

This is a Patch T type separator sheet.

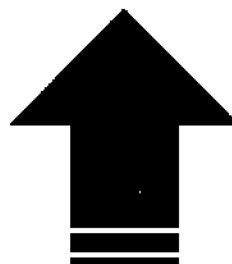


Form Type = "FORMS"
CODE128 type barcode

This is a Patch T type separator sheet.

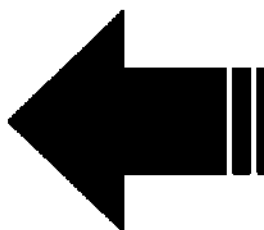


Form Type = "FORMS"
CODE128 type barcode



Portrait Feed
New Form Follows...

Printed on 29-11-2004 15:36:33



Landscape Feed
New Form Follows...
Printed on 29-11-2004 15:36:33

PLAN VAN AANPAK

NAAR EEN VISITATIESYSTEEM VOOR GESUBSIDIEERDE INSTELLINGEN

PILOT VISITATIE

VAN DE GEMEENTE DELFT

—
Onderdeel van de WH & A groep
Hoofdstraat 69
Postbus 166
3970 AD Driebergen
Telefoon
0343-324 010
Telefax
0343-333 969
E-mail
wha@wha-groep.nl
K.v.K. Utrecht 30092891
—

Opdrachtgever: Gemeente Delft
Project: Naar een visitatiesysteem voor gesubsidieerde instellingen:
pilot visitatie van de gemeente Delft
Datum: 25 oktober 2004

Wagenaar, Hoes & Associés
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

Aanleiding.....	3
Uw vraag.....	4
Onze visie.....	4
Ons voorstel	7
Planning.....	9
Inzet	10

AANLEIDING

De gemeente Delft subsidieert jaarlijks gemiddeld 17 grote instellingen op het gebied van cultuur, welzijn en overige projecten, voor een bedrag van ongeveer totaal 11 miljoen euro. Deze subsidiering is voornamelijk in de vorm van een budgetsubsidie op grond van de Subsidieverordening Maatschappelijke Activiteiten Gemeente Delft 2002 (SMA), waarbij per instelling productafspraken worden vastgesteld.

Vanaf 2001 wordt in de gemeente Delft gewerkt met een accounthouderschap voor de grote gesubsidieerde instellingen. Dit betekent dat per gesubsidieerde instelling een ambtenaar van de gemeente Delft als accounthouder wordt aangewezen. Deze accounthouder fungeert als herkenbaar aanspreekpunt voor zowel de gesubsidieerde instelling als de rest van de gemeente.

Het accounthouderschap is verdeeld over verschillende afdelingen binnen de gemeente. De cultuurinstellingen vallen onder de verantwoordelijkheid van de sector Kennisstad van de cluster Wijk- en Stadszaken. De vakteam Welzijn van de sector Leefbaarheid heeft het accounthouderschap voor de welzijnsinstellingen. De accounthouderschap van de overige instellingen valt onder de cluster Publiekszaken.

Coördinatie van het gemeentelijk subsidiebeleid is in handen van het hoofd van de sector Leefbaarheid, de heer J.P. van den Berg.

Voor de grote instellingen is de subsidieafhandeling voor een groot deel vrijgelaten. Er wordt bijvoorbeeld niet gewerkt met een vast format voor de (eind)rapportage. De instellingen hebben de vrijheid om op eigen wijze de gemeente inzicht te geven in hun prestaties. Wel moet er een accountantsverklaring door de instellingen worden verstrekt.

Toch wil de gemeente Delft beter de kwaliteit van de dienstverlening van deze instellingen in beeld hebben. Zo is in het collegeprogramma 'Voorzetten en doorzetten 2002-2006' gesteld dat de gemeente Delft beter zicht wil krijgen op de prestaties van eigen en externe uitvoerders. Daarbij past ook de introductie van een visitatiecommissie, die periodiek uitvoerders doorlicht op subsidiegebruik en resultaten.

