

Whitepaper Samenwerking

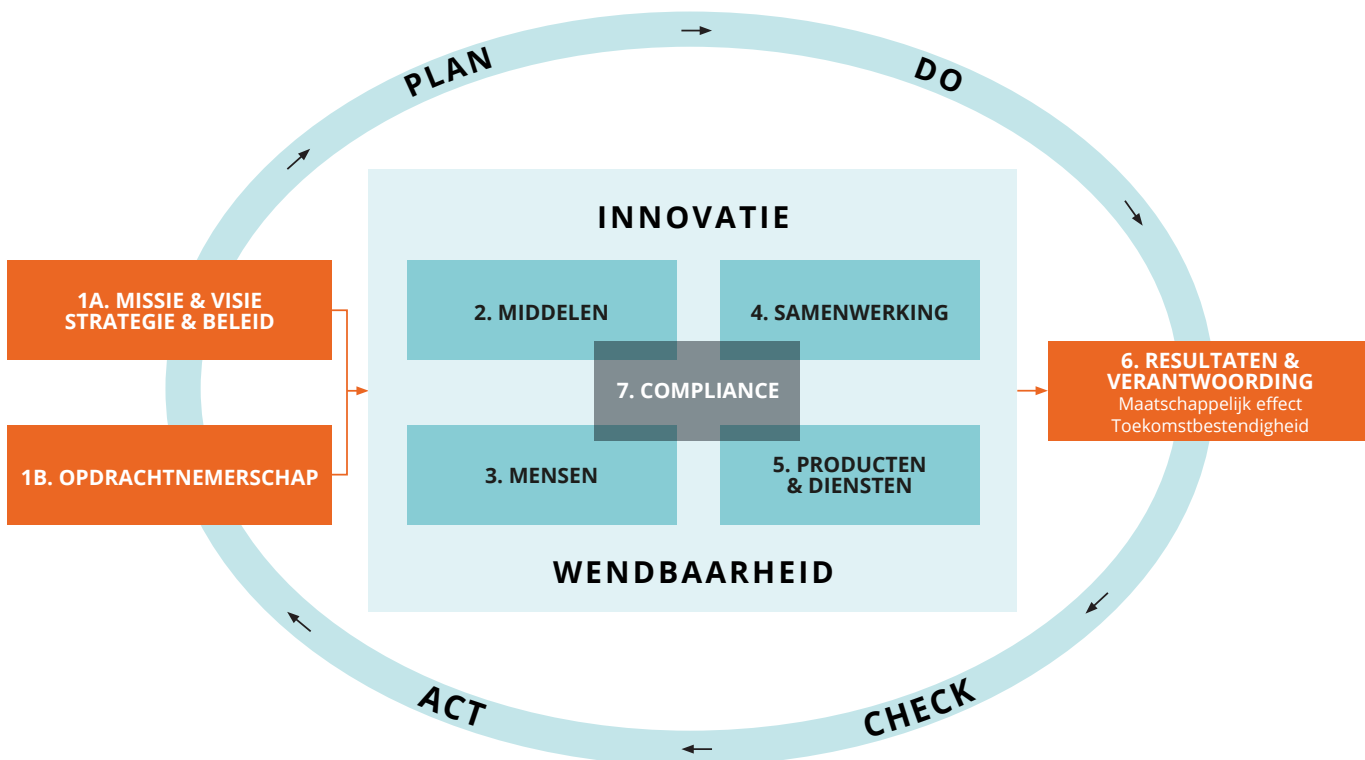
Samen werken aan ambities en resultaten

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

DE NORM SAMENWERKING BINNEN HET CERTIFICERINGSKADER

Binnen het certificeringskader, dat bestaat uit zeven normen, is Samenwerking de vierde norm die aan bod komt in de audit:

Samenwerking (norm 4) wordt, samen met de middelen (norm 2), de mensen (norm 3) en de producten en diensten (norm 5), ingezet om de opdracht en de doelen van de organisatie (norm 1) tot resultaten te brengen. Vervolgens dient men daarover verantwoording te kunnen afleggen (norm 6). Compliance (norm 7: voldoet de organisatie aan de relevante wet- en regelgeving) is een overkoepelende norm.





