

# Het fundament

De basis voor organisatie(ontwikkeling)

Plannen van organisatieontwikkeling met behulp van KPI's



# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Verbinding tussen INK/A3-model en verbeteren en vernieuwen (PDCA).....	4
3. Leeswijzer.....	5
4. Vijf thema's .....	6
Leiderschap.....	6
Strategie en beleid.....	7
Management van medewerkers.....	8
Management van middelen.....	9
Management van processen.....	11
Bijlage - (Meerjaren-)planning organisatieontwikkeling.....	12

# Inleiding

## Het plannen van organisatieontwikkeling

Iedere organisatie is in meer of mindere mate bezig met ontwikkeling. Waar de één dat op opportunistische wijze doet, heeft de ander behoefte aan een geplande operationalisering van deze ontwikkeling.

Zeker als je de voortgang wilt kunnen volgen en deze voortgang ook wilt kunnen aantonen, is planning van de ontwikkeling belangrijk. Het geeft een zekere rust in wat direct moet en wat later kan, zodat je gestructureerd aan de slag kan met interventies die voor jouw organisatie goed zijn.

Dit document is ontwikkeld en beschikbaar gesteld vanuit de overtuiging dat een meerjarige planning van de ontwikkeling van de organisatie bijdraagt, of zelfs randvoorwaardelijk is, voor het realiseren van een zo groot mogelijke klantwaarde, maatschappelijke waarde, medewerkerswaarde en waarde voor het bestuur en de financiers.

Hiermee is dit document een goede **onderlegger voor een strategische doelstelling voor professionalisering van de organisatie**, die voortvloeit uit de meerjarige ambitie of strategische koers van de organisatie

Het fundament op orde zorgt voor een sterke, wendbare en toekomstbestendige organisatie die continu leert en verbetert.

### Renske van Kooij directeur van de Bibliotheek Westland:

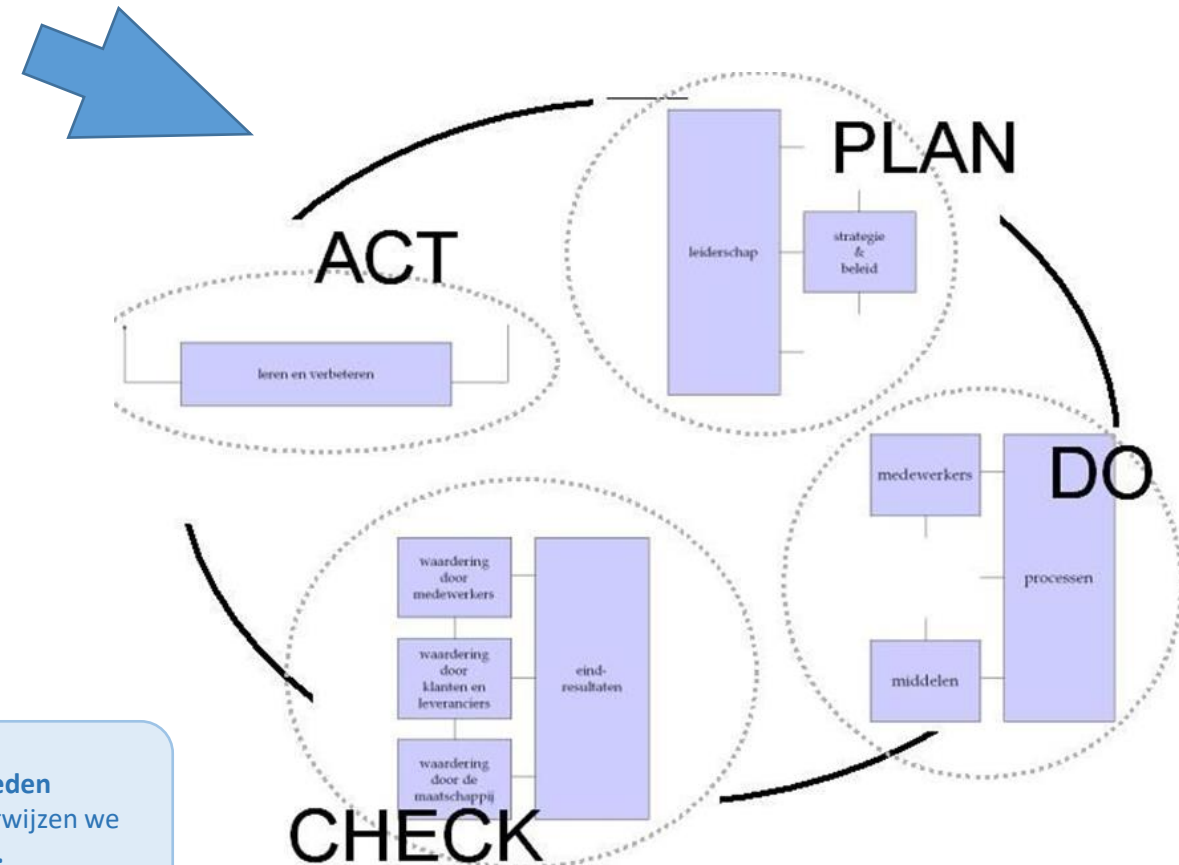
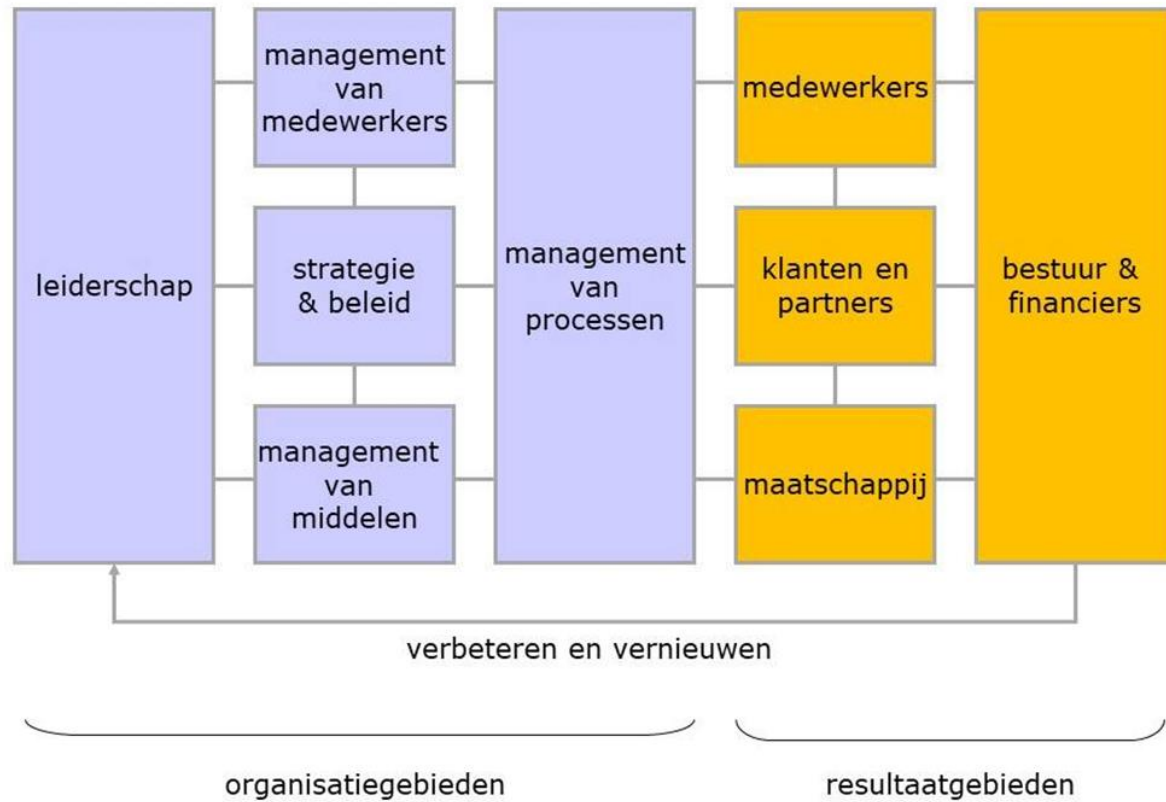
- Het uitgewerkte document biedt rust, niet alles hoeft nu direct. Het zorgt voor borging van de toekomstbestendigheid van onze organisatie.
- Het fundament biedt inzicht en legt een stevige fundering onder de uitwerking van ons strategisch plan 2021 – 2024
- De uitwerking van het fundament is de vervolgstap in de professionalisering van Bibliotheek Westland
- Het was zeer inspirerend en leerzaam om dit document samen met de professionals van Probiblio uit te werken

### Hester van Beek directeur van de Bibliotheek Rijn en Venen:

- Het nieuwe model, het Fundament - en de KPI's voor de interne organisatie, zorgt voor een helder overzicht van welke beleidsterreinen je geborgd moet hebben om een strategische doelstelling te halen.
- Het geeft een duidelijk kader waardoor je lijn kan krijgen in je overleg structuur op strategisch en tactisch niveau en waar je welke zaken wanneer moet bespreken.
- Het is een compleet overzicht, waarmee ik bedoel dat echt alles wat er in de organisatie speelt aan bod komt. Daardoor kan je ook goed plannen wat je wanneer doet.