In vervolg op het collegeprogramma is in het laatste kwartaal 2003 in het college gediscussieerd over de uitgangspunten van een systeem van visitatie bij gesubsidieerde instellingen. In deze discussie werd de visitatie gezien als extern toetsinstrument, waarbij nagegaan wordt hoe de instelling invulling geeft aan vraagsturing. Het gaat dus vooral om het oordeel van de klant over de kwaliteit van de dienstverlening. De voorkeur van het college ging hierbij uit naar een onafhankelijke visitatiecommissie die de grote gesubsidieerde instellingen beoordeelt en adviseert.

In het verlengde van deze discussie hebben er twee oriënterende gesprekken plaats gevonden (in mei en september jl.) tussen de heer van den Berg en Wagenaar, Hoes & Associés (mevrouw van 't Zelfde en ondergetekende). In het laatste gesprek is verzocht offerte uit te brengen om de gemeente Delft te adviseren en te ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van een pilot visitatie bij een select aantal door Delft gesubsidieerde instellingen.

UW VRAAG

- Adviseer en ondersteun ons bij het opzetten en uitvoeren van een pilot visitatie bij een klein aantal gesubsidieerde instellingen.
- Adviseer ons, aan de hand van de ervaringen en uitkomsten van deze pilot, over het verder ontwikkelen en introduceren van een (nieuw) visitatiesysteem c.q. -beleid.
- Maak zichtbaar welke inzet met de ondersteuning van uw kant gemoeid is.

ONZE VISIE

In het proces van subsidieverstrekking kunnen drie fasen worden onderscheiden, te weten de beleidsfase, de contractfase en de uitvoeringsfase. In de eerste fase wordt door de politiek (de gemeenteraad) de beleidsprioriteiten aangegeven. In de tweede fase wordt door de ambtelijke beleidsmakers en het bestuur deze politieke prioriteiten vertaald naar concreet meetbare doelstellingen. In de derde fase zijn het de instellingen die de gemeentelijke beleidsdoelstellingen in de praktijk moeten realiseren. In omgekeerde richting loopt de rapportage- en verantwoordingscyclus.

De instellingen doen dit aan de hand van prestatieafspraken, die tussen de gemeente en de instellingen zijn gemaakt. Deze prestatieafspraken zijn vastgelegd in een subsidiebeschikking. De diepgang en de aard van de afspraken met een instelling kunnen verschillen naar gelang de grootte c.q. complexiteit van de instelling. Bij de kleine organisaties worden simpele afspraken gemaakt. Bij complexere instellingen zijn soms meer of ingewikkeldere afspraken nodig. Ondermeer worden er afspraken per instelling gemaakt over de wijze waarop de instelling (financiële) verantwoording aflegt over de activiteiten die deze instelling in het kader van de subsidietoezegging heeft uitgevoerd. Aan de (maatschappelijke) effecten, die met deze activiteiten zijn bereikt, wordt minder aandacht besteed.

Als gemeente is het belangrijk goed zicht te hebben en te houden of de gesubsidieerde activiteiten (die de instellingen uitvoeren), daadwerkelijk ook op termijn bijdragen aan het realiseren van de vastgestelde beleidsprioriteiten en het bereiken van het gewenste (maatschappelijk) effect. Hiervoor moet de gemeente een goed zicht hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en op het functioneren van de gesubsidieerde instellingen, mede vanuit het perspectief van de cliënten. De visitatiecommissie werkt in formele zin in opdracht van het college.

Visitatie is een goed instrument voor de gemeente om de kwaliteit van de dienstverlening van gesubsidieerde instellingen te meten. Tijdens zo'n visitatie zou ten eerste het proces met betrekking tot het totstandkomen van de prestatieafspraken onderzocht moeten worden. Zijn deze afspraken voldoende 'SMART'. Hoe verloopt de vertaalslag van de gemeentelijke doelstellingen naar de activiteiten en prestatieafspraken met de gesubsidieerde instellingen, en zijn deze implementeerbaar en worden ze gemonitord? Wie heeft welke inbreng in dit proces?

