

Prestatieverantwoording door moeder –en vadercentra

Een masterthesis uitgevoerd in samenwerking met MOVISIE

Door: E.H.M. Bal
Studentnummer: 3340848
Eerste lezer: M.J. Trappenburg
Tweede lezer: S.C. Steenman

Datum: 26 juni 2012

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis over de verantwoording door moeder –en vadercentra. Het afgelopen voorjaar ben ik door het hele land gereisd om data te verzamelen. Hoewel ik heel wat uren in de trein heb moeten doorbrengen, was het leuk en interessant om de centra zelf te bezoeken. Hierdoor heb ik een goede beeld gekregen van het werk dat de centra doen en de waarde die het centrum heeft voor haar bezoekers. Het heeft me geholpen om meer gevoel te krijgen bij de data die ik verzameld heb.

Er zijn een aantal mensen die ik wil bedanken. Allereerst wil ik de coördinatoren en bestuursleden die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd en openhartigheid. Daarnaast wil ik Jamila Achachah en Jel Engelen, mijn begeleiders bij MOVISIE, bedanken voor de samenwerking en hun enthousiaste begeleiding. Het was prettig om af en toe met hen te kunnen sparren en de voortgang van het onderzoek te bespreken. Ik heb veel aan hen gehad en nu hoop ik dat zij ook iets aan mijn onderzoek kunnen hebben. Ik hoop dat de resultaten en aanbevelingen hun nieuwe inzicht hebben gegeven in de wijze waarop de moeder –en vadercentra hun prestaties kunnen meten en rapporteren.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn tutor Margo Trappenburg. Ik wil haar bedanken voor haar tijd en ondersteuning tijdens het onderzoeksproces. Tenslotte bedank ik ook Merel Hilbolling en Damiët Onderstal, met wie ik veel aan de telefoon heb gehangen. Wanneer het schrijven even niet wilde lukken, was het prettig om met hun te kunnen praten en om feedback te kunnen vragen. Ik vond het fijn om met hen samen te kunnen werken.

Eveline Bal

Capelle a/d IJssel, juni 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	5
1.2 Vraagstelling	7
1.2 Doelstelling	7
1.3 Begripsdefinities	7
1.4 Relevantie van het onderzoek	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Verantwoordingstypen –en definities	10
2.2.1 Alternatieve indelingen	12
2.2.2 Definitie	13
2.3 Het belang van verantwoording	13
2.3.1 Het democratisch perspectief	14
2.3.2 Het rechtstatelijke perspectief	14
2.3.3 Het cybernetisch perspectief	14
2.3.4 Het bestuurlijke perspectief	15
2.4 Prestatieverantwoording in de welzijnssector	16
2.4.1 Verantwoordinglast	16
2.4.1.1 Kritiek op prestatieverantwoording	16
2.4.1.2 Perverse effecten en strategisch gedrag	19
2.4.2 Gebrek aan prestatiesturing	21
2.4.2.1 Gebrek aan meetinstrumenten	22
2.4.2.2 Nadelen sturingstekort	23
2.5 Conclusie	24
3. Methodologie	26
3.1 Verantwoording onderzoeksmethode	26
3.2 Selectie onderzoekseenheden	26
3.3 Dataverzameling –en analyse	27
3.4 Analyse subsidiebeschikkingen	28
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	30
3.5.1 Interne validiteit	30
3.5.2 Externe validiteit	31
3.5.3 Betrouwbaarheid	31
4. Resultaten	33
4.1 Verantwoordingslast?	33
4.1.1 Houding tegenover formele verantwoording	36
4.1.2 Bezwaren tegen verantwoordingstermen	41
4.1.3 Alternatieve verantwoordingsmechanismen	42
4.1.3.1 De bezoekers aan het woord	42
4.1.3.2 De wethouder op bezoek	43
4.1.3.3 Filmpjes	45
4.1.3.4 De participatiemeter	45
4.1.4 Deelconclusie	48

4.2 Mate van sturing	48
4.2.1 Deelconclusie	50
4.3 Overige verantwoordingsrelaties	51
5. Conclusie	53
5.1 Antwoord op de vraagstelling	53
5.2 Aanbevelingen	56
5.2.1 Laat de bezoekers zelf vertellen	56
5.2.2 De wethouder op bezoek	57
5.2.3 De participatiemeter/ladder	58
5.3 Discussie	60
5.3.1 Relevantie	60
5.3.2 Kanttekeningen	60
Referenties	63
Bijlagen	
Bijlage I Overzicht moeder –en vadercentra in Nederland	67
Bijlage II Overzicht participanten/interviews	69
Bijlage III Topiclijst	70
Bijlage VI Codeboom	71

1. Inleiding

In Nederland zijn verschillende moeder –en vadercentra actief. Moeder –en vadercentra¹ zijn ontmoetingsplaatsen voor vrouwen en mannen in de wijk (MOVISIE 2012). Het doel van de centra is om de participatie van kwetsbare, vaak moeilijk bereikbare doelgroepen (zoals allochtonen, laagopgeleiden, of mensen die leven in armoede) te vergroten. Om dit doel te bereiken organiseren zij allerlei activiteiten zoals Nederlandse les, begeleiding bij het vinden van werk, gezondheidsvoorlichting, computerles, fietsles en creatieve activiteiten. Een belangrijk uitgangspunt van moeder –en vadercentra is dat de bezoekers zelf verantwoordelijk zijn voor de gang van zaken en het beheer van het centrum. Het idee achter dit principe van zelforganisatie is dat de vrouwen en mannen hun zelfredzaamheid kunnen vergroten. De meeste centra werken met gastvrouwen –en heren. Dit houdt in dat elke bezoeker voor een bepaald dagdeel wordt aangewezen als degene die verantwoordelijk is voor het openen van het centrum, het zetten van koffie en het ontvangen van de andere bezoekers.

Het zelfbeheer houdt daarnaast in dat de activiteiten en diensten die de centra organiseren voortkomen uit de initiatieven van de vrouwen en mannen zelf. Een activiteit wordt opgezet als de bezoekers zelf aangeven dat zij daar behoefte aan hebben. De centra hanteren dus een vraaggerichte werkwijze. Als een aantal bezoekers aangeven dat zij iets willen leren of zelf zouden willen organiseren wordt met hen bekeken hoe zij de activiteit kunnen gaan opzetten. Zo kan een groepje vrouwen bijvoorbeeld aangeven dat ze graag zouden willen leren naaien. Een andere dame die elke week de Nederlandse les bezoekt blijkt hier heel handig in te zijn. Zij wordt dan gevraagd om een naaiclubje op te zetten dat de andere vrouwen kunnen bezoeken.

De moeder –en vadercentra draaien vrijwel volledig op de kracht van vrijwilligers. Alle activiteiten die de centra organiseren worden geleid door onbetaalde krachten. In een aantal gevallen, zoals het naaiclubje, wordt de activiteit gegeven door een vrijwilliger die eerst zelf cliënt is geweest. Een aantal andere cursussen, zoals de Nederlandse les, worden gegeven door externe vrijwilligers. Voor de coördinerende taken is wel een betaalde professional aanwezig. Deze coördinator is in veel gevallen de enige betaalde kracht die in het centrum rondloopt.

Bij MOVISIE² zijn 56 moeder –en vadercentra bekend (zie voor een overzicht van alle centra bijlage I). Een aantal van deze centra (20 in totaal) zijn zelfstandige stichtingen. De overige 36 centra zijn aangesloten bij een welzijnsorganisatie. Zowel de zelfstandige centra, als de centra die deel uitmaken van een welzijnsinstelling zijn voor hun bestaan afhankelijk van subsidies, die zij ontvangen van

¹ Andere namen voor een moedercentrum zijn Ouder Kind Centrum of Vrouw Kind Centrum (MOVISIE 2012).

² MOVISIE is een landelijk kennisinstituut dat adviezen geeft over sociale vraagstukken (MOVISIE 2012).

bijvoorbeeld gemeenten en fondsen als het Oranjefonds. Het voordeel voor moedercentra die onderdeel zijn van een welzijnsinstelling, is dat zij de subsidie niet zelf hoeven aan te vragen. Dit wordt door de welzijnsinstelling geregeld.

Deze scriptie gaat over de wijze waarop de moeder –en vadercentra aan hun financiers en andere stakeholders inzicht geven in hun prestaties en verantwoorden hoe ze de subsidie hebben besteed. Het is om twee redenen interessant om dit thema aan een onderzoek te onderwerpen. Ten eerste is in de literatuur weinig tot niets over dit thema bekend. Er is wel geschreven over prestatieverantwoording in de welzijnssector in het algemeen. In de literatuur bestaan twee met elkaar concurrerende visies op prestatieverantwoording in de welzijnssector. De eerste visie veronderstelt dat welzijnsprofessionals door prestatieverantwoording lijden onder grote verantwoordingslast, die uiteindelijk kan leiden tot allerlei perverse effecten en ontwijkgedrag. De tweede visie veronderstelt juist dat gemeenten organisaties in de welzijnssector slechts in beperkte mate aansturen, waardoor professionals veel vrijheid hebben om hun werkprocessen en doelstellingen naar eigen inzicht vorm te geven. In deze scriptie is onderzocht welk van deze twee visies van toepassing is op de prestatieverantwoording door moeder –en vadercentra.

Een onderzoek naar de prestatieverantwoording door moeder –en vadercentra is ten tweede interessant omdat deze organisaties het over het algemeen niet gemakkelijk vinden om inzicht te geven in hun prestaties. Moeder –en vadercentra zijn gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde: het vergroten van de participatie van kwetsbare mensen in de samenleving. Het is voor de centra echter niet gemakkelijk om aan te tonen dat ze dit doel ook daadwerkelijk bereiken. Er kunnen verschillende niveaus van participatie onderscheiden worden. Zo kan participatie opgevat worden als het hebben van betaald werk, terwijl men ook al kan spreken van participatie als iemand betrokken is bij zijn buurt en regelmatig een praatje maakt met andere mensen in de wijk. Het is niet moeilijk om deze eerste vorm van participatie aan te tonen: wanneer iemand ergens een betaalde baan krijgt is dit immers een duidelijk zichtbare verandering en kan gemakkelijk worden vastgesteld dat het participatiedoel is bereikt. Het is echter veel moeilijker om kleine veranderingen in de ontwikkeling van de bezoekers inzichtelijk te maken. Hoe maak je bijvoorbeeld inzichtelijk dat iemand meer zelfvertrouwen heeft gekregen en daardoor nu durft deel te nemen aan Nederlandse lessen en te kletsen met andere vrouwen die het centrum bezoeken? In dit onderzoek wordt geprobeerd een antwoord te geven op deze vraag.

De scriptie is als volgt opgebouwd. Hieronder worden eerst de vraag –en doelstelling van het onderzoek geformuleerd. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader. In dit hoofdstuk zullen de twee visies op verantwoording in de welzijnssector worden uitgewerkt. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens

uiteengezet welke onderzoeksmethode er is gebruikt om de vraagstelling te beantwoorden. Daarna worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de vraagstelling en enkele aanbevelingen worden gedaan. Dit laatste hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie, waarin wordt gereflecteerd op de relevantie van het onderzoek en voor –en nadelen van de gebruikte onderzoeksmethode.

1.1 Vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Hoe ziet het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra in Nederland eruit?

Deze hoofdvraag is opgesplitst in de volgende deelvragen:

- *Aan wie leggen moeder –en vadercentra verantwoording af?*
- *Waarom leggen de moeder –en vadercentra verantwoording af?*
- *In welke termen (prestatie-indicatoren) leggen de moeder –en vadercentra verantwoording af?*
- *Welk van de twee theoretisch visies is van toepassing op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra?*

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is meer kennis en inzicht verkrijgen in het verantwoordingsregime van moeder –en vadercentra in Nederland. Er zal onderzocht worden hoe de verantwoordingsrelatie tussen moeder –en vadercentra, de gemeenten en andere betrokkenen er precies uitziet. Dit teneinde het kennisprobleem over dit thema op te lossen. Daarnaast zal onderzocht worden in welke termen de centra zich tegenover hun financiers verantwoorden. Dit teneinde aanbevelingen te kunnen doen over de wijze waarop de moeder –en vadercentra hun prestaties het beste inzichtelijk kunnen maken tegenover hun financiers.

1.3 Begripsdefinities

Enkele begrippen uit de doel -en vraagstelling vragen om enige toelichting:

Een *verantwoordingsregime* is ‘het geheel van verantwoordingsarrangementen en –relaties rondom één actor’ (Bovens & Schillemans 2009, p. 25)

De *actor* verwijst naar een organisatie die of een individu dat verantwoording aflegt. Het *forum* is de organisatie of de persoon waaraan verantwoording wordt afgelegd (Bovens & Schillemans 2009, p. 20).

Er is sprake van een *verantwoordingsarrangement* wanneer 'de verantwoordingsrelatie tussen de actor en het forum een institutioneel karakter heeft' (Bovens & Schillemans 2009, p. 24). In dit geval is het verantwoordingsproces vastgelegd in regels, heeft het proces een routinematig karakter en/of wordt er tijdens het proces een vast verantwoordingsinstrument gehanteerd (p. 24-25).