Als voorbereiding op het plannen van de organisatieontwikkeling is het handig om een organisatiediagnose/zelfevaluatie uit te voeren. Een hulpmiddel hiervoor (tevens voorbereiding op de certificering) is ook beschikbaar op de website van Probiblio.

# Relatie tussen het INK/A3 model en verbeteren en vernieuwen (PDCA)

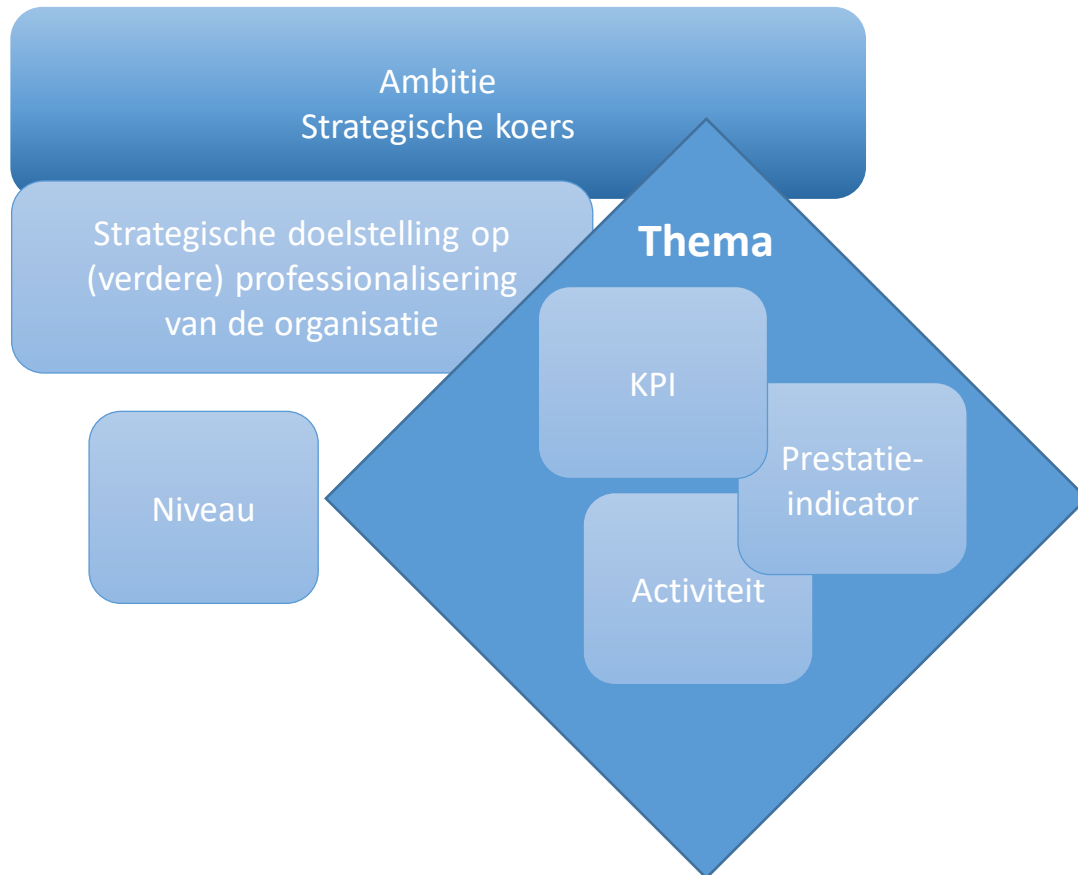


In dit hulpmiddel richten we ons op het fundament van de bibliotheek: de **organisatiegebieden**  
 - Voor inspiratie op het gebied van KPI's en maatschappelijke waarde in de resultaatgebieden verwijzen we naar het document 'van KPI tot effect' dat ook op de website van Probiblio te vinden is.

# Leeswijzer

Probiblio heeft dit document opgesteld om bibliotheken te helpen een plan te maken voor (verdere) professionalisering van het fundament van de organisatie.

Er vanuit gaande dat professionalisering en ontwikkeling van de organisatie is opgenomen in de ambities van de bibliotheek en dat daarop een strategische doelstelling is geformuleerd, ziet dit er visueel als volgt uit:



## Opzet document

Het resultaat is een naslagwerk met op hoofdlijnen de strategische en tactische doelen per thema\*. In de bijlage zijn deze uitgewerkt in mogelijke activiteiten om de KPI's en prestatie-indicatoren te realiseren.

De thema's zijn in vier categorieën\*\* ingedeeld:

- Niveaus
- KPI's
- Prestatie-indicatoren
- Activiteiten.

Strategische sturing vindt plaats op de KPI's en prestatie-indicatoren, de uitvoering vindt plaats in de activiteiten.

In het meerjaren-activiteitenplan kunnen de bijbehorende activiteiten worden gepland, bijgehouden en voortgang gemonitord. In het activiteitenplan is ook direct inzichtelijk aan welke KPI de activiteit bijdraagt.

Bij het plannen van de activiteiten is het goed om ook de rol van degene die hiervoor verantwoordelijk is op te nemen.

- \* De thema's zijn leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen
- \*\* In dit document zijn deze termen gebruikt, het staat de organisatie vrij om die termen te gebruiken die in de eigen organisatie draagvlak hebben

# Thema's

## Leiderschap

### Niveau Richten

**KPI:** De organisatie weet wat haar bestaansrecht en unieke kracht is. Dit is vertaald naar de ambities (missie/visie) voor de toekomst

**Prestatie-indicator:**

- Leiding zorgt voor heldere kaders en structuren, gebaseerd op strategie en beleid en toekomstbestendigheid voor lange en korte termijn
- Leiding betreft medewerkers bij totstandkoming strategie en beleid

### Niveau Inrichten

**KPI:**

De organisatie heeft een managementsysteem ingericht op de vastgestelde strategische inrichting en biedt kaders voor sturing op cultuur, competenties en structuren

**Prestatie-indicator:**

- De inrichting van de organisatie (organisatiestructuur) is passend bij en ondersteunend aan de ambitie
- De marketing- en communicatiestrategie is passend bij en ondersteunend aan de ambitie

### Niveau Verrichten

**KPI:**

De leidinggevendenden van de organisatie zorgen voor het uitvoeren van het strategisch kader en het draaien van het managementsysteem als geheel

**Prestatie-indicator:**

- Leidinggevendenden zijn persoonlijk betrokken, sturen op continu verbeteren en mobiliseren medewerkers en partners

## Strategie en Beleid

### Niveau Oriënteren

*KPI: Organisatie oriënteert zich continu op wat er binnen en buiten de branche gebeurt*

**Prestatie-indicator:**

- *De organisatie verzamelt structureel informatie voor het vaststellen en bijstellen van de ambitie*
- *Er is een protocol hoe de strategie en beleid efficiënt aan te passen op urgentie vanuit de verzamelde informatie*
- *Er zijn overlegstructuren waarin de informatie wordt geïnterpreteerd en op urgentie beoordeeld*

### Niveau Creëren

*KPI: De organisatie maakt strategische keuzes en geeft deze vorm in beleid*

**Prestatie-indicator:**

- *Planning- en control cyclus is ingericht.*
- *De strategie vormt het uitgangspunt voor het maken van beleidskeuzes en het opstellen van beleid*

### Niveau Implementeren

*KPI: Strategie en beleid zijn geïmplementeerd en gepland en worden structureel gemonitord*

**Prestatie-indicator:**

- *Monitoring als onderdeel van het managementsysteem is geïmplementeerd en gepland en wordt structureel volgens plan uitgevoerd*

## Management van Medewerkers

### Niveau Organiseren

#### **KPI:**

*De inzet van medewerkers en vrijwilligers is in lijn met ambitie en afgestemd op strategie, beleid en processen*

#### **Prestatie-indicator:**

- *Formatiehuis is ingericht en op orde*
- *Functiehuis is ingericht en op orde*

#### **KPI:**

*Strategisch HR beleid is een uitwerking van het strategisch plan en omvat de visie op medewerkers en organisatiecultuur*

#### **Prestatie-indicator:**

- *Actueel en goedgekeurd Strategisch HR-Beleid is aanwezig*

### Niveau Investeren

#### **KPI:**

*De organisatie heeft de gekozen beleidslijn doorgevoerd (implementatie en borging)*

#### **Prestatie-indicator:**

- *HR-jaarplan als doorvertaling van het Strategisch HR-beleid is aanwezig en actueel*
- *Vrijwilligersbeleid als doorvertaling van het Strategisch HR-Beleid is aanwezig en actueel*
- *Arbobeleidsplan RI&E is aanvullend aan het HR-jaarplan*

#### **KPI:**

*De organisatie motiveert en inspireert de medewerkers tot optimale ontwikkeling, inzet en benutten van hun competenties*

#### **Prestatie-indicator:**

- *Competentiemanagement (ontwikkeling) is ingericht en geborgd in de organisatie*
- *Opleidingsplan voor medewerkers en plan deskundigheidsbevordering voor vrijwilligers zijn aanwezig, actueel en aligned met het Strategisch HR-beleid*
- *Procedure gesprekkencyclus (instrument) is vastgesteld en geïmplementeerd*

### Niveau Respecteren

#### **KPI:**

*De organisatie en de leidinggevenden geven hun medewerkers erkenning en waardering voor hun inzet, resultaten en verbetering van de organisatie*