Ten tweede zou zo'n visitatie gericht moeten zijn op het onderzoeken van het bereikte maatschappelijke effect c.q. de tevredenheid van de klanten of andere stakeholders van de desbetreffende instelling.

Onder meer kan worden onderzocht hoe de instelling zelf haar eigen effectiviteit en dienstverlening meet. Hoe zij omgaat met de uitkomsten van zo'n meting. En hoe deze uitkomsten zich vertalen in nieuw te maken afspraken met de gemeente.

Tenslotte is het van belang dat de instelling voldoende weet te voorzien in borging van de continuïteit en kwaliteit van zijn functioneren.

De visitatie is een nieuw initiatief van de gemeente, dat niet verward moet worden met de reeds bestaande gemeentelijke audits, onderzoeken van lokale rekenkamer of de doelmatigheidsonderzoeken van het college. Deze visitatie heeft weliswaar een kritisch toetsend karakter, maar is daarnaast nadrukkelijk gericht op het stimuleren van impulsen voor verbetering.

Samenvattend zou ons inziens -in volgorde van belangrijkheid- de visitatie betrekking moeten hebben op:

1. de inhoud van de prestatieafspraken: zijn deze voldoende SMART, 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 desbetreffende instelling en de wijze waarop deze doorwerken in beleid en uitvoering;
3. de procedure en de werkwijze tussen gemeente en 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 zijn dienstverlening waarborgt.

In deze pilot zal, waar mogelijk, gebruik gemaakt worden van (de instrumenten van) het INK managementmodel¹. De opzet van de visitatie is half gestructureerd, zodat (afhankelijk van de tussentijdse bevindingen) ingespeeld kan worden op de onderwerpen, die het meest kans maken op verbeteringsimpulsen. Bijvoorbeeld: als in een visitatie blijkt dat er geen systematisch klantenonderzoek wordt uitgevoerd, dan zal op dit onderwerp dieper worden ingegaan. Maar als dit wel het geval is, dan zal worden nagegaan hoe doelmatig dit onderzoek is en of er wellicht gebruik wordt gemaakt van benchmarks.

Het streven van de gemeente is om een visitatiesysteem voor de gesubsidieerde instellingen te ontwikkelen en te implementeren. Hierbij kiest de gemeente voor een ontwikkelingsaanpak die start met het opzetten en uitvoeren van pilots. Aan de hand van de ervaringen en de uitkomsten van deze pilots kan vervolgens het (nieuwe) visitatiesysteem verder worden ontwikkeld en geïmplementeerd. In eerste instantie worden twee instellingen gevisiteerd en na een tussenevaluatie twee andere.

In eerste instantie worden die instellingen geselecteerd en gevisiteerd, die representatief zijn voor de middelgrote gesubsidieerde instellingen. Na een korte tussenevaluatie vervolgens een grote en een kleine instelling. Zodat een goede basis ontstaat om de ervaringen van deze pilot later te vertalen naar het nieuwe visitatiesysteem voor alle instellingen. Bij de keuze

¹ Wagenaar, Hoes & Associés is kennispartner van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit).

van de juiste instellingen voor deze pilot is daarom een goede spreiding over de verschillende instellingen (cultuur, welzijn en overige instellingen) een eerste criterium. Ten tweede is het belangrijk voor deze pilot instellingen te kiezen die (relatief) stabiel zijn. Gezien deze criteria zouden de volgende instellingen geselecteerd kunnen worden:

<i>Instelling</i>	<i>Hoogte subsidie</i>	<i>Werkterrein</i>
<i>start</i>		
- Stichting Ouderenwerk Delft	0,6 miljoen euro	welzijn
- Parnassia	0,5 miljoen euro	overige instellingen
<i>tussenevaluatie</i>		
- te bepalen na tussenevaluatie	(groot)	Nog te bepalen
- te bepalen na tussenevaluatie	(klein)	Nog te bepalen

Bovenstaande instellingen zullen in dit pilottraject door een voorlopige visitatiecommissie geïnspecteerd worden. Deze commissie kan gezien worden als de voorloper van de definitieve visitatiecommissie, die na de pilot kan worden geïmplementeerd.

