

MEERJARENPLAN

2024-2026



Den Haag, 6 december 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 Het speelveld van CBCT	5
Figuur 1: Organigram CBCT	6
1.2 Waar komen we vandaan?	8
Hoofdstuk 2: Missie en visie CBCT	10
2.1 Missie	10
2.2 Visie	10
2.3 Kernwaarden: kwaliteit én ontwikkeling	10
Hoofdstuk 3: Ambitie, doelen, strategieën en resultaten	11
3.1 Een blik vooruit	11
3.2 Wat zijn de ambities voor de komende jaren?	11
Ambitie 1: Ontwikkelgericht certificeren met toekomstbestendige kaders	12
Ambitie 2: Deskundige en positief kritische auditoren	14
Ambitie 3: Efficiënt en breed gedragen certificeringsproces	15
Ambitie 4: Kennis en informatie beschikbaar stellen	16
Hoofdstuk 4: Aandachtspunten en risico's	18
4.1 Algemene randvoorwaarden CBCT	18
Aandachtspunt 2: Compliance	18

Hoofdstuk 5: Bedrijfsvoering	20
Figuur 1: Jaarplancyclus CBCT	20
Figuur 2: Certificeringsproces CBCT	20
Figuur 3: PDCA-cyclus	21
5.1 Bestuur en management.....	21
5.2 Marketing en communicatie	21
5.3 Van meerjarenplan naar jaarplan	21
Bijlage 1: Visie op certificering.....	23

Voorwoord

Voor u ligt het Meerjarenplan 2024 – 2026 van CBCT. In de afgelopen beleidsperiode (2020-2023) heeft zij een flinke ontwikkeling doorgemaakt. Ons werkgebied verbreedde zich – deels in coronatijd - met de certificering van de taalhuizen, wat het nodige vroeg aan organisatieontwikkeling en professionalisering. Maar dat is niet het hele verhaal. De bestaande kwaliteitstoetsing van bibliotheken en cultuurorganisaties vroeg namelijk ook om verder doorgevoerde continuïteit en kwaliteitsborging.

Dit meerjarenplan is opgesteld in een fase dat de twee certificeringskaders een volgende ronde ingaan. Dat vergt een organisatieontwikkeling die enerzijds gericht is op stabiliteit en borging in een branche die zich de komende jaren juist kenmerkt door meer differentiatie in dienstverlening, schaalvergroting en een sterkere nadruk op maatschappelijke opgaven van auditees. Anderzijds zal op een CBCT een groter beroep worden gedaan waar het gaat om haar tweede taakopdracht: het delen van kennis en informatie. Wil CBCT haar impact uitbreiden met de door haar verzamelde en onderzochte kennis en informatie, is een uitbreiding en verdere verbetering van die aanpak nodig.

Dit meerjarenplan is mede gebaseerd op de input die wij hebben opgehaald bij onze opdrachtgevers en stakeholders. Dat heeft ons geholpen ons plan te verwoorden, maar ook onze inhoudelijke ambities, strategie en doelen aan te scherpen. Concretisering van jaar op jaar vindt plaats in de jaarplannen.

De nog maar kort achter ons liggende coronacrisis heeft geleerd dat een meerjarenplan of een jaarplan betrekkelijk kan zijn. Ook in de komende jaren hangt er een onzekerheid in de lucht, namelijk de financieel-economische situatie in Nederland. Wat dit voor onze branche precies gaat betekenen is momenteel echter nog onzeker. Niettemin hebben we op basis van een brede verkenning met en in onze omgeving weloverwogen de lijnen uitgezet om voor de komende jaren onze bijdrage aan de branche te kunnen leveren. Maar nadrukkelijk is de afspraak gemaakt dat bij de opstelling van elk komend jaarplan óók het meerjarenplan getoetst wordt op actualiteit om dit waar nodig aan te passen.

Den Haag, 11 december 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'N. Mol', written in a cursive style.

Drs. N. Mol
voorzitter

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit meerjarenplan CBCT maakt als sturings- en verantwoordingsinstrument zichtbaar:

- waarvoor de organisatie staat (missie) en wat zij wil realiseren (visie);
- wat de organisatie wil bereiken (ambities en doelen) en welke stappen daarvoor nodig zijn (strategie en randvoorwaarden);
- hoe monitoring en bijsturing plaats vindt (PDCA).

Steeds gaat het om hoofdlijnen voor de periode 2024-2026. De middelen en de uitgewerkte stappen volgen in de afzonderlijke jaarpannen.

