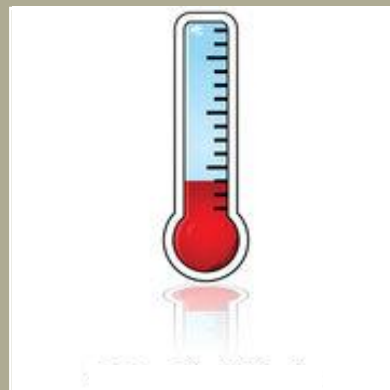


Organisatiediagnose

Hulpmiddel bij het maken van een organisatiediagnose of zelfevaluatie voor de certificering



Frederike Kuijpers

Januari 2021
(Herijking)

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Quotes.....	4
3. Voordat je begint.....	5
4. Thema's	6
Leiderschap.....	6
Strategie en beleid.....	7
Management van medewerkers.....	8
Management van middelen.....	9
Management van processen.....	12
Maatschappelijke context, ondernemerschap en certificering specifiek.....	14
Compliance.....	15
Bijlage - Beoordelvragen per norm voor de certificering CBCT.....	16

Inleiding

Organisatiediagnose of zelfevaluatie

Iedere organisatie is in meer of mindere mate bezig met ontwikkeling, transitie, transformatie of welke naam je het ook wilt geven. Maar waar te beginnen en hoe ga je het gestructureerd aanpakken zodat je verandering voor de organisatie ook behapbaar houdt.

Dit document is ontwikkeld en beschikbaar gesteld vanuit de overtuiging dat een gedegen diagnose van de organisatie randvoorwaardelijk is om de transitie gestructureerd vorm te geven en de eventuele interventies te prioriteren.

Hiermee is dit document een goed **hulpmiddel voor de voorbereiding op de certificering** en een mooie **start voor organisatieontwikkeling**

Als vervolg op het uitvoeren van de organisatiediagnose is het **hulpmiddel 'het Fundament'** handig om de gewenste organisatieontwikkeling (op de organisatiegebieden van het INK/A3-model) te plannen. In het document is een meerjarenplanning opgenomen.

Door het vaststellen van KPI's, prestatie-indicatoren en activiteiten op (verdere) professionalisering van de organisatie is de ontwikkeling planbaar, prioriteerbaar en te monitoren.

Het hulpmiddel hiervoor is beschikbaar op de website van Probiblio.

Nut en noodzaak van de organisatiediagnose en zelfevaluatie voor de certificering

De organisatiediagnose is bedoeld om zo eerlijk en open mogelijk te kijken naar hoe de organisatie er op dit ogenblik voorstaat op alle terreinen. Het gaat er om zaken realistisch, feitelijk en eerlijk weer te geven. Daar waar verbeterpunten geconstateerd worden, worden acties benoemd. Indicatoren worden zo veel mogelijk onderbouwd.

Inzicht in de feitelijke status van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt geeft inzicht in de interventies die je nog moet of wil doen in de organisatie, geeft inzicht in urgentie en maakt het mogelijk om te prioriteren en keuzes te maken.

Je gaat actief op zoek naar stukken of ander 'bewijsmateriaal' dat onderbouwing vormt voor je antwoord. Vervolgens beoordeel je of dit een compleet beeld geeft en (aan je kwaliteitsnorm) voldoet. Als de kwaliteit voldoet plan je een moment in de toekomst om deze stukken te herijken, wanneer de kwaliteit niet voldoende is of wanneer onderdelen van de onderbouwing ontbreekt stel je vast wat de actie moet zijn, wie en wanneer de actie uitgevoerd moet worden en wanneer die gereed is.

