

Succesvol  
en goed  
georganiseerd  
samenwerken  
binnen het  
DigiTaalhuis

Cubiss





# Inleiding



*Een DigiTaalhuis is een mooi voorbeeld van een samenwerking binnen het sociaal domein. Een DigiTaalhuis is een belangrijke schakel in de lokale aanpak van laaggeletterdheid. Het is een samenwerkingsverband van lokale organisaties die in opdracht van en samen met de gemeente werken aan een integrale aanpak van geletterdheid en overige basisvaardigheden (in veel gevallen ligt de focus op taalvaardigheid en/of digitale vaardigheden). Eén of meer van de partners heeft aanbod op het gebied van basisvaardigheden-educatie. Dit kan informeel, non-formeel of formeel zijn en aangeboden worden door publieke of private organisaties.*

Idealiter is de leiding van het DigiTaalhuis in handen van een stuurgroep waarin meerdere partners en de opdrachtgever vertegenwoordigd zijn. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de stuurgroep zijn beschreven in een samenwerkingsovereenkomst of convenant. De taken en beoogde resultaten van het DigiTaalhuis worden beschreven in een (meerjaren) beleidsplan. Hierin zijn in elk geval opgenomen: het inhoudelijke plan, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle betrokkenen bij het DigiTaalhuis en de financiering.

In de praktijk loopt het soms toch anders. Zeker als het gaat om het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is nog veel winst te behalen. We zien nu vaak dat de bibliotheek of Taalhuiscoördinator - onterecht - tot vanzelfsprekende probleemeigenaar wordt gebombardeerd. In sommige gevallen loopt het al in het begin - bij het opdrachtgeverschap vanuit de gemeente - niet helemaal lekker.

Om succesvol samen te kunnen werken zijn heldere structuren, werkprocessen en samenwerkingsafspraken nodig. Minstens zo belangrijk zijn heldere verwachtingen, wederzijds vertrouwen en een gezamenlijke ambitie, agenda en financiering. Onduidelijke afspraken en rollen kunnen verkeerde verwachtingen scheppen en het vertrouwen ondermijnen.

In deze notitie gaan we in op het hoe en waarom van het goed organiseren en managen van samenwerkingsverbanden binnen de DigiTaalhuizen, waarbij we telkens een link leggen met concrete vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Met als doel een succesvolle samenwerking binnen de DigiTaalhuizen, waarbij alle kernpartners duidelijkheid hebben over welke gezamenlijke afspraken er zijn gemaakt en wat er van hen verwacht wordt.



# Goed bestuur en management binnen de DigiTaalhuizen: voorgestelde aanpak



De uitdaging van ieder samenwerkingsverband is om samen meer te bereiken dan iedere partij alleen zou kunnen. Dat vraagt van partijen dat ze oprechte interesse hebben in de ander én dat ze hun diversiteit en verschillen constructief maken. Daarvoor moeten partijen in staat zijn een deel van hun autonomie op te geven, in het vertrouwen dat ze er gezamenlijk én individueel meer voor terugkrijgen. Om dit te realiseren, is het van essentieel belang in gezamenlijkheid een aantal stappen te doorlopen. Deze stappen zijn grafisch weergegeven in de hieronder opgenomen succescirkel voor samenwerken.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Bronnen: Kaats, E. & Opheij, W. 'Leren samenwerken tussen organisaties', 2012; en 'Een Common Eye op samenwerken', Broekhuizen, K. (Bureau op Zolder) in samenwerking met het team van Common Eye.

## **Ambitie**

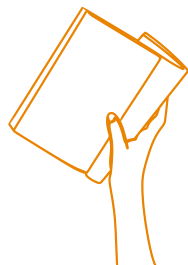
Aan de basis van elke goede samenwerking ligt een gezamenlijke, gedeelde ambitie. Een ambitie die richting geeft, van betekenis en waarde is voor alle partners en die in het verlengde ligt van hun eigen strategie. Er moet verder sprake zijn van een balans tussen wat partijen komen halen en wat ze zelf meebrengen naar de samenwerking. Een goede gezamenlijke ambitie beschrijft hoe partijen er individueel en gezamenlijk beter van worden. Wat zijn zij daadwerkelijk bereid aan tijd, geld, kennis én commitment in het samenwerkingsverband te stoppen? Tot slot kan een ambitie niet zonder daden. Je moet als partners gezamenlijk echt aan de slag!

