

Dynamiseren van talent en deze verbinden met innovatie

Normalisatie

Nationale norm voor een ondernemende
leercultuur

en parallel

inbreng New Work Item Proposal bij
ISO TC 260 *Human Resource Management*
en totstandkoming internationale norm

Remco van Schaik NEN Arbeid

Delft, 27-03-2012

Inhoudsopgave

<i>Dynamiseren van talent en deze verbinden met innovatie</i>	1
Normalisatie	1
Nationale norm voor een ondernemende leercultuur	1
en parallel	1
inbreng New Work Item Proposal bij	1
ISO TC 260 <i>Human Resource Management</i>	1
en totstandkoming internationale norm	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Belang	3
1.3 Doel en doelgroep	3
1.4 Resultaat	4
1.5 Projectfasering norm	4
1.6 Projectverantwoordelijkheden	4
A Project nationale norm	5
2 Ontwikkelen normatief document	5
2.1 Opstartfase	5
2.2 Opstellen normatief document	6
2.3 Vaststellen en valideren normatief document	7
2.4 Publiceren normatief document	7
2.5 Aannames bij ontwikkelen normatief document	7
2.6 Risicobeoordeling bij ontwikkelen normatief document	7
3 Uitgangspunten en randvoorwaarden	8
4 Tijdplanning en begroting	8
4.1 Tijdplanning	8
4.2 Begroting	9
B Project internationale norm	11
5 Ontwikkelen normatief document	11
5.1 Opstartfase	11
6 Tijdplanning en begroting	11
6.1 Tijdplanning	11
6.2 Begroting	12

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De huidige structuur en cultuur van organisaties belemmert in veel gevallen het gebruik maken en ontwikkelen van talent van mensen en staat zodoende innovatie in de weg.

De maatschappij vraagt momenteel steeds meer om prestaties die producten en diensten leveren en wil in korte tijd worden bediend. Dit vraagt om meer flexibele en slagvaardige medewerkers en organisaties, dat te bereiken is door dynamiseren van talent en deze verbinden met innovatie.

Dynamiseren van talent en deze verbinden met innovatie vraagt om een andere aansturing en rolverdeling binnen organisaties. Centraal staat de zogenoemde actorbenadering: stel de mens centraal, pas dan groeit de kennis en gedragsdynamiek en daarmee de productiviteit en productinnovatie. Mensen krijgen inzicht in de samenhang van hun talenten en het benutten hiervan middels een meetinstrument dat zich richt op de dimensies gedrag (cybernetisch vermogen), structuur (leervermogen) en communicatie (sematisch vermogen).

De te ontwikkelen norm beschrijft het proces naar dynamische medewerkers en organisatie en gaat in op:

- Benutten van talent;
- Vergroten van inzetbaarheid;
- Ontwerpen van rollen;
- Creëren van teams;
- Wijzigen van structuren in de organisatie;
- Borgen van verbeteringen in de organisatie;
- Ontsluiten van kennis van de organisatie naar onderwijs.

Hierbij is aandacht voor de twee stromen. Eén voor de totstandkoming van een nationale norm en ten twee de totstandkoming van een internationale norm. Dit zijn parallel lopende trajecten, waarbij het project 'nationale norm' input geeft aan het project 'internationale norm'. De twee projecten zijn in dit voorstel onafhankelijk van elkaar beschreven, zo ook de tijdplanning en budgettering.

1.2 Belang

Belanghebbende partij is AcadeMi-IO. Een stakeholdersanalyse dat onderdeel is van normontwikkeling zal andere belanghebbenden in kaart brengen.

1.3 Doel en doelgroep

Zowel voor de nationale als voor de internationale norm geldt het volgende:

Het doel van de ontwikkeling van een norm is om organisaties slagvaardiger te maken door innovatie. Dit is te bereiken door het benutten en ontwikkelen van het talent, de kennis en kwaliteiten van medewerkers.

De doelgroep bestaat uit:

- Medewerkers;
- Teams;
- Organisaties;
- Branches / Sectoren;
- Onderwijs.

1.4 Resultaat

De norm of delen van normen omvat:

- Woordenlijst, eenduidigheid in terminologie op het gebied van talent en innovatie;
- Methoden van aanpak voor:
 - o Dynamiseren van medewerkers;
 - o Dynamiseren van structuur;
 - o Verbinden van organisaties, onderwijs en sector;
 - o Verbinden van sector en keten.