1.4 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek heeft zowel wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie. Het onderzoek is vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant omdat het bijdraagt aan kennisvermeerdering. Het verantwoordingsregime van moeder –en vadercentra is nog niet eerder onderzocht. In de literatuur zijn wel onderzoeken te vinden naar prestatieverantwoording in de welzijnssector in het algemeen (zie bijvoorbeeld Kremer & Verplanke 2004). Daarnaast is er door lokale rekenkamers eerder onderzoek gedaan naar de subsidierelaties tussen de gemeenten en de welzijnssector (zie bijvoorbeeld Rekenkamer Amsterdam 2008; Gemeente Rotterdam 2007; Rekenkamercommissie Roermond 2006). Ook deze onderzoeken hebben echter betrekking op de welzijnssector in het algemeen en niet specifiek op moeder –en vadercentra.³ Om het kennisgat over het verantwoordingsregime van moeder –en vadercentra te kunnen dichten, is het daarom relevant om dit thema te onderwerpen aan een onderzoek.

Het onderzoek heeft naast wetenschappelijke ook maatschappelijke relevantie, omdat de resultaten van het onderzoek bruikbaar zijn voor de moeder –en vadercentra. De onderzoeksresultaten bieden de centra die het moeilijk vinden om hun prestaties inzichtelijk te maken tegenover hun financiers meer inzicht in de wijzen waarop zij dit zouden kunnen doen. Het is voor de moeder –en vadercentra van groot belang dat zij in staat zijn om aan te tonen dat zij het subsidiegeld goed besteed hebben. Anders lopen zij het risico om geen subsidie meer te ontvangen.

³ Deze literatuur zal in het theoretisch kader verder worden toegelicht.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het thema van dit onderzoek past in een trend die de afgelopen jaren centraal heeft gestaan in de bestuurskunde, namelijk de ontwikkeling van New Public Management (NPM). Deze benadering werd halverwege de jaren tachtig populair en heeft het denken over het managen van de publieke sector ingrijpend veranderd (Hood 1991, Bovens, 't Hart & van Twist 2007). De kerngedachte van NPM is dat overheden en publieke organisaties meer moeten gaan werken volgens de principes van de private sector. Zij moeten net als bedrijven producten en diensten leveren. Daarnaast dienen zij volgens de principes van NPM afgerekend te worden op hun prestaties. Organisaties die niet voldoende resultaten behalen moeten gekort worden op hun subsidie. Dit zou organisaties prikkelen om resultaatgericht en efficiënter te gaan werken (Bovens et al. 2007; De Bruijn 2001).

NPM is voortgekomen uit de kritiek dat overheden en de publieke sector te bureaucratisch waren en daardoor niet effectief functioneerden (Osborne & Gaebler 1992). Door de uitgedijde bureaucratie waren overheden niet in staat om snel te reageren op ontwikkelingen in de wereld, zoals de economische globalisering en de daarmee groeiende concurrentie. Hervormingen waren daarom noodzakelijk. De overheid moest zich weer gaan richten op haar kerntaak: het ontwikkelen van nieuw beleid (Van Thiel & van Leeuw 2002). De uitvoering van beleid moest worden overgelaten aan de markt of aan (semi)autonome organisaties.

Door de striktere scheiding tussen beleid en uitvoering verzakelijkte de relatie tussen de overheid en uitvoeringsorganisaties. Deze relatie heeft een meer contractuele basis gekregen. De overheid treedt in de rol van opdrachtgever en maakt prestatieafspraken met de publieke organisatie, die de rol van opdrachtnemer heeft. De prestatieafspraken worden geformuleerd in termen van prestatie-indicatoren, die aangeven welke doelen de organisatie moet verwezenlijken met het aan haar toegewezen subsidiegeld. Wanneer de organisatie de afspraken niet nakomt en dus onder de maat presteert, kan zij daarop afgerekend worden en loopt zij het risico om in het vervolg geen of minder subsidie te ontvangen (Bovens et al. 2007).

De wijze van subsidiëring is door de invloed van NPM dus veranderd. Tot eind jaren tachtig was er vooral sprake van inputfinanciering en ontvingen publieke organisaties een subsidiebedrag dat vooraf was bepaald. Door de invloed van NPM vond een verschuiving plaats naar outputfinanciering (Kjaer 2004). In het geval van outputfinanciering ontvangen organisaties niet langer een vooraf vastgesteld subsidiebedrag, maar een bedrag dat is gebaseerd op de resultaten die een publieke organisatie heeft behaald. Hierdoor worden de resultaten en effecten die een organisatie bereikt en de daarbij benodigde middelen meer aan elkaar gekoppeld (Pollitt & Bouckaert 2004, p. 67, Bovens & Schillemans 2009).

In de literatuur wordt verondersteld dat prestatiemeting –en verantwoording in de publieke sector door de opkomst van NPM een grote impuls hebben gekregen. Publieke organisaties besteden tegenwoordig meer aandacht, tijd en geld aan het meten en evalueren van prestaties dan ooit tevoren (Pollitt & Bouckaert 2004, Bovens & Schillemans 2009). Scholen, ziekenhuizen en de politie, maar ook ontwikkelingsorganisaties en andere non profits worden steeds meer gedwongen om verantwoording af te leggen (zie bijvoorbeeld Pollitt & Bouckaert 2004; Bovens & Schillemans 2009). Wanneer zij niet kunnen laten zien wat ze hebben bereikt, lopen ze immers het risico om geen subsidie meer te ontvangen.

In dit theoretisch kader wordt besproken in hoeverre prestatieverantwoording en outputfinanciering zijn doorgedrongen tot de welzijnssector. Zoals in de inleiding al kort werd aangehaald, bestaan hierover in de literatuur twee met elkaar concurrerende visies. De eerste visie veronderstelt dat prestatieverantwoording in de welzijnssector te ver is doorgeschoten en heeft geleid tot perverse effecten. De tweede visie veronderstelt juist dat er in de welzijnssector sprake is van een gebrek aan prestatiesturing door gemeenten. Voordat de inhoud van deze visies wordt toegelicht, wordt in de volgende paragraaf eerst ingegaan op de algemene verantwoordingsliteratuur. Er zal in deze paragraaf aandacht besteed worden aan de definitie van verantwoording en de verschillende typen verantwoordingsrelaties. Ook zullen de vier perspectieven op het belang van verantwoording besproken worden. In paragraaf 2.3 wordt vervolgens ingegaan op prestatieverantwoording in de welzijnssector. Hier zal de inhoud van de twee visies op dit thema besproken worden. Tenslotte volgt in paragraaf 2.4 de conclusie, waarin de kern van beide visies worden samengevat.

2.2 Verantwoordingstypen -en definities

Verantwoording (ook wel *accountability*) is een abstract concept, waarvan niet één heldere definitie bestaat. Dit komt doordat er meerdere typen verantwoording onderscheiden kunnen worden (Ebrahim 2003, Kearns 1994). Over het algemeen verwijst verantwoording naar ‘het proces waarbij actoren verantwoordelijk worden gehouden voor hun acties’ (zie bijvoorbeeld Fox & Brown 1998, p. 12). Cornwall, Lucas en Pasteur (2000, p. 3) menen echter dat verantwoording niet alleen gaat over ‘being held responsible’, maar ook over ‘taking responsibility’. Volgens deze auteurs leggen organisaties niet alleen verantwoording af als zij hiertoe verplicht worden door een externe autoriteit, maar is het ook mogelijk dat een organisatie uit zichzelf verantwoording wil afleggen.

Er zijn tal van manieren om de verschillende typen verantwoording in te delen (zie bijvoorbeeld Romzek 2000; Kearns 1994; Ebrahim 2003). Eén van de meest geciteerde auteurs die over verantwoording heeft geschreven is Bovens (2007). Daarom zal in dit onderzoek zijn indeling van

verantwoordingsstypen gehanteerd worden. Bovens onderscheidt in totaal vijf typen verantwoordingsrelaties tussen de actor en verschillende fora:

Politieke verantwoording: In het geval van politieke verantwoording legt een organisatie of individu verantwoording af aan volksvertegenwoordigers, politieke partijen, de kiezers en/of de media. Deze vorm van verantwoording kenmerkt zich door de principaal-agent relatie tussen de actor en het forum (Bovens 2007). In een democratische rechtsstaat hebben burgers hun soevereiniteit overgedragen aan volksvertegenwoordigers. Deze volksvertegenwoordigers dragen het maken en uitvoeren van beleid vervolgens weer over aan ministers, die hun soevereiniteit op hun beurt weer overdragen aan ambtenaren en uitvoeringsorganisaties. Ambtenaren en uitvoeringsorganisatie staan dus aan het einde van de delegatieketen. Zij besteden publiek geld om hun taken uit te kunnen voeren en zijn wettelijk verplicht om zich hierover te verantwoorden (Bovens 2007).

De verantwoordingsketen verloopt in tegenovergestelde richting van de delegatieketen. Ambtenaren en uitvoeringsorganisaties dienen zich te verantwoorden tegenover hun minister, die vervolgens politieke verantwoording moet afleggen aan de volksvertegenwoordiging. De volksvertegenwoordiging legt uiteindelijk weer verantwoording af aan het volk. De verkiezingen stellen de burgers in staat om een oordeel te vellen over het optreden van de overheid. Zij kunnen de volksvertegenwoordigers electoraal afstraffen als zij niet tevreden zijn over het handelen van de overheid.⁴

Juridische verantwoording: Wanneer sprake is van juridische verantwoording is de (bestuurs)rechter het forum. De rechter heeft de bevoegdheid om te oordelen over de rechtmatigheid van het handelen van publieke organisaties en overheidsinstellingen.

Administratieve verantwoording: Administratieve verantwoording heeft betrekking op de verantwoording aan organisaties die bestuurlijk en financieel toezicht houden. Voorbeelden van deze toezichthouders zijn ombudslieden, rekenkamers, inspecties en onafhankelijke autoriteiten (Bovens & Schillemans 2009, p. 26).

Maatschappelijke verantwoording: Maatschappelijke verantwoording betreft de verantwoording aan belangengroepen, de burger in de rol als klant (in plaats van kiezer) en andere stakeholders (Bovens 2007). Een belangrijk verschil tussen maatschappelijke verantwoording en politieke, juridische en administratieve verantwoording, is dat de actor in dit geval geen formele verplichting heeft om verantwoording af te leggen: de actor wordt in deze situatie niet door het forum gedwongen om zich te verantwoorden. Volgens Bovens leggen organisaties maatschappelijke verantwoording af omdat

⁴ Hier zijn de delegatie –en verantwoordingsketen op nationaal niveau beschreven. Aangezien moedercentra niet op nationaal niveau maar op gemeentelijk niveau opereren, is het niet waarschijnlijk dat zij verantwoording zullen afleggen aan een minister. Het is wel mogelijk dat zij verantwoording afleggen aan een wethouder, die vervolgens weer verantwoording verschuldigd is aan de gemeenteraad.

ze uit zichzelf de morele plicht voelen om aan de buitenwereld te laten zien wat zij doen en presteren.

Professionele verantwoording: Bij professionele verantwoording legt de actor verantwoording af aan collega's en/of vakgenoten die zich georganiseerd hebben in een beroepsvereniging. Het verantwoordingsarrangement karakteriseert zich in dit geval door *peer review*. De handelswijze van een actor wordt hier afgezet tegen de professionele normen, best practices en regels die vakgenoten hanteren en die zijn vastgelegd in protocollen (Bovens en Schillemans 2009). Bij dit type verantwoording zijn de beoordelingscriteria dus niet opgesteld door een externe autoriteit, maar door de professionals zelf.

Er is bijvoorbeeld sprake van professionele verantwoording wanneer een visitatiecommissie een onderwijsinstelling bezoekt. Deze visitatiecommissie bestaat uit professionals, in dit geval leraren. De leden van de visitatiecommissie bevragen hun collega's op een andere school over hun werkwijzen en vellen vervolgens een oordeel. Professionele verantwoording betekent dus dat professionals andere professionals ter verantwoording roepen.

2.2.1 Alternatieve indelingen

Hoewel het overzicht van Bovens & Schillemans een vrij compleet beeld geeft van de verschillende typen verantwoording, is het voor dit onderzoek interessant om ook kort te verwijzen naar Christensen en Ebrahim (2004). Deze auteurs hebben onderzoek gedaan naar de verantwoordingsprocessen van een nonprofit organisatie die overeenkomsten vertoont met de moeder –en vadercentra. De nonprofit organisatie die deze twee auteurs hebben onderzocht richt zich op het vergroten van de zelfredzaamheid van immigranten en vluchtelingen. Wat betreft het doel en de doelgroep lijken deze organisatie en de moeder –en vadercentra dus op elkaar.