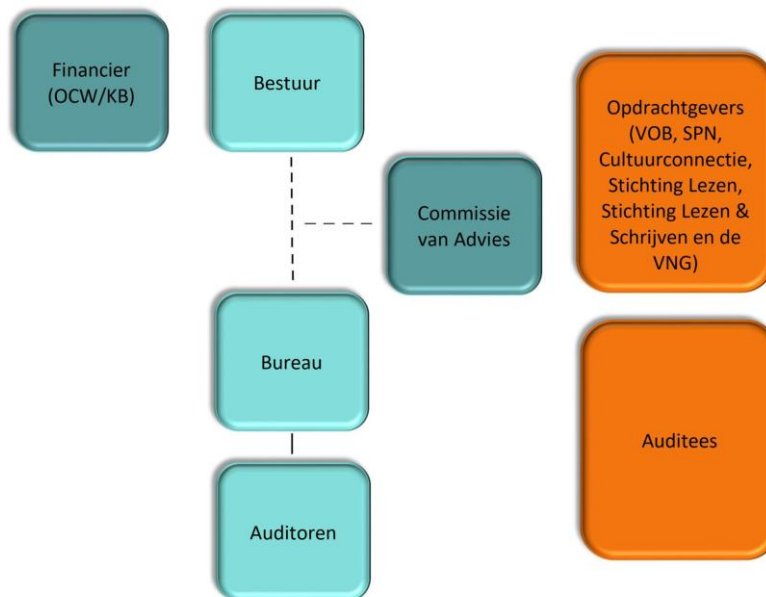
1.1 Het speelveld van CBCT

De Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT) is verantwoordelijk voor het certificeren van bibliotheken, culturele organisaties en (digi)taalhuizen. Het primaire proces bestaat uit audits uitvoeren bij bibliotheken, cultuurorganisaties en (digi)taalhuizen, met als doel de kwaliteitszorg in deze sectoren in stand te houden en verder te ontwikkelen. Daarnaast deelt CBCT de opgedane kennis en informatie met de branche. CBCT heeft geen winstootmerk.

CBCT heeft een bestuur dat eindverantwoordelijk is; de leden worden op basis van de huidige statuten benoemd namens VOB, Cultuurconnectie, VNG, Stichting lezen en Stichting Lezen & Schrijven en de KB. De bureauorganisatie bestaat uit een directeur, een bureaucoördinator, een bureaumedewerker en – op ZZP-basis - een marketing- en communicatieadviseur. 24 freelance auditoren voeren de certificeringswerkzaamheden uit. Daarnaast kent CBCT een bezwarencommissie en een commissie van advies die periodiek de certificeringskaders helpt onderhouden, inhoudelijk beoordeelt en voorstellen doet voor wijzigingen.

De governance van CBCT is vastgelegd in de statuten, het certificeringsreglement en in het directiestatuut.

Figuur 1: Organigram CBCT



De auditoren geven vorm aan de inhoud en het proces van certificering. Zij certificeren voor een redelijk en vast, vooraf vastgesteld tarief. Ook worden zij geacht om hun (vak)kennis en kunde permanent op peil te houden. Het bureau van CBCT faciliteert de auditoren bij de uitvoering van hun taken. Het bureau is verantwoordelijk voor het kennis- en ontwikkelprogramma van de auditoren.

Bibliotheken, culturele organisaties en taalhuizen zijn de klanten (auditees) van CBCT. Zij betalen voor de uitvoering van de audits. Zij vragen een goede en efficiënte certificering tegen een reële kostprijs, met voor hen aantoonbare meerwaarde. Zij verwachten uitstekende en integere auditoren.

De brancheverenigingen Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB), Cultuurconnectie, Stichting Lezen, Stichting Lezen & Schrijven, Samenwerkende POI's Nederland (SPN), Cultuurconnectie, de Koninklijke Bibliotheek en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) zijn de belangrijkste stakeholders van CBCT.¹ De brancheverenigingen onder hen motiveren en stimuleren hun leden om zich te laten certificeren door CBCT. De stakeholders verwachten dat CBCT in onafhankelijkheid certificeert op professionele wijze tegen een lage kostprijs. Ook vragen zij om kennis en -informatiedeling.

CBCT wordt – via de Koninklijke Bibliotheek - gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) met als opdracht vorm en inhoud te geven aan een dwingend en samenhangend stelsel van kwaliteitszorg. Het moet een stelsel zijn waar de sector zichtbaar van profiteert en waarmee de financiering aantoonbaar legitimatie krijgt.

1.2 Waar komen we vandaan?

In het meerjarenplan 2021-2023 is een aantal ambities omschreven. Deze ambities hebben in de afzonderlijke jaarplannen inhoudelijk vorm gekregen. Dit is de focus geweest van afgelopen periode. In de aanloop naar onze plannen voor 2024-2026 kijken we daarom eerst terug. Waar komen we vandaan? En wat is er gerealiseerd?

