

3

Mensen, de cruciale factor binnen de organisatie

De norm Mensen maakt deel uit van *Kwaliteit in Beeld Plus*, het certificeringskader voor organisaties met juridische eindverantwoordelijkheid voor het taalhuis. 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.

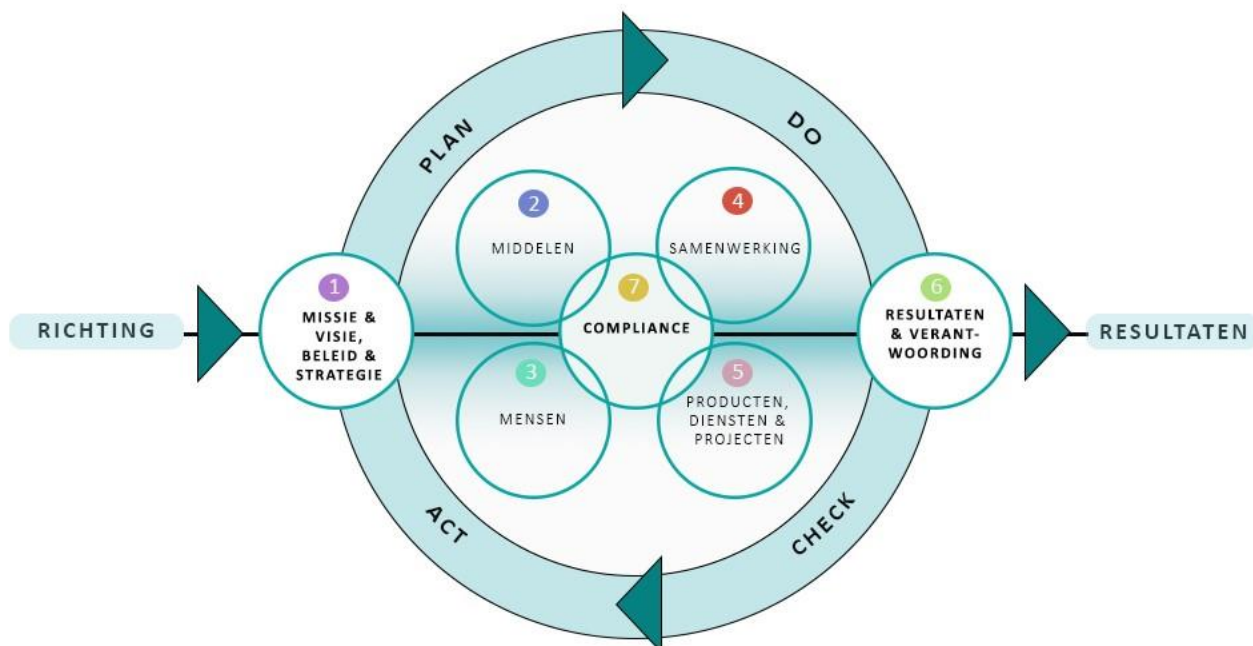
DE NORM MENSEN

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

Bij de norm Mensen gaat het om de vraag op welke wijze de verschillende aspecten van strategisch HRM-beleid

(bijv. gesprekscyclus, duurzame inzetbaarheid en deskundigheidsbevordering) worden ingezet om zowel (taalhuis)medewerkers (incl. MT-leden) en - voor zover van toepassing - voor (taalhuis)vrijwilligers en ZZP'ers te laten bijdragen aan de geformuleerde ambities van de organisatie en het taalhuis.

Niet alleen voor het IDO en educatieve dienstverlening/leesbevordering, maar ook voor het taalhuis moet de organisatie zorgdragen voor het voorzien in relevante training, opleiding en begeleiding van zowel professionals als vrijwilligers. Voor het IDO zijn er specifieke eisen voor het (bij)scholen van medewerkers en vrijwilligers en in het geval van het taalhuis gaat het om de vraag hoe de vakinhoudelijke expertise en pedagogische c.q. educatieve competenties zijn gewaarborgd.



HET BEGRIP MENSEN

Bij de norm Mensen gaat het erom in hoeverre en op welke wijze (taalhuis)medewerkers (inclusief directeuren en managers), (taalhuis)vrijwilligers en ZZP'ers worden ingezet om bij te dragen aan geformuleerde ambities en resultaten van de organisatie en het taalhuis. 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, ook in het taalhuis, dan 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 dertien indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie, ook voor het taalhuis, 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 beoordelingsvragen. 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.

LET OP

De hieronder beschreven indicatoren zijn van toepassing voor de organisatie (bibliotheek c.q. cultuurinstelling). De met een * aangeduide indicatoren hebben betrekking op zowel de organisatie als het taalhuis en dienen dan ook voor beide situaties beantwoord te worden.

