

Whitepaper Middelen

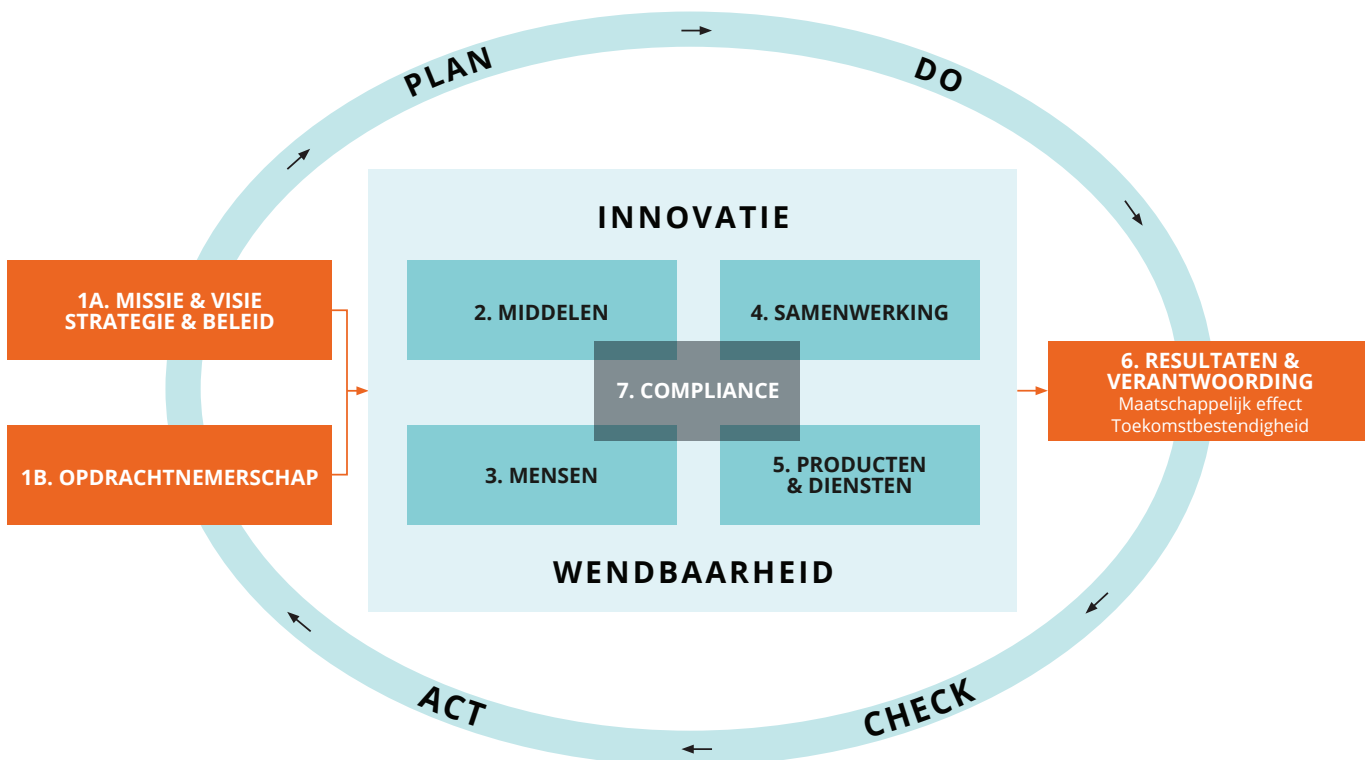
Middelen gaan over meer dan geld

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 dit whitepaper uit wat de plaats van de norm Middelen binnen het kader is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

DE NORM MIDDELEN BINNEN HET CERTIFICERINGSKADER

Binnen het certificeringskader, dat bestaat uit zeven normen, is Middelen de tweede norm die aan bod komt in de audit:

Middelen (norm 2) wordt, samen met de mensen (norm 3), de samenwerking (norm 4) en de producten en diensten (norm 5), ingezet om de opdracht en de doelen van de organisatie (norm 1) tot resultaten te brengen. Vervolgens dient men daarover verantwoording te kunnen afleggen (norm 6). Compliance (norm 7: voldoet de organisatie aan de relevante wet- en regelgeving) is een overkoepelende norm.





