

Het Fundament

**Toelichting en
werkwijze**

**Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheken**



Inhoudsopgave

1.	Waarom aan de slag met het Fundament?	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.	Thema's van het Fundament.....	3
3.	Positie en opbouw van het fundament in de organisatie	5
Bijlage: Overzicht KPI's en prestatie-indicatoren		6

1. Waarom aan de slag met het Fundament?

Iedere organisatie is in meer of mindere mate bezig met ontwikkeling, transitie, of transformatie. Het kan lastig zijn om te bepalen met welke thema's je aan de slag wil gaan, waar je begint en hoe je zorgt voor een gestructureerde aanpak. Daarnaast wil je dat de omvang van de verandering realistisch en behapbaar is voor de organisatie.

Zeker als je de voortgang van de ontwikkeling wil kunnen volgen én aantonen, is de planning van deze ontwikkeling belangrijk. Het geeft rust om te weten wat de prioriteiten zijn: wat moet direct en wat kan later? Zo kan je gestructureerd aan de slag met de interventies die voor jouw bibliotheekorganisaties goed zijn.

Het Fundament is een hulpmiddel om organisatieontwikkeling te plannen. Het is ontwikkeld door Probiblio vanuit de overtuiging dat een meerjarige planning van de organisatieontwikkeling bijdraagt, of zelfs randvoorwaardelijk is, voor het realiseren van een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde, klantwaarde, medewerkerswaarde en waarde voor de financiers.

Hiermee is het Fundament een goede onderlegger voor een strategische doelstelling over de professionalisering van de bibliotheekorganisatie, die voortvloeit uit de meerjarige ambitie of strategische koers. Het fundament op orde zorgt voor een sterke, wendbare en toekomstbestendige bibliotheekorganisatie die continu leert en verbetert.

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

2. Thema's van het Fundament

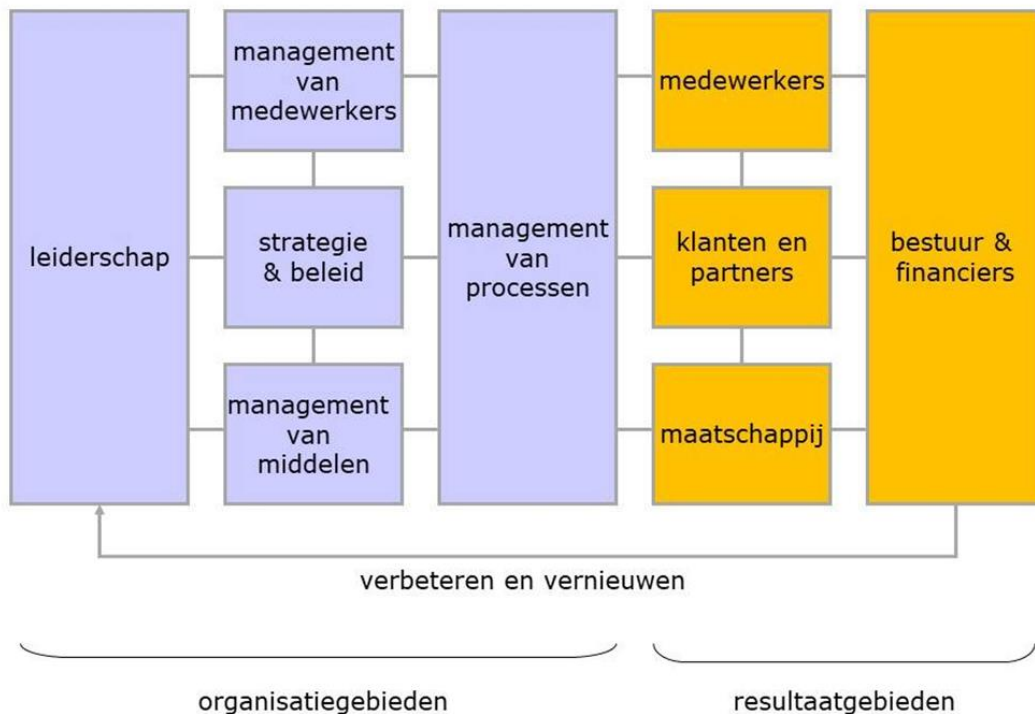
Het Fundament omvat de volgende thema's:

- Leiderschap
- Strategie en Beleid
- Management van medewerkers
- Management van middelen (geld & cultureel ondernemerschap, kennis & informatie, dienstverlening en compliance)
- Management van processen

Het INK-Model

Het Fundament is, net als de Organisatiediagnose, gebaseerd op het INK-model (zie hieronder). De linkerkant van het INK-model bestaat uit vijf organisatiegebieden, deze thema's komen één op één terug in het Fundament. De laatste drie thema's van het Fundament zijn verdiepend op de actualiteit. De onderdelen 'inrichting van de dienstverlening', 'cultureel ondernemerschap' en 'compliance' zijn een verdieping van het thema 'Middelen'. Verdieping van het onderdeel 'Management van dienstverlening' vindt plaats binnen de domeinaanpak, waarover later meer.

