

# **Rapportage over de quick scan (nul-meting) inzake de sturingsrelatie Eilandbestuur Curaçao – (gesubsidieerde) stichtingen**

## **1. Inleiding**

De gehouden nulmeting was bedoeld om op snelle wijze (ingeschat was: in twee dagen) te inventariseren wat de huidige stand van zaken is t.a.v. de sturingsrelatie Eilandbestuur – gesubsidieerde instellingen, incl. het opsporen van onvolkomenheden en het aangeven van verbetermogelijkheden.

De planning van de quick scan bestond eruit om met een drietal gedeputeerden, een aantal ambtenaren en functionarissen van stichtingen gesprekken te voeren (verdeeld over de diverse vakdiensten), en deskonderzoek te verrichten, teneinde een beeld te krijgen van de sturingsrelatie tussen het Eilandgebied Curaçao (EGC) en de diverse gesubsidieerde stichtingen.

Dit als vervolg op de analyse uit het rapport *'In de juiste richting'* (december 2004), en als voorbereiding van de werkzaamheden van de drie Ontwikkelteams en de training van de Ontwikkelteams/ contactambtenaren.

In die zin is de nulmeting als start te zien van het implementatieproces 'Versterkte aansturing gesubsidieerde instellingen' (verder te noemen: implementatieproces).

## **2. Gevolgde werkwijze**

Voorafgaand aan de interviews vond er op 22 november een gesprek plaats met het hoofd en de medewerkers de afd. Financiën (I. Kuster, E. Palm en E. Kolf) en een medewerker van het Stafburo (J. Harrigan). Harrigan en Palm zijn de (ambtelijke) trekkers van het implementatieproces.

Alle geplande interviews zijn gehouden , m.u.v. twee gesprekken met Gedeputeerden.

Op 22 november vond het gesprek met Gedeputeerde A. Cova plaats.

De gesprekken met mevr. Bouwland-Luciano en dhr. Rojer, die gepland waren op dezelfde dag, werden door de Gedeputeerden afgezegd. Pogingen om daarna nog een gesprek te arrangeren liepen op niets uit.

De geplande gesprekken met de ambtenaren vonden allemaal plaats. Er is op 23 november gesproken met mevr. S. Larmonie (DCE), mevr. J. Mingeli (dienst Onderwijs), mevr. Feliz en mevr. C. Maria (GGD), mevr. G. Maria (DEZ), mevr. X. Maurera (DWI), dhr. Winkel (LVV) en mevr. L. Poppen (bureau Vrouwenzaken). Op deze wijze kwam er input vanuit alle vakdiensten. Aanvullende informatie kwam er nog tijdens de Studiedag op 28 november en de workshops met de Ontwikkelteams tijdens de drie dagen daarna.

Op 24 november vonden er interviews plaats met vertegenwoordigers van enkele stichtingen, telkens een stichting per dienst. De gesprekspartners hadden tevoren een gestructureerde vragenlijst toegestuurd gekregen, waardoor zij voorbereid waren op de gestelde vragen.

Gesproken is toen met de volgende stichtingen:

- Fundashon desaroyo I progreso (J. Haselmeyer, directeur; R. Martis, P&O-functionaris en D. Daal, administrateur);
- Sentro pa Guia Edukashonal (SGE) (G. Kateman-Rigaud, waarnemend directeur; S. Olaria, waarnemend coördinator voor- en vroegschoolse zorg; I. Berggraaf-Karsters, waarnemend coördinator leerlingzorg);
- Fundashon Perspektiva i Sosten Integral (PSI) (M. Schloss, adjunct directeur);
- Innovatiecentrum Curaçao (R. Koch, directeur; N. Fontilus, administrateur);
- Fundashon Tayer Soshal (W. Cristina, directeur; M. Weert-Martina, human resource manager);
- Fundashon Centro Di Dama (CEDA) (M. Leetz-Cijntje, voorzitter; C. Correa, directeur);
- Caribbean Research & Management of Biodiversity (Carmabi) (W. Bakhuis, directeur, A. Debrot, adjunct directeur).

Op basis van de gesprekken met de ambtenaren op 23 november zijn – naast bovengenoemde, reeds eerder ingeplande stichtingen - nog enkele stichtingen uitgenodigd voor een interview. Met twee daarvan heeft vervolgens ook een gesprek plaatsgevonden, en wel op 24 november met:

- Fundashon pa Edukashon i Formashon di Fishi i Kapasitashon (Feffik) (D. Canhigh);

en op 25 november met:

- Birgen di Rosario (R. Straker, directeur; J.-M. Bibiana, financieel manager)

Ook de stichtingen Kas di Kultura en Sedreko werden op 25 november verwacht, maar kwamen uiteindelijk niet.

Al met al zijn over 4 dagen uitgesmeerd gedurende 6 dagdelen gesprekken gevoerd met een Gedeputeerde, met acht ambtenaren vanuit de vakdiensten en met negen stichtingen.

Ten behoeve van de gehouden interviews zijn tevoren zoveel mogelijk relevante stukken van de betrokken stichtingen (o.a. zorg- of samenwerkingscontract, jaarplan, productenbegroting) bestudeerd, evenals documenten van diensten (o.a. dienstplannen en beleidsnota's).

In de hierna volgende rapportage zal niet per stichting beschreven worden wat de bevindingen zijn, maar per thema, waarbij ook andere stichtingen dan waarmee gesproken is, aan de orde kunnen komen (zij kunnen als voorbeeld zijn genoemd in de interviews met de ambtenaren of uit het deskonderzoek blijken).

De rapportage beoogt daarmee een representatief beeld van de ontwikkelingen te geven.

### **3. Interview met Gedeputeerde Cova**

#### *Beleid voldoende concreet en duidelijk?*

Volgend de gedeputeerde is het beleid erg vaag. Daardoor krijgen stichtingen meer ruimte om zelf prioriteiten te stellen. Toch heeft hij geen behoefte om het beleid meer te concretiseren. Hij gaat er van uit dat bij de uitwerking het beleid voldoende wordt geconcretiseerd.

#### *Voldoende inzicht in wat de stichtingen doen?*

De Gedeputeerde geeft aan voldoende inzicht te hebben, vooral vanuit zijn rol als voorzitter.

#### *Overlap in taken stichtingen*

De Gedeputeerde vindt dat er teveel stichtingen zijn in de sector Onderwijs en Cultuur. Hij probeert stichtingen bij elkaar te brengen, waar er teveel overlap zit, bijv. FidE (taak: onderwijsvernieuwingen) en SGE (taak: schoolbegeleiding). Zal ingrijpen als dat niet lukt.