HET BEGRIP MIDDELEN

Het begrip Middelen dient breed te worden opgevat. Bij middelen denkt men namelijk al snel aan het saldo op de bank, maar onder middelen verstaan we bijvoorbeeld ook het gebouw, de collectie en de inrichting. Maar middelen hebben ook betrekking op andere hulpmiddelen (denk aan muziekinstrumenten, decors en kostuums e.d.), de website en de ICT-infrastructuur (bibliotheeksysteem en kantoorautomatisering). Onderhoud, beheer, verzekeringen, toegankelijkheid en veiligheid garanderen zowel de efficiëntie als de duurzaamheid van de middelen.

INDICATOREN M.B.T. DE NORM MENSEN

Aan de hand van zeven indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie haar middelen inzet om de ambities en doelen van de organisatie mee te helpen realiseren en de continuïteit ervan te waarborgen. Deze indicatoren worden met “ja” of “nee” beantwoord en kunnen worden voorzien van ondersteunende documentatie.

1. De organisatie heeft een meerjarig perspectief m.b.t. de middelen die zij inzet om haar ambities te realiseren.

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 de additionele middelen dient een plan van aanpak opgesteld te worden.

2. De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan een planning & control-cyclus.

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, voor 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).

3. Er is sprake van een periodieke voortgangsbewaking en bijsturing op korte en lange termijn.

In de maand- of kwartaalrapportages worden de (project)begroting en de realisatie met elkaar geconfronteerd. Analyse van trendreeksen van kengetallen en prestatie-indicatoren dragen bij aan de beeldvorming. In de notulen van het overleg waarin de evaluatie plaatsvindt, worden de analyse, de conclusies en de eventuele maatregelen vastgelegd. 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.

4. De organisatie heeft een jaarverslag (incl. jaarrekening).

Het jaarverslag geeft 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.

5. De organisatie hanteert vanuit haar ondernemerschap een verdienmodel waarbij – naast inkomsten – actief wordt gestuurd op kosten.

In een verdienmodel wordt per product(categorie) een kosten/batenanalyse gemaakt. In de maand- of kwartaalrapportages worden begrote en gerealiseerde kosten (check) vergeleken en geanalyseerd. Dit kan leiden tot bijsturingsmaatregelen (act). Rapportages die zijn besproken liggen vast in de notulen. Zo is het proces gedocumenteerd.

In een grotere organisatie ligt de verantwoordelijkheid voor kosten vaak op de plek waar ze ontstaan (kostenplaatsen/budgetten). Dit vergt wel de nodige training van de budgetverantwoordelijke medewerkers, maar vergroot het kostenbewustzijn.

Beschreven is welke medewerkers de bevoegdheid hebben om namens de organisatie verplichtingen aan te gaan en hoe de autorisatie is ingericht. Er is een verplichtingenregistratie.





Door middel van een periodieke evaluatie van vaste leveranciers (crediteurenreview) wordt onderzocht of de prijs- en leveringsvoorwaarden nog steeds concurrerend zijn. De review wordt uitgevoerd door een medewerker die onafhankelijk staat van de inkoop. De rapportage wordt op MT-niveau besproken.

6. De organisatie stuurt actief op het realiseren van een bepaald aandeel eigen inkomsten.

Een grotere organisatie met een breed scala aan dienstverlening gebruikt de kosten/batenanalyse per product (categorie). Dit gebeurt om te beoordelen of er (minimaal) sprake is van kostendekkendheid en/of of er de noodzaak tot het werven van meer (eigen) inkomsten is. Dit vraagt een duidelijk uitgewerkte strategie en training van medewerkers. Te denken valt aan fondsen, sponsors en crowdfunding voor specifieke activiteiten, zoals inmiddels ingeburgerd in de wereld van de musea en de kleinkunst. De gemeenten bieden mogelijkheden voor project-financieringen zolang de activiteiten bijdragen aan de beoogde maatschappelijke effecten.

Besluit de organisatie af te zien van inkomsten-werving dan moet deze keuze onderbouwd worden en het financiële risico in beeld gebracht worden. In het geval van onderfinanciering moet duidelijk zijn tot wanneer een product/activiteit wordt gecontinueerd of dat er een NO GO wordt afgegeven en wie daartoe bevoegd is.

