

SAMENVATTING RAPPORTAGE VISITATIECOMMISSIE GEMEENTE DELFT

PILOT-PROJECTEN

NAAR EEN VISITATIESYSTEEM VOOR GESUBSIDIEERDE
INSTELLINGEN VAN DE GEMEENTE DELFT

Hoofdstraat 69

Postbus 166

3970 AD Driebergen

T 0343 – 52 40 10

F 0343 – 53 39 69

info@wagenaarhoes.nl

www.wagenaarhoes.nl

KvK Utrecht 30092891

Opdrachtgever: Gemeente Delft
Rapport: Rapportage visitatiecommissie
Datum: 2 februari 2006

WagenaarHoes
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
1.1. Leeswijzer	4
2. Algemene conclusies en aanbevelingen	5
2.1. Inhoud van prestatieafspraken	5
2.2. Maatschappelijk effect.....	7
2.3. Procedure en werkwijze tussen gemeente en instelling	8
2.4. Continuïteit instelling en kwaliteit dienstverlening.....	9
3. Evaluatie pilot visitatie	10
3.1. Bevindingen pilot.....	10
3.2. Voorstel toekomstig visitatiesysteem	14

1. INLEIDING

In het collegeprogramma 'Voortzetten en doorzetten 2002 – 2006' van de gemeente Delft is gesteld dat de gemeente beter zicht wil krijgen op de prestaties van eigen en externe uitvoerders (gesubsidieerde instellingen) van het gemeentelijke beleid. Daarbij past ook de introductie van een visitatiesysteem.

In 2005 is de gemeente Delft dan ook gestart met een pilot visitatie bij een aantal geselecteerde instellingen. Het doel van deze pilot is om ervaring op te doen om vervolgens een visitatiesysteem voor (alle) gesubsidieerde instellingen in gemeente Delft te ontwikkelen en te implementeren. Deze ervaringen hebben onder meer betrekking op de werkwijze, de methodiek, de tijdsbesteding, de te maken kosten, de benodigde voorbereiding, de onderwerpen van de visitatie en de inhoud van de vragenlijst en de te interviewen personen.

De visitatie heeft betrekking op:

1. de inhoud van de prestatieafspraken: zijn deze voldoende SMART¹, ook in termen van kwaliteit;
2. het meten van het maatschappelijk effect c.q. de tevredenheid van klanten of andere stakeholders van de dienstverlening van de instelling en de wijze waarop deze doorwerken in beleid en uitvoering;
3. de procedure en de werkwijze tussen gemeente en de instelling om, vanuit de door gemeente geformuleerde beleidsdoelstellingen, tot uitwerking en uitvoering van de afspraken te komen;
4. de wijze waarop de instelling continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening waarborgt.

Voor deze pilot is een voorlopige visitatiecommissie geformeerd. Deze commissie bestond uit drie gemeentelijke accounthouders (die geen relatie hebben met de geselecteerde instelling), aangevuld met een lid (die geen (Delftse) banden met de instelling of werkgebied heeft). Dit lid is geselecteerd op basis van ervaringsdeskundigheid. Hierbij is gekozen voor een deskundige van een soortgelijke instelling in een andere regio. De commissie (en het gehele traject) is (be)geleid door adviseurs van het organisatieadviesbureau WagenaarHoes.

De opzet van de pilot is ontwikkeld in overleg met de begeleidingscommissie en deze is kortgesloten met het sectorhoofd. De opzet van de pilot visitatie ziet er als volgt uit.

FEITEN VERZAMELEN

Door de commissie zijn relevante feiten verzameld over de vier bovenstaande onderdelen van de visitatie. Dit is in eerste instantie gebeurd door bestudering van reeds beschikbare informatie. Vervolgens is een vragenlijst opgesteld en naar de geselecteerde instellingen gestuurd voor aanvullende informatie. Deze informatie is aan de eerder verzamelde gegevens toegevoegd. De resultaten van deze verzameling zijn als uitgangspunten in de volgende stap gebruikt.

¹ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Afrekenbaar, Realiseerbaar en Tijdsgebonden.

VISITATIEBEZOEK

In de volgende stap heeft de voorlopige visitatiecommissie een bezoek aan de geselecteerde instelling gebracht en heeft in twee gespreksrondes met verschillende personen (op verschillende niveaus) in de organisatie gesproken. In overleg met de instelling is de lijst met te interviewen personen opgesteld. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt, die ter goedkeuring naar de gesprekspartners zijn teruggestuurd.

RAPPORTAGE VISITATIE

Vervolgens heeft de voorlopige visitatiecommissie een rapportage opgesteld van haar ervaringen en bevindingen van de visitatie, met bijbehorende aanbevelingen. Deze aanbevelingen richten zich of op de instelling, of op de gemeente Delft, of op beide partijen.

De rapportage is in concept met de directie van de instellingen besproken en daarna pas definitief vastgesteld.

Aangezien het hier gaat om een pilot, is de gehele rapportage alleen bestemd voor de instelling en het College van B&W. De inhoud hiervan zal dan ook niet verder verspreid worden naar anderen.

Om toch anderen deelgenoot te kunnen maken van de algemene conclusies, is deze samenvatting opgesteld, waarin alleen in algemene bewoordingen de belangrijkste uitkomsten van de pilot zijn opgenomen.