#### *Rol als voorzitter q.q. van stichtingsbesturen*

De Gedeputeerde is van mening dat het enerzijds beter is om de dubbelrol los te laten en daarmee tot een scheiding te komen tussen zijn positie als Gedeputeerde en de stichting. Anderzijds, zo geeft hij aan, zijn aan de dubbelrol ook voordelen verbonden. Het maakt hem beter verantwoordelijk voor een bepaald beleid. Bij grote problemen binnen een stichting kan hij nu van binnenuit druk uitoefenen.

Hij geeft aan dat het moeilijk is om 'van buiten' (vanuit het EGC) goed te controleren. Bovendien is het een probleem om goede bestuurders te vinden voor de stichtingen (met een echt bestuurlijk profiel).

#### *Informatievoorziening tussen Gedeputeerde (c.q. BC) en Eilandraad*

De Gedeputeerde vindt dat de Eilandraad eigenlijk te weinig informatie krijgt. Dat komt omdat de Eilandraad weinig informatie vraagt, maar ook omdat deze ook te weinig wordt gegeven (niet voldoende ambtenaren). De Eilandraad wordt van alle kanten overstroomd door papier, maar niet alle informatie wordt gebruikt (o.a. door verschillende interesses).

#### *Faalfactoren voor het implementatieproces*

Als faalfactoren worden door de Gedeputeerde genoemd:

- te weinig goede ambtenaren, met 'drive' (er zijn wel voldoende ambtenaren);
- er zijn onvoldoende drijfveren (prikkel) voor de implementatie; dit betekent dat het strakke begeleiding vergt, incl. controle.

## **4. Interviews met ambtenaren**

### **4.1 Informatie vanuit stichtingen**

Stichtingen blijken soms terughoudend te zijn met het geven van informatie. Zo wilde Kas di Kultura aanvankelijk geen jaarverslagen indienen, noch overleggen met EGC. Noodzakelijk bescheiden om in aanmerking te komen voor subsidie werden niet ingediend. De Curacao Tourism Board (CTB) levert al jaren geen begroting noch een financieel jaarverslag. Volgens de ambtenaren heeft het EGC op deze stichting totaal geen vat. In sommige gevallen betreft het overigens stichtingen waar een Gedeputeerde voorzitter q.q. van is (zie ook: 4.6).

### **4.2 Inhoud en looptijd zorg- c.q. samenwerkingcontracten**

Ambtenaren vinden in veel gevallen de contracten (die overigens meestal door de stichtingen zijn geformuleerd) te globaal van aard. Daardoor valt niet goed te controleren of de stichting adequaat functioneert en de gevraagde prestaties heeft geleverd. De prestaties zouden veel SMART-er moeten worden geformuleerd.

Tevreden is men bijv. over de gedetailleerde prestatiebeschrijving van Carmadi, Innovatiecentrum Curaçao en van SEDA.

Er worden alleen activiteiten beschreven (soms trouwens niet gekwantificeerd), maar bijna nergens resultaten ('wat wordt met de activiteiten of output geoogd?').

In veel gevallen is er geen (actueel) beleid waarop de inhoud van de contracten getoetst kan worden.

Met name bij de zorgcontracten (GGD) is er soms een classificatie van cliënten nodig, die ontbreekt.

De meeste contracten hebben een looptijd van een jaar. In bepaalde gevallen wil de stichting een meerjarencontract. Meerjarenovereenkomsten van 2 jaar komen regelmatig voor. Langduriger contracten (zoals bijv. beoogd door Tayer Soshal) zijn in de ogen van de ambtenaren niet realistisch.

### **4.3 Productenbegrotingen**

Ambtenaren vinden de productenbegroting veel te globaal geformuleerd. Instellingen volgen meestal keurig het format dat ooit door de afdeling Financiën is gemaakt, maar dat is te globaal (vaak maar indeling in twee of drie producten, die eigenlijk productclusters zijn). De contactambtenaren kijken overigens maar marginaal naar deze begroting. Men gaat er van uit dat de afd. Financiën daar extra op let. Sommige ambtenaren geven aan dat zij niet de expertise hebben om de productenbegroting goed te analyseren.

In sommige gevallen vindt men de overhead van stichtingen veel te hoog, zoals bij PSI en FMS. Dat is inmiddels onderwerp van discussie met betrokken stichtingen. In andere gevallen heeft de contactambtenaar geen inzicht in de hoogte van de overhead.

Probleem is dat er soms sprake is van meerdere geldstromen (ook vanuit het landsbestuur of USONA). Prioriteit van stichtingen ligt soms bij die aparte geldstroom omdat men daar 'meer voor moet doen'. Soms leidt een andere geldstroom tot lagere tarieven (schrijven businessplan bij Sedeck goedkopen dan elders vanwege EU-geldstroom).

#### **4.4 Onderhandelingen met de stichtingen**

Als financieel getint probleem wordt genoemd dat gedurende het overleg met een instelling het subsidiebedrag eigenlijk al vast ligt. Dat staat immers al in de primaire begroting of is al door de Eilandraad vastgesteld, terwijl de onderhandelingen over het contract nog niet zijn afgelopen. Dit geeft weinig manoeuvreerruimte richting stichting indien men vindt dat de stichting (te) ruim in het jasje zit.

Onderhandelingen met stichtingen gaan soms erg moeizaam (zie ook 4.7).

#### **4.5 Relatie met de stichtingen**

Diverse stichtingen zijn voortgekomen uit het ambtelijk apparaat (o.a. SEDREKO, Kas di Kultura, FidE, SGE, FPI, PSI). Zij claimen volgens de ambtenaren een bijzondere status, globaal neerkomend op: handen af van de subsidie, geen sterke sturing door het EGC gewenst, geen gedwongen ontslagen. Al deze vermeende prerogatieven zijn echter niet (meer) aan de orde, maar de stichtingen schermen er desondanks nog vaak mee.

Er zijn soms discussies met stichtingen over de positie van de stichting binnen de Curaçaose infrastructuur. Zo zijn er stichtingen die zich als koepelorganisatie voor het hele werkveld beschouwen. Voorbeelden zijn Kas di Kultura en Sedreko. Dat geeft wrijvingen als deze stichtingen de werkzaamheden van andere stichtingen willen coördineren, c.q. in principe alle uitvoerende taken voor zich "opeisen".

#### **4.6 Gedeputeerde als voorzitter q.q. van stichtingsbesturen**

Alle ambtenaren, die te maken hebben met stichtingen waarbij een Gedeputeerde q.q. als voorzitter fungeert, wijzen op (grote) problemen die daar hun inziens uit voortvloeien.

