsproces, het bedrijfsproces als voor activiteiten op projectbasis. Het plan (P), de uitvoering (D), de meting (C) en de bijsturing (A) moeten op logische wijze met elkaar verbonden zijn (PDCA-cyclus). Beschreven is welke medewerkers de bevoegdheid hebben om

namens de organisatie verplichtingen aan te gaan en hoe de autorisatie is ingericht.

Voor de interne verantwoording vergelijkt de organisatie door maand- of kwartaalrapportages de (project)begroting met de realisatie. De organisatie maakt duidelijk op basis

van welke prestatie-indicatoren analyse en evaluatie plaatsvinden en wanneer zij gaat bijsturen. Belangrijk is dat uit de analyses ook een vooruitblik voor de resterende beleidsperiode wordt afgeleid. Zo worden verleden en toekomst met elkaar verbonden en wordt geanticipeerd op verwachte ontwikkelingen.

Voor de externe verantwoording geeft het jaarverslag inzicht in de activiteiten die de organisatie in het verslagjaar heeft ontwikkeld, eventueel in samenwerking met anderen. Bij de jaarrekening is een goedkeurende verklaring van de accountant gevoegd.

4.

De organisatie maakt bewuste keuzes over toeleveranciers op basis van duidelijke (kwaliteits)criteria voor het starten, evalueren en beëindigen van toeleveranciersrelaties.

Belangrijk is dat duidelijk wordt welke keuzes de organisatie heeft gemaakt over de inzet van toeleveranciers. De organisatie kan antwoord geven op de vraag waarom gekozen is voor uitbesteding, voor welke leverancier(s) en wat de gedachte is achter die keuze. Door een periodieke evaluatie van vaste leveranciers onderzoekt de organisatie of bijv. de prijs- en leveringsvoorwaarden nog steeds concurrerend zijn.

5.

De organisatie laat zien dat zij actief stuurt op een goede balans tussen kosten en eigen inkomsten voor een financieel gezonde organisatie.

In het kader van een financieel gezonde organisatie wordt duidelijk welke maatregelen genomen worden om kosten te besparen, inkomsten te verhogen en de balans tussen beiden te vinden.

Kostenbesparing begint met kostenbewustzijn bij management en medewerkers. Ook moet de organisatie hoge dan wel minder relevante kostenposten op kunnen sporen en alternatieven ervoor kunnen vinden.

Op basis van kosten/batenanalyses per product en dienst wordt beoordeeld of er (minimaal) sprake is van kostendekkendheid en/of er noodzaak is tot het werven van meer (eigen) inkomsten. Hierbij kan gedacht worden aan het verwerven van fondsen en sponsoren voor specifieke activiteiten, zoals inmiddels ingeburgerd is in de wereld van de musea en de kleinkunst. Aanvullend kan de organisatie ook met haar (financiële) opdrachtgevers in gesprek om alternatieve inkomstenbronnen (bijv. vanuit het sociaal domein) aan te boren. Op korte termijn kan dat tot aanvullende projectfinanciering leiden, terwijl dit op de lange termijn kan uitmonden in een structurele en meerjarige subsidies.

Besluit de organisatie af te zien van additionele inkomsten-werving dan wordt deze keuze onderbouwd en worden eventuele financiële risico's in beeld gebracht. In het geval van onderfinanciering moet duidelijk zijn tot wanneer een product, dienst of activiteit wordt gecontinueerd of dat er een "no go" wordt afgegeven en wie daartoe bevoegd is.

ALLEEN VOOR LEDEN VOB

6.

Het IDO is herkenbaar volgens een van de drie scenario's: Basis, Altijd Beschikbaar, Brede Dienstverlening, waarbij het uitgangspunt is dat gebruik gemaakt wordt van het huisstijlhandboek.

Het spreekt voor zich dat IDO's vanwege de herkenbaarheid gebruikmaken van het huisstijlhandboek.¹ Uit de praktijk van het IDO moet blijken of zij herkenbaar is volgens een van de drie scenario's.

- Basis - Het IDO is een vaste balie of ruimte voor bezoekers tijdens spreekuren. Je kunt de IDO-balie of ruimte herkenbaar inrichten, bijvoorbeeld met de IDO-communicatiemiddelen.
- Altijd beschikbaar - Het IDO is altijd open en medewerkers fungeren als een 'lopend IDO'. Er is geen vaste IDO-balie of concrete IDO-plek. Het is dus van belang om duidelijk te communiceren dat men bij elke medewerker terecht kan met IDO-vragen.
- Brede dienstverlening - Het IDO is deel van een breder informatiepunt, voor een breed scala aan vragen. Ook in dit scenario is er geen aparte IDO-balie. Maak dus duidelijk waar klanten terechtkunnen met hun vragen over de digitale overheid. Dit scenario heeft wellicht iets meer uitleg nodig.

7.

De organisatie heeft voor het IDO een werkwijze ontwikkeld voor het doorverwijzen van burgers naar (lokale) partners.

Omdat in het IDO burgers niet altijd volledig mogen/kunnen worden geholpen, kan het nodig zijn om burgers door te verwijzen naar deskundige (lokale) partners. Hier heeft de organisatie een werkwijze voor ontwikkeld, waarbij voor medewerkers duidelijk is wanneer er moet/mag worden doorverwezen, naar welke (lokale) partners en welke afspraken daarover worden gemaakt.

8.

De organisatie toont aan op welke wijze de (jeugd)collectie kwalitatief en kwantitatief is opgezet en ingericht.