**Concreet vraagstuk uit de dagelijkse praktijk van het DigiTaalhuis:** *‘Hoe maken we inzichtelijk dat iedereen er uiteindelijk beter van wordt als we de krachten bundelen binnen het DigiTaalhuis en dat het dus loont om hierin te investeren?’*

## **Belangen**

Vaak wordt er vooral gepraat over de maatschappelijke of collectieve belangen van een samenwerking. Met andere woorden: hoe wordt de samenleving, klant of cliënt hier beter van? Er zijn echter meer belangen waar men oog voor moet hebben in een samenwerkingsverband. Allereerst spelen ook organisatiebelangen - zoals zwarte cijfers, groei of imago - een rol. Verder hebben alle spelers ook nog individuele belangen. Oprechte interesse in álle belangen - en heldere, eerlijke en open communicatie hierover én de bereidheid om te onderhandelen - is noodzakelijk om een duurzame samenwerking te bereiken.

**Concreet vraagstuk uit de dagelijkse praktijk van het DigiTaalhuis:** *‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze gemeente haar regierol als opdrachtgever pakt en financieel en inhoudelijk bijdraagt aan het DigiTaalhuis? En hoe realistisch is het dat dit ook daadwerkelijk gebeurt?’*



## **Relatie**

Elke samenwerking is een samenspel van mensen. Omdat het binnen het DigiTaalhuis gaat om mensen van verschillende organisaties die elkaar niet dagelijks tegenkomen, is het van belang om momenten te creëren die de persoonlijke relaties en het onderlinge vertrouwen versterken. Een persoonlijke klik motiveert mensen om net een stapje extra te zetten. Een divers team goed laten samenwerken is geen eenvoudige opgave.

Er moet aandacht zijn voor de teamsamenstelling en de groepsdynamiek, net als ruimte voor het bespreken van verschillen en individuele belangen. Leiderschap is in deze ook erg belangrijk.

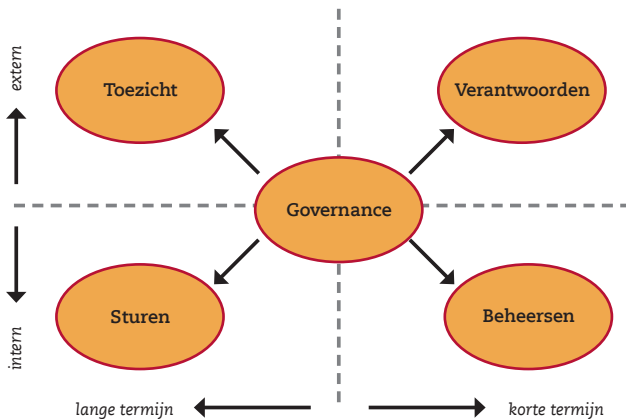
**Concreet vraagstuk uit de dagelijkse praktijk van het DigiTaalhuis:** *‘Hoe zorgen we ervoor dat iedereen op de hoogte is van de rolverdeling binnen het DigiTaalhuis, dat iedereen hier zijn of haar verantwoordelijkheid in pakt én dat er in goed en wederzijds vertrouwen naar elkaar wordt doorverwezen?’*

## **Organisatie**

Ieder samenwerkingsverband moet goed en professioneel georganiseerd worden. Maar hoe doe je dat? Het samenwerkingsverband moet draagvlak hebben bij alle deelnemers en hun achterban. Maar als je enkel stuurt op draagvlak, vermindert de daadkracht. Andersom geldt hetzelfde: een samenwerking met alleen aandacht voor acties, daden en resultaten holt het draagvlak uit. Er moet dus een gezonde balans zijn tussen daadkracht en draagvlak.

In samenwerkingsverbanden hebben we vaak de neiging om te weinig of juist te veel aandacht te besteden aan de organisatie ervan. Dat komt omdat er nog geen ingesleten procedures en routines zijn en partners verschillende manieren van handelen hebben. Dan kijkt men niet naar wat nodig is om de gezamenlijke ambitie te realiseren, maar vertrouwt men te veel op de procedures en routines van de eigen organisatie. Dit leidt tot slecht werkende overleggen, onduidelijkheid over besturing en een voortdurende spraakverwarring over hoe er samengewerkt moet worden. Grote risico's zijn een structureel gebrek aan daadkracht en het langzaam maar zeker ontstaan van een zogenaamde 'schijnsamenwerking'.