Die problemen zijn divers:

- Gedeputeerde komt in 'conflict of interests';
- contactambtenaar onderhandelt formeel namens Gedeputeerde, maar met een directeur die ook namens de Gedeputeerde praat;

- stichtingen geven niet volledige informatie, of houden nader overleg af, onder het mom dat ze al overleg hebben gevoerd met de Gedeputeerde (binnen stichtingsverband) (zie ook 4.1);
- stichtingen lopen bij gerezen conflicten rechtstreeks naar de Gedeputeerde, en slaan daarmee de ambtelijke organisatie over; dit verzwakt de positie van de contactambtenaar;
- hierdoor komt het mandaat van de ambtelijke organisatie zwaar onder druk te staan;
- contactambtenaren voelen zich daarom soms niet serieus genomen, c.q. onvoldoende gemotiveerd om stevig te onderhandelen, aangezien ze problemen die dat kan oproepen, weer teruggespeeld kunnen krijgen via de Gedeputeerde (hoeft niet altijd het geval te zijn, maar bestaat wel in de beleving);
- toen een stichting zich niet aan de subsidieverordening hield, en dat formeel een niet-ontvankelijkheid van de subsidieaanvraag had moeten betekenen, werd deze niet-ontvankelijkheid geblokkeerd door Gedeputeerde (betref PSI).

#### **4.7 Proces van voorbereiding tot ondertekening van de contracten**

Het hele proces rondom de zorg- en samenwerkingcontracten wordt te stroperig gevonden en duurt veel te lang. De trage gang van zaken heeft te maken met de volgende factoren:

- stichtingen maken meestal het concept-contract; is dat niet goed dan vergt dat soms lang onderhandelen totdat het acceptabel wordt (zie ook 4.4);
- soms traineren stichtingen het onderhandelingsproces, wetende dat het geld toch wel komt (immers: 'anders rijden er geen ambulances', en het budget is al gereserveerd op de begroting van het EGC) en omdat de Gedeputeerde als voorzitter q.q. zijn eigen stichting niet in gevaar wil brengen (zie ook 4.6);
- de concept-contracten moeten nog getoetst worden door de afdelingen Financiën en AJZ, hetgeen soms leidt tot een aanzienlijk extra tijdsbeslag;
- nadat het onderhandelingsproces is afgerond, en de toetsingen zijn geweest, kan het soms nog lang duren voordat over de contacten in de BC wordt besloten (hangt van de Gedeputeerde af);
- na besluitvorming duurt het soms nog lang totdat in een ceremoniële sessie door beide partijen het contract wordt ondertekend;
- extra complicatie bij de ondertekening door een Gedeputeerde is nog dat deze ondertekent onder mandaat van de Gezagvoerder, maar dat, doordat er soms geruime tijd is verstreken, er inmiddels weer een nieuwe Gedeputeerde is aangetreden, waardoor de mandaatverlening weer overgedaan moet worden.

Vanwege deze factoren kan het soms wel 1½ tot 2 jaar duren voordat een onderhandeling leidt tot een afgesloten contact. In sommige gevallen nog zelfs langer. Soms zo lang dat er

nog geen getekende contracten zijn, terwijl het begrotingsjaar al is aangevangen of zelfs al achter de rug is. Zo zijn er diverse concept-contracten over 2005, en die soms zelfs nog betrekking hebben op 2004, maar nog steeds niet getekend waren op het moment dat de quick scan plaatsvond. In een geval zijn de contracten vanaf 2002 niet getekend.

Met de CTB is er helemaal geen contract.

Er is daarom in diverse gevallen feitelijk sprake van onrechtmatige subsidieverstrekingen.

#### **4.8 Exclusieve keuze voor de stichting als uitvoerder**

Er is in de meeste gevallen sprake van een langdurige subsidierelatie. In sommige gevallen vertonen de taken van de stichtingen overlap, zonder dat dit bespreekbaar is. Het voortbestaan van de subsidierelatie lijkt niet ter discussie.

Ook zijn er in de loop der tijd nieuwe subsidieontvangers bijgekomen die taken uitvoeren die net zo goed bij bestaande uitvoerders hadden kunnen worden ondergebracht (bijv. naast Innovatiecentrum Curaçao, ook: Adeck, Sedeck, SPOC, SBA, Stimul-IT).

Marktwerking (onderling concurreren op gesubsidieerde taken) is nog nergens onderwerp van discussie.

#### **4.9 Verantwoording door stichtingen**

In sommige gevallen levert de stichting achteraf geen inhoudelijke noch financiële verantwoording (bijv. CTB en Tayer Soshal), of in sommige gevallen jaren te laat (bijv. Carmadi).

De jaarlijkse Evaluatierapporten die de stichtingen insturen (volgens vast format) zijn volgens vele ambtenaren weinig informatief. De rapportages bevatten vaak geen harde cijfers over de gerealiseerde productie.

## 5. Interviews met stichtingen

Alle instellingen hebben voorafgaand aan de interviews een vragenlijst toegezonden gekregen (zie bijlage 1). De interviews zijn gestructureerd aan de hand van deze vragen, zij het dat niet alle thema's in alle gesprekken aan de orde zijn gekomen.

### 5.1 Beleidsdoelen

De meeste stichtingen geven aan geen beleidsstuk van het EGC te kennen. Men neemt aan dat het EGC het wel eens zou zijn met de taken van de stichting. Alleen SEDA verklaart zich goed te herkennen in het ontwikkelde beleid van het EGC (i.c. het concept-Beleidsplan van het Bureau Vrouwenzaken).

Birgen di Rosario noemt de Ouderenbeleidsnota uit 2001, maar deze is onvoldoende uitgewerkt.

Stichtingen bespreken soms hun eigen beleid (beleidplan o.i.d.) met de Gedeputeerde.

Tayer Soshal geeft aan zelf het beleid inzake werkvoorziening te hebben ontwikkeld.

In een geval (Feffik) werd gewezen op wanmanagement in het verleden, waardoor er nu een 'urgentiecommissie' boven het bestuur is geplaatst dat het beleid zal ontwikkelen.

### 5.2 Prestaties van stichtingen

Stichtingen melden dat er gedetailleerde informatie bestaat over de productie.

Bijv. de catalogus met het aanbod van SGE. Deze geeft inderdaad een duidelijke en systematische opsomming van de diverse onderdelen.<sup>1</sup>

Een qua detaillering vergelijkbaar productenoverzicht zien we bij PSI.<sup>2</sup>

Ook een gedetailleerd overzicht van de producten geeft het werkprogramma van SEDA.<sup>3</sup>

Een prima voorbeeld van de beschrijving van de productie, als resultante van de organisatievisie, is het businessplan van het Innovatiecentrum Curaçao.<sup>4</sup>

In al deze gevallen geeft het werkprogramma van de stichting veel meer informatie over haar productie dan beschreven staat in het contract met het EGC.

PSI geeft wel aan dat het moeilijk is tevoren de productie goed in te schatten.