De rechterkant van het INK-model bestaat uit de resultaatgebieden (stakeholders) van de organisatie: maatschappij, financiers, klanten en partners en medewerkers. Voor hen lever je als bibliotheekorganisatie waarde. Deze thema's komen terug in de Domeinaanpak van Probiblio. Met behulp van de Domeinaanpak ondersteunt Probiblio bij het ontwikkelen van visies op de domeinen en de tactische en operationele uitwerking hiervan. De resultaten hiervan zijn gericht op het leveren van waarde aan al je doelgroepen en daarmee ook de resultaatgebieden uit het INK-model.



In de loop van 2024, na afloop van de pilots, komt meer informatie over de Domeinaanpak beschikbaar op de website van Probiblio. Voor meer informatie kan je nu al contact opnemen met de Organisatieadviseurs van Probiblio.

3. Positie en opbouw van het Fundament in de organisatie

Het Fundament is een hulpmiddel om de gewenste ontwikkeling van je interne organisatie te prioriteren en plannen, aansluitend op de ambitie en doelstellingen van de bibliotheek. Uitgangspunt hierbij is dat de bibliotheekorganisatie een strategische doelstelling heeft die de toekomstbestendigheid en blijvende relevantie van de organisatie beschrijft.



In de bijlage vind je een overzicht van de thema's, KPI's en prestatie indicatoren. In het werkdocument vind je aansluitend hierop de mogelijke activiteiten en heb je de mogelijkheid om hier een planning aan te verbinden.

Bijlage: Overzicht niveaus, KPI's en prestatie-indicatoren per thema

Per thema volgt hieronder een overzicht van de niveaus, KPI's en prestatie-indicatoren. In het werkdokument zijn deze aangevuld met de bijbehorende mogelijke activiteiten en planningstool.

Leiderschap

Niveau Richten

KPI: *De bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie (organisatiestructuur) is passend bij en ondersteunend aan de ambitie*
- *De bibliotheekorganisatie is in staat om te mee te veranderen als de veranderende omgeving daarom vraagt ([herijking 2024](#))*
- *De marketing- en communicatiestrategie is passend bij en ondersteunend aan de ambitie*

Niveau Verrichten

KPI:

De leidinggevendenden van de bibliotheekorganisatie 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: De bibliotheekorganisatie oriënteert zich continu op wat er binnen en buiten de branche gebeurt

Prestatie-indicator:

- *De bibliotheekorganisatie verzamelt structureel informatie voor het vaststellen en bijstellen van de ambitie*
- *Het strategisch plan of kader, het MJP, reflecteert de maatschappelijke vraagstukken in de lokale omgeving*
- *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 bibliotheekorganisatie 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
- Samenstelling en kwaliteit van het personeel sluiten aan bij de vraagstukken en uitdagingen van de toekomst (herijking 2024)
- De bibliotheek werkt zichtbaar aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers en vrijwilligers (herijking 2024)

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 bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie motiveert en inspireert de medewerkers tot optimale ontwikkeling, inzet en benutten van hun competenties

Prestatie-indicator:

- Strategisch opleidingsbeleid is vastgesteld en is ondersteunend aan de ambitie van de bibliotheekorganisatie (nieuw – herijking 2024)
- Competentiemanagement (ontwikkeling) is ingericht en geborgd in de bibliotheekorganisatie
- Jaarlijkse 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 bibliotheekorganisatie en de leidinggevenden geven hun medewerkers erkenning en waardering voor hun inzet, resultaten en verbetering van de bibliotheekorganisatie

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 bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie zijn stabiel en hebben een meerjarig perspectief
- De inkomstenbronnen/dekking van kosten van de bibliotheekorganisatie kunnen mee veranderen met veranderingen in de bibliotheekorganisatie. De organisatie hanteert vanuit haar ondernemerschap een verdienmodel waarbij actief gestuurd wordt op eigen inkomsten (nieuw- herijking 2024)
- Het gebruik van de financiële middelen zijn in overeenstemming met de strategie van de bibliotheekorganisatie en afgestemd op de risico's van de inkomsten
- De bibliotheekorganisatie 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:

- Management van (het middel) informatie: De benodigde interne en externe data wordt systematisch verzameld. Deze wordt vastgelegd, verwerkt en geanalyseerd waardoor de leiding optimaal in staat wordt gesteld om de realisatie van haar ambitie en beleid te monitoren, evalueren, eventueel bij te sturen en voor in- en externe verantwoording te gebruiken. (nieuw – herijking 2024)
- Management van (het middel) Kennis en technologie: De benodigde kennis en technologie wordt systematisch verzameld. Deze wordt vastgelegd, verwerkt en gebruikt waardoor de leiding optimaal in staat wordt gesteld om de realisatie van haar ambitie en beleid te monitoren, evalueren, eventueel bij te sturen en voor in- en externe verantwoording te gebruiken. (nieuw – herijking 2024)