De vastgestelde ambities hadden betrekking op:

1. Maatschappelijke betekenis
2. Deskundige en positief kritische auditoren
3. Efficiënt en breed gedragen certificeringsproces
4. Kennis en informatie beschikbaar stellen
5. Onderhoud en toekomstbestendigheid kaders

In het kader van **maatschappelijke betekenis** hebben we belangrijke stappen gezet. De kwaliteitskaders en de rapportages hebben veel meer nadruk gelegd op kwaliteit als voorwaarde voor het realiseren van maatschappelijke betekenis door auditees. Dat betekende dat niet alleen oog was voor de kwaliteit op een zeker peilmoment, maar vooral voor de “beweging vooruit” die auditees maakten (= de staat van organisatieontwikkeling).

Deskundige en positief kritische auditoren ontwikkelen zich voortdurend. De balans in het team en de aanwezige kennis en competenties worden elk jaar opnieuw gewogen, wat doorwerkt in de samenstelling van het team na afloop van een contractperiode. Er is geïnvesteerd in het scholings- en ontwikkelingsprogramma voor auditoren. De kwaliteit en meerwaarde van de rapportages zijn, ook in de ogen van de auditees zelf, gestegen. Nadrukkelijk was er sprake van tweerichtingsverkeer. De auditoren hebben nl. hun opgedane ervaringen en inzichten met elkaar gedeeld, zodat dit een stimulerend effect had.

Er is tijd gestoken in een **efficiënt en breed gedragen certificeringsproces**. Met organisaties die weinig vertrouwen hadden in certificeren en kwaliteitszorg als zodanig is veelvuldig gesproken. Veel organisaties die voor de eerste keer meededen hebben hun mening in positieve zin bijgesteld, zoals ook blijkt uit de gehouden enquêtes en externe evaluatieonderzoeken. Ook zijn stappen gezet met de brancheorganisaties (m.n. Cultuurconnectie) om meer hun rol te pakken bij het uitdragen van (de meerwaarde van) certificering. Waar CBCT soms te veel een “missionaire” rol had, is die naar de juiste proportie teruggebracht.

Kennis en informatie beschikbaar stellen was een belangrijk speerpunt. Er is een systematische aanpak ontwikkeld om elk kwartaal tussentijdse (cumulatieve) rapportages over Kwaliteit in Beeld en Zicht op Ontwikkeling op de website te publiceren. Tussentijds of na afloop van een periode zijn de resultaten daarvan onderzocht en de conclusies gedeeld tijdens bijeenkomsten en of in publicaties. Daarbij zijn, waar dat zinvol werd geacht, de media opgezocht om de branche positief te prikkelen. Denk hierbij met name aan de publicaties *Kwaliteit en toekomstbestendigheid van taalhuizen* in 2022 [tussentijdse rapportage taalhuizen - Certificeringsorganisatie bibliotheekwerk, cultuur en taal \(CBCT\)](#) en in de NRC (2023), zie [Opinie | Gemeenten moeten het taalonderwijs aan laaggeletterden nu echt op orde brengen - NRC](#)

Het **onderhoud en de toekomstbestendigheid van de kaders** is cruciaal; het zijn de “dragers” van ons uitvoerende werk. *Zicht op Ontwikkeling* heeft zich inmiddels bewezen en de eerste onderzoeken en resultaten zijn waardevol gebleken. Het kader *Kwaliteit in Beeld* is geactualiseerd en meegegaan met de veranderingen in de branche. Inmiddels zijn de eerste audits uitgevoerd. De commissie van Advies van CBCT heeft hierbij een belangrijke, aanvullende rol gespeeld. Het gesprek met onze opdrachtgevers/stakeholders is frequenter én inhoudelijker geworden.

Hoofdstuk 2: Missie en visie CBCT

2.1 Missie

De Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT) toetst als onafhankelijke organisatie de kwaliteit en toekomstbestendigheid van bibliotheek- en cultuurorganisaties en van programma's en diensten voor geletterdheid. Daarnaast deelt CBCT haar kennis en informatie met de sector.

2.2 Visie

CBCT is dé partij voor certificering van bibliotheek, cultuur en taal en draagt bij aan kwaliteitsbevordering van deze organisaties. Daardoor kunnen bibliotheek-, cultuur- en taalorganisaties zich verder ontwikkelen en van toegevoegde waarde zijn en blijven voor de Nederlandse samenleving. CBCT werkt continu aan de toekomstbestendigheid en ontwikkeling van de eigen organisatie en signaleert de behoefte en ontwikkeling vanuit de branche. Deze behoefte vertaalt CBCT naar actualisering van kwaliteitstoetsing/kaders.

