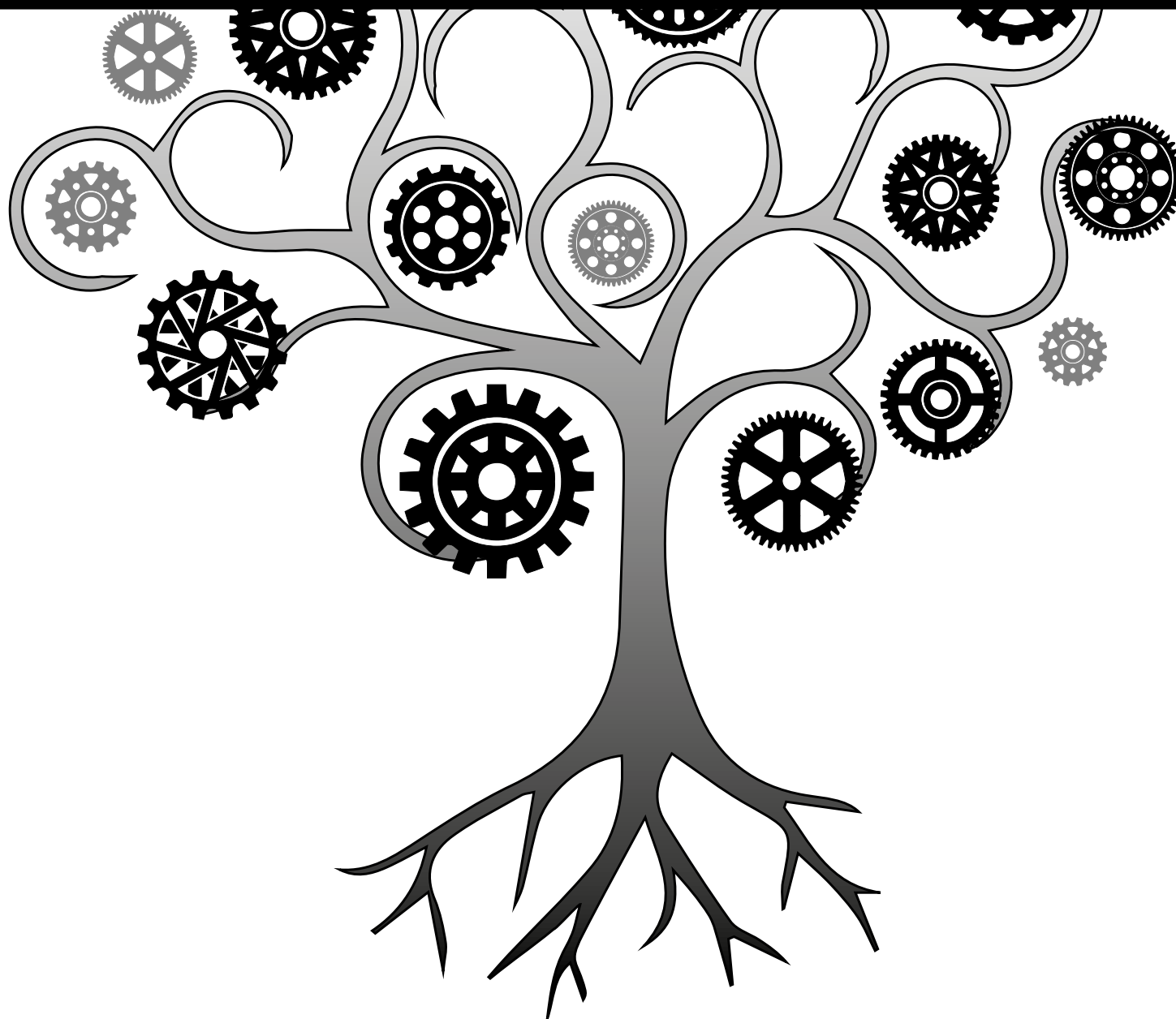


Capabel in een veranderende arbeidsmarkt

Zelfscan



retem



Inhoudsopgave

Toelichting achtergronden	5
De zelfscan	6
Vorbereiding	7
Why (de drijfveren)	11
How (de doelstellingen)	13
The 'What'	19
Bijlage 1 → De zelfscan	22
Bijlage 2 → Kernkwaliteiten van Ofman	33
Bijlage 3 → De SWOT Analyse	37



Inleiding

'Cultureel Ondernemerschap' is een term die is geïntroduceerd door Rick van der Ploeg, Staatssecretaris voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van 2001-2005. De term staat voor een ontwikkeling waarbij in de cultuursector overheidssubsidies worden verminderd en het gaat om ruimte scheppen voor eigen verantwoordelijkheid, initiatief en handelen. Kort door de bocht: meer marktwerking.

De huidige minister – Jet Bussemaker – ziet de waarde van cultuur vooral in verbinding met de maatschappij. Voor individuen gaat het dan om cultuuronderwijs, voor de maatschappij in zijn geheel om het benaderen van complexe problemen met creatieve en innovatieve oplossingen.


Bij Cultureel Ondernemen wordt het streven en handelen van organisaties ingezet voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur, op een financieel duurzame wijze. Culturele Ondernemers optimaliseren hun eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren.

Hierbij zijn een aantal zaken van belang:

1. Het hebben van doelstellingen voortkomend uit een visie
2. Mensen in de eigen organisatie die een bijdrage leveren aan de realisering van deze doelstellingen
3. Dit op een financieel duurzame wijze doen, waarbij de organisatie in staat is een (groot) deel van de eigen activiteiten vanuit de markt te financieren

Bovenstaande valt niet mee in een context van een voortdurend veranderende samenleving, veranderende politieke opvattingen, veranderende waardering voor culturele activiteiten en last but not least een verander(en)de arbeidsmarkt. Als gevolg van financiële beperkingen neemt het vaste personeelsbestand van culturele organisaties veelal af, moet er meer een beroep gedaan worden op vrijwilligers en wordt er vaker en intensiever samengewerkt met zelfstandig professionals (ZP'ers).

Dit zijn ontwikkelingen die voor iedereen relevant zijn. Kijken we in de Provincie dan zien we ze overal bij culturele organisaties. Denk aan organisaties die mensen hebben moeten ontslaan en op een andere manier zaken moesten invullen (bijvoorbeeld de Nederlandse Reisopera die van een grote groep vaste medewerkers moest transformeren naar een organisatie met een kleine groep medewerkers in dienst en een grote groep mensen die per project worden ingehuurd). Of denk aan de bibliotheken die in het verleden ook een grote groep medewerkers in vaste dienst hadden met een paar vrijwilligers, maar waarbij de situatie nu omgekeerd is.



Subsidies zijn afgenomen, budgetten gekort. Dat vraagt van organisaties om zich te bezinnen en na te denken over the Why, How en What van hetgeen je doet. Welke taken laat je door vaste medewerkers doen en welke door vrijwilligers? In toenemende mate worden ZP'ers (Zelfstandig Professionals) ingeschakeld voor bepaalde onderwerpen, variërend van HRM werkzaamheden en begeleiding van medewerkers tot strategie/ ontwikkeling en het schrijven van subsidie- of projectvoorstellen.

Rondom de organisatie bevindt zich een flexibele schil met daarin allemaal mensen die op één of andere los/vaste wijze verbonden zijn met de organisatie. Dat is een fundamenteel andere situatie dan waarin iedereen in (vaste) dienst is. Het ziet er naar uit dat deze veranderingen in de culturele sector en op de arbeidsmarkt voorlopig nog wel even door zullen gaan. Een relevante vraag voor de eigen organisatie is: hoe gaan we met deze veranderingen om en hebben we een organisatie waarin mensen zo optimaal mogelijk worden ingezet om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de visie en doelstellingen van onze organisatie? In 2015 is in opdracht van de Provincie Overijssel een zgn. 'zelfscan' ontwikkeld die als doel heeft om organisaties te ondersteunen bij het formuleren van een antwoord.

In onderstaande handleiding wordt deze zelfscan gepresenteerd, vergezeld van een toelichting op het uitvoeren van de zelfscan en het interpreteren van de resultaten.

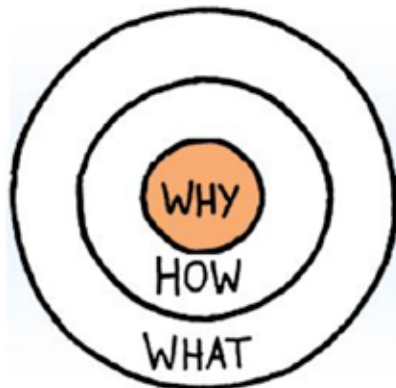
Toelichting achtergronden

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag hoe je als organisatie bezig bent om de verschillende soorten medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten om de visie en doelstellingen van je organisatie te realiseren, is kennis nodig van een aantal zaken:

1. Wat zijn de drijfveren/missie van je organisatie
2. Wat zijn de doelstellingen
3. Hoe ziet het medewerkersbeleid eruit c.q. wat wordt er gedaan aan ondersteuning van de medewerkers
4. Wat zijn de kerncompetenties van de organisaties
5. Wat is de invloed van de omgeving op de organisatie

Feitelijk vindt er hier een confrontatie plaats van a) wat de organisatie is en wat de organisatie in huis heeft met b) de invloed en de impact van de omgeving.