Wanneer je de diagnose hebt uitgevoerd en je bevindingen hebt vastgelegd ben je op ieder moment klaar voor de certificering. Je weet wat je hebt, wat je kan aanleveren en nog belangrijker, je weet wat je nog niet hebt en wat nog verder ontwikkeld moet worden. Als je op basis hiervan het verhaal kan vertellen waar je staat, dat je je bewust bent van de zaken die nog niet op orde zijn en kan aangeven welke keuzes je hebt gemaakt in op welke wijze je je activiteiten hebt geprioriteerd, heb je de basis voor het juiste gesprek op orde.

Het hulpmiddel 'Plan van aanpak Zelfevaluatie' kan helpen om de zelfevaluatie in de organisatie uit te zetten, hierin zijn bijvoorbeeld ook de aanbevelingen uit eerdere certificeringsrondes opgenomen.

Maike Lefeber van de bibliotheek Zuid Kennemerland heeft (versie 2019 van) de organisatiediagnose gebruikt in de zelfevaluatie voor de certificering – Jantine Zeeman van Probiblio heeft haar geïnterviewd over het gebruik

Het volledige interview vind je hier: <https://www.probiblio.nl/blog/hulpmiddel-probiblio-goede-houvast-bij-certificering>

‘Op deze manier de organisatiediagnose uitvoeren is een heel mooie stap om inzicht te krijgen in in de fase van ontwikkeling van de organisatie en welke stappen vervolgens nog ondernomen kunnen worden om verder door te ontwikkelen’.

‘Op deze manier kennis delen vind ik heel mooi. Zeker bibliotheken die minder ervaring met certificering hebben, kan het heel erg helpen. Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Dat vind ik echt een voordeel.’



‘Het zelfdiagnose-model van Probiblio kwam goed van pas, want dat is heel grondig.’

Voordat je begint

Opzet document

De organisatiediagnose is bedoeld om zo eerlijk en open mogelijk te kijken naar hoe de organisatie er op dit ogenblik voorstaat op alle terreinen. Het gaat er om de status realistisch, feitelijk en eerlijk weer te geven, zowel wat betreft de sterke als de zwakkere punten. Daar waar verbeterpunten geconstateerd worden, worden acties benoemd. Indicatoren worden zo veel mogelijk onderbouwd.

Je gaat actief op zoek naar stukken of ander 'bewijsmateriaal' dat onderbouwing vormt voor je antwoord. Vervolgens beoordeel je of dit een compleet beeld geeft en (aan je kwaliteitsnorm) voldoet. Als de kwaliteit voldoet plan je een moment in de toekomst om deze stukken te herijken, wanneer de kwaliteit niet voldoende is of wanneer onderdelen van de onderbouwing ontbreekt stel je vast wat de actie moet zijn, wie en wanneer de actie uitgevoerd moet worden en wanneer die gereed is.

Het hulpmiddel 'Plan van aanpak Zelfevaluatie' kan helpen om de zelfevaluatie in de organisatie uit te zetten, hierin zijn bijvoorbeeld ook de aanbevelingen uit eerdere certificeringsrondes opgenomen. Een **meerjarenplanning** is te vinden in het hulpmiddel voor organisatieontwikkeling 'het Fundament'. In dit hulpmiddel is de aansluiting bij normen en indicatoren certificering CBCT geborgd.

Aanpak

De sheets in dit document zijn opgebouwd volgens de indeling van het Fundament, het hulpmiddel voor (planning van) organisatieontwikkeling op basis van het INK-/A3 model.

In de eerste kolommen vind je de onderwerpen en de vragen die je zou kunnen stellen om de status van het onderwerp vast te stellen

In de derde kolom geef je aan of het er is en de kwaliteit voldoende is. Aansluitend vul je in de vierde kolom in waar het 'bewijsmateriaal' te vinden is. Dit scheelt ook zoekwerk wanneer er voor de certificering stukken opgevraagd worden

In de vijfde kolom geef je aan of je de status wilt consolideren, of er documenten herijkt moeten worden of dat er iets nog ontwikkeld moet worden. De aanvullende acties beschrijf je in de zesde kolom.