Over de concrete resultaten is echter weinig te vinden in de documenten van de meeste stichtingen. Toch zeggen diverse stichtingen dat zij iets aan resultaatmeting doen.

SGE geeft aan dat er meteen na de workshops evaluaties worden gehouden, waarvan de schriftelijke rapportages aangeboden worden aan de contactambtenaar.

---

<sup>1</sup> SGE, *Begeleidingsaanbod schooljaar 2005 – 2005*, juni 2004

<sup>2</sup> PSI, *Werkplannen 2005 m.b.t. product "gezondheidsbevordering"*

<sup>3</sup> SEDA, *Werkprogramma 2006*, maart 2005

<sup>4</sup> Innovatiecentrum Curaçao, *Business Plan 2006 - 2008*



En bij het Innovatiecentrum wordt de implementatie van het gegeven advies gemeten door een derde organisatie. Het resultaat van productontwikkeling wordt soms gemeten.

Trainingen worden standaard afgesloten met een enquête.

Fundashon Tayer Soshal meet de doorstroom van tewerkgestelden; de beoogde 5% wordt echter niet gehaald (vanwege ontbreken van voldoende detacheringsplaatsen, zegt men).

Als onderwijsinstituut krijgen de afgeleverde leerlingen van Feffik een certificaat, dat de resultaten aangeeft.

SEDA geeft aan alle cursussen te evalueren.

Concreet materiaal over deze metingen heeft de onderzoeker echter niet gezien.

Bij andere stichtingen zijn er plannen om het resultaat te gaan meten. Zo wil Fundashon desaroyo I progreso een leerlingvolgsysteem invoeren, en een onderzoek laten doen door de onderwijsinspectie onder schoolleiders, leerlingen, mentoren en leerkrachten.

PSI meet momenteel geen resultaten, maar dat zou in de toekomst wel kunnen door de medewerker kwaliteit & monitoring.

### **5.3 Inhoud zorg- c.q. samenwerkingscontract; het subsidiesysteem**

De meeste stichtingen zijn wel tevreden met het subsidiesysteem en met het contract.

Wat dat laatste betreft wordt geconstateerd wordt dat er meer productiecijfers zijn (c.q. meer informatie over de producten voorhanden is) dan in het contract staan (zie 5.2). Sommige stichtingen geven daarom aan dat de inhoud van de contracten concreter kan.

PSI meldt dat het afgelopen jaar niet haar voorstel ten grondslag lag aan het contract.

SGE meldt dat er tot voor kort een vijfjarencontract gold. Nu wordt bezien of het nieuwe contract voor een of twee jaar gaat gelden.

Hoewel de meeste stichtingen tevreden zijn met het subsidiesysteem, zijn er ook kritische geluiden te horen. Zo vindt Birgen di Rosario dat het EGC verkeerde cijfers hanteert voor de kostprijs van bedden, waardoor er veel te weinig subsidie wordt gegeven. Deze problematiek overschaduwde de inhoudelijke kant. Carmadi vindt het onterecht dat het subsidie gelijk blijft, ondanks het feit dat er sprake is van areaaluitbreiding.

### **5.4 Klant- en marktonderzoek / doelmatigheid / doeltreffendheid / kwaliteitsbeleid**

Onderzoek naar behoeften/wensen van (potentiële) klanten, doelmatigheid en doeltreffendheid komen maar sporadisch voor.

Slechts twee stichtingen doen *marktonderzoek*, zij het niet op systematische wijze.

Feffik doet op een informele wijze onderzoek naar de markt, nl. via de consultants. Bovendien zijn er begeleidingscommissies per branche opgezet, waardoor er informatie over behoeften uit de markt binnen komt. Tayer Soshal doet onderzoek naar de behoefte aan detacheringplaatsen.

*Klantonderzoek* komt wat vaker voor. Voorbeelden van het meten van de klanttevredenheid staan al vernoemd in paragraaf 5.2.

Bij Birgen di Rosario wordt de cliënt in bepaalde gevallen betrokken bij het opstellen van het zorgplan. Bovendien kennen huize Welgelegen en het Open bejaardenwerk een cliëntenraad. SGE had wel iemand ingehuurd om onderzoek onder scholen te doen, maar deze doet nu ander werk. Bij Carmadi is het drie jaar geleden dat er onderzoek is gedaan naar de gasten van het Christoffelpark.

*Onderzoek naar effectiviteit* komt niet voor.

Fundashon pa Mancho di Adikshon vermeldt in het Evaluatierapport over 2004 dat het in gebruik zijnde cliëntinformatiesysteem ook de effectiviteit van de hulpverlening meet, maar concrete informatie daarover (bijv. welk percentage is afgekickt?) wordt niet gegeven. SGE en PSI wijzen er op dat methoden worden gebruikt die elders in de wereld hun effectiviteit hebben bewezen (evidence-based methoden). Het Innovatiecentrum geeft aan dat gestandaardiseerde methoden worden gebruikt.

Specifiek *onderzoek naar doelmatigheid* wordt niet gedaan. Er zijn ook geen benchmarkgegevens (vergelijking van bedrijfsvoeringskengetallen met andere organisaties) voorhanden.

Enkele stichtingen kennen een kwaliteitszorgsysteem. Een goed voorbeeld daarvan is dat van Birgen di Rosario. Deze organisatie kent een uitgebreid kwaliteitszorgsysteem.<sup>5</sup>

Feffik kent een centraal bureau examinering, incl. een kwaliteitsmanagementsysteem.

Tayer Soshal zegt volgens 'total quality system' te werken.

Fundashon desaroyo I progreso heeft een kwaliteitsmedewerker in dienst die soms scholen bezoekt.

In diverse contracten staat de verplichting voor de stichting om een kwaliteitszorgsysteem te hanteren (o.a. met PSI).

## **5.5 Productenbegroting**

De meeste stichtingen hebben in hun productenbegroting een beperkt aantal, vaak twee of drie (clusters van) producten staan. Feffik is hierop bijv. een uitzondering; deze stichting kent 13 producten/cursussen, en de overhead, waaraan de kosten worden toegerekend.

---

<sup>5</sup> Birgen di Rosario, *Nulmeting Kwaliteitsmanagement*, juli 2005

Deze keuze voor een beperkt aantal producten zien zij als opdracht (ooit) vanuit het EGC. De meeste stichtingen geven aan dat het beter is om meer producten te onderscheiden. Sommige stichtingen werken zelf met een gedetailleerdere begroting (zoals Tayer Soshal en het Innovatiecentrum).

De (netto) *capaciteitsinzet per product* en de *netto-productiviteit per fte* zijn meestal niet bekend.

Wel staat er bijv. in het (concept-)samenwerkingscontract 2005 -2006 met PSI de bepaling dat 6 ½ uur per dag aan cliëntgebonden activiteiten en 1 uur per dag aan niet-clieñtgebonden activiteiten besteed worden, maar in de bijbehorende productenbegroting wordt dat niet zichtbaar.