Aan de zelfscan ligt een model ten grondslag dat vragen stelt over the Why, How and What van een organisatie, zie figuur 1.




figuur 1. Golden Circle (Simon Sinek).

Dit model staat ook bekend als de zgn. 'Golden Circle' (Simon Sinek). De toelichting op dit model door Sinek zelf is te vinden op:

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl

Sinek ontdekte dat er gemeenschappelijke factoren aan het succes van de meest invloedrijke leiders en organisaties ten grondslag liggen. En die zijn anders dan wat men doorgaans ziet en anders dan de wijze waarop veel organisaties denken, handelen en communiceren. De Golden Circle bestaat uit drie cirkels die in elkaar vallen en waarbij je van binnen naar buiten denkt. De kern – de binnenste cirkel – is 'Why', daarna volgt de vraag naar het 'How' en tenslotte de vraag naar 'What'.



In succesvolle organisaties wordt van binnen naar buiten gedacht, wordt gestart met de vraag:

- Waarom zijn wij er als organisatie? Wat zijn onze drijfveren?
- vervolgens wordt de vraag gesteld: Hoe realiseren we dat dan?
- waarna de laatste vraag wordt gesteld: Wat moeten we daar dan voor doen?

In de praktijk zien we dat veel organisaties het andersom doen. Ze beginnen met de vraag “wat wil de klant?” en werken vervolgens naar binnen toe door te vragen ‘hoe leveren we wat de klant vraagt?’ en “waarom doen we het beter dan de concurrent?”.

Centraal in deze zelfscan staat de vraag hoe de organisatie omgaat met medewerkers, vrijwilligers en ZP'ers, hoe deze diverse groepen medewerkers worden ingeschakeld en hoe zij samenwerken om te realiseren waar de organisatie voor staat en wat de organisatie voor ogen heeft. Dat vraagt enerzijds om weten wat je wilt, weten wat je in huis hebt en hoe je dat met elkaar kunt verbinden. Anderzijds moet je die kennis vast zien te houden, zaken verbonden houden, zodat je ook op lange(re) termijn kunt blijven presteren.

De zelfscan

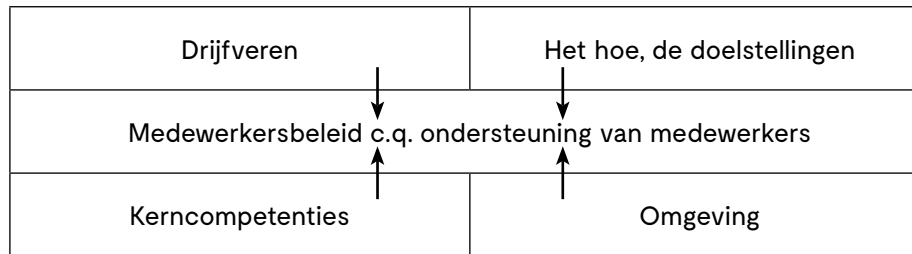
De zelfscan moet een beeld opleveren van hoe de situatie er in je eigen organisatie op dit moment voor staat: als je een foto zou maken, hoe ziet die er dan uit: waar is het beeld helder, waar is het grijs en waar is het donker (en is er niets)? De zwarte delen van de foto zijn in organisatietermen feitelijk de witte vlekken in de organisatie.

Die foto is het uitgangspunt om na te denken over hoe het beeld er in de toekomst uit zou moeten zien. Van daaruit kunnen dan aandachtspunten en actiepunten worden geformuleerd om vanuit de bestaande situatie verder door te ontwikkelen richting de gewenste situatie.

De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan de orde in de scan:

Het in beeld brengen van de aanwezigheid van (zie ook figuur 2):

- Het waarom (Why), de drijfveren (missie)
- Het hoe (de doelstellingen)
- De kerncompetenties
- Het medewerkersbeleid van de organisatie
- De omgeving van de organisatie



Figuur 2: De samenhang van de onderdelen van de zelfscan

Vervolgens wordt er gekeken naar het uitwerken van missie, doelstellingen, medewerkersbeleid, kerncompetenties en omgeving.

Elk onderdeel begint met een algemene vraag over informatie over het betreffende onderdeel. Afhankelijk van het antwoord (ja of nee) wordt doorggevraagd.

De vervolgvragen in deel 2 zijn een detaillering van de hoofdvraag. In deel 2 wordt met name gekeken hoe e.e.a. wordt gecommuniceerd en hoe wordt omgegaan met verschillende groepen medewerkers: vaste medewerkers, medewerkers in tijdelijke dienst, vrijwilligers, ZP'ers.

Vorbereiding

Ter voorbereiding van de zelfscan wordt aanbevolen eerst [het filmpje van Simon Sinek](#) te bekijken waarin hij the Golden Circle uitlegt. Dit filmpje biedt een context en geeft aan wat er wordt bedoeld met de Golden Circle. Vanuit dit gedachtengoed kan vervolgens de zelfscan worden ingevuld.

Relevante vragen bij het bekijken van dit fragment:

- Wat hoor je in het fragment?
- Wat leer je ervan?
- Heeft het een relevantie voor je eigen organisatie? Zo ja, welke?

In de bijlage bij dit **Zelfscan (titel???)** is de zelfscan opgenomen. Aanbevolen wordt nu de zelfscan in te vullen die begint op pag. **XXX**. Na invulling van de resultaten kan verder worden gegaan met de hiernavolgende tekst.

Beoordeling van de resultaten

Het onderliggende model, de Golden Circle, kan ook op een manier worden weergegeven die de samenhang illustreert en actie verbeeldt (zie figuur 3).



Figuur 3: actieve Golden Circle

Als het goed is heb je nu de scan ingevuld en kun je de resultaten zelf vaststellen door de scores zelf in beeld te brengen in de volgende scoretabel:

Deel 1

Score Drijfveren:

	Ja -lijn			Nee-lijn		
	ja	nee	weet niet	ja	nee	weet niet
Aantal						
Slotvraag						

Het invullen van de scoretabel laat zien hoe de scores zijn verdeeld en waar de hoogste score wordt behaald: op de Ja-lijn of op de Nee-lijn. Dit geeft al enigszins aan hoe expliciet wordt omgegaan met de drijfveren van de organisatie.

Feitelijk zouden de score op 'nee' van de Ja-lijn en de 'ja' van de 'Nee-lijn' bij elkaar gelegd moeten worden omdat hier al enigszins een richting voor actie wordt neergelegd.

Hetzelfde doe je met de Score voor Hoe – de doelstellingen van de organisatie:

	Ja -lijn			Nee-lijn		
	ja	nee	weet niet	ja	nee	weet niet
Aantal						

Score Kerncompetenties/Kernkwaliteiten:

	Ja -lijn			Nee-lijn		
	ja	nee	weet niet	ja	nee	weet niet
Aantal						

Score Medewerkersbeleid

	Ja -lijn			Nee-lijn		
	ja	nee	weet niet	ja	nee	weet niet
Aantal						

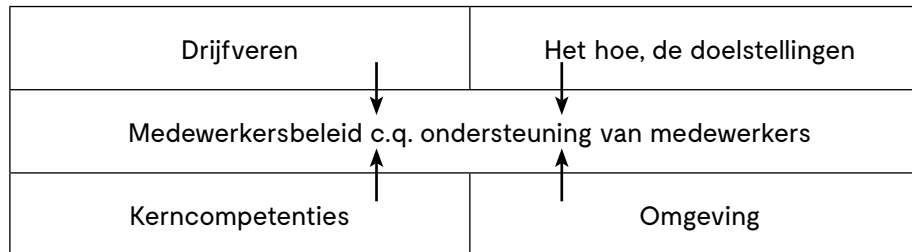
Score Omgeving van de organisatie

	ja	nee	weet niet
Aantal			

Na het verzamelen van de scores van deel 1 ontstaat een beeld van waar e.e.a. helder en expliciet is en waar dat (waarschijnlijk) niet het geval is.

Plaats je de scores in figuur 2 (hieronder nog even weergegeven) dan ontstaat een beeld of er een balans is, of dat er onderdelen zijn die achterblijven.