De zevende kolom 'sheet' verwijst naar het activiteitenplan in de bijlage van het hulpmiddel 'het Fundament' voor organisatieontwikkeling, hierin kan je ook de planning voor de acties opnemen en deze toewijzen.

In de twee laatste kolommen kan je een actie gereed melden en weet je of het onderdeel uitmaakt van de certificering.

Sheet 14 en 15 van dit document bevatten aanvullende thema's voor de certificering rond maatschappelijke thema's, ondernemerschap en compliance. Bijlage 1 op sheet 16 geeft inzicht in de beoordelvingsvragen per norm voor de certificering CBCT

Thema : Leiderschap (Richten – Inrichten – Verrichten)										
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database of hoor/wederhoor)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering		
Bestaansrecht en unieke kracht - vertaalt naar ambitie	Strategisch kader/ meerjarenbeleidsplan + doorvertaling naar strategische doelen?	V X X !				Sheet 12	V	V		
	(Meerjarige) KPI-set op realisatie strategische doelen								V	
	Wijze van management op realisatie doelen								V	
	Monitoring- en verantwoordingssysteem									
	Marketing oriëntatie									
	CRM systeem									
	Prestatie-indicatoren voor 1 jaar									V
	Jaarwerkplannen zijn aanwezig									V
	De maatschappelijke context van de bibliotheek komt tot uitdrukking in de ambitie en is doorvertaald								V	
Inrichting van de organisatie (organisatiestructuur)	Organogram					Sheet 13				
	Bevoegdhedenregeling									
	Wijze van sturing en coaching op resultaat en competenties									
	Rapportagestructuur en - cyclus									
Marketing- en communicatiestrategie	Marketingbeleid					Sheet 13				
	Communicatiebeleid									
	Focusdoelgroepen bepaald									
	Positionering/imago - Internal branding - External branding									
	Operationeel marketing- en communicatieplan gebaseerd op marketingstrategie									

V Aanwezig en kwalitatief voldoende
X Ontwikkelen
X Herijken
! Consolideren

Thema : Leiderschap (Richten – Inrichten – Verrichten)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database of hoor/wederhoor)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Rol leidinggevenden in uitvoering strategisch kader	Ontwikkeling leidinggevenden met oog op toekomstige uitvoering strategisch kader					Sheet 14		
	Cultuurdrager en voorbeeldgedrag							
	Geven en ontvangen feedback							
	Continu proces van sturing en coaching (IMWR)							
	Sturing op werken conform processen							
	Sturing op kosten en efficiënte inzet middelen							
	Sturen en uitvoeren PDCA							

Thema : Strategie en Beleid (Oriënteren – Creëren – Implementeren)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Strategische informatievoorziening tbv vast- en bijstellen ambitie	Interne informatievoorziening					Sheet 15		
	Externe informatievoorziening							
	Rapportages maand, kwartaal, monitoring, PDCA							
	MTO, KTO, biebpanel, Mosaic							
	Managementsamenvatting							
	Omgevingsanalyse							
	Strategisch overleg-structuur							
Protocol aanpassen strategie en beleid	Protocol bijsturing op basis van managementsamenvatting, PDCA, herijking, evaluatie					Sheet 15		
	Calamiteitenprotocol							
Overlegstructuren strategie en beleid	Overlegstructuren aanpassing strategie en beleid – bepaling urgentie - communicatieplan					Sheet 16		
Planning en control cyclus	P&C cyclus ingericht					Sheet 17		V
	P&C rapportage							
	PDCA op P&C							
	Revisieplan beleidsstukken							
Strategie als uitgangspunt voor beleid en beleidskeuzes	Meerjaren(beleids)plan / strategisch kader					Sheet 17		V
	Consistente doorvertaling naar specifieke beleidsonderdelen - kadervormend							
	Doorvertaling naar jaarplannen gericht op realiseren klantwaarde							
Monitoring voortgang strategie en werking managementsysteem	P&C uitvoering					Sheet 18		V
	Uitvoering jaarplannen							
	Monitoring voortgang planning, kwaliteit en resultaten							
RvT of bestuur handelt volgens eisen Governance Code Cultuur	Er is een toezichtsplan incl. focusgebieden					Niet opgenomen		V
	Er is een overeenkomst met de leden van RvT of bestuur met daarin hoe te handelen volgens GCC							