Bij het besturen van een organisatie - de governance - is er sprake van vier deelprocessen (zie afbeelding)<sup>2</sup>.



De letterlijke vertaling van governance is bestuur, beheersing en macht of de wijze van besturen (Koenen, 1997). Governance wordt door het Ministerie van Financiën beschreven als ‘het waarborgen van de onderlinge samenhang in de wijze van sturen, beheersen van en toezicht houden op een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden’.

Onder public governance wordt verstaan het sturen en beheersen van overheidsorganisaties en door de overheid in het leven geroepen organisaties, de verantwoording die daarover wordt afgelegd en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend ten behoeve van de belanghebbenden<sup>3</sup>.

Governance-modellen hebben normaal gesproken betrekking op één organisatie, binnen één rechtspersoon. Maar hoe werkt dat in netwerksamenwerkingen? Een voorbeeld: in organisaties met een Raad van Toezicht is de functie toezicht hier ondergebracht. Bij wie wordt deze functie belegd in netwerksamenwerkingen? Dit geldt voor alle hierboven genoemde deelprocessen en verdient dus zeker aandacht.

**Concreet vraagstuk uit de praktijk van het DigiTaalhuis: ‘Wie is de opdrachtgever en wie is - zowel bestuurlijk als juridisch - verantwoordelijk en aansprakelijk? En waar is de DigiTaalhuiscoördinator verantwoordelijk én bevoegd voor?’**

<sup>2</sup> Bron: J. Bossert, leidraad voor goed bestuur en management

## Proces

Een belangrijke vraag bij samenwerking is hoe je het samenwerkingsproces goed vormgeeft. Zo'n proces doorloopt eigenlijk altijd dezelfde vijf fases. Deze fases zijn opgenomen in bijgevoegde figuur.



In de eerste twee fases van de samenwerking - de fases van verkennen en delen - formuleer je de gezamenlijke ambitie en voer je het gesprek over de echte belangen. Het is opvallend dat in de praktijk vaak aan deze fases wordt voorbijgegaan. Men neemt dan genoeg met een ambitie op hoofdlijnen en dit is een risico. Juist in de eerste fasen wordt namelijk de basis van een succesvol samenwerkingsverband gelegd.

Een transparant samenwerkingsproces is de sleutel voor een succesvolle samenwerking. Het zorgt voor duidelijkheid over eenvoudige zaken als wie de beslissingen neemt in de samenwerking, wanneer overleg plaatsvindt en wat er op de agenda staat. Fases in het proces overslaan heeft altijd gevolgen. Want met iedere fase wordt een belangrijk fundament gelegd in de samenwerking, bijvoorbeeld voor de gemeenschappelijke ambitie of de onderlinge relaties. Tegelijkertijd vraagt een samenwerking om een zeker tempo. Als dit tempo ontbreekt en de voortgang stagneert, vloeit de energie weg en volgt er destabilisatie. Ook hier is het dus weer zaak een goede balans te vinden.

<sup>3</sup> Bron: Rapport government governance, Ministerie van Financiën, 1996.

## Norm samenwerking binnen certificering DigiTaalhuis<sup>4</sup>

Binnen de certificering van het DigiTaalhuis is één van de in totaal zeven normen geheel gewijd aan het thema samenwerking. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre en op welke wijze relevante (taal)partners binnen en buiten het verzorgingsgebied door het DigiTaalhuis worden ingeschakeld om bij te dragen aan geformuleerde ambities en resultaten.

### Vijf indicatoren

Vanuit de certificering DigiTaalhuis worden voor de norm Samenwerking vijf indicatoren gehanteerd. Aan de hand van deze indicatoren - in de vorm van stellingen - ontstaat een eerste beeld van de manier waarop het DigiTaalhuis vorm en inhoud geeft aan samenwerking. Hieronder worden de vijf indicatoren kort toegelicht.