#### **Prestatie-indicator:**

- *Inschaling van medewerkers is helder en transparant op basis van functieprofiel*
- *Kaders voor erkenning en waardering (niet financieel) zijn helder en staan vast*
- *Inspraak en medezeggenschap voor medewerkers is ingericht*
- *Opvolging vanuit medewerkertevredenheid- en vrijwilligertevredenheidonderzoek is geborgd*



## Management van Middelen - 1

### **Niveau Geld:**

*KPI: De organisatie verwerft, gebruikt, beheert en beschermt haar financiële middelen op basis van haar strategie en beleid en georiënteerd op de korte en lange termijn*

### **Prestatie-indicator:**

- *De inkomstenbronnen van de organisatie zijn stabiel en hebben een meerjarig perspectief*
- *Het gebruik van de financiële middelen zijn in overeenstemming met de strategie van de organisatie en afgestemd op de risico's van de inkomsten*
- *De organisatie beheert en beschermt haar financiële middelen en is financieel weerbaar*
- *Actueel Risicomanagementbeleid is aanwezig*

### **Niveau Kennis en technologie:**

#### **KPI:**

*Vanuit strategie en beleid wordt de noodzakelijke bestuurlijke info, kennis en technologie binnengehaald, ontwikkeld beheerd, verspreid, toegepast, geborgd, beschermd en beveiligd*

#### **Prestatie-indicator:**

*- Het procesmatig systematisch verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van de organisatie en ten behoeve van de verantwoording die daartoe moet worden afgelegd zowel intern als extern.*

*Dit geldt zowel voor strategisch, tactisch als operationeel niveau*

*- Het procesmatig systematisch verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van kennis en technologie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van de organisatie en ten behoeve van de verantwoording die daartoe moet worden afgelegd zowel intern als extern.*

*Dit geldt zowel voor strategisch, tactisch als operationeel niveau*

## Management van Middelen - 2

### Niveau Diensten en Materialen

#### **KPI:**

*Ambitie, strategie en beleid worden toegepast bij de keuze voor uitbesteding*

#### **Prestatie-indicator:**

- *Kaders, richtlijnen en proces rond uitbesteding zijn vastgesteld, geïmplementeerd en geborgd (inkoopbeleid)*
- *Het proces rond uitbesteding is vastgesteld, efficiënt, wordt gemonitord en verantwoord*
- *Er is vastgesteld welke bedrijfsonderdelen en/of expertise niet in de organisatie aanwezig maar wel nodig zijn om de ambities te realiseren (zie 4.2 kolom 2, @Renske – deze zie jij nog niet 😊)*

#### **KPI:**

*Op basis van haar ambitie, strategie en beleid verwerft en gebruikt de organisatie diensten en materialen en beheert zij haar faciliteiten*

#### **Prestatie-indicator:**

- *De organisatie verwerft en gebruikt diensten en materialen conform ambitie, strategie en beleid*
- *De organisatie beheert haar faciliteiten conform ambitie, strategie en beleid*

#### **KPI:**

*De organisatie selecteert en betreft haar partners o.b.v. haar ambitie, strategie en beleid*

#### **Prestatie-indicator:**

- *De ambitie met betrekking tot samenwerking met partners is onderdeel van het Strategisch Kader*
- *Relatie met de gemeente en bijdrage aan gemeentelijke doelen*
- *Elke samenwerking met partner(s) levert aanvullende (maatschappelijke) waarde in het werkgebied van de organisatie*
- *De organisatie weet wie haar stakeholders zijn betreft hen bij het bepalen van de doelen op basis van de ambitie en informeert hen over de voortgang*

#### **KPI:**

*De organisatie optimaliseert de toegevoegde waarde van eigen organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze*

#### **Prestatie-indicator:**

- *De organisatie maakt in al haar keuzes afwegingen met betrekking tot duurzaamheid en sociaal-maatschappelijke bijdrage*

## Management van Processen

### Niveau Identificeren en ontwerpen

**KPI:** De organisatie heeft haar integrale processtelsel en professionaliteit geïdentificeerd en georganiseerd

**Prestatie-indicator:**

- Processen zijn geïdentificeerd
- De procesinrichting is ondersteunend aan de ambitie van de organisatie
- De processen vormen een bundeling van kennis en expertise die in de organisatie aanwezig is

**KPI:** De procesorganisatie is ontworpen om de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren

**Prestatie-indicator:**

- De organisatie heeft onderscheid gemaakt tussen haar besturende, primaire en ondersteunende processen
- Verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de processen is getrapd vastgesteld
- (De beschrijving van) processen en onderhoud van de procesorganisatie vormt een integraal en dynamisch onderdeel van de bedrijfsvoering
- De processen bieden koers aan de keuzes en uitvoering van de strategie op de resultaatgebieden

### Niveau Uitvoeren en beheersen

**KPI:**

De organisatie voert haar processen efficiënt en professioneel uit, medewerkers worden op hun competenties ingezet om de waarde voor in- en externe klanten te realiseren

**Prestatie-indicator:**

- Op alle niveaus wordt het proces gezien als een werkinstructie om waarde voor de klant te creëren en er wordt conform proces gehandeld
- Op alle niveaus in de organisatie worden de medewerkers ingezet om waarde te creëren

### Niveau Doorlichten en verbeteren

**KPI:**

De organisatie beoordeelt de effectiviteit van het integrale processtelsel, de afzonderlijke processen en de daarbij behorende professionaliteit

**Prestatie-indicator:**

- Het processtelsel is beoordeeld en waar nodig zijn verbeteringen voorgesteld (Interne beoordeling op strategisch niveau)
- Medewerkers toetsen periodiek de operationele processen op hun werking (Interne beoordeling op operationeel niveau)
- De beoordeling van de processen door stakeholders, financiers en klanten worden gebruikt als input voor verbeterideeën (externe beoordeling op alle niveaus)

**KPI:** De organisatie zoekt actief naar vernieuwing en verbetering en past haar processen hierop aan (continu verbeteren)

**Prestatie-indicator:**

- De organisatie is in staat tot continu verbeteren
- De organisatie verbetert continu

## Activiteitenplan meerjarig

Leiderschap - Richten								
KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1		Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	
1.1 De organisatie weet wat haar bestaansrecht en unieke kracht is. Dit is vertaald naar de ambities (missie/visie) voor de toekomst	Leiding zorgt voor heldere kaders en structuren gebaseerd op strategie en beleid en toekomstbestendigheid voor lange en korte termijn	<b>Lange termijn</b> Opstellen strategisch kader óf jaarlijks herijken strategisch kader, inclusief strategische doelstellingen (meerjarig; waar zijn we van en voor wie, ambitie en bestaansrecht)						
		KPI-set gebaseerd op strategisch kader/strategische doelstellingen opstellen of herijken (organisatie en resultaten)						
		De wijze van management op Strategisch HR-Middelen-Processen-Resultaten vaststellen zodat deze altijd bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen uit het strategisch kader, deze zijn doorvertaald naar specifieke doelstellingen, KPI's, indicatoren en activiteiten						
	Leiding betreft medewerkers bij totstandkoming strategie en beleid	Keuze maken voor een systeem ten behoeve van monitoring en verantwoording						
		Helder marketing oriëntatie vaststellen en op strategisch niveau in organogram positioneren, de uitwerking en inrichting vind plaats onder inrichten (1.2)						
		Keuze maken voor gebruik van een CRM-systeem						
		<b>Kortere termijn</b> Prestatie-indicatoren vaststellen voor 1 jaar óf prestatie-indicatoren herijken en indien nodig verwijderen, bijstellen of nieuw bepalen						
		Vaststellen jaarplan/jaarwerkplan/afdelingsplan						

- V Afgerond
- X Ontwikkelen
- X Herijken
- ! Consolideren

## Leiderschap - Inrichten

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
1.2 De organisatie heeft een managementsysteem ingericht op de vastgestelde strategische inrichting en biedt kaders voor sturing op cultuur, competenties en structuren.	De inrichting van de organisatie (organisatiestructuur) is passend bij en ondersteunend aan de ambitie	Organogram opstellen óf organogram herijken. Het organogram geeft schematisch weer hoe de interne structuur van de organisatie geregeld is. Wie draagt verantwoordelijkheid voor welke aansturing, welke medewerkers en welke resultaten. Het organogram geeft duidelijkheid en maakt inzichtelijk welke afspraken er zijn met betrekking tot verantwoordelijkheden.				
		Communiceren en toelichten organogram in de organisatie				
		Bevoegdhedenregeling opstellen óf bevoegdhedenregeling herijken, bevoegdhedenregeling communiceren naar de individuele medewerkers				
		Helder en eenduidig inrichten van de (wijze van) sturing op resultaten				
		Helder en eenduidig inrichten van de (wijze van) coaching op competenties (verbinden aan Management van Medewerkers) - Feedbackcultuur Inrichten				
		Inrichten rapportagestructuur met bijbehorende cyclus waarin resultaten en bevindingen worden samengevat				
	De marketing- en communicatiestrategie is passend bij en ondersteunend aan de ambitie	Opstellen marketing- en communicatiebeleid óf herijken marketing en communicatiebeleid				
		Bepalen focusdoelgroepen				
		Heldere positionering imago/naar buiten toe/hoe kom je over - external branding hoe presenteer je je, vertaling van positionering - internal branding; met medewerkers kerncompetenties, gedrag passend bij imago				
		Operationeel marketing- en communicatieplan opstellen gebaseerd op de marketingstrategie - welke activiteiten ga je uitvoeren om de doelstellingen voor de doelgroepen te realiseren (klantgroepen, stakeholders, partners)				