Thema : Medewerkers (Organiseren – Investeren – Respecteren)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Inzet medewerkers en vrijwilligers	Formatiehuis					Sheet 19		
	Functiehuis							
Strategisch HR-beleid en doorvertaling daarvan als onderdeel van het strategisch kader	Visie op medewerkers en vrijwilligers					Sheet 19		V
	Uitgewerkt in HR-beleid							
	HR-jaarplan					Sheet 20		
	Vrijwilligersbeleid							
	Arbobeleidsplan RI&E - BHV					Sheet 21		
Ontwikkeling, inzet en competenties van medewerkers	Competentiemanagement geborgd					Sheet 22		V
	Opleidingsplannen medewerkers							
	Plan deskundigheidsbevordering vrijwilligers							
	Werkende gesprekkencyclus							
Erkenning en waardering medewerkers	Inschaling op basis van functieprofiel					Sheet 23		V
	Niet financiële erkenning en waardering							
	Inspraak en medezeggenschap							
	Medewerker- en vrijwilligertevredenheid							

Thema : Middelen (Geld – Kennis en Technologie – Diensten en materialen)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Stabiele en meerjarige inkomstenbronnen	Meerjarige subsidieaanvraag/subsidiebeschikking					Sheet 24		V
	Nieuwe structurele/langlopende inkomsten, omzetting incidentele inkomsten naar structureel, inkomsten uit projecten, inkomsten uit verhuur							
	Structurele politieke lobby							
Gebruik middelen in overeenstemming met strategie en afgestemd op risico's	Meerjarig perspectief m.b.t. resultatenrekening, Fte's en balans					Sheet 24		V
	Jaarverslag en jaarrekening (incl. controle accountant)							
	Investeringsplan							
	Kosten afgestemd op risico's van de inkomsten – matching - meerjarenbegroting							
	Sturing op return on investment (ROI)							
	Sturing op (langlopende) transparante contracten							
Financiële weerbaarheid en beheer en bescherming middelen	Ambitie en risicomanagementbeleid zijn basis voor financiële keuzes					Sheet 25		V
	Structurele monitoring en verantwoording (meerjarige) Liquiditeitsprognose							
	Gezonde liquiditeitsratio							
	Gezonde solvabiliteitsratio							
	Structurele politieke lobby om financiële stromen te beschermen							
Risicomanagement	Risicomanagementbeleid/Risicorapportage					Sheet 25		V
	Uitvoering en toetsing							
Informatiemanagement	Heldere inrichting, uitvoering en verantwoording informatieproces					Sheet 26		
	Vastlegging, beveiliging en verwerking conform P&C cyclus							
Management kennis en technologie	Inrichting benodigde kennis en technologie benodigd voor het besturen van de organisatie					Sheet 26		
	Ontwikkeling, toepassing, beheer en beveiliging conform P&C cyclus							