2.3 Kernwaarden: kwaliteit én ontwikkeling

De kernwaarden van CBCT zijn **kwaliteit en ontwikkeling**. CBCT wil kostenefficiënt en met brede kennis en ervaring van de sector certificeren. CBCT hanteert een werkwijze die gericht is op kwaliteit, professionaliteit en ontwikkeling. Dit komt mede tot uiting in de auditoren die de audit uitvoeren. Zij kennen de organisatie van klein tot groot en zijn in staat om deze kennis mee te nemen in hun audit en specifiek toe te passen. Belangrijke factoren zijn betrokkenheid, proactief handelen en betrouwbaarheid. CBCT geniet het vertrouwen van de sector doordat de organisatie professioneel en klantgericht opereert, betrokken is bij het proces, in gesprek blijft over de ontwikkelingen en over de juiste kennis en kunde beschikt.

Hoofdstuk 3: Ambitie, doelen, strategieën en resultaten

Om haar visie te realiseren, heeft CBCT een aantal ambities geformuleerd. Daaruit volgen de strategie en de randvoorwaarden. Het “SMART-maken” van alle voornemens uit dit meerjarenplan in de periode 2024-2026 gebeurt in de afzonderlijke jaarplannen.

3.1 Een blik vooruit

De branche wordt complexer, gedifferentieerder. Bibliotheken, cultuurorganisaties, MFO's en taalhuizen opereren steeds meer in netwerkverband en hebben meer en/of complexere opgaven. Dit is niet los te zien van het complexer worden van de samenleving. De opgaven worden steeds meer vertaald naar maatschappelijke opgaven waarbij de behoefte vanuit financiers naar maatschappelijk effect groter wordt. De verdere regel- en verantwoordingsdruk wordt groter en de schaalvergroting gaat door.

Het ontwikkelperspectief van organisaties gaat nóg sterker wisselen, afhankelijk van omvang, complexiteit van de opgave en de lokale context. Met betrekking tot kwaliteitstoetsing betekent dit dat het generieke kader niet op enige moment toch onverhoeds een “one size fits all model” mag worden. Er is nu al meer behoefte aan verschillende “ontwikkellatten” en meer vraag naar diversificatie. Keteldorp heeft een ander pad en doel dan een grootstedelijke MFO. Dit moet in het doorontwikkelen van de kaders meegenomen worden. Ook van de auditoren vraagt dit om doorontwikkeling en het hooghouden van het kennisniveau. Auditoren passen niet sec een kader toe met behulp van een punten- en afvinklijstje. Zij moeten juist verder kijken, doorvragen en vooral ook het kader als basis zien voor de lokale context. Afgelopen jaren is daarin veel gebeurd en deze professionaliseringslijn zetten we voort.

CBCT is een belangrijke partner gebleken rondom het delen van informatie en kennis. Door het analyseren van de scores per norm, het laten doen van gedegen onderzoek en het op de goede manier vertalen en naar buiten brengen van deze kennis, prikkelt zij de branche en de betrokken partijen. Door op de goede momenten, bij de goede partijen aan de bel te trekken kan CBCT, met behoud van haar onafhankelijke positie, het kwaliteits- en ontwikkelgesprek met de branche op gang brengen en/of houden.

3.2 Wat zijn de ambities voor de komende jaren?

Gelet op de opgedane ervaringen in voorgaande jaren en de blik op de toekomst is CBCT voor de periode 2024-2026 uitgekomen op de volgende ambities:

Ambities:

1. Ontwikkelgericht certificeren met toekomstbestendige kaders
2. Deskundige en positief kritische auditoren
3. Efficiënt en breed gedragen certificeringsproces
4. Kennis en informatie beschikbaar stellen

Ambitie 1: Ontwikkelgericht certificeren met toekomstbestendige kaders

CBCT wil een certificeringsproces van hoge kwaliteit uitvoeren dat altijd gericht is op de ontwikkeling en maatschappelijke betekenis van de te certificeren organisaties of samenwerkingsverbanden.

Tevens wil zij met de kennis die zij ophaalt bij het certificeren en de gesprekken met de branche de kaders van een kwalitatief hoog niveau houden.

