

## Whitepaper Missie & visie, strategie & beleid en Opdrachtnemerschap

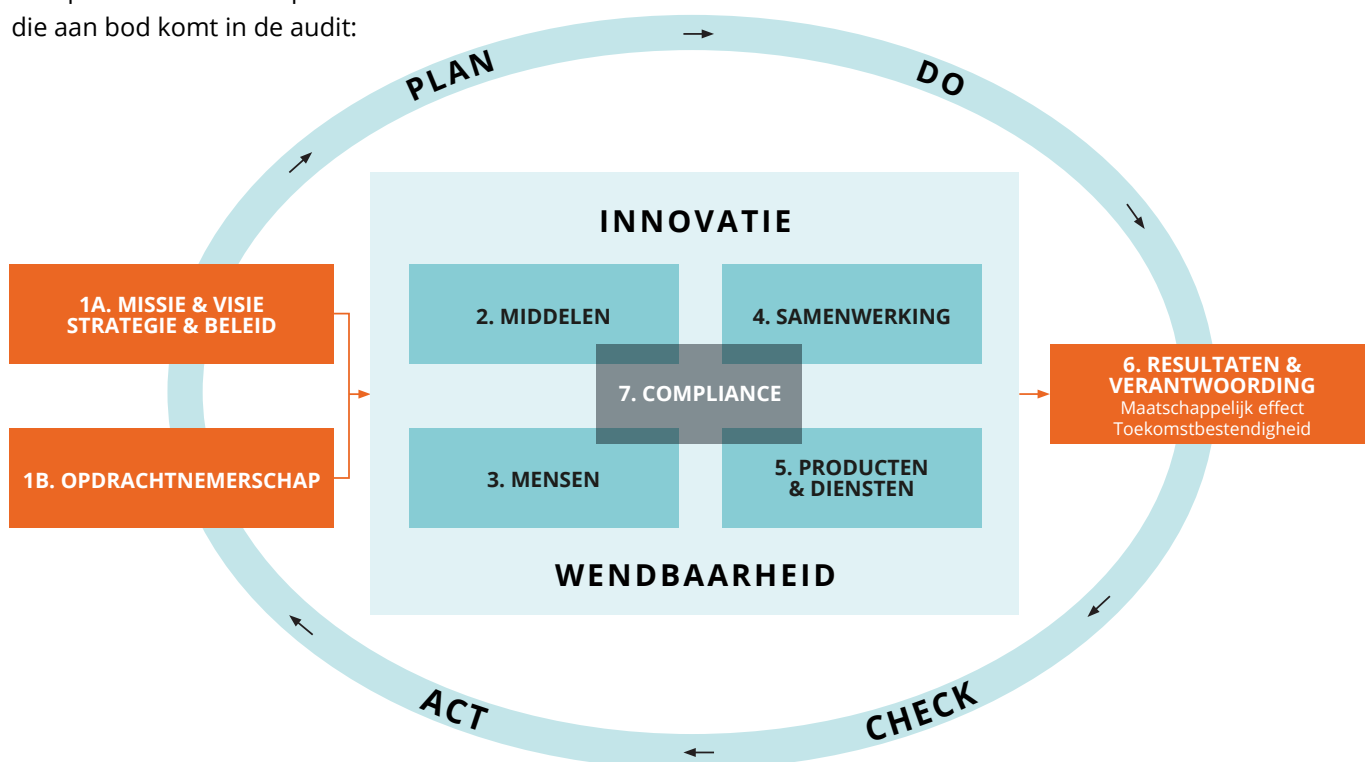
# Een sterk strategisch beleid volgens een krachtige missie en heldere visie

De norm Missie & visie, strategie & beleid en Opdrachtnemerschap 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 Missie & visie, strategie & beleid en Opdrachtnemerschap is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

### DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID EN OPDRACHTNEMERSCHAP

Binnen het certificeringskader, dat bestaat uit zeven normen, is Missie & visie, strategie & beleid en Opdrachtnemerschap de eerste norm die aan bod komt in de audit:

Missie, visie, strategie en beleid (norm 1) vormt de basis van het certificeringskader en bepaalt de koers van een organisatie voor een bepaalde periode. Ze geven richting aan mensen (norm 3), middelen (norm 2), samenwerkingsrelaties (norm 4) en de producten en diensten (norm 5) en wordt 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.





