

4

Samen werken aan ambities en resultaten

De norm Samenwerking 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 Samenwerking is. De verschillende aspecten van deze norm komen aan bod en we lichten de toetsing bij de audit toe.

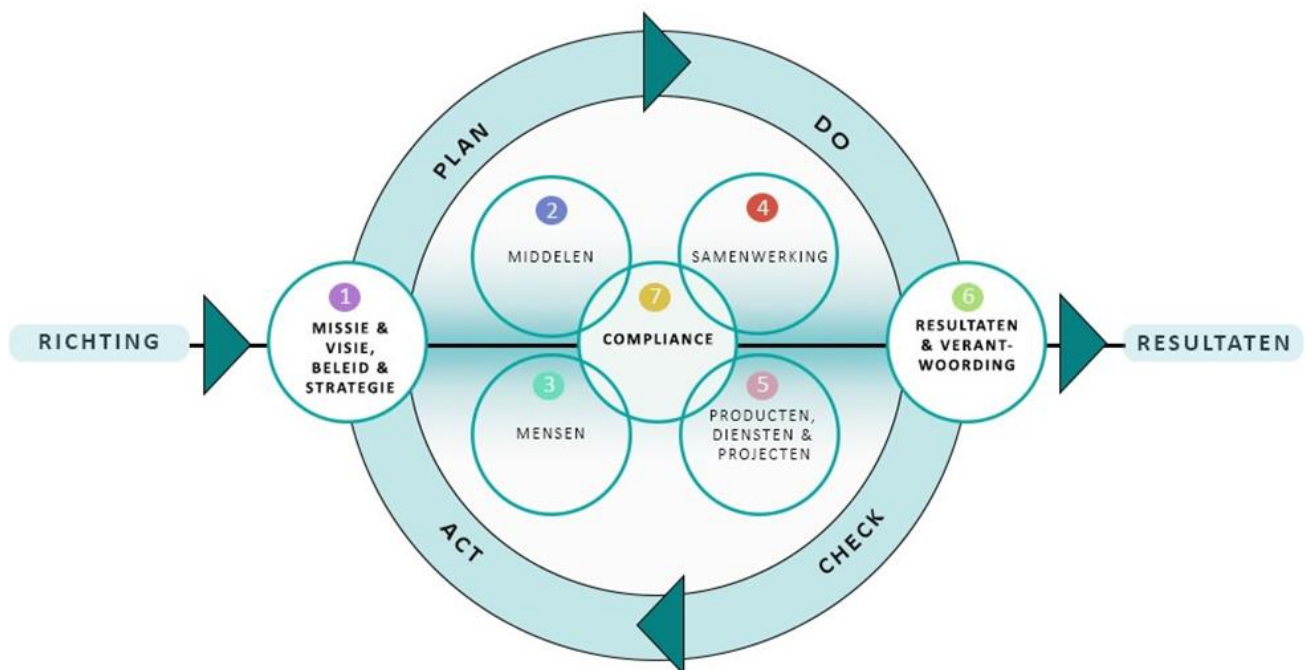
DE NORM SAMENWERKING

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 ambities van de organisatie en het taalhuis te behalen. Het gaat er dus niet alleen om met wie je samenwerkt, maar ook om de keuzes die je als organisatie daarbij maakt.

Voor bibliotheken met een IDO is er de specifieke eis om samen te werken met o.a. vertegenwoordigers van Manifestgroep-partijen. In het geval van het taalhuis dient uit samenwerkingsovereenkomsten of projectplannen te blijken hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van samenwerkingspartners zijn geregeld.



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. Het is belangrijk om helder te hebben in hoeverre en op welke wijze deze partners worden ingeschakeld om bij te dragen.

Samenwerkingspartners kunnen overigens verschillende rollen vervullen, zoals een subsidiërende rol (bijv. bij de gemeente of, in het geval van POI's, bij de provincie), een toeleverende rol (in het geval van leveranciers of, in het geval van taalhuizen, externe taalaanbieders) en een partnerrol.

Een samenwerkingsrelatie hoeft niet altijd gelijkwaardig te zijn. Samenwerking vindt namelijk ook plaats in bijvoorbeeld specifieke afhankelijkheids- of ongelijkwaardige relaties. 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. Daarnaast kunnen aan samenwerking – afhankelijk van de aard van de dienstverlening – meer en minder vergaande eisen worden gesteld.

INDICATOREN M.B.T. DE NORM SAMENWERKING

Aan de hand van vijf 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 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 beoordelingsvragen. 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 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 en het taalhuis) 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.