1.5 Projectfasering norm

In het eerste deel van dit projectplan worden drie fasen voor de nationale norm onderscheiden:

- 1) De opstartfase
- 2) Het opstellen van het normatief document
- 3) Het vaststellen van het normatief document

Bovengenoemde leidt uiteindelijk tot publicatie van het normatief document.

In het tweede deel van dit projectplan wordt de opstartfase beschreven voor de internationale norm. Het opstellen zelf en de spelregels daarvoor is te lezen in het bijgevoegde document: commissiehandleiding.

1.6 Projectverantwoordelijkheden

Initiator voor dit project is de heer T.A.M. (Theo) Lohman MSc van AcadeMi-IO.

De in te stellen commissie (of mogelijk een werkgroep vallende onder de commissie 302260 in de rest van het document kan dit zo worden gelezen) is verantwoordelijk voor het inhoudelijk opstellen van het normatieve document. NEN is opdrachtnemer en vervult daarbij een regie en faciliterende rol.

Een goede opdrachtbeschrijving, afbakening en doelstelling voor het opstellen van de NEN (normatief document) is een vereiste, waarbij dit projectvoorstel input geeft.

De verantwoordelijkheid van de proces- en projectbegeleiding voor het opstellen van het normatief document is aan NEN. De inhoudelijke besluitvorming over dit document is aan de commissie die nog moet worden samengesteld. Een van de commissieleden zal de rol van voorzitter vervullen. De commissie bepaalt wie deze rol vervult.

De beleidscommissie van NEN Arbeid zal formeel de normcommissie instellen en haar samenstelling vaststellen.

A Project nationale norm

2 Ontwikkelen normatief document

2.1 Opstartfase

2.1.1 Inleiding

De opstartfase voor het opstellen van een normatief document bevat drie activiteiten: een stakeholderoproep, een startbijeenkomst en het oprichten van een commissie waar het onderwerp wordt ondergebracht. NEN is naast de proces- en projectbegeleiding verantwoordelijk voor de secretariaatsvoering. Remco van Schaik, consultant NEN Arbeid vervult de rol van secretaris en neemt actief deel in het project om te komen tot een eenduidig normatief document (NEN).

2.1.2 Stakeholdersanalyse en -oproep

De stakeholdersanalyse bevat het inventariseren en benaderen van belanghebbende partijen. Onderdeel van de stakeholderanalyse is een haalbaarheidsonderzoek naar het draagvlak onder stakeholders.

De stakeholdersoproep wordt enerzijds uitgevoerd middels een publicatie op de website van NEN zodat alle stakeholders de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan dit project (conform de procedure voor het opstellen van een NEN).

Daarnaast zal een selectie stakeholders individueel door NEN uitgenodigd worden. De contactgegevens worden aangereikt door AcadeMi-IO.

De uitnodiging zal tevens inzicht geven in de doelstellingen, het te volgen proces en gewenste resultaten van de commissie. Daarnaast worden de te verwachten inspanningen en expertise van de stakeholders alsmede hun voordelen van deelname kenbaar gemaakt. Deze toelichting wordt gezamenlijk opgesteld door AcadeMi-IO en NEN.

2.1.3 Startbijeenkomst

Er wordt een startbijeenkomst georganiseerd om het voorliggende projectplan te bespreken. Voor deze bijeenkomst worden geïdentificeerde stakeholders / belanghebbende partijen uitgenodigd.

Aan het einde van de startbijeenkomst hebben de deelnemende partijen overeenstemming bereikt over o.a.

- de samenstelling van de commissie;
- het doel van de commissie;
- de opzet en uitvoering van het project;
- de randvoorwaarden van het project.

NEN stelt als voorwaarde voor het ontwikkelen van normen dat er een draagvlak is. Voor het opstellen van een NEN geldt een betrokkenheid van partijen. Met andere woorden: de

stakeholders moeten gezamenlijk behoefte hebben aan de norm en de toegevoegde waarde erkennen.

2.1.4 Projectgroep

Indien er een draagvlak met bijbehorende financiering is, kan de commissie formeel worden opgericht en is duidelijk welke partijen deelnemen.

