

## Samen werken aan ambities en resultaten

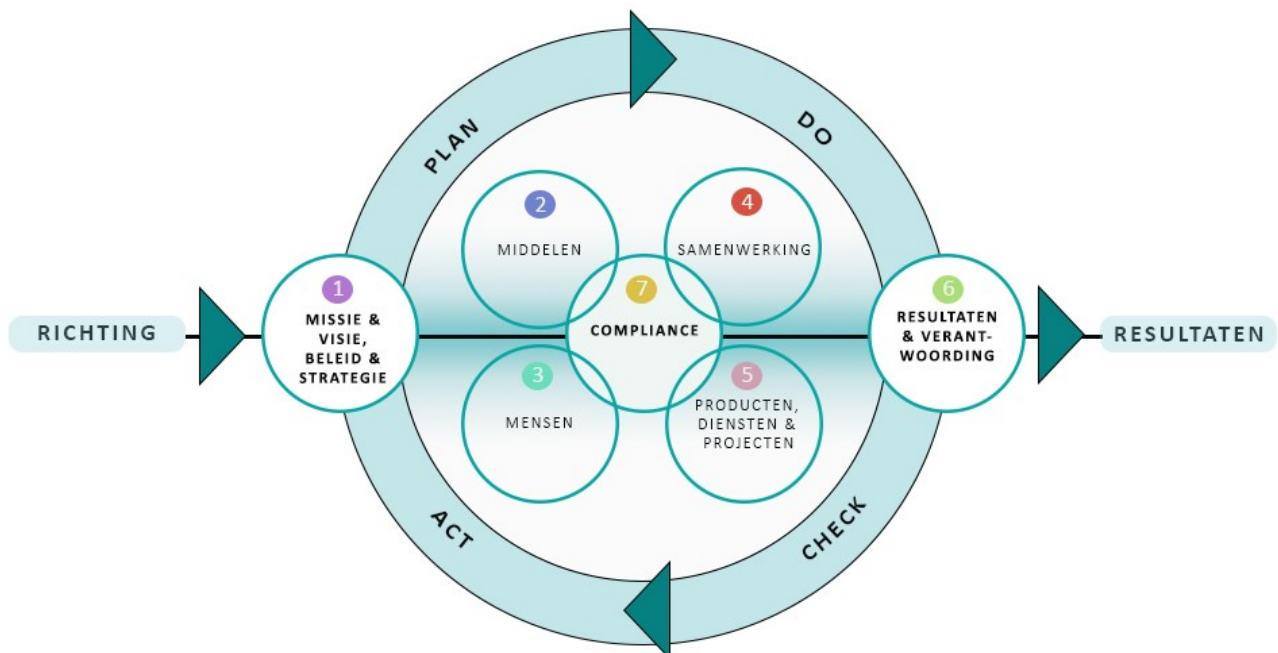
De norm Samenwerking maakt deel uit van Kwaliteit in Beeld. Certificeringskader bibliotheekwerk, cultuur en taal. Om je te ondersteunen bij de voorbereiding op de audit, leggen we in deze whitepaper uit wat de plaats van de norm Samenwerking is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

### DE NORM SAMENWERKING

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Samenwerking is de vierde norm die aan bod komt in de audit:

Bij deze norm gaat het om de vraag hoe op basis van de missie, visie, strategie en beleid (norm 1) de inzet van samenwerkingsverbanden wordt bepaald om de opdrachten en doelen van de organisatie te behalen. Het gaat er dus niet alleen om met wie je samenwerkt, maar ook om de keuzes die je als organisatie daarbij maakt. Daarnaast is het belangrijk welke criteria gebruikt worden om samenwerkingsverbanden aan te gaan en te beëindigen.

Voor bibliotheken met een IDO is er de specifieke eis om samen te werken met o.a. vertegenwoordigers van Manifestgroep-partijen.



## HET BEGRIIP SAMENWERKING

Bij het begrip samenwerking gaat het erom dat relevante partners bijdragen aan geformuleerde ambities en resultaten. Zowel binnen als buiten het verzorgingsgebied. Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om iets te bereiken. Dus in hoeverre en op welke wijze worden deze partners ingeschakeld om bij te dragen?

Een samenwerkingsrelatie hoeft niet altijd gelijkwaardig te zijn. Zo kan er een afhankelijkheidsrelatie bestaan met de gemeente omdat die subsidiënt is. Tegelijk kan diezelfde gemeente de partner zijn om gezamenlijke doelen te realiseren. Denk daarbij aan een divers cultuuraanbod, bestrijding laaggeletterdheid, inburgering, participatie etc.

## INDICATOREN M.B.T. DE NORM SAMENWERKING

Aan de hand van vier indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud kan geven aan de norm Samenwerking.