Bij dit onderdeel gaat het in het bijzonder om de (jeugd)collectie in het kader van educatieve dienstverlening/leesbevordering. De organisatie laat zien op basis van welke criteria deze collectie is samengesteld. Het gaat hierbij niet alleen om voldoende aantallen (kwantiteit), maar ook om kwalitatief goede boeken en andere materialen (gevarieerd, actueel, aansluiting op doelgroep). Het betreft hier ook de digitale collectie zoals e-boeken en luisterboeken via jeugdbibliotheek.nl en/of de online bibliotheek van de KB.

9.

Bij het onderwijs is er een stimulerende leesomgeving, inclusief een fysieke en digitale (wissel)collectie die voor uitlending beschikbaar is.

Onderdeel van een stimulerende leesomgeving zijn o.a. een gevarieerde en actuele collectie, toegankelijke (voor)leesplekken, tijd en aandacht voor leesmotivatie en betrokkenheid van kinderen en hun ouders. De collectie en ander digitaal aanbod is niet alleen toegankelijk door middel van een goed werkend digitaal leerlingen- portaal/uitleensysteem op school, maar ook thuis via bijvoorbeeld sites zoals jeugdbibliotheek.nl en

¹ Hiervoor wordt verwezen naar:

<https://www.bibliotheeknetwerk.nl/basisvaardigheden-volwassenen/digitale-inclusie-ido-en-belastingdienst/consulenten>

de online bibliotheek en apps als de LuisterBieb en de VakantieBieb (in de zomervakantie).

10.

Bij kinderopvanginstellingen dan wel consultatiebureaus is er een stimulerende leesomgeving beschikbaar.

Zie hiervoor de voorgaande indicator.

11.

Indien nodig, krijgen leerlingen de gelegenheid om de bibliotheekvestiging op gezette tijden klassikaal te bezoeken of worden gestimuleerd dat in hun vrije tijd te doen.

Dit onderdeel spreekt voor zich en is voor de auditoren aantoonbaar als de organisatie plannings van klassenbezoeken kan overleggen. Daarnaast maakt de organisatie afspraken met scholen over hoe kinderen en ouders worden gestimuleerd om de bibliotheek te bezoeken.

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 Middelen zijn de auditoren in eerste aanleg geïnteresseerd in de gemaakte keuzes van middelen en toeleveranciers en het verhaal van de organisatie dat duidelijk maakt dat de gemaakte keuzes bijdragen aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de organisatie. Aanvullend willen de auditoren documenten zien die de verschillende fasen van de planning & control cyclus aantoonbaar maken. Dit kan variëren van (project)begrotingen en periodieke rapportages tot bewijzen voor bijsturing en een financieel gezonde organisatie.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM MIDDELEN

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 Middelen.

VRAAG 1

De organisatie heeft een toekomstbestendige aanpak op het gebied van middelen die consistent is met de ambities van de organisatie.

De auditor toetst of de organisatie een toekomstbestendige aanpak heeft voor de inzet van middelen en in hoeverre deze aanpak voortvloeit uit de ambities en gewenste resultaten zoals geformuleerd onder norm 1.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- meerjarige (exploitatie)begroting;
- investeringsbegroting;
- beleid met betrekking tot het beheer van gebouwen, zalen, podia en (rand)apparatuur;
- visie op inhuur van zzp'ers;

- beleid met betrekking tot informatievoor-ziening;
- werkwijze voor doorverwijzing van IDO-bezoekers;
- (jeugd)collectieplan.

VRAAG 2

De aanpak op het gebied van middelen is concreet gemaakt in gewenste resultaten.

De onder vraag 1 geformuleerde aanpak met betrekking tot middelen is concreet gemaakt in gewenste resultaten. De organisatie moet dus duidelijk maken wat zij concreet wil realiseren met haar middelen. Het gaat hierbij niet alleen om gewenste outputresultaten voor middelen, maar ook - voor zover mogelijk en relevant - om gewenste outcomeresultaten.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld: jaarplan met gewenste output- en outcomeresultaten op het gebied van middelen;

- afspraken/contracten met zzp'ers;
- afschrijftermijnen voor ICT-infrastructuur;
- richtlijnen voor de inrichting van leesomgevingen;
- criteria voor het beoordelen van toeleveranciers;
- criteria voor (jeugd)collectie.

VRAAG 3

De aanpak op het gebied van middelen is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de organisatie.

De onder vraag 1 geformuleerde aanpak met betrekking tot middelen is zichtbaar in de dagelijkse praktijk. De auditoren willen niet alleen concrete documenten zien, maar willen ook ter plekke de aanpak met betrekking tot middelen met eigen ogen zien.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- overzicht van middelen en leveranciers die worden ingezet;

- inrichting van ruimtes voor muzieklessen en cultuur educatieve activiteiten;
- collecties en leesomgevingen op scholen en bij kinderopvangorganisaties;
- overzicht van doorverwezen IDO-bezoekers;
- offertes en facturen van leveranciers van specifieke middelen;
- projectplannen waaruit inzet van specifieke middelen blijkt;
- subsidieaanvragen voor de verwerving van additionele middelen.

VRAAG 4

De aanpak op het gebied van middelen wordt periodiek geëvalueerd en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen.

Om te beoordelen of de ambities van de organisatie gehaald worden, wordt de aanpak met betrekking tot middelen geëvalueerd en - indien zinvol - bijgesteld en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen. Dit kan uitmonden in een andere en/of verbeterde aanpak op het gebied van middelen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- jaarrekening;
- maand- en kwartaalrapportages;
- leveranciersbeoordeling;
- evaluaties met leveranciers die specifieke middelen leveren;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.