

## Inzicht door je resultaten te verantwoorden

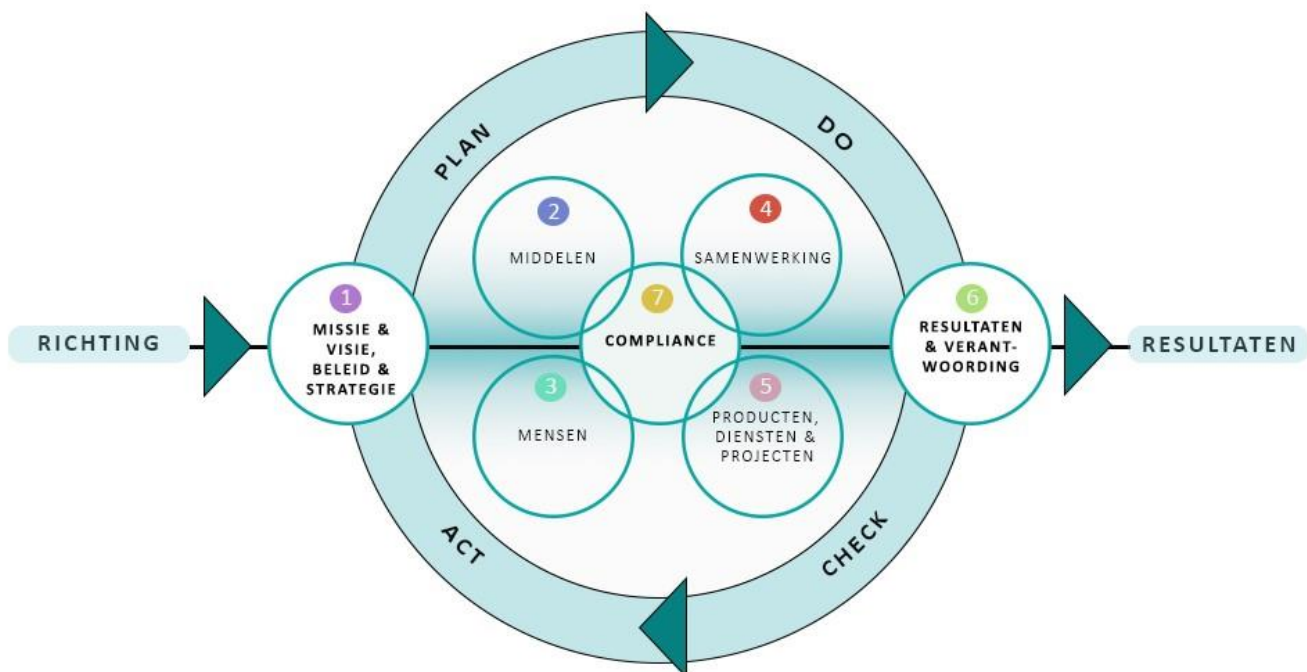
De norm Resultaten & verantwoording maakt deel uit van Kwaliteit in Beeld. Certificeringskader bibliotheekwerk, cultuur en taal. Om je te ondersteunen bij de voorbereiding op de audit, leggen we in deze whitepaper uit wat de plaats van de norm Resultaten & verantwoording is. De verschillende aspecten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

### DE NORM RESULTATEN & VERANTWOORDING

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Resultaten & verantwoording is de zesde norm die aan bod komt in de audit:

Bij deze norm gaat het om de vraag in hoeverre de gewenste resultaten vanuit missie visie, strategie en beleid (norm 1) daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Het gaat ook om de resultaten die in het kader de inzet van middelen (norm 2), mensen (norm 3), samenwerkingsrelaties (norm 4) en de producten en diensten (norm 5) zijn geformuleerd. Door het presenteren van resultaten wordt duidelijk in hoeverre de ambities en doelen van de organisatie behaald zijn. Op deze manier is verantwoording mogelijk naar (financiële) opdrachtgevers, stakeholders, klanten en medewerkers.

Voor bibliotheken met een IDO zijn er specifieke eisen voor het meten en monitoren van resultaten.



## HET BEGRIP RESULTATEN

Onder resultaat wordt verstaan: 'hetgeen je bereikt nadat je iets hebt gedaan of gemaakt'. Hierbij gaat het niet alleen over de resultaten van de activiteiten die je organiseert, maar over alle prestaties (de mate van het behalen van de gestelde doelen en/of verplichtingen). Dit kan dus variëren van financiële resultaten of het aantal uitleningen en bezoekers tot de impact die de organisatie heeft op leden en bezoekers of de lokale samenleving.

