

Convenant

Wat kun je ermee?

Vastleggen van samenwerkingsafspraken rondom een maatschappelijk initiatief.

Wat levert het concreet op?

Een samenwerkingsovereenkomst, gesloten tussen de partijen die betrokken zijn bij een maatschappelijk initiatief.

Wanneer in te zetten?

Aan het eind van de oriëntatiefase waarin partners aangeven met elkaar een commitment te willen aangaan.

Met wie doe je het?

Met alle partijen, betrokken bij het initiatief en bereid om een wezenlijke bijdrage te leveren. Hetzij in geld, menskracht, concrete producten en diensten of met het beschikbaar stellen van faciliteiten.

Hoe gaat het in zijn werk?

Het convenant is opgebouwd uit de paragrafen:

1. Maatschappelijke ambitie
2. Samenwerkingsverband
3. Visualisatie van de realisatie
4. Programma opzet en organisatie
5. Diverse bijlagen

De paragrafen van het convenant kunnen dienen als agendapunten in bijeenkomsten die gepland zijn met de samenwerkingspartners.

Benodigdheden

Kennis

We raden aan om kennis op te doen over belangrijke bestuurlijke akkoorden die betrekking hebben op jouw initiatief. Denk hierbij aan het coalitieakkoord van college B&W van jouw gemeente en aan jaarverslagen van jouw samenwerkingspartners waarin de missie, visie en beleidsspeerpunten van de organisatie beschreven staan.

Vaardigheden

Voor de **basishouding van de gespreksleider** (begeleider):

- Zorg voor voldoende veiligheid (door oprecht geïnteresseerd door te vragen en niet te oordelen) zodat partners zich vrij voelen ook hun eigen belangen eerlijk te benoemen
- Vraag om verduidelijking als je vermoedt dat zaken onduidelijk zijn
- Stimuleer een zo concreet mogelijke invulling van het convenant
- Bewaak de (psychologische) veiligheid: sta niet toe dat mensen geagiteerd of cynisch naar elkaar reageren
- Respecteer de mening van de deelnemer
- Vermijd een veroordelende sfeer
- Stimuleer de dialoog (luisteren naar elkaar) en vermijd discussie (elkaar overtuigen)
- Als er teveel emotie bij komt kijken: probeer de emotie te neutraliseren
- Positief labelen van gedrag: boosheid van een deelnemer weerspiegelt juist betrokkenheid
- Zorg ervoor dat iedereen bij de oefeningen actief wordt betrokken

Tijd

Eigenmaken van instrument: *1 uur*

Vorbereiding: *15 tot 30 minuten per paragraaf*

Uitvoering: *diverse bijeenkomsten met de samenwerkingspartners*

Nazorg:

30 minuten per paragraaf (uitwerking van gespreksverslag)

Materiaal

- Er zijn geen materialen benodigd

Locatie

- Vergaderruimte

Geld

- Arbeidstijd van diegenen die deelnemen aan de bijeenkomsten.

Tips

1. Ga flexibel om met de volgorde waarin de eerste drie paragrafen worden besproken. Laat de keuze van de te behandelen paragraaf afhangen van de actualiteit: Welke vragen zijn op dit moment actueel in de verkenning van de samenwerking?
2. Zijn de samenwerkingspartners erg concreet, dan kun je beginnen bij de visualisatie van de creatie (paragraaf 3) en van daaruit toewerken naar paragraaf 1 (formuleren van de maatschappelijke ambitie). Betreft het bestuurders of beleidsmedewerkers? Dan zou je kunnen wellicht beter starten bij paragraaf 1 en van daaruit de andere paragrafen beantwoorden.
3. Behandel paragraaf 4 (programma en opzet van organisatie) pas nadat er al grote duidelijkheid bestaat over de eerste drie paragrafen.
4. Vaak betreft het beantwoorden van de vragen een iteratief proces, dat wil zeggen eerst worden de vragen uit de paragrafen globaal ingevuld en later, door voortschrijdend inzicht, veel concreter en gedetailleerder.
5. Laat eventuele juristen pas naar de samenwerkingsafspraken (met name paragraaf 5) kijken nadat het samenwerkingsproces al in een gevorderd stadium is. Juristen hebben namelijk de neiging steeds te kijken naar wat er mis kan gaan. Dit zijn relevante vragen, maar indien te vroeg gesteld kunnen ze de beginnende samenwerking de nek omdraaien. Start dus eerst met de verkennende besprekingen met de partners en nodig de juristen nog even niet uit.

Relatie met andere instrumenten

In het convenant is plaats voor de uitkomsten van de netwerkambitie (in paragraaf 1), effectencalculator (in paragraaf 4) en plan van aanpak (in paragraaf 4). Dit instrument vertoont verwantschap met de partnerschapskaart.