1. Als vertaling van het (meerjaren)beleidsplan is de bijdrage van (kern)partners aan de ambities van het DigiTaalhuis beschreven, alsmede hun rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

*Om laaggeletterdheid en digibetisme effectief te kunnen bestrijden is een stevig verankerde samenwerking noodzakelijk binnen het lokale verzorgingsgebied. Die is niet vrijblijvend, daarom is het belangrijk om de bijdrage van de (kern)partners aan de ambities van het DigiTaalhuis over een langere periode duidelijk vast te leggen.*

2. Het is duidelijk wie de primaire opdrachtgever(s) zijn van het DigiTaalhuis en bij wie het mandaat van aansturing binnen het DigiTaalhuis ligt.

*Hoewel het DigiTaalhuis in de meeste gevallen geen (juridische) entiteit is, is het wel belangrijk om duidelijk te zijn over hoe de opdrachtverstrekking is geregeld, wie de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor het DigiTaalhuis draagt en wie de dagelijkse coördinatie van de werkzaamheden verzorgt.*

3. Als onderdeel van het plan van aanpak is de bijdrage van (kern)partners aan de ambities van het DigiTaalhuis beschreven.

*In een plan van aanpak wordt de bijdrage van (kern)partners aan het DigiTaalhuis, afgeleid van het meerjarenplan, nader geconcretiseerd. Het gaat dan om wat elk van de (kern)partners in een afgebakende periode inbrengt in het DigiTaalhuis.*



<sup>4</sup> Bron: website CBCT.



4. Als onderdeel van het plan van aanpak is de niet vrijblijvende samenwerkingsrelatie (inclusief rolverdeling) met (kern)partners binnen het DigiTaalhuis beschreven.

*Hier gaat het erom hoe (kern)partners en andere (taal)partners hun samenwerking hebben uitgewerkt. Zo zijn bijvoorbeeld afspraken vastgelegd over de manier waarop de uitvoering van de samenwerking wordt geëvalueerd en op basis van welke criteria kan worden vastgesteld of de samenwerking heeft opgeleverd wat ervan verwacht werd.*

5. Het DigiTaalhuis heeft met zijn (kern)partners afspraken gemaakt over de wijze waarop hij ontvangen subsidies rechtmatig inzet.

*Het DigiTaalhuis spreekt met zijn (kern)partners af op welke wijze het de ontvangen subsidie(s) besteedt, beheert en verantwoordt.*

Kijk op de website [certificeringsorganisatie.nl](https://certificeringsorganisatie.nl) welke documenten nuttig zijn als het gaat om de norm samenwerking.



# Tot slot



Als het gaat om de samenwerking binnen het DigiTaalhuis, zijn we ons ervan bewust dat het een enorme klus is om alles vanaf het begin geheel ‘volgens het boekje’ te doen. Eigenlijk is er helemaal geen standaard boekje, elke situatie is immers anders. Veelal zal een en ander dus stap voor stap gebeuren, waarbij het belangrijk is om te weten waar je per stap rekening mee moet houden om samen te kunnen bepalen wat aandacht nodig heeft. Het gaat er vooral ook om de juiste vragen te stellen en hier in samenspraak met je partners de antwoorden op te vinden.

Hopelijk helpt deze notitie jullie hierbij op weg. En laten we vooral ook niet vergeten dat er ook al veel goed gaat en dat we veel van elkaar kunnen leren. Een mooi voorbeeld is de **succesvolle certificering van DigiTaalhuis Altena**.

Cubiss denkt uiteraard graag mee. Bijvoorbeeld in de vorm van een adviesgesprek over governance of door het organiseren of faciliteren van een praktische werksessie met jullie partners om gezamenlijk afspraken te maken en deze vast te leggen in een plan van aanpak voor het DigiTaalhuis. We zorgen verder voor kennisuitwisseling en delen best practices zodat niet iedereen zelf het wiel uit hoeft te vinden. Tot slot kunnen we de training ‘Samenwerken in een netwerk’ voor jullie verzorgen.

Geïnteresseerd? Of wil je gewoon even van gedachten wisselen over een bepaald vraagstuk waar je in de praktijk tegenaan loopt? Neem dan contact met ons op! Ook als je tips hebt om te delen met de rest van het netwerk horen we dit natuurlijk graag.

Contactpersoon regio Noord-Brabant: **Nieke Geschiere**

Contactpersoon regio's Zuidoost-Brabant en Helmond: **Marjan Middelkoop**

Contactpersoon regio's Midden-Brabant en West-Brabant: **Yvonne van den Berg**