Christensen en Ebrahim hebben met hun onderzoek in kaart gebracht wat voor typen verantwoording de nonprofit organisatie precies aflegt. Op basis van hun bevindingen onderscheiden zij drie soorten verantwoordingsrelaties, namelijk de verantwoording aan financiers, de verantwoording aan de cliënten (en de maatschappij in haar geheel) en de verantwoording aan de medewerkers. Wat opvalt is dat Christensen en Ebrahim de term verantwoording wel heel breed opvatten, waardoor bijna alles als verantwoording kan worden gezien. Zo vatten deze auteurs een wekelijks werkoverleg tussen collega's al op als verantwoording. Om de verantwoording door moeder –en vadercentra goed te kunnen onderzoeken en gericht te kunnen meten is het belangrijk om het concept verantwoording goed af te bakenen. Er is daarom voor gekozen om de indeling die Christensen en Ebrahim hanteren in dit onderzoek verder niet te gebruiken.

2.2.2 Definitie

Uit de bovenstaande opsomming van mogelijke verantwoordingsrelaties blijkt dat verantwoording een multidimensionaal concept is. Hierdoor is het lastig om het concept in één heldere definitie samen te vatten. De verschillende dimensies en definities van verantwoording hebben echter één ding gemeen: ze verwijzen allemaal naar een *proces*, waarin een actor verantwoording aflegt aan één of meerdere fora. Daarom zal in dit onderzoek de volgende definitie van verantwoording gehanteerd worden:

‘Er is sprake van verantwoording wanneer er een relatie is tussen een actor en een forum, waarbij de actor zich verplicht voelt⁵ om informatie en uitleg te geven over zijn optreden, het forum nadere vragen kan stellen, een oordeel uit kan spreken en dit oordeel consequenties kan hebben voor de actor’ (Bovens 2007, p. 450) .

Uit de definitie kan worden afgeleid er drie fases in het verantwoordingsproces onderscheiden kunnen worden. In de eerste fase van het verantwoordingsproces verstrekt de actor informatie over zijn optreden aan het forum. Deze informatie kan betrekking hebben op verschillende aspecten van zijn optreden. De actor kan verantwoording afleggen over zijn financiën, het proces (de wijze waarop hij zijn taken heeft uitgevoerd) of over de behaalde resultaten (Bovens & Schillemans 2009; Sinclair 1995). Het forum kan over deze informatie in de tweede fase vragen stellen en met de actor discussiëren over de aard van de informatie (Bovens & Schillemans 2009, p. 21). Daarna volgt het oordeel van het forum over het optreden van de actor, waaraan mogelijke consequenties verbonden kunnen zijn. Zo kan een negatief oordeel ertoe leiden dat een actor geen of minder subsidie ontvangt, een boete moet betalen of onder strenger toezicht komt te staan. Een positief oordeel leidt daarentegen bijvoorbeeld tot een groter subsidiebedrag voor de actor.

2.3 Het belang van verantwoording

Nu uiteen is gezet wat verantwoording precies is en aan wie organisaties mogelijk verantwoording afleggen, zal uitgelegd worden waarom verantwoording precies belangrijk is. In deze paragraaf worden vier verschillende perspectieven op het belang van verantwoording besproken. In de rest van het theoretisch kader zal nog een aantal keer naar deze perspectieven verwezen worden.

⁵ Dat een actor zich verplicht voelt om verantwoording af te leggen kan dus twee oorzaken hebben. De actor wordt ofwel door een extern forum verplicht om zich te verantwoorden, of de actor voelt hiertoe vanuit zichzelf de behoefte. In het tweede geval geschiedt de verantwoording dus op basis van vrijwilligheid (Bovens & Schillemans 2009).

2.3.1 Het democratisch perspectief

Het belang van verantwoording vanuit democratisch perspectief wordt vaak uitgelegd aan de hand van de principaal-agent theorie. Zoals hierboven uiteen werd gezet, kenmerkt een representatieve democratie zich door een keten van opeenvolgende principaal agentrelaties. Aan het begin van deze delegatieketen staan de burgers en aan het einde bevinden zich ambtenaren en publieke organisaties, oftewel de uitvoerders van wetten en beleid. De verantwoordingsketen loopt precies in tegenovergestelde richting. In de verantwoordingsketen roept de principaal de agent ter verantwoording over de uitvoering van de door hem gedelegeerde taken. De burgers zijn nu laatste schakel in de keten. Zij kunnen hun (on)genoegen over het optreden van de overheid uiten door bij de verkiezingen op dezelfde of andere volksvertegenwoordigers te stemmen (Bovens, Schillemans & 't Hart 2008).

In dit democratische proces speelt verantwoording een belangrijke rol. Burgers kunnen zich alleen een oordeel vormen over het optreden van de overheid, als zij informatie over de doelen en effecten van het overheidsbeleid tot hun beschikking hebben. De verantwoordingsarrangementen tussen de verschillende principalen en agenten zorgen ervoor dat deze informatie beschikbaar komt. De aanwezigheid van de verantwoordingsarrangementen vormt volgens het democratische perspectief dus een voorwaarde voor de representatieve democratie (Bovens, Schillemans & 't Hart 2008).

2.3.2 Het rechtstatelijke perspectief

In het rechtstatelijk perspectief ligt de focus op verantwoording als een middel dat kan worden ingezet tegen 'de tirannie door absolute heersers, onrechtmatig gekozen leiders, of door omvangrijke, gedecentraliseerde dan wel geprivatiseerde uitvoeringsorganisaties' (Bovens, Schillemans & 't Hart 2008, p. 231). Volgens dit perspectief kunnen machtsconcentraties en corruptie voorkomen worden door een institutionele tegenmacht te organiseren. Deze tegenmacht heeft de bevoegdheid heeft om organisaties of personen ter verantwoording te roepen en sancties op te leggen indien deze organisaties of personen tekort schieten in hun handelen en fouten maken (Bovens et al p. 232). Een voorbeeld van een institutionele tegenmacht is de Algemene Rekenkamer. Dit is een onafhankelijk orgaan dat een minister - naast de kiezer en het parlement - om tekst en uitleg kan vragen over zijn optreden. Vanuit het rechtstatelijk perspectief gezien draagt verantwoording dus vooral bij aan 'een dynamisch evenwicht tussen de verschillende machten in de staat' en dus aan behoorlijk bestuur (Bovens et al. p. 231).

2.3.3 Het cybernetisch perspectief

De kern van het cybernetisch perspectief is dat verantwoording niet alleen nuttig is voor controle, maar ook leidt tot nieuwe inzichten (Bovens & Schillemans 2009, p. 31). Verantwoording

confronteert organisaties met hun successen en mislukkingen en prikkelt organisaties om te reflecteren op hun eigen functioneren (Aucoin & Heintzman 2000). Een organisatie weet immers dat haar sancties boven het hoofd hangen wanneer zij fouten maakt of onder de maat presteert. Zij beseft dat wanneer haar mislukkingen worden opgemerkt door het forum, zij in het vervolg nog strenger gecontroleerd zal worden. Dit besef kan de organisatie motiveren om haar werkprocessen op een efficiëntere manier te organiseren (Aucoin & Heintzman 2000). Vanuit het cybernetisch perspectief kunnen verantwoordingsarrangementen het leervermogen van de organisatie vergroten en bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

Verantwoording wordt door publieke organisaties vaak als een 'moetje' ervaren: een proces dat veel tijd en energie kost en in de ogen van de medewerkers van een organisatie nauwelijks iets oplevert (Bovens & Schillemans 2009, p. 77-78). Het cybernetisch perspectief laat zien dat de ervaren verantwoordingslast in een lust kan veranderen als men doordenkt wat verantwoording de organisatie zelf kan opleveren. Door te reflecteren op het eigen functioneren en werkprocessen indien nodig aan te passen, kunnen organisaties niet alleen voorkomen dat een forum hen sancties op zal leggen, maar kunnen ze ook voor zichzelf inzichtelijk maken in hoeverre hun activiteiten bijdragen aan de doelen en prestaties. Ze kunnen op deze wijze leren wat ze goed doen en op welke punten de dienstverlening nog verbeterd kan worden (De Bruijn 2001). Daarnaast kunnen verantwoordingsarrangementen dienen als een intrinsieke motivatiebron (Bovens & Schillemans 2009). Door verantwoording af te leggen kan een organisatie de voortgang inzichtelijk maken voor haar medewerkers en dus bewijzen dat wat zij doen ook daadwerkelijk zin heeft. Dit is vooral voor organisaties die werken met vrijwilligers van groot belang. Vrijwilligers zullen door de organisatie overtuigd moeten worden dat zij goed werk doen, omdat anders de kans bestaat dat zij hun tijd aan andere activiteiten gaan besteden (United Way of America 2002).

2.3.4 Het bestuurlijke perspectief

Vanuit bestuurlijk perspectief gezien zijn verantwoordingsrelaties van belang omdat zij de legitimiteit van het openbaar bestuur en publieke organisaties waarborgen of vergroten. Het vertrouwen in publieke organisaties en overheid is afgenomen. Zij worden door de media, belangengroepen en burgers steeds kritischer onder de loep genomen (Bovens & Schillemans 2009). Daarom is het belangrijk dat organisaties kunnen laten zien wat zij met hun activiteiten precies bereiken en wat zij bijdragen aan de samenleving. Wanneer zij hierin geen inzicht kunnen geven, doet dit afbreuk aan hun bestaansrecht (De Bruijn 2001). Verantwoordingsprocessen stellen publieke organisaties in de gelegenheid om hun optreden te rechtvaardigen en het vertrouwen van burgers te vergroten (Aucoin & Heintzman 2000). Vanuit bestuurlijk perspectief leggen organisaties dus niet alleen verantwoording af om aan een wettelijke plicht te voldoen, maar kunnen zij verantwoording ook

gebruiken om de buitenwereld te informeren en te communiceren met stakeholders in hun omgeving (Cels, Twist, de Jong & Karré 2003).

2.4 Prestatieverantwoording in de welzijnssector

In de voorgaande paragrafen is enkele algemene verantwoordingsliteratuur besproken en is uiteengezet dat een actor over verschillende aspecten van zijn optreden verantwoording kan afleggen. In het vervolg van het theoretisch kader zal aandacht besteed worden aan verantwoording door welzijnsorganisaties. Daarbij staat de verantwoording over prestaties centraal.

Zoals in de inleiding al werd aangehaald, bestaan er in de literatuur over prestatieverantwoording in de welzijnssector twee met elkaar concurrerende visies. De inhoud van deze visies zal hieronder nu worden toegelicht.

2.4.1 Verantwoordinglast

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de negatieve gevolgen van prestatieverantwoording voor (welzijns)professionals. Verschillende auteurs, waaronder Van der Lans (2008) en Tonkens (2003) menen dat professionals door de opkomst van prestatieverantwoording in de publieke sector gebukt gaan onder grote verantwoordingsdruk. Daarnaast beschrijven zij (net als De Bruijn (2002)) dat prestatieverantwoording geen recht doet aan de aard van het welzijnswerk. De focus op prestaties leidt volgens hen daarom tot allerlei vormen van strategisch gedrag en perverse effecten. Hieronder zal de kern van hun essays uiteen worden gezet, waarna de mogelijke perverse effecten van prestatiemeting besproken worden.

2.4.1.1 Kritiek op prestatieverantwoording

Van der Lans (2008) beschrijft in zijn boek *Ontregelen* op essayistische wijze welke negatieve gevolgen prestatieverantwoording heeft voor alle professionals in de publieke sector die met mensen werken, zoals opbouwwerkers, verpleegkundigen, politieagenten, docenten en welzijnswerkers. Van deze professionals wordt verwacht dat zij allerlei maatschappelijke taken verrichten. Zij zijn de uitvoerders van beleid en houden zich dagelijks bezig met opvoeden, onderwijzen, verzorgen, emanciperen, inburgeren, empoweren, buurten beheren, ect. Door het intreden van de marktwerking in de publieke sector zijn professionals en hun werk onder grote druk komen te staan. Volgens Van der Lans zijn zij 'in de ban gekomen van bureaucratische controlesystemen, prestatieregels en registratieverordeningen' (p. 8). Zij dienen hun activiteiten tegenwoordig te registreren als producten en hun prestaties worden steeds meer uitgedrukt in cijfers. Dit leidt volgens Van der Lans tot vervreemding van het eigenlijke werk. Door de cijferzucht is

er namelijk geen aandacht meer voor het enthousiasme en de mensenkennis van de professionals, terwijl deze zaken juist een belangrijke rol spelen in hun werk.

Prestatieverantwoording wordt volgens Van der Lans door veel professionals daarom vooral als een organisatorische verplichting gezien, als 'iets dat nu eenmaal moet van de financiers' (Van der Lans 2008, p. 70). Vaak zien zij er zelf het nut niet van in. Bovendien zijn professionals volgens hem vooral 'doemensen' die voor hun beroep gekozen hebben omdat ze voldoening vinden in het helpen van mensen en niet omdat ze het zo leuk vinden om allerlei formulieren in te vullen en administraties bij te houden. Door de registratiehandelingen houden zij minder tijd over voor hun cliënten. Daarom vinden zij prestatieverantwoording vooral lastig.