Deze indicatoren beantwoordt de organisatie met "ja" of "nee" en zij kan deze voorzien van ondersteunende documentatie.

Indicatoren geven een inleidend beeld over wat je als organisatie doet, hebt en welke keuzes je maakt. De indicatoren bieden ruimte om lokale en/of organisatie specifieke zaken toe te lichten. In samenhang met de overige informatie ondersteunen de indicatoren de auditor uiteindelijk bij het bepalen van de score bij de beoordelvingsvragen. Het is dus een misverstand te denken dat "ja" altijd een goed antwoord is en "nee" een verkeerd antwoord. Een "nee" kan immers voortkomen uit een bewuste beleidskeuze.

## 1.

**De organisatie toont aan dat de keuzes over samenwerkings-/netwerkpartners (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering) bijdragen aan haar ambities op korte en lange termijn.**

Tijdens de audit wordt duidelijk welke keuzes de organisatie maakt over de inzet van samenwerkingsverbanden. De auditoren zijn in het bijzonder benieuwd naar de gedachtegang achter de gemaakte keuzes en de uitgangspunten bij de inzet van samenwerkingsverbanden. Een belangrijke vraag daarbij is welke producten, diensten en projecten de organisatie zelf kan realiseren en voor welke de samenwerking moet worden gezocht. De samenwerkingsverbanden ontstaan om de doelen na te streven. Het spreekt voor zich dat samenwerkingsverbanden worden vastgelegd in overeenkomsten met heldere resultaatsafspraken.

Afhankelijk van de ambities van de organisatie dient ook aantoonbaar te zijn in hoeverre de inzet van samenwerkingsverbanden bijdraagt aan de geformuleerde ambities. Stel dat één van de ambities is om voor bepaalde activiteiten ontzorgd te worden, dan moet duidelijk zijn wat de eigen medewerkers of vrijwilligers nog wel moeten bijdragen aan deze activiteiten.

## 2.

**De organisatie maakt bewuste keuzes over samenwerkings/netwerkpartners (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering) op basis van duidelijke (kwaliteits)criteria voor het starten, evalueren en beëindigen van samenwerkingsverbanden.**

In de samenwerkingsovereenkomsten moeten afspraken zijn vastgelegd over:

- de manier waarop de uitvoering van de samenwerking wordt geëvalueerd;
- op basis van welke criteria wordt vastgesteld of de samenwerking heeft opgeleverd wat ervan verwacht werd.

Op grond van de evaluatie kan al dan niet worden besloten om bij te sturen. Ook voor het beëindigen van een samenwerking zijn criteria nodig. Beëindigen is een specifieke vorm van bijsturen (Act) waar van tevoren goed over nagedacht wordt. Als de verwachte doelen niet gehaald worden, hoeft immers de samenwerking nog niet beëindigd te worden. Er kunnen mogelijkheden gezien worden ter verbetering. Om te voorkomen dat een organisatie een samenwerking aangaat zonder toegevoegde waarde, is het verstandig om ook criteria voor het starten van een samenwerking te formuleren.

### 3.

**De bijdragen en meerwaarde van samenwerkings/netwerkpartners (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering) zijn bekend en beschreven in samenwerkingsovereenkomsten dan wel projectplannen.**

Op basis van de gemaakte strategische keuzes heeft de organisatie een helder beeld van wat (eventuele) samenwerkings/netwerkpartners en stakeholders kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities en doelen van de organisatie. De bijdrage en meerwaarde van samenwerkings/netwerkpartners worden vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. Het is goed om vooraf vast te leggen wat er bereikt moet worden met de samenwerking en hoe partijen met elkaar om (zullen) gaan. Dit wil niet zeggen dat samenwerking niet mogelijk is zonder een formele overeenkomst. In de praktijk wordt vaak op experimentele basis gestart met een idee van samenwerking. Dit zou dan als een project behandeld kunnen worden, met een projectplan, begroting, evaluatiemomenten en "oplevering". Onderdeel van de oplevering is dan een formele samenwerkingsovereenkomst, als besloten wordt de ontwikkelde samenwerking structureel te maken.

---

ALLEEN VOOR LEDEN VOB

---

### 4.

**Het IDO werkt samen met relevante (lokale) samenwerkingspartners (incl. gemeenten vanuit hun regierol) dan wel vertegenwoordigers van bij het IDO aangesloten uitvoeringsorganisaties op basis van concrete afspraken over hun rol en bijdrage.**

In het IDO mogen/kunnen burgers niet altijd volledig geholpen worden. Het kan nodig zijn om burgers door te verwijzen naar deskundige partijen. Dit kunnen (lokale) samenwerkingspartners zijn, maar ook vertegenwoordigers van uitvoeringsorganisaties zoals UWV, Belastingdienst, etc. In de samenwerking dient duidelijk te zijn wat ieders rol en bijdrage is in het IDO.