Strategie:

- CBCT houdt bij het onderhoud en beheer van de certificeringskaders en/of modules rekening met specifieke thema's/aandachtspunten uit de branche, zoals bijvoorbeeld digitale inclusie, leesbevordering (bibliotheken) of leer- en ontwikkelprocessen in cultuurorganisaties.
- CBCT houdt de ontwikkelingen in de branche nauwlettend in de gaten en anticipeert, al dan niet samen met externe deskundigen en stakeholders, op de ontwikkelingen. De wens bijvoorbeeld voor ontwikkelkansen kunnen we inbrengen in de rapportage en vanaf 2025 in de praktijk brengen.
- CBCT gaat in de communicatie meer inspelen op het vervolg van een audit en daarmee ook de meerwaarde op termijn. Ergo, wat *doet* de organisatie met het auditrapport en hoe gaat de organisatieontwikkeling vorm krijgen?
- CBCT heeft jaarlijks een duidelijk onderbouwd plan om de missie en visie te blijven realiseren en zich als organisatie te blijven ontwikkelen.

Randvoorwaarden

Permanente scholing

Auditoren blijven zich ontwikkelen, delen kennis met elkaar en CBCT en volgen trainingen.

Netwerken

CBCT beweegt zich midden in de branche, onderhoudt het netwerk, blijft de dialoog aangaan en blijft kritisch.

Communicatie

CBCT zorgt voor gedegen communicatie met de auditees over verwachtingen, doelen en vervolg.

Resultaten

Doorontwikkeling kaders en de meerwaarde voor de samenleving

De opdrachtgevers en auditees van CBCT zijn tevreden over de certificeringskaders en de auditoren. De kwaliteit van de betreffende organisaties blijft stijgen en er wordt gedegen onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen van kaders. Bijvoorbeeld het mogelijk samenvoegen van kaders en de doorontwikkeling. Alle resultaten zijn in het belang van de te certificeren organisaties en de branche.

Ambitie 2: Deskundige en positief kritische auditoren

Een certificeringsproces -van hoge kwaliteit- uitvoeren met deskundige en positief kritische auditoren die beschikken over de juiste kennis, ervaring en competenties.

Strategie:

- CBCT zorgt voor uitstekend functionerende auditoren tijdens de certificering die over de gewenste kennis, ervaring en competenties beschikken;
- de auditorengroep is voortdurend op sterkte, is goed bekend met de kaders en draagt de missie, visie, strategie en waarden van CBCT uit (zie ook ambitie 1);
- de auditoren zijn op basis van een gestructureerd scholings- en ontwikkelingsprogramma in staat voortdurend de noodzakelijke kwaliteit te leveren;

Randvoorwaarden

Evaluatiegesprekken

CBCT voert evaluatiegesprekken met de auditoren over hun presteren en kennis.

Kennis

CBCT zorgt dat het over de juiste kennis van de branche blijft beschikken.

Communicatie

CBCT blijft in gesprek met de auditees over de ervaringen met de audit en auditoren.

Resultaten

Zichtbare en erkende kwaliteit van audits en rapporten

De belangrijkste indicatoren om de kwaliteit van de audits te meten zijn de kwaliteit van de auditrapporten, de tijdigheid van de oplevering van de rapporten², het verloop van het auditproces en de terugkoppeling van de auditee en auditor over de certificering en het gevolgde proces.

Mensen

De sturing op de kwaliteit en de ontwikkeling van de mensen komt terug in de cyclus van personeelsgesprekken, die weer onderdeel is van de PDCA-cyclus van CBCT. Het werken met overwegend zzp'ers houdt de organisatie wendbaar. Continuïteit en borging van kennis is daarbij van evident belang. Evenals het afscheid nemen van functionarissen die niet naar behoren functioneren.

² De beïnvloeding hiervan ligt overigens ook bij de auditee; die kan in bepaalde fasen van het proces het tempo juist hoog houden, maar ook verlagen.

Ambitie 3: Efficiënt en breed gedragen certificeringsproces

Een efficiënt en breed gedragen certificeringsproces uitvoeren. Auditees onderkennen structurele kwaliteitszorg en certificering als een wezenlijk onderdeel van hun bedrijfsbeleid, mede op basis van hun eigen ervaringen met CBCT en de door CBCT gevoerde marketing & communicatie.

Strategie:

- Het CBCT-bureau heeft het certificeringsproces en de ondersteunende bedrijfsvoering efficiënt ingericht en fungeert als een kennisorganisatie voor kwaliteitsontwikkeling.
- CBCT voorziet in goede informatie en optimale externe en interne communicatie.
- CBCT verwijst naar landelijke en regionale data als hulpmiddel om audit- en certificeringsproces optimaal af te stemmen op de ontwikkelambities van de auditee.
- CBCT biedt in de uitvoering van de kaders en de rapportages voldoende maatwerk zodat ruimte ontstaat voor bijzondere omstandigheden/diensten van de auditee
- Overheidssubsidiering aan CBCT is zo efficiënt mogelijk georganiseerd (maximaal twee geldstromen).