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 bibliotheekorganisatie aanwezig maar wel nodig zijn om de ambities te realiseren

KPI: Op basis van haar ambitie, strategie en beleid verwerft en gebruikt de bibliotheekorganisatie diensten en materialen en beheert zij haar faciliteiten

Prestatie-indicator:

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

KPI: De bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie
- De bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie optimaliseert de toegevoegde (maatschappelijke) waarde van eigen processen (en evt. van partners) op maatschappelijk verantwoorde wijze

Prestatie-indicator:

- De bibliotheekorganisatie maakt in al haar keuzes afwegingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (waaronder duurzaamheid en diversiteit en inclusie) en sociaal-maatschappelijke bijdrage

Management van Middelen – 2: Compliance (*nieuw- herijking 2024*)

KPI: De bibliotheekorganisatie weet aan welke wet- en regelgeving zij moet voldoen

Prestatie-indicator:

- Er is een overzicht van voor de organisatie relevante wet- en regelgeving
- De organisatie heeft een concreet beleid op compliance
- Het beleid is doorvertaald naar kaderstellende normen voor de organisatie
- Het proces van actualisatie en doorvoeren van aanpassingen op wijzigingen in wet- en regelgeving is ingericht en werkend
- De organisatie geeft invulling aan de vijf functies en de zes activiteiten uit de WSOB

KPI: De organisatie voldoet feitelijk aan relevante wet- en regelgeving – ook bij uitbesteding aan derden

Prestatie-indicator:

- De organisatie heeft een compliance officer die de verantwoordelijkheid heeft voor, en de controle heeft op compliance
- De maatregelen om blijvend te voldoen aan de compliance verplichtingen zijn beschreven en worden uitgevoerd
- Er is een gedocumenteerde aanpak ten behoeve van de informatiebeveiliging (inclusief persoonsgegevens)
- Er is een aanpak voor de omgang met geheimhoudingsverklaringen en VOG's voor medewerkers en vrijwilligers

KPI: De organisatie is in control m.b.t. de voor haar geldende wet- en regelgeving

Prestatie-indicator:

- De taken en verantwoordelijkheden rond compliance zijn in de organisatie belegd
- De organisatie stelt in een continu proces vast dat de maatregelen rond compliance effectief zijn
 1. Hiervoor is voor een methode gekozen
 2. Er vindt periodieke evaluatie plaats op de effectiviteit van de maatregelen
- Incidentregistratie vindt plaats
- Evaluatie van incidenten vindt plaats om toekomstige incidenten te voorkomen
- Herstelmaatregelen die hebben plaatsgevonden op afwijkingen en incidenten worden vastgelegd en geëvalueerd

KPI: De organisatie heeft een toezichtsplan

Prestatie-indicator:

- Er is een toezichtsplan voor de organisatie opgesteld door de Raad van Toezicht
- Raad van Toezicht handelt bewust conform Governance Code Cultuur

KPI: In het geval dat de organisatie niet voldoet aan de relevante wet- en regelgeving, kan dit worden verklaard door de organisatie

Prestatie-indicator:

- Er is een overzicht op welke onderdelen de organisatie niet compliant is
- Of er is een onderbouwing voor de keuze om niet aan de compliance-eisen te voldoen
- Of er is een plan van aanpak om wel aan de compliance-eisen te gaan voldoen
- De potentiële risico's (aanvaardbaar of niet aanvaardbaar) van het niet voldoen aan de compliance-eisen zijn bekend en beschreven
- Het is helder en beschreven op welke wijze de risico's worden beheerst.

Management van Processen

Niveau Identificeren en ontwerpen

KPI: De bibliotheekorganisatie heeft haar integrale processtelsel en professionaliteit geïdentificeerd en georganiseerd

Prestatie-indicator:

- Processen zijn geïdentificeerd
- De procesinrichting is ondersteunend aan de ambitie van de bibliotheekorganisatie
- De processen vormen een bundeling van kennis en expertise die in de bibliotheekorganisatie aanwezig is
- De bibliotheekorganisatie heeft onderscheid gemaakt tussen haar besturende, primaire en ondersteunende processen

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

Prestatie-indicator:

- Verantwoordelijkheid voor de besturing en uitvoering van de processen is getrapt en 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 bibliotheekorganisatie 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 bibliotheekorganisatie worden de medewerkers ingezet om waarde te creëren

Niveau Doorlichten en verbeteren

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

Prestatie-indicator:

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