7. De organisatie heeft zicht op mogelijke risico's.

Aan de hand van een risicoanalyse zijn de bedrijfs-risico's in beeld gebracht. Per risico wordt een schatting gemaakt van de kans van optreden en de impact/schade. Voor de grote risico's worden maatregelen ter beheersing geformuleerd. Ook hier: het hoeven niet alleen financiële risico's te betreffen, denk bijvoorbeeld aan gevaar voor de veiligheid, datalekken, ongeoorloofde vervreemding van bedrijfsmiddelen. Zijn de risico's en de maatregelen voldoende bekend bij de betrokkenen?

DE AUDIT

Tijdens de audit toetsen de auditoren aan de hand van de zelfevaluatie, de geüploade documenten, de interviews en hun eigen observaties of 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 toetsen de normen 1 tot en met 7 (zie afbeelding op pagina 1) aan de hand van vier beoordelvingsvragen. De auditee heeft in de zelf-evaluatie de vragen zelf gescoord met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

DE BEOORDELINGSVRAGEN (UITGEZONDERD DE NORM COMPLIANCE) LUIDEN ALS VOLGT:

1. Is er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?
2. Is de aanpak SMART-geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) in gewenste resultaten?
3. Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?
4. Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, bijgestuurd?

De auditoren vragen naar voorbeelden waarmee de score op deze vragen aantoonbaar wordt gemaakt. Binnen de audit-dag(en) nemen ze een of meer steekproeven. Afhankelijk van de organisatie worden er verschillende accenten gelegd 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. Vervolgens geven ook de auditoren een score aan de beoordelvingsvragen met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig aan de hand van hun bevindingen.





VRAAG 1: Is er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?

De auditor toetst of de organisatie een beleidsmatige aanpak heeft m.b.t. de vraag hoe middelen bijdraagt aan de realisatie van haar ambities en gewenste resultaten. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin deze aanpak innovatief is, maar ook of de wijze waarop middelen worden ingezet de organisatie wendbaar (flexibel) maakt, waarbij bewuste keuzes worden gemaakt om zaken zelf te doen of juist uit te besteden.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Meerjarige exploitatiebegroting;
- Overzicht van verschillende soorten middelen die worden ingezet;
- Overzicht van risico's m.b.t. de inzet c.q. het ontbreken van specifieke middelen;
- Een aanpak waaruit blijkt hoe de organisatie van plan is te sturen op meer eigen inkomsten en kosten te beheersen.

VRAAG 2: Is de aanpak SMART-geformuleerd in gewenste resultaten?

Het onder vraag 1 geformuleerde beleid en de daaruit ingezette speerpunten worden vertaald in concrete, meetbare acties, bijvoorbeeld acties ten aanzien van de inzet van specifieke middelen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Uitwerking van beleidsplannen in de vorm van actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is:
 - wat het doel is van de inzet van specifieke middelen;
 - voor welke periode specifieke middelen worden ingezet en wie verantwoordelijk is voor een effectieve en efficiënte inzet van middelen;
 - hoe specifieke middelen een bijdrage leveren aan gewenste maatschappelijke effecten;
 - wanneer de inzet van bepaalde middelen wel/niet of meer/minder bijdraagt aan de realisatie van ambities en doelen van de organisatie.
- Investeringsbegroting met doelstellingen;
- Een planning & controlcyclus

VRAAG 3: Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?

Het voorgenomen beleid en daaruit voortvloeiende acties worden aantoonbaar uitgevoerd en middelen worden herkenbaar en doelgericht ingezet.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Offertes en facturen van leveranciers van specifieke middelen;
- Rapportages of andere beschrijvingen waaruit blijkt op welke wijze specifieke middelen worden ingezet;
- Projectplannen waaruit inzet van specifieke middelen blijkt;
- Subsidie-aanvragen voor de verwerving van additionele middelen.

VRAAG 4: Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?

Om te beoordelen of het beleid en de doelen gehaald gaan worden, wordt de gekozen aanpak periodiek geëvalueerd en – indien zinvol – bijgesteld. Dit kan uitmonden in een andere en/of verbeterde aanpak op het gebied van samenwerking.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Jaarverslag (incl. jaarrekening);
- Periodieke rapportages m.b.t. de inzet van middelen;
- Evaluaties met leveranciers die specifieke middelen leveren;
- Verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.