Opmerkingen van ontwikkelaars

Het betreft een relatief nieuw instrument dat als pilot is toegepast bij een aantal maatschappelijke initiatieven.

Achtergrond informatie

- Bron: Paul Zuiker (Emergent, bureau voor samenlevingsontwikkeling)
- Referentie/contactpersoon: Paul Zuiker (paul.zuiker@han.nl)

Tags/trefwoorden

Convenant, samenwerkingsovereenkomst, partners, netwerk, maatschappelijke ambitie, organisatie belangen, gedeelde ambitie, organisatie, programma, plan van aanpak, contract

Downloads

- Samenwerkingsovereenkomst organisaties



Stramien voor organisatie overstijgende samenwerkingsovereenkomst

1. Maatschappelijke ambitie

Inhoud van deze paragraaf:

1. *Kernachtige* verwoording van de maatschappelijke ambitie Waarom gaan we ingrijpen, wat willen we bereiken en wat willen we hiermee betekenen voor de samenleving? Wat is de maatschappelijke droom/ideaal ('Wat is het verhaal dat ons raakt en beweegt')?
2. Welke maatschappelijke groeperingen worden hier beter van?
3. Van welk groter geheel/ambitie maakt dit initiatief onderdeel uit?

Doel van deze paragraaf:

1. Politici/bestuurders herkennen zich in de ambitie en kunnen naar hun achterban en vertegenwoordiging (raad, parlement) rechtvaardigen dat er zoveel geld/aandacht en prioriteit aan wordt uitgegeven.
2. Media snappen dit initiatief en zijn context en kunnen het kernachtig verwoorden.
3. Het raken van een snaar in het collectief (onder)bewustzijn en verlangen.

2. Samenwerkingsverband

Inhoud van deze paragraaf:

1. Hoe denken we de maatschappelijke ambitie te gaan verwezenlijken, wat is de (ontwikkelings-/samenwerkings)strategie? Welke rol spelen de diverse sectoren (politiek, publiek, privaat, civiel) hierin?
2. Wie is de initiatiefnemer en met wie en op welk niveau gaat hij/zij samenwerken? (zie bijlage Toelichting bij paragraaf 2)
3. Beschrijving van het samenwerkingsverband van organisaties (= consortium bestaande uit strategische samenwerkingspartners), dat de handen ineen slaat om de maatschappelijke ambitie in gezamenlijkheid te gaan realiseren. Per organisatie een duiding van haar rol/bijdrage op hoofdlijnen. En een beschrijving van de kernwaarden van waaruit zij werkt (toegesplitst op maatschappelijke ambitie) en van de organisatiebelangen om aan dit initiatief deel te nemen.
4. Beschrijving hoe de regievoering en besluitvorming worden georganiseerd. Geef de samenstelling van de procesregisseur/regiegroep. Deze is verantwoordelijk voor de procesgang. Een stuurgroep is verantwoordelijk voor de besluitvorming (waaronder het oplossen van dilemma's) en voor het vrijmaken van middelen.

Doel van deze paragraaf:

1. Helder maken wie initiatiefnemer is en de intensiteit aangeven van de samenwerking: met wie en op welk niveau is er samenwerking.
2. De rol verhelderen die de diverse sectoren gaan vervullen bij het verwezenlijken van de maatschappelijke ambitie.
3. Bestuurders en/of directieleden van een organisatie herkennen dat de beschreven rol voor hun organisatie in lijn ligt met de organisatiedoelen en met de bijdrage van de organisatie aan de samenleving in het algemeen.
4. Organisaties kunnen intern rechtvaardigen waarom hier middelen/capaciteit voor moeten worden vrijgemaakt en waarom de ambitie prioriteit heeft.
5. Helder maken dat in de stuurgroep de organisatiebelangen in het besluitvormingsproces voldoende zijn vertegenwoordigd.
6. Vertrouwen genereren door te tonen dat alle benodigde organisaties aan boord zijn en dat voldoende autoriteit, deskundigheid en power wordt gemobiliseerd.

Check:

Het samenwerkingsverband aan organisaties moet samen in staat zijn de verwezenlijking van het maatschappelijke ambitie van de grond te trekken.

3. Visualisatie van de realisatie

Inhoud van deze paragraaf:

1. Visualisatie en beschrijving van wat de partners 'in concreto' realiseren, bij voorkeur geïllustreerd met een 'artist impression'.
2. Omschrijving van de impact die het initiatief of programma heeft voor gebruikers en de samenleving in het algemeen. Zoals de maatschappelijke meerwaarde: wat betekent het initiatief voor de omgeving/samenleving, voor de manier van omgaan met elkaar en welke negatieve consequenties de uitvoering kan hebben (gedragsverandering, tijdelijke ongemakken).
3. Benoemen van de belangrijkste (publieke) mijlpalen en oplevermomenten van het initiatief.