#### DE AUDIT

Tijdens de auditdag(en) toetsen de auditoren aan de hand van de zelfevaluatie, de door jou aangereikte documenten, de interviews en hun eigen observaties, of het papier en realiteit met elkaar overeenkomen. De bevindingen en conclusies van de audit moeten antwoord geven op deze vraag: certificering ja, voorwaardelijk of nee. De verbeterpunten geven de richting aan voor verdere ontwikkeling.

De auditoren vragen naar voorbeelden of nemen steekproeven waaruit blijkt dat de organisatie voldoet aan de normen. Afhankelijk van de organisatie worden er verschillende accenten gelegd bij de dienstverlening, de actualiteit van ambities en knelpunten. Wanneer jouw organisatie (nog) niet voldoet, moet je dit kunnen onderbouwen. Ook vernemen de auditoren graag jouw plan van aanpak om wel aan de norm te voldoen. De auditoren toetsen of je je bewust bent van de gevolgen dan wel risico's van het niet voldoen.

Bij de norm Samenwerking zijn de auditoren in eerste aanleg geïnteresseerd in de gemaakte keuzes met betrekking tot samenwerkingsverbanden en het verhaal van de organisatie dat duidelijk maakt dat de gemaakte keuzes bijdragen aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de organisatie. Aanvullend willen de auditoren documenten zien die de praktijk van

samenwerking laten zien, zoals samenwerkingsovereenkomsten, evaluaties en concrete producten, diensten en projecten in uitvoering.

## DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM SAMENWERKING

De auditoren toetsen de normen 1 tot en met 7 (zie afbeelding op pagina 1) met vier beoordelingsvragen. De auditoren scoren deze beoordelingsvragen aan de hand van de bevindingen tijdens de auditdag(en) met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

Hieronder vind je een toelichting op de beoordelingsvragen (in de vorm van stellingen) voor de norm Samenwerking

### VRAAG 1

**De organisatie heeft een toekomstbestendige aanpak op het gebied van samenwerking die consistent is met de ambities van de organisatie.**

De auditor toetst of de organisatie een toekomstbestendige aanpak heeft voor de inzet van samenwerkingsverbanden en in hoeverre deze aanpak voortvloeit uit de ambities en gewenste resultaten zoals geformuleerd onder norm 1.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- visie en/of beleid m.b.t. samenwerking en strategische keuzes die daarbij gemaakt zijn;
- overzicht van samenwerkingsnetwerkpartners;
- projectplannen waarin samenwerking met andere partijen is uitgewerkt.

### VRAAG 2

**De aanpak op het gebied van samenwerking is concreet gemaakt in gewenste resultaten.**

De onder vraag 1 geformuleerde aanpak met betrekking tot samenwerking is concreet vertaald naar gewenste resultaten. De organisatie moet dus duidelijk maken wat

zij precies wil bereiken met samenwerkingsverbanden. Het gaat hierbij niet alleen om gewenste outputresultaten voor samenwerking, maar ook - voor zover mogelijk en relevant - om gewenste outcomeresultaten.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- samenwerkingsovereenkomsten dan wel projectplannen, waarbij concreet ingevuld is;
- wat het doel is van de samenwerking;
- op welke manier de samenwerkingspartner daaraan gaat bijdragen;
- criteria voor het starten, evalueren en beëindigen van samenwerkingsverbanden.

### VRAAG 3

**De aanpak op het gebied van samenwerking is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de organisatie.**

De onder vraag 1 geformuleerde aanpak met betrekking tot samenwerking is zichtbaar in de dagelijkse praktijk. De auditoren willen niet alleen concrete documenten zien, maar willen ook ter plekke de praktijk van samenwerking met eigen ogen zien.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- samenwerkingsafspraken c.q. samenwerkingsovereenkomsten;
- voortgangsverslagen waaruit de status van het samenwerkingsverband blijkt;
- notulen van overleg met samenwerkings/netwerkpartners;
- informatie over de uitvoering van projecten c.q. activiteiten waarbij samenwerkings/netwerkpartners betrokken zijn;
- overzicht met beschrijving van uitgevoerde c.q. in uitvoering zijnde projecten c.q. activiteiten, waaraan samenwerkings/netwerkpartners (hebben) bijgedragen.

## VRAAG 4

**De aanpak op het gebied van samenwerking wordt periodiek geëvalueerd en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen.**

Om te beoordelen of de ambities van de organisatie gehaald worden, wordt de aanpak met betrekking tot Samenwerking geëvalueerd en – waar nodig – bijgesteld en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen. Dit kan uitmonden in een andere en/of verbeterde aanpak op het gebied van samenwerking.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- evaluaties van samenwerkingsverbanden;
- evaluaties van projecten c.q. activiteiten waarin samenwerkingspartners betrokken zijn;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.