

Mensen, de cruciale factor binnen de organisatie

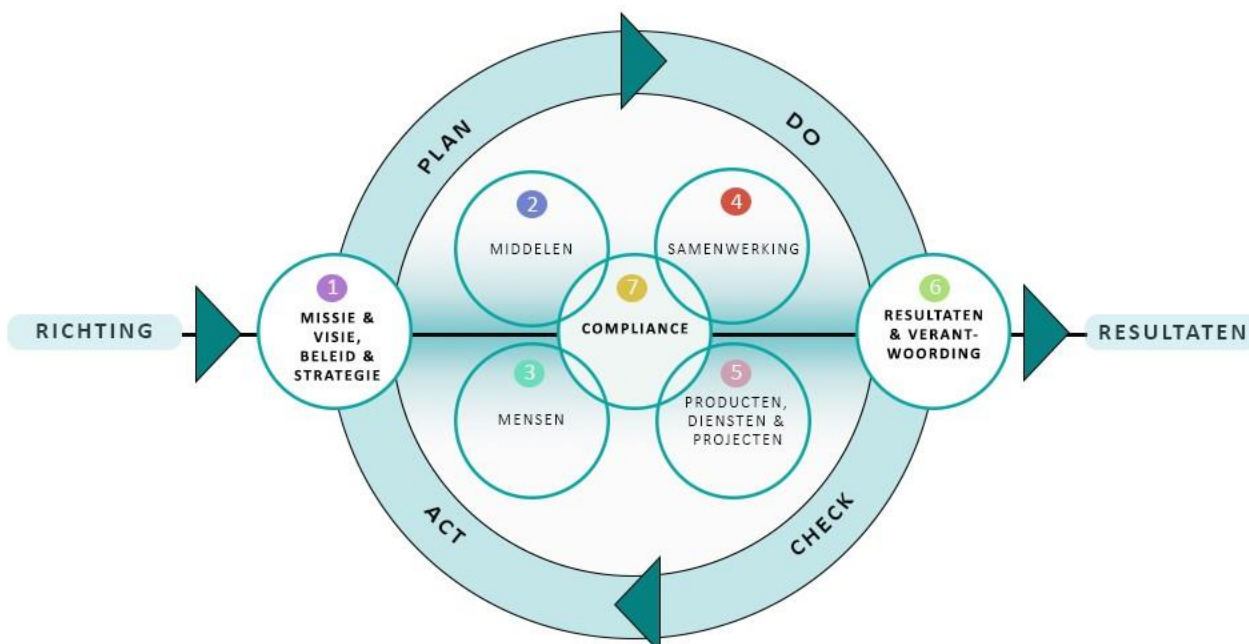
De norm Mensen maakt deel uit van *Kwaliteit in Beeld. Certificeringskader bibliotheekwerk, cultuur en taal*. Om je te ondersteunen bij de voorbereiding op de audit, leggen we in deze whitepaper uit wat de plaats van de norm Mensen is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten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

DE NORM MENSEN

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Mensen is de derde norm die aan bod komt in de audit.

Bij de norm Mensen gaat het erom hoe je mensen (medewerkers, vrijwilligers, ZZP'ers) inzet om de opdrachten en doelen van de organisatie te behalen. Deze opdrachten en doelen bepaal je onder norm 1, missie, visie, strategie en beleid. Daarbij is het ook van belang dat je de verschillende fasen van de planning & control cyclus doorloopt: periodieke voortgangsbewaking, bijsturing en interne/externe verantwoording.

Voor bibliotheken met een IDO en educatieve dienstverlening/leesbevordering zijn er specifieke eisen voor het (bij)scholen van medewerkers dan wel vrijwilligers.



HET BEGRIP MENSEN

Bij de norm Mensen gaat het erom in hoeverre en op welke wijze medewerkers (inclusief directeuren en managers), vrijwilligers en ZZP-ers worden ingezet om bij te dragen aan geformuleerde ambities en resultaten. In het bijzonder gaat de norm in op de vraag in hoeverre de organisatie competentie-eisen heeft geformuleerd en of hieraan wordt voldaan. Het uitgangspunt voor competentie-management is dat competenties een bijdrage moeten leveren aan het verwezenlijken van de ambities, strategie en resultaten van de organisatie. Competentie is hierbij een verzameling van kennis, ervaring en persoonlijke vaardigheden, waardoor de gestelde doelen bereikt kunnen worden. In de praktijk is strategisch beleid vertaald in HRM-beleid, waarin de competenties zijn uitgewerkt die nodig zijn om het beleid uit te kunnen voeren. Hierin zijn alle groepen medewerkers meegenomen die in de organisatie helpen de ambities waar te maken: betaalde medewerkers, maar ook ingezette vrijwilligers en ZZP'ers.

Als vrijwilligers onderdeel zijn van de operationele uitvoering moeten zij in het beleid van die organisatie meegenomen zijn. Denk daarbij aan hun plek in de organisatie (aansturing, rechten en plichten, overeenkomsten), hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de arbeidsafspraken en de wijze van informeren en communiceren (betrokkenheid).