Thema : Middelen (Geld – Kennis en Technologie – Diensten en materialen)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Uitbesteding	Inkoopbeleid als onderdeel strategisch kader, incl kaders voor uitbesteding					Sheet 27		
	Risicoanalyse voor uitbesteding incl. integriteits- en frauderisico							
	Uitvoering en monitoring inkoop/uitbesteding							
	Vastgesteld proces uitbesteding binnen inkoopproces							
Diensten en materialen	Keuzes en kaders voor programmering afgeleid van strategisch kader en gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde voor doelgroepen					Sheet 28		V
	Keuzes en kaders voor collectie afgeleid van strategisch kader, gericht op het leveren van maatschappelijke waarde – recreatief en ondersteunend aan programmering							
	Collectie- en programmeerbeleid							
	Collectie- en programmeerbeleid doorvertaald naar KPI's en doelen in de resultaatgebieden							
Beheer faciliteiten	Normen en kaders rond gebouwen en locaties in overeenstemming met strategisch kader					Sheet 28		
	Normen en kaders rond facilitaire inrichting van de organisatie (inkoop, onderhoud, beveiliging, ICT en systemen, AVG en Privacy, catering, horeca, schoonmaak)							
	Vestigingsbeleid/huisvestingsbeleid							
	Facilitair beleid							

Thema : Middelen (Geld – Kennis en Technologie – Diensten en materialen)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Betrekken en samenwerken met partners	Ambities met betrekking tot samenwerken met partners, scope van de samenwerkingen					Sheet 29		V
	Formele samenwerkingsovereenkomsten met gezamenlijke doelen, verantwoordelijkheden en prestatieafspraken							
	Monitoren contact en effectiviteit							
	Elke samenwerking levert aanvullende (maatschappelijke) waarde in het werkgebied					Sheet 30		
	Specifieke bijdrage van samenwerkingspartners en hun onderlinge meerwaarde is bekend							
Relatie gemeente en bijdrage aan gemeentelijke doelen	Vaststelling afhankelijkheid van de gemeente(n)					Sheet 29		V
	Vaststelling bij welke gemeentelijke doelstellingen de ambitie aansluit. Doorgerekend naar financieringsbehoefte en subsidieaanvraag							
	Proces subsidieaanvraag							
	Doorlopende politieke lobby, formele en informele contacten met politiek, gemeente en overige gemeentelijke stakeholders							
Stakeholdermanagement	Stakeholderanalyse en stakeholdercommunicatieplan					Sheet 30		V
	Stakeholderbijeenkomsten							
	Stakeholdertevredenheid							
	Strategisch plan/kader/mjp reflecteert de eisen en verwachtingen van de in- en externe stakeholders							
MVO/Duurzaamheid	In alle organisatorische keuzes wordt het duurzaamheidsaspect en sociaal-maatschappelijk effect meegenomen					Sheet 31		
	Keuzes duurzaam maatschappelijk ondernemen							
	Duurzaamheidsbeleid							
	Certificering 'Duurzame Gastvrijheid' (voormalig Green Key)							
	Duurzaamheid is opgenomen in alle formele beleidsstukken							

Thema : Processen (Identificeren en ontwerpen – Uitvoeren en beheersen – Doorlichten en verbeteren)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Procesorganisatie is ondersteunend aan ambitie	Bestaande bedrijfsprocessen zijn geïnventariseerd					Sheet 32		V
	Zijn alle processen die nodig zijn om de ambities waar te maken zijn aanwezig							
	Welke processen zijn niet aanwezig maar wel nodig							
	Procesorganisatie is ingericht							
	Wijze van besturen van de processen is ingericht							
	Alle in de organisatie aanwezige kennis en expertise is gebundeld in de processen							
	Welke kennis en expertise wordt niet of onvoldoende gebruikt							
	Welke kennis en expertise mist de organisatie om processen met voldoende kwaliteit uit te kunnen voeren							
Onderscheid tussen besturende, primaire en ondersteunende processen	Zijn de bestaande en de inventarisatie van ontbrekende processen ingedeeld in besturende, primaire en ondersteunende processen					Sheet 33		V
Vaststelling verantwoordelijkheid voor uitvoering processen	Rollen en verantwoordelijkheid in de totstandkoming en uitvoering van de processen zijn vastgelegd					Sheet 33		
	Verantwoordelijkheid voor uitvoering strategische processen ligt bij het management							
	Verantwoordelijkheid voor uitvoering tactische processen ligt bij het middenkader							
	Verantwoordelijkheid voor de uitvoering van primaire processen ligt bij de medewerkers op de werkvloer							
Beschrijving van processen en onderhoud van de procesorganisatie is integraal en dynamisch	Er is een format voor procesbeschrijvingen beschikbaar met afbakening tussen bedrijfsprocessen, werkprocessen en taken					Sheet 33		V
	De processen zijn passend bij de taakvolwassenheid van degenen die het proces uitvoeren zijn efficiënt ingericht							
	Er is in het proces vastgelegd welke rol de bevoegdheid heeft om het fysieke proces te wijzigen							