## OVER MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID EN OPDRACHTNEMERSCHAP

Hoe houdt de leiding een organisatie op koers? Hoe inspireert zij tot voortdurende verbetering? Daar is een missie voor nodig, waarin de bestaansredenen en de unieke kracht van een organisatie staan beschreven. Naast een missie heeft een organisatie ook een visie. De visie (geformuleerd in samenspraak met belanghebbenden) beschrijft hoe de organisatie zich in de toekomst wenst te ontwikkelen.<sup>1</sup>

Deze missie en visie moeten vertaald worden naar een strategie voor de middellange termijn. De strategie beschrijft ook de ambities en de gewenste resultaten voor de verschillende belanghebbenden. Beleid, plannen en budgetten worden hierin concreet beschreven. De strategie geeft antwoord op vragen zoals *'Wat willen we bereiken, hoe gaan we ons verder ontwikkelen, welke prioriteiten stellen we, op welke terreinen willen we scoren met innovaties, welke resultaten willen we behalen?'*

Het is van belang dat medewerkers betrokken worden bij de ontwikkeling van de strategie. Dit vraagt om een (vroegtijdige) open dialoog tussen de leiding en de medewerkers. En het vraagt om inspirerend leiderschap waarbij de leiding luistert, inspireert en mobiliseert. Alleen zo komt de strategie tot leven. En zo krijgen medewerkers inzicht in zijn of haar bijdrage aan het eindresultaat. Dit motiveert de medewerkers om zich voldoende in te zetten en te bekwamen. Dit resulteert uiteindelijk in een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het te behalen succes.

Niet alleen intern maar ook extern moet de leiding van een organisatie het gesprek aangaan om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of veranderende omstandigheden/behoefte. Opdrachtgevers (financiële), samenwerkingspartners en klanten moeten ook bij het bepalen van de strategie worden betrokken. Zo kunnen in samenwerking nieuwe concepten en ideeën worden gecreëerd en kan getest worden of ze haalbaar en acceptabel zijn. Door samen de strategische dialoog te voeren worden de belanghebbenden zich bewust van de onderlinge verbinding: de gemeenschappelijke

belangen, doelen en intenties, de onderlinge afhankelijkheden en de wederzijdse beïnvloedingen van de betrokken organisaties.

## INDICATOREN M.B.T. DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID EN OPDRACHTNEMERSCHAP

Aan de hand van zeven indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud geeft aan haar missie & visie, strategie & beleid en opdrachtnemerschap. Deze indicatoren worden met "ja" of "nee" beantwoord en kunnen worden voorzien van ondersteunende documentatie.

### 1. De organisatie heeft een meerjarenbeleidsplan (inclusief jaarplan) waarin de ambities en strategie op korte en lange termijn zijn beschreven.

De visie en strategie zijn vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan voor de middellange termijn (3-5 jaar). Een compact document met de belangrijkste punten. Hierdoor heeft de organisatie houvast voor haar handelen. Het laat zien hoe mensen en middelen ingezet kunnen worden om zo de missie en visie (en dus ook de doelen en resultaten) te realiseren. Dit meerjarenbeleidsplan is niet alleen intern bedoeld. De identiteit, het merk van de organisatie en de eigen reputatie naar buiten toe zijn ermee gebaat. Zo staat in het meerjarenbeleidsplan concreet beschreven wat de gewenste maatschappelijke effecten van de organisatie zijn. Hierbij moet natuurlijk ook worden beschreven wat de toegevoegde waarde van de effecten is voor de betreffende belanghebbenden.

Maar alleen op de hoogte zijn van de missie, visie en strategie door middel van een meerjarenbeleidsplan is niet genoeg. Je wilt laten zien wat afdelingen en (vestigings-)teams concreet bijdragen aan de uitgestippelde strategie. Wat verwacht je van de diverse organisatieonderdelen en welk gedrag van medewerkers wil je zien? Daarom wordt een zogenaamd jaarplan gevraagd waarin duidelijk (SMART) staat beschreven welke concrete doelen moeten worden behaald.