EVALUATIE PILOT

Aan het eind van de visitatie is door de commissie het gehele proces van de beide pilots geëvalueerd. Ook hiervoor is input gevraagd aan de geselecteerde instellingen. Aan de hand van de evaluaties zal het visitatiesysteem verder worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

De belangrijkste uitkomsten van dit hele traject zijn verwerkt in deze samenvatting. Deze uitkomsten zijn onder te verdelen in bevindingen over de gevisiteerde instellingen en de evaluatie van het totale proces.

1.1. LEESWIJZER

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- Naar aanleiding van de bevindingen in de visitaties worden in hoofdstuk 2 algemene conclusies en aanbevelingen gedaan over de vier onderwerpen van de visitatie, zoals deze zijn vermeld in de vorige paragraaf.
- In hoofdstuk 3 zijn de uitkomsten van de evaluatie van de pilot opgenomen. Tevens wordt een voorstel gedaan om een tweede pilot uit te voeren om tot een beter voorstel voor een toekomstig visitatiesysteem in Delft te kunnen komen. Hierbij is aangegeven waar in de tweede pilot extra aandacht aan gegeven moet worden.

2. ALGEMENE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden, aan de hand van de bevindingen in de visitaties, algemene conclusies en aanbevelingen gedaan over de vier onderwerpen van de visitatie, zoals deze zijn vermeld in het eerste hoofdstuk.

2.1. INHOUD VAN PRESTATIEAFSPRAKEN

Bij dit onderdeel gaat het om de vraag of de prestatieafspraken voldoende SMART zijn geformuleerd, ook in termen van kwaliteit. Uit de visitaties kwamen drie belangrijke conclusies (met aanbevelingen) naar voren.

2.1.1. TOTSTANDKOMING PRESTATIEAFSPRAKEN

Gebleken is dat de totstandkoming van prestatieafspraken beter kan. Er zou door de gemeente en de instelling meer discussie moeten worden gevoerd over wat er echt toe doet en waar de instelling zicht of liefst grip op heeft. Zodoende kan gezamenlijk meer gevoel worden opgebouwd voor de materie, rekening houdend met de (ontwikkeling van de) rol van de instelling in het gehele netwerk.

Ook de aard en inhoud van de prestatieafspraken zouden in deze discussies onderwerp van gesprek en van ontwikkeling moeten zijn. Bijvoorbeeld: wat gaan we registreren, onderzoeken, analyseren om er later betere ('realiseerbare') afspraken over te kunnen maken.

Belangrijk bij de totstandkoming van de prestatieafspraken is ervoor te zorgen dat de gemeente en de instelling in dit proces geïnspireerd en innovatief blijven. Informeer elkaar over ontwikkelingen in de sector: hoe doet men het elders, wat zijn landelijke ontwikkelingen. En zo ook binnen de gemeente: wat kan de gemeente inbrengen aan onderzoek etc. en hoe fungeer je als aanjager van (denken en werken) in netwerken en ketens.

Daarnaast kan meer gestructureerd nieuwe ontwikkelingen worden meegenomen. Af en toe apart aandacht geven aan strategische ontwikkelingen; bewust los van het gesprek over de dagelijkse operationele of procedurele zaken. Wat zijn wezenlijk nieuwe ontwikkelingen en hoe duiden we die; wat kunnen en moeten we ermee.

Om optimaal in te spelen op nieuwe ontwikkelingen kan de gemeente bewust experimenten, pilots, etc. bij instellingen stimuleren. En ook daarover prestatieafspraken maken.

Tot slot kan er binnen de instellingen door de leiding meer inhoudelijke discussie met medewerkers worden gevoerd om (naast het vergroten van de betrokkenheid) optimaal gebruik te maken van de beschikbare kennis en ervaring van zoveel mogelijk medewerkers.

2.1.2. REALISEERBAARHEID PRESTATIEAFSPRAKEN

In het algemeen zijn de prestatieafspraken voldoende SMART geformuleerd. Alleen de realiseerbaarheid van deze afspraken is niet altijd optimaal. Bij de ene instelling moet er soms extra tijd en energie gestopt worden in bepaalde activiteiten om ze daadwerkelijk te realiseren. En bij de andere instelling blijkt in de afgelopen jaren sprake van een structurele overproductie van de prestatieafspraken, dat ten koste kan gaan van de realisatie van andere producten.

Hierbij moet worden opgemerkt dat in de praktijk de realiseerbaarheid vaak sterk afhankelijk is van exogene factoren waarop de instelling slechts heel beperkte invloed heeft. Het is van belang om de prestatieafspraken zoveel mogelijk toe te spitsen op hetgeen de instelling wel kan beïnvloeden. Soms zullen prestatieafspraken luiden in termen van output, in andere gevallen zal teruggevallen moeten worden op procesindicatoren zoals respons- of wachttijden of zelfs inputgrootheden zoals tijdsbesteding.

In de toekomst kan bij sommige prestatieafspraken kritischer naar de realiseerbaarheid worden gekeken en indien nodig c.q. mogelijk andere meer beïnvloedbare prestatieafspraken worden gedefinieerd. Tevens kan bij de totstandkoming van de prestatieafspraken meer expliciet worden afgesproken op welke wijze met afwijkingen wordt omgegaan en hoe deze worden opgevangen.