Thema : Processen (Identificeren en ontwerpen – Uitvoeren en beheersen – Doorlichten en verbeteren)								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Processen bieden koers aan keuzes en uitvoering van de strategie op de resultaatgebieden	Doelen van alle processen zijn ondersteunend aan de strategie van de organisatie					Sheet 34		
	De processen bieden voldoende kaders en afbakening om keuzes te maken							
	De rollen in de processen zijn beschreven							
	Het is duidelijk welke (klant)waarde het proces levert en hoe dit bijdraagt aan de strategie							
Processen worden efficiënt en professioneel uitgevoerd, waarde wordt gecreëerd	Iedereen in de organisatie ziet de processen als werkinstructies om waarde voor de klant te creëren en er wordt conform proces gehandeld, PDCA wordt uitgevoerd en processen zijn onderdeel van het werkoverleg					Sheet 34		V
	Medewerkers worden op alle niveaus ingezet om waarde te creëren							
	Effectiviteit van het processtelsel wordt beoordeeld en procesverbeteringen worden voorgesteld, uitgewerkt en doorgevoerd							
Beoordeling van processen door stakeholders, financiers en klanten worden gebruikt als input voor verbeterideeën	Klachtenmanagement is ingericht					Sheet 36		
	Klant- en stakeholdertevredenheidsonderzoeken worden uitgevoerd							
	Uitkomsten worden gebruikt als input voor verbetering							

Thema : Maatschappelijke context								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Het strategisch plan of kader – het MJP reflecteert de maatschappelijke vraagstukken in de lokale omgeving	Wat zijn de maatschappelijke vraagstukken binnen de gemeente		Beleidsdoelstellingen van de gemeente in het Sociaal Cultureel domein			Specifiek onderdeel certificering – is een onderdeel van		V
	Wat zijn de doelen van de gemeente (dus niet: wat is de opdracht van de gemeente)		Cultuurnota van de gemeente Sociaal beleidskader van de gemeente			‘Leiderschap’ - het schrijven van het strategisch plan		
	Hoe komt dit tot uitdrukking in het meerjarenplan		Coalitieakkoord Lokale Educatieve Agenda Onderwijsachterstandenbeleid Armoedebeleid					
	De maatschappelijke effecten van de producten en diensten zijn inzichtelijk		ToC – verandervaden – impactoverzicht – Hulpmiddel KPI tot effect 2020			Specifiek onderdeel certificering – KPI tot effect		

Thema: Ondernemerschap

De organisatie hanteert vanuit haar ondernemerschap een verdienmodel waarbij actief gestuurd wordt op inkomsten	Worden er begrotingen opgesteld voor programmering/projecten/activiteiten waarbij de insteek is dat deze kostendekkend moeten zijn					Specifiek onderdeel certificering – is en onderdeel van ‘middelen’-verdienmodellen		V	
	Beschrijf hoe gestuurd wordt op het genereren van nieuwe geldstromen/aanvullende inkomsten								
	Worden medewerkers ondersteund in het initiëren van extra geldstromen Op welke manier worden zij ondersteund								
	Hoe gaat de organisatie om met het werven van fondsen en/of sponsors voor specifieke dienstverlening								