Doel van deze paragraaf:

1. Visualisatie van een gezamenlijke droom die de fantasie prikkelt en die energie genereert bij de samenwerkingspartners.
2. Visualisatie van hetgeen concreet tot stand wordt gebracht waardoor ook 'derden' (de gebruikers, financiers, samenleving in het algemeen) een beeld krijgen van de gezamenlijke *creatie*.
3. Managen van de verwachtingen over de oplevertermijn en duiding van het onvermijdelijke (eventuele) ongemak waarmee gebruikers/burgers tijdens de uitvoering of bij de ingebruikname van de creatie te maken hebben.

4. Programma opzet en organisatie

Inhoud van deze paragraaf:

1. Overzicht van causale verbanden tussen de verschillende ambities en organisatie belangen in een doelenboom.
2. Meetbaar maken van de maatschappelijke toegevoegde waarde, bijvoorbeeld met een effectenmeting¹ of een dashboard van de belangrijkste maatschappelijke prestatie-indicatoren (programma monitoring).
3. Fasering van het programma met belangrijkste resultaten en mijlpaalmomenten: wanneer wordt wat opgeleverd.
4. Helder maken wie wat gaat betalen, waarbij ook bijdragen in natura van belang zijn. Wat zijn de totale begrote kosten, hoe is de financiering en verstrekking van menskracht en andere middelen (kapitaalgoederen, arbeid, kantoorruimte) geregeld?
5. Programma organisatie en teamsamenstelling (zie bijlage: Toelichting bij paragraaf 4)
6. Conclusies uit de algemene risico analyse en voorzorgsmaatregelen en duiding wie welke risico's draagt (verder verwijzing naar de bijlage).

Doel van deze paragraaf:

1. Helder maken van (causale) samenhang tussen maatschappelijke ambities en organisatie belangen.
2. Inrichten monitoring door meetbaar maken van belangrijkste maatschappelijke ambities.
3. Transparantie van de benodigde (publieke) gelden en de benodigde (arbeids)capaciteit en de verantwoording daarvan.
4. Helder maken van de organisatorische implicaties van het samenwerkingsverband.
5. Overzicht van op te leveren eindresultaten van de gezamenlijke (deel)projecten.
6. Overzicht van de belangrijkste risico's en voorzieningen die worden getroffen.

5. Bijlagen (mogelijke onderdelen, alleen toevoegen wat echt relevant is)

1. Programma monitoring (doelenboom met dashboard van kritische prestatie indicatoren)
2. Programma organogram (stuurgroep, regiegroep en andere onderdelen)
3. Programma (hoofd)planning en –begroting (en deelprojectplannen)
4. Afspraken met samenwerkingspartners (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
5. Communicatie- en/of informatieplan
6. Integrale probleemanalyse

¹ Voor de bepaling hiervan kan het instrument de effectencalculator behulpzaam zijn.

7. Algemene risico analyse en voorzorgmaatregelen
8. Omgang onvoorziene omstandigheden en calamiteiten (w.o. schaderegeling)
9. Publiek-rechterlijke procedures
10. Annuleringsclausule wanneer een partner de samenwerking wil opzeggen.
11. Definities
12.

Toelichting bij § 2: 'Met wie en op welk niveau te gaan samenwerken'

Toelichting bij 'Met wie en op welk niveau te gaan samenwerken'

Met **wie** en op **welk niveau** zal worden samengewerkt. Bij beantwoording van de **wie**-vraag denk aan de 5 O's (overheid, maatschappelijke organisaties, ondernemers, onderzoek- en onderwijsinstellingen) en aan specifieke doelgroepen of de burgers in het algemeen. Stel per samenwerkingspartner vervolgens vast op welk niveau die samenwerking gaat plaatsvinden. Hierbij zijn de volgende participatieniveaus te onderscheiden:

1. Informeren

De initiatiefnemer (dit kan de regiegroep of stuurgroep bestaande uit bestuurders en directieleden zijn) bepaalt de agenda, de inhoud van de informatie en de besluitvorming. Belanghebbenden zijn **toehoorder**. Informeren kan via diverse middelen zoals informatieavonden, folders, gesprekken, nieuwsbrieven etc.

2. Raadplegen

De initiatiefnemer bepaalt de agenda. Belanghebbenden worden gezien als **gesprekspartner** bij de ontwikkeling van beleid, maar initiatiefnemer verbindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen. De resultaten dienen als input voor meningsvorming.