## Leiderschap - Verrichten

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1				Jaar 2				Jaar 3				Jaar 4			
1.3 De leidinggevenden van de organisatie zorgen voor het uitvoeren van het strategisch kader en het draaien van het managementsysteem als geheel	Leidinggevenden zijn persoonlijk betrokken, sturen op continu verbeteren en mobiliseren medewerkers en partners	Leidinggevende werkt aan zijn/haarbenodigde kennis, vaardigheden en competenties en werkt aan zijn/haar ontwikkeling op basis van een plan en met het oog op duurzame en toekomstige uitvoering van het strategisch kader																
		Leidinggevende is cultuurdrager en is zich bewust van zijn/haar voorbeeld functie (ethiek). Hij/zij laat zien hoe het moet, draagt cultuur, anker en normen en waarden uit en vertoont voorbeeldgedrag.																
		Leidinggevende geeft en ontvangt feedback																
		Leidinggevende stuurt en coacht zijn/haar medewerkers in een continu proces op resultaten, persoonlijk leiderschap, kennis, vaardigheden en competenties (IMWR)																
		Leidinggevende stuurt op werken conform de vastgestelde processen en op continu verbeteren hiervan																
		Leidinggevende stuurt en coacht op kosten en op effectieve en efficiënte inzet van middelen																
		Leidinggevende voert PDCA uit op middelen/processen/medewerkers																

## Strategie en Beleid – Oriënteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1			Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Organisatie oriënteert zich continu op wat er binnen en buiten de branche gebeurt	De organisatie verzamelt structureel informatie voor het vaststellen en bijstellen van de ambitie  <i>Als onderdeel van de P&amp;C Cyclus – blik naar binnen, naar buiten en naar voren, dit is een continu proces.</i>  <i>Alle medewerkers op alle niveaus verzamelen pro-actief informatie die voor de organisatie relevant is.</i>	<b>Blik naar binnen:</b> Uit organisatiediagnose Uit maand- en kwartaalrapportages Uit monitoring KPI's (organisatie en resultaat) Uitkomsten PDCA Verzamelen output MTO/KTO/Biebpanel/Mosaic						
		<b>Blik naar buiten</b> <i>Landelijk:</i> politiek, economisch, maatschappelijk - kranten, nieuws, actualiteitenprogramma's <i>Branche:</i> KB, VOB, SPN, BOZH, SOOB – websites, webinars, publicaties, nieuwsbrieven, Biebtobieb, overleggen en bijeenkomsten <i>Lokaal:</i> Gemeente, klanten, gemeenschap, samenwerkingspartners Maandelijks managementsamenvatting (binnen en buiten) Jaarlijks omgevingsanalyse (buiten), vaker als aanleiding door externe factoren						
		<b>Blik naar voren:</b> Wat zien we op ons afkomen en hoe raakt dat ons?						
		<b>Output:</b> - <i>Continue stroom van informatie die gestructureerd wordt gebruikt als input voor besluitvorming</i> - <i>Managementsamenvatting als onderbouwing voor mogelijke bijstelling van de ambitie en de gevolgen voor het MJP en jaarplan</i>						
Er is een protocol hoe de strategie en beleid efficiënt aan te passen op urgentie vanuit de verzamelde informatie  <i>Wanneer de analyses van de verzamelde informatie een risico vormen voor de continuïteit van de organisatie, of wanneer uit de analyses blijkt dat er nieuwe kansen ontstaan wil de organisatie bij kunnen sturen.</i>  <i>Een protocol voor deze situatie helpt om een zorgvuldige overweging te kunnen maken voor de bijsturing en een goede impactanalyse te maken</i>	Opstellen 'Calamiteitenprotocol' <i>Dit 'Protocol bijsturen op urgente omgevingsfactoren' omvat in ieder geval:</i> - <i>Managementsamenvatting als aanleiding</i> - <i>Risico- en impactanalyse</i> - <i>Implementatieplan inclusief communicatieplan</i> - <i>Bevoegdheden</i> - <i>Rollen</i> - <i>Kaders</i>							
	Opstellen 'Protocol bijsturen o.b.v. PDCA/herijking/evaluatie' <i>Dit protocol omvat in ieder geval:</i> - <i>Managementsamenvatting als aanleiding (alleen voor structurele bevindingen)</i> - <i>Risico- en impactanalyse</i> - <i>Implementatieplan inclusief communicatieplan</i> - <i>Bevoegdheden</i> - <i>Rollen</i> - <i>Kaders</i>							

## Strategie en Beleid – Oriënteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Er zijn overlegstructuren waarin de informatie wordt geïnterpreteerd en op urgentie beoordeeld	Er zijn overlegstructuren waarin de informatie wordt geïnterpreteerd en op urgentie beoordeeld	Richt een overlegstructuur in. De managementsamenvatting is een vast agendapunt op - MT-overleg - Teamoverleg (PO/BO/staf)  <i>Wat hebben we buiten, binnen en vooruit gezien en hoe urgent is dat en hoeveel impact heeft het. Welke interventies vinden plaats.</i>							
		In het geval van bijstellen ambities; - Stel vast welke consequenties dit heeft voor de dagelijkse werkzaamheden							
		In het geval van bijstellen ambities; - Stel vast op welke wijze intern en extern wordt gecommuniceerd. (communicatieplan treedt in werking)							



## Strategie en Beleid – Creëren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
De organisatie maakt strategische keuzes en geeft deze vorm in beleid	Planning en control cyclus is ingericht  <i>De P&amp;C cyclus is leidend voor de strategie van de organisatie. De P&amp;C-cyclus verbindt de ambities aan de financiën. Door het inrichten van een goede P&amp;C-cyclus kan je efficiënter inspelen op ontwikkelingen en is dit ook beter te verantwoorden</i>	Bepaal welke onderdelen in de P&C ingericht moeten worden  <i>In ieder geval:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen/herijken van de ambitie</li> <li>- Vaststellen/herijken meerjarenbeleidsplan, meerjaren begroting, strategische doelstellingen (zie 'leiderschap' en 'management van middelen')</li> <li>- Opstellen jaarplan en begroting</li> <li>- Bepalen rapportage- en analysestructuur voor verantwoording</li> <li>- Vaststellen evaluatiemomenten en indien nodig bijsturing</li> <li>- Opstellen jaarrekening</li> </ul>				
		Richt P&C-cyclus in				
		Richt Rapportagestructuur in  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Door wie</li> <li>- Aan wie</li> <li>- Over wat</li> <li>- Op welk niveau</li> <li>- Met welk doel</li> <li>- Vaststellen frequentie</li> </ul>				
		Richt PDCA op strategisch, tactisch en operationeel niveau in				
		Stel een revisieplan op voor beleidsstukken en processen				
	De strategie vormt het uitgangspunt voor het maken van beleidskeuzes en het opstellen van beleid  <i>Hierin is de verbinding van alle organisatiegebieden inzichtelijk</i>	Check of Meerjarenplan is opgesteld (Zie 'Leiderschap')				
		Check of meerjarenplan is doorvertaald naar specifieke beleidsonderdelen (Bijv. HR, Marketing, Collectie, Programmering, Vestigingen) (zie 'Leiderschap' voor o.a. marketing- en communicatiebeleid, 'management van medewerkers' voor HR, 'management van middelen' voor o.a. vestigingsbeleid en duurzaamheidsbeleid en de specifieke resultaatgebieden voor beleid rond collectie en programmering.				
		Check of beleid is doorvertaald naar de jaarplannen (zie 'Leiderschap')				
		Check of processen gericht zijn op het realiseren van (klant-)waarde en vormen de kaders, er is een helder onderscheid in besturende, operationele en ondersteunende processen (zie 'Management van processen')				

## Strategie en Beleid – Implementeren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Strategie en beleid zijn geïmplementeerd en gepland en worden structureel gemonitord	Monitoring als onderdeel van het managementsysteem is geïmplementeerd en gepland en wordt structureel volgens plan uitgevoerd.	Uitvoeren P&C conform planning en rollen				
		Uitvoeren jaarplan conform planning en rollen				
		Monitor voortgang op planning, kwaliteit en resultaten conform planning en rollen				
		Stel rapportages op; - op hoofdlijnen voor MT - specifiek en inhoudelijk voor de teams				
		Stuur indien nodig bij				
		Voer PDCA uit op alle niveaus voor een continu proces van verbetering (zie 'Processen')				