2.1.3. MONITORING PRESTATIEAFSPRAKEN

Wij concluderen dat de monitoring van de prestatieafspraken door zowel de gemeente als de instellingen kan worden verbeterd.

Aan de basis ligt de vraag of er een betrouwbaar monitoring-instrument beschikbaar is en of dat bewerkt moet worden om tegemoet te komen aan de informatiebehoefte van de gemeente en de instellingen. Het huidige monitoring-instrument blijkt niet altijd goed te werken. Momenteel stellen beide instellingen tussentijdse (management)rapportages op over de realisatie van de prestatieafspraken. En waar nodig én mogelijk wordt aan de hand van deze rapportages de inzet van de medewerkers en focus van de instelling bijgestuurd. Maar dat gebeurt slechts tot op zekere hoogte, doordat de vraag van de cliënten in meer of mindere mate leidend is.

Verder is het van wezenlijk belang of tussen de instellingen en de gemeente daadwerkelijk het juiste gesprek met de juiste persoon wordt gevoerd. Of er in geval van significante afwijkingen van de afspraken wordt 'opgeschakeld' naar een hoger ambtelijk of bestuurlijk niveau. Zo mogelijk kunnen er van tevoren bandbreedtes hiervoor worden afgesproken.

Maar voor alles is van belang dat de relatie tussen de gemeente en de instelling zodanig wordt onderhouden dat een vertrouwensbasis blijft bestaan. De informatievoorziening heeft als primair doel de vertrouwensrelatie te ondersteunen en om vroegtijdig onderling in gesprek te gaan als er reden tot zorg is. Dit uiteraard tegen de achtergrond van ieders eigen verantwoordelijkheden.

2.2. MAATSCHAPPELIJK EFFECT

In deze paragraaf gaat het om het meten van het maatschappelijk effect c.q. de tevredenheid van klanten of andere stakeholders van de dienstverlening van de instelling en de wijze waarop deze doorwerken in beleid en uitvoering. Uit de visitaties kwamen drie belangrijke conclusies en aanbevelingen naar voren.

2.2.1. INHOUDELIJKE DISCUSSIE TUSSEN INSTELLING EN GEMEENTE

Geconcludeerd is dat er meer inhoudelijke discussies gevoerd kunnen worden tussen de instellingen en de gemeente over de beoogde maatschappelijk effecten en de daarachter liggende (beleids)visie en aanpak. In de huidige situatie wordt wel (regelmatig) op ambtelijk niveau met de accounthouder van de gemeente over beoogde maatschappelijke effecten gediscussieerd. Dit zou in de toekomst naar het bestuurlijk niveau moeten worden uitgebreid.

Om een zinvolle discussie te kunnen voeren, is het van belang dat niet alleen de instelling maar ook de gemeente een eigen visie ontwikkelt c.q. heeft over het desbetreffende beleidsterrein. Op sommige onderwerpen ontbreekt zo'n (integrale) gemeentelijke visie. Aan te raden is om in de komende periode hier dan ook tijd en energie in te stoppen. Ter voorbereiding hierop kan de gemeente actiever gebruik maken van de registratie- en informatiesystemen van de instelling. Ook kunnen de gemeentelijke afdeling Onderzoek of vergelijkbare instanties wellicht informatie hiervoor aanleveren.

Door de inhoudelijke discussies kan mogelijk de huidige beschrijving van de beoogde maatschappelijke effecten worden aangescherpt (en optimaler c.q. systematischer vertaald naar prestatieafspraken). De vraag hierbij is of de instelling wel (voldoende) wordt uitgenodigd om met bruikbare ideeën over de effectmaatstaven te komen.

2.2.2. KLANTTEVREDENHEID

Er zou meer inzicht moeten komen in de klanttevredenheid en tevredenheid van medewerkers en andere stakeholders over (de dienstverlening van) de gesubsidieerde instellingen. De mate van tevredenheid levert mede een indicatie op voor de kwaliteit c.q. resultaat van de dienstverlening.

In de huidige situatie wordt er niet standaard voor elk project of dienst een (klant)tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit is afhankelijk van het soort project en/of de soort financiering. En ook de wijze waarop zo'n onderzoek wordt uitgevoerd, is niet altijd optimaal.

In de toekomst kan kritisch worden gekeken naar de mate waarin en de wijze waarop klant(tevredenheids)onderzoeken worden uitgevoerd en op welke schaal. Hierbij gaat het niet alleen om het onderzoeken van tevredenheid van huidige cliënten, maar ook om het onderzoeken naar de behoeften van potentiële cliënten.

2.2.3. RESULTAATMETING

In de toekomst kan er extra aandacht besteed worden aan resultaatmetingen. Hierbij moet eerst goed worden overwogen wat er wel en wat niet gemeten moet worden. Bij deze overweging zijn de benodigde tijd en de daarbij behorende (extra) kosten essentieel. Ook moet hierbij worden nagedacht over wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Welke conclusies worden daaruit getrokken: doorgaan met activiteit (aangepast of niet) of stop zetten

2.3. PROCEDURE EN WERKWIJZE TUSSEN GEMEENTE EN INSTELLING

In deze paragraaf treft u de drie belangrijkste conclusies en aanbevelingen aan over de procedure en de werkwijze tussen gemeente en de instelling om, vanuit de door gemeente geformuleerde beleidsdoelstellingen, tot uitwerking en uitvoering van de afspraken te komen.

