

## Whitepaper Mensen

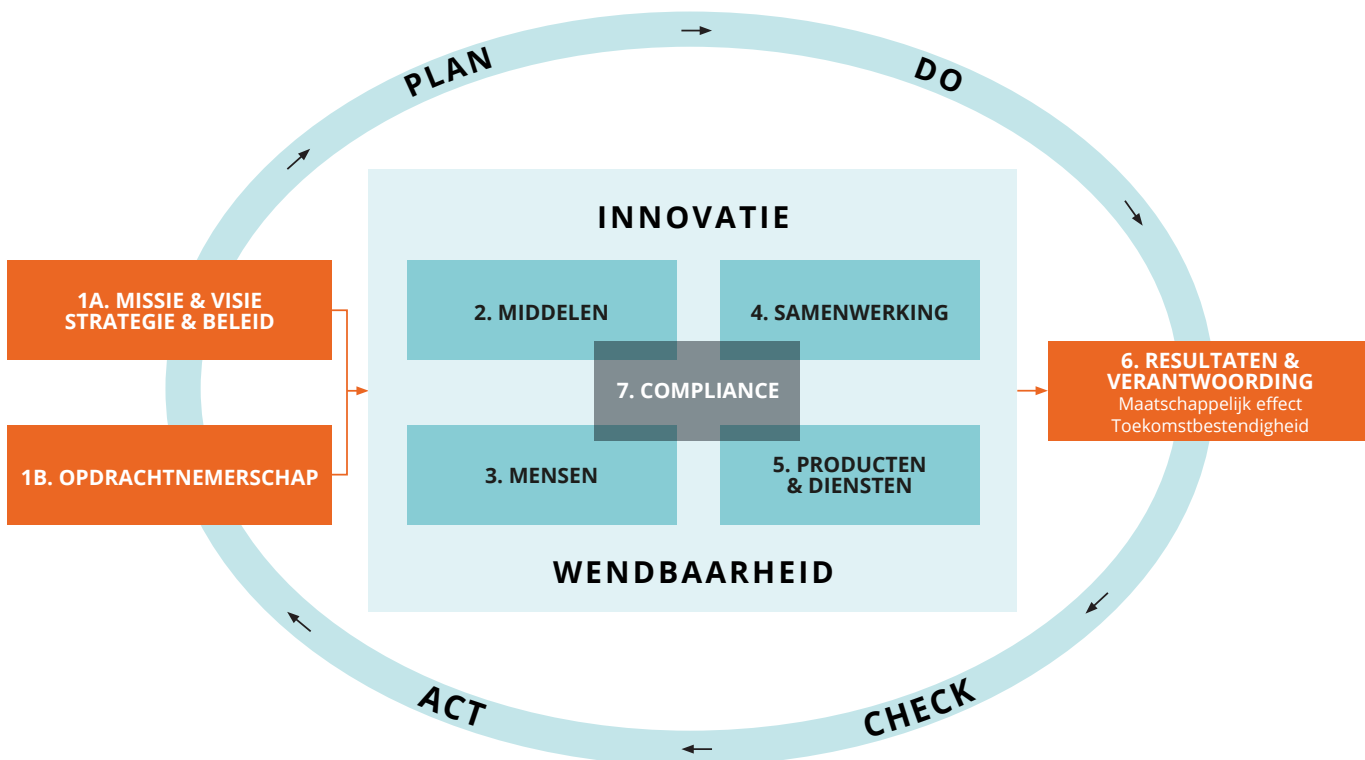
# Mensen, de cruciale factor binnen de organisatie

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

### DE NORM MENSEN BINNEN HET CERTIFICERINGSKADER

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

De mensen (norm 3) worden, samen met de middelen (norm 2), de samenwerkingsrelaties (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 die in een afzonderlijke whitepaper is toegelicht.





## HET BEGRIP MENSEN

Met het begrip Mensen wordt in de certificeringsnorm gerefereerd aan de vraag “in hoeverre en op welke wijze medewerkers en vrijwilligers, maar daarmee óók directeuren en managers (incl. hun leiderschap) worden ingezet om bij te dragen aan geformuleerde ambities en resultaten.” In het bijzonder gaat dit normelement 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. In dit kader wordt competentie gezien als een verzameling van kennis, ervaring en persoonlijke vaardigheden, waardoor de gestelde doelen bereikt kunnen worden.

In de praktijk wordt strategisch beleid vertaald in HRM-beleid, waarin de competenties uitgewerkt worden die nodig zijn om het beleid uit te kunnen voeren. Hierin worden alle groepen medewerkers meegenomen die in de organisatie werkzaam zijn: vaste medewerkers, vrijwilligers en ZZP'ers.

## 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 mensen inzet en de continuïteit daarvan waarborgt. Deze indicatoren worden met “ja” of “nee” beantwoord en kunnen worden voorzien van ondersteunende documentatie.

### 1. De organisatie heeft een strategisch HRM-beleid.

De ambities en doelstellingen van een organisatie worden vertaald in een strategisch HRM-beleid, dat wil zeggen beleid dat rekening houdt met de interne organisatie, met maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, met concurrerende organisaties en met 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 aanwezig, om de gestelde doelen en afspraken uit te kunnen voeren.