## Management van Medewerkers - Organiseren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
3.1 De inzet van medewerkers en vrijwilligers is in lijn met ambitie en afgestemd op strategie, beleid en processen	Formatiehuis is ingericht en op orde  <i>De strategie van de organisatie is doorvertaald naar FTE - wat doe je vanuit de strategie aan invulling van de resultaat- en organisatiegebieden - hoeveel FTE heb ik daarvoor nodig</i>	Vaststellen wat het formatiehuis is							
		Financieren van het formatiehuis							
		Aanstellen van het formatiehuis							
	Functiehuis is ingericht en op orde  <i>De strategie van de organisatie is doorvertaald naar de benodigde kennis, vaardigheden en competenties</i>	Vaststellen actuele functieprofielen inclusief kennis, vaardigheden en competenties							
		Inschalen functieprofielen							
	3.2 Strategisch HR-beleid is een uitwerking van het strategisch plan en omvat de visie op medewerkers en organisatiecultuur.	Actueel en goedgekeurd Strategisch HR-beleid is aanwezig  <i>Formeel Strategisch HR-Beleid is aanwezig, gericht op de lange termijn en omschrijft kaders, is verdiepend op de HR-visie vanuit het Strategisch Plan, bevat de kaders om medewerkers te mobiliseren en inspireren, is goedgekeurd en vastgesteld door RVT en OR</i>	Uitvoeren beleidsbijeenkomst gewijd aan strategisch HR  <i>Resultaten van deze activiteit moeten zijn:</i> -Voldoende input om het Strategisch HR-Beleid te kunnen schrijven -Creëren van strategische HR-kaders voor de uitvoering van HR-activiteiten -Gedragenheid voor de inhoud van het beleidsstuk in de organisatie -Alignment van het beleidsstuk met het Strategisch Kader						
Schrijven van HR-beleid  <i>waarin de (visie op) de volgende onderwerpen is opgenomen:</i> - Cultuur van de organisatie - Competentiemanagement en gesprekkencyclus (leren en ontwikkelen) - Strategische personeelsontwikkeling - Diversiteit - Vrijwilligersbeleid (hoe en waar ingezet, maatschappelijke waarde, waarderen en belonen, deskundigheidsbevordering)									
Uitvoeren strategische personeelsplanning  <i>Resultaten van deze activiteit moeten zijn:</i> - Inzicht in toekomstig formatie- en functie - Inzicht in kwaliteit zittend personeel - Inzicht in de te ondernemen acties om tot de juiste kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting te komen									

## Management van Medewerkers - Investeren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
3.3 De organisatie heeft de gekozen beleidslijn doorgevoerd (implementatie en borging)	HR-jaarplan als doorvertaling van het Strategisch HR-beleid is aanwezig en actueel	HR-jaarplan is aligned met het Strategisch kader en met Strategisch HR-beleid en beschrijft voor de korte termijn hoe je doelstellingen gaat realiseren.				
		Activiteit - Opstellen HR-jaarplan - In-, door- en uitstroomplan - Opleidingsplan - Medezeggenschap - (Praktische) aanpak en uitwerking competentie management en gesprekkencyclus - Strategische personeelsontwikkeling				
		Uitvoeren HR-jaarplan gedurende het jaar				
		4 (of meer) toetsmomenten op voortgang HR-jaarplan plannen en uitvoeren				
		0-4x bijstellen van het HR-jaarplan wanneer de tussentijdse toets hiertoe aanleiding geeft. Leg issues, risico's en kansen vast				
		Communiceren bijgesteld HR-jaarplan naar alle betrokkenen als deze is bijgesteld				
	Vrijwilligersbeleid als doorvertaling van het Strategisch HR-beleid is aanwezig en actueel	Vrijwilligersbeleid is aligned met het Strategisch kader en met Strategisch HR beleid en beschrijft voor de korte termijn hoe je doelstellingen gaat realiseren.				
		Activiteit - Opstellen Vrijwilligersjaarplan - In-, door- en uitstroomplan - Deskundigheidsbevordering - Aansturing - Communicatie				
		Uitvoeren Vrijwilligersplan gedurende het jaar				
		4 (of meer) toetsmomenten op voortgang Vrijwilligersplan plannen en uitvoeren				
		0-4x bijstellen van het Vrijwilligersplan wanneer de tussentijdse toets hiertoe aanleiding geeft. Leg issues, risico's en kansen vast				
		Communiceren bijgesteld Vrijwilligersplan naar alle betrokkenen als deze is bijgesteld				

## Management van Medewerkers - Investeren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
- Vervolg –  3.3 De organisatie heeft de gekozen beleidslijn doorgevoerd (implementatie en borging)	Arbobeleidsplan RI&E aanvullend aan het HR-jaarplan	Arbobeleidsplan RI&E* is vast onderdeel van het HR-jaarplan. In het arbobeleidsplan leg je vast hoe je aan de wettelijke verplichtingen van de Arbowet voldoet. (BHV) <i>*Let op: Wettelijke verplichtingen Arbowet. Neem evt. contact op met de Arbodienst</i>				
		1x per 4 jaar uitvoeren RI&E, deze vormt input voor het arbobeleidsplan				
		Opstellen óf 1x per jaar herijken en actualiseren arbobeleidsplan				
		Opstellen óf 1x per jaar herijken en actualiseren verzuimprocedure				
		Uitvoeren arbobeleidsplan gedurende het jaar				
		4 (of meer) toetsmomenten op voortgang arbobeleidsplan plannen en uitvoeren				
		0-4x bijstellen van arbobeleidsplan wanneer de tussentijdse toets hiertoe aanleiding geeft. Leg issues, risico's en kansen vast				

## Management van medewerkers - Investeren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
3.4 De organisatie motiveert en inspireert de medewerkers tot optimale ontwikkeling, inzet en benutten van hun competenties	<p>Competentiemanagement (ontwikkeling) is ingericht en geborgd in de organisatie</p> <p><i>Competentiemanagement ondersteunt persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, en zorgt er voor dat de competenties die nodig zijn om de strategische doelstellingen te realiseren ontwikkeld worden.</i></p>	<p>Opstellen procedure competentie management met de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerncompetenties vaststellen op basis van het strategisch kader</li> <li>- Vaststellen van competenties passend bij het specifieke functieprofiel</li> <li>- Vaststellen van een opleidings-/trainingsaanbod om competenties te ontwikkelen</li> </ul>				
	<p>Opleidingsplan voor medewerkers en plan deskundigheidsbevordering vrijwilligers zijn aanwezig, actueel en aligned met Strategisch HR-beleid</p> <p><i>Het opleidingsplan voor medewerkers en plan deskundigheidsbevordering vrijwilligers zijn onderdeel van het HR-plan en dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen</i></p>	Vaststellen welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor de uitvoering van het functieprofiel				
		Uitvoeren strategische personeelsontwikkeling, dit vormt input voor afspraken die je met medewerkers maakt over hun ontwikkeling				
		Voeren van ontwikkelgesprekken				
		Beschikbaar stellen budget om opleidingsplan en deskundigheidsbevordering uit te voeren				
		Structureel gebruik van Bibliotheekcampus om (mede) uitvoering te geven aan opleidingsplan				
		Borgen van inhoud en afspraken				
	<p>Procedure gesprekkencyclus (instrument) is vastgesteld en geïmplementeerd</p> <p><i>De procedure gesprekkencyclus is passend bij de lerende organisatie en voldoet aan de CAO. Inhoud: Vastgelegd is wie met wie de gesprekken voert, waarover het gesprek gaat, de frequentie van de gesprekken, bij wie het initiatief voor de gesprekken ligt en op welke manier deze worden vastgelegd.</i></p>	Opstellen óf herijken procedure gesprekkencyclus				
		Voeren gesprekken met medewerkers op basis van de vastgestelde procedure, hierin worden afspraken gemaakt over de gewenste competenties en het ontwikkelen daarvan				
		Evalueren procedure en zo nodig bijstellen				

## Management van Medewerkers - Respecteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
3.5 De organisatie en de leidinggevendenden geven hun medewerkers erkenning en waardering voor hun inzet, resultaten en verbetering van de organisatie	Inschaling van medewerkers is helder en transparant op basis van functieprofiel  <i>Financiële waardering van medewerkers vindt plaats op basis van de inschaling van het functieprofiel en is voor iedereen helder</i>	Inschaling opnemen als onderdeel van het functieprofiel				
		Bij in dienst nemen medewerker inschalen conform functieprofiel en geldende regels cao				
		Financiële groei en doorgroeimogelijkheden binnen de profielen zijn vastgelegd				
		Het jaarlijkse functioneringsgesprek conform CAO wordt gehouden, naast functioneren is ook beloning een onderdeel van het gesprek				
	Erkenning en waardering (niet financieel)  <i>Medewerkers voelen zich onderdeel van de organisatie. Hiervoor moet ook de zachte kant van het managen van de medewerkers voldoende aandacht krijgen</i>	Medewerkers de ruimte geven om te leren en ontwikkelen binnen vast te stellen kaders				
		Medewerkers worden ingezet op kwaliteit en talenten				
		Bepaal welke kaders de organisatie heeft voor aandacht voor medewerkers. <i>Bijvoorbeeld; teamuitjes, attentie/aandacht voor verjaardag, jubileum of feestdagen, lief en leed</i>				
	Inspraak en medezeggenschap voor medewerkers is ingericht  <i>De mening van medewerkers is belangrijk voor de organisatie. Door inspraak en medezeggenschap te borgen in de organisatie weten medewerkers en vrijwilligers via welke weg zij invloed kunnen uitoefenen.</i>	Inrichten personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad				
		Informatiebijeenkomsten over beleid en andere belangrijke zaken waar medewerkers kunnen meedenken en praten				
		Organiseren werkoverleg waarbij medewerkers inspraak hebben in de agenda				
	Opvolging vanuit medewerkertevredenheid- en vrijwilligertevredenheidonderzoek is geborgd  <i>De tevredenheid van medewerkers en vrijwilligers is belangrijk voor de organisatie.</i>	Periodiek (1x per 4 jaar) de tevredenheid van medewerkers en vrijwilligers onderzoeken				
		Opvolging MTO-VTO - Rode draad wordt uit de rapportage gehaald, hierop worden maatregelen genomen om de tevredenheid te vergroten. Opvolging is onderdeel van de P&C-cyclus				