Thema: Certificering specifiek

Ontwikkeling producten en diensten	De organisatie maakt gebruik van een projectmatige aanpak bij het ontwikkelen van producten en diensten					Niet opgenomen		V
Organisatie geeft invulling aan de 5 functies (conform art. 5 en de 6 activiteiten uit de WSOB)	Beschrijf hoe vorm wordt gegeven aan deze vijf kernfuncties, de 6 activiteiten en evt specifieke functies.					Niet opgenomen		V

Thema : Compliance – Certificering specifieke vragen								
Onderwerp	Vraag aan organisatie	Is (kwalitatief) voldoende	Waar blijkt dat uit, waar te vinden (bijv. plek in database)	Ontwikkelen/ Herijken/ Consolideren	Aanvullende actie (beschrijven)	Planning uitvoering acties	Afgerond	Indicator certificering
Weet de organisatie aan welke wet- en regelgeving zij moet voldoen	Welke wet- en regelgeving					Niet opgenomen		V
	Is het beleid op compliance geconcretiseerd							
	Hoe geeft de organisatie daar inhoud aan							
	Hoe houdt de organisatie zich op de hoogte van wijzigingen							
Voldoet de organisatie feitelijk aan relevante wet- en regelgeving, ook bij uitbesteding aan derden	Heeft de organisatie een compliance officer of een functionaris gegevensbescherming AVG/privacy die de controle op de compliance heeft					Niet opgenomen		V
	Welke maatregelen zijn hierin genomen om aan de compliance verplichtingen te voldoen							
Is de organisatie in control m.b.t. de voor haar geldende wet- en regelgeving	Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden rond compliance in de organisatie belegd					Niet opgenomen		V
	Hoe stelt de organisatie vast dat de maatregelen om compliant te zijn effectief zijn - welke methode - periodieke evaluatie of effectiviteit van de maatregelen							
	Vindt incidentregistratie plaats							
	Vindt evaluatie van incidenten plaats om toekomstige incidenten te voorkomen							
	Hoe worden herstelmaatregelen die hebben plaatsgevonden op afwijkingen vastgelegd en geëvalueerd							
Toezichtsplan	Is er een toezichtsplan opgesteld voor de organisatie door de Rvt?					Niet opgenomen		V
Indien de organisatie niet voldoet aan relevante wet- en regelgeving, kan dit goed verklaard worden door de organisatie	Op welke onderdelen is de organisatie (nog) niet compliant					Niet opgenomen		V
	Onderbouw de keuze							
	Is er een plan van aanpak om wel te voldoen							
	Welke potentiële (aanvaardbare of niet-aanvaardbare) risico's brengt het niet voldoen met zich mee							
	Op welke wijze worden de risico's beheerst							

Bijlage 1

Beoordelvingsvragen per norm voor de certificering CBCT				
		Beoordeling 0= niet 1= beperkt 2= grotendeels 3= volledig		
Norm	Beoordelvingsvraag	Ja - waar blijkt dat uit	Nee - Wat moet er gebeuren om er te komen	Planning
Missie-visie-strategie-beleid en Opdrachtnemerschap, Middelen, Mensen, Samenwerking en Producten & diensten	Is 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 in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten			
	Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen			
	Is de aanpak besproken met de stakeholders? En in lijn met gezamenlijke aanpak bepaalde ketenprojecten?			
Resultaten & verantwoording	Heeft de organisatie een aanpak om gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten te meten/monitoren en wordt deze periode gedeeld met de opdrachtgever?			
	Beschikt de organisatie over relevante informatie die laat zien in hoeverre gewenste resultaten c.q. (bijdragen aan) maatschappelijke effecten zijn gerealiseerd			
	Indien blijkt dat de gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten niet zijn gerealiseerd, wordt dit dan verklaard en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen			
	Wordt de aanpak m.b.t. meten/monitoren van gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten geëvalueerd			

Frederike Kuijpers

Heb je vragen? Laat het me weten @
fkuijpers@probiblio.nl