2.3.1. INVULLING ACCOUNTHOUDERSCHAP

De invulling van het accounthouderschap blijkt sterk te verschillen per account. Hierbij gaat het vooral om de wijze waarop en de mate waarin het contact tussen accounthouder en instelling is vormgegeven. De accounthouder kent hier een bepaalde mate van vrijheid in.

Dit alles maakt dat de kwaliteit van het contact tussen de instelling en de gemeente sterk afhankelijk is van de desbetreffende gemeentelijke accounthouder (met zijn/haar kennis, kunde en vaardigheden). Het contact is dus sterk persoonsgebonden en daarmee kwetsbaar. Op verschillende manieren kan deze kwetsbaarheid worden verminderd. Door bijvoorbeeld de gemeentelijke contacten uit te breiden naar hoogambtelijk of bestuurlijk niveau, de kwaliteit van de accounthouders te verhogen (coaching, beoordeling en training) of door meer afstemming tussen diverse accounthouders over onder meer onderlinge vervanging, ontwikkelingen, methodieken en benaderingswijze van de instellingen. Hierbij gaat het om onder anderen hoe te acteren met instellingen en het nemen van innovatieve initiatieven (netwerk ontwikkeling etc.).

2.3.2. STRATEGISCH OVERLEG

Vanuit de instellingen is er behoefte aan een meer strategisch overleg met de gemeente. Zoals al eerder aangegeven, is er in de huidige situatie vooral periodiek contact met de accounthouder. Door een periodiek overleg van gemeente (management niveau) met instellingen in te stellen, waarin over strategische ontwikkelingen en thema's wordt gesproken, kan aan deze behoefte worden voldaan. Dit overleg kan worden voorbereid door de (afzonderlijke) accounthouders.

2.3.3. PROFILERING INSTELLING

Naast de eigen profilering van de instelling, moet het college ervoor waken dat de raad periodiek wordt geïnformeerd wordt over relevante uitvoeringsgegevens van de diverse instellingen, zodat de raad haar kaderstellende taak kan vervullen.

2.4. CONTINUÏTEIT INSTELLING EN KWALITEIT DIENSTVERLENING

De laatste paragraaf richt zich op de wijze waarop de instellingen continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening hebben gewaarborgd.

De gesubsidieerde instellingen zijn vaak enige aanbieders op hun gebied en daarmee monopolisten in de regio. De gemeente is min of meer afhankelijk van deze instellingen, nog afgezien van de financiële consequenties voor de gemeente bij het wegvallen van de desbetreffende dienstverlening en/of instelling. Dus voor de gemeente is het belangrijk dat de continuïteit van de instelling en haar dienstverlening goed is gewaarborgd. Daarom is het voor de gemeente essentieel dat hier periodiek aandacht aan wordt besteed: door haarzelf en door de instellingen.

De mate waarin en de wijze waarop de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening (op directie, management en uitvoerend niveau) van de instellingen is gewaarborgd, is verschillend. Dit is onder meer afhankelijk van de schaalgrootte en het werkgebied van de instelling.

Om de continuïteit beter te waarborgen kan de gemeente de instellingen actief stimuleren om samenwerking te zoeken met andere soortgelijke instellingen buiten de regio of andersoortige instellingen binnen de regio (ketenpartners). Dit kan worden vastgelegd in de prestatieafspraken om de instellingen hierop te kunnen aanspreken.

3. EVALUATIE PILOT VISITATIE

In de evaluatiefase is het gehele proces van de pilot visitatie geëvalueerd door zowel de visitatiecommissie zelf als de gevisiteerde instellingen. In dit hoofdstuk zijn hun reacties over het verloop van de pilot visitaties verwerkt. Per onderdeel is eerst aangegeven hoe het in de pilot was vormgegeven en vervolgens zijn de bevindingen van de verschillende betrokkenen over dit onderdeel verwoord. Deze zijn cursief in het hoofdstuk opgenomen.

3.1. BEVINDINGEN PILOT

3.1.1. WERKWIJZE

VOORBEREIDING COMMISSIE

Ter voorbereiding op de visitatie is, onder begeleiding van WagenaarHoes, de voorlopige visitatiecommissie meerdere keren bij elkaar geweest. Na een algemene inleiding over het opzetten van een visitatie, is gewerkt aan het opstellen van een introductiebrief voor de instellingen en aan het verzamelen van feiten over de vier onderwerpen van de visitatie. Deze feitenverzameling is in eerste instantie gebeurd door bestudering van reeds beschikbare informatie over de te visiteren instellingen. Vervolgens is er een vragenlijst opgesteld voor aanvullende informatie. Deze vragenlijst is naar de instelling gestuurd, met het verzoek deze in te vullen en aan de commissie te retourneren. De resultaten van deze verzameling zijn als uitgangspunt gebruikt voor het opstellen van de vragenlijst voor de diverse gesprekken van het visitatiebezoek.