## Management van Middelen - Geld

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.1 De organisatie verwerft, gebruikt, beheert en beschermt haar financiële middelen op basis van haar strategie en beleid en georiënteerd op de korte en lange termijn	De inkomstenbronnen van de organisatie zijn stabiel en hebben een meerjarig perspectief	Subsidies worden aangevraagd met meerjarig perspectief – subsidieaanvraag - subsidiebeschikking				
		Er wordt actief gezocht naar nieuwe (structurele/langlopende) inkomsten				
		Incidentele inkomsten worden waar mogelijk omgezet naar structurele afspraken				
		Er wordt gestuurd op inkomsten uit projecten				
		Er wordt gestuurd op inkomsten uit verhuur				
		Structurele politieke lobby wordt gevoerd om (nieuwe) financiële stromen te verwerven en vooral bestaande te behouden				
	Het gebruik van de financiële middelen zijn in overeenstemming met de strategie van de organisatie en afgestemd op de risico's van de inkomsten	Meerjarig perspectief m.b.t. resultatenrekening, fte's en balans				
		Investeringsplan				
		In het gebruik van de financiële middelen worden de kosten afgestemd op de risico's van inkomsten (matching - tijdelijk vs. vast) - Langlopende kostencontracten worden gematcht met langlopende inkomsten.				
		Er wordt gestuurd op return on investment (ROI) (meten van rendement op je investeringen, in hoeverre vertaalt het geld dat je uitgeeft zich in inkomsten)				
		Er wordt gestuurd op helder geformuleerde, transparante, langlopende contracten/constructies waarvoor zo weinig mogelijk administratieve inspanning/doorrekening nodig is.				
		Middelen worden zo efficiënt mogelijk ingezet voor maatschappelijke taken van de organisatie				



## Management van Middelen - Geld

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
- Vervolg –  4.1 De organisatie en de leidinggevendenden geven hun medewerkers erkenning en waardering voor hun inzet, resultaten en verbetering van de organisatie	De organisatie beheert en beschermt haar financiële middelen en is financieel weerbaar	Financiële keuzes worden (tijdig) gemaakt op basis van de ambitie en het Risicomanagementbeleid				
		Structurele monitoring en verantwoording is ingericht in financiële rapportage				
		Er is een (meerjarige) liquiditeitsprognose (input voor strategische keuzes v.w.b. bijsturing, groei of investeringen) - structurele monitoring is ingericht				
		Er is een gezonde liquiditeitsratio  <i>vlottende activa + liquide middelen =&gt;1</i> <i>kort vreemd vermogen</i>				
		Er wordt gezorgd voor een gezonde solvabiliteitsratio (solvabiliteit is groter dan 50% - eigen vermogen/vreemd vermogen x 100%)				
		Structurele politieke lobby wordt gevoerd om financiële stromen te beschermen				
	Actueel Risicomanagementbeleid is aanwezig	Opstellen of herijken Risicomanagementbeleid met daarin in ieder geval:  - Hoe financiële risico's spreiden - Welke afhankelijkheden zijn er en wat doe je om de organisatie te beschermen - Aanpak risico's: Vermijden/voorkomen, verminderen, accepteren of uitbesteden				
		Uitvoeren Risicomanagementbeleid				
		Toetsen uitvoering Risicomanagementbeleid, frequentie afhankelijk van risico en conform planning en prioriteiten – opstellen risicorapportage				
		Bijsturen - indien toets op de uitvoering daartoe aanleiding geeft				

## Management van Middelen – Kennis en technologie

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.2 Vanuit strategie en beleid wordt de noodzakelijke bestuurlijke info, kennis en technologie binnengehaald, ontwikkeld beheerd, verspreid, toegepast, geborgd, beschermd en beveiligd	<p>Het procesmatig systematisch verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van de organisatie en ten behoeve van de verantwoording die daartoe moet worden afgelegd zowel intern als extern.</p> <p><i>Dit geldt zowel voor strategisch, tactisch als operationeel niveau</i></p>	Bepalen welke bestuurlijke informatie nodig is (m.b.t. omgeving, doelgroepen, organisatie, politiek, financiële situatie, afleggen verantwoording -intern en extern-, welk niveau : strategisch/tactisch/ operationeel, welke info benodigd voor het besturen van de organisatie)				
		Bepalen of je de informatie intern wilt hebben/genereren				
		Bepalen of de informatie intern aanwezig is				
		Als de informatie niet intern aanwezig is – bepalen hoe je er aan wilt komen/er over wilt beschikken <i>O Flexibel invullen O Zelf ontwikkelen O Uitbesteden</i>				
		Informatie systematisch conform P&C-cyclus vastleggen, beveiligen en verwerken				
		Opstellen of herijken planning rond informatieproces en verantwoordingsproces (intern en extern)				
	<p>Het procesmatig systematisch verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van kennis en technologie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van de organisatie en ten behoeve van de verantwoording die daartoe moet worden afgelegd zowel intern als extern.</p> <p><i>Dit geldt zowel voor strategisch, tactisch als operationeel niveau</i></p>	Bepalen welke kennis en technologie nodig is (m.b.t. ICT, netwerken, systemen, automatisering, kennis -welk niveau - strategisch/tactisch/operationeel, welke kennis en technologie benodigd voor het besturen van de organisatie)				
		Bepalen of je de kennis en technologie intern wilt hebben/genereren				
		Bepalen of de informatie kennis en technologie aanwezig is				
		Als de kennis en technologie niet intern aanwezig is – bepalen hoe je er aan wilt komen/er over wilt beschikken; <i>o Zelf ontwikkelen o Outsourcen/Inhuren/Probiblio</i>				
		Kennis en technologie conform P&C-cyclus ontwikkelen, toepassen, beheren en beveiligen				

## Management van Middelen – Diensten en Materialen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.3 Ambitie, strategie en beleid worden toegepast bij de keuze voor uitbesteding	Kaders, richtlijnen en proces rond uitbesteding zijn vastgesteld, geïmplementeerd en geborgd (inkoopbeleid)	Opstellen inkoopbeleid, separaat of als onderdeel van het Strategisch Kader, hierin zijn de kaders voor uitbesteding opgenomen				
		Opstellen risicoanalyse voor uitbesteding waarin integriteits- en frauderisico zijn opgenomen				
		Inrichting structurele monitoring, hierin wordt gekeken naar toegevoegde waarde van de uitbesteding, wordt de scope (vastgestelde criteria, geld, dienstverlening, prijs en kwaliteit) gerealiseerd				
		Uitvoeren inkoop/uitbesteding				
	Het proces rond uitbesteding is vastgesteld, efficiënt, wordt gemonitord en verantwoord	<p>In het proces inkoop is het uitbestedingsproces opgenomen (Management van Processen – 5).</p> <p><i>Hierin is opgenomen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oriëntatie: hoe onderzoeken, keuzes maken</li> <li>-Afspraak: Bevoegdheden en rollen</li> <li>-Contract: Standaard contract incl. bevoegdheid</li> <li>-Levering: dienstverlening wordt uitgevoerd</li> <li>-Toetsing: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tussentijds per inkoop, structureel conform PDCA</li> <li>- vormt de basis voor evaluatiegesprekken</li> <li>- jaarlijkse leveranciersbeoordeling</li> </ul> </li> <li>- Rapportage op inkoop <ul style="list-style-type: none"> <li>- input voor de jaarverantwoording</li> <li>- input voor het jaarlijks herijken van het inkoopproces</li> </ul> </li> </ul>				
	Er is vastgesteld welke bedrijfsonderdelen en/of expertise niet in de organisatie aanwezig maar wel nodig zijn om de ambities te realiseren	<p>Bepalen per expertise of bedrijfsonderdeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat uitbesteed wordt</li> <li>- Waarom deze uitbesteed wordt</li> <li>- Hoe flexibel de uitbesteding moet zijn</li> <li>- Met welke scope deze uitbesteed wordt (dienstverlening, geld)</li> <li>- Welke risico's deze uitbesteding mitigeren</li> <li>- Welke risico's door uitbesteding kunnen ontstaan</li> <li>- Voor welke termijn uitbesteding wordt aangegaan</li> <li>- Op welke manier de toegevoegde waarde van de uitbesteding wordt gemonitord en geborgd</li> </ul>				