Als er een onderdeel is waarvan de scores achterblijven, dan is duidelijk dat dit invloed heeft op de medewerkers. Het is dan gerechtvaardigd de vraag te stellen of de bestaande situatie een gewenste situatie is, ofwel dat er actie moet worden ondernomen.



Figuur 2: De samenhang van de onderdelen van de zelfscan

De scores van deel 2 zijn feitelijk een uitwerking van de onderwerpen van deel 1 naar de verschillende groepen medewerkers. Ook hier kunnen de verschillende scores worden opgeteld, maar dan per categorie medewerker. Feitelijk volstaat al om te kijken naar welk beeld zich ontvouwt in de resultaten: is het antwoord bij de achtereenvolgende vragen hetzelfde voor de verschillende groepen medewerkers of zijn er verschillen waar te nemen? Indien er verschillen zijn, waar bevinden die zich?

Als de resultaten in beeld gebracht zijn is de Opdracht: Vorm een beeld van de resultaten en bespreek dit met één of meerdere collega's. Relevante vragen voor een eerste oppervlakkige bespreking zijn dan bijvoorbeeld:

- Herken je het beeld?
- Wat zijn opvallende resultaten?
- Wat betekenen deze resultaten voor ons?

Hieronder wordt per onderdeel een nadere toelichting gegeven op het onderwerp, wordt materiaal ter verdieping aanbevolen, worden vragen gesteld en opdrachten gegeven om het thema verder uit te diepen, om vervolgens te komen tot een activiteitenplan.



Why (de drijfveren)

Het eerste onderdeel betreft the 'Why' van de organisatie. Wat zijn onze drijfveren, wat wil de organisatie zijn en hoe wordt dat uitgedragen aan medewerkers? Zijn zij op de hoogte van die drijfveren, van de missie? Wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen medewerkers? En wat betekent dit?

Dit deel van de zelfscan laat je zien of de drijfveren (volgens jou) duidelijk zijn en of voldoende helder is wat dit betekent voor de organisatie. Dit lijkt vanzelfsprekend maar de praktijk leert dat de drijfveren lang niet bij iedereen in de organisatie bekend zijn. Men weet wel welke werkzaamheden moeten worden verricht, wat de doelstellingen zijn die moeten worden gerealiseerd, maar het is lang niet altijd duidelijk welke plaats dit heeft in het grotere geheel, hoe dit bijdraagt aan het realiseren van de grotere doelstellingen en hoe dit geplaatst moet worden in de drijfveren van de organisatie als zodanig:

- gaat het om het laten zien van een interessante tentoonstelling (waarbij dan niet altijd duidelijk is wat 'interessant' is, of het is interessant omdat het 'in' is) of gaat het om een tentoonstelling die illustreert waar de organisatie voor staat en wat deze wil laten zien?
- De vraag of je bepaalde activiteiten als organisatie wel of niet moet verrichten kan worden beantwoord door terug te gaan naar de drijfveren: bijvoorbeeld wel een educatieprogramma voor kinderen van de basisschool, niet een vakantie-activiteit.
- Een bepaalde voorstelling kan wel veel publiek trekken maar hoeft helemaal niet te passen bij de drijfveren van de organisatie. Programmeer je deze dan wel of niet?
- Informatie over drijfveren, missie, doelstellingen wordt wel gedeeld met de vaste staf, maar niet met vrijwilligers of ZP'ers.

De toepassing van de boodschap van dit fragment moet leiden tot antwoorden op een aantal vragen:

- Wat zijn de drijfveren van jouw organisatie, waar gelooft jouw organisatie in?
- Hoe weet jij dit? Hoe wordt dit uitgedragen aan verschillende groepen medewerkers: vrijwilligers, medewerkers in dienst, ZP'ers?
- Welke bijdrage lever je zelf in het uitdragen ervan?
- Hoe wordt dit gebruikt/toegepast in de organisatie, bv. in het aannamebeleid van mensen, in het aan de man brengen van je diensten/producten?

Opdracht: Om te 'toetsen' of je de missie goed in beeld hebt en helder kunt verwoorden is het uitermate waardevol gebleken deze om te zetten naar een haiku. Een haiku is een vorm van Japanse dichtkunst, geschreven in drie regels waarvan de eerste regel 5, de tweede regel 7 en de derde regel weer 5 lettergrepen telt.



Voorbeelden:

Ach oude vijver

De kikkers springen erin

Geluid van water

Na de plechtigheid

Tientallen handen schudden

Geen naam onthouden

Het verwoorden van the 'Why' van de organisatie in de creatieve vorm van een haiku levert aansprekende en inspirerende resultaten!

In toenemende mate werken culturele organisaties met een 'vaste groep' van ZP'ers die voor bepaalde activiteiten worden ingeschakeld (bijvoorbeeld vormgeving, drukwerk, communicatie, HRM-activiteiten). Ook vrijwilligers zijn niet meer weg te denken. Zij worden ingeschakeld voor ontvangst, horeca, rondleidingen, etc. Hoe beter deze groepen medewerkers op de hoogte zijn van de drijfveren en doelstellingen van de organisatie, hoe meer zij zich betrokken zullen voelen, hoe meer zij hun gedrag zullen kunnen afstemmen op hetgeen de organisatie van hen vraagt en hoe eenvoudiger het is voor de organisatie om hen 'aan te sturen'.

Hoe beter de drijfveren van de organisatie bekend zijn bij iedereen die betrokken is bij de organisatie, des te duidelijker wordt de context om het handelen van iedereen te kunnen plaatsen en te beoordelen en om beslissingen te kunnen nemen. Bepaald gedrag past wel/niet in de organisatie en is wel/niet toelaatbaar. Het wordt duidelijker of beslissingen wel of niet een positieve bijdrage leveren.

Aanbevolen ter verdieping:

https://www.youtube.com/watch?v=oOMBn_jfygU&spfreload=10 (over 'ouderwets' blijven werken)

<https://www.youtube.com/watch?v=qNGSdSFEvuU&spfreload=10>

(gaat over productiebedrijven, maar is ook relevant voor organisaties in de culturele sector)

<https://www.youtube.com/watch?v=vcFCfJrCFk0&spfreload=10> (flexibilisering van de arbeidsmarkt)

<https://www.youtube.com/watch?v=W1tWOMHil3w&spfreload=10> (over waarom iemand vrijwilliger is)

https://www.youtube.com/watch?v=i4_gZ6t2lYI&spfreload=10 (de waarde van vrijwilligerswerk)

Ben je geïnteresseerd in je eigen drijfveren, je eigen carrière-ankers:

<https://www.123test.nl/schein/>

Mooie, gevalideerde testen om erachter te komen wat je waarden en drijfveren zijn:

<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/testcenter>

How (de doelstellingen)

The 'How' gaat over de vraag of je de drijfveren hebt omgezet naar concrete(re) doelstellingen die richting geven aan en in de organisatie. In hoeverre deze doelstellingen bekend en duidelijk zijn, of er wordt gemeten en of doelstellingen worden bijgesteld. Dit lijkt triviaal, maar we kennen organisaties waar de doelstellingen geheim zijn ('omdat dat concurrentiegevoelige informatie is') of waar men het niet nodig vindt om de medewerkers hiervan op de hoogte te stellen ('omdat het niet relevant is voor hun functie').

Doelstellingen zijn richtinggevend voor het gedrag en handelen van mensen en geven een context waarbinnen beslissingen moeten worden genomen. Het periodiek beoordelen (=meten) of de doelstellingen worden bereikt geeft informatie of men op de goede weg is. Op grond hiervan kan dan weer actie worden ondernomen. Hier ligt het Plan-Do-Check-Act model (de kwaliteitscirkel) aan ten grondslag.

Een Jeugdtheatergezelschap kan de missie hebben om middels theater een bijdrage te willen leveren aan zelfontplooiing en creativiteitsontwikkeling van jongeren. Doelstellingen kunnen dan zijn:

- om kinderen van 4-12 jaar actief in aanraking te brengen met de kunstvorm theater in de vorm van een educatieprogramma voor het basisonderwijs
- kinderen en jongeren van 4-18 jaar te stimuleren professionele kunstuitingen bij te wonen
- middels buurtwerkorganisaties in vakanties een programma aan te bieden aan kinderen en jongeren

Website

Museum De Fundatie
aug. 2016


Een voorbeeld van een museum:

Museum De Fundatie wil de passie voor de beeldende kunst overbrengen op een groot publiek en wil dit doen middels:

- een topcollectie beeldende kunst
- aansprekende tentoonstellingen in de kwalitatief hoogwaardige gebouwen Paleis a/d Blijmarkt en Kasteel Het Nijenhuis

De missie moet worden omgezet naar concrete doelstellingen. Zo zijn in het beleidsplan van Museum de Fundatie de volgende doelstellingen opgenomen:

- het museum is een propagandist voor de beeldende kunst
- er is veel aandacht voor het gelijktijdig programmeren van publiekslievelingen en meer specialistische tentoonstellingen
- het museum wil een breed palet van publiekgroepen aan zich binden
- het museum legt veel nadruk op goede educatie, die in nauwe samenwerking met scholen en educatieve organisaties wordt ontwikkeld en verspreid
- het museum wil zijn aantrekkingskracht op grote bezoekersstromen gebruiken ten faveure van de groei en bloei van Overijssel en Zwolle



Een ander voorbeeld is dat van Tetem. Tetem heeft als missie om kunst en maatschappij te verbinden.