HET BEGRIIP SAMENWERKING

Bij het begrip Samenwerking gaat het om de vraag in hoeverre en op welke wijze relevante partners binnen en buiten het verzorgingsgebied door de organisatie worden ingeschakeld om bij te dragen aan geformuleerde ambities en resultaten. Naast de subsidiërende rol wordt de gemeente bij deze norm vooral gezien als (mogelijke) samenwerkingspartner, omdat er samen aan wordt gewerkt om bepaalde doelen te realiseren: realisatie van cultuuraanbod, bestrijding laaggeletterdheid inburgering, participatie etc. Dat betekent een brede uitleg van het begrip “samenwerking”; samenwerking kan namelijk ook plaatsvinden in bijvoorbeeld specifieke afhankelijkheidsrelaties. 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 zes indicatoren (in de vorm van stellingen) ontstaat een eerste beeld van de manier waarop de organisatie haar mensen inzet en de continuïteit daarvan waarborgt. Deze indicatoren worden met “ja” of “nee” beantwoord en kunnen worden voorzien van ondersteunende documentatie.

1. De organisatie maakt bewuste keuzes m.b.t. samenwerking en hoe dit bijdraagt aan interne en externe meerwaarde en gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten.

Als het goed is zijn in het meerjarenbeleidsplan de strategische keuzes met betrekking tot samenwerking verwoord en onderbouwd vanuit de visie op de ontwikkelingen waar de organisatie zich voor geplaatst ziet. Vragen die hierbij beantwoord moeten worden zijn bijvoorbeeld:

- Welke rol wil de organisatie spelen in het verzorgingsgebied, welke doelen wil de organisatie realiseren en voor wie (welke doelgroepen en stakeholders)? Hoe “nauw” sluit dit bijvoorbeeld aan bij het beleid van de gemeente?
- Welke dienstverlening is nodig om de doelen (ambities) te realiseren?
- Welke dienstverlening is door de organisatie zelf te realiseren en voor welke moet samenwerking worden gezocht?
- Met welke andere partijen wordt daarvoor de samenwerking gezocht?

2. De specifieke bijdrage van stakeholders c.q. samenwerkingspartners en hun onderlinge meerwaarde is bekend.

Op basis van de gemaakte strategische keuzes heeft de organisatie een helder beeld van wat (eventuele) samenwerkingspartners en stakeholders kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities en doelen van de organisatie. De organisatie is (pro)actief in het zoeken en tot stand brengen van dergelijke samenwerkingsrelaties.

3. De organisatie heeft samenwerkingsovereenkomsten met stakeholders c.q. samenwerkingspartners.

Ook samenwerking kan benaderd worden vanuit de PDCA-cyclus, het plan (Plan), de uitvoering (Do), de meting (Check) en de bijsturing (Act). Het is goed om vooraf vast te leggen wat er bereikt moet worden met de samenwerking en hoe partijen met elkaar om (zullen) gaan. Daarvoor zijn samenwerkingsovereenkomsten nodig. Dit betekent echter niet dat er geen samenwerking kan zijn 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. De samenwerkingsovereenkomst is daarmee het Plan in de PDCA-cyclus. De auditoren zullen enkele voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten willen zien.

4. De organisatie heeft criteria gedefinieerd op basis waarvan de resultaten van de samenwerking worden geëvalueerd.

In de samenwerkingsovereenkomsten moeten afspraken zijn vastgelegd over de manier waarop de uitvoering (Do) van de samenwerking wordt geëvalueerd en op welke criteria kan worden vastgesteld of de samenwerking heeft opgeleverd wat er van verwacht werd. Feitelijk is dit onderdeel van de PDCA-cyclus, de meting, of Check. Op grond van de evaluatie kan al dan niet worden besloten om bij te sturen (Act). Het plan (P), de uitvoering (D), de meting (C) en de bijsturing (A) zijn op deze manier op een





logische wijze met elkaar verbonden. De auditoren zullen dit in de samenwerkingsovereenkomsten willen zien.

5. De organisatie heeft criteria gedefinieerd op basis waarvan samenwerking wordt beëindigd.

Als in een samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd hoe de samenwerking wordt geëvalueerd en op welke criteria, wil dat nog niet zeggen dat er criteria zijn benoemd op grond waarvan besloten kan worden de samenwerking te beëindigen. Beëindigen is een specifieke vorm van bijsturen (Act) waar van te voren goed over nagedacht moet worden.

Als de verwachte doelen niet gehaald worden, hoeft immers de samenwerking nog niet beëindigd te worden als er mogelijkheden gezien worden ter verbetering. De auditoren zullen dit in de samenwerkingsovereenkomsten willen terugzien.