Fundashon desaroyo I progreso hanteert de vuistregel dat 80% van de tijdsbesteding direct is (aan klant gerelateerd).

Bij Feffik mag een docent max. 80% van zijn tijd voor de klas staan.

De stichtingen kennen meestal geen *uurtarief* per netto-productief uur (uitzondering: Innovatiecentrum en PSI).

De *overhead* wordt in de meeste productenbegrotingen zichtbaar gemaakt. Onduidelijk is of de overhead overal op dezelfde wijze gedefinieerd is.

## **5.6 Verantwoording**

De meeste stichtingen vinden het te veel om elk kwartaal een financieel verslag te sturen. Een of twee keer per jaar vindt men ook voldoende. Toch is het inleveren van kwartaalcijfers voor de meeste toch ook weer geen probleem.

Bijna alle stichtingen vinden het jammer tot vervelend dat men geen feed back op deze kwartaalcijfers krijgt.

Van slechts een beperkt aantal stichtingen is het jaarverslag gezien. Die van Carmadi (Jaarverslag 2003-2004) en van Fundashon desaroyo I progreso (Jaarverslag 2004) zijn zeer uitvoerig, en geven goed inzicht in de geleverde productie.

## **5.7 Relatie EGC - stichtingen**

De meeste stichtingen karakteriseren de verhouding EGC – stichting als opdrachtgever – opdrachtnemer (of: 'wie betaalt, bepaalt').

De relatie met de contactambtenaren wordt wisselend beoordeeld. In de meeste gevallen zijn de stichtingen hier tevreden over (voldoende contact, goede verstandhouding), maar er zijn ook een paar stichtingen die een uitgesproken slechte relatie zeggen te hebben ("zitten ons dwars", "hebben geen verstand van bedrijfsvoering").

### **5.8 Gedeputeerde als voorzitter q.q. van stichtingsbesturen**

De stichtingen die te maken hebben met een Gedeputeerde die voorzitter is van het bestuur q.q. hebben hier uiteenlopende ervaringen mee:

- de Gedeputeerde komt niet (meer) naar bestuursvergaderingen, omdat hij zegt het te druk te hebben (waardoor sommige besluiten niet worden genomen);
- afgelopen jaren is het voorzitterschap feitelijk door een ander overgenomen.

## 6. Reflectie op basis van interviews en deskonderzoek

### 6.1 Aansturing door het EGC

Zoals al in het rapport 'In de juiste richting' is beschreven, is het beleid per zorggebied niet concreet.

Er zijn sowieso weinig actuele beleidsnota's beschikbaar, laat staan dat deze een voldoende basis bieden als referentie- en sturingskader voor de zorg- en samenwerkingscontracten.

Pakken we als voorbeeld de beleidsterreinen op het gebied van cultuur en educatie.

De enige actuele beleidsnota betreft die op het terrein van jeugd.<sup>6</sup> Dit jeugdbeleidsplan geeft weliswaar een redelijke analyse van de problematiek, maar veel data zijn gedateerd en voor belangrijke deelterreinen ontbreekt informatie (bijv. percentage jongeren dat zinvolle vrijetijdsbesteding heeft, of problemen heeft met zijn/haar ontwikkeling). Bovendien zijn in dit plan geen concrete doelen gesteld, alleen maatregelen aangekondigd.

Belangrijker is nog dat er amper doorwerking is naar de zorgcontracten: "Op dit moment wordt het jeugdbeleidsplan te weinig gebruikt als leidraad om zorgcontracten met bijbehorende producten en resultaten vast te leggen" (p. 37).

Er is een inmiddels verouderde sportbeleidsnota<sup>7</sup>, waarvan (naar schatting) ongeveer de helft van de aanbevelingen niet is gerealiseerd. Overigens kende ook deze nota geen concreet gemaakte doelen.

Op het terrein van cultuur zijn blijkbaar in 2002 doelen gesteld – bijv. 20% cultuurparticipatie met 50% (dus 2½ x) verhogen in 2007 -, maar deze hebben geen enkele doorwerking in bijv. de contracten met Kas di Kultura.

In het Dienstplan 2005 van de Dienst Cultuur en Educatie zien we geen concrete doelen beschreven. Bij het resultaatgebied cultuur staat beschreven dat het beoogde effect het verbeteren is van de werkrelatie met Kas di Kultura (hetgeen geen beleidsdoel is maar een relationele intentie) en bij de ander resultaatgebieden (bibliotheekwezen, sport en recreatie, jeugdeducatie, volwasseneneducatie, wijkontwikkeling) lezen we dat de 0-meting in 2005 nog moet plaatsvinden. In het Dienstplan 2004 lezen we hetzelfde, maar dan dat de 0-meting in 2004 zou plaatsvinden.

Geconcludeerd kan worden dat er geen actueel beleid, met duidelijke (SMART geformuleerde) ambities op basis van scherpe analyses, op deze beleidsterreinen is, en dat de doorwerking naar de contracten gering is. Bovendien zijn er amper evaluaties die aangegeven of het beleid van de afgelopen jaren effectief is geweest.

---

<sup>6</sup> Dienst Cultuur en Educatie & Federatie Antilliaanse Jeugdzorg, *Jeugdbeleidsplan Curaçao 2006 – 2009*, "Hubentut den desaroyo"

<sup>7</sup> Projectteam Sportbeleid en Verzelfstandiging Sedreko, *Sportbeleid Curaçao 1999 – 2004*, "Brug van beleid naar concrete projecten" (februari 1999)

Hier zal nog een forse inhaalslag gepleegd moeten worden!

Beleidsmatig gezien schort er dus wat aan de aansturing vanuit het EGC (ook buiten de sfeer van cultuur en educatie – deze beleidssector is slechts als voorbeeld genomen).

Het subsidiebeleid is daarmee erg aanbodgericht gebleven. De samenwerkings- en zorgcontracten representeren meer de visie (en ambities) van de gesubsidieerde stichtingen dan dat zij een vertaling zijn van het overheidsbeleid. En dat is zorgelijk!

Overigens wordt normaliter het concept-contract door de stichting opgesteld (art. 4, lid 3 Subsidieverordening).

De aansturing wordt nog eens bemoeilijkt doordat het EGC niet altijd 'doorpakt'. Begrotingsstukken, jaarverslagen en –rekeningen of andere relevante documenten worden nogal eens te laat of niet ingestuurd, zonder dat daar altijd een adequate reactie tegenover staat. Er bestaat een informele cultuur, waarin stichtingen vaak consequenties kunnen ontlopen als ze de juiste personen (m.n. de Gedeputeerde) aan hun kant hebben gekregen. Een juiste aansturing wordt echter ook gefrustreerd doordat het EGC de eigen zaakjes niet altijd op orde heeft. Het proces van beoordeling van subsidieaanvragen tot beslissing daarover (incl. het ondertekenen van het contract) duurt bijvoorbeeld veel te lang, en leidt in nogal wat gevallen tot onrechtmatige subsidieverstrekingen, nl. zonder dat er een getekend contract aan ten grondslag ligt.