Website Tetem Concrete doelstellingen daarbij zijn:

- aug. 2016**
- Tetem wil betekenisvolle tentoonstellingen maken, voor zowel publiek als kunstenaars. Daarom programmeren we onze tentoonstellingen en events binnen programmalijnen die een duidelijke link hebben met actuele thema's in de samenleving.
 - Tetem wil een bijdrage leveren aan de culturele en professionele ontwikkeling van mensen in allerlei stadia van hun leven. Door onze organisatie open te stellen voor kunstenaars, door het delen van onze kennis en netwerken, dragen we bij aan talentontwikkeling en professionalisering.
 - Tetem wil haar positie als nationaal relevante en toonaangevende ontmoetingsplek voor beeldende kunst de komende jaren te versterken. Door het inzetten van kunst en creatieve processen leveren we een zinvolle bijdrage aan de samenleving, zowel in cultureel, sociaal als in economisch opzicht.

Medewerkersbeleid


Nog niet specifiek genoemd tot dusver, maar uitermate relevant is de vraag of de organisatie een (expliciet) medewerkersbeleid heeft.

Een medewerkersbeleid geeft richting aan de vraag welke medewerkers je nodig hebt om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Dit is uiteraard ook gerelateerd aan de 'What'-vraag, omdat daar antwoord wordt gegeven op de vraag welke concrete activiteiten je als organisatie wil uitvoeren en dus ook wat voor soort medewerkers je daarvoor nodig hebt, over welke kennis en kunde zij moeten beschikken.

Heb je als organisatie bijvoorbeeld functieprofielen voor de verschillende groepen medewerkers (of alleen voor de vaste medewerkers), zijn er selectiecriteria geformuleerd?

Naast het formuleren van de 'eisen' is het minstens zo zinvol om 'te meten' of de eisen ook daadwerkelijk ingevuld worden, d.w.z. of medewerkers goed functioneren. Dan gaat het niet alleen om het jaarlijkse functioneringsgesprek maar ook om regelmatige terugkoppeling op de bijdrage die de medewerker levert. De praktijk laat zien dat lang niet alle culturele organisaties functioneringsgesprekken houden met alle groepen medewerkers. Tevens zien we meer dan eens dat het niet gebruikelijk is medewerkers persoonlijk aan te spreken op het moment dat de betreffende medewerker onvoldoende bijdraagt.

Een laatste belangrijk onderdeel van het medewerkersbeleid is de vraag of voor alle medewerkers in de organisatie helder is welke taken door welke groepen medewerkers worden uitgevoerd? Zeker in de huidige maatschappij is dat een belangrijk onderwerp. Organisaties die werken met vrijwilligers moeten in staat zijn uit te leggen waarom bepaalde taken/activiteiten wel of niet door vrijwilligers kunnen worden uitgevoerd en moeten kunnen beantwoorden waarom een bepaalde taak een



vrijwilligerstaak is en niet een betaalde taak. Onduidelijkheid hierover in de organisatie leidt tot niet-gewenste processen. Dit vraagstuk is al langere tijd onderwerp van aandacht binnen de zorg, maar ook binnen de culturele sector zien we de discussie hierover toenemen.

Verdieping op dit onderwerp is mogelijk via:

<https://www.boekman.nl/producten/artikelen/vrijwilligers-de-culturele-sector-opmars>

[https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Samenwerking-tussen-beroepskrachten-en-vrijwilligers%20\[MOV-4544245-1.0\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Samenwerking-tussen-beroepskrachten-en-vrijwilligers%20[MOV-4544245-1.0].pdf)

<http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/article/detail/4084736/2015/06/20/Cultuurinstelling-draait-steeds-vaker-op-vrijwilligers.dhtml>

Mogelijk interessante informatie:

Alle vrijwilligerscentrales in de (middel)grote steden bieden informatie aan, voor zowel organisaties als vrijwilligers.

- Wet- en regelgeving rondom vrijwilligerswerk: http://www.vrijwilligerswerk.nl/?content=/17/Wet-_en_regelgeving
- Lijst met competenties van vrijwilligers zoals opgesteld door Vrijwilligers 053: <http://www.vrijwilligers053.nl/index.asp?type=page&intStyleitID=11332>
- Saxion Publicaties over het thema de nieuwe arbeidsrelatie: <https://www.saxion.nl/strategisch-hrm/site/blok2/publicaties/>

Tevens kan je middels je medewerkersbeleid aangeven in hoeverre je als organisatie een verantwoordelijkheid hebt, c.q. wilt bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van je medewerkers. Dit gaat over verschillende groepen medewerkers binnen een organisatie.

Krijgen vrijwilligers training aangeboden die gericht is op het goed/beter kunnen bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie? Gedacht kan worden aan een training in het gebruik van het reserveringssysteem van de organisatie, een training rondom een bepaalde nieuwe tentoonstelling, een training 'de belevingswereld van kinderen van 4-6 jaar'. Een ander voorbeeld is het jaarlijks bijpraten van de vrijwilligers over de resultaten van de organisatie en nieuwe doelstellingen.

Wat krijgen tijdelijke medewerkers wel/niet te horen? Wordt er training aangeboden aan deze medewerkers, of wordt er 'geen energie' gestoken in deze tijdelijke groep?

Worden de ZP'ers waar de organisatie regelmatig mee werkt 'meegenomen' in de inhoudelijke ontwikkeling van de organisatie en bijgepraat op het gebied van nieuwe doelstellingen, nieuwe regels, veranderende zaken? ZP'ers die goed op de hoogte zijn van de stand van zaken in de organisatie hebben weinig tijd nodig om ingepraat of begeleid te worden tijdens (nieuwe) opdrachten.

Kerncompetenties/kernkwaliteiten

Mogelijk interessant ter verdieping of voorbereiding:


- <https://www.123test.nl/competenties-vaardigheden>
- Kernkwaliteiten van Daniël Ofman. Is veel over te vinden (zie ook bijlage 2, pag. XXX)
- Toolkit competenties vrijwilligerswerk:
<https://www.movisie.nl/publicaties/toolkit-competentieontwikkeling-vrijwilligerswerk>

Om de drijfveren van de organisatie duidelijk te kunnen maken en deze te kunnen vertalen naar doelstellingen en acties zijn kennis, ervaring en competenties nodig.

Een kerncompetentie of kernkwaliteit is datgene wat de onderneming goed kan, bij voorkeur iets unieks waar de organisatie goed in is. Dit zijn feitelijk competenties die van groot belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Voorbeelden zijn: kunnen omgaan met diversiteit, teamgericht samenwerken, leervermogen, flexibiliteit op omgevingsontwikkelingen.

Wetmatigheden achter kerncompetenties:

- De meest succesvolle bedrijven blinken uit in vaak maar één kerncompetentie en richten zich daar op. Voorbeelden: Aldi (in alles low cost denken en doen), Procter & Gamble (in alles A-merk marketing en branding) Focus in alles!
- Egel principe (boek Jim Collins: 'from good to great'). Blijft je vast in waar je in de kern goed in bent (voorwaarde: klanten hebben er behoefte aan) en je wordt steeds lastiger te verslaan.
- Servant leadership – hebzucht is de eerste stap naar de afgrond. Onderzoek toont aan dat 'ego als uitingsvorm achter hebzucht' maakt dat organisaties 'sexy' uitstapjes willen maken die niet aansluiten bij hun missie en roots. Voorbeelden: Ahold (Van der Hoeven syndroom), Philips (miskleunen buiten de eigen scope).
- Kwaliteit gaat vooraf aan groei. Excelleren in je kerncompetentie zal leiden tot een verdedigbare meerwaarde naar klanten hetgeen vervolgens zal leiden tot groei.
- Focus is saai... het is maar hoe je het bekijkt. Voorbeeld: familiebedrijven scoren significant betere resultaten vanuit het focus principe.
- Je kan 10 keer gemakkelijker switchen in je strategie, je speelveld, je markten dan dat je kunt wisselen in je kerncompetenties (welke dicht liggen bij je roots/kernwaarden).
- Dit alles kan nooit zonder de juiste mensen. Mensen die leiden en mensen die uitvoeren. Citaat Jack Welch: 'first people, then strategy', oftewel, de beste mensen nemen vanzelf de beste besluiten...