Randvoorwaarden

Proces

Het hele proces is ondersteunend en efficiënt zijn. Er zijn genoeg ontwikkellatten geformuleerd waar organisaties zich op kunnen richten, gelet op hun omvang en lokale context.

Informatie over kwaliteitszorg

CBCT blijft in gesprek over kwaliteitszorg en behoeften en is zichtbaar en actief in relevante netwerken.

Maatwerk

Flexibele omgang met het kader en auditprogramma zodat ingespeeld wordt op de lokale context en de meerwaarde van certificering meer gezien wordt.

Resultaten

SMART formuleren van behaalde audit- en certificeringsresultaten

CBCT streeft er naar dat 100% van de leden van de VOB en 80% van de taalhuizen is geauditeerd. Voor de cultuurorganisaties – waar nog een relatief hoge afhoudendheid heerst t.a.v. de certificering – wordt een deelname van 90% van de leden van Cultuurconnectie nagestreefd (was in 2018-2022 64%).

Tevredenheid dienstverlening CBCT

Er wordt volgens een vast stramien gerapporteerd over de tevredenheid t.a.v. de dienstverlening van CBCT (kwalitatief en kwantitatief). De tevredenheid van de auditees over de uitvoering van de certificering door auditoren en bureau is opgenomen in de kwartaalrapportages. Die worden op de website van CBCT gepubliceerd.

Om de twee jaar vindt er een brede evaluatie plaats, waarbij ook wordt ingezoomd op de tevredenheid van opdrachtgevers, auditoren, bureaumedewerkers en het certificeringskader zelf. De uitkomsten worden afgezet tegen streefcijfers die CBCT voor zichzelf gesteld heeft.

Ambitie 4: Kennis en informatie beschikbaar stellen

Opedane kennis en informatie beschikbaar stellen aan de sector, binnen de grenzen van de beroepsnormen die gelden voor een certificerende organisatie. Impact maken op gezette momenten met kennis en informatie.

Strategie:

- De auditoren geven duidelijke feedback in het auditrapport.
- CBCT deelt relevante kennis en waarnemingen van de audits met de sector en stelt in samenspraak met de stakeholders geaggregeerde informatie over de sectoren beschikbaar opdat auditees elkaar inspireren.
- CBCT is hét kenniscentrum voor kwaliteit in de branche en voedt voortdurend het netwerk met kennis en informatie.
- CBCT innoveert voortdurend in dienstverlening, ook door inzet van data-extractie en AI (Artificiële Intelligentie).
- CBCT agendeert vraagstukken in regelmatig terugkerende bijeenkomsten met de branche.

Randvoorwaarden

Eenduidigheid

Zorgen voor eenduidigheid bij het verzamelen van informatie.

Registratie

Alle input op een goede manier registreren zodat het verwerkt en gedeeld kan worden.

Duidelijke taal

Rapportages en conclusies zodanig aanbieden dat ze voor iedereen duidelijk zijn.

Resultaten

Kennis delen en informatievoorziening bieden

CBCT deelt kennis en informatie op organisatie- en sectorniveau. CBCT biedt elk kwartaal geactualiseerde informatie aan (o.a. voortgang uitvoeringsschema audits, gemiddelde certificeringsscores, evaluatiescores auditees), in de vorm van rapportages en presentaties.

Jaarlijks worden de brancheorganisatie/opdrachtgevers geïnformeerd aan de hand van een door CBCT opgestelde analyse van hun geauditeerde achterban.

CBCT draagt bij aan de urgentie van kwaliteitszorg binnen bibliotheekwerk, cultuur en taal. Zij kaart signaleringen aan in de media maar behoudt daarin haar onafhankelijke rol. Met kennis en informatie brengt zij mensen met elkaar in gesprek over kwaliteitszorg en ontwikkelingen, al dan niet tijdens een live event.

Hoofdstuk 4: Aandachtspunten en risico's

4.1 Algemene randvoorwaarden CBCT

CBCT onderhoudt twee certificeringskaders en voert deze uit voor bibliotheken, cultuurorganisaties en taalhuizen (ong. 450 auditees). Afgelopen beleidsperiode was een fase van stabilisering van deze kaders. De branche blijft in verandering en ook deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op CBCT. Een harde voorwaarde voor CBCT is flexibiliteit en blijvend onderzoek naar wat nodig is. Innovatie hierbij is een belangrijk punt. Tegelijkertijd staan efficiency en kwaliteit van dienstverlening (blijvend) hoog in het vaandel bij CBCT zelf en haar auditees, stakeholders en financiers. CBCT is immers een non-profitorganisatie, die deels werkt met steeds tijdelijke subsidiestromen. Voor een hoge kwaliteit van audits tegen een reële kostprijs is een gedegen exploitatie nodig. Van CBCT wordt verwacht dat zij uitstekende auditoren levert en het auditproces ondersteund wordt door goed functionerende techniek en werkprocessen.