<sup>1</sup>. Leestip: voor het ontwikkelen van een goede, breed gedragen koers geeft het boek *Gebouwd voor de toekomst* van J.C Collins en J.I Porras (2007) veel inspiratie. Het laat zien dat de missie en visie de basis van de organisatie is. Het boek beschrijft een aantal kenmerken van visionaire bedrijven. Zo streven visionaire bedrijven niet alleen naar succes voor de eigen organisatie, maar hebben ze impact op de wereld om hen heen.



Het is een tool om alle plannen en acties overzichtelijk en inzichtelijk te maken. Het helpt jou en je medewerkers om de gewenste resultaten te behalen; het biedt houvast en belooft voornemens.

## 2. Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de eisen/verwachtingen van interne en externe stakeholders.

In de huidige netwerksamenleving zijn we bij alles wat we doen omringd door veel stakeholders. Dit zijn belanghebbenden die beïnvloed worden door onze activiteiten, maar zelf ook invloed kunnen uitoefenen op dat wat we willen bereiken. Door tijdig het gesprek aan te gaan met deze belanghebbenden om de juiste strategische input te krijgen, maak je als organisatie uiteindelijk de juiste strategische keuzes. Je laat dus zien dat bij de ontwikkeling van de strategie er een dialoog is gevoerd met de belanghebbenden (zowel intern als extern).

Intern betekent dit dat de medewerkers nauw worden betrokken bij het ontwikkelen van de strategie. Daarmee is de medewerker geen passieve consument van de boodschap ('Zo gaan we het doen!'), maar wordt de medewerker een ambassadeur. Een strategie moet de medewerker in hoofd en hart raken. Maak de strategie bijzonder en geef het de aandacht die het verdient. Door successen te vieren, bijzondere initiatieven in de schijnwerpers te zetten en te zorgen voor inspirerende bijeenkomsten. Het auditteam is dan ook benieuwd naar concrete voorbeelden en enthousiaste verhalen van medewerkers over hun betrokkenheid bij de strategieontwikkeling.

Uiteraard wordt met de (financiële) opdrachtgever(s) in een vroegtijdig stadium overlegd over het uitvoeren van de koers van de organisatie. Hierbij wordt ingezoomd op de manier waarop de organisatie kan bijdragen aan de missie, visie en strategie van de opdrachtgever(s) en de bijbehorende gewenste (maatschappelijke) effecten.

Met netwerkpartners wordt gezocht naar de toegevoegde waarde voor het geheel. De organisatie vraagt terugkoppeling aan samenwerkingspartners, gaat het gesprek aan en is open over haar resultaten. In het meerjarenbeleidsplan wordt beschreven wat de toegevoegde waarde is van de samenwerking en hoe deze bijdraagt aan de strategie.

Ook wordt het gesprek gevoerd met klanten. Wat vinden zij echt belangrijk en welke producten en diensten verwachten zij van de organisatie.

## 3. Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de maatschappelijke vraagstukken waarvoor de organisatie zich in haar lokale omgeving gesteld ziet.

In het meerjarenbeleidsplan moeten bibliotheekorganisaties aandacht besteden aan de manier waarop zij de vijf maatschappelijke functies uit *De Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob)* vorm geven:

- Ter beschikking stellen van kennis en informatie
- Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
- Bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur
- Organiseren van ontmoeting en debat
- Laten kennis maken met kunst en cultuur.

Je geeft daarnaast aan hoe je de impact en maatschappelijk effecten van jouw dienstverlening zichtbaar wilt maken. Zo geef je aan waarom je impact wilt hebben en hoe je dat aantoot. Wat zijn de organisatorische aspecten en hoe wordt er gewerkt aan een pakkend verhaal over de bibliotheek.

Voor cultuurorganisaties vormt de ontwikkeling naar het nieuwe *Cultuurbeleid 2021-2024* van de rijksoverheid het kader om te kijken naar de gewenste maatschappelijke effecten. Per 1 november 2018 dienen gemeenten/provincies samen met het culturele veld een profiel te hebben vastgesteld. Dit profiel bevat een visie op kunst en cultuur in de gemeente/ regio en de uitdagingen die zij gezamenlijk zien. In het profiel wordt rekening gehouden met de samenstelling en de behoefte van de bevolking. Er wordt rekening gehouden met de identiteit en verhalen uit de gemeente/regio. Ook is het lokale klimaat voor de makers en kunstenaars in de verschillende disciplines hierin meegenomen. De cultuurorganisatie laat in haar meerjarenbeleidsplan zien hoe zij bijdraagt aan het afgesproken profiel.