In het eerste deel van de zelfscan wordt vastgesteld of je in beeld hebt wat de belangrijkste kerncompetenties zijn voor jouw organisatie, of die aanwezig zijn, danwel of er gewerkt wordt aan de ontwikkeling ervan. In deel 2 wordt dit uitgewerkt naar de verschillende groepen medewerkers.

In deze context is de vraag relevant wat je als organisatie doet om je medewerkers op de hoogte te brengen/houden van de doelstellingen van je organisatie en hoe je omgaat met het vraagstuk van competenties. De vraag is of de diverse groepen medewerkers weten welke competenties van hen verwacht worden en of zij erop aangesproken worden als zij bepaalde competenties missen. Voorafgaand aan deze vragen speelt de vraag of competenties expliciet een criterium zijn bij het aannemen van mensen.

Veelal zal dit bij mensen in vaste dienst wel het geval zijn, maar ook interessant is de vraag of bij het aannemen van vrijwilligers expliciet gekeken wordt naar competenties. Zo zal een vrijwilliger die betrokken is bij horeca-activiteiten andere competenties moeten hebben dan een vrijwilliger die rondleidingen doet of een bijdrage levert aan de aankleding van ruimtes. Ook bij ZP'ers speelt deze vraag. De meeste organisaties werken met een groep 'vaste' ZP'ers voor bepaalde vraagstukken of onderwerpen (denk aan communicatie/marketing, personeelsvraagstukken). Ook hier zijn dezelfde vragen relevant als voor de andere groepen medewerkers: "Ken ik de competenties en zijn er andere competenties die voor mijn organisatie interessant en relevant zijn?"


Het invullen van de zelfscan geeft je een beeld van hoe de stand van zaken ervoor staat in je eigen organisatie. Ter reflectie op dit beeld is het zinvol eens te kijken naar een succesvolle organisatie.

Opdracht: Bestudeer een succesvolle organisatie (dat kan in de vorm van een boek, een artikel, een interview/gesprek met iemand, etc.).

Stel jezelf dan de volgende vragen:

- Wat is mijn criterium voor 'succesvol'
- Waarom heb ik deze organisatie gekozen?
- Welke vragen stel ik en waarom?

De resultaten van deze oefening zijn behulpzaam bij het ontwikkelen van een idee van wat een succesvolle organisatie is en hoe je daar kan komen. Je kan ze gebruiken bij het beantwoorden van vragen voor je eigen organisatie (voortkomend uit de resultaten van de zelfscan).



Relevante vragen in dit verband zijn:

- Vind je dat je voldoende duidelijk hebt waar je over 5 jaar wilt zijn met je organisatie? Zo niet, wat moet er dan gebeuren?
- Heb je het gevoel dat je medewerkers dat ook weten? Zo niet, wat moet er dan gebeuren?
- Vind je dat je als organisatie de juiste en voldoende competenties in huis hebt om die doelstellingen te bereiken? Zo niet, wat moet er dan gebeuren?
- Verwacht je verschillende competenties bij verschillende groepen medewerkers?
- Wat is de rol die de omgeving hierin speelt?

Voor wat betreft de invloed van de omgeving op je eigen organisatie is het zinvol (periodiek) een SWOT Analyse uit te voeren.

SWOT staat voor:

- Strengths/ Sterktes
- Weaknesses/ Zwaktes
- Opportunities /Kansen
- Threats / Bedreigingen

Het gaat om **sterktes en zwaktes van de eigen organisatie** in relatie **tot kansen en bedreigingen vanuit de omgeving**.

In bijlage 3 (pag. XXX) is een toelichting opgenomen over hoe je een SWOT analyse kunt uitvoeren.

Resultaat van deze oefeningen:

- inzicht in wat er nodig is om als organisatie succes te hebben
- aangrijpingspunten voor je eigen organisatie om dit succes te realiseren
- inzicht in de rol van de omgeving in het realiseren van succes
- duidelijkheid over wat dit vraagt van je medewerkers (de diverse groepen)

The 'What'

The 'What' tenslotte heeft betrekking op de vraag wat je moet doen om de doelstellingen te realiseren die je helpen je drijfveren vorm en inhoud te geven. Het gaat hierbij concreet over de vraag wat je wel/niet in de je organisatie regelt en op welke manier je dat doet. Maar ook op concreet medewerkersniveau: wie doet wat wel en niet?

De concrete vraag is hoe je je organisatie hebt georganiseerd en hoe je daarbinnen omgaat met de verschillende groepen medewerkers. Om met deze vraag te starten is het ontwikkelen van een verhaal over het Reisplan van je organisatie een prima startpunt.

De metafoor van een Reisplan is van grote waarde gebleken bij het uitleggen waar je bent en waar je naartoe wilt. Het kader van figuur 4 geeft de te beantwoorden vragen weer:

We gaan op reis en ...

- Welk voertuig heb ik en heb ik nodig?
- Wat moet er nog aan het voertuig gebeuren (onderhoud of vervanging van onderdelen)?
- Is er voldoende plaats?
- Heb ik iedereen aan boord?
- Weet iedereen wat hij/zij moet doen om op de plaats van bestemming te komen?
- Wie mag kaart lezen?
- Wie mag/moet voorin zitten?
- Wie moet achterin?
- Wie moet nog wachten tot een volgende keer?
- ... Evt. andere vragen

Figuur 4: de Reismetafoor



The 'What' van de organisatie kan op velerlei manieren goed in beeld worden gebracht:

- Je kunt een 'vreemde' vragen eens in je organisatie rond te kijken en zijn bevindingen met de organisatie te vertellen
- Je kunt in gesprek gaan met een groep medewerkers over de vraag "wat doen we nu eigenlijk en past dat bij onze missie en doelstellingen"?
- Je kunt in gesprek gaan met een klant of subsidiegever over hoe zij de organisatie zien en welke ervaringen zij met de organisatie hebben.

De vraag die hier beantwoord moet worden is: Heb je je organisatie zodanig ingericht dat je 'de goede dingen op de goede manier doet'? Twee vragen liggen hieraan ten grondslag:

- doe ik de goede dingen (effectiviteitsvraagstuk)
- doe ik de dingen op de goede manier (efficiencyvraagstuk)

Het criterium voor 'goed' moet worden afgeleid vanuit de doelstellingen. Immers: die zijn een concretisering van de missie/drijfveren van een organisatie.

Om een antwoord op de vraag te kunnen geven kan het kijken bij/in of praten met andere organisaties waardevol zijn. Het gaat hierbij om verschillende soorten organisaties:

- een soortgelijke organisatie in dezelfde sector om informatie uit te wisselen over hoe de organisatie loopt, positieve ervaringen, problemen, etc.
- een meer ervaren/ontwikkelde organisatie in dezelfde sector om te spiegelen en ideeën op te doen
- een organisatie uit een heel andere sector die leidend is in zijn eigen marktsegment, maar die een soortgelijk proces heeft als jij in je eigen organisatie hebt (denk aan voetbalclub die drijft op zijn vrijwilligers, een concertorganisatie die een uitstekend ticket-reserveringssysteem heeft, een organisatie met een sterke merknaam etc.)

Ook kun je met betrekking tot bepaalde aspecten kijken hoe andere organisaties in dezelfde sector scoren, denk aan bijvoorbeeld de hoeveelheid overhead, aantal bezoekers, percentage eigen inkomsten, etc.

Een voorbeeld van een benchmark in de culturele sector: <http://claudiadegraauw.nl/benchmark-science-centra/>

De Boekmanstichting heeft een publicatie over benchmark over Cultuur in Noord-Brabant:

<http://catalogus.boekman.nl/pub/P15-0368.pdf>

Richting een plan van actie:

Tot slot wordt aanbevolen het principe van Effectuation te bestuderen:

<https://www.youtube.com/watch?v=TIXVe4nEDEE>.

Effectuation laat zien dat het realiseren van the 'Why' van je organisatie – het bestaansrecht – een voortdurend proces is van kijken wat je hebt, kijken wat je vervolgens nodig hebt, bijstellen/bijsturen en daarna weer opnieuw kijken wat je hebt. De kracht van je eigen organisatie en goed ondernemen ligt in wat er is en dit aanvullen met wat er nodig is, in het aangaan van verbindingen met je omgeving. Aangezien de omgeving voortdurend verandert, zal je voortdurend mee moeten veranderen en zal je de mensen in je organisatie ook in staat moeten stellen voortdurend mee te bewegen.

De kracht van Effectuation ligt in het uitgaan van wat er al is en daarop voortbouwen.

Dit is een andere benadering dan kijken naar wat er zou moeten zijn en het bestaande onvoldoende daarin meenemen.