Er zijn twee soorten resultaten die de organisatie kan realiseren:

1. Outputresultaten: dit zijn resultaten die bereikt zijn nadat iets is gedaan of gemaakt. Outputresultaten zijn overwegend kwantitatief en telbaar, zoals aantallen leden, bezoekers en (deelname aan) cursussen/lessen, uitleenpercentages of financiële resultaten.

2. Outcomeresultaten: dit gaat over de impact van producten en diensten op de doelgroep. Een cursus Klik & Tik kan bijvoorbeeld als effect hebben dat deelnemers zich na afloop meer vertrouwd voelen om met hun eigen laptop hun belastingaangifte te doen. Door deelname aan gezamenlijke muzieklessen kunnen deelnemers bijvoorbeeld beter worden in muziek, maar zij kunnen zich ook prettiger voelen door samen te zijn met een groep en zich persoonlijk/creatief ontwikkelen.

De organisatie toont outcomeresultaten zowel met kwantitatieve als met kwalitatieve informatie aan, passend bij de aard en omvang van de organisatie. Kwantitatieve informatie krijgt de organisatie bijv. door een (semi-)gestructureerde vragenlijst bij een deelnemer of bezoeker af te nemen. Outcomeresultaten zijn hierdoor telbaar en, afhankelijk van het aantal respondenten, betrouwbaarder. Dit soort resultaten worden vaak in de vorm van tabellen of figuren gepresenteerd.

De organisatie kan kwalitatieve informatie krijgen door bijv. het interviewen van de deelnemer of bezoeker en

het verhaal erachter te documenteren of door dit in audio (podcast) of video (filmpje) vast te leggen. Vanwege de specifieke vorm zijn dit soort resultaten anekdotisch van aard en daardoor onderhevig aan toeval. De auditor zal in dat geval geen genoegen nemen met één enkel filmpje of verslag van een interview.

De gerealiseerde resultaten zijn niet alleen voor de organisatie interessant, maar zeker ook voor de subsidiënten, partners en andere belanghebbenden. De organisatie creëert hiermee een betrouwbaar inzicht in haar prestaties.

## HET BEGRIP VERANTWOORDING

Onder verantwoording wordt verstaan: verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor het gehele bedrijfsbeleid.

Deze verantwoordelijkheid bestaat uit:

- het plannen en beschrijven van de gestelde doelen in relatie tot de missie van de organisatie en de eisen van de subsidiënten en belanghebbenden;
- het volgen van de voortgang van de uitvoering;
- het (tussentijds) evalueren, rapporteren en bijsturen van de resultaten van alle onderliggende activiteiten;
- het vastleggen van de resultaten, inclusief motivatie/toelichting op hoofdlijnen.

Deze aanpak, de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-aanpak, zorgt logischerwijs voor controle over het totale bedrijfsbeleid en geeft inzicht in de prestaties.

Het helpt je om te beoordelen waar extra aandacht nodig is bij de ontwikkeling van je organisatie. En met de PDCA-aanpak laat je zien hoe er gewerkt wordt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie.

## INDICATOREN M.B.T. DE NORM RESULTATEN & VERANTWOORDING

Aan de hand van tien indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie vorm en inhoud geeft aan de norm Resultaten & verantwoording.

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 keuzes over gewenste output- en outcomeresultaten zijn afgestemd op de ambities van de organisaties op korte en lange termijn.

Als organisatie heb je gewenste output- en outcomeresultaten vastgesteld (komen voort uit norm 1). De auditoren toetsen of deze gewenste resultaten logischerwijs voortvloeien uit de ambities van de organisatie. Dus als je organisatie bijvoorbeeld door muzieklessen het plezier in muziek wil verhogen, dan verwachten de auditoren dat de gewenste resultaten ook in die termen zijn geformuleerd. Als je organisatie digitale inclusie als belangrijk speerpunt heeft voor de komende jaren en burgers wil helpen om beter met de digitale overheid om te gaan, dan dienen de gewenste resultaten daarover dan ook iets te zeggen. Het gaat er dus om dat je organisatie werkt met gewenste resultaten die relevant zijn voor de ambities.

### 2.

#### De organisatie beschikt (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering) over actuele en relevante outputresultaten.

Dit spreekt redelijkerwijs voor zich. Vaak volstaat een jaarverslag met daarin niet alleen de financiële resultaten, maar ook aantallen leden, bezoekers, cursussen, lezingen en bijeenkomsten. Let erop dat je aanvullende outputresultaten ook meelevert voor de auditoren en dat de resultaten actueel zijn.

Bij educatieve dienstverlening/leesbevordering biedt de bibliotheek de instellingen waarmee zij formeel samenwerkt, een professioneel monitorings- instrument aan, zoals bijvoorbeeld de Monitor de Bibliotheek op school en de Monitor BoekStart in de kinderopvang.

Op basis van relevante resultaten uit de afgenomen monitoring stelt de organisatie het (voor)leesplan en/of het media-plan bij om te voldoen aan resultaten en ambities, vastgelegd in het gezamenlijk afgesproken educatief beleid.

De bibliotheek neemt ieder jaar deel aan de registratie-onderzoeken van de KB voor Vroeg- en Voorschoolse educatie, basisonderwijs en voortgezet onderwijs, bekend als BOP-onderzoek (Bibliotheekonderzoeksplatform). Jaarlijkse rapportages worden gepubliceerd via Bibliotheekinzicht.nl.

### 3.

#### De organisatie beschikt (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering) over actuele en relevante outcome-resultaten.

Voor outcomeresultaten kunnen bibliotheekorganisaties gebruik maken van de Impactmonitor van de KB. De impactmonitor meet op een aantal aspecten het effect op deelnemers van taalcursussen of digitale cursussen. Bijvoorbeeld een Klik & Tik- of Digisterker-cursus. Er is niks op tegen om eigen onderzoek te doen, bijv. door te werken met evaluatieformulieren. Let er wel op dat je relevante

vragen stelt die verder gaan dan een oordeel over de koffie of de locatie. Een andere manier om te komen tot outcomeresultaten is door de verhalen van mensen op te halen. Dat kan door mensen te interviewen en hiervan verslag te doen; een video of podcast waarin mensen vertellen wat een cursus of taaltraject gebracht heeft is ook een optie. Let erop, als je een extern onderzoeksbureau inhuurt, dat je niet klakkeloos hun vragenlijsten overneemt. Wees kritisch en zorg ervoor dat relevante aspecten gemeten worden en dat de resultaten actueel zijn.

Bij cultuurorganisaties wordt veel gesproken over de impact van cultuur op de maatschappij en de burgers. Cultuur en deelname aan cultuur moet allerlei voordelen opleveren voor mens en maatschappij. Dat gaat van een gevoel van welzijn en algemene tevredenheid, tot een gevoel van betrokkenheid bij de maatschappij (inclusie) waardoor er een samenhangende gemeenschap ontstaat. Deelname aan cultuur moet ook leiden tot de ontwikkeling van vaardigheden en toename van het zelfvertrouwen. Anders gezegd: men verwacht dat cultuur bijdraagt aan de individuele, collectieve en maatschappelijke identiteit en een instrument is voor maatschappelijke verandering, zoals bevorderen van tolerantie. Ten slotte kunnen outcomeresultaten van een cultuurorganisatie betrekking hebben op de mate waarin het cultureel bewustzijn van burgers of specifieke doelgroepen verhoogd is.

## 4.

**De organisatie beschikt over actuele en relevante informatie over de tevredenheid van bestaande klanten en behoeften van potentiële klanten dan wel klantgroepen.**

## 5.

**De organisatie beschikt over actuele en relevante informatie over de tevredenheid, betrokkenheid/bewustzijn en behoeften van medewerkers en vrijwilligers.**

## 6.

**De organisatie beschikt over actuele en relevante informatie over de waardering en behoeften van stakeholders.**

De indicatoren vier, vijf en zes spreken redelijkerwijs voor zich. Zowel binnen als buiten de sector is een brede diversiteit aan onderzoeksplossingen beschikbaar.

Overweeg het inhuren van stagiaires van hogescholen in plaats van het inschakelen van een extern onderzoeksbureau. Let er wel op dat in het onderzoek gevraagd wordt naar relevante aspecten en dat de resultaten actueel zijn.

Overweeg ook om naast of in plaats van kwantitatief onderzoek op basis van (online) vragenlijsten kwalitatief onderzoek op basis van interviews of panels te uit te (laten) voeren. Dit soort onderzoek is geschikt voor het bevragen van specifieke en qua omvang beperkte doelgroepen. De resultaten van kwalitatief onderzoek biedt vaak een verdiept en genuanceerd inzicht in doelgroepen.

## 7.

**De organisatie toont aan hoe zij richting opdrachtgever(s) verantwoording aflegt over gemaakte (prestatie)afspraken.**

Het is in het belang van de organisatie dat de (financiële) opdrachtgevers een duidelijke contract- of subsidiebeschikking verstrekken. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid ontstaan over de vaststelling en besteding van verstrekte gelden. Wanneer je daar nog niet over beschikt, laat je zien wat je eraan doet om van de opdrachtgever(s) zo'n contract- of subsidie- beschikking te krijgen waarin:

- de activiteiten waarvoor de gelden wordt verstrekt, helder zijn omschreven;
- de (financiële) verplichtingen duidelijk zijn omschreven;
- duidelijk is hoe er verantwoording duidelijk is hoe er gehandeld wordt bij overschrijding/onderschrijding.

---

## ALLEEN VOOR LEDEN VOB

---

### 8.

#### **Het IDO registreert de volgende outputresultaten: het aantal bezoekers, het aantal en de aard van vragen en het aantal naar (lokale) partners doorverwezen bezoekers.**

Het IDO kan volstaan met het Outputregistratieformulier dat door de KB is ontwikkeld.

### 9.

#### **Het IDO meet de tevredenheid van bezoekers.**

Het meten van de tevredenheid van bezoekers van het IDO kan op verschillende manieren en is afhankelijk van de aard van de doelgroep. Bezoekers die (digi)taalvaardig zijn kunnen prima uit de voeten met een (online) vragenlijst, terwijl voor andere doelgroepen een gesprek direct na afloop beter is. Aanbevolen wordt om goed na te denken over de vorm waarin de tevredenheid van bezoekers wordt gemeten. De auditoren willen vooral zien hoe tevreden de bezoekers zijn met de dienstverlening van het IDO.

### 10.

#### **Het IDO monitort in hoeverre bezoekers zelfredzamer zijn geworden in het omgaan met de digitale overheid.**

De vraag in hoeverre bezoekers van het IDO zelfredzamer zijn geworden met betrekking tot de digitale overheid is een goed voorbeeld van een outcomeresultaat. Aanbevolen wordt om, gezien de aard en omvang van de doelgroep, goed na te denken over de vorm waarin de tevredenheid van bezoekers wordt gemeten. De eerder genoemde

Impactmonitor van de KB kan hierbij gebruikt worden ter inspiratie. Aanbevolen wordt om dit te combineren met het meten van de tevredenheid van bezoekers aan 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 leggen zij verschillende accenten bij de dienstverlening, de actualiteit van ambities en knelpunten. Wanneer je organisatie (nog) niet voldoet, moet je dit kunnen onderbouwen. Ook vernemen de auditoren graag je plan van aanpak om wel aan de norm te voldoen. De auditoren zullen toetsen of je je bewust bent van de gevolgen dan wel risico's van het niet voldoen.

Bij de norm Resultaten & verantwoording zijn de auditoren nadrukkelijk op zoek naar concrete output- en outcomeresultaten die je organisatie heeft gerealiseerd. Hoewel het jaarverslag een duidelijke basis biedt voor het presenteren van outputresultaten, zijn de auditoren vooral ook op zoek naar resultaten van onderzoek waaruit blijkt welke outcomeresultaten gerealiseerd zijn. Dit kan eigen onderzoek zijn of onderzoek uitgevoerd door externe partijen, maar je kunt ook gebruikmaken van de landelijke onderzoeksinfrastructuur zoals deze door de KB beschikbaar wordt gesteld. Leden van Cultuurconnectie kunnen gebruik maken van organisaties op de lijst met preferred suppliers.

## DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM RESULTATEN & VERANTWOORDING

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 Resultaten & verantwoording.

### VRAAG 1

**De organisatie laat zien op welke wijze zij gewenste output- en outcomeresultaten meet/monitort.**

De auditoren willen zien wat de aanpak is van de organisatie om output- en outcomeresultaten te meten en of deze aanpak zelf is ontwikkeld of door middel van expertise van buitenaf is ingekocht. De organisatie maakt hierin haar eigen keuzes en afwegingen, mede afhankelijk van beschikbare middelen en expertise.

In beide gevallen dient duidelijk te worden op welke manier output en outcome gemeten/gemonitord wordt en of deze informatie actueel is en iets relevants zegt over de realisatie van de ambities van de organisatie. De auditoren zoeken dus naar een onderzoeksplan, waarin beschreven is welke informatie verzameld wordt en hoe deze informatie verzameld wordt. Grofweg kan dit gebeuren d.m.v. kwantitatief onderzoek (bijv. vragenlijsten of managementinformatie uit systemen) of door middel van kwalitatief onderzoek (bijv. interviews of youtube-filmpjes). In het geval van outcomeresultaten willen de auditoren weten welke definities de organisatie hanteert ten aanzien van outcome.

Let erop dat het in deze norm gaat om gewenste output- en outcomeresultaten en hoe deze gemeten/gemonitord worden. Idealiter zijn deze als concretisering van het meerjarenbeleid uit norm 1 al gedefinieerd. Als dat niet

het geval is, kunnen outcomeresultaten niet gebruikt worden om aan te tonen dat de organisatie impact sorteert met haar producten, diensten en activiteiten.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- onderzoeksplan;
- offertes van externe onderzoeksbureaus;
- vragenlijsten;
- interviewschema's;

### VRAAG 2

**De organisatie toont aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve informatie de slag van outputmeting naar outcomemeting aan.**

Deze vraag gaat niet alleen over de beschikbaarheid van (onderzoeks)resultaten die antwoord geven op de vraag in hoeverre de gewenste resultaten gerealiseerd zijn. De auditoren willen namelijk ook zien dat de organisatie meer doet dan alleen outputmeting en aantoonbaar bezig is met het verzamelen van actuele en relevante informatie over de outcome (ofwel de impact) die verbonden is met de producten, diensten en activiteiten van de organisatie. Alleen een jaarverslag met louter telbare informatie is niet voldoende.

De organisatie toont bij deze norm minimaal aan dat er een concreet plan ligt om outcomemetingen te verrichten. Aanvullend wordt duidelijk welke onderdelen van het plan reeds in uitvoering zijn en welke stappen nog gezet moeten worden om de slag naar outcomemeting te maken. Bewijsvoering in de vorm van dat dit in ontwikkeling is, is niet langer voldoende. Er moet een concrete planning aan ten grondslag liggen om aan te tonen dat de organisatie weet waarmee het bezig is. In het geval van storytelling als middel om outcome te meten dient duidelijk te worden hoe de resultaten ervan relevant zijn voor de ambities van de organisatie.

De organisatie scoort op dit onderdeel beter naarmate outcomemetingen systematisch en structureel plaatsvinden en bij metingen sprake is van nul- en een-

metingen. Hiermee toont de organisatie, net als in jaarverslagen, aan dat er steeds meer sprake is van impact op de lokale samenleving.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- concreet plan om de slag naar outcomemeting te maken;
- onderzoeksrapportages;
- outcomeresultaten;

## VRAAG 3

**Als de organisatie de gewenste resultaten niet heeft gerealiseerd, dan verklaart en analyseert zij deze.**

Wanneer de gewenste output- en outcomeresultaten niet worden behaald, dan verwacht het auditteam dat je die analyseert en in staat bent te verklaren. Feitelijk reflecteer je als organisatie op de feitelijk gerealiseerde resultaten om er lering uit te trekken. Aanvullend benoem je wat het risico is wanneer de gewenste resultaten, ook na bijsturing, niet behaald worden.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- verslag van een reflectiesessie;
- analyse van behaalde resultaten;
- een beschrijving van leermomenten.

## VRAAG 4

**De organisatie evalueert periodiek de aanpak en volgt zij deze zo nodig op met concrete verbetermaatregelen.**

Bij deze vraag zijn de auditoren benieuwd in hoeverre de gekozen aanpak voor het meten/monitoren van output- en outcomeresultaten binnen jouw organisatie wordt geëvalueerd en wordt opgevolgd met concrete verbetermaatregelen. In het verlengde van beoordelvraag 3 worden ook de output- en outcomeresultaten zelf geëvalueerd en voorzien van concrete verbetermaatregelen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- evaluaties;
- een overzicht met concrete verbetermaatregelen;
- gewijzigde meet/monitoringsaanpak.