Naast de lakse bestuurscultuur, wreekt zich hier ook het feit dat het subsidiebeleid helemaal geënt is op privaatrechtelijke contracten. Dat leidt tot een langere doorlooptijd dan strikt nodig is.

## **6.2 Inhoud zorg- en samenwerkingscontracten**

De contracten bestaan uit een inhoudelijk deel (artikel 1), uit verantwoordingsbepalingen (art 2 en 4) en uit financiële en administratief-technische bepalingen (art. 3 en 5).

De inhoudelijke prestaties die met de stichtingen worden afgesproken verschillen sterk qua detaillering. Maar over het algemeen zijn de volgende conclusies wel te trekken:

### *a. Geen resultaatverplichtingen*

Op één uitzondering na, is er geen voorbeeld gevonden van concrete resultaatsafspraken. Die uitzondering betreft het (concept-)samenwerkingscontract met de Curaçao Tourism Development Foundation (2005 – 2006):

De stichting verplicht zich tot:

- een agressieve groei van de Noord Amerikaanse markt met een toename van 28% vergeleken met de geprojecteerde aankomsten in 2004;
- groei van de Latijns Amerikaanse en Caribische markten met een toename van 8% v.w.b. de Venezolaanse markt, etc.

Technisch gezien zijn dit prima resultaatafspraken, zij het dat er in dit geval twijfels zijn over de beïnvloedbaarheid van het resultaat door de stichting.

Verder zijn er geen resultaatverplichtingen aangetroffen in de contracten. Er wordt dus niet op resultaat gestuurd.

*b. Vooral throughput-afspraken, veel minder output-afspraken, en meestal niet gekwantificeerd*

Vaak worden prestaties beschreven in termen van activiteiten, dus inspanningen die de stichting gaat ondernemen. We noemen dat *throughput*.

Voorbeelden uit (concept)samenwerkingscontract met Kas di Kultura:

- het oprichten van werk- en studiegroepen
- het in het leven roepen van commissies van deskundigen
- het geven van werkopdrachten
- het houden van werkoverleg
- het dokumenteren van data
- het houden van vergaderingen
- het participeren in commissies
- het maken van rapporten
- het aangaan van zorgcontracten/subsidiecontracten

Over het algemeen zijn dit overbodige, want nietszeggende prestaties. Van deze prestaties (feitelijk slechts inspanningen) merkt de klant, de burger meestal niet veel. Het betreft vaak intern gerichte activiteiten.

Beter is om de prestaties te beschrijven in *output*, d.w.z. producten die bij de klant terecht komen, diensten die de klant kan afnemen.

Voorbeelden uit hetzelfde contact met Kas di Kultura:

- het organiseren van concerten
- het organiseren van schoolvoorstellingen
- het houden van manifestaties
- het produceren van televisie- en radioprogramma's
- het houden van seminars, congressen, lezingen en fora

Dit zijn goede voorbeelden van output (oftewel: producten en diensten), maar het contract is allesbehalve scherp geformuleerd, aangezien er niet in staat *hoeveel* concerten, schoolvoorstellingen, manifestaties etc. er gehouden worden, noch hoeveel bezoekers worden verwacht. In de gehele opsomming van prestaties in het contract met Kas di Kultura staan bijna geen prestaties gekwantificeerd. Daarmee is het contract ver onder de maat, tenzij het voor het EGC niet belangrijk is dat er één of bijv. 20 schoolvoorstellingen worden georganiseerd, en of er veel of weinig bezoekers zijn (zie ook punt c.).

Het moge duidelijk zijn dat op deze wijze de betreffende stichting makkelijk aan haar verplichtingen kan voldoen.

We constateren dat de meeste contracten vooral beschreven zijn in throughput-termen, en onvoldoende in output-termen. Dat geldt bijv. voor (bijna) alle activiteiten die maatschappelijke hulpverlening betreffen.

Bovendien zijn de te leveren producten en diensten vaak niet gekwantificeerd.

Goede voorbeelden zijn echter:

Uit contract met SEDA:
- 2 computercursussen (basis en gevorderden)
- 2 trainingen "Balor i Norma den Famia"
Uit contract met Feffik:
- 13 opleidingen, waarbij elke opleiding wordt gespecificeerd naar duur, aantal opleidingen en opnamecapaciteit
Uit contract met Innovatiecentrum:
- 2 informatiebijeenkomsten op het gebied van ISO 9001:2000
- het begeleiden van 4 bedrijven in innovatieprocesbevordering

Soms is de output wel gekwantificeerd, maar is het onduidelijk wat deze voorstelt, zoals in het geval van PSI:

- minimaal 10.000 cliëntcontacten op de deelgebieden van directe hulpverlening (kinderen en jeugd)
- minimaal 11.200 contacten op de deelgebieden van directe hulpverlening (volwassenen)
NB. Onduidelijk is wat onder 'cliëntcontacten' c.q. contacten moet worden verstaan; zijn dat bijv. eenmalige contacten of langdurige, sessies van 10 min. of van een uur?

Soms staat de output maar summier beschreven in het contract, terwijl er wel meer gedetailleerdere informatie beschikbaar is (zie ook paragraaf 5.2).

Aangezien er nauwelijks beleidsdoelen zijn, kan er ook geen relatie gelegd worden tussen de productie/prestaties van de instellingen en de (beleids)effecten. Kortom, er is geen informatie voorhanden over de effectiviteit van de (gesubsidieerde) voorzieningen.

*c. Onvoldoende kwantitatieve afspraken over het gewenste bereik*

In veel gevallen is er wel een doelgroep genoemd, maar blijft het onduidelijk hoeveel klanten bereikt moeten worden. Soms is dat niet relevant, maar als het de bedoeling is om zoveel mensen uit de doelgroep te bereiken (bijv. zoveel mogelijk mensen die aan actieve cultuurbeoefening doen, of zoveel mogelijk jongeren die deelnemen aan zinvolle vrijetijdsactiviteiten) dan is het wel wenselijk om het verwachte bereik te kwantificeren. Anders is aan de prestatie al voldaan door het product aan te bieden, zonder dat er iemand op af hoeft te komen.