Wanneer prestatieverantwoording vanuit het cybernetisch perspectief wordt benaderd, zou echter gesteld kunnen worden dat het professionals kan helpen om betere doemensen te worden. Prestatieverantwoording zou professionals immers kunnen prikkelen om te reflecteren op hun werkwijzen en deze zo nodig te verbeteren, waardoor zij hun cliënten uiteindelijk nog beter kunnen helpen. Van der Lans meent echter dat er in het huidige verantwoordingsregime weinig mogelijkheden bestaan om prestatieverantwoording als *learningtool* te gebruiken. De wijze waarop de professionals zich dienen te verantwoorden over hun prestaties is namelijk in hoge mate gestandaardiseerd. Hierdoor kunnen de professionals zelf weinig toevoegen en prestatieverantwoording ook voor zichzelf nuttig maken. Ze verrichten handelingen waarvan zij zelf verder niets meer terugzien. Hierdoor bestaat het risico op de eerder genoemde vervreemding van het werk, wat uiteindelijk kan leiden tot weezin en perverse effecten (Van der Lans 2008).

Ook Tonkens (2003) heeft kritiek op de prestatieverantwoording in de publieke sector. Haar argumenten zijn gebaseerd op empirie uit eigen onderzoek naar de zorg –en welzijnssector. Net als Van der Lans meent Tonkens dat prestatieverantwoording heeft geleid tot een overmaat aan bureaucratie, waardoor 'creativiteit en empathie gesmoord raken in zorgplannen, protocollen en rapportages' (p. 8). De kern van haar betoog is dat de onderliggende veronderstellingen van prestatieverantwoording geen recht doen aan de aard van het welzijnswerk.

Zo veronderstelt prestatieverantwoording volgens Tonkens dat de prestaties van professionals in de publieke sector uitgedrukt kunnen worden in meetbare, gekwantificeerde, korte termijndoelen. Het welzijnswerk richt zich echter juist op lange termijndoelen, zoals het opbouwen van zelfvertrouwen, het vergroten van participatie, of op 'lange termijnlevensvragen' van de cliënt (Tonkens 2003, p. 49). Gedragsveranderingen zijn een proces en vinden dus niet van de één op de andere dag plaats. Bovendien zijn gedragsveranderingen niet gemakkelijk te meten, omdat ze volgens Tonkens vaak weinig concreet zijn. Er zijn niet altijd duidelijke stappen in de ontwikkeling van de cliënt zichtbaar. Het werk van professionals laat zich daarom niet gemakkelijk in cijfers vatten.

Daarnaast gaat prestatie­meting vaak over het meten van vooruitgang en verbetering. Tonkens meent dat het in de zorg –en hulpverlening niet altijd gaat om vooruitgang, maar dat men zich ook kan focussen op behoud of continuïteit. Zij vraagt zich af waarom het niet gewoon voldoende is als jongerenwerkers er bijvoorbeeld alleen al voor kunnen zorgen dat de jongeren in de wijk een wat gezelliger leven hebben (p. 48). Vooruitgang hoeft in het werk van de professional niet altijd centraal te staan. Het stellen van resultaatdoelstellingen, ‘waarbij in harde getallen “vooruitgang” in de situatie van bijvoorbeeld jongeren of ouderen wordt gemeten’ (p. 48), past volgens Tonkens daarom niet bij het welzijnswerk.

Samenvattend is het standpunt van Van der Lans en Tonkens dat professionals te veel prestatieverantwoording moeten afleggen waardoor zij te weinig tijd overhouden voor hun eigenlijke werk. Op basis van de kritiepunten die Tonkens en Van der Lans beschreven hebben, kan dus verondersteld worden dat prestatieverantwoording vooral leidt tot wat Bovens en ‘t Hart (2005) verantwoordingslast noemen: ‘een negatieve verhouding tussen de kosten en de baten van verantwoording’ (p. 3). Daarnaast vinden Van der Lans en Tonkens dat prestatieverantwoording niet goed past bij de aard van het welzijnswerk. Ook daarom kunnen welzijnswerkers prestatieverantwoording als een last ervaren: zij vinden de prestatieverantwoording niet nuttig voor henzelf. Als gevolg hiervan kan prestatieverantwoording volgens de auteurs leiden tot perverse effecten en ontwijkgedrag.

Een andere auteur die deze kritiek met Tonkens en Van der Lans deelt is De Bruijn (2001). Net als Tonkens beschrijft De Bruijn dat prestatieverantwoording veronderstelt dat prestaties van publieke organisaties gestandaardiseerd kunnen worden met behulp van prestatie-indicatoren (p. 45). Volgens De Bruijn leidt dit tot armoedige informatie over de prestaties van een publieke organisatie. Dit omdat prestatie-indicatoren ten eerste geen inzicht geven in de kwaliteit van de dienstverlening. Ze geven alleen de kwantiteit aan. Prestatie-indicatoren leiden ten tweede tot armoedige informatie omdat zij geen inzicht geven in het proces dat de professionals hebben doorlopen om een bepaald resultaat te behalen. Het is volgens De Bruijn noodzakelijk om ook te weten hoe het proces verlopen is: op basis van alleen outputcijfers concludeert een forum wellicht dat een organisatie niet voldoende heeft gepresteerd. Wanneer het forum ook kennis heeft van het proces en weet dat een organisatie veel inspanning heeft moeten verrichten om tot het behaalde resultaat te komen, zal hij zijn oordeel wellicht bijstellen.

De Bruijn meent dat wanneer professionals prestatie­meting –en verantwoording als armoedig zullen ervaren, zij strategisch gedrag gaan vertonen. Hij vindt zelfs dat professionals gelegitimeerd zijn om dat te doen:

‘De gedachte is dat prestatie­meting niet geschikt is om tot een inhoudsvol oordeel over prestaties te komen. Als het desondanks door het bestuur wordt gebruikt, is de professional ge­legitimeerd om de mogelijkheden die het systeem biedt op opportunistisch wijze te benutten.’ (De Bruijn 2002, p. 46)

2.4.1.2 Perverse effecten en strategisch gedrag

Op basis van de literatuur van de hierboven besproken drie auteurs kunnen verschillende perverse effecten opgesomd worden. Een eerste pervers effect dat door de auteurs wordt benoemd is dat prestatieverantwoording leidt tot een focus op prestaties die gemakkelijk gemeten kunnen worden, zoals bijvoorbeeld de bezoekersaantallen van een buurtcentrum of het aantal jongeren dat heeft deelgenomen aan een wijkproject (De Bruijn 2001; Van der Lans 2008). Het risico hierbij is dat prestaties die niet gemakkelijk gemeten kunnen worden (zoals het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de cliënt of het vergroten van de emancipatie) verwaarloosd worden (De Bruijn 2001) of hun waarde verliezen (Van der Lans 2008). Dit terwijl deze moeilijk meetbare doelen juist de kern van het welzijnswerk vormen. Daarnaast kan prestatieverantwoording leiden tot *goal displacement* (De Bruijn 2001, Bovens & Schillemans 2009). Dit houdt in dat ‘het voldoen aan de norm een doel op zichzelf wordt’ (Bovens & Schillemans 2009, p. 282), waardoor het eigenlijke doel waarvoor de norm een indicator was, uit het oog wordt verloren. Bovens & Schillemans geven daarbij het voorbeeld van politieagenten. Politieagenten die worden afgerekend op het aantal snelheidsboetes dat zij uitdelen zullen zich alleen nog maar richten op het uitschrijven van zoveel mogelijk boetes en de algemene verkeersveiligheid uit het oog verliezen.

Een derde pervers effect van prestatieverantwoording is dat professionals geneigd zullen zijn om zich alleen te richten op cliënten die relatief gemakkelijk geholpen kunnen worden (Van der Lans 2008, Tonkens 2003). Zo kunnen zij immers makkelijk scoren: ‘De maatschappelijk werker steekt voornamelijk energie in de klanten die met een paar tips al geholpen zijn, en de leraar stort zich vooral op de betere leerlingen, want die kan hij aan goede cijfers helpen’ (Tonkens 2003, p. 50). Het risico hierbij is dat moeilijke gevallen die meer tijd en aandacht nodig hebben, niet (voldoende) geholpen en ondersteund worden.

Een vierde pervers effect is dat prestatieverantwoording leidt tot een ‘bureaucratie-explosie’ (Tonkens 2003). Als gevolg van prestatieverantwoording dienen organisaties allerlei zaken te meten en te registreren. Dit neemt soms zoveel tijd en energie in beslag dat het nauwelijks bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening (Van der Lans 2008, Tonkens 2003). Maar dat is nog niet alles. Sommige publieke organisaties houden er door prestatieverantwoording zelfs een dubbele administratie op na. Publieke organisaties worden door de subsidieverstrekker gedwongen om hun prestaties te rapporteren. In de informatie die zij aan de subsidieverstrekker geven zijn zij zelf vaak niet geïnteresseerd. Ze hechten vaak meer waarde aan de doelstellingen die zij zelf hebben

opgesteld. Doelen waarover de subsidieverstrekker maar beter niets kan weten. 'Ze willen bijvoorbeeld ook echt moeilijke cliënten hulp bieden, ook al scoort dat slecht' (Tonkens 2003, p. 51). Publieke organisaties zien zich daarom genoodzaakt om voor zowel de externe subsidieverstrekker als de interne verslaglegging een administratie bij te houden.

Prestatieverantwoording kan ten vijfde de bestelverantwoordelijkheid van publieke organisaties in gevaar brengen (De Bruijn 2001, Tonkens 2003, Kremer & Verplanke 2004). Bestelverantwoordelijkheid houdt in dat publieke organisaties hun professionele inzichten beschikbaar dienen te stellen aan anderen (De Bruijn 2001, p. 38). Wanneer organisaties worden afgerekend op hun prestaties, ontstaat echter concurrentie tussen de organisaties, waardoor zij niet langer informatie willen uitwisselen over hun *best practices*. Dit is bijvoorbeeld het terug te zien in de onderwijssector (De Bruijn 2001).

Tenslotte kan prestatieverantwoording innovaties en leren belemmeren (Tonkens 2003, De Bruijn 2001). Wanneer een organisatie wordt geconfronteerd met prestatiemeting, zal zij zich richten op het verbeteren van bestaande werkprocessen en producten, zodat zij haar prestaties zo efficiënt mogelijk kan realiseren (De Bruijn 2001, p. 33). Prestatieverantwoording nodigt organisaties met andere woorden niet uit om risico's te nemen en hun ambities na te jagen. Dit terwijl organisaties kunnen leren van fouten maken en hun prestaties daardoor op langere termijn juist verder kunnen verbeteren. Wie iets nieuws probeert loopt het risico om fouten te maken en als gevolg daarvan onder de maat te presteren. Daarom richten organisaties zich alleen op 'het voortdurend reproduceren van het bestaande' (De Bruijn, p. 33).

Hoewel de drie auteurs kritiek hebben op prestatieverantwoording, is het op zijn plaats om te benadrukken dat zij niet per definitie tegen prestatieverantwoording zijn. Zij achten prestatieverantwoording wel degelijk belangrijk, vooral omdat welzijnsprofessionals hier zelf iets van kunnen leren. Tonkens, Van der Lans en De Bruijn zijn echter wel tegen de termen waarin welzijnswerkers verantwoording moeten afleggen: zij zijn met andere woorden tegen gestandaardiseerde prestatie-indicatoren. Men doet volgens de drie auteurs geen recht aan de aard van het welzijnswerk als prestaties alleen worden weergegeven in cijfers. Tonkens en Van der Lans bepleiten daarom dat welzijnswerkers vooral kwalitatieve methoden moeten gebruiken om inzicht te geven in hun prestaties: 'kwantitatieve methoden zouden slechts een bijrol mogen spelen' (Tonkens 2003, p. 52). Tonkens en Van der Lans vinden dat welzijnswerkers hun prestaties niet zozeer moeten tellen, maar vooral moeten vertellen wat zij hebben bereikt. Het gaat volgens de auteurs vooral om de verhalen achter de cijfers. Daarom meent Tonkens dat professionals niet afgerekend moeten worden op cijfers, maar op de verhalen die zij vertellen.

Ook De Bruijn beschrijft hoe (welzijns)professionals zich volgens hem dienen te verantwoorden. Hij beschrijft een aantal ontwerpregels voor een goed functionerend meetsysteem. Op de theorie over deze ontwerpregels zal echter niet verder worden ingegaan, omdat deze voorbij gaat aan de vraagstelling van dit onderzoek.

Al met al heeft prestatieverantwoording in de welzijnssector (waarbij wordt gewerkt met gekwantificeerde prestatie-indicatoren) volgens Tonkens en Van der Lans tot niet veel goeds geleid. De prestatiemeting –en verantwoording zijn te ver doorgeschoten en brengen perverse effecten teweeg. Ook De Bruijn meent dat prestatieverantwoording kan leiden tot pervers gedrag. In de literatuur over prestatieverantwoording in de welzijnssector klinken echter ook andere geluiden. Uit onderzoek van Kremer en Verplanke (2004) blijkt dat er in de welzijnssector slechts in beperkte mate sprake is van prestatiemeting –en verantwoording. In de volgende paragraaf wordt op dit onderzoek gereflecteerd.