## Management van Middelen – Diensten en materialen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.4 Op basis van haar ambitie, strategie en beleid verwerft en gebruikt de organisatie diensten en materialen en beheert zij haar faciliteiten	De organisatie verwerft en gebruikt diensten en materialen conform ambitie, strategie en beleid	Vaststellen van keuzes en kaders voor programmering, afgeleid van het Strategisch Kader, om een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde voor haar doelgroepen in haar gemeente(n) te realiseren				
		Vaststellen van keuzes en kaders voor collectie, afgeleid van het Strategisch Kader, om een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde voor haar doelgroepen in haar gemeente(n) te realiseren en die zowel recreatief als ondersteunend aan de programmering is				
		Opstellen en uitvoeren Programmeerbeleid				
		Opstellen en uitvoeren Collectiebeleid, aansluitend aan het Programmeerbeleid				
		Programmeerbeleid doorvertalen naar KPI's en doelen in de resultaatgebieden (Medewerker, Klant/Partner, Maatschappij, Bestuur/Financiers)				
		Collectiebeleid doorvertalen naar KPI's en doelen in de resultaatgebieden (Medewerker, Klant/Partner, Maatschappij, Bestuur/Financiers)				
	De organisatie beheert haar faciliteiten conform ambitie, strategie en beleid	Vaststellen van de normen en kaders rond gebouwen en locaties van de organisatie in overeenstemming met het Strategisch Kader (waar, spreiding, omvang, prijs, ondersteunend aan collectie en programmering, alleen- of samenwonen, MFA)				
		Vaststellen van de normen en kaders rond facilitaire inrichting van de organisatie in overeenstemming met het Strategisch Kader (inkoop, onderhoud, beveiliging, ICT en systemen, AVG en Privacy, catering, horeca, schoonmaak), hoe gebruik je het, welke prijs/kwaliteit/risico's, zelf doen of outsourcen)				
		Opstellen en uitvoeren vestigingsbeleid/huisvestigingsbeleid <i>verwijzing opnemen naar duurzaamheidsbeleid 4.6 en RI-E (man. van Medewerkers)</i>				
		Opstellen en uitvoeren facilitair beleid <i>verwijzing opnemen naar duurzaamheidsbeleid 4.6 en RI-E (man. van Medewerkers)</i>				

## Management van Middelen – Diensten en materialen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.5 De organisatie selecteert en betreft haar partners o.b.v. haar ambitie, strategie en beleid	De ambitie met betrekking tot samenwerking met partners is onderdeel van het Strategisch Kader  <i>Het samenwerken met partners in het maatschappelijk en educatief domein is steeds groter onderdeel van of zelfs randvoorwaarde voor het genereren van (maatschappelijke) waarde door de bibliotheek.</i>	Ambities met betrekking tot structurele samenwerking bepalen				
		De scope waarbinnen de samenwerking plaatsvindt vaststellen				
		Vaststellen op welke manier samenwerkingen worden aangegaan (procedure) en worden geformaliseerd samenwerkingsovereenkomst met gezamenlijke doelen, verantwoordelijkheid en prestatieafspraken)				
		Bepalen op welke manier het contact met (potentiële) partners wordt uitgevoerd en onderhouden.				
		Bepalen hoe effectiviteit van de samenwerking wordt gemonitord				
	Relatie met de gemeente en bijdrage aan gemeentelijke doelen	Vaststellen mate van afhankelijkheid gemeente				
		Vaststellen welke gemeentelijke doelstellingen aansluiten bij de ambitie van de bibliotheek (waaraan wil je bijdragen in de omgeving)				
		Doorrekenen bijdrage naar financieringsbehoefte, welk deel naar subsidieaanvraag				
		Proces subsidieaanvraag vaststellen (management van processen) en uitvoeren				
		Politieke lobby wordt doorlopend gevoerd, met de nadruk in het jaar voorafgaand aan de verkiezingen en het jaar van de verkiezingen zelf				
		Formele en informele contacten met politiek, gemeente, overige ambtelijke stakeholders				

## Management van Middelen – Diensten en materialen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
- Vervolg –  4.5 De organisatie selecteert en betreft haar partners o.b.v. haar ambitie, strategie en beleid	Elke samenwerking met partner(s) levert aanvullende (maatschappelijke) waarde in het werkgebied van de organisatie	Bepalen welke samenwerkingspartners essentieel zijn om de beoogde (maatschappelijke) effecten van de ambitie uit het Strategisch Kader en te realiseren en die bijdragen aan de (maatschappelijke) opgaven in het werkgebied van zowel organisatie als partner				
		Onderzoeken welke mogelijke samenwerkingspartners aanvullend en relevant zijn in het realiseren van de (maatschappelijke) ambities uit het Strategisch Kader en bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van zowel organisatie als partner				
		Contacten leggen met de potentiële partners conform de vastgestelde procedure				
		Samenwerking formaliseren in samenwerkingsovereenkomst met gezamenlijke doelen, verantwoordelijkheid en prestatieafspraken				
		Samenwerking starten				
		Effectiviteit van de samenwerking monitoren en indien nog bijsturen				
	De organisatie weet wie haar stakeholders zijn betreft hen bij het bepalen van de doelen op basis van de ambitie en informeert hen over de voortgang	Uitvoeren stakeholderanalyse, welke invloed (positief, neutraal, negatief/groot of klein) hebben zij op de organisatie en heeft de organisatie op hen				
		Uitvoeren stakeholderbijeenkomst(en); doel is om terug te kijken, resultaten te delen en gezamenlijk vooruit te kijken. Waar zit de energie, hoe elkaar aanhaken en mogelijke samenwerkingen onderzoeken				
		Opstellen stakeholder-communicatieplan; met wie moet wanneer, over welke onderwerpen en op welke manier communicatie plaatsvinden				
		Uitvoeren stakeholdercommunicatieplan				
		Reacties op stakeholdercommunicatie adresseren, tevredenheid onderzoeken en monitoren en op basis hiervan bijsturen				

## Management van Middelen – Diensten en materialen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
4.6 De organisatie optimaliseert de toegevoegde waarde van eigen processen (en evt. van partners) op maatschappelijk verantwoorde wijze	De organisatie maakt in al haar keuzes afwegingen met betrekking tot duurzaamheid en sociaal-maatschappelijke bijdrage	In alle keuzes met betrekking tot gebouwen, faciliteiten, te leveren en af te nemen diensten en te leveren en af te nemen producten, medewerkers, vrijwilligers en de uitvoering van de processen wordt het duurzaamheidsaspect en sociaal-maatschappelijk effect meegenomen.  Verbinden met de Theory of change op de resultaatgebieden om de maatschappelijke effecten te verantwoorden				
		De keuzes van en de kaders voor de organisatie zijn vastgelegd in een duurzaamheidsbeleid. (Welke keuze maakt de organisatie, wat is de norm, hoe benchmark je?) <i>Voorbeelden:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aannemen of in dienst houden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt</li> <li>- Diversiteit</li> <li>- Inkoopbeleid</li> <li>- Recyclebaarheid</li> <li>- Locatie op maat</li> <li>- Keuzes rond reizen</li> <li>- Bereiken van de juiste doelgroepen om maatschappelijke waarde te kunnen leveren</li> <li>- Medewerkersbestand is een afspiegeling van de maatschappij</li> </ul>				
		Vaststellen keuzes met betrekking door duurzaam maatschappelijk ondernemen				
		Keuzes vastleggen in formeel duurzaamheidsbeleid				
		Behalen certificering 'Duurzame gastvrijheid' (voorheen 'Green Key'; optioneel)				
		In alle strategische beleidsstukken de verwijzing naar het duurzaamheidsbeleid van de organisatie opnemen (Strategisch HR-beleid, vestigingenbeleid, facilitair beleid, programmeerbeleid, collectiebeleid)				

## Management van Processen - Identificeren en ontwerpen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
5.1 De organisatie heeft haar integrale processtelsel en professionaliteit geïdentificeerd en georganiseerd	Processen zijn geïdentificeerd <i>Er is inzicht in alle processen die nodig zijn om de waarde voor de in- en externe klant te leveren aanwezig zijn</i>	Inventariseer alle bestaande bedrijfs- en werkprocessen				
		Stel vast dat alle processen die nodig zijn om de ambities waar te maken aanwezig zijn óf				
		Inventariseer welke processen niet aanwezig zijn maar wel nodig zijn om de ambities waar te maken				
	De procesinrichting/organisatie is ondersteunend aan de ambitie van de organisatie <i>Alle processen die nodig zijn om de doelen van de organisatie te realiseren zijn geïdentificeerd en hebben als onderliggend doel om kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen en de continuïteit en beheersbaarheid te vergroten</i>	Inrichten van procesorganisatie				
		Inrichten van de wijze van besturen van de processen				
	De processen vormen een bundeling van kennis en expertise die in de organisatie aanwezig is <i>De processen vormen een bundeling van kennis en expertise die in de organisatie aanwezig is en inzicht in nog benodigde kennis en expertise</i>	Beoordeel of alle aanwezige kennis en expertise in de organisatie in de processen is gebundeld				
		Stel vast welke kennis en expertise niet of onvoldoende wordt gebruikt				
		Stel vast welke kennis en expertise nog nodig is en niet aanwezig is om de processen met voldoende kwaliteit uit te kunnen voeren (input voor KPI Management van medewerkers)				



## Management van Processen – Identificeren en ontwerpen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
5.2 De procesorganisatie is ontworpen om de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren	De organisatie heeft onderscheid gemaakt tussen haar besturende, primaire en ondersteunende processen	Identificeren van besturende processen <i>Besturende processen omvatten de activiteiten die het beleid uitvoeren d.m.v. plannen, uitvoeren, beheersen, evalueren en bijsturen</i>				
		Identificeren van primaire processen <i>Primaire processen omvatten alles activiteiten om het product of dienst te realiseren voor de klant. Betreft input en output. (externe afnemer)</i>				
		Identificeren van ondersteunende processen <i>Ondersteunende processen omvatten alle activiteiten gericht op het scheppen van voorwaarden (mensen en middelen) om de primaire processen goed te laten functioneren. (interne afnemer)</i>				
	Verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de processen is getrapd vastgesteld	Leg de rollen en verantwoordelijkheden in de activiteiten in totstandkoming en uitvoering van procesorganisatie vast				
		Stel vast dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de strategische processen bij het management is belegd				
		Stel vast dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de tactische processen bij het middenkader is belegd				
		Stel vast dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de operationele processen op de werkvloer is belegd				
	De beschrijving van processen en onderhoud van de procesorganisatie vormt een integraal en dynamisch onderdeel van de bedrijfsvoering	Beschikbaar stellen van format voor het beschrijven van processen				
		Afbakening maken tussen bedrijfsprocessen, werkprocessen en taken				
		Beschrijf de processen passend bij de taakvolwassenheid van degenen die het proces uitvoeren (op hoofdlijnen of instructieniveau). Beoordeel het beschreven proces op efficiency				
		Stel vast welke rol de bevoegdheid heeft om het fysieke proces te wijzigen en leg dit vast in het proces				
		Periodiek onderhoud van de procesorganisatie opnemen in de P&C-cyclus (PDCA), afhankelijk van het proces per jaar, half jaar of kwartaal				