Opmerkelijk is dat bijv. het eerdergenoemde contract met Kas di Kultura geen bereikcijfers kent. Het contract met Fundashon pa Meneho di Adikshon kent wel cliëntaantallen voor de



intramurale hulpverlening (die door de stichting overigens weer uitbesteed wordt), maar niet voor preventieve producten en maar zeer beperkt voor de ambulante hulpverlening. De contracten met zowel Fundashon contra Sida Caribbean als met de Aids stichting Nederlandse Antillen geven noch voor de trainingen, noch voor de voorlichtingsprogramma's enig (gewenst) bereikcijfer.

Goed voorbeeld is het contract met Sedreko:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- het organiseren van 12 cursussen/opleidingen; per cursus worden gemiddeld 10 a 15 personen opgeleid</li><li>- het organiseren van schoolsportactiviteiten en kampioenschappen, bestaande uit 8 takken van sport waaraan ruim 7.000 kinderen van het basis en voortgezet onderwijs deelnemen</li></ul> <p>Overigens staan niet bij alle producten uit dit contract bereikcijfers.</p> |
|--|

*d. Soms kwaliteitsverplichtingen*

In diverse contracten staan eisen om de kwaliteit te garanderen of te controleren. Dat is met name het geval bij educatieve, zorg- en hulpverleningsinstellingen, zoals Fundashon desroyo I progreso, Feffik en PSI. In het contract met Birgen di Rosario staan de kwaliteitsverplichtingen uitvoerig beschreven. Maar ook andere instellingen doen aan kwaliteitszorg, ook al staat het niet in het contract (zie paragraaf 5.4).

### **6.3 Productbegrotingen**

De productbegrotingen geven in de meeste gevallen het EGC onvoldoende financieel inzicht. Ook voor de stichtingen is de functie ervan vaak beperkt. Belangrijkste probleem is dat er geen sprake is van toerekening van kosten (en baten) naar producten, maar naar clusters van producten (meestal twee of drie clusters) en de overhead. Dat is veel te grofmazig om er bedrijfmatig iets aan te hebben, laat staan dat het EGC er voldoende informatie uit kan destilleren. Er zijn geen onderzoeken naar doelmatigheid voorhanden, noch zijn er benchmarkgegevens over de bedrijfsvoering.

### **6.4 Planning en control**

De planning en control zijn weliswaar geregeld in de Subsidieverordening 1998, maar de praktijk is niet altijd conform deze regels of de afspraken uit het contract:

- stichtingen overleggen niet altijd de informatie of bescheiden die vereist zijn bij een subsidie-aanvraag;
- het onderhandelingsproces (t/m de ondertekening van het contract) duurt vaak erg lang; soms zo lang dat er geen ondertekend contract is, terwijl de subsidie wel betaalbaar wordt gesteld (hetgeen onrechtmatig is);

- de verantwoording van de stichtingen is niet altijd adequaat (bijv. onvoldoende kwantitatieve prestatieverantwoording, niet of te late indiening van het financieel jaarverslag);
- de regel dat stichtingen per kwartaal een financieel verslag moeten sturen dient amper een doel; feitelijk wordt daar door het EGC immers nauwelijks iets mee gedaan;
- de mate dat de afnemers van de producten tevreden zijn is meestal niet bekend, en wordt dus ook niet door het EGC betrokken bij de beoordeling van de geleverde prestaties;
- er wordt vanuit het EGC onvoldoende controle toegepast op verplichtingen uit het contract (bijv. of het kwaliteitssysteem inderdaad voldoet aan de verwachte eisen <sup>8</sup>);
- controlerapporten van de kant van SOAB over de subsidiecontracten leiden niet altijd tot besluitvorming binnen het BC, laat staan dat de aanbevelingen ter verbetering opgevolgd worden.

### **6.5 Financiële aspecten**

Het enkele feit dat het subsidiebedrag voor een stichting in de (concept-)begroting van het EGC is opgenomen, zorgt voor de verwachting dat dit bedrag uiteindelijk als subsidiebedrag beschikbaar zal worden gesteld. Dit maakt de onderhandelingen over het contract soms tot een ritueel proces.

Er zijn amper financiële kengetallen die inzicht geven in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van de stichting.

### **6.6 Gedeputeerde in dubbelrol**

Het feit dat Gedeputeerden soms ook voorzitter q.q. zijn van een stichting is een belangrijke oorzaak van de sturingsproblemen.

Dit vermindert de mogelijkheden van het ambtelijk apparaat in aanzienlijke mate om adequaat te onderhandelen of te controleren.

De dubbelheid in de sturing (via de Gedeputeerde als voorzitter q.q. en via de functionele dienst, onder verantwoordelijkheid van of zelfs samen met de Gedeputeerde) frustreert een gezonde 'balance of powers' in het subsidiesysteem. Het is nu eenmaal onmogelijk om (adequaat) met jezelf te onderhandelen danwel jezelf te controleren. Ook is de dubbelrol in strijd met de noodzakelijke transparantie en zorgvuldigheid van handelen. Het is immers onduidelijk in wiens belang de Gedeputeerde optreedt: in het belang van de stichting of dat van het EGC?

Er zijn voldoende aanwijzingen dat de stichtingen op deze wijze hun verantwoordelijkheid kunnen ontlopen, bijv. t.a.v. het voldoen aan subsidieverplichtingen.

---

<sup>8</sup> Zie bijv. een dergelijke constatering door de Stichting Overheidsaccountantsbureau (SOAB) in het *Onderzoek sturing en beheersing bij de PSI*, 28 april 2004, p. 8

Hoewel het gevoelen blijkbaar binnen het BC heeft postgevat dat het voorzitterschap q.q. noodzakelijk is voor een scherpere aansturing van de stichtingen, is het voorzitterschap eerder een oorzaak dan de oplossing voor de gerezen sturingsproblemen!

## 7 Eindconclusies

Op basis van de voorgaande hoofdstukken, kunnen de volgende conclusies worden getrokken over het subsidiebeleid.

### **1. De sturing van de zijde van het EGC laat te wensen over.**

Dat kan geconcludeerd worden uit het ontbreken van actuele beleidsnota's, adequate probleemanalyses, onvoldoende visie en het ontbreken van concrete beleidsdoelstellingen van het EGC.

Ook in de zorg- en samenwerkingscontracten ontbreken prestatie-indicatoren of andere informatie aan de hand waarvan bepaald kan worden dat de afspraken met de stichtingen passen binnen de beleidsdoelen van het EGC.<sup>9</sup>

### **2. De zorg- en samenwerkingscontracten geven in de meeste gevallen onvoldoende sturing aan het subsidiebeleid, doordat:**

- er geen resultaatafspraken gemaakt worden;
- de prestaties nog teveel in throughput-termen zijn vervat, en nog te weinig in gekwantificeerde output:
- er onvoldoende afspraken worden gemaakt over het bereik van de producten.