2.4.2 Gebrek aan prestatiesturing

Kremer & Verplanke waren tijdens de uitvoering van hun onderzoek beide onderzoekers bij het NIZW. Samen hebben zij de realiteit van prestatieverantwoording in de welzijnssector onder de loep genomen. Zij leiden hun onderzoek in met een algemene beschrijving van de opkomst van prestatieverantwoording in de welzijnssector. De auteurs zetten uiteen dat prestatieverantwoording in de welzijnssector een relatief nieuw fenomeen is, dat gedurende de jaren negentig in opmars kwam. Dit kan verklaard worden met behulp van het democratische perspectief op verantwoording. Vanaf de jaren negentig gingen burgers scherper letten op het optreden van de overheid. Zij willen weten of de gemeenten hun belastinggeld wel goed besteden en dus hoe de gemeenten presteren. Wat betreft sociaal beleid hebben de gemeenten hun uitvoering van taken grotendeels overgedragen aan welzijnsinstellingen. Daarom willen de gemeenten op hun beurt weten of welzijnsinstellingen de hen toegewezen subsidie wel goed besteden en wensen zij meer te gaan sturen op prestaties (Kremer & Verplanke 2004; Van der Lans 2008). Kremer & Verplanke hebben in kaart gebracht wat er nu precies van dit beleidsvoornemen terecht is gekomen. In hun analyse hebben de auteurs gebruik gemaakt van onderzoeken die zijn uitgevoerd door het SCP (2002) en Berenschot (2003). De resultaten van deze onderzoeken hebben zij aangevuld met informatie uit eigen empirie.

De hoofdconclusie van het onderzoek van Kremer en Verplanke is dat er nog maar weinig terecht is gekomen van prestatieverantwoording in de welzijnssector. Dit komt volgens de auteurs ten eerste door een gebrek aan visie bij gemeenten. Kremer en Verplanke beschrijven dat gemeenten en welzijnsinstellingen het niet gemakkelijk vinden om prestatieafspraken met elkaar te maken, omdat

gemeenten over het algemeen niet beschikken over een duidelijke visie op de richting en inhoud lokaal sociaal beleid. De gemeenten hebben vaak geen helder beleidskader waarin zij de prioriteiten en doelstellingen van het sociaal beleid formuleren. Daarom zijn zij niet in staat om expliciet te benoemen welke resultaten ze van de welzijnsinstellingen verwachten.

Bij deze bevinding verwijzen Kremer en Verplanke naar een onderzoeksrapport van het SCP (Kwekkeboom, Roes & Veldheer 2002). Volgens het rapport van het SCP laten gemeenten het formuleren van een visie op sociaal beleid liever aan de welzijnsinstellingen zelf over. Enerzijds vinden de instellingen dit prettig, omdat zij hierdoor meer beleidsvrijheid hebben. Anderzijds zorgt deze situatie voor een gebrek aan houvast voor de instellingen. Zij hebben juist behoefte aan kaders die zijn opgesteld door de gemeenten, zodat zij gemakkelijker richting kunnen geven aan hun eigen werkplannen. Daarnaast voorkomen duidelijke kaders dat de instelling wordt 'overvraagd': doordat gemeenten hun verwachtingen van welzijnsinstellingen niet expliciteren, ontstaat het risico dat zij welzijnsinstellingen om allerlei diensten vragen. Zo ook om diensten waarvoor de instellingen geen subsidie ontvangen (Kwekkeboom et al, p. 132). Duidelijke afspraken over taken en prestaties kunnen welzijnsinstellingen hiertegen beschermen.

Vergelijkbare bevindingen zijn ook gevonden in een onderzoek van adviesbureau Berenschot naar de subsidierelaties in de welzijnssector (2003). Uit dit onderzoek blijkt dat 81,9% van de gemeenten het als haar expliciete taak beschouwd om de hoofdlijnen van het welzijnsbeleid te bepalen, maar dat slechts 34,7% van de gemeenten dit in de praktijk ook daadwerkelijk doet (Kremer & Verplanke p. 13). Ook Berenschot stelt dat welzijnsinstellingen hierdoor vrezen dat zij opdrachten van de gemeenten krijgen toegewezen, die eigenlijk niet thuishoren in hun takenpakket.

2.4.2.1 Gebrek aan meetinstrumenten

Echter, niet alleen een gebrek aan visie maakt het lastig om prestatieafspraken te maken. Een ander probleem bij het maken van concrete prestatieafspraken is dat de prestaties van het welzijnswerk niet gemakkelijk te meten zijn (Kwekkeboom et al. 2002): voor veel aspecten van het welzijnswerk is het lastig om prestatie-indicatoren vast te stellen. Het is gemakkelijk om in kaart te brengen hoeveel mensen de instelling bezoeken en aan de activiteiten hebben deelgenomen (Kwekkeboom et al. 2002, p. 133). Veel moeilijker is het om te bepalen of een instelling erin is geslaagd om een bepaalde doelgroep te bereiken of te activeren (Kremer & Verplanke 2004). Heeft een professional een groep jongeren bijvoorbeeld al 'bereikt' als zij een keer een informatiebijeenkomst hebben bezocht, of bereikt hij hen pas als hij een aantal weken een intensief programma met hun doorloopt? Dit is niet gemakkelijk vast te stellen. In de literatuur is men het er over het algemeen over eens dat deze doelen niet op een kwantitatieve wijze gemeten kunnen worden. Over de wijze waarop

welzijnswerkers dan wel inzicht kunnen geven in hun prestaties echter is nog weinig bekend (Kwekkeboom et al. 2002).

Al met al kunnen gemeenten volgens Kremer en Verplanke door een gebrek aan visie en kwalitatieve meetinstrumenten nog niet optimaal sturen op prestaties: ‘gemeenten weten niet waarop en hoe ze welzijnsinstellingen willen beoordelen’ (p. 11). In de praktijk blijkt de hoogte van de subsidie in veel gevallen dan ook niet gekoppeld te zijn aan de prestaties die de instellingen hebben geleverd. De subsidie die welzijnsinstellingen ontvangen wordt grotendeels (87%) historisch bepaald (Berenschot 2003). Op basis van dit cijfer kan gesteld worden dat gemeenten welzijnsinstellingen dus zelden afrekenen op hun prestaties.

Het is belangrijk om in het oog te houden dat de onderzoeken waarop Kremer en Verplanke hun conclusies gebaseerd hebben al vrij gedateerd zijn. In de afgelopen jaren zou er veel veranderd kunnen zijn in de verantwoordingsrelaties tussen de gemeenten en welzijnsinstellingen. Echter, in recentere onderzoeken door lokale rekenkamers naar de subsidierelaties tussen gemeenten en de welzijnsinstellingen worden vergelijkbare conclusies getrokken (zie bijvoorbeeld Rekenkamer Amsterdam 2008; Gemeente Rotterdam 2007; Rekenkamercommissie Roermond 2006). Ook uit deze onderzoeken blijkt dat er vaak nog geen sprake is van outputfinanciering en dat gemeenten de doelstellingen van het welzijnsbeleid niet SMART⁶ formuleren (Rekenkamer Amsterdam 2008). Hierdoor blijven de verwachtingen van de gemeenten voor de welzijnsorganisaties onduidelijk.

2.4.2.2 Nadelen sturingstekort

Hoewel teveel prestatiesturing nadelige gevolgen heeft en kan leiden tot perverse effecten, is ook een tekort aan sturing geen wenselijke situatie. Dit kan uitgelegd worden met behulp van de perspectieven die in paragraaf 2.2.3 besproken zijn. Ten eerste is deze situatie onwenselijk omdat welzijnsinstellingen publieke bevoegdheden hebben en publiek geld besteden. Wanneer de gemeenten niet expliciteren wat zij van de centra verwachten en waaraan zij de subsidie dienen te besteden, kunnen zij de centra achteraf ook niet op het matje roepen. Als vooraf niet wordt afgesproken welke doelen en prestaties de centra dienen te behalen, kunnen de gemeenten achteraf niet controleren of zij het geld wel hebben besteed volgens de afspraken en of de centra ‘waar’ voor het publieke geld geleverd hebben. Vanuit het democratisch perspectief bezien is een sturingstekort dus een probleem omdat de publieke bevoegdheden en publieke middelen dan niet worden gedekt door ‘democratische sturing en controle’ (Bovens & 't Hart 2005, p. 4).

⁶ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Daarnaast kan een tekort aan sturing ook vanuit het cybernetisch perspectief als onwenselijk worden gezien. Wanneer de subsidies aan de welzijnsinstellingen historisch worden bepaald betekent dit dat zij ongeacht hun prestaties subsidie ontvangen. Deze situatie prikkelt de welzijnsinstellingen niet om kritisch te blijven reflecteren op hun eigen werkwijze en resultaten: ze krijgen immers toch wel geld. De instellingen worden in deze situatie met andere woorden niet gestimuleerd om te blijven innoveren, waardoor de kans bestaat dat zij lui worden en hun werkwijzen verouderen (Bovens & 't Hart 2005).

2.5 Conclusie

In dit theoretisch kader is bekeken in hoeverre prestatieverantwoording is doorgedrongen tot de welzijnssector. Op basis van de literatuur die besproken is, kan geconcludeerd worden dat hierover twee met elkaar concurrerende visies bestaan. Volgens Van der Lans, Tonkens en De Bruijn lijden welzijnswerkers onder verantwoordingslast. Van der Lans en Tonkens menen dat prestatieverantwoording in de welzijnssector te ver is doorgeschooten. Welzijnswerkers houden volgens hen door alle verantwoordingsstaken geen tijd meer over voor hun eigenlijke werk. De welzijnswerkers kunnen prestatieverantwoording daarnaast ook om een tweede reden als een last ervaren. Volgens Van der Lans, Tonkens en De Bruijn houden de onderliggende veronderstellingen van prestatieverantwoording geen rekening met de aard van het welzijnswerk. Het is volgens hen niet mogelijk om de prestaties weer te geven met gestandaardiseerde prestatie-indicatoren. Wanneer toch met de indicatoren wordt gewerkt, zal dit leiden tot armoedige informatie over de prestaties van de welzijnsorganisatie. Het is voor de welzijnswerkers daarom niet nuttig om met deze prestatie-indicatoren te werken. Van der Lans, Tonkens en De Bruijn menen dat welzijnswerkers prestatieverantwoording daarom vooral als een last zullen ervaren: een organisatorische verplichting die hen zelf verder niets oplevert.

Uit het onderzoek van Kremer en Verplanke blijkt juist het tegenovergestelde. Volgens de visie van deze auteurs blijkt er in de welzijnssector juist sprake te zijn van een gebrek aan sturing. Door een gebrek aan visie en kwalitatieve meetinstrumenten kunnen gemeenten niet duidelijk aangeven wat zij van de centra verwachten en afspraken maken over de te behalen resultaten. De subsidies worden grotendeels historisch bepaald. Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat welzijnswerkers in grote mate hun eigen gang kunnen gaan. Zolang de gemeenten geen duidelijke doelen stellen en de instellingen hun subsidies toch wel ontvangen, kunnen de welzijnswerkers zich focussen op het contact met de cliënt en werken op de manier die zijzelf het prettigst vinden.

Beide visies hebben betrekking op de welzijnssector in het algemeen. In dit onderzoek zal bekeken worden welk van de twee visies het beste past bij het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra.

3. Methodologie⁷

3.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews met de coördinatoren of bestuursleden van de moeder –en vadercentra. Er is voor deze methode gekozen omdat er nog weinig bekend is over de prestatieverantwoording door de centra. Volgens Boeije leent kwalitatief onderzoek zich goed voor deze situatie (Boeije 2005, p. 35). Kwalitatief onderzoek maakt het immers mogelijk om het onderwerp vanuit het perspectief van de coördinatoren te leren kennen: middels kwalitatieve interviews kan in kaart worden gebracht welke betekenissen zij toekennen aan verantwoording en hoe zij het afleggen van verantwoording ervaren.

3.2 Selectie onderzoekseenheden

In kwalitatief onderzoek is het niet gemakkelijk om vooraf de steekproefgrootte vast te stellen (Bryman 2008). Daarom wordt in kwalitatief onderzoek meestal de regel gehanteerd, dat een onderzoeker mag stoppen met het verzamelen van nieuwe data op het moment dat er verzadiging optreedt. Dit betekent dat een onderzoeker data blijft verzamelen, totdat hij merkt dat nieuwe data niet meer tot nieuwe informatie leidt (Bryman 2008; 't Hart, Boeije & Hox 2005). In dit onderzoek trad verzadiging op na 11 interviews. De onderzoekster kreeg in het 11^e interview nog maar weinig nieuwe informatie over het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Zij heeft daarom besloten om na 11 interviews te stoppen met het verzamelen van data.

De onderzoekseenheden zijn middels een gestratificeerde steekproef geselecteerd. MOVISIE beschikt over een databank waarin de gegevens van alle centra zijn opgenomen. De populatie van het onderzoek bestaat uit de moeder –en vadercentra in Nederland die geregistreerd staan bij MOVISIE. In totaal zijn dit 56 centra, waarvan 42 moedercentra, 13 vadercentra en één gemengd moeder –en vadercentrum (zie bijlage I).

Voordat uit de databank een steekproef is getrokken, zijn de zelfstandige centra en de centra die onderdeel zijn van een welzijnsinstelling van elkaar gescheiden. Hierdoor ontstonden twee aparte strata. Uit beide strata is vervolgens aselekt een steekproef getrokken. Het stratum van zelfstandige centra bestaat uit 20 eenheden. Hieruit zijn 4 centra geselecteerd. Het stratum met de centra die onderdeel zijn van een welzijnsinstelling bestaat uit 36 eenheden. Uit dit stratum zijn 7 centra geselecteerd.