INDICATOREN M.B.T. DE NORM MENSEN

Aan de hand van elf indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud geeft aan de norm Mensen. 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 medewerkers en, indien relevant, vrijwilligers en zzp'ers bijdragen aan haar ambities op korte en lange termijn.

Belangrijk is dat duidelijk wordt welke keuzes de organisatie heeft gemaakt rondom de inzet van mensen. Omdat steeds vaker vrijwilligers en zzp'ers werkzaam zijn voor bibliotheken en cultuurinstellingen, laat de organisatie zien hoe zij ook met deze groepen omgaat. De auditoren zijn in het bijzonder benieuwd naar de gedachtegang achter de gemaakte keuzes en de uitgangspunten bij de inzet van medewerkers, vrijwilligers en zzp'ers.

Afhankelijk van de ambities die de organisatie heeft, moet ook aantoonbaar zijn in hoeverre de inzet van mensen, vrijwilligers en zzp'ers feitelijk bijdraagt aan de geformuleerde ambities. Stel bijvoorbeeld dat een van de ambities is om medewerkers duurzaam in te zetten, dan moet duidelijk worden in hoeverre de arbeidsomstandigheden voor deze medewerkers daadwerkelijk bijdragen aan deze ambitie.

2.

De organisatie heeft een strategisch HRM-beleid beschreven en vastgesteld.

De organisatie vertaalt haar ambities en doelstellingen in een strategisch HRM-beleid: beleid dat rekening houdt met de interne organisatie, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, concurrerende organisaties en de eisen en wensen van in- en externe stakeholders (bijvoorbeeld subsidiënten en medewerkers).

Het resultaat van dit beleid is dat de stakeholders erop kunnen vertrouwen dat de medewerkers capabel zijn en in voldoende mate beschikbaar, om de gestelde doelen en afspraken uit te kunnen voeren.

3.

De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en vrijwilligers.

Het is belangrijk voor de organisatie dat alle medewerkers goed inzetbaar blijven. Zij kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie. Onder 'duurzame inzetbaarheid' wordt dus verstaan het gezond, ontwikkeld en werkend houden van alle medewerkers. Hierbij kunnen bijv. afspraken zijn gemaakt over arbeidsvoorwaarden passend bij de levensfase, arbeidsomstandigheden, thuiswerken en opleidingen gericht op persoonlijke ontwikkeling.

4.

De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan de voortdurende bevordering van de deskundigheid en ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers.

Om ervoor te zorgen dat medewerkers en vrijwilligers (gaan of kunnen) voldoen aan de gestelde competentie-eisen, laat de organisatie zien dat zij training en opleiding, bijscholing en andere vormen van kennisontwikkeling aanbiedt. Bij voorkeur gebeurt dit aan de hand van een organisatiebreed opleidingsplan en/of regelt zij dit in persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers en vrijwilligers.

5.

Medewerkers en vrijwilligers (gaan of kunnen) voldoen aan passende kennis, ervaring en competenties.

Hierbij toont de organisatie aan dat medewerkers en vrijwilligers feitelijk voldoen aan de eigen eisen voor kennis, ervaring en competenties. Met bijv. actuele functieprofielen en scholingsplannen maakt de organisatie zichtbaar of medewerkers en vrijwilligers aan de eisen voldoen.

6.

De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan de gesprekscyclus met medewerkers.

Met gesprekscyclus wordt bedoeld het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In deze cyclus beoordeelt de organisatie of medewerkers nu en op de langere termijn voldoen aan de vereiste competenties. Daarbij bepaalt zij wat een medewerker nodig heeft aan bijvoorbeeld opleiding, training, of coaching om daaraan te blijven voldoen en dus duurzaam inzetbaar te blijven.

ALLEEN VOOR LEDEN VOB

7.

De organisatie beschikt aantoonbaar over medewerkers voor educatieve dienstverlening/leesbevordering die (gaan of kunnen) voldoen aan passende kennis, ervaring en competenties.

Bibliotheekmedewerkers die betrokken zijn bij educatieve dienstverlening/leesbevordering, zoals bijvoorbeeld (voor)leesconsulenten, voldoen aantoonbaar aan de opgestelde competenties die formeel zijn vastgelegd, al dan niet als onderdeel van functiebeschrijvingen.

8.

De organisatie geeft voor educatieve dienstverlening/leesbevordering structureel vorm en inhoud aan de voortdurende bevordering van de deskundigheid en ontwikkeling van medewerkers en vertegenwoordigers van samenwerkingspartners.

Bibliotheken professionaliseren aantoonbaar hun educatieve medewerkers c.q. medewerkers van samenwerkingspartners, zoals (voor)leescoördinatoren op scholen, door hen te laten deelnemen aan (landelijk) ontwikkelde basistrainingen, masterclasses, verdiepings-trainingen, congressen en inspiratie- en netwerk-bijeenkomsten.

9.

Medewerkers, werkzaam in een IDO, zijn opgeleid volgens de landelijke eisen die daaraan gesteld worden.