### **3. De productbegrotingen geven over het algemeen te weinig inzicht, vanwege:**

- toerekening van kosten (en baten) naar te beperkt aantal productclusters;
- ontbreken inzicht in capaciteitsinzet per product, netto-productiviteit en uurtarief.

### **4. In de praktijk zijn er sterke tekortkomingen in de planning en control, door:**

- soms onvoldoende informatie bij de subsidie-aanvraag;
- te lange doorlooptijd van het subsidieproces (hetgeen in bepaalde gevallen tot onrechtmatige subsidietoekenning leidt);
- vaak onvoldoende verantwoording achteraf (zowel inhoudelijk als financieel).

### **5. Het noemen van het subsidiebedrag per instelling in de (concept-) begroting van het EGC maakt de onderhandeling soms tot een ritueel proces.**

---

<sup>9</sup> Een dergelijke constatering is ook al gemaakt door SOAB in 2004, zonder dat daar ooit iets mee is gedaan. Zie het *Onderzoek inventarisatie en aansluiting doelstellingen stichtingen in de Gezondheids- en maatschappelijke zorg op het overheidsbeleid*, 8 januari 2004, p. 7

**6. Stichtingen doen amper aan marktonderzoek, niet aan doelmatigheidsonderzoek, en vele stichtingen doen te weinig aan klant(tevredenheids)onderzoek.**

**7. De effectiviteit van de verrichte taken /prestaties is niet bekend**, vanwege:

- ontbreken relatie tussen prestaties conform het contract enerzijds en vooraf bepaalde resultaten/doelen anderzijds;
- ontbreken van onderzoek/ evaluaties naar de effectiviteit.

**8. De dubbelrol van Gedeputeerden als voorzitter q.q. van een stichting is een belangrijke bron van de gerezen sturingsproblemen, en is in strijd met een noodzakelijke 'balance of power', gewenste transparantie en zorgvuldigheid.**

*Frits van Vugt, Public Consultancy, 28 februari 2006*

## **Bijlage 1**

### **Nulmeting t.b.v. implementatietraject Aansturing instellingen**

Door Frits van Vugt (Public Consultancy)

### **Vragenlijst t.b.v. gesubsidieerde stichtingen**

#### **Beleidsdoelen**

1. Is voldoende duidelijk wat de gewenste **beleidsdoelen (effecten)** zijn die het Eilandbestuur gerealiseerd wil zien, en waaraan Uw stichting geacht wordt een bijdrage te verlenen? Wat zou eventueel duidelijk(er) moeten worden?

#### **Productie instelling**

2. Is Uw **eigen productie** (lees ook: activiteiten of diensten) **kwantitatief** helemaal in beeld? D.w.z. in meetbare producteenheden. Wordt de geraamde productie gehaald? (in 2004)
3. Is Uw **eigen productie kwalitatief** helemaal in beeld? D.w.z. dat er kwaliteitsnormen zijn gesteld. Worden die normen gehaald? (in 2004)
4. Is bekend wat de **resultaten** zijn van Uw **eigen productie**? D.w.z. dat bekend is wat de (concrete) gevolgen zijn van de producten&diensten voor de klanten? (bijv. In 2004)

#### **Klantenonderzoek; inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid**

5. Doet uw organisatie aan **klantenonderzoek**, bijv. naar de tevredenheid? Zo ja, voor welke diensten, en hoe frequent?
6. Doet Uw organisatie aan **marktonderzoek**? D.w.z. wensen& behoeften (vraag) van potentiële klanten en de mate dat uw productie daarbinnen past.
7. Wat is U bekend van de **effectiviteit** van uw productie? D.w.z. de mate dat met deze productie de gestelde beleidsdoelen worden gehaald of dichterbij komen. Gebruikt U **evidence-based methoden**?, d.w.z. methoden waarvan door evaluatie gebleken is dat deze effectief zijn.
8. Wat is U bekend van de **doelmatigheid** van Uw productie. D.w.z. de mate dat met zo gering mogelijke middelen zoveel mogelijk productie wordt gerealiseerd.
9. Doet Uw organisatie aan **benchmarking**, d.w.z. vergelijking met andere relevante organisaties? Zo ja, op welk punt (effectiviteit, doelmatigheid, kwaliteit)? Welke conclusies leveren de vergelijkingen op?
10. Heeft U een **kwaliteits(zorg)stelsel** voor Uw hele organisatie? Zo ja, welk?

#### **Subsidiesysteem; zorgcontract**

11. Wat vindt U van het afgesloten **zorgcontract**? Geeft dit een goede weergave van hetgeen Uw stichting moet leveren? En van de condities waaronder dat gebeurt? Zo nee, wat kan er beter?
12. Wat kan er volgens U nog meer verbeterd worden aan het **subsidiesysteem**?
13. Tegen welke **knelpunten** loopt Uw stichting op om de productie te realiseren?

#### **Verantwoording**

14. Wat vindt U van de eisen die het Eilandbestuur aan U stelt inzake de (jaarlijkse en tussentijdse) **verantwoording**, qua a. Inhoud, b. Frequentie, c. Inzicht/transparantie, en d. Inspanning, die U moet verrichten om de verantwoording gereed te hebben?

#### **Inzicht Productenbegroting; capaciteitsinzet**

15. Kunt U een **Productenbegroting** met een integrale kostprijsberekening leveren, dus waarbij alle directe en indirecte kosten toegerekend zijn naar de afzonderlijke producten/diensten. M.a.w. heeft U een **kostprijs per product**?
16. Wat is dan het **'product'-niveau** waaraan toegerekend wordt (concrete producten of cluster van producten)?
17. Heeft U inzicht in de **capaciteitsinzet per product** (in termen van netto toegerekende uren, d.w.z. de uren die aan de klanten worden besteed). Wat is de **netto-productiviteit per fte**?
18. Wat is het **uurtarief** per netto-productief uur?

**Aansturing door Eilandbestuur**

19. Wat kan er volgens U **verbeteren** (t.a.v. de aansturing van Uw stichting) bij het **Eilanddbestuur** (onderscheid: Bestuurscollege/Gedeputeerde, Eilandraad, ambtelijk apparaat)
20. In sommige gevallen is de **Gedeputeerde voorzitter van de stichting**. Is dat in uw geval zo? Zo ja, vindt U dit een goede of verkeerde situatie (graag voor- en/of nadelen aangeven).
21. Heeft de **contactambtenaar** voldoende inzicht in hetgeen Uw stichting doet? En heeft hij/zij voldoende competentie om de rol van contactambtenaar goed te spelen?
22. Hoe ziet U de **gewenste verhouding Eilandbestuur – stichting**? Als opdrachtgever – opdrachtnemer, of zou U de relatie anders willen zien?
23. Wat is Uw verwachting van het **project Versterking aansturing stichtingen**?