Door het trekken van een gestratificeerde steekproef is de verhouding tussen het aantal zelfstandige centra en het aantal centra dat is aangesloten bij een welzijnsinstelling in de steekproef hetzelfde als

⁷ Enkele alinea's en zinnen uit dit hoofdstuk zijn afkomstig uit Bal 2011.

in de gehele populatie. De steekproef vormt daarmee een goede afspiegeling van de gehele populatie.

Zoals hierboven al werd vermeld zijn de interviews afgenomen met de bestuursleden of coördinatoren van de moeder –en vadercentra (zie voor een overzicht van de participanten en afgenomen interviews bijlage II). De geselecteerde centra zijn middels een brief uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek. In deze brief is het doel van het onderzoek uitgelegd. Daarnaast is ook beschreven waarom het voor de centra interessant kan zijn om mee te werken aan het onderzoek. Dit om de kans dat de centra willen meewerken te vergroten. Een week na het versturen van de brieven heeft de onderzoekster telefonisch contact opgenomen met de coördinatoren dan wel bestuursleden om te informeren of zij wilden meewerken aan het onderzoek. Wanneer een potentiële participant aangaf niet mee te willen of kunnen werken, is aselect opnieuw een centrum geselecteerd en op dezelfde wijze benaderd. De non-respons van het onderzoek is aangegeven in tabel 1.1.

Centrum	Reden non-respons
Centrum 1	Nooit een reactie ontvangen. Centrum was via verschillende wegen (telefoon, email, post) onbereikbaar.
Centrum 2	Wegens reorganisatie geen tijd om mee te werken.
Centrum 3	Coördinator was voor langere tijd afwezig.
Centrum 4	Wegens verhuizing naar ander pand geen tijd om mee te werken.

Tabel 1.1 Overzicht van non-respons.

3.3 Dataverzameling –en analyse

De data zijn verzameld met behulp van open interviews. Dit betekent dat de inhoud, formulering en volgorde van de vragen vooraf niet helemaal vast lagen. De interviewer moest immers kunnen inspelen op wat de participant vertelde en kunnen doorvragen, om zo goed in kaart te kunnen brengen wat de participant precies bedoelde. Bovendien bleef door het open karakter van het gesprek ruimte over voor het bespreken van relevante onderwerpen, die de onderzoeker vooraf zelf niet heeft voorzien ('t Hart et al. p. 262). Bij het formuleren van de vragen heeft de interviewer rekening gehouden met het referentiekader van de onderzochte persoon. Dit betekent dat de vragen uitsluitend betrekking hadden op het onderwerp dat de onderzoeker aan de participant geïntroduceerd had en de vragen in een voor de participant begrijpelijk taal geformuleerd werden (Boeije 2005). De interviewer heeft geprobeerd om het gebruik van abstracte termen zoveel mogelijk

te vermijden. Tijdens een aantal gesprekken merkte zij echter dat de participanten zelf abstract en soms bestuurskundige termen gebruikten. Wanneer dit gebeurde, was het wel mogelijk om op een iets abstracter niveau over het onderwerp te praten.

Bij het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst, waarop een aantal kapstokvragen beschreven staan (zie Bijlage III). Na elk gesprek heeft de interviewer bekeken of alle vragen op de topiclijst in het gesprek beantwoord waren. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder. Hierdoor was het niet nodig om schriftelijke aantekeningen te maken en heeft de onderzoeker zich volledig kunnen concentreren op wat de participanten haar precies vertelden. Het werken met een voicerecorder voorkomt dat er informatie verloren gaat. Alles wat de participant zegt wordt immers opgenomen. Het risico dat er informatie verloren gaat bestaat wel bij het maken van alleen aantekeningen, omdat de onderzoeker niet alles wat de participant zegt volledig kan noteren.

In het onderzoek zijn de dataverzameling en data-analyse met elkaar afgewisseld. Na de eerste vier interviews heeft een eerste globale analyse van de data plaatsgevonden. In deze analyse is de onderzoekster nagegaan of er nog aanpassingen moesten worden gedaan in de topiclijst. Na deze analyse zijn er geen veranderingen aangebracht in de inhoud van de topiclijst. De data-analyse is uitgevoerd met behulp van het computerprogramma MaxQDA. Met dit programma kunnen codes worden toegekend aan tekstfragmenten en kunnen gecodeerde fragmenten worden teruggezocht (Boeije 2005).

3.4 Analyse subsidiebeschikkingen

Voorafgaand aan het onderzoek heeft de onderzoeker afgewogen of zij alleen de coördinatoren van de centra wilde interviewen, of ook in gesprek wilde gaan met de contactambtenaren van de gemeenten waarin de centra gelegen zijn. Zij heeft uiteindelijk de keuze gemaakt om de contactambtenaren niet in dit onderzoek te betrekken. De reden hiervoor is van praktische aard. De steekproef van de centra had kleiner moeten zijn als ook de contactambtenaren in het onderzoek waren betrokken. Gezien de tijd die voor dit onderzoek beschikbaar was, was het niet mogelijk geweest om naast 11 centra ook 11 ambtenaren te interviewen. De onderzoeker had het aantal interviews met de coördinatoren dan moeten beperken tot ongeveer 5 interviews, zodat er ook tijd zou zijn om 5 contactambtenaren te interviewen. Op basis van slechts 5 interviews met de coördinatoren, was het echter niet mogelijk geweest om patronen in de data te ontdekken en conclusies aan de data te verbinden. Daarnaast kunnen de resultaten van slechts 5 interviews niet gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie.

Om het verantwoordingsregime toch ook vanuit het perspectief van de gemeenten te kunnen onderzoeken, is een analyse uitgevoerd naar de subsidiebeschikkingen van de gemeenten aan de centra. Middels deze analyse is bekeken wat voor soort subsidie de gemeenten aan de centra verstrekken en welke voorwaarden zij stellen aan de centra om in aanmerkingen te komen voor subsidie. Daarnaast zijn de subsidiebeschikkingen gebruikt om te achterhalen of en welke prestatieafspraken er tussen de gemeenten en de centra gemaakt zijn.

De subsidiebeschikkingen zijn opgevraagd bij de 11 gemeenten waarin de deelnemende centra gelegen zijn. In deze aanvragen is de gemeenten gevraagd om de meest recente subsidiebeschikking aan de centra of de welzijnsinstelling waarbij zij aangesloten zijn op te sturen. Deze aanvragen zijn zowel per brief als email bij de gemeenten ingediend. Dit om de kans op een reactie te vergroten. Er hebben uiteindelijk zeven gemeenten op het verzoek gereageerd. Gemeenten B en K wilde de beschikking niet opsturen wegens privacyredenen. De onderzoeker heeft de beschikking van centrum K via de coördinator uiteindelijk toch kunnen inzien. Gemeenten A en E hebben nooit op het verzoek gereageerd. Het soort subsidie dat centrum A en E ontvangen viel echter wel af te leiden uit de gesprekken.

Centrum	Subsidiebeschikking	Prestatieplan/offerte	Jaarverslag/tussenrapportages
Centrum A			
Centrum B			
Centrum C	X	X	X
Centrum D	X		X
Centrum E			X
Centrum F	X	X	
Centrum G	X ⁸	X	
Centrum H	X		X
Centrum I	X	X	X
Centrum J	X		X
Centrum K	X	X	X

Tabel 1.2 Overzicht de in dit onderzoek gebruikte documenten.

De subsidiebeschikkingen leverden niet altijd de gewenste informatie op, omdat in deze documenten vaak weinig concrete prestatieafspraken worden benoemd. Uit de beschikkingen valt met andere woorden vaak niet af te leiden in welke termen de centra zich tegenover de gemeenten dienen te verantwoorden. Bovendien is het niet gelukt om van alle centra aan de subsidiebeschikking te

⁸ Van gemeente G heeft de onderzoeker geen officiële subsidiebeschikking ontvangen. De contactambtenaar van gemeente G heeft wel uitgelegd dat centrum G een budgetsubsidie ontvangt. Daarnaast heeft de contactambtenaar een overzicht gestuurd van de gemaakte prestatieafspraken. Deze zijn afkomstig uit het prestatieplan van het centrum.

komen. Daarom zijn bij de participanten verantwoordingsdocumenten opgevraagd, zoals bijvoorbeeld jaarverslagen of prestatieplannen. Uit deze verantwoordingsdocumenten is wel goed af te leiden in welke termen de centra verantwoording afleggen. Tabel 1.2 geeft een overzicht van de in dit onderzoek gebruikte documenten.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek heeft betrekking op twee zaken: de betrouwbaarheid en validiteit van de dataverzameling –en analyse. Hieronder wordt nu toegelicht hoe de kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd.

3.5.1 Interne validiteit

Er is sprake van interne validiteit wanneer een onderzoeker meet wat hij wil weten (Boeije 2005). De onderzoekster heeft geprobeerd om de interne validiteit van dit onderzoek op verschillende manieren te waarborgen. De interne validiteit van het onderzoek is ten eerste gewaarborgd door het gebruik van open interviews. De open structuur van de interviews geeft de participant voldoende ruimte voor eigen inbreng. Als een participant zelf een bepaald onderwerp aanhaalt, betekent dit dat hij of zij dit onderwerp belangrijk vindt en dat het relevant zou kunnen zijn. De open structuur van de gesprekken heeft er dus voor gezorgd dat de onderzoekster kon waarnemen wat door de participanten belangrijk wordt gevonden (Boeije 2005). De onderzoekster kon meten wat zij beoogde meten, namelijk welke betekenis de participanten toekennen aan verantwoording en hoe zij het afleggen van verantwoording ervaren.

Ook de afwisseling tussen dataverzameling en data-analyse komt de validiteit van het onderzoek ten goede. Deze afwisseling maakte het immers mogelijk om tussentijdse bevindingen te toetsen in het vervolg van het onderzoek (Boeije 2005). Op deze wijze kon gecontroleerd worden of dat wat de onderzoekster beoogt te meten, ook daadwerkelijk is gemeten.

Een derde manier waarop de onderzoekster heeft geprobeerd om de interne validiteit te waarborgen, is door de participanten anoniem te laten. Voorafgaand aan elk interview heeft zij aan de participanten uitgelegd dat zij anoniem zullen blijven. Hierdoor is de kans groter dat de participanten zich tijdens het interview op hun gemak voelen en eerlijk antwoorden, ook over gevoelige onderwerpen. Door de anonimiteit kan uit de resultaten immers niet teruggeleid worden wie de uitspraken hebben gedaan en is het voor de participanten dus ‘veilig’ om te zeggen wat zij echt vinden.

De interne validiteit wordt tenslotte ook gewaarborgd doordat er sprake is van methodische triangulatie: door het uitvoeren van zowel kwalitatieve interviews als een documentenanalyse is het verantwoordingsregime van moedercentra vanuit twee verschillende invalshoeken gemeten. De

interviews laten deels andere elementen zien van het verantwoordingsregime zien dan de verantwoordingsdocumenten en subsidiebeschikkingen. Zo belichten de verantwoordingsdocumenten en beschikkingen met name de formele verantwoordingsrelaties en -instrumenten, terwijl de interviews ook inzicht geven in de meer informele kanten van verantwoording. Door beide metingen te combineren is de dekking van de data vergroot. Dit komt de interne validiteit van het onderzoek ten goede (Boeije 2005).

3.5.2 Externe validiteit

Er is sprake van externe validiteit wanneer de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie (Boeije 2005). De externe validiteit wordt gewaarborgd als de steekproef een goede afspiegeling vormt van de gehele populatie. Om er zeker van te zijn dat de steekproef representatief is voor de totale populatie, zijn de centra middels een gestratificeerde steekproef geselecteerd. Door deze wijze van selecteren wordt voorkomen dat één van beide soorten centra oververtegenwoordigd zou zijn in de steekproef of dat de steekproef zelfs helemaal zou bestaan uit alleen zelfstandige centra of centra die zijn aangesloten bij een welzijnsinstelling. Dit zou een bedreiging vormen voor de externe validiteit. Het is immers mogelijk dat de verantwoording bij zelfstandige centra anders verloopt dan bij centra die zijn aangesloten bij een welzijnsinstelling. Wanneer bijvoorbeeld de zelfstandige centra oververtegenwoordigd zouden zijn in de steekproef, meet de onderzoekster echter alleen hoe de verantwoording bij de zelfstandige centra verloopt. De bevindingen zouden in deze situatie niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie, omdat deze ook bestaat uit centra die zijn aangesloten bij een welzijnsinstelling.

3.5.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid heeft betrekking op de afwezigheid van toevallige fouten. De betrouwbaarheid kan worden gewaarborgd door systematiek aan te brengen in de dataverzameling en het analyseproces ('t Hart et al. 2005).

De systematiek in de dataverzameling is ten eerste gewaarborgd omdat in de interviews altijd een aantal vaste vragen is gesteld. Hoewel er ruimte was voor eigen inbreng, zijn aan iedere participant in ieder geval de vragen uit de topiclijst voorgelegd. Daarnaast droeg het opnemen van de interviews met behulp van een voicerecorder bij aan de systematiek in de dataverzameling.