Hier ligt ook de aansluiting op de doelstellingen: zijn die voldoende helder, zijn ze realistisch, wordt er periodiek gemeten of de doelstellingen ook worden gerealiseerd en vindt er eventueel een bijstellingsproces plaats? Dit lijken triviale vragen, maar de praktijk laat zien dat er vaak wel doelstellingen zijn geformuleerd, dat er ook nog wel eens wordt gemeten, maar dat van bijstelling relatief weinig terecht komt. We zien dat veel organisaties beschikken over 'tuurinformatie' in plaats van over 'stuurinformatie'.

Het resultaat van het beoordelen van de uitkomsten van deel 1 en 2 van de zelfscan is:

- helderheid over waarom jij als organisatie wilt bestaan, wat je wilt betekenen, wat de drijfveren zijn
- Inzicht in het belang van het communiceren van de drijfveren van de organisatie aan diverse groepen medewerkers
- Inzicht in hoe je je eigen organisatie beoordeelt met betrekking tot de aanwezigheid van kennis over de drijfveren en doelstellingen
- Inzicht in wat het betekent om die drijfveren duidelijk te hebben voor de verschillende groepen medewerkers (en grotere omgeving)
- Inzicht in wat er nodig is om als organisatie succes te hebben
- Aangrijpingspunten voor je eigen organisatie om dit succes te realiseren
- Inzicht in de rol van de omgeving in het realiseren van succes
- Duidelijkheid over wat dit vraagt van je medewerkers (de diverse groepen)
- Een aanzet tot de richting van activiteiten

Het laatste – een actieplan – kan worden beschreven in de vorm van een Reisplan:

wat is je bestemming, wat moet er allemaal in de koffer, wat moet je nog aanschaffen, wat moet je weten om er te komen?

En last but not least: hoe ziet je tijdspad eruit?



Bijlage 1 → De zelfscan

De zelfscan die hieronder volgt is gebaseerd op een aantal gedachten:

- Het onderliggende model is een confrontatie van enerzijds wat de organisatie is en wat je als organisatie in huis hebt, met aan de andere kant de omgeving van de organisatie, de visie en wat je als organisatie wilt bereiken.
- Dit in de context van het capabel zijn in een verander(en)de arbeidsmarkt, waarbij de vraag centraal staat of je medewerkers weten wie/wat je als organisatie bent, waar je voor staat, waar je naar toe wilt en of zij in staat zijn daaraan bij te dragen.
- Daarbij speelt uiteraard de vraag in hoeverre je als organisatie je medewerkers ook in staat stelt om op een goede wijze bij te dragen.
- De scan is een eerste beeld en heeft tot doel om verder na te denken en te praten over de diverse onderwerpen.

De scan start met een algemene vraag over of er informatie is over een bepaald aspect. Afhankelijk van het antwoord (ja, nee, weet niet) wordt doorgevraagd.

De vervolgvragen zijn een beperkte detaillering van de hoofdvraag. Er wordt niet heel diep ingezoomd, omdat we ervan uitgaan dat de scan snel ingevuld moet kunnen worden, waarna in een vervolgtraject verdere uitwerking en detaillering gemaakt kan worden. De scan levert aldus een plaatje op van de witte (en lichtgrijze) vlekken.

De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan de orde:

In beeld brengen van aanwezigheid van:

- Het waarom, de drijfveren (missie)
- Het hoe, de doelstellingen
- Kerncompetenties
- Medewerkersbeleid van de organisatie
- Omgeving van de organisatie

Vervolgens kijken we naar:

- Uitwerken van missie, doelstellingen, medewerkersbeleid, kerncompetenties en omgeving

In het eerste deel - waar gekeken wordt naar de aanwezigheid van bepaalde aspecten - wordt nog geen onderscheid gemaakt naar diverse categorieën medewerkers in de organisatie (medewerkers in vaste dienst, tijdelijke dienst, vrijwilligers en ZP'ers). Dat onderscheid wordt in het tweede deel - de uitvoering - wél gemaakt. In het tweede deel wordt daarmee gevraagd een aantal elementen verder uit te werken.

Deel 1

Drijfveren

Bij de drijfveren van de organisatie gaat het feitelijk om 'waarom besta ik als organisatie', 'waarom doet ik wat ik doe', 'waar geloof ik in' en "wat wil ik aan de wereld laten zien"?

In managementtermen wordt dit doorgaans de missie van de organisatie genoemd.

Is duidelijk wat de drijfveren van uw organisatie zijn (heeft uw organisatie een missie geformuleerd)?

ja
 nee

JA

Vindt u dat vanuit die drijfveren duidelijk is waarom uw organisatie uniek is?

ja
 nee
 weet niet

Vindt u dat vanuit die drijfveren duidelijk is welke doelstellingen de organisatie wil realiseren?

ja
 nee
 weet niet

Hebt u het gevoel dat de drijfveren voor iedereen bekend, duidelijk en begrijpelijk zijn?

ja
 nee
 weet niet

Vindt u die drijfveren inspirerend voor de medewerkers?

ja
 nee
 weet niet

Zijn die drijfveren naar verwachting ook nog over 5 jaar relevant?

ja
 nee
 weet niet

NEE

Hebt u behoefte om die drijfveren, die missie helder te krijgen?

ja
 nee
 weet niet

Zijn er plannen om die drijfveren te beschrijven?

ja
 nee
 weet niet

Hebt u behoefte aan meer kennis en ondersteuning m.b.t. de beschrijving ervan?

ja
 nee
 weet niet

Kunt u een plaatje schetsen van hoe de organisatie er over een paar jaar uitziet?

ja
 nee

```
graph TD; Q1[Is duidelijk wat de drijfveren van uw organisatie zijn (heeft uw organisatie een missie geformuleerd)?] -- JA --> JA_Box; Q1 -- NEE --> NEE_Box; JA_Box --> Final_Box; NEE_Box --> Final_Box;
```

Het Hoe (de doelstellingen van de organisatie)

Bij het 'hoe' gaat het om de vraag wat je concrete strategische doelstellingen zijn in relatie tot de drijfveren. Het gaat dus om de vraag hoe je die drijfveren concreter maakt en in de praktijk probeert te brengen.

<p>Vindt u dat uw organisatie goed heeft aangegeven hoe men de drijfveren in de praktijk vorm wil geven; zijn er een beperkt aantal strategische doelstellingen geformuleerd voor de komende 5 jaar?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee</p>	
JA	NEE
<p>Indien ja</p> <p>Is naar uw gevoel helder waarom juist deze doelstellingen bijdragen aan het realiseren van de missie van de organisatie?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Vindt u de doelstellingen realistisch?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Zijn de doelstellingen meetbaar?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Wordt (periodiek) gemeten of de doelstellingen worden gerealiseerd?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Worden de doelstellingen (periodiek) bijgesteld?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p>	<p>Indien nee</p> <p>Hebt u behoefte om deze doelstellingen te formuleren?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Zijn er plannen om deze doelstellingen te formuleren?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p> <p>Hebt u behoefte aan meer kennis en ondersteuning m.b.t. het formuleren van doelstellingen?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet</p>

Kerncompetenties/kernkwaliteiten

Een kerncompetentie of kernkwaliteit is datgene wat de onderneming goed kan, bij voorkeur iets unieks waar de organisatie goed in is. Dit zijn feitelijk competenties die van groot belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Voorbeelden zijn: kunnen omgaan met diversiteit, teamgericht samenwerken, leervermogen, flexibiliteit op omgevingsontwikkelingen.

Kunt u de drie belangrijkste kerncompetenties van uw organisatie benoemen? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee	
JA	NEE
Indien ja	Indien nee
Vindt u dat deze kerncompetenties voldoende expliciet zijn gemaakt? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet	Het u behoefte om deze kerncompetenties te formuleren op het niveau van de organisatie? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet
Weet u welke kerncompetenties uw medewerkers moeten hebben? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet	Zijn er plannen om deze kerncompetenties te formuleren op het niveau van de organisatie? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet
Heeft u de afgelopen jaren geïnvesteerd in de ontwikkeling van de kerncompetenties? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet	Hebt u behoefte om deze kerncompetenties te formuleren op het niveau van de individuele medewerker(s)? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet
Ontbreken er naar uw gevoel nog kerncompetenties die noodzakelijk zijn om de drijfveren (missie) van de organisatie te realiseren? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet	Zijn er plannen om deze kerncompetenties te formuleren op het niveau van de individuele medewerker(s)? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet
	Hebt u behoefte aan meer kennis en ondersteuning m.b.t. kerncompetenties? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> weet niet

Medewerkersbeleid

Welk type arbeidsrelatie kent uw organisatie? (meerdere antwoorden mogelijk)

- betaalde medewerkers in vaste dienst
- betaalde medewerkers in tijdelijke dienst
- vrijwilligers
- ZP'ers (Zelfstandige Professionals)