Bevindingen:

De voorbereiding wordt door de commissieleden als goed ervaren. Eén van de commissieleden merkte op dat de uitleg van WagenaarHoes over het doel, de wijze van werken etc. (aan de hand van presentaties) een absoluut noodzakelijke activiteit is, die ook aan het begin van vervolgtrajecten moet worden herhaald met de personen die dan de visitatiecommissie vormen.

Alleen kan de aanlevering van de schriftelijke informatie over de instelling worden verbeterd. Dit werd nu door sommigen als teveel ervaren. En niet alle aangeleverde stukken waren relevant voor de visitatie. Suggestie is om een standaardlijst op te stellen van stukken, die minimaal verstrekt moeten worden, om de visitatie goed te kunnen voorbereiden.

Ook de schriftelijke vragenlijst blijft onderwerp van aandacht in een volgende visitatie. Deze zou voor een deel standaardvragen moeten bevatten, aangevuld met specifieke vragen voor de desbetreffende instelling.

VOORBEREIDING INSTELLING

Zoals hierboven is genoemd, heeft de instelling van de gemeente een introductiebrief ontvangen, waarin de pilot nader is toegelicht. Door de gemeentelijke accounthouder is contact met de instelling opgenomen om de reactie op deze brief te vernemen. Vervolgens heeft één van de twee begeleidende adviseurs een bezoek gebracht aan de instelling om de werkwijze van de visitatiecommissie door te spreken. In dit gesprek zijn vragen van de kant van de instelling beantwoord en het doel van de visitatie nader toege-

licht. Ook is in dit gesprek aan de orde gekomen met wie de commissie zou willen c.q. kunnen spreken tijdens de visitatie en welke expert als lid aan de commissie kon worden toegevoegd

Bevindingen:

Het voorbereidingsgesprek werd door de instellingen als goed en zorgvuldig ervaren. Ook via de accounthouder kwam dit signaal terug bij de commissie. Hoe vervolgens de instellingen zelf intern de afstemming onder de medewerkers verzorgden, bleek heel verschillend te zijn. Bij de ene instelling waren de medewerkers die werden geïnterviewd, goed voorbereid en op de hoogte van het hoe en waarom van de visitatie. Bij de andere instelling was dat een stuk minder. Wel waren de medewerkers op de hoogte van de antwoorden, die door de instelling waren gegeven op de schriftelijke vragenlijst vooraf. Maar niet iedereen was bekend met het doel en de werkwijze van de visitatie. In vervolg is aan te bevelen om in het introductiegesprek het belang van een goede interne afstemming ter voorbereiding op de visitatie te benadrukken.

VISITATIEBEZOEK

Na de voorbereiding heeft de voorlopige visitatiecommissie een bezoek aan de instelling gebracht en met verschillende personen (op verschillende niveaus) in de organisatie gesproken. In overleg met de instelling is de lijst met te interviewen personen opgesteld. Het visitatiebezoek bestond uit twee rondes. In de eerste ronde werd met voornamelijk uitvoerende medewerkers gesproken over de eerste twee onderwerpen: de prestatieafspraken en het maatschappelijk effect. In de tweede ronde kwamen de procedure tussen gemeente en instelling en het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening aan de orde. In de laatste ronde werd gesproken met directie en management (soms aangevuld met stafmedewerkers).

In de eerste ronde werden de commissieleden verdeeld in twee groepen. Zo'n groep bestond minimaal uit een gespreksvoorzitter en een verslaglegger. Beide groepen ondervroegen de medewerkers van de instellingen over dezelfde onderwerpen aan de hand van de vragenlijst. Na het eerste gesprek vond een afstemming plaats tussen alle commissieleden om bijzonderheden uit het voorgaande gesprek te melden en aan te geven welke punten er nog aanvullend in de tweede ronde aan de orde moesten komen. Vervolgens vertrokken de gemeentelijke commissieleden. Het tweede gesprek werd gevoerd door de twee externe adviseurs en de expert. Hiervoor is gekozen, omdat in dit tweede gesprek onder meer de relatie met de gemeente onderwerp van gesprek was.

Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt, die ter goedkeuring naar de gesprekspartners zijn teruggestuurd. Deze verslagen zijn als basis voor de uiteindelijke rapportage gebruikt.

Bevindingen:

Op zich kan men zich goed vinden in de opzet van het visitatiebezoek in de huidige vorm. Alleen werd opgemerkt dat de duur van de gesprekken (te) kort waren. Het gesprek moest snel. Er was weinig tijd om sfeer te creëren en de mensen op hun gemak te stellen. Ook bleek dat er in sommige gesprekken (te) veel tijd nodig was om de te interviewen medewerkers te informeren over het doel van de visitatie (zie ook opmerking voorbereiding instelling). Aanbevolen wordt om de duur van de visitatiegesprekken te verlengen naar anderhalf uur (met een uitloopmogelijkheid van een kwartier).

Daarnaast werden er opmerkingen gemaakt over het verloop van het gesprek. Ondanks dat er een vragenlijst van te voren was opgesteld, had niet iedereen het gevoel dat de vragen goed waren voorbereid. Er werd teveel van deze vragenlijst afgeweken. En de vragen, die gesteld werden, werden niet altijd goed door de geïnterviewden begrepen. Er was vaak erg veel tekst nodig om uiteindelijk de vraag te formuleren. Aan te bevelen is om in het vervolg bij een visitatiegesprek een betere balans te zoeken in het volgen van de lijn van de vragenlijst aan de ene kant, met aan de andere kant voldoende mogelijkheid om op antwoorden verder in te gaan en in te kunnen spelen op onderwerpen die in zo'n gesprek (onverwachts) aan de orde komen.