Tijdens de data-analyse is geprobeerd om de systematiek te vergroten door gebruik te maken van bestaande analysetechnieken en computerprogramma's. Bij het opstellen van de codeboom is de topiclijst als uitgangspunt genomen. Elk interview is op basis van een aantal hoofdcodes –afgeleid

van de topics in de topiclijst- geanalyseerd. Vervolgens zijn aan de verschillende hoofdcodes ook subcodes toegevoegd.

Tenslotte draagt ook deze methodische verantwoording bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek: Door te beschrijven op welke wijze de dataverzameling –en analyse heeft plaatsgevonden, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot ('t Hart et al. 2005).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In het theoretisch kader is uiteen gezet dat er twee visies op verantwoording in de welzijnssector bestaan. In dit hoofdstuk wordt bekeken welk van deze twee visies van toepassing is op de verantwoording door moeder –en vadercentra. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie delen. In het eerste deel zal uiteen worden gezet in hoeverre de empirie de visie van Tonkens, Van der Lans en De Bruijn ondersteunt. In het tweede gedeelte wordt bekeken of de visie van Kremer en Verplanke van toepassing is op de moeder –en vadercentra. In deze twee delen staat de verantwoording aan de financiers centraal. In het derde gedeelte van dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet welke andere verantwoordingsrelaties terug te vinden zijn in het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra.

4.1 Verantwoordingslast?

De belangrijkste verantwoordingsrelatie voor de moeder –en vadercentra is de verantwoording aan hun geldschieters. In de meeste gevallen is de gemeente de belangrijkste financier van de centra. Drie centra vormen hierop een uitzondering. Voor centrum A zijn kerkelijke instellingen en fondsen (zoals het Oranjefonds) de hoofdfinanciers. Wegens de bezuinigingen is gemeente A niet langer bereid om het centrum jaarlijks te subsidiëren. Centrum A kan alleen voor kleinere projecten of eenmalige activiteiten (zoals een vrouwenverwendag) een incidentele subsidie van enkele honderden euro's aanvragen. Ook centrum B ontvangt wegens de bezuinigingen niet langer subsidie van de gemeente. Een andere reden voor gemeente B om de geldkraan dicht te draaien was dat zij niet inzag wat de meerwaarde van het centrum voor de wijk is. Volgens de gemeente kunnen de activiteiten die het centrum organiseert ook ondergebracht worden in andere buurthuizen of het participatiecentrum dat zich verderop in de straat bevindt. De coördinator van centrum B is momenteel nog in gesprek met de gemeente over de toekomst van het centrum. Daarnaast is zij op zoek naar andere mogelijke financiers om het centrum open te kunnen houden. Voor centrum C is een woningbouwcorporatie de belangrijkste financier. Deze corporatie wilde haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten en heeft daarom een gebouw beschikbaar gesteld en het centrum subsidie gegeven om activiteiten mee te kunnen bekostigen.

De reden dat de centra verantwoording afleggen aan hun financiers is dat ze hiertoe verplicht worden. In de subsidiebeschikkingen eisen de gemeenten dat de centra aan het einde van het jaar een financieel en inhoudelijk verslag (activiteitenverslag) inleveren. Ook fondsen en woningcorporaties stellen deze eis. De financiers hebben de bevoegdheid om te besluiten de subsidie aan de centra stop te zetten wanneer zij niet aan deze eis voldoen. Voor de centra is het dus

belangrijk dat zij zich tegenover hun financiers kunnen verantwoorden, omdat zij anders geen subsidie meer ontvangen.

De vraag is of de coördinatoren deze formele verantwoording aan de financiers (de verantwoording in de vorm van een jaarverslag) ook als een 'moetje' ervaren. Volgens de eerste visie op verantwoording in de welzijnssector zien welzijnswerkers de prestatieverantwoording aan hun opdrachtgevers of financiers immers als een organisatorische verplichting die hen zelf verder weinig oplevert. Twee van de elf geïnterviewde coördinatoren blijken in deze visie te passen. De coördinatoren van centrum A en J zien de schriftelijke verantwoording aan hun financiers als een noodzakelijk kwaad. Ze zullen het moeten doen, omdat ze anders geen subsidie kunnen ontvangen. Zij vinden dat het schrijven van een jaarverslag hen verder niets oplevert. De verantwoordingstaken kosten volgens hen alleen maar tijd en energie, die zij liever zouden besteden aan het contact met de bezoekers:

'Ik heb er een gruwelijke hekel aan. Maar het moet. Eigenlijk zijn we nu twee weken dicht. En ik had vandaag ervoor uitgetrokken om wat achterstallige administratie bij te werken. Maar ja, dan zijn er toch vrouwen...ik ben express niet met mijn auto gekomen, want dan zien ze mijn auto niet staan [en dan denken ze dat ik er niet ben en kunnen ze me ook niet storen]. Maar ze hebben mij toch gevonden. En je ziet dus dat voor dit soort dingen [het jaarverslag], ja goed, daar moet ik extra voor terugkomen. Want we hebben nu donderdag een afspraak en dan moet dat jaarverslag af zijn.' (coördinator J)

'We moeten op straat lopen...ons belang ligt bij de mensen op straat en niet bij andere dingen. Dus daar gaat ook de energie naar toe.' (coördinator centrum A).

Coördinator A en J zijn te bestempelen als echte 'doemensen'. Het zit niet in hun natuur om rapporten te schrijven en het kost het dan ook veel tijd en moeite om hun resultaten op papier te zetten. Zij vinden het schrijven van het jaarverslag daarom vooral lastig en vervelend:

'Ja, ik ben geen schrijver eigenlijk. Ik ben eigenlijk, als je kijkt van huis uit ben ik eigenlijk een doe-mens, om rechtstreeks met vrouwen op te trekken. Ik ben eigenlijk ook iemand...ehm, daar lag ook mijn hart.' (coördinator centrum J).

'Ik vind het verschrikkelijk dat het er allemaal bijkomt. Het kost zoveel energie! Het is zo lastig om te doen. En ik vind het soms ook zonde van de tijd. (...)Het is echt een stukje ploegen als beroepskracht, je moet er een vertaalslag voor vinden. En eh, ik vind het ook gewoon heel lastig.' (coördinator centrum A)

De overige negen coördinatoren blijken de formele verantwoording aan de financiers niet als een last te ervaren, maar als iets waaraan ze ook zelf iets kunnen hebben. Hoewel ook zij het schrijven van het jaarverslag geen leuke klus vinden, is dit voor hen wel een moment om stil te staan bij wat het centrum het afgelopen jaar heeft bereikt. Het schrijven van het jaarverslag is voor hen een moment om een pas op de plaats te maken en te bekijken welke successen het centrum heeft behaald en wat mogelijke knelpunten zijn. De formele verantwoording aan de financiers maakt dus dat zij de tijd nemen om te reflecteren op hun werkwijzen en nadenken over de manier waarop zij deze eventueel

kunnen verbeteren. De coördinatoren vinden dit prettig, ook al kost het de nodige tijd en energie. Zij willen namelijk voor hun zelf weten of de activiteiten die zij organiseren wel bijdragen aan het doel van de centra. Een aantal coördinatoren heeft zelfs aangegeven dat de verantwoording hen juist nieuwe energie kan leveren, zoals ook in de literatuur wordt verondersteld (Bovens & Schillemans 2009):

'Nou, je zet het toch allemaal even op een rijtje. En dat is altijd wel, ja, ik vind dat toch altijd wel...Je gaat de hele agenda dan weer door en dan denk je van "Goh, dat hebben we ook weer gedaan. Dat was hartstikke leuk, dat zouden we weer een keer kunnen doen". Dan zie je alles zo staan en dan denk je "fantastisch, leuk!". Soms kom ik thuis en dan denk ik wel eens van "goh, wat hebben we nou eigenlijk allemaal gedaan?" Maar dat was best heel veel. En dat is best wel goed, om dat weer eens te zien. En ja, dat op een rijtje te zetten en te denken van "he dat zouden we nog eens kunnen doen" of "dat was niet zo'n succes, dat hebben we niet zo goed aangepakt". Het [schrijven van het jaarverslag] is wel een moment dat je daar even bij stil staat.' (coördinator centrum H)

Een ander voordeel van verantwoording dat deze negen coördinatoren hebben benoemd, is dat het hen helpt om scherp te blijven. Het feit dat zij verplicht zijn om zich aan het einde van het jaar te verantwoorden tegenover hun financiers zorgt ervoor dat zij het doel van het centrum niet uit het oog verliezen. De verantwoordingsrelatie voorkomt dat de coördinatoren alleen gezellig koffie zitten te drinken met de bezoekers, maar met hen ook daadwerkelijk aan hun ontwikkeling werken. De coördinatoren van centrum C en K hebben bovendien expliciet aangegeven dat zij het prettig vinden om samen met de financiers af te spreken welke resultaten zij moeten behalen. Dit biedt hen namelijk focus:

'Er komt een tussenrapportage enzo. Kijken hoe ver we ermee staan...Enne, nou, dat is op zich ook wel prettig. Dan weet je wat je moet doen, dan weet je ook waar je op afgerekend wordt. Want anders dan doe je maar wat en dan hoop je maar dat het goed is.' (coördinator centrum C).

'Prestatieafspraken geven ook focus. En ja...ik vind het normaal dat die focus er is. En je kan die focus voor een deel zelf aangeven. En dat hebben we tot nu toe ook steeds kunnen doen. Wij kunnen de focus aangeven, van nou, "Dit is wat wij kunnen leveren. En daar hebben we dat en dat en dat voor nodig." En dan kunnen ze [de financiers] hier en daar nog wel eens wat vragen stellen en dan zeggen van "Nou, dan moet je toch wel zoveel uren open zijn, of zoveel vrouwen moet wel echt haalbaar zijn"...Maar dan kom je samen ergens in het midden uit. Dat lijkt mij een gezonde werkverhouding. Nou, die hebben we hier gelukkig ook.' (coördinator centrum K).

Uit deze twee citaten blijkt dat coördinator C en K het niet prettig zouden vinden als zij door de financiers volledig vrijgelaten worden om zelf hun doelen te bepalen. De coördinatoren hebben echter wel benadrukt dat het belangrijk is om in overleg te bespreken welke resultaten het centrum moet behalen. De financier moet de centra volgens hen dus geen doelen opleggen. De coördinatoren weten als de uitvoerders van een maatschappelijke taak immers zelf het beste wat haalbaar is. Het is volgens hen daarom niet de bedoeling dat de financiers hun precies gaan vertellen hoe ze hun werk moeten doen en welke resultaten ze moeten behalen.

4.1.1 Houding tegenover formele verantwoording

Uit de bovenstaande bevindingen komen twee mogelijke houdingen tegenover formele verantwoording naar voren. Twee coördinatoren (A en J) hebben een negatieve houding tegenover formele verantwoording. Zij zien de voordelen van verantwoording voor henzelf niet in en ervaren de verantwoordingsplicht daarom vooral als een last. De overige negen coördinatoren staan positiever tegenover de verantwoording aan hun financiers. Zij vinden dat de formele verantwoording ook nuttig is voor henzelf.

Ongeacht of zij de formele verantwoording aan hun financiers nu als een last ervaren of niet, alle coördinatoren zijn van mening dat het niet voldoende is om alleen via een jaarverslag inzicht te geven in hun resultaten. Een schriftelijke rapportage leent zich volgens hen niet altijd goed om de maatschappelijke meerwaarde van het centra uit te drukken en de financiers echt gevoel te geven met het werk dat zij doen. Bovendien zijn zij niet altijd tevreden over de termen waarin zij verantwoording moeten afleggen aan hun financiers, oftewel het soort informatie dat zij aan de financiers moeten rapporteren. Daarom hebben de coördinatoren alternatieve methoden verzonnen om zich tegenover hun financiers te kunnen verantwoorden.

Voordat verder kan worden ingegaan op de bezwaren die de coördinatoren hebben tegen de formele verantwoording aan hun financiers, is het van belang om inzicht te hebben in de termen waarin de centra verantwoording afleggen. Om vast te kunnen stellen in welke termen de moeder –en vadercentra zich tegenover hun financiers verantwoorden zijn de subsidiebeschikkingen, prestatieplannen/offertes en jaarverslagen van de centra geanalyseerd. In de tabellen 4.1 t/m 4.3 staat aangegeven welke verantwoordingstermen en prestatie-indicatoren er uit de documenten konden worden afgeleid. In de subsidiebeschikkingen worden weinig concrete prestatieafspraken vermeld. Er wordt in de beschikkingen in vrij algemene termen omschreven welke doelen de centra dienen te behalen, zoals ‘Dit budget is bedoeld voor het vergroten van de participatie van de buurtbewoners.’ Voor de concrete prestatieafspraken (die zijn geformuleerd met behulp van prestatie-indicatoren) wordt vaak verwezen naar de subsidieaanvraag of de offerte die het centrum dan wel de welzijnsinstelling bij de gemeente heeft ingediend.