Een begeleidingscommissie zal dit pilot- en ontwikkelingstraject namens het college begeleiden. Als leden zijn genoemd Jaap van den Berg (voorzitter, coördinator subsidiebeleid), Florence van Duijvendijk en Monique Romijn. Zij onderhouden ook de relatie met de betrokken wethouders.

Er zal een kerncommissie worden geïmplementeerd die de bezoeken gaat uitvoeren, waarin ondermeer de gemeentelijke accounthouders van de in de pilots te betrekken gesubsidieerde instellingen zitting nemen. Het lijkt ons beter dat de accounthouder niet meedoet aan de bezoeken van zijn/haar eigen account; mede omdat de rol van de accounthouder kritisch beschouwd moet kunnen worden.

Wagenaar, Hoes & Associés zal deze commissie (bege)leiden en ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van de pilots. De adviseurs zullen methoden van aanpak aandragen, een inspirerende bijdrage leveren en in de pilotfase een trekkende rol in de commissie vervullen.

Per bezoeken kan de kerncommissie worden aangevuld met een lid, die geen Delftse banden met de instelling of werkgebied heeft. Dit lid wordt geselecteerd op basis van ervaringsdeskundigheid. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een medewerker van een soortgelijke instelling in een ander werkgebied.

Naast deelname in de kerncommissie speelt de gemeente ook een belangrijke rol bij het faciliteren van de visitatiecommissie, het leggen van de contacten met de instellingen en de introductie van de commissie bij de betrokken partijen. In overleg met u zal de definitieve samenstelling en bevoegdheden van de voorlopige visitatiecommissie worden vastgesteld.

ONS VOORSTEL

Onzes inziens moet het traject in drie fasen worden uitgevoerd, te weten een voorbereidingsfase, een visitatiefase en een evaluatiefase.

FASE 1: VOORBEREIDING

In de oriëntatiefase willen wij, in overleg met de opdrachtgever, de volgende werkzaamheden realiseren.

Ten eerste het voorbereiden en opstarten van een voorlopige visitatiecommissie. Uitwerking van de positionering en van de formele opdracht en werkwijze van de commissie. Benaderen van de potentiële commissieleden en deze bereid vinden om zitting te nemen in de voorlopige visitatiecommissie.

Ten tweede zal de pilot-visitatie bij de betrokken instellingen worden geïntroduceerd en hun medewerking voor deze pilot worden gevraagd en verkregen. De procedure van de visitatie zal met de instellingen worden gecommuniceerd. En relevante stukken worden bij de betrokken instellingen opgevraagd².

Ten derde zullen (aan de hand van de formele opdracht en reeds verstrekte informatie van/over de instellingen) vragenlijsten worden ontwikkeld, die bestemd zijn voor directie/MT, medewerkers en klanten of andere relevante relaties van de instellingen.

Tot slot zullen wij met de betrokken instellingen de werkwijze van de visitatiecommissie doorspreken. In dit gesprek kunnen mogelijke vragen van de instellingen worden beantwoord en het doel en de procedure van de visitatie nader worden toegelicht.

De tijdsbesteding van Wagenaar, Hoes & Associés voor deze activiteiten, inclusief tussentijds overleg, ramen wij op 6 dagen.

FASE 2: VISITATIE

In deze fase willen wij, op basis van overleg in de visitatiecommissie, de volgende werkzaamheden realiseren.

De vragenlijsten worden vastgesteld en opgestuurd naar de instellingen. Vervolgens worden de geretourneerde vragenlijsten door ons verwerkt. De uitkomsten van deze vragenlijsten zullen worden gebruikt ter voorbereiding op het visitatiebezoek aan de instelling.