3. Adviseren

De initiatiefnemer bepaalt in hoge mate de agenda. Belanghebbenden krijgen de gelegenheid problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren welke een **volwaardige rol** spelen in de ontwikkeling van beleid. Bestuur/directie beoordeelt alle reacties en kan onderbouwen waarom reacties al dan niet worden overgenomen.

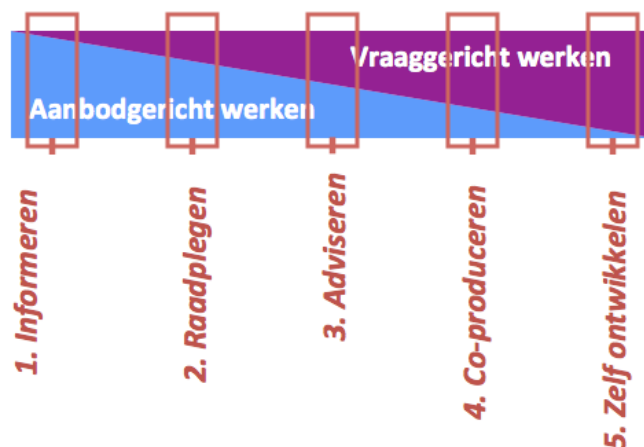
4. Co-creatie / partnerschap

De initiatiefnemer en de belanghebbenden komen gezamenlijk tot een agenda, randvoorwaarden voorstel of plan. Zij zoeken gezamenlijk naar oplossingen. De initiatiefnemer verbindt zich aan deze oplossingen met betrekking tot uiteindelijke besluitvorming.

5. Zelfontwikkeling

De initiatiefnemer laat de ontwikkeling van het beleid en de besluitvorming over aan de belanghebbenden. De initiatiefnemer neemt de resultaten over na toetsing aan de vooraf gestelde randvoorwaarden. De formulering van deze randvoorwaarden luistert nauw.

Bij een laag-participatie niveau legt de regiegroep het accent in haar aanpak meer op aanbodgericht werken (dit wordt ook wel de ontwerpbenadering genoemd), en bij een hoog participatie-niveau juist op vraaggericht werken (dit wordt ook wel de ontwikkelbenadering genoemd):



Toelichting bij § 4: Checklist inrichten van het programma

Hoe complexer het realiseren van de maatschappelijke ambitie is hoe completer het programma moet worden opgetuigd. Programma's als organisatie overstijgende samenwerkingsverbanden hebben in de regel **altijd een stuurgroep en regiegroep** (zie § 2.4). Om vast te stellen uit welke extra onderdelen het programma moet bestaan helpt volgende checklist (algemene regel: maak het niet complexer dan strikt nodig):

1. Indien er concrete producten en diensten moeten worden voortgebracht -> benoem het **projectteam** (max. 7 deelnemers) en zo nodig de deelprojectteams (in totaal >7 deelnemers). Geef specificering per (deel)project door het benoemen van:
 - a. de doelstellingen (subset uit de doelenboom).
 - b. de belangrijkste onderzoeksvragen
 - c. overzicht wat en wanneer wordt opgeleverd
 - d. verdeling van financiële middelen over de (deel)projecten
 - e. het (ambtelijk) opdrachtgeverschap
2. Indien het programma midden in de actualiteit staat. In de omgeving zullen tal van zaken gebeuren die direct van invloed zijn op het programma -> richt een **interventieteam** in (vaak bestaande uit regiegroepleden wel of niet aangevuld met (deel)projectleiders) die alert en actiegericht en vaak ad hoc op de gebeurtenissen reageren en liefst anticiperen. Voor de stuurgroep is het interventieteam als een 'sluimerende taskforce' die steeds in actie komt wanneer de actualiteit dat vraagt.
3. Indien het programma raakvlakken heeft met andere initiatieven/projecten en/of nieuwe samenwerkingsverbanden initieert (zoals publiek-privaat of privaat-privaat) -> maak steeds duidelijk welke **allianties** met welke partijen worden gesloten.
4. Indien **burgerinitiatieven** een belangrijke rol spelen binnen het programma -> geef aan hoe je deze samenwerking procesmatig vormgeeft (publiek-civiel, civiel-civiel).
5. Indien communicatie en voorlichting met media en samenleving een kritische succesfactor van het programma zijn -> richt een **communicatieteam** in (gespecialiseerd in public relations en/of sociale media)
6. Indien de programma beheersing complex en cruciaal is -> richt **projectondersteuning** in met projectsecretaris en/of planner en/of secretariële ondersteuning.
7. Indien het programma regelmatig moet klankborden tussen resultaten (producten en/of diensten) met achterban -> richt **klankbordgroep** in