Ondanks dat er in elke groep van te voren een gespreksvoorzitter en een verslaglegger was benoemd, was de rolverdeling tussen de verschillende commissieleden niet voor iedereen helder en voldoende uitgewerkt. Niet alle commissieleden hadden het gevoel goed te kunnen deelnemen aan het gesprek. Dit kwam ook, doordat niet alle leden gewend waren om interviews af te nemen. In de toekomst zou hier in de voorbereiding extra aandacht aan besteed moeten worden. Dit zou onder meer gedaan kunnen worden door te oefenen in een rollenspel.

Tot slot is geconcludeerd dat de wijze waarop nu de verslaglegging heeft plaatsgevonden, beter kan. Op zich vonden de instellingen het positief dat er een gespreksverslag werd gemaakt. Hierdoor kregen zij beter inzicht of hun antwoorden goed waren overgekomen bij de commissieleden. Maar ze hadden verwacht meer details in het verslag terug te vinden. Ook waren niet alle verslagleggers blij met hun rol. Hierdoor konden ze niet optimaal deelnemen aan het gesprek. Een suggestie zou zijn om in een volgende ronde te werken met een recorder, om het totale gesprek op te nemen. Deze opname kan dan later worden uitgewerkt.

RAPPORTAGE VISITATIE

Na het visitatiebezoek is er een rapportage per instelling opgesteld over de opgedane ervaringen en bevindingen van de visitatiecommissie, met eventuele aanbevelingen. De rapportage is opgebouwd aan de hand van de vier onderwerpen van de visitatie. De rapportage is in concept achtereenvolgend ter goedkeuring naar alle leden van de commissie en de instellingen gestuurd. Eventuele opmerkingen en aanvullingen zijn verwerkt en de rapportages zijn daarmee definitief geworden.

Aangezien het hier gaat om een pilot, is de rapportage over de gevisiteerde instellingen alleen bestemd voor de instelling en aan het College van B&W. Het is geen openbaar stuk en de inhoud hiervan zal dan ook niet verder verspreid worden naar anderen.

Bevindingen:

Uit de reacties van de diverse betrokkenen bleek dat men tevreden was over de gevolgde procedure en de opbouw van de rapportage. Alleen vonden sommige commissieleden het jammer dat deze rapportage niet met elkaar is besproken in een gezamenlijk overleg.

Daarnaast heeft één van de gevisiteerde instellingen aangegeven een intern verbetertraject op te gaan starten, waarvoor de uitkomsten van de visitatie als leidraad worden genomen.

Door sommige commissieleden werd aangegeven dat ze het zinvol en leerzaam vinden dat de uitkomsten van de visitaties ook binnen de gemeente nader worden besproken. In deze pilot zijn een aantal bevindingen, conclusies en aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op het functioneren van (de accounthouders van) de gemeente en het gemeentelijke subsidiebeleid. Om zoveel mogelijk hiervan te leren zou er een bijeenkomst georganiseerd kunnen worden voor de accounthouders en andere betrokkenen bij het subsidiebeleid. In deze bijeenkomst kunnen de uitkomsten van de visitaties worden gepresenteerd en vervolgens kan hierover worden gediscussieerd. Tevens kan worden afgestemd hoe de aanbevelingen kunnen worden opgepakt.

3.1.2. ONDERWERPEN VAN DE VISITATIE

Zoals in het eerste hoofdstuk is aangegeven, waren er vier onderwerpen die in de visitatie werden onderzocht, te weten de prestatieafspraken, het maatschappelijk effect, de procedure tussen gemeente en instelling en het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

Bevindingen:

Uit de reacties van de verschillende betrokkenen in deze pilot kwam naar voren dat men de gekozen onderwerpen voor deze pilot goed vond. Er was duidelijk een samenhang tussen de verschillende onderwerpen, die ook in de gesprekken en in de rapportage zichtbaar werden. Maar dit wil niet zeggen dat er bij een volgende visitatie niet kritisch naar deze onderwerpen gekeken moet worden. Afhankelijk van de behoeften van het college om bepaalde inzichten te krijgen, kan voor andere onderwerpen worden gekozen.

3.1.3. SAMENSTELLING VISITATIECOMMISSIE

Voor deze pilot was een voorlopige visitatiecommissie geformeerd. Deze commissie bestond uit drie medewerkers van de gemeente (die geen relatie hadden met de instelling), aangevuld met een lid, die geen Delftse banden met de instelling of werkgebied heeft. Dit lid is aangedragen door de instellingen en is geselecteerd op basis van ervaringsdeskundigheid. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een medewerker van een soortgelijke instelling in een ander werkgebied. De commissie (en het gehele traject) is (be)geleid door adviseurs van het organisatieadviesbureau WagenaarHoes.