2.2 Opstellen normatief document

2.2.1 Te doorlopen stappen in normalisatiefase

De normalisatiefase bestaat in hoofdlijnen uit de volgende stappen

1. Opstellen toepassingsgebied (scope)
2. Vastleggen termen en definities
3. Omzetten bestaande afspraken in werkdocument
4. Werkdocument uitwerken tot normontwerp
5. Publicatie normontwerp voor commentaar
6. Verwerken commentaar
7. Publicatie definitieve NEN

2.2.2 Stap 1 - Uniforme scope, termen en definities

Het is in dit geval belangrijk om te starten met afbakenen van het onderwerp en uniformering van termen en definities in relatie tot dit onderwerp. Pas wanneer consensus bereikt is over het toepassingsgebied, de termen en definities, kan overgegaan worden naar stap 2.

2.2.3 Stap 2 - Bestaande informatie vertalen naar werkdocument

De commissie is verantwoordelijk voor het opstellen van het normatieve document. De commissie kan het normatieve document zelf schrijven of hiervoor eventueel een aparte werkgroep instellen, bestaande uit (inhouds)deskundigen, afgevaardigd door de deelnemende belanghebbende partijen. De commissie bewaakt dan de voortgang in de werkgroep en moet consensus bereiken over belangrijke geschilpunten die niet in de werkgroep kunnen worden opgelost.

De bestaande informatie wordt in deze stap naast elkaar gelegd en vertaald naar een werkdocument, rekening houdend met de in stap 1 vastgestelde afspraken over het toepassingsgebied, de termen en definities.

2.2.4 Stap 3 - Werkdocument uitwerken tot normontwerp NEN

Het doel van deze stap is om consensus te bereiken over het werkdocument zodat het als normontwerp ter commentaar kan worden aangeboden aan een breder publiek. Het werkdocument is het uitgangspunt voor de commissie. Dit betekent dat de commissie het werkdocument naar eigen inzicht behandelt en kan veranderen tot een document bereikt is waar alle partijen (commissie leden) consensus over bereiken.

Als de commissie consensus heeft bereikt over het document wordt het in de zogenoemde interne kritiekronde door NEN getoetst. Het doel van de interne kritiekronde is te controleren of het document volgens de "Nederlandse regels voor het maken van normen" is opgesteld. Punten van interne kritiek worden zo nodig naar de commissie teruggekoppeld. Deze stelt vervolgens een definitief normontwerp vast.

2.3 Vaststellen en valideren normatief document

2.3.1 Stap 4 - Publicatie normontwerp NEN voor commentaar

Het normontwerp wordt gedurende drie maanden voor commentaar gepubliceerd (dit is via www.normontwerpen.nen.nl). Commentaar kan worden gegeven door belanghebbende marktpartijen die niet (direct) deelnemen aan de commissie en eventuele achterbannen van deelnemende branche- en beroepsorganisaties en verenigingen.

2.3.2 Stap 5 - Verwerken commentaren in de definitieve norm NEN

De commissie behandelt het binnengekomen externe commentaar en verwerkt het indien nodig in de definitieve NEN. Dit moet uiteraard een gefundeerde beslissing zijn. Ieder die commentaar ingediend heeft, ontvangt een schrijven waarin de afhandeling van het commentaar wordt verantwoord.

2.4 Publiceren normatief document

Als de voorgaande vijf stappen op een adequate wijze zijn doorlopen, publiceert NEN de NEN (stap zes). NEN informeert de markt over de publicatie en bevordert hiermee de toepassing.

2.5 Aannames bij ontwikkelen normatief document

Om de voortgang te bewaken en het normatieve document te publiceren binnen de planning is het van belang de volgende aannames voor de werkwijze te hanteren.

1. De commissie stelt bij aanvang van het project haar doelstelling en toepassingsgebied vast. Deze veranderen tijdens het proces niet meer wezenlijk. Bijstellingen op dit vlak kunnen leiden tot vertraging.
2. De commissie streeft (en eventueel ingestelde werkgroep streven) naar consensus. Hierbij is van belang dat zij gezamenlijk inzien dat een norm nooit geheel perfect is. Er moet worden gezocht naar een afstemming waarmee elke partij uit de voeten kan. In veel gevallen is het maken en toepassen van de afspraak belangrijker dan een geheel perfecte inhoud. Maar uiteraard moet de inhoud wel correct zijn.
3. De commissie bouwt voort op eerder genomen besluiten. Het is aan te raden om besluiten slechts aan de orde te stellen en mogelijk te herzien als er zwaarwegende redenen zijn.

2.6 Risicobeoordeling bij ontwikkelen normatief document

De volgende risico's kunnen een bedreiging zijn voor de ontwikkeling van het normatieve document.