Aandachtspunt 1: balans exploitatie en exploratie

CBCT moet balanceren tussen exploitatie en exploratie, tussen kostenbeheersing en het stimuleren van ontwikkeling en innovatie. De auditees hebben voor kwaliteitszorg beperkte middelen (tijd en geld). De voortdurende veranderende omstandigheden vragen aanpassingsvermogen van bibliotheken, culturele organisaties en taalhuizen. Het certificeringskader moet blijven aansluiten op deze veranderingen en blijven inspelen op maatwerk waar nodig.

Beheersmaatregel. Een blijvend, intensief contact en heldere afspraken met de belangrijkste stakeholders zodat zij doordrongen zijn van de afwegingen die CBCT te maken heeft.

Aandachtspunt 2: Compliance.

Auditees, subsidienten en andere stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat CBCT zich consequent aan wetten, regels en afgesproken overeenkomsten houdt. De feitelijke uitvoering én tussentijdse veranderingen in wet- en regelgeving vereisen permanent aandacht én actie.

Beheersmaatregel. Met behulp van informatie en uitwisseling met opdrachtgevers/stakeholders en een externe jurist wordt die aandacht omgezet in concrete actie. Compliance is nadrukkelijk in de P&C-cyclus opgenomen.

Risico 1: Financiële stabiliteit op middellange termijn.

CBCT verkrijgt haar inkomsten uit subsidies en inkomsten uit audits. Een deel van de subsidies is structureel, een ander deel tijdelijk. Zolang CBCT zich goed verankerd weet in de branche, zij haar meerwaarde blijft aantonen én een gedegen financieel beheer voert, is de financiële stabiliteit voor in elk geval steeds zo'n drie jaar in het vooruit gewaarborgd. Echter, CBCT realiseert zich dat zij altijd afhankelijk is van landelijke (financiële) ontwikkelingen waarop zij geen of weinig invloed uit kan oefenen.

Beheersmaatregel. Het mitigeren van dat risico is dus vooral een zaak van blijven werken aan de voornoemde verankering in de branche, het aantonen van meerwaarde en een gedegen financieel beheer.

Risico 2: Een kleine organisatie.

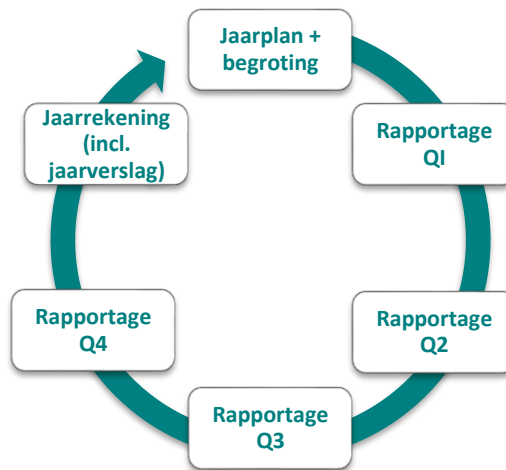
Een risico, dat al zo oud is als de stichting zelf, is dat de bureau-organisatie (bewust) klein is. Daardoor is er een behoorlijke afhankelijkheid van enkele personen. Uitval van één persoon heeft impact (going concern) en vergt improvisatievermogen.

Beheersmaatregel. CBCT heeft door haar bedrijfsvoering vergaand te moderniseren (standaardisering, digitalisering, P&C-cyclus, specifieke verzekeringen etc.) en door een beperkte personele uitbreiding van personeel, dit risico op een aanvaardbaar niveau weten te krijgen. Daarnaast heeft zij een bedrijfshandboek waarin alle processen nauwkeurig omschreven staan. Het blijft zaak dit risico voortdurend in herinnering te houden.