In het geval van het taalhuis dient duidelijk te zijn welke keuzes de organisatie hierbij heeft gemaakt. Is dat omdat er al een jarenlange samenwerkingsrelatie is? Of omdat de (taal)partner een concrete bijdrage levert aan de ambities van het taalhuis? De auditoren willen niet alleen een overzicht zien van samenwerkingspartners, maar zijn vooral benieuwd naar de criteria om deze samenwerkingsverbanden te starten. Als het taalhuis een samenwerkingsverband heeft beëindigd, dan zijn de auditoren benieuwd naar de redenen hiervan.

3.*

Afspraken over de concrete bijdrage en meerwaarde van samenwerkings/netwerkpartners (ook voor educatieve dienstverlening/leesbevordering en het

taalhuis) 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.

In het geval van het taalhuis staat en valt met goede afspraken die voor iedereen duidelijk zijn. Denk bijv. aan afspraken over de concrete diensten waarmee de (taal)partner een bijdrage levert aan het realiseren van de ambities van het taalhuis. De ene partner kan dit doen door het activeren van vindplaatsen, terwijl een andere partner de taak heeft om laaggeletterden te koppelen aan taalmaatjes. De afspraken over wat een (taal)partner levert en moet realiseren wordt vastgelegd in een niet-vrijblijvende samenwerkingsovereenkomst. Is er sprake van een project, dan zien de auditoren de afspraken met de (taal)partner terug in een projectplan.

4.

Het IDO werkt samen met relevante (lokale) samenwerkingspartners (incl. gemeenten vanuit hun regio) dan wel vertegenwoordigers van Manifestgroep-partijen 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.

SPECIFIEK VOOR TAALHUIZEN

5.

Voor het taalhuis zijn, als voortvloeisel uit een samenwerkingsovereenkomst c.q. projectplan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van samenwerkingspartners vastgelegd.

Om te zorgen dat (taal)partners gericht en in samenhang werken is het raadzaam om goede afspraken te maken over de onderlinge taken, rollen, verantwoordelijkheden en vrijheidsgraden. Het moet duidelijk zijn wie waarvan is en bij wie de (taal)partner terecht kan bij problemen in de uitvoering. Dit moet ook duidelijk worden uit een samenwerkingsovereenkomst of projectplan.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE NORM SAMENWERKING

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 Samenwerking. 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.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR DE ORGANISATIE

Hieronder vind je een toelichting op de drie beoordelingsvragen van de norm Samenwerking voor

de organisatie. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

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.

DE BEOORDELINGSVRAGEN VOOR HET TAALHUIS

Hieronder vind je een toelichting op de drie beoordelvingsvragen van de norm Samenwerking voor het taalhuis. Deze vragen zijn in de vorm van stellingen.

VRAAG 1

Het taalhuis heeft een aanpak voor de norm Samenwerking die bijdraagt aan het realiseren van de ambitie van het taalhuis.

Op basis van de input uit de indicatoren toetsen de auditoren of er sprake is van een duidelijke en coherente aanpak op het gebied van samenwerking. Dit blijkt uit het (meerjaren)beleidsplan van het taalhuis of uit een separaat document dat deze aanpak beschrijft. De auditoren toetsen in het bijzonder of de gehanteerde aanpak bijdraagt aan het **realiseren** van de ambities van het taalhuis. De auditor zal zo nodig kritische vragen stellen bij nut en noodzaak van specifieke samenwerkingsverbanden.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- visie met betrekking tot samenwerking en de gemaakte keuzes;
- overzicht van samenwerkingspartners;
- samenwerkingsovereenkomsten of projectplannen waarin de aard, vorm en concrete afspraken van de samenwerking zijn uitgewerkt.

VRAAG 2

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

Bij deze beoordelvingsvraag willen de auditoren de samenwerking in de dagelijkse praktijk en de resultaten van het taalhuis zien. De auditoren willen de samenwerking in actie zien, bijv. door aanwezig te zijn bij een taalcursus of door te spreken met vertegenwoordigers van de samenwerkingspartner. Op deze manier kunnen de auditoren ook toetsen in hoeverre de gemaakte afspraken in samenwerkingsovereenkomsten of projectplannen worden nagekomen.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- notulen van overleg met samenwerkingspartners;
- rapportages over de uitvoering of voortgang van activiteiten of projecten.

VRAAG 3

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 de samenwerkingsverbanden;
- evaluaties van activiteiten en projecten waarbij samenwerkingspartners betrokken zijn;
- verbeterplannen c.q. verbetermaatregelen.

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.