6. De organisatie betreft waar nodig stakeholders c.q. samenwerkingspartners bij de ontwikkeling c.q. aanpassing van producten en diensten.

Samenwerking gaat uit van een zekere gelijkwaardigheid tussen de partners, anders komt het al snel neer op een klant-leverancierverhouding. Met betrekking tot de samenwerkingsrelaties wordt daarom door de auditoren gekeken naar de mate waarin de organisatie ook de stakeholders en partners actief betreft bij de evaluatie en (door) ontwikkeling van de eigen dienstverlening.

DE AUDIT

Tijdens de audit toetsen de auditoren aan de hand van de zelfevaluatie, de geüploade documenten, de interviews en hun eigen observaties of 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 toetsen de normen 1 tot en met 7 (zie afbeelding op pagina 1) aan de hand van vier beoordelingsvragen. De auditee heeft in de zelfevaluatie de vragen zelf gescoord met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig.

DE BEOORDELINGSVRAGEN (UITGEZONDERD DE NORM COMPLIANCE) LUIDEN ALS VOLGT:

1. Is er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?
2. Is de aanpak SMART-geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) in gewenste resultaten?
3. Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?
4. Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, bijgestuurd?

De auditoren vragen naar voorbeelden waarmee de score op deze vragen aantoonbaar wordt gemaakt. Binnen de audit-dag(en) nemen ze een of meer steekproeven. 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 zullen toetsen of je je bewust bent van de gevolgen dan wel risico's van het niet voldoen. Vervolgens geven ook de auditoren een score aan de beoordelingsvragen met Niet, Beperkt, Grotendeels of Volledig aan de hand van hun bevindingen.

DE INVULLING VOOR NORM 4, SAMENWERKING

VRAAG 1: Is er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?

De auditor toetst of de organisatie een beleidsmatige aanpak heeft m.b.t. de vraag hoe samenwerking bijdraagt aan de realisatie van haar ambities en gewenste resultaten. Hierbij wordt bekeken in hoeverre de concrete samenwerkingsverbanden vorm en inhoud geven aan innovatie van producten en diensten. Daarnaast wordt bekeken in hoeverre de samenwerkingsverbanden de organisatie wendbaar (flexibel) maken, waarbij bewuste keuzes worden gemaakt om zaken zelf te doen of juist uit te besteden.





Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Visie en/of beleid m.b.t. samenwerking en strategische keuzes die daarbij gemaakt zijn;
- Overzicht van samenwerkingspartners;
- Projectplannen waarin samenwerking met andere partijen is uitgewerkt.

VRAAG 2: Is de aanpak SMART-geformuleerd in gewenste resultaten?

Het onder vraag 1 geformuleerde beleid en de daaruit voortvloeiende vastgestelde samenwerkingsverbanden worden vertaald in concrete, meetbare acties, bijvoorbeeld acties ten aanzien van de bijdrage van samenwerkingspartners.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Uitwerking van beleidsplannen in de vorm van actie- of projectplannen, waarbij concreet ingevuld is:
 - wat het doel is van de samenwerking;
 - op welke manier de samenwerkingspartner daaraan gaat bijdragen;
 - wat de gewenste resultaten c.q. (bijdrage) aan maatschappelijke effecten zijn;
- Criteria voor initiatie c.q. beëindiging van samenwerkingsverbanden.

VRAAG 3: Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?

Het voorgenomen beleid en daaruit voortvloeiende acties worden aantoonbaar uitgevoerd en worden herkend door de betrokken medewerkers en samenwerkingspartners.

Documenten ter onderbouwing zijn bijvoorbeeld:

- Samenwerkingsafspraken c.q. samenwerkingsovereenkomsten;
- Voortgangsverslagen waaruit de status van het samenwerkingsverband blijkt;
- Notulen van overleg met samenwerkingspartners;
- Informatie over de uitvoering van projecten c.q. activiteiten waarbij samenwerkingspartners betrokken zijn;
- Overzicht met beschrijving van uitgevoerde c.q. in uitvoering zijnde projecten c.q. activiteiten, waaraan samenwerkingspartners (hebben) bijgedragen.

VRAAG 4: Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?

Om te beoordelen of het beleid en de doelen gehaald gaan worden, wordt de gekozen aanpak periodiek geëvalueerd en – indien zinvol – bijgesteld. 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.