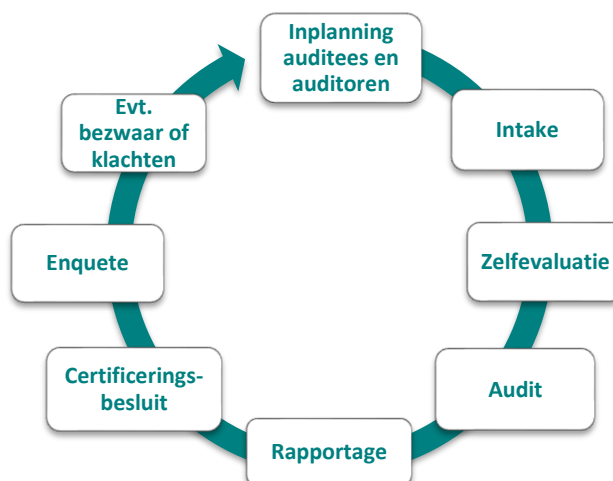
Hoofdstuk 5: Bedrijfsvoering

CBCT heeft omwille van een efficiënte bedrijfsvoering alle kritische werkprocessen, haar formele regelingen en functiebeschrijvingen vastgelegd in het voortdurend geactualiseerde Handboek bedrijfsvoering. CBCT kent in essentie *twee hoofdprocessen*: de jaarplancycclus en het certificeringsproces (primair proces van CBCT). Door uitvoering daarvan wil CBCT haar missie, visie en doelstellingen realiseren en kan zij op basis van verzamelde informatie tussentijds bijsturen (PDCA-cyclus). In schema:

Figuur 1: Jaarplancycclus CBCT



Figuur 2: Certificeringsproces CBCT



De ontwikkeling van de CBCT-organisatie vereist een continue cyclus van het plannen van acties, het ten uitvoer brengen van geplande acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de resultaten. (Monitoring en bijsturing)

Figuur 3: PDCA-cyclus



- **Plan:** jaarplan en mogelijke aanpassingen leiden tot wijzigingen in de do- en checkfase.
- **Do:** het CBCT-bureau geeft uitvoering aan het meerjarenplan en de jaarplannen, incl. de begroting;
- **Check:** SMART geformuleerde kwartaalrapportages over de voortgang van de uitvoering van de jaarplannen, óók in relatie tot het meerjarenplan, oplevering van de jaarrekening en de bijbehorende managementletter van de accountant;
- **Act:** aanpassingen doorvoeren op basis van gemaakte analyses, voorstellen en besluitvorming door het bestuur;

5.1 Bestuur en management

De besluitvorming door bestuur en directie vindt plaats op basis van de vastgelegde regels, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. CBCT is een platte, informele organisatie. Doordat de (bureau)organisatie klein is, is de interne en externe afstemming gemakkelijk.

5.2 Marketing en communicatie

Draagvlak voor kwaliteitszorg en certificering is essentieel. Auditees zijn voortdurend op zoek naar het "hoe en waarom" m.b.t. certificering en willen goed gefaciliteerd worden, communicatie is hierbij de basis. CBCT heeft gerichte M&C-doelen en -strategie, afgeleid van een SWOT-analyse en confrontatiematrix en legt in elk jaarplan haar implementatievoornemens vast.

5.3 Van meerjarenplan naar jaarplan

Uit het meerjarenplan vloeien de jaarplannen per kalenderjaar voort, inclusief jaarbegroting. De jaarplannen maken duidelijk hoe concreet vorm en inhoud wordt gegeven aan het meerjarenplan in

de betreffende periode. Hierbij wordt steeds onderscheid gemaakt tussen het primaire proces (certificering) en de bedrijfsondersteunende processen en communicatie. Volledigheidshalve: de cyclus van begrotingen jaarrekening en managementletter maakt integraal onderdeel uit van de PDCA-cyclus van CBCT.

Bijlage 1: Visie op certificering

De gezamenlijke visie op certificering komt voort uit een gedeelde visie op kwaliteitszorg en -toetsing van alle deelnemende partijen aan de certificeringskaders die CBCT uitvoert. De gezamenlijke visie is als volgt:

Wij zijn kwaliteitsgedreven organisaties voor wie structureel werken aan de kwaliteit van diensten en producten en de toetsing daarvan vanzelfsprekend is; het reikt verder dan het uitvoeren van een verplichting. We willen ons onderscheiden als professionele en betrouwbare aanbieders zodat we vanzelfsprekende partners zijn voor eindgebruikers/klanten, subsidieverstrekkers en andere opdrachtgevers. Zij willen terecht zicht hebben op onze kwaliteit en de permanente ontwikkeling daarvan. We steunen daarom de externe en onafhankelijke toetsing. In het certificeringskader voor de toetsing van onze kwaliteit neemt de toekomstbestendigheid van de organisaties een belangrijke plaats in, is het ondersteunend aan het beleidsproces en de bedrijfsvoering en wordt het ingebed in de relatie met de financiers. Het kader is modulair en flexibel, zodat het recht doet aan (de verschillen in) de omvang van de organisaties en van hun (combinaties van) activiteiten.