Omschrijving	Mogelijk gevolg	Maatregelen
De commissie accepteert de inhoud van het voorgestelde document niet zoals gepland (zie Projectplanning)	Vertraging van het normalisatietraject	NEN treedt in overleg met de commissie over planning
Er blijken meer bijeenkomsten	Vertraging van het	NEN treedt in overleg met de

nodig te zijn dan geschat en gepland	normalisatietraject Overschrijding van het budget	commissie over planning en budget
--------------------------------------	--	-----------------------------------

3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

- De beoogde voorzitter heeft expertise en management capaciteiten om de commissie te leiden en speelt een actieve rol in het ontwikkelingsproces van de NEN.
- Het voorstel is gebaseerd op een goede analyse en voorbereiding tot en met ongeveer twintig belanghebbenden. Als het aantal stakeholders hoger uitvalt, zal het totale aantal dagen ook verhoogd moeten worden en een aanvullende overeenkomst over de begroting moeten worden gemaakt.
- Het aantal vergaderingen is begroot op 8 bijeenkomsten (incl. kick-off / informatiebijeenkomst) die een gemiddeld niveau van discussie / complexiteit in het ontwikkelingsproces hebben. Als extra vergaderingen nodig zijn, zal een aanvullende overeenkomst over de begroting moeten worden gemaakt.
- De beoogde voorzitter is de belangrijkste verantwoordelijke persoon voor het opstellen van de NEN in samenwerking met het NEN-secretariaat. De activiteiten van NEN zijn beperkt tot het gegeven aantal dagen. Als het opstellen van de NEN meer dagen betreft, zal een aanvullende overeenkomst over de begroting moeten worden gemaakt.
- Commissieleden zijn bereid kennis en ervaring te delen en informatie te verstrekken voor de totstandkoming van het document.

4 Tijdplanning en begroting

4.1 Tijdplanning

De volgende stappen kunnen worden onderscheiden. De planning is afhankelijk van de startdatum, risico's, uitgangspunten en randvoorwaarden zoals beschreven.

Beschrijving mijlpalen / acties	Startdatum	Einddatum
Ontwikkelen normatief document		
Opstartfase	T	T + 1 maand
Opstellen normatief document	T + 1 maand	T + 4 maanden
Vaststellen en valideren normatief document	T + 5 maanden	T + 9 maanden
Publiceren normatief document	T + 10 maanden	

T = startdatum nationale norm

4.2 Begroting

In onderstaande begroting zijn de begrotingsposten opgenomen voor het ontwikkelen van het normatieve document en is er vanuit gegaan dat de te besteden tijd en kosten voor de voorzitter en de commissieleden (en eventueel werkgroep leden) via de eigen organisaties of andere middelen worden vergoed.

Onderwerp	Activiteiten	Tijd (in dagen) of kosten	Kosten (excl. BTW) *
Vorbereidende werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> A. Stakeholdersanalyse en verkenning c.q. check bestaande normen CEN en ISO B. Benaderen belanghebbende partijen C. Uitzenden persberichten over start project + plaatsen nieuwsbericht op NEN website D. Afstemmen start project met NEN Beleidscommissie Arbeid E. Startbijeenkomst / Kick off 	<ul style="list-style-type: none"> A. 4 dagen B. 5 dagen C. 2 dagen D. 1 dag E. 1,5 dag 	€ 14.634,--
Ontwikkeling werkdocument tot normontwerp NEN	<ul style="list-style-type: none"> F. Benoemen voorzitter en commissieleden en leden administratie G. Organiseren en deelnemen 7 vergaderingen H. Maken verslagen vergaderingen I. Begeleiden schrijven werkdocument door commissieleden 	<ul style="list-style-type: none"> F. 1 dag G. 21 dagen H. 4 dagen I. 8 dagen 	€ 36.856,--
Redactie en publicatie normontwerp NEN	<ul style="list-style-type: none"> J. Controleren en redigeren NEN op (inter)nationale redactionele regels K. Beschikbaar maken normontwerp NEN voor commentaar 	<ul style="list-style-type: none"> J. 4 dagen K. 1 dag 	€ 5.420,--
Verwerken commentaar	<ul style="list-style-type: none"> L. Commentaar verwerken in format voor commissie M. Bespreken commentaar en besluitvorming N. Verwerking goedgekeurd commentaar in normontwerp tot NEN 	<ul style="list-style-type: none"> L. 1 dag M. 1 dag N. 2 dagen 	€ 4.336,--
Redactie en publicatie NEN	<ul style="list-style-type: none"> O. Interne kritieke ronde en afstemming doorvoeren wijzigingen P. Uitzenden persberichten over start project + plaatsen nieuwsbericht op NEN website 	<ul style="list-style-type: none"> O. 3 dagen P. 2 dagen 	€ 5.420,--
Totaal			€ 65.666,--

Op het project zijn de algemene verkoopvoorwaarden van NEN van toepassing.