Heeft uw organisatie een medewerkersbeleid geformuleerd?

ja
 nee

JA **NEE**

<p>Indien ja</p> <p>Heeft dit beleid betrekking op:</p> <table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th></th><th>ja</th><th>nee</th><th>weet niet</th></tr></thead><tbody><tr><td>Medewerkers in vaste dienst</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Medewerkers in tijdelijke dienst</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Vrijwilligers</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>ZP'ers</td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		ja	nee	weet niet	Medewerkers in vaste dienst				Medewerkers in tijdelijke dienst				Vrijwilligers				ZP'ers				<p>Indien nee</p> <p>Hebt u behoefte om een medewerkersbeleid te formuleren?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ja<input type="checkbox"/> nee<input type="checkbox"/> weet niet <p>Zijn er plannen om een medewerkersbeleid te formuleren?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ja<input type="checkbox"/> nee<input type="checkbox"/> weet niet <p>Hebt u behoefte aan meer kennis en ondersteuning m.b.t. het formuleren van een medewerkersbeleid?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ja<input type="checkbox"/> nee<input type="checkbox"/> weet niet
	ja	nee	weet niet																		
Medewerkers in vaste dienst																					
Medewerkers in tijdelijke dienst																					
Vrijwilligers																					
ZP'ers																					

Omgeving van de organisatie

Is uw organisatie naar uw gevoel actief bezig met het scannen van (bv maatschappelijke en organisatorische) ontwikkelingen die invloed hebben op:

	ja	nee	weet niet
De drijfveren van de organisatie?			
De doelstellingen van de organisatie?			
De kerncompetenties van de organisatie?			
Het kunnen aantrekken van de juiste medewerkers?			

Wordt in het licht van die ontwikkelingen regelmatig gekeken naar de juistheid/actualiteit van:

	ja	nee	weet niet
De drijfveren van de organisatie?			
De doelstellingen van de organisatie?			
De kerncompetenties van de organisatie?			
Het kunnen aantrekken van de juiste medewerkers?			

Vindt u dat er actief wordt samengewerkt met andere culturele instellingen?

- ja
- nee
- weet niet

Deel 2

Het uitwerken van missie, realiseren van doelstellingen, medewerkersbeleid, inzetten van competenties en relatie met de omgeving. Dit is in blokken in een schema uitgewerkt:

Drijfveren	Het hoe, de doelstellingen
Medewerkersbeleid c.q. ondersteuning van medewerkers	
Kerncompetenties	Omgeving

Dit schema is hieronder ingevuld.

Missie

Vindt u dat de missie van de organisatie actief wordt uitgedragen aan:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Doelstellingen

Zijn naar uw mening de doelstellingen bekend bij:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Worden de resultaten van het periodiek meten van het bereiken van de doelstellingen gecommuniceerd naar:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Doelstellingen

Indien doelstellingen worden bijgesteld, wordt dit dan volgens u gecommuniceerd naar:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Worden de mensen naar uw gevoel aangesproken op hun bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Medewerkersbeleid c.q. ondersteuning van medewerkers

Wordt er aandacht besteed aan training en ontwikkeling (workshops, opleidingen, etc.) van:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Wordt het functioneren van medewerkers geëvalueerd?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Zijn er functieomschrijvingen/-profielen gemaakt voor

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Zijn er selectiecriteria geformuleerd voor

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Medewerkersbeleid c.q. ondersteuning van medewerkers

Wordt een sollicitatiegesprek gehouden met

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Vindt u dat het beloningsbeleid voor de verschillende categorieën medewerkers transparant is?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Zijn er gezamenlijke bijeenkomsten/evenementen voor alle medewerkers (incl. vrijwilligers en ZP'ers)

- ja
 nee
 weet niet

Is er naar uw gevoel sprake van actieve kennisdeling en -informatie-uitwisseling tussen de verschillende categorieën medewerkers?

- ja
 nee
 weet niet

Zijn er afspraken gemaakt of criteria vastgesteld welke taken door welke categorie medewerkers worden uitgevoerd?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Is er iemand binnen de organisatie belast met de communicatie en informatievoorziening naar

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Kerncompetenties

Hebt u het gevoel dat de kerncompetenties actief worden uitgedragen naar medewerkers?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Weten medewerkers naar uw mening welke bijdrage hun werkzaamheden leveren aan deze competenties?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Wordt aan medewerkers teruggekoppeld of zij met de uitvoering van hun werkzaamheden ook echt hebben bijgedragen?

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Zijn volgens u de organisatiecompetenties vertaald naar gevraagde individuele competenties bij:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Omgeving

Vindt u dat voldoende bekend is wat actuele ontwikkelingen zijn op de arbeidsmarkt van:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Heeft de organisatie naar uw mening in beeld wat de consequenties zijn van deze ontwikkelingen?

- ja
 nee
 weet niet

Wordt (periodiek) gekeken hoe aantrekkelijk de organisatie is voor:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Vindt u dat de organisatie samenwerking met andere culturele instellingen faciliteert:

	ja	nee	weet niet
Medewerkers in vaste dienst			
Medewerkers in tijdelijke dienst			
Vrijwilligers			
ZP'ers			

Kerncompetenties**Omgeving**

Is de volgende informatie van de verschillende medewerkers bekend (kruis aan als antwoord =ja):

	Medewerker vaste dienst	Medewerker tijd. dienst	Vrijwilliger	ZZP-er flexibele schil
opleiding				
werkervaring				
competenties				
ambities				
groei-potentieel				

Hebt u het gevoel dat er van de volgende informatie actief gebruik wordt gemaakt (kruis aan als antwoord = ja):

	Medewerker vaste dienst	Medewerker tijd. dienst	Vrijwilliger	ZZP-er flexibele schil
opleiding				
werkervaring				
competenties				
ambities				
groei-potentieel				

Bijlage 2 → Kernkwaliteiten van Ofman

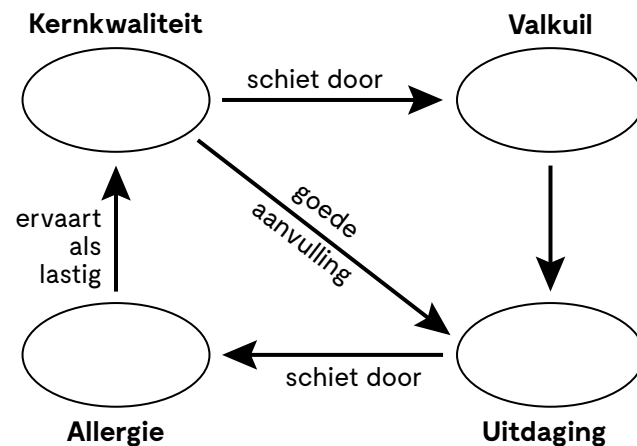
'Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon horen. Het zijn de specifieke sterktes die iemand bij uitstek kenmerken. Iedereen heeft een aantal van deze kwaliteiten. Maar kernkwaliteiten zijn zo dominant, dat ze kunnen doorslaan en daardoor juist een valkuil worden. Bijvoorbeeld: iemand met de kernkwaliteit behulpzaamheid kan doorslaan in bemoeizucht, flexibiliteit kan doorslaan in wispelturigheid en daadkracht in drammerigheid. Dat zijn de valkuilen. Als iemand anders doorschiet in een bepaalde kwaliteit, kan dat irritatie oproepen. In dat geval heet dat een allergie. De vervelende eigenschap van de ander verbergt echter een kwaliteit in zich, die voor degene die er allergisch voor is een belangrijk ontwikkelpunt kan zijn, de zogenaamde 'uitdaging.'

Deze vier termen (kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging) worden weergegeven in een model: het kernkwadrant. Aan de hand van dit model kun je je eigen kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen vaststellen.

Natuurlijk, jouw persoonlijke kwadrant geeft geen antwoord op de vragen 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?' maar kan je wel in relatief korte tijd antwoord geven op de vraag wat jouw belangrijkste kwaliteiten zijn, jouw valkuilen en jouw allergieën. Dat is leerzaam en voor veel mensen een eyeopener!

Het model

Het kernkwadrant draait om vier termen: kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging. Dit zijn alle vier karaktereigenschappen of kwaliteiten en het model beschrijft hun onderlinge samenhang.





Kernkwaliteit

Volgens Ofman horen bij iedere persoon bepaalde kernkwaliteiten. Dit zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon horen. Het zijn de specifieke eigenschappen die een persoon kenmerken. In tegenstelling tot vaardigheden die aangeleerd zijn, zijn kernkwaliteiten dus aangeboren eigenschappen.

Valkuil / Vervorming

Iedereen heeft volgens Ofman een aantal van deze kwaliteiten, maar sommige van deze kernkwaliteiten zijn zo sterk aanwezig dat ze juist een valkuil worden. Iemand die erg goed kan analyseren kan volgens dit model bijvoorbeeld neigen naar besluiteloosheid.