#### 4. De RvT of het bestuur van de organisatie handelt volgens de eisen van de Governance Code Cultuur.

De *Governance Code Cultuur* is een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De Code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. Beschreven zijn de inrichting en werkzaamheden van bestuur of RvT, de rollen van de leden van bestuur of RvT en de interactie met de directie, met medewerkers en andere belanghebbenden. Als je de code niet of niet geheel toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden en redenen hiervan. Het gaat er niet om dat alle regels kunnen worden afgevinkt, maar of er sprake is van bewust handelen.

#### 5. De organisatie heeft een contract- c.q. subsidiebeschikking met de opdrachtgever(s) waarin de verwachte prestaties zijn beschreven.

Het is in het belang van de organisatie dat de (financiële) opdrachtgevers een duidelijke contract- of subsidiebeschikking verstrekken. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid ontstaan over de vaststelling en besteding van verstrekte gelden. Wanneer je daar nog niet over beschikt, laat je zien wat je eraan doet om van de opdrachtgever(s) zo'n contract- of subsidiebeschikking te krijgen waarin

- de activiteiten waarvoor de gelden wordt verstrekt, helder worden omschreven;
- de (financiële) verplichtingen duidelijk zijn omschreven;
- duidelijk wordt hoe er verantwoording moet worden afgelegd;
- duidelijk wordt hoe er gehandeld wordt bij overschrijding/onderschrijding.

#### 6. De rol van de opdrachtgever(s) en de frequentie/aard van de contacten over en weer zijn duidelijk beschreven.

Contact onderhouden met de opdrachtgever(s) is een doorlopend proces. Je laat zien dat je structureel contacten onderhoudt (dus niet alleen bij het aanvragen van de jaarlijkse subsidie of in verkiezingstijd). Bij nieuwe ontwikkelingen ga je actief het gesprek aan met de opdrachtgever(s).

In het geval van de gemeente als opdrachtgever onderhoud je niet alleen een relatie met de verantwoordelijke wethouder(s) en beleidsambtenaren, maar ook met raadscommissies en raadsfracties.

#### 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:

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 beoordelingsvragen met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig aan de hand van hun bevindingen.





## DE INVULLING VOOR NORM 1, MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID EN OPDRACHTNEMERSCHAP

### 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 op strategisch en tactisch niveau meerjarig beleid heeft ontwikkeld en kijkt naar de wijze waarop dat beleid in samenspraak met interne en externe stakeholders tot stand is gekomen en gedragen wordt door deze partijen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Beschrijving van de eisen en verwachtingen van interne en externe stakeholders en de lokale vraagstukken die als input hebben gediend voor het meerjarenbeleidsplan;
- Meerjarenbeleidsplan;
- Beschrijving van de wijze van financiering en samenwerking met de gemeente, incl. (in)formele contacten en de frequentie van contacten;
- Beschrijving van de wijze van invulling van de Code Governance Cultuur;

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

Het onder vraag 1 geformuleerde meerjarenbeleid en de daaruit voortvloeiende strategisch beleidslijnen worden vertaald in gewenste resultaten c.q. (bijdrage) aan maatschappelijke effecten.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Uitwerking van meerjarenbeleid in de vorm van jaarplannen, al dan niet per beleidsterrein;
- Actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is wat het doel is, wie verantwoordelijk is, wat de planning en wat de voortgang is.

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

Het voorgenomen meerjarenbeleid en de daaruit voortvloeiende strategische beleidslijnen worden aantoonbaar uitgevoerd en worden herkend door de betrokken medewerkers. De auditoren toetsen of het beleid in de dagelijkse praktijk van de organisatie zichtbaar is.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Productenboek;
- Jaarverslag met beschrijving van uitgevoerde projecten en activiteiten.

### 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:

- Planning & control cyclus;
- Tussentijdse evaluatie van het meerjarenbeleid of onderdelen daarvan;
- Notulen van overleg met directie c.q. RvT/bestuur;
- Verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.