### 2. De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers.

Voor organisaties is het belangrijk 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.

Beleid richt zich op arbeidsvoorwaarden passend bij de levensfase, arbo-omstandigheden, opleiding en training enz.

### 3. De organisatie beschikt aantoonbaar over medewerkers die voldoen aan de competenties die aan hen gesteld worden.

Voortvloeiend uit het strategisch HRM-beleid worden de vereiste competenties vastgesteld. Deze competenties zijn opgenomen in functieprofielen. Vervolgens wordt getoetst of medewerkers aan de eisen c.q. hun functieprofiel voldoen en op de langere termijn blijven voldoen.

### 4. 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 wordt beoordeeld of medewerkers nu en op de langere termijn voldoen aan de vereiste competenties. Daarbij wordt bepaald wat een medewerker nodig heeft aan bijvoorbeeld opleiding, training, of coaching om daaraan te blijven voldoen en dus duurzaam inzetbaar te blijven.

### 5. De organisatie heeft een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) conform de Arbwet.

Alle werkgevers zijn verplicht om een RI&E te hebben. Het doel van een RI&E is te inventariseren welke risico's medewerkers lopen met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn. Vervolgens moeten de geconstateerde risico's beheerst worden door maatregelen. Onderwerpen die hierin aan bod komen zijn bijvoorbeeld werkdruk, werkplek, en BHV. Bij wijzigingen in de omstandigheden moet het RI&E geëvalueerd worden.





## 6. De organisatie heeft beleid m.b.t.de inzet en deskundigheidsbevordering van vrijwilligers.

Vrijwilligers maken vaak een onmisbaar onderdeel uit van de operationele uitvoering binnen een organisatie. Daarom moeten zij in het beleid van die organisatie meegenomen worden. Bij de invulling daarvan kan gedacht worden aan hun plaats in de organisatie (aansturing, rechten en plichten, overeenkomsten), hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de arbeidsvoorwaarden en de wijze van informeren en communiceren (betrokkenheid). Net als bij de vaste medewerkers is het voor vrijwilligers relevant om te voldoen aan de competentie-eisen van de organisatie. Dit vereist van de organisatie dat er beleid is over de deskundigheidsbevordering van vrijwilligers.

## 7. De medezeggenschapsfunctie binnen de organisatie is geregeld.

Het doel van een medezeggenschapsraad of ondernemingsraad is het creëren van draagvlak voor het, veranderend, beleid van de organisatie. Medezeggenschap uit zich in het meedenken en meebeslissen uit naam van alle werknemers in het bedrijf. Medezeggenschap kan ook geregeld zijn door het instellen van een personeels-vertegenwoordiging (PVT).

### 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 beoordelingsvragen. De auditee heeft in de zelfevaluatie de vragen zelf gescoord met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

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

- Is er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?
- Is de aanpak SMART-geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) in gewenste resultaten?
- Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?
- 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 beoordelingsvragen 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 competentie-management op strategisch, beleidsmatig niveau heeft belegd, dit systematisch heeft onderzocht en weet waar de gaps/risico's zitten en welke maatregelen genomen moeten worden.

Hierbij wordt o.m. het personeels- en opleidingsbeleid getoetst van eigen medewerkers, ZZP'ers, en vrijwilligers, waarbij duurzame inzetbaarheid, deskundigheid, arbeidsomstandigheden en medezeggenschap aan bod kunnen komen.





Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Beleidsplannen (personeelsplan, opleidingsplan);
- Functieprofielen;
- Beoordelingssystematiek;
- Ziekte/verzuimbeleid;
- RI&E.

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

Het onder vraag 1 geformuleerde beleid en de daaruit voortvloeiende vastgestelde maatregelen worden vertaald in concrete, meetbare acties, bijvoorbeeld acties ten aanzien van het werven en opleiden van medewerkers en sturing op competenties in de personele gesprekken.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Uitwerking van beleidsplannen in de vorm van actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is wat het doel is, wie verantwoordelijk is, wat de planning en wat de voortgang is;
- Vacatures waarin gerefereerd wordt aan vereiste competenties;
- Beoordelingssystematiek met vastlegging van de afspraken.

### **VRAAG 3: Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?**

Het voorgenomen beleid en daaruit voortvloeiende acties worden aantoonbaar uitgevoerd en worden herkend door de betrokken medewerkers.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Borging voortgang actie/projectplan;
- Gewijzigde functieprofielen;
- Registratie van opleidingen, trainingen, gevolgde workshops, congressen enz.;
- Deelname aan netwerken;
- Diploma's als bewijs van deskundigheid.

### **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 aangepaste strategie en/of aangepaste (personeels)plannen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Klanttevredenheidsmetingen;
- Medewerkerstevredenheidsmetingen;
- Evaluatie van activiteiten;
- Evaluatie van gevolgde opleidingen en trainingen;
- Verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen;
- Analyse van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