## Management van Processen – Uitvoeren en beheersen

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
- Vervolg -  5.2 De procesorganisatie is ontworpen om de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren	De processen bieden koers aan de keuzes en uitvoering van de strategie op de resultaatgebieden	Stel vast dat het doel van het proces de strategie van de organisatie ondersteunt				
		Stel vast dat het proces voldoende kader en afbakening biedt om weloverwogen keuzes te maken				
		Stel vast dat de rollen in het proces helder zijn beschreven				
		Stel vast dat de uitvoerende van het proces weet welke (klant)waarde er in het proces geleverd wordt (aan interne en externe klant) en hoe dit bijdraagt aan de strategie van de organisatie				
5.3 De organisatie voert haar processen efficiënt en professioneel uit, medewerkers worden op hun competenties ingezet om de waarde voor in- en externe klanten te realiseren	Op alle niveaus wordt het proces gezien als een werkinstructie om waarde voor de klant te creëren en er wordt conform proces gehandeld	Voer processen bewust en conform afspraak uit				
		Stel vast dat: - De medewerker begrijpt waarom een proces beschreven is en waarom het op de vastgestelde manier ingericht - De medewerker het belang kent van het volgen van het proces				
		Voer PDCA uit				
		Indien check aanleiding geeft tot maatregelen: Uitvoering van het proces bijsturen, de medewerker(s) opnieuw instrueren, het proces opnieuw implementeren en effectiviteit monitoren				
		Maak procesoverleg een structureel onderdeel van het reguliere werkoverleg				
	Op alle niveaus in de organisatie worden de medewerkers ingezet om waarde te creëren	Medewerker wordt ingezet op kennis en kunde om de processen met voldoende kwaliteit uit te voeren en streeft een zo groot mogelijke (klant-)waarde na (Leren en ontwikkelen 3.4 en 3.5)				
		Medewerker wordt ingezet op competenties om de processen met voldoende kwaliteit uit te voeren en streeft een zo groot mogelijke (klant-)waarde na (Competentiemanagement 3.4 Talentontwikkeling)				
		Stel vast dat medewerker kritisch is op de uitvoering van de processen en feedback geeft en ontvangt				

## Management van Processen – Doorlichten en verbeteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	
5.4 De organisatie beoordeeld de effectiviteit van het integrale processtelsel, de afzonderlijke processen en de daarbij behorende professionaliteit	Het processtelsel is beoordeeld en waar nodig zijn verbeteringen voorgesteld <i>(Interne beoordeling op strategisch niveau)</i>	Toets steekproefsgewijs individuele processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau (besturende processen, klantprocessen en ondersteunende processen) op hun werking om de werking van het processtelsel vast te kunnen stellen  <i>- In deze toets ligt de nadruk op efficiency, de werking van de overdrachten binnen het proces, risico's en het leveren van klantwaarde</i> <i>- In de toets wordt beoordeeld of alle processen in de keten op elkaar aansluiten en deze aansluitingen effectief zijn</i>					
		Toetsen, bevindingen en de hoofdlijnen vanuit klachtenregistratie, medewerkers-, klant- en stakeholdersbeoordelingen vormen een vast onderdeel van het MT-overleg					
		Beoordeel urgentie van de bevindingen en prioriteer deze. Agendeer de verbeteracties, wijs deze toe aan procesverantwoordelijke en voer deze uit					
	Medewerkers toetsen periodiek de operationele processen op hun werking <i>(Interne beoordeling op operationeel niveau)</i>	Medewerkers toetsen periodiek werkprocessen of instructies op hun werking en levering van klantwaarde					
		Medewerkers signaleren verspillingen in de processen/werkzaamheden in de dagelijkse praktijk (- waar hebben ze last van?)					
		Medewerkers signaleren verschillen in werkwijze tussen afdelingen, vestigingen en op medewerker niveau					
		Medewerkers zijn zich bewust van de invloed die ze hebben in het verbeteren van de operationele processen en oefenen die invloed uit					
		Medewerkers weten op welke wijze ze procesverbetering kunnen voorstellen, uitwerken en doorvoeren (zie continu verbeteren 5.5) en of dit binnen eigen bevoegdheid ligt. (Verbinding met 1 Leiderschap-bevoegdhedenregeling)					
		Stel, wanneer blijkt dat de beslissing over of de uitvoering van een verbetervoorstel niet binnen de eigen bevoegdheid ligt, vast binnen welke bevoegdheid dit wel ligt en maak een afspraak over de mogelijkheid van overdracht (SPROA hulpmiddel)					
		Vat toetsen, bevindingen en gesignaleerde verspilling samen. Samenvatting is een structureel agendapunt op het werkoverleg. Agendeer de operationele verbeteracties en voer deze uit					

## Management van Processen – Doorlichten en verbeteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
- Vervolg -  5.4 De organisatie beoordeeld de effectiviteit van het integrale processtelsel, de afzonderlijke processen en de daarbij behorende professionaliteit	De beoordeling van de processen door stakeholders, financiers en klanten worden gebruikt als input voor verbeterideeën <i>(Externe beoordeling op alle niveaus)</i>	Inrichten van klachtenmanagement(systeem) met bijbehorende klachtenprocedure en structureel vastleggen van klachten op procesniveau				
		Periodiek uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek <i>(goed doordachte vragen met de juiste vragen op het juiste niveau, wat wil je weten)</i>				
		Uitvoeren van stakeholderstevredenheidsonderzoek/ stakeholderbijeenkomsten (zie Management van Middelen) <i>(goed doordachte vragen met de juiste vragen op het juiste niveau, wat wil je weten)</i>				
		Stel vast dat de stakeholder de geleverde waarde herkent				
		Verzamel de uitkomsten van de onderzoeken, rapporteer op hoofdlijnen en urgentie en plaats op MT agenda. Bepaal prioriteit van de bevindingen, plan acties, wijs acties toe aan procesverantwoordelijke en monitor de opvolging				

## Management van Processen – Doorlichten en verbeteren

KPI	Prestatie-indicator	Activiteit	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
5.5 De organisatie zoekt actief naar vernieuwing en verbetering en past haar processen hierop aan	De organisatie is in staat tot Continu Verbeteren	Op alle niveaus (persoonlijk) leiderschap op stimuleren. Verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen bespreekbaar maken en daarnaar handelen. (1.2 en 1.3 De feedbackcultuur is geïmplementeerd)				
		Bevoegdheid voor het nemen van beslissingen, voor het initiëren van veranderingen en doorvoeren van verbeteringen is vastgelegd en gecommuniceerd (medewerker geeft aan te weten welke bevoegdheid hij/zij heeft, en wanneer het buiten eigen bevoegdheid valt, wie de bevoegdheid wel heeft, en hoe het verbetervoorstel moet worden aangeleverd)				
		Inzicht in de werking van processen, verbanden/relatie tussen processen en bijdrage aan de strategie van de organisatie is structureel onderwerp van gesprek op alle niveaus in de organisatie.				
	De organisatie verbetert continu <i>Operationele uitwerking voor ieder niveau in de organisatie</i>	Verzamel verbeterideeën structureel (komen uit procestoetsen, waste-walks, samenwerkingen, tevredenheidsonderzoeken, bedrijfssimulaties etc.)				
		Maak verbetervoorstellen <i>Probleemdefinitie, doel van de verbetering, analyse van het proces/probleem, identificeren verspillingen, oorzaakanalyse, onderzoeken mogelijke oplossingen en PDCA en borging.</i>				
		Prioriteer verbetervoorstellen/ideeën <i>Quick win, welke strategisch belang, hoeveel inspanning, hoeveel tijd, etc.</i>				
		Stel verbeterteams samen per verbetervoorstel en werk de verbetervoorstellen uit.				
		Stel vast of verandering ook andere processen in de keten raakt <i>(moeten deze dan ook worden aangepast en wat is de impact daarvan?)</i>				
		Onderzoek opties, experimenteer en kies de beste oplossing.				
		Test nieuwe werkwijze				
		Procesaangepassing noodzakelijk - Bevoegde past fysieke proces aan.				
		Communiceer het nieuwe proces (wijze van communicatie is afhankelijk van de impact op de organisatie, het proces en de medewerkers)				
		Implementeer en borg het nieuwe proces in de organisatie.				
		Activiteit - Voer PDCA uit.				

Frederike Kuijpers

Heb je vragen? Laat het me weten @  
[fkuijpers@probiblio.nl](mailto:fkuijpers@probiblio.nl)