Onder het kopje 'Specifiek voor taalhuizen' zijn de indicatoren te vinden die alleen betrekking hebben op het taalhuis.

1.*

De organisatie toont aan dat de keuzes over de (kwantitatieve) inzet van (taalhuis)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.

In het geval van het taalhuis zijn zowel betaalde medewerkers als vrijwilligers nodig om taalvragers kwalitatief hoogwaardig te kunnen ondersteunen. Hoewel vrijwilligers vaak vanuit de behoefte aan capaciteit worden ingezet, is het de vraag of dat altijd in alle gevallen even verstandig is. Het werken met doelgroep(en) van het taalhuis zelf is al een vak apart, maar dat geldt des te meer voor het bevorderen van de taalvaardigheid bij laaggeletterden. Hiervoor zijn specifieke taalinhoudelijke en pedagogische competenties vereist. Niet iedereen kan zomaar alles doen in het taalhuis en om te weten hoe het taalhuis hierover denkt willen de auditoren een visie of aanpak zien op de inzet van medewerkers en vrijwilligers met en zonder een pedagogische c.q. educatieve achtergrond. Hiermee staat en valt immers de kwaliteit van dienstverlening van het taalhuis.

Voor het taalhuis laat de organisatie zien wat op het gebied van medewerkers en vrijwilligers nodig is om zijn ambities op korte en lange termijn te realiseren. De vergelijking van wat nodig is met wat het taalhuis op dit moment heeft en kan schetst een beeld van wat er al dan niet in de toekomst nodig is om de laaggeletterdheid terug te dringen. Met dit beeld kan het taalhuis gesprekken aangaan met de (kern)partners en de gemeente om te zoeken naar mogelijkheden voor de toekomst.

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

- **(taalhuis)medewerkers en (taalhuis)vrijwilligers**
- **medewerkers op het gebied van educatieve dienstverlening/leesbevordering;**
- **vertegenwoordigers van samenwerkingspartners.**

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.

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.

In het geval van het taalhuis zorgt de organisatie ervoor dat (taalhuis)medewerkers en (taalhuis)vrijwilligers op de hoogte zijn en blijven van relevante ontwikkelingen op het gebied van leren en laaggeletterdheid. Dit kan door opleiding en training aan te bieden, bijv. bij externe partijen zoals Stichting Lezen en Schrijven en Stichting Tel mee met Taal). De organisatie kan er ook voor kiezen op de professionalisering van medewerkers en vrijwilligers in het taalhuis zelf te doen, bijv. door middel van on-the-job-coaching door de taalhuiscoördinator.

5.*

De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan de gesprekscyclus met medewerkers (incl. de taalhuiscoördinator).

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.

Gezien het belang van het hebben van een taalhuiscoördinator (zie indicator 11) is het belangrijk dat deze functionaris periodiek beoordeeld wordt. Dit gebeurt, afhankelijk van de aard en omvang van het taalhuis, door een vertegenwoordiger namens de (kern)partners c.q. opdrachtgevers, maar kan ook gebeuren door een leidinggevende van de organisatie waaraan het taalhuis primair verbonden is. Dit kan bijv. de directeur van de openbare bibliotheek zijn.

6.*

De organisatie beschikt aantoonbaar over

- **(taalhuis)medewerkers en (taalhuis)vrijwilligers;**
 - **medewerkers voor educatieve; dienstverlening/leesbevordering;**
- die (gaan of kunnen) voldoen aan passende kennis, ervaring en competenties.**

Bibliotheekmedewerkers en in het bijzonder zij 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. 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 uitgevoerde scholingsplannen maakt de organisatie zichtbaar of medewerkers en vrijwilligers aan de eisen voldoen.

Voor het taalhuis is dit ook van toepassing. De organisatie heeft de verantwoordelijkheid dat medewerkers en vrijwilligers in het taalhuis voldoen aan de eisen die aan hen gesteld worden. Dit kan aangetoond worden door overzichten van gevolgde trainingen, cursussen, netwerkbijeenkomsten en congressen.

7.

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.

8.

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.

9.

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.

SPECIFIEK VOOR TAALHUIZEN

10.

Het taalhuis voert een keurmerk waarmee relevante aspecten rondom vrijwilligers geregeld zijn.

Vrijwilligers hebben in het taalhuis te maken met kwetsbare doelgroepen. Het hebben van vrijwilligersbeleid, waarin het omgaan met kwetsbare doelgroepen is geregeld, is dan ook aan te bevelen. Het taalhuis kan hierin nog verder gaan door een keurmerk te voeren zoals Goed Geregeld. Het voordeel van een dergelijk keurmerk is dat veel aspecten uit deze norm daarin vaak al geregeld zijn.

11.