Door het landelijk aanbod van trainingen en opleidingen hebben medewerkers kennis van de regelingen van uitvoeringsorganisaties (zoals UWV, Belastingdienst etc.), van de doelgroep, hun rol in het IDO en hoe om te gaan met de privacy van klanten. Aanvullend krijgen medewerkers training voor gespreksvoering.

10.

Vrijwilligers, werkzaam in een IDO, zijn minimaal intern geschoold.

Als vrijwilligers niet hebben deelgenomen aan landelijke trainingen en opleidingen, dan is het de verantwoordelijkheid van de bibliotheek om haar vrijwilligers zelf te scholen en toe te zien op het vereiste kennisniveau. De landelijk aangeboden e-learning dient hierbij als referentiepunt.

11.

Medewerkers en vrijwilligers, werkzaam in een IDO, worden periodiek bijgeschoold.

Bij nieuwe regelingen of veranderingen in regelingen van uitvoeringsorganisaties is de bibliotheek verantwoordelijk voor de scholing van haar vrijwilligers.

DE AUDIT

Tijdens de auditdag(en) toetsen de auditoren aan de hand van de zelfevaluatie, de geüploade 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. Voldoet jouw organisatie (nog) niet voldoet, dan 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 Mensen zijn de auditoren in eerste instantie geïnteresseerd in de formele/vastgestelde beleidsdocumenten die relevant zijn voor deze norm: het strategisch HRM-beleid, het opleidingsplan, de gesprekscyclus, functieprofielen en vrijwilligersbeleid. Aanvullend kijken de auditoren hoe concreet dit beleid is en zullen zij zoeken naar gewenste resultaten. Zij zullen steekproefsgewijs de werking van deze beleidsdocumenten toetsen aan de dagelijkse praktijk. Dit doen zij door te spreken met medewerkers en vrijwilligers en door ter plekke te observeren.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM MENSEN

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 Mensen.

VRAAG 1

De organisatie heeft een toekomstbestendige aanpak voor de inzet van mensen die consistent is met de ambities van de organisatie.

De auditor toetst in hoeverre de ambities en gewenste resultaten van de organisatie zoals geformuleerd in norm 1, consistent uitgewerkt zijn in verschillende aspecten die betrekking hebben op de inzet van medewerkers en vrijwilligers. Stel dat het de ambitie van de organisatie is om de transitie naar de maatschappelijke bibliotheek te maken, dan dient bijv. duidelijk te worden wat dit betekent voor de wijze waarop medewerkers aan nieuwe competentie-eisen kunnen voldoen en wat de organisatie daartegenover stelt aan scholing en opleiding.

Er is sprake van een aanpak, als vanuit een duidelijke visie op mensen op *strategisch* niveau is nagedacht over hoe de inzet van medewerkers (en ook vrijwilligers) bijdraagt aan de realisatie van de ambities van de organisatie. Een dergelijke aanpak kan in de vorm van een strategisch HRM-beleid aantoonbaar gemaakt worden, maar kan ook blijken uit de wijze waarop deelaspecten zijn uitgewerkt en in samenhang iets zeggen over de inzet van mensen. Het medewerkershandboek met uitwerking van praktische CAO-regelingen is geen bewijs voor een strategische aanpak op de norm mensen.

De organisatie scoort beter op deze norm naarmate meer indicatoren uit deze norm integraal onderdeel vormen van het strategisch HRM-beleid en een duidelijke link hebben met de ambities van de organisatie.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- strategisch HRM-beleid;
- beleid m.b.t. de duurzame inzet van medewerkers;
- vrijwilligersbeleid;
- functieprofielen;
- gesprekscyclus;
- scholingsplannen.

VRAAG 2

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

De onder vraag 1 geformuleerde aanpak voor de inzet van mensen is concreet gemaakt in gewenste resultaten. De organisatie moet dus duidelijk maken wat zij concreet wil realiseren met haar mensen. Het gaat hierbij niet alleen om gewenste outputresultaten voor mensen, maar om gewenste outcomeresultaten, voor zover dat mogelijk en relevant is.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- jaarplan met gewenste output- en outcomeresultaten van de inzet van mensen;
- vacatures met daarin vereiste competenties;
- beoordelingssystematiek met vastgelegde afspraken.

VRAAG 3

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

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

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- gewijzigde functieprofielen;
- registratie van opleidingen, trainingen, gevolgd workshops, congressen enz.;
- intern scholingsprogramma voor IDO-vrijwilligers;
- diploma's als bewijs van deskundigheid.

VRAAG 4

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

De organisatie evalueert de aanpak voor de inzet van mensen om te beoordelen of zij haar ambities behaalt. Als dat zinvol is, stelt zij de aanpak bij en volgt deze op met concrete verbetermaatregelen. Dit kan leiden tot een andere en/of verbeterde aanpak voor de inzet van mensen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- klanttevredenheidsmetingen
- medewerkerstevredenheidsmetingen
- evaluatie van gevolgde opleidingen en trainingen
- analyse van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen