

1

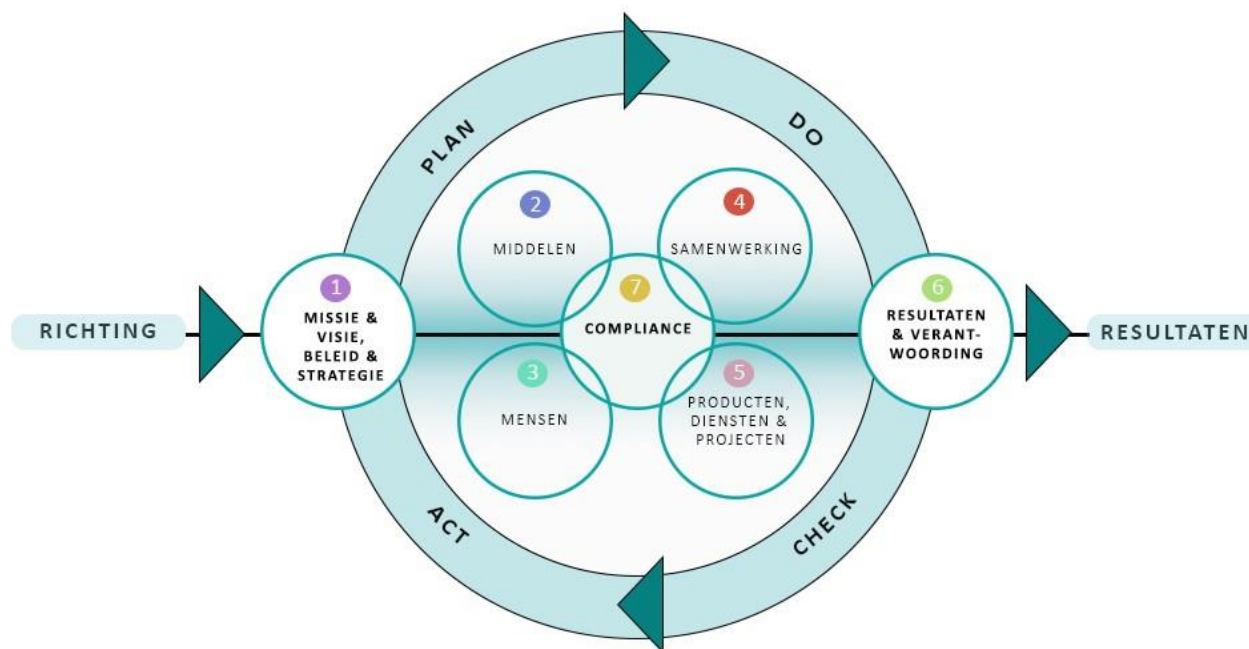
Sterk strategisch beleid volgens een krachtige missie en heldere visie

De norm Missie & Visie, Strategie & Beleid maakt deel uit van *Kwaliteit in Beeld Plus*, het certificeringskader voor organisaties met juridische eindverantwoordelijkheid voor het taalhuis. Om je te ondersteunen bij de voorbereiding op de audit, leggen we in deze whitepaper uit wat de plaats van de norm Missie & Visie, Strategie & Beleid is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Het certificeringskader bestaat uit zeven normen. Missie & Visie, Strategie & Beleid is de eerste norm die aan bod komt in de audit:

Missie, visie, strategie en beleid (norm 1) vormen de basis van het certificeringskader en bepalen de koers van een organisatie. In het geval van het taalhuis gaat het, naast de financiële dekking, vooral ook om het beleidsmatige en organisatorische fundament, zoals de wijze waarop het taalhuis is ingericht, het eigenaarschap van samenwerkende (kern)partners en de regierol van de gemeente(n). Missie, visie, strategie en beleid geven richting aan de inzet van middelen (norm 2), mensen (norm 3), samenwerking (norm 4) en de producten en diensten (norm 5). Door het presenteren van resultaten wordt duidelijk in hoeverre de ambities van de organisatie en het taalhuis gerealiseerd zijn (norm 6). Norm 7 gaat over compliance, het voldoen aan relevante wet- en regelgeving en specifieke (branche)codes.



OVER MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Hoe houdt de leiding een organisatie op koers? Hoe inspireert zij tot voortdurende verbetering? Daar is een missie voor nodig, waarin de bestaansredenen en de unieke kracht van een organisatie staan beschreven. Naast een missie heeft een organisatie ook een visie. De visie (geformuleerd in samenspraak met belanghebbenden) beschrijft hoe de organisatie zich in de toekomst wenst te ontwikkelen en hoe zij van plan is aan te sluiten op nieuwe beleidsthema's zoals bijvoorbeeld digitale inclusie, diversiteit en duurzame en transparante bedrijfsvoering. Ook voor het taalhuis is het nodig een beeld te schetsen van zijn beleid en ambities, de organisatorische inrichting van het taalhuis en welke keuzes daarbij zijn gemaakt vanwege de specifieke lokale context.

De missie en visie van de organisatie en het taalhuis moeten vertaald worden naar een strategie voor de middellange termijn. De strategie beschrijft ook de ambities en de gewenste resultaten voor de verschillende belanghebbenden. Beleid, plannen en budgetten staan hierin concreet beschreven. De strategie geeft antwoord op vragen zoals 'Wat willen we precies bereiken, hoe gaan we ons verder ontwikkelen, welke prioriteiten stellen we, op welke terreinen willen we innovaties realiseren en welke resultaten willen we behalen?'

Het is van belang dat medewerkers en, in het geval van het taalhuis, de (kern)partners betrokken zijn bij de ontwikkeling van de strategie. Dit vraagt om een tijdige en open dialoog tussen de leiding en de medewerkers. En het vraagt om inspirerend leiderschap waarbij de leiding luistert, inspireert en mobiliseert.

Niet alleen intern maar ook extern moet de leiding van een organisatie het gesprek aangaan om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of veranderende omstandigheden/behoefte. Opdrachtgevers (financiële), samenwerkingspartners en klanten zijn ook heel belangrijk bij het bepalen van de strategie. Zo ontstaan in een samenwerking nieuwe concepten en ideeën en kan getest worden of ze haalbaar en

acceptabel zijn. Door samen de strategische dialoog te voeren worden de belanghebbenden zich bewust van de onderlinge verbinding: de gemeenschappelijke belangen, doelen en intenties, de onderlinge afhankelijkheden en de wederzijdse beïnvloedingen van de betrokken organisaties.

INDICATOREN M.B.T. DE NORM MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Aan de hand van vijftien indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie, ook voor het taalhuis, vorm en inhoud kan geven aan de norm Missie & Visie, Strategie & Beleid. 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.

LET OP

De hieronder beschreven indicatoren zijn van toepassing voor de organisatie (bibliotheek c.q. cultuurinstelling). De met een * aangeduide indicatoren hebben betrekking op zowel de organisatie als het taalhuis en dienen dan ook voor beide situaties beantwoord te worden.

Onder het kopje 'Specifiek voor taalhuizen' zijn de indicatoren te vinden die alleen betrekking hebben op het taalhuis.

1.*

De organisatie heeft, ook voor het taalhuis, een meerjarenbeleidsplan (inclusief jaarplan) waarin de ambities en strategie op korte en lange termijn zijn beschreven, inclusief de daarbij gemaakte keuzes.

Om richting te geven aan de organisatie en het taalhuis moet een (meerjaren)beleidsplan voor de korte en middellange termijn (3-5 jaar) zijn vastgelegd. Hierin zijn niet alleen de missie en visie uitgewerkt, maar zijn ook de ambities geformuleerd en de wijze waarop (= strategie) deze door de inzet van middelen (norm 2), mensen (norm 3), samenwerking (norm 4) en producten en diensten (norm 5) worden gerealiseerd.

Dit meerjarenbeleidsplan is niet alleen bedoeld voor interne doeleinden. De identiteit, het merk en de eigen reputatie van de organisatie en het taalhuis naar buiten toe zijn ermee gebaat. Zo staat in het meerjarenbeleidsplan concreet beschreven wat de gewenste output- en outcomeresultaten van de organisatie en het taalhuis zijn en welke toegevoegde waarde deze resultaten hebben voor belanghebbenden. In het geval van het taalhuis zijn de auditoren benieuwd hoe het laaggeletterdheid terug wil dringen.

Maar alleen op de hoogte zijn van de missie, visie en strategie door middel van een (meerjaren)beleidsplan is niet genoeg. Je wilt laten zien wat afdelingen, (vestigings)teams en (kern)partners van het taalhuis concreet bijdragen aan de uitgestippelde strategie. Wat verwacht je van de diverse organisatie-onderdelen en welk gedrag van (taalhuis)medewerkers en (taalhuis)vrijwilligers wil je zien? Daarom is het verstandig om het meerjarenbeleidsplan te vertalen naar een jaarplan. In dat jaarplan staat duidelijk en concreet beschreven wat de gewenste resultaten zijn

die gerealiseerd moeten worden. Plannen en acties worden daardoor overzichtelijk en inzichtelijk en het biedt jou en jouw medewerkers houvast bij het behalen van gewenste resultaten.

Het is aan de organisatie om te bepalen of het meerjarenbeleidsplan c.q. jaarplan integraal of separaat voor de organisatie en het taalhuis wordt geformuleerd.

2.*

Het meerjarenbeleidsplan is gebaseerd op voortdurende afstemming met interne en externe stakeholders en, in het geval van het taalhuis, met (kern)partners binnen en buiten het taalhuis.

In de huidige netwerksamenleving zijn we bij alles wat we doen omringd door stakeholders. Dit zijn belanghebbenden die beïnvloed worden door onze activiteiten, maar zelf ook invloed kunnen uitoefenen op dat wat we willen bereiken. Door tijdig het gesprek aan te gaan met deze belanghebbenden om de juiste strategische input te krijgen, maak je als organisatie uiteindelijk de juiste strategische keuzes. Je laat dus zien dat bij de ontwikkeling van de strategie er een dialoog is gevoerd met de belanghebbenden (zowel intern als extern).

Intern betekent dit dat de (taalhuis)medewerkers nauw worden betrokken bij het ontwikkelen van de strategie. Daarmee is de medewerker geen passieve consument van de boodschap ('Zo gaan we het doen!'), maar wordt de medewerker een ambassadeur. Maak de strategie bijzonder en geef het de aandacht die het verdient. Het auditteam is dan ook benieuwd naar concrete voorbeelden en verhalen van medewerkers over hun betrokkenheid bij de strategieontwikkeling.

Extern betekent dit dat in een vroeg stadium met de (financiële) opdrachtgever(s) overleg is over de te volgen koers van de organisatie en hoe deze bijdraagt aan de doelstellingen van de opdrachtgever(s). Ook over welke output- en outcomeresultaten hierbij horen. Met samenwerkingspartners/netwerkpartners wordt

het gesprek aangegaan over de toegevoegde waarde van de samenwerking en hoe die bijdraagt aan de ambities van de organisatie. Tenslotte wordt ook aan klanten gevraagd wat zij verwachten van de organisatie.

Het taalhuis laat zien hoe het de (kern)partners binnen en buiten het taalhuis betreft bij de totstandkoming van het (meerjaren)beleidsplan. Als het taalhuis zijn beleid (en ook de visie op leren) afstemt op de specifieke kenmerken van het lokale verzorgingsgebied, krijgt het taalhuis het noodzakelijke draagvlak bij bijvoorbeeld welzijnsorganisaties, commerciële taalaanbieders, ROC's en gemeenten. Dit eigenaarschap van de (kern)partners is noodzakelijk voor het taalhuis om zijn ambities waar te maken.

3.

Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waarvoor de organisatie zich in haar lokale omgeving gesteld ziet.

Belangrijk is dat de organisatie een duidelijk beeld heeft van haar maatschappelijke opgaven. Die kunnen branche-specifiek zijn, maar zijn natuurlijk ook bepaald door lokale of regionale vraagstukken. Vervolgens is natuurlijk de vraag hoe de organisatie concreet invulling geeft aan die opgaven. Het meerjarenbeleidsplan moet die duidelijkheid bieden. Op basis hiervan kan de organisatie later toetsen of die invulling volgens plan is verlopen of dat het beleid of de uitvoering ervan moet worden bijgesteld.

Een voorbeeld van een branche-specifieke opgave is de Netwerkgagenda Openbare Bibliotheken.

4.

De organisatie heeft een beleid met betrekking tot goed bestuur en toezicht.

Een goed functionerend toezicht op de wijze waarop een organisatie geleid wordt is heel belangrijk. Om

hieraan vorm te geven is de Governance Code Cultuur een veelgebruikte code. Deze bevat richtlijnen voor het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. Als onderdeel van beleid met betrekking tot goed bestuur en toezicht beschrijft de organisatie onder andere de inrichting en werkzaamheden van bestuur of RvT. Ook beschrijft zij de rollen van de leden van bestuur of RvT en hun interactie met directie, medewerkers en andere belanghebbenden

Het gaat er niet om dat alle aspecten van de code kunnen worden "afgevinkt", maar of er sprake is van bewust handelen. Als je de code niet of niet geheel toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden en redenen hiervan en op welke manier de organisatie dan wel goed bestuur en toezicht waarborgt.

5.

De organisatie heeft een beleid met betrekking tot een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering.

Het is aan een organisatie zelf om te bepalen hoe zij vorm geeft aan een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering. Belangrijk is dan wel dat zichtbaar is welke beleidskeuzes zij maakt en hoe zij die succesvol tot uitvoering denkt te brengen. In de cultuursector is de Fair Practice Code een veelgebruikt handvat. Als je de code niet of deels toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden hiervan en op welke manier de organisatie dan wel eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering waarborgt.

6.

De organisatie heeft een beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie.

Het is aan een organisatie zelf om te bepalen hoe zij vormgeeft aan diversiteit en inclusie. De praktijk is overigens dat steeds meer subsidienten eisen stellen op dit punt. Belangrijk is in elk geval dat zichtbaar is

welke beleidskeuzes de organisatie op dit punt maakt en hoe zij die succesvol tot uitvoering denkt te brengen.

De Code Inclusie & Diversiteit in de cultuursector is een veelgebruikt handvat. Als je de code niet of deels toepast, dan zijn de auditoren benieuwd naar de achtergronden hiervan en op welke manier de organisatie dan wel inclusie en diversiteit vormgeeft.

7.

De organisatie heeft risicomanagement als zelfstandig beleidsvraagstuk belegd en vertaald naar een organisatiebrede aanpak, mede in relatie tot compliance.

Risicomanagement en daarmee het inspelen op ongewenste gebeurtenissen in de toekomst worden steeds belangrijker voor de continuïteit van de organisatie. Risico's zijn er in vele verschillende soorten. Denk maar aan de recente coronapandemie, digitale aanvallen met ransomware, datalekken, grote prijsstijgingen etc. Goed risicomanagement voorziet o.a. in:

- het maken van een goede risicoanalyse;
- het tijdig uitvoeren van acties ter voorkoming of vermindering van risico's;
- het voorbereiden van de organisatie op mogelijke risico's en daarmee het voorkomen van voortdurend "brandjes achteraf blussen";
- het versterken van het risicobewustzijn van management en medewerkers.

Om te komen tot succesvol risicomanagement heeft de organisatie dit:

- als zelfstandig beleidsvraagstuk belegd;
- vertaald naar een organisatiebrede aanpak;
- de relatie met compliance belegd.

Risicomanagement als zelfstandig beleidsvraagstuk betekent dat er volwaardig beleid is geformuleerd. Gezien het belang ervan staat dit periodiek op de agenda van directie en management. Volwaardig beleid betekent dat duidelijk is wat het doel van

risicomanagement is en hoe risico's periodiek in kaart worden gebracht. Door middel van schriftelijke vastlegging zijn deze vindbaar. Met behulp van een risicoanalyse wordt per risico een inschatting gemaakt van de kans van optreden en de impact/schade. Op basis hiervan worden relevante beheersmaatregelen genomen in het geval risico's zich voordoen.

Om te komen tot een organisatiebrede aanpak laat de organisatie zien wie op welke niveaus binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de verschillende aspecten van risicomanagement, van beleid tot uitvoering. Belangrijk hierbij is ook de bewustwording bij medewerkers en vrijwilligers. Wat zijn de mogelijke risico's en wat zij kunnen doen om met die risico's om te gaan?

Als onderdeel van beleid op het gebied van risicomanagement is nadrukkelijk de relatie gelegd met compliance en de risico's die verbonden zijn aan het niet voldoen aan wet- en regelgeving en specifieke (branche)codes. Lees hierover vooral ook de Whitepaper Compliance.

8.

De organisatie heeft uitgewerkt hoe zij het beleidsthema digitale inclusie intern en extern heeft georganiseerd en op basis van welke concreet geformuleerde ambities zij werkt.

Voor het beleidsthema digitale inclusie en voor het Informatiepunt Digitale Overheid (IDO) in het bijzonder laat de organisatie zien welke concrete ambities zij geformuleerd hebben hoe zij dit intern vorm geeft naar organisatie, training en opleiding, bemensing en financiën. Extern laat de organisatie zien met welke partners zij samenwerkt om de geformuleerde ambities te realiseren.

9.

De organisatie heeft uitgewerkt hoe zij het beleidsthema educatieve dienstverlening/leesbevordering intern en extern

heeft georganiseerd en op basis van welke concreet geformuleerde ambities zij werkt.

Voor het beleidsthema educatieve dienstverlening/ leesbevordering laat de organisatie zien welke concrete ambities geformuleerd zijn en hoe zij dit intern vorm geeft naar organisatie, training en opleiding, bemensing en financiën. Extern laat de organisatie zien met welke partners, zoals basisscholen, kinderopvang en/of jeugdgezondheidszorg, zij samenwerkt om de geformuleerde ambities te realiseren.

Educatieve dienstverlening/leesbevordering heeft betrekking op ondersteuning van instellingen op het terrein van leesbevordering en (digitale) geletterdheid voor jeugd van 0 tot 20 jaar en is primair gericht op het onderwijs (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs - mbo en pabo/lerarenopleiding) en/of kinderopvang (waaronder locaties met voor- en vroegschoolse educatie -VVE) en/of jeugdgezondheidszorg (bijvoorbeeld de BoekStartcoach op het consultatiebureau).

SPECIFIEK VOOR TAALHUIZEN

10.

Als onderdeel van het (meerjaren)beleidsplan blijkt vanuit welke visie op leren de organisatie zowel de NT1-doelgroep als de NT2-doelgroep ondersteunt, incl. de groepen ertussenin.¹

Een visie op leren is het formuleren van

uitgangspunten voor leren en hoe deze in verschillende situaties gebruikt kunnen worden. **Voorbeelden** van dergelijke uitgangspunten zijn:

- het leren van een taal verloopt effectiever door te werken met taalmaatjes;
- mensen leren het beste autonoom.

Hiermee kan het taalhuis de doelgroepen gericht ondersteunen en zijn producten, diensten en activiteiten hierop afstemmen. Het taalhuis laat zien dat het dit doet voor zowel NT1'ers als NT2'ers en de groepen die hier tussenin zitten.

11.

De organisatie werkt voor het taalhuishuis op basis van een taalhuisconvenant/beleidsplan waaruit het eigenaarschap en betrokkenheid van de samenwerkende (kern)partners blijkt.

De organisatie laat voor het taalhuis zien hoe het eigenaarschap en de betrokkenheid van de samenwerkende (kern)partners is vormgegeven. Dit kan met een taalhuisconvenant (of een equivalent daarvan), waarin alle betrokken partijen met naam en toenaam de ambities van het taalhuis en hun bijdrage aan het taalhuis onderschrijven. Daarnaast spreken de auditoren bij de audit met de (kern)partners over hun eigenaarschap en betrokkenheid.

12.

Uit het taalhuisconvenant/beleidsplan blijkt hoe het opdrachtnemerschap en de invulling van de regierol van de gemeente(n) is geregeld en vastgelegd.

Voor het succes van het taalhuis is de invulling van de regierol van de gemeente(n) cruciaal. De organisatie

¹ Het onderscheid tussen NT1 en NT2 is soms niet altijd duidelijk. Sommige mensen zijn in Nederland naar school geweest, maar spreken thuis een andere taal of hebben Nederlandstalig onderwijs in het Caribisch deel van het koninkrijk gevolgd. Soms hebben zij leervragen op het gebied van basisvaardigheden, bijvoorbeeld als het gaat om begrijpend lezen. En soms hebben zij leervragen op het gebied van NT2, bijvoorbeeld door een beperktere woordenschat of

moeite met zinsbouw. Deze groep wordt soms NT1,5 genoemd, omdat ze zowel kenmerken van NT1'ers als van NT2'ers vertonen. Maar het gaat er eigenlijk vooral om wat voor gerichte ondersteuning iemand nodig heeft.

beschrijft hoe dit in het geval het taalhuis met de gemeente geregeld is in het taalhuisconvenant. Duidelijk moet worden wat de regierol van de gemeente(n) inhoudt, zodat het taalhuis weet wanneer het wat van de gemeente(n) mag verwachten. De regierol van de gemeente(n) gaat verder dan alleen het onderschrijven van de ambities van het taalhuis. De gemeente(n) heeft vanuit haar lokale taak de opdracht om vraagstukken op het gebied van laaggeletterdheid op te pakken. Het kan hierbij opdracht geven aan het taalhuis als opdrachtnemer om hieraan een bijdrage te leveren.

13.

De organisatie heeft de verdeling van taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden voor het taalhuis geregeld en vastgelegd.

Om ook concreet vorm en inhoud te geven aan de wil tot samenwerken beschrijft de organisatie wie van de (kern)partners binnen het taalhuis waarvoor verantwoordelijk en bevoegd is, ook in juridisch opzicht.

14.

De organisatie heeft de professionele aansturing van het taalhuis geregeld en vastgelegd.

Het taalhuis is gebaat bij professionele aansturing, wat betekent dat er minimaal één functionaris moet zijn die deze aansturing als taak heeft. Vaak wordt de taalhuiscoördinator hiervoor aangewezen, maar het kan ook iemand anders zijn binnen de organisatie waarvan het taalhuis onderdeel is. De organisatie **beschrijft** hoe de aansturing van het taalhuis is geregeld.

15.

De organisatie werkt op basis van een (meerjaren)begroting voor het taalhuis, waarin duidelijk wordt hoe de financiële dekking (incl. subsidies) op korte en lange termijn is geregeld.

De organisatie laat zien hoe het taalhuis werkt op basis van een begroting, waarbij duidelijk is hoe en door wie het taalhuis wordt gefinancierd c.q. gesubsidieerd en welke kosten er tegenover staan. De organisatie maakt hiermee niet alleen de financiële positie van het taalhuis inzichtelijk, maar ook in hoeverre de subsidies toereikend zijn om de ambities van het taalhuis waar te maken. Bij voorkeur is er voor het taalhuis een meerjarenbegroting, omdat dit bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van het taalhuis op lange termijn.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM

MISSIE & VISIE, STRATEGIE & BELEID

Mede op basis van de zelfevaluatie, de geüploade documentatie, interviews en observaties tijdens de auditdag komen de auditor(en) tot een volledig beeld hoe het taalhuis vorm en inhoud geeft aan de norm Missie & Visie, Strategie & Beleid. Dit doen zij met een aantal beoordelingsvragen. De auditoren scoren deze beoordelingsvragen aan de hand van de bevindingen tijdens de auditdag(en) met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE ORGANISATIE

Hieronder vind je een toelichting op de vier beoordelingsvragen van de norm Missie & Visie, Strategie & Beleid voor de organisatie. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

VRAAG 1

De organisatie heeft een toekomstbestendige aanpak die consistent is met de ambities van de organisatie.

Het auditteam toetst of de organisatie op strategisch en tactisch niveau vanuit een toekomstbestendige aanpak werkt. Gekeken wordt naar de wijze waarop dat beleid in samenspraak met interne en externe stakeholders tot stand is gekomen en gedragen wordt door deze partijen. In het bijzonder toetsen de auditoren of de aanpak in lijn is met en passend is bij de ambities van de organisatie.

Bij het bepalen of sprake is van een toekomstbestendige aanpak kan gebruik gemaakt worden van de volgende vragen:

- In hoeverre realiseert de organisatie (maatschappelijke) waarde voor klanten, medewerkers en netwerk/ samenwerkingspartners?
- In hoeverre kent en waardeert de externe omgeving (bijv. gemeente, doelgroepen en partners) de (maatschappelijke) waarde van jouw organisatie?
- In hoeverre zijn de organisatiestructuur en organisatiecultuur passend bij jouw toekomstige vraagstukken en uitdagingen?
- Sluit de kwaliteit en omvang van het personeel aan op de vraagstukken en uitdagingen van de toekomst?
- In hoeverre is de organisatie in staat om flexibel te zijn in het geval van plotselinge veranderingen en hoe verhoudt zich dit tot het omgaan met eventuele risico's?
- In hoeverre is sprake van zelf organiserend vermogen?
- In hoeverre is sprake van financieel weerstandsvermogen?

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- beschrijving van de eisen en verwachtingen van interne en externe stakeholders en de lokale vraagstukken die als input hebben gediend voor het meerjarenbeleidsplan;
- meerjarenbeleidsplan;
- beschrijving van de wijze van financiering en samenwerking met de gemeente, incl. (in)formele contacten en de frequentie van contacten;
- beschrijving van de wijze van invulling van diversiteit en inclusie of de Code Governance Cultuur.

VRAAG 2

De aanpak is concreet gemaakt in gewenste resultaten.

Het onder vraag 1 geformuleerde meerjarenbeleid en

de daaruit voortvloeiende strategisch beleidslijnen worden geconcretiseerd in gewenste resultaten. De organisatie moet dus duidelijk maken wat zij concreet wil realiseren. Het gaat hierbij niet alleen om gewenste outputresultaten, maar nadrukkelijk ook om gewenste outcomeresultaten. In het kader van deze norm worden dus de gewenste resultaten beschreven. Van deze gewenste resultaten wordt in norm 6 (Resultaten & verantwoording) bekeken in hoeverre deze ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Hierover lees je meer in de Whitepaper Resultaten & verantwoording.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- uitwerking van meerjarenbeleid in de vorm van jaarplannen, inclusief een overzicht van gewenste resultaten;
- actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is wat het doel is, wie verantwoordelijk is, wat de planning en wat de voortgang is.

VRAAG 3

De aanpak is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Het voorgenomen meerjarenbeleid en de daaruit voortvloeiende strategische beleidslijnen worden aantoonbaar uitgevoerd en worden herkend door de betrokken medewerkers. De auditoren toetsen of het beleid in de dagelijkse praktijk van de organisatie zichtbaar is.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- productenboek;
- voorbeelden van bijeenkomsten met specifieke doelgroepen (bijv. cursussen, lezingen etc.);
- jaarverslag met beschrijving van uitgevoerde projecten en activiteiten.

VRAAG 4

De aanpak wordt periodiek geëvalueerd en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen.

Om te beoordelen of het beleid en de doelen haalbaar

blijven, wordt de gekozen aanpak periodiek geëvalueerd en – indien zinvol – bijgesteld. Dit kan uitmonden in bijvoorbeeld een aangepaste strategie en/of aangepaste (personeels)plannen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- planning & control cyclus;
- tussentijdse evaluatie van het meerjarenbeleid of onderdelen daarvan;
- notulen van overleg met directie c.q. RvT/bestuur;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR HET TAALHUIS

Hieronder vind je een toelichting op de vier beoordelvingsvragen van de norm Missie & Visie, Strategie & Beleid voor het taalhuis. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

VRAAG 1

Het taalhuis heeft (met inachtneming van de gemeentelijke regierol) een toekomstbestendige aanpak voor organisatie, beleid & financiën die consistent is met de ambitie van het taalhuis.

Op basis van de input uit de indicatoren toetsen de auditoren of er sprake is van een duidelijke en samenhangende aanpak op het gebied van organisatie, beleid & financiën. Dit blijkt uit het (meerjaren)beleidsplan en/of taalhuisconvenant.

De auditoren toetsen in het bijzonder of de gehanteerde aanpak **passend** is voor het realiseren van de ambities van het taalhuis. Hoe bepaal je of je aanpak toekomstbestendig is? Je kunt hiervoor de volgende vragen gebruiken:

- Wat zijn de trends in de ontwikkeling van het taalhuis?
- Welke aandachtsgebieden worden in de toekomst belangrijker?
- In hoeverre zijn inrichting en organisatie van het taalhuis passend voor de ambities van het taalhuis?
- In hoeverre is de regierol van de gemeente een duidelijke basis voor de toekomst?

- Sluiten omvang en kwaliteit van betaalde professionals en vrijwilligers aan op de ambities van het taalhuis?
- Is het taalhuis ‘wendbaar’ bij plotselinge veranderingen?
- Heeft het taalhuis voldoende financieel weerstandsvermogen?

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- (meerjaren)beleidsplan;
- beschrijving van ambities;
- taalhuisconvenant.

VRAAG 2

De aanpak is concreet gemaakt in gewenste resultaten.

Het taalhuis laat zien welke resultaten het nastreeft op het gebied van organisatie, beleid & financiën. Deze gewenste resultaten moeten concreet geformuleerd zijn en niet noodzakelijkerwijs in SMART-termen. Voorbeelden van concrete gewenste resultaten zijn:

- het taalhuis streeft naar 2% minder laaggeletterden;
- het taalhuis streeft naar een taalmaatje voor iedere taalvrager;
- het taalhuis wil een verdubbeling van het huidige subsidiebedrag realiseren;
- het taalhuis wil de regierol van de gemeente in termen van rollen en taken geformuleerd hebben.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- jaarplannen;
- actieplannen/projectplannen;
- prestatie-indicatoren.

VRAAG 3

De aanpak is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van het taalhuis.

Om te kunnen beoordelen of de gehanteerde aanpak de juiste aanpak is en of deze nog wel bijdraagt aan de ambities van het taalhuis, is het nodig om de aanpak

regelmatig te evalueren. Voldoen de aanpak of specifieke onderdelen daarvan niet (meer), dan zijn de auditoren benieuwd naar de verbetermaatregelen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- rapportages over de voortgang van het (meerjaren)beleidsplan;
- notulen van overleg van de stuurgroep;
- een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

VRAAG 4

Het taalhuis evalueert de aanpak periodiek en volgt deze zo nodig op met concrete verbetermaatregelen.

Om te kunnen beoordelen of de gehanteerde aanpak de juiste aanpak is en of deze nog wel bijdraagt aan de ambities van het taalhuis, is het nodig om de aanpak regelmatig te evalueren. Voldoen de aanpak of specifieke onderdelen daarvan niet (meer), dan zijn de auditoren benieuwd naar de verbetermaatregelen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- evaluaties van het (meerjaren)beleidsplan;
- notulen van overleg van de stuurgroep van het taalhuis;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.