² Bij deze werkzaamheden kan de accounthouder van de desbetreffende instellingen een belangrijke rol spelen.

De visitatiecommissie zal de instellingen bezoeken en met verschillende personen (op verschillend niveau) in de organisatie spreken. Van deze gesprekken worden door ons verslagen gemaakt, die ter goedkeuring naar de gesprekspartners worden teruggestuurd.

Na uitvoering van de eerste twee visitaties zal een korte tussenevaluatie richting geven aan de visitatie van de laatste pilot-instellingen.

Vervolgens zullen de commissieleden hun ervaringen en bevindingen van de visitatie aan elkaar uitwisselen en aanbevelingen formuleren.

In vervolg op deze bespreking zal een rapportage van de totale visitatie per instelling worden opgesteld. In deze rapportage worden de bevindingen, met eventuele aanbevelingen, opgenomen. Deze rapportages zullen in concept met de desbetreffende instelling en de gemeente worden besproken. Vervolgens worden de definitieve rapportages geaccordeerd door de visitatiecommissie.

De tijdsbesteding van Wagenaar, Hoes & Associés voor deze activiteiten, inclusief tussentijds overleg, ramen wij op 9 dagen.

FASE 3: EVALUATIE

In de evaluatiefase wordt het gehele proces van de pilot visitatie geëvalueerd door zowel de visitatiecommissie zelf, de gevisitatieerde instellingen als de begeleidingscommissie.

Aan de hand van bovenstaande evaluaties zal een voorstel door ons worden opgesteld voor het toekomstige visitatiesysteem c.q. -beleid van de gemeente Delft. In dit plan zal niet alleen een voorstel voor het beleid zelf worden opgenomen, maar ook een voorstel voor de implementatie hiervan.

Dit voorstel zal (op de gebruikelijke wijze) binnen de gemeente verder worden behandeld en geaccordeerd.

De tijdsbesteding van Wagenaar, Hoes & Associés voor deze activiteiten, inclusief tussentijds overleg, ramen wij op 6 dagen.

FASE 4: IMPLEMENTATIE

Na accordering van het voorstel zal gestart worden met de implementatie van het nieuwe visitatiebeleid. Hoe dit precies zal gaan gebeuren, is voor nu nog onduidelijk.

PLANNING

Het voorstel is bovenstaande fasen als volgt in de tijd te plannen:

ONDERDEEL	2004				2005		
	NOV	DEC	JAN	FEB	MRT	APRIL	MEI
1 Voorbereiding							
1.1 Installeren commissie							
1.2 Introduceren pilot bij instellingen							
1.3 Opstellen definitieve vragenlijsten							
1.4 Voeren van introductiegesprekken							
2 Visitatie							
2.1 Opsturen/verwerken vragenlijsten							
2.2 Bezoeken instellingen door visitatiecommissie							
2.3 Bespreken ervaringen en bevindingen visitatie							
2.4 Opstellen/bespreken rapportages							
3 Evaluatie							
3.1 Evalueren pilot door commissie, gemeente en gevisiteerden							
3.2 Opstellen voorstel toekomstig gemeentelijk visitatiebeleid							
3.3 Accorderen voorstel door gemeente							
4 Implementatie							
4.1 Invoering visitatiebeleid							

De haalbaarheid van de planning is afhankelijk van de beschikbaarheid van de diverse partijen in de komende periode. Als blijkt dat de planning niet haalbaar is, dan zullen wij u hierover zo spoedig mogelijk informeren.

INZET

Deze opdracht zal worden uitgevoerd door de adviseurs drs. R.L.P.J. Hooijdonk en mevrouw drs. P. van 't Zelfde.

Hun inzet voor bovenstaande werkzaamheden omvat naar verwachting totaal 21 dagen, opgesplitst in 7 dagen voor de heer Hooijdonk en 14 dagen voor mevrouw van 't Zelfde.

Driebergen, 25 oktober 2004
Wagenaar, Hoes & Associés
René Hooijdonk
Pauline van 't Zelfde