Voor de voornoemde kosten geldt:

- exclusief BTW;
- exclusief reiskostenvergoeding binnenland à € 0,28 per kilometer;
- exclusief reis- en verblijfkostenvergoeding buitenland;
- maandelijkse facturering gebeurt op basis van daadwerkelijk gemaakte uren;
- overschrijding van de begroting met meer dan 10% zal minimaal een maand vooraf worden gecommuniceerd. In overleg met de opdrachtgever kan het werkpakket hierop worden aangepast.

B Project internationale norm

5 Ontwikkelen normatief document

5.1 Opstartfase

5.1.1 Inleiding

De opstartfase voor het opstellen van dit document bevat de volgende activiteiten:

Vanuit Nederland wordt een samenvatting van het onderwerp waarin duidelijk de scope is beschreven ingestuurd als New Work Item Proposal. Hierbij zal tevens worden aangegeven dat het concept van de nationale norm als input kan dienen.

Tijdens de ISO vergadering van TC 260 *Human Resource Management* in september 2012 zal dit onderwerp vanuit Nederland door Academi-IO worden gepresenteerd. Dit houdt in dat minimaal de samenvatting met scope en liefst tevens een eerste – in het Engels – vertaald concept begin juni 2012 moet worden verstuurd naar de secretaris van ISO/TC 260. De informatie moet namelijk worden verspreid naar alle nationale standaardisatie-instituten die het vervolgens verspreiden naar de desbetreffende commissies.

In feite is tijdens de vergadering sprake van een no go / go moment. Indien het voorstel wordt aanvaard, dan start het vormen van een internationale werkgroep, vallende onder de commissie ISO/TC 260 die een werkdocument zal opstellen, etc.

Voor de verdere procesbeschrijving zie bijlage 4 van de handleiding commissieleden NEN.

6 Tijdplanning en begroting

6.1 Tijdplanning

De stappen die kunnen worden onderscheiden staan in zie bijlage 4 van de handleiding commissieleden NEN én zijn te vinden op:

http://www.iso.org/iso/standards_development/processes_and_procedures/iso_iec_directives_and_iso_supplement.htm.

De planning is afhankelijk van de startdatum. Positief zou zijn als de Nationale norm ongeveer vier maanden voorloopt op de internationale ontwikkeling. Normaliter is sprake van een totale doorlooptijd van drie jaar.

6.2 Begroting

In onderstaande begroting zijn de begrotingsposten opgenomen voor het ontwikkelen van het internationale document en is er vanuit gegaan dat de te besteden tijd en kosten voor de voorzitter en de commissieleden (en eventueel werkgroep leden) via de eigen organisaties of andere middelen worden vergoed.

Onderwerp	Activiteiten	Tijd (in dagen) of kosten	Kosten (excl. BTW) *
Vorbereidende werkzaamheden	Inbreng NWIP bij ISO/TC 260 waaronder: A. Maken samenvatting, scope B. Begeleiden opstellen presentatie C. Indienen NWIP en verspreiding informatie D. Vergadering ISO/TC 260 met no go / go moment	6 dagen	€ 6.504,--
Ontwikkeling ISOdocument	E. Benoemen voorzitter en werkgroepleden F. Organiseren en deelnemen 7 vergaderingen G. Maken verslagen vergaderingen H. Begeleiden schrijven werkdocument tot uiteindelijke norm I. Verwerken commentaar van landen	E. 3 dagen F. 21 dagen G. 7 dagen H. 8 dagen I. 10 dagen	€ 53.116,--
Totaal			€ 59.620,--

Op het project zijn de algemene verkoopvoorwaarden van NEN van toepassing.

Voor de voornoemde kosten geldt:

- exclusief BTW;
- exclusief reiskostenvergoeding binnenland à € 0,28 per kilometer;
- exclusief reis- en verblijfkostenvergoeding buitenland;
- maandelijkse facturering gebeurt op basis van daadwerkelijk gemaakte uren;
- overschrijding van de begroting met meer dan 10% zal minimaal een maand vooraf worden gecommuniceerd. In overleg met de opdrachtgever kan het werkpakket hierop worden aangepast.