Bevindingen:

Uit de evaluatie bleek dat men zich kon vinden in de samenstelling van de visitatiecommissie. In eerste instantie stonden de instellingen kritisch tegenover het idee dat er in de commissie ambtenaren waren opgenomen, omdat de relatie tussen de gemeente en instelling mede onderwerp van gesprek was. Maar dit werd (wat betreft de instellingen) afdoende ondervangen, doordat aan het laatste visitatiegesprek geen ambtenaren deelnamen.

Het idee om een ervaringsdeskundige toe te voegen aan de commissie werd als positief ervaren. Maar de rol van deze deskundige is in deze pilot niet optimaal uit de verf gekomen. Ondanks dat dit in het introductiegesprek met de experts aan de orde is gekomen, was de nodige inzet van de experts niet optimaal. Bij de ene visitatie was de expert niet

aanwezig bij de voorbereiding en bij de andere visitatie had de expert weinig inbreng in het gesprek en in het rapportagegedeelte. En het is lastig om ze hierop aan te spreken, omdat ze hun inzet voor eigen kosten en tijd doen. Om dit in de toekomst voor een deel te kunnen ondervangen, zou de gemeente de experts een (onkosten)vergoeding voor hun inzet en kosten kunnen bieden. Hierdoor kunnen er beter zakelijke afspraken gemaakt worden en kunnen de experts meer worden aangesproken als ze deze afspraken niet nakomen

3.2. VOORSTEL TOEKOMSTIG VISITATIESYSTEEM

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het visitatiesysteem, dat in de pilot is ontwikkeld en uitgetest, voldoet aan de wens van het college om beter inzicht te krijgen in de kwaliteit van dienstverlening en het functioneren van de gesubsidieerde instellingen. Wij adviseren dan ook om het ontwikkelde systeem standaard in te voeren en jaarlijks één of meerdere instellingen op deze wijze te visiteren.

Maar er zijn zeker verbeterpunten te benoemen en een aantal aspecten van de visitatie moet nog nader worden uitgewerkt. Daarom adviseren wij om in een volgende visitatieronde extra aandacht te besteden aan:

- het opstellen van een standaard overzicht van de benodigde stukken voor de feitenverzameling van de desbetreffende instelling;
- de voorbereiding van de instellingen (en de experts);
- het aanscherpen van de schriftelijke en mondelinge vragenlijst;
- de rolverdeling tijdens het visitatiegesprek;
- de wijze van verslaglegging;
- de verspreiding van de opgedane inzichten tijdens de visitaties binnen de gemeente.

Wij bevelen aan in de tweede ronde externe ondersteuning c.q. advisering in te schakelen om bovenstaande aandachtspunten nader uit te werken.²

Concreet ziet het systeem er als volgt uit:

Visitatiecommissie

Per visitatie wordt er een visitatiecommissie benoemd, bestaande uit een aantal ambtenaren, een externe inhoudelijke expert, een externe voorzitter en secretaris. De secretaris doet de coördinatie van de visitatie, draagt zorg voor de gespreksverslagen en rapportages en is aanspreekpunt voor de instellingen en de expert.

Voor wat betreft de ambtenaren adviseren wij om twee van de vier 'oude' gemeentelijke commissieleden van de voorgaande visitatie te betrekken om continuïteit binnen de gemeente te waarborgen, aangevuld met twee nieuwe gemeentelijke commissieleden. Er ontstaat als het ware een roulatiesysteem. Hierdoor krijgt het nieuwe visitatiesysteem meer draagvlak binnen de gemeente en kan er telkens gebruik worden gemaakt van nieuwe inzichten en ideeën.

² Deze externe ondersteuners zullen de rol van voorzitter en secretaris -supervisor op zich nemen.

De inhoudelijke expert wordt voorgedragen door de instelling zelf. De commissieleden besluiten vervolgens of deze voordracht daadwerkelijk wordt opgevolgd of dat er iemand anders hiervoor wordt benaderd. De expert ontvangt een vergoeding voor zijn tijd en onkosten.

De accounthouder van de te visiteren instelling is bij een deel van de voorbereiding betrokken. Deze zorgt alleen voor het versturen van de introductiebrief en het aanleveren van (schriftelijke) informatie over de instelling.

Voorbereiding visitatie

Als voorbereiding worden door de visitatiecommissie de volgende stappen ondernomen:

- introductiebrief wordt naar de te visiteren instelling verstuurd;
- (schriftelijke) informatie wordt verzameld en doorgenomen;
- voorbereidende vragenlijst wordt opgesteld en naar de instelling ter beantwoording gestuurd;
- definitieve vragenlijst voor het visitatiebezoek wordt opgesteld aan de hand van de verkregen informatie;
- visitatiegesprekken worden voorbereid:
 - rolverdeling tussen de commissieleden;
 - eventueel oefenen, middels een rollenspel, in het houden van een (halfgestructureerd) interview.

Daarnaast wordt in de voorbereidende fase door de secretaris van de commissie een introductiegesprek gehouden met de te visiteren instellingen en de expert. In deze gesprekken wordt aandacht besteed aan het doel van de visitatie, de te volgen procedure, de verwachtingen over en weer, de te interviewen personen, de noodzakelijke voorbereiding voor de gesprekspartners zelf en de wijze waarop met de uitkomsten van de visitatie wordt omgegaan.