Expertise op taalinhoudelijk gebied en vrijwilligersmanagement is geborgd door minimaal de inzet van een al dan niet betaalde taalhuiscoördinator met pedagogische c.q. educatieve ervaring met volwassenen.

Het werken aan laaggeletterdheid vereist specifieke kennis en competenties. Deze expertise gaat verder dan taalinhoudelijke en pedagogische kennis en ervaring. Het managen van grote groepen vrijwilligers hoort ook bij het vermogen van een taalhuiscoördinator om de doelgroep(en) gericht en effectief te kunnen ondersteunen. Voor kleine(re) taalhuizen geldt dat, vooral als het geld ontbreekt voor een betaalde kracht, de organisatie dan op de een of manier moet zoeken naar een manier om het taalhuis professioneel te kunnen besturen.

12.

Het taalhuis heeft de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en competenties van de taalhuiscoördinator beschreven.

De taalhuiscoördinator is de functionaris die de dagelijkse regie voert in het taalhuis. Om te voorkomen dat de taalhuiscoördinator van alles is, is het belangrijk om de taken, verantwoordelijkheden en competenties van deze functionaris te beschrijven. Bij voorkeur gebeurt dit door middel van een functiebeschrijving, waarin het aansturen van medewerkers en vrijwilligers is meegenomen.

13.

Voor medewerkers en vrijwilligers van het taalhuis zijn taakomschrijvingen en inwerkprogramma's beschikbaar.

In het kader van goede afspraken over wie wat doet heeft het taalhuis taakomschrijvingen en inwerkprogramma's voor betaalde medewerkers en vrijwilligers beschikbaar. Met name voor vrijwilligers is het belangrijk dat zij weten wat hun taak is binnen het taalhuis. Om vrijwilligers snel inzetbaar te maken zijn goede inwerkprogramma's van het grootste belang.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM MENSEN

Mede op basis van de zelfevaluatie, de geüploade documentatie, interviews en observaties tijdens de auditdag komen de auditor(en) tot een volledig beeld hoe het taalhuis vorm en inhoud geeft aan de norm Mensen. Dit doen zij met een aantal beoordelings-vragen. De auditoren scoren deze beoordelingsvragen aan de hand van de bevindingen tijdens de auditdag(en) met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE ORGANISATIE

Hieronder vind je een toelichting op de vier beoordelingsvragen van de norm Mensen voor de organisatie. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

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, gevolgde 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.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR HET TAALHUIS

Hieronder vind je een toelichting op de drie beoordelvragen van de norm Mensen voor het taalhuis. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

VRAAG 1

Het taalhuis heeft een aanpak voor de norm Mensen die bijdraagt aan het realiseren van de ambitie van het taalhuis.

Op basis van de input uit de indicatoren toetsen de auditoren of er sprake is van een duidelijke en coherente aanpak op het gebied van mensen. Dit blijkt enerzijds uit het (meerjaren)beleidsplan van het taalhuis of uit een separaat document dat deze aanpak beschrijft. De auditoren toetsen in het bijzonder of de gehanteerde aanpak bijdraagt aan het realiseren van de ambities van het taalhuis. De auditor zal, indien relevant, kritische vragen stellen bij de achtergronden en totstandkoming van de aanpak.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- visie c.q. aanpak m.b.t. de inzet van medewerkers en vrijwilligers;
- plan voor deskundigheidsbevordering;
- vrijwilligersbeleid;
- functiebeschrijvingen, incl. competentie-eisen voor medewerkers en vrijwilligers.

VRAAG 2

De aanpak is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van het taalhuis.

Bij deze beoordelvraag willen de auditoren de

toepassing van de aanpak met betrekking tot mensen in de dagelijkse praktijk van het taalhuis zien. De auditoren willen niet alleen medewerkers en vrijwilligers in actie zien, maar ook met hen spreken om te beoordelen of de gehanteerde aanpak op het gebied van middelen aantoonbaar uitgevoerd en herkend wordt.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- vrijwilligersovereenkomsten;
- overzicht van gevolgde opleidingen en trainingen (incl. certificaten);
- medewerkers en vrijwilligers aan het werk in het taalhuis.

VRAAG 3

Het taalhuis evalueert de aanpak periodiek en volgt deze zo nodig op met concrete verbetermaatregelen.

Om te kunnen beoordelen of de gehanteerde aanpak de juiste aanpak is en of deze nog wel bijdraagt aan de ambities van het taalhuis, is het nodig om de aanpak te evalueren. Indien de aanpak of specifieke onderdelen daarvan niet (meer) voldoen, dan zijn de auditoren benieuwd naar de verbetermaatregelen die getroffen worden.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- verslagen van evaluaties met de (kern)partners binnen het taalhuis;
- analyse van functioneringsgesprekken met medewerkers en vrijwilligers;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.