Een valkuil is dus een karaktereigenschap die een doorgeschoten vorm is van een kernkwaliteit en wordt ook wel vervorming genoemd

Uitdaging

Het tegenovergestelde van iemands valkuil is iemands uitdaging. Het tegenovergestelde van besluiteloosheid is daadkracht. De persoon die goed kan analyseren maar moet oppassen voor besluiteloosheid moet dus werken aan zijn daadkracht.

De uitdaging is dus een karaktereigenschap die het tegenovergestelde is van iemands valkuil. Deze kwaliteit is een goede aanvulling op iemands kernkwaliteit.

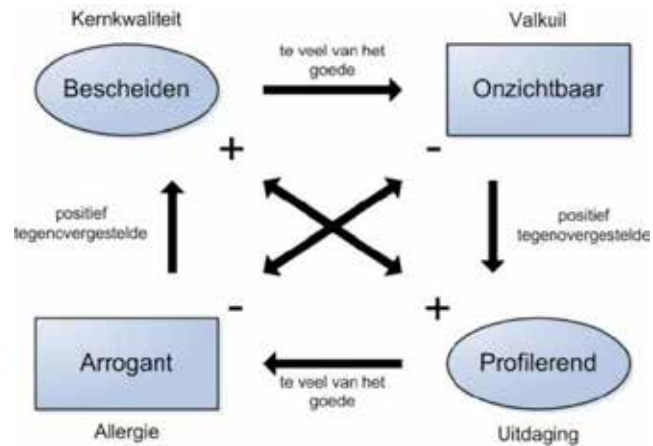
Allergie

Wanneer een ander doorschiet in een van zijn kernkwaliteiten, dan kan dat bij andere personen wrevel opwekken. Opmerkelijk is dat de ene mens zich meer aan bepaalde, doorgeschoten kernkwaliteiten ergert dan andere. In zo'n geval spreekt Ofman van allergie. Iemand die heel goed kan analyseren kan allergisch zijn voor impulsief gedrag.

De allergie is dus datgene dat iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart. Daarnaast is deze allergie een doorgeschoten vorm van de uitdaging: impulsiviteit is immers ook doorgeschoten daadkracht. Volgens Ofman kun je daarom veel leren over jezelf wanneer je je aan bepaalde mensen ergert.

De allergie is dus de doorgeschoten vorm van iemands uitdaging. Het is de karaktereigenschap die iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart.

Een uitgewerkt voorbeeld zie je hieronder



In bovenstaand voorbeeld is de kernkwaliteit bescheidenheid. Wanneer je te bescheiden bent loop je het risico om onzichtbaar te worden; dit is de valkuil of vervorming. Het positief tegenovergestelde van onzichtbaar zijn is jezelf presenteren; dit is de uitdaging. Mensen die zich te veel presenteren vertonen vaak arrogant gedrag; iets waar bescheiden mensen over het algemeen allergisch voor zijn. Arrogantie 'lokt' in dit voorbeeld weer onzichtbaar gedrag uit; de valkuil.

Een voorbeeldenlijst:

KERNKWALITEIT	VALKUIL	ALLERGIE	UITDAGING
service-gericht	grenzeloos	hard en star	grens stellen
consensus-gericht	egocentrisch	dwang	gezagsgetrouw
optimistisch	naïef	pessimisme	alert
beheerst	onpersoonlijk	onbereikbaar	empathisch
stabiel	traag	onbezonnen	experimenteel
efficiënt	statisch	chaotisch	creatief
empathisch	sentimenteel	afstandelijk	beschouwend
betrokken	dwepend	onverschillig	beschouwend
realistisch	cynisch	zweverig	idealistisch
profilerend	arrogant	onzichtbaar	bescheiden
gedisciplineerd	dwang-neurotisch	ongedisciplineerd	los laten
innovatief	zwevend	statisch en star	efficiënt

KERNKWALITEIT	VALKUIL	ALLERGIE	UITDAGING
kritisch	rebels	ja-knikken	respectvol
flexibel	wispelturig	star	ordenend
daadkrachtig	drammerig	passief	geduldig
geduldig	passief	drammerig	daadkrachtig
beschouwend	afstandelijk	sentimenteel	empathisch
zelfverzekerd	arrogant	middelmatig	bescheiden
bescheiden	onzichtbaar	arrogant	profilerend
autonoom	dwars	onderdanig	meegaand
besluitvaardig	forcerend	besluiteloos	ontvankelijk
ingetogen	passief	opdringerig	initiatiefrijk
rust(ig)	afwachtend	opdringerig	initiatiefrijk
gezagsgetrouw	ja-knikken	anarchistisch	consensus
volgzaam	onderdanig	eigengereid	initiatiefrijk
gehoorzaam	slaafs	eigenzinnig	autonoom
loyaal gezag	onderdanig	ongehoorzaam	kritisch
behulpzaam	bemoeizuchtig	onverschillig	los laten
toegewijd	fanatiek	laissez-faire	hulpvaardig
relativerend	onzichtbaar	opgeblazen	overtuigd
overtuigd	fanatiek	mening loos	relativerend
moed(ig)	roekeloos	aarzelend	bedachtzaam
bedachtzaam	beducht	roekeloos	moedig
meegaand	onzichtbaar	eigengereid	autonoom
wederkerig	gelijkvormig	eenzijdig	fair
idealistisch	zweverig	cynisch	realistisch
harmonisch	toedekken	conflict	direct
gestructureerd	bureaucratisch	inconsistent	aanpassing
ordenend	star	wispelturig	flexibel
rationeel	afstandelijk	willekeur	betrokken
betrouwbaar	saai	arbitrair	innovatief

Bijlage 3 → De SWOT Analyse

Strengths / Sterktes

Weaknesses / Zwaktes

Opportunities / Kansen

Threats / Bedreigingen

Het gaat om **sterktes en zwaktes van de eigen organisatie in relatie tot kansen en bedreigingen vanuit de omgeving.**

Vuistregels:

- Neem alleen die zaken op die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, of die bepalend zijn voor toekomstmogelijkheden
- Kies voor maximaal drie elementen per categorie. Kies de elementen die in het oog van de klanten het belangrijkste of meest onderscheidend zijn
- Formuleer de elementen zo concreet mogelijk (dus niet 'klantvriendelijk', maar 'goede ondersteuning bij inrichting expositie', 'gratis koffie bij ontvangst')

Stap 1

Vul onderstaande matrix in:

Sterktes	Zwaktes
Kansen	Bedreigingen

Van belang: de motivatie waarom iets positief of negatief is!

Stap 2

Na het invullen van de SWOT matrix worden de interne sterkten en zwakten in verband gebracht met de externe kansen en bedreigingen.

Dat doe je in een confrontatiematrix, waarbij elke sterkte en elke zwakte in verband wordt gebracht met elke bedreiging door er een waardering aan te geven:

0 = niet relevant

1 = enigszins relevant

3 = relevant

5 = zeer relevant

Vragen die je kunt stellen bij het bepalen van de relevantie:

- Is dit relevant voor de toekomst van de organisatie?
- Hoeveel mensen zijn hierbij betrokken?
- In welke mate wordt het primaire proces van de bedrijfsvoering geraakt?
- Wat doet dit met de positie van de organisatie in het culturele speelveld?

			sterkten			zwakten			
			1	2	3		1	2	3
kansen	1								
	2								
	3								
bedreigingen	1								
	2								
	3								

Feitelijk ontstaat er een figuur met kwadranten:

- Kansen versus sterkten: De sterkten van de organisatie worden in verband gebracht met de kansen vanuit de omgeving
- Kansen versus zwakten: een kans vanuit de organisatie in combinatie met een zwakte vanuit de organisatie vraagt om actie om de zwakte op te heffen om de kans te kunnen benutten
- Bedreigingen versus sterkten: sterkten v/d organisatie worden in verband gebracht met bedreigingen vanuit de omgeving: vraagt dit om actie of wordt dit geneutraliseerd door een andere sterkte?
- Bedreigingen versus zwakte: als er zeer relevante zaken zijn vraagt dit om directe aandacht van het management. Feitelijk is dit het kwadrant waar zich de kernproblemen bevinden.

Stap 3

Vervolgens worden de scores ingevuld en opgeteld:

		sterkten			zwakten			Totaal
		1	2	3	1	2	3	
kansen	1							
	2							
	3							
bedreigingen	1							
	2							
	3							
Totaal								

Op deze wijze ontstaat inzicht in:

- De belangrijkste sterkten en zwakten
- De meest relevante kansen en bedreigingen
- Is het mogelijk de belangrijkste verbanden te benoemen

Stap 4

De belangrijkste kwesties moeten worden omgezet in strategische vragen.