Visitatiebezoek

Het visitatiebezoek bestaat uit twee gespreksrondes, met daartussen een overlegmoment van de totale commissie. In de eerste ronde wordt vooral aandacht besteed aan de eerste twee onderwerpen: de prestatieafspraken en het maatschappelijk effect. Er wordt dan voornamelijk gesproken met uitvoerders van de organisatie, wellicht aangevuld met stafmedewerkers. In de tweede ronde komen de twee laatste onderwerpen aan de orde: de relatie met de gemeente en de continuïteit van de instelling. In ieder geval zal dit gesprek worden gevoerd met de directie van de instelling, mogelijk aangevuld met management en staf. Aangezien de gemeente mede onderwerp van gesprek is, zullen er in de laatste gespreksronde geen ambtenaren aanwezig zijn.

De gesprekken worden gevoerd aan de hand van een vragenlijst. Maar er zal ook genoeg ruimte worden geboden om op een aantal (onverwachte) items (verder) in te gaan.

Van de gesprekken wordt een gespreksverslag gemaakt, dat ter accordering naar de instellingen wordt teruggestuurd.

Rapportage

Aan de hand van de schriftelijke informatie, de indrukken van de commissieleden en de gespreksverslagen wordt er een rapportage opgesteld door de secretaris van de commissie. Deze rapportage wordt ter goedkeuring aan de overige commissieleden voorgelegd. Na de nodige aanpassingen wordt deze rapportage, voor instemming, naar de instelling verstuurd. Daarna wordt de rapportage definitief vastgesteld. De definitieve versie wordt voor verdere behandeling doorgestuurd naar het college van B&W.

Als er algemene bevindingen zijn, die van belang zijn voor de gemeente en de gemeentelijke accounthouders, dan zullen in een gemeentelijk overleg deze bevindingen worden besproken.

Inzet en kosten

Bij de inschatting van de uren en kosten voor dit visitatiesysteem, is uitgegaan van een visitatieronde met twee te visiteren instellingen. De 'gewone' commissieleden, de secretaris en de externe voorzitter zijn bij beide visitaties betrokken, terwijl de desbetreffende accounthouder van de te visiteren instelling slechts aan één visitatie deelneemt.

Wij stellen voor dat het operationele deel van de rol van de secretaris in een tweede ronde wordt ingevuld door een medewerker van de gemeente, waarbij de externe adviseur als supervisor optreedt. Zodoende verschuift het zwaartepunt van de inzet en de ervaring naar de gemeente.

	tijdsbeslag	
	2 ^e ronde	verdere rondes
<i>Externe leden</i>		
Voorzitter	3 dagen	3 dagen
Secretaris - supervisor	9 dagen	-
Expert	3 dagen	3 dagen
<i>Interne leden</i>		
Secretaris - uitvoerend	14 dagen	20 dagen
Commissielid	4 dagen	4 dagen
Accounthouder	3 dagen	3 dagen

De kosten bestaan voor de interne (gemeentelijke) commissieleden uit de bestede uren en eventuele reiskosten van en naar de instelling. De kosten van de externe leden omvatten een onkostenvergoeding voor hun tijd en reiskosten. Hiervoor kunnen de voor de gemeente gangbare tarieven worden gehanteerd.

Voor de tweede ronde adviseren wij om dezelfde externe ondersteuners c.q. adviseurs in te schakelen, die de rol van voorzitter en secretaris – supervisor op zich nemen.

BIJLAGE 1: STANDAARDPROCEDURE SUBSIDIEAANVRAAG

1. Jaarlijkse dient de instelling een aanvraag in voor subsidie ten behoeve van een aantal projecten c.q. activiteiten.
2. Op basis van de aanvraag vindt er een gesprek plaats, tussen de gemeentelijke beleidsmedewerker c.q. accounthouder en de instelling, over de kwaliteit en kwantiteit van de te leveren producten.
3. De gemeentelijke beleidsmedewerker c.q. accounthouder heeft vooroverleg met de wethouder over de prioriteiten van het volgend jaar, de tussenevaluatie (stand van zaken producten lopend jaar), eventueel aan te passen producten, producten komend jaar en eventuele nieuwe producten.
4. Op basis van deze twee gesprekken wordt onderhandeld welke zaken/producten worden meegenomen in de aanvraag van volgend jaar. In de meeste gevallen zijn een groot deel van de gemaakte prestatieafspraken historische afspraken die niet echt meer ter discussie staan en jaarlijks weer worden opgevoerd. Over nieuwe projecten wordt wel met de gemeente gediscussieerd en onderhandeld om te komen tot (nieuwe) prestatieafspraken.
5. Alle afgesproken producten worden vertaald in prestatieafspraken en vervolgens opgenomen in de gemeentelijke subsidiebundel. De subsidiebundel wordt door het college, binnen de begrotingskaders die door de raad zijn vastgesteld, goedgekeurd.
6. Hierna wordt de instelling, door middel van de subsidiebeschikking, op de hoogte gesteld van de door college goedgekeurde prestatieafspraken.
7. Na afloop van het jaar levert de instelling een verantwoording en een einddeclaratie, inclusief accountantsverklaring, over het afgelopen jaar bij de gemeente in. Deze stukken worden beoordeeld en aan de hand daarvan stelt het college de definitieve hoogte van de subsidie vast in een eindbeschikking.