Uit de prestatieplannen en jaarverslagen komt wel duidelijk naar voren in welke termen de centra verantwoording afleggen. Over het algemeen rapporteren de centra over de activiteiten die zij georganiseerd hebben, hoeveel mensen die activiteiten hebben bezocht en hoeveel mensen er totaal in het centrum zijn geweest (al is het alleen maar voor een kopje koffie). In centrum C, F, J en K meet men daarnaast ook hoeveel bezoekers stappen maken in hun ontwikkeling. Deze centra houden bij hoeveel mensen zich van alleen bezoeker ontwikkelen tot deelnemer aan een activiteit of tot vrijwilliger. Dit wordt de doorstroom genoemd. Daarnaast meten deze centra hoeveel mensen er

uiteindelijk ook buiten het centrum actief worden als vrijwilliger, of zelfs een betaalde baan vinden.
Dit is de uitstroom.

	Jaar	Soort subsidie	Afrekenen	Prestatieafspraken	Bereik	In/door/uitstroom	Overige afspraken
				Uren beroepskracht			
Centrum C	2012	Exploitatiesubsidie	Nee				Centrum moet structurele voorziening worden.
Centrum D	2012	Projectsubsidie	Ja				
Centrum F	2011-2012	Wordt niet vermeld	Ja				
Centrum H	2012	Inputsubsidie	Nee				Samenwerking met andere organisaties uitbreiden
Centrum I	2011	Budgetsubsidie	Ja	X			
Centrum J	2012	Budgetsubsidie	Ja		X	X	
Centrum K	2011	Projectsubsidie	Wordt niet vermeld		X	X	

Tabel 4.1 Overzicht prestatieafspraken vermeld in subsidiebeschikkingen.

	Verantwoor- ding in termen van...	Soort document	Jaar	Bereik	Aant. acti- vitei- ten	Soort activi- teiten	Min. Aan- tal deel- nem- ers per bij- een- komst	Aant. dag- delen dat cen- trum open moet zijn	Aant. excur- sies	In/door /uit- stroom	Aantal men- sen in traject	Uren be- roeps kracht	Samen- wer- kings- part- ners	Aantal nieuwe activi- teiten	Voldoen- de beoorde- ling door door bezoekers
Centrum C	X	Projectplan voor gemeente	2012- 2013		X	X	X	X	X	X		X			
		Werkplan (opgesteld i.s.m. woningbouw corporatie)	2012		X	X	X	X	X						
Centrum F	X	Prestatieplan	2012	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Centrum G	X	Projectplan	2012	X	X						X				
Centrum I		Offerte	2012		X	X						X	X		
Centrum K	X	Jaarplan	2012	X	X	X		X		X	X	X			

Tabel 4.2. Overzicht van termen waarin de centra verantwoording afleggen in prestatieplannen/offertes.

	Verantwoording in termen van...	Aant. Deelnemer per activiteit	Algemeen bereik	Aantal kinderen in opvang	Aant. vrijwilligers	Aantal dagdelen dat het centrum open was	Aant. mensen in traject	Instroom/ doorstroom/ uitstroom	Aant. doorverwijzingen naar andere organisaties	Samenwerking andere organisaties
Centrum C	Jaar 2011	X		n.v.t.			X	X	X	
Centrum D	2011		X							
Centrum E	2011	X	X			X				
Centrum H	2011	X		X		X				X
Centrum I	2011	X								
Centrum J	2010	X	X			X		X	X	
Centrum K	2011	X	X	X			X	X	X	

Tabel 4.3. Overzicht van termen waarin de centra verantwoording afleggen in jaarverslagen.

4.1.2 Bezwaren tegen verantwoordingstermen

Uit de tabellen blijkt dat de coördinatoren vooral in kwantitatieve termen aan hun financiers laten zien wat zij hebben bereikt. Uit de interviews kwam naar voren dat deze cijfers de coördinatoren houvast bieden en helpen om te bepalen of men nog wel de juiste koers vaart. Als een coördinator bijvoorbeeld merkt dat het bereikcijfer terugloopt ten opzichte van voorgaande jaren, betekent dit dat hij of zij zich moet gaan afvragen waardoor dit komt en of er misschien iets veranderd moet worden om het bereikcijfer op pijl te houden.

De coördinatoren hebben echter aangegeven dat zij het niet altijd prettig vinden om in de hierboven besproken termen verantwoording af te leggen aan hun financiers. De kwantitatieve termen sluiten namelijk niet goed aan op de aard van hun werk. Ze hebben uitgelegd dat zij vooral waarde hechten aan 'kleine successen', in plaats van grote vooruitgang. De centra hebben te maken met mannen en vrouwen die niet altijd over voldoende capaciteiten beschikken om zich te ontwikkelen. Sommige mensen bezoeken al jaren het centrum en doen al jaren mee aan cursussen, maar maken geen echte groei meer door. Dit wordt mooi geïllustreerd door het volgende citaat:

'Je krijgt nu zelf wel al een beetje de indruk met wat voor vrouwen ik hier werk. Zij [een vrijwilligster die net koffie kwam brengen] is een vrijwilligster van het eerste uur. Zij heeft al twaalf jaar taallessen gevolgd en daar komt écht niets meer binnen, daar zit echt geen verandering meer in. Hoe intensief ook, op een gegeven moment ging ze vier ochtenden per week naar Nederlandse taallessen, er komt gewoon niets meer...die zit gewoon aan haar tax. En ze is hier gewoon helemaal gelukkig. Met het reilen en zeilen, koffie zetten...' (coördinator centrum B)

De vrouw die coördinator B beschrijft zal waarschijnlijk nooit verder komen dan het verzorgen van de koffie. Het feit dat ze koffie zet voor het centrum kan voor deze vrouw al als een hele prestatie worden gezien, omdat dit haar uit haar sociale isolement heeft gehaald. Als het centrum er niet was geweest, dan was de kans groot geweest dat zij de hele dag alleen thuis zou zitten. Volgens de coördinatoren is dit waar hun werk om draait. Dit soort kleine successen maken het werk de moeite waard. De kleine successen laten zich volgens de coördinatoren echter niet gemakkelijk uitdrukken in cijfers. Het is niet moeilijk om te tellen (en dus te meten) hoeveel mensen na ondersteuning van het centrum uiteindelijk een betaalde baan hebben gevonden. Het is echter wel moeilijk om de kleine veranderingen in de ontwikkelingen van de mannen en vrouwen te meten:

'Ik kan echt naar eer en geweten zeggen dat ik denk, of noujah, dat ik zeker weet dat wij vrouwen hier iets te bieden hebben. Maar dat is soms heel lastig meetbaar. Omdat het soms zulke ontzettende kleine stapjes zijn. Het is heel duidelijk zichtbaar als een vrouw hier even geweest is en vervolgens een opleiding gaat volgen en haar weg vindt. Dat is heel duidelijk meetbaar. Maarjah, een vrouw die...het klinkt misschien heel raar...maar als een vrouw heeft geleerd om alleen boodschappen te gaan doen..dat is heel lastig meetbaar.' (coördinator centrum B)

De termen waarin de coördinatoren zich moeten verantwoorden hebben volgens hen bovendien weinig zeggingskracht. Cijfers over bijvoorbeeld 'het bereik' of 'het aantal deelnemers aan een activiteit' geven volgens hen geen goed inzicht in de maatschappelijke meerwaarde van het centrum:

'Je kunt wel honderd mensen bereiken, dat is wel prachtig mooi, maar ja...Maar of die mensen er wat mee opgeschoten zijn [dat blijft nog maar de vraag]. Kijk, dat is natuurlijk wel typisch welzijn he. Als die mensen beginnen met participeren, dan gaat het er eigenlijk om wat zij ermee opschieten.' (coördinator centrum D).

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat een centrum kan bijhouden hoeveel mensen er aan een activiteit hebben deelgenomen, maar dat dit cijfer niet aangeeft wat de deelnemers er precies aan hebben gehad en of de activiteit ook daadwerkelijk heeft bijgedragen aan hun ontwikkeling en participatie. Dit blijkt ook uit een uitspraak van coördinator C:

'En ja, niet altijd is het belangrijkste meetbaar. Dus dan ga je voor het tweede belangrijkste, of derde belangrijkste, om dat dan maar te benoemen. Omdat dat dan wel meetbaar is. Dus als je zegt: we hadden zoveel deelnemers en het was inhoudelijk een goede bijeenkomst, dan heb je in ieder geval twee dingen benoemd. En wat mensen er persoonlijk aan hadden, of dat ze er hun voordeel mee hebben gedaan, of dat het juist niet aansluit bij waar ze naar op zoek waren, ja, dat is veel moeilijker om dat te vangen. Dus je hoeft niet altijd....Kijk, het belangrijkste is natuurlijk dat je verantwoording kunt afleggen over datgene wat je hebt gedaan. De geldschieter vraagt om een bepaald soort verantwoording. En als je dat kunt leveren, dan is het op zich al prima. En dat je daarnaast zelf dingen ziet die minder makkelijk benoembaar zijn, maar wel belangrijk zijn, ja...Dat moet je dan maar in een verhaal stoppen.' (coördinator centrum C)

Omdat het volgens de coördinatoren niet mogelijk is om de kleine, maar waardevolle, prestaties uit te drukken in cijfers en cijfers weinig zeggingskracht hebben, hebben de coördinatoren een eigen draai gegeven aan verantwoording: ze hebben alternatieve verantwoordingsmethoden bedacht die naar hun eigen mening wel goed inzicht geven in de prestaties die belangrijk zijn in hun werk. Deze alternatieve verantwoordingsmechanismen zullen hieronder nu besproken worden.

4.1.3 Alternatieve verantwoordingsmechanismen

4.1.3.1 De bezoekers aan het woord

Veel coördinatoren blijken niet alleen te tellen wat zij hebben bereikt, maar hier ook vooral over te vertellen. Zij menen dat het door te vertellen mogelijk is om ook de kleine prestaties, die niet gemakkelijk uitgedrukt kunnen worden in cijfers, inzichtelijk te maken. Zo is het niet gemakkelijk om in cijfers uit te drukken dat een mevrouw die eerst maanden alleen thuis zat, door haar bezoek aan het centrum is opgebloeid en nu helemaal gelukkig is met het zetten van koffie. Het is wel mogelijk om hierover te vertellen.

Er kan gesteld worden dat de coördinatoren door te vertellen over hun resultaten, voorkomen dat er een pervers effect optreedt. Wanneer de coördinatoren hun prestaties alleen zouden weergeven in cijfers, zouden alleen de gemakkelijk meetbare prestaties gepresenteerd kunnen worden. Door te

vertellen kan men inzicht geven in de moeilijk meetbare prestaties en wordt dus voorkomen dat de kleine successen buiten beeld blijven.

Bij het vertellen over de resultaten die het centrum heeft bereikt, is het volgens een aantal coördinatoren belangrijk om vooral de mannen en vrouwen zelf aan het woord te laten. Het is volgens hen van belang om de mensen die gebruik maken van de centra zelf te laten vertellen wat het centrum voor hen betekent en op welke wijze de activiteiten van het centrum hebben bijgedragen aan hun ontwikkeling. Dit wordt ook beaamd door de coördinator van centrum B. Centrum B is er niet in geslaagd om de gemeente voldoende duidelijk te maken dat het centrum een onmisbare plek in de buurt is. Er is haar gevraagd wat zij achteraf gezien anders had willen doen. Zij antwoordde toen dat ze de vrouwen zelf –als een soort ‘ambassadeurs’- had moeten inzetten om het belang van het centrum duidelijk te maken.

De coördinatoren gebruiken verschillende instrumenten om de bezoekers zelf het woord te geven. Drie coördinatoren hebben in hun jaarverslagen verhalen van de bezoekers opgenomen, om naast de droge cijfers wat meer kleur te geven aan de behaalde resultaten. Bij centrum A en E maken deze verhalen geen onderdeel uit van het jaarverslag, maar zijn de verhalen van enkele bezoekers gebundeld in een apart boekje. In deze boekjes vertellen de bezoekers wat het centrum voor hen betekent en waarom zij de activiteiten die het centrum organiseert leuk, belangrijk of leerzaam vinden. Zo vertelt een vrijwilliger van centrum E:

‘Centrum E is voor mij heel belangrijk. Mijn man zegt dan “blijft toch thuis”. Hij heeft het liefst dat ik thuis blijf. Maar dan zeg ik “dag, ik ben weg” en dan ben ik weg. Ik wil dat zelf. Hier ben ik bezig, kan ik kletsen met anderen. Hier zie ik andere mensen.’

Deze boekjes zijn verspreid onder de financiers en samenwerkingspartners van centrum A en E.

4.1.3.2 De wethouder op bezoek

Door te vertellen over hun prestaties hopen de coördinatoren ook de kleine successen zichtbaar te kunnen maken. Het blijft volgens de coördinatoren echter lastig om de financiers via het papier *echt* te laten beseffen waarom zij zo’n belangrijke rol vervullen voor hun bezoekers en de samenleving. Zij zijn van mening dat het op papier niet gemakkelijk is om het ‘enthousiasme van het moment’ over te brengen en de financiers gevoel te geven bij wat zij doen. Daarom vinden de coördinatoren het niet alleen belangrijk dat de financiers over hun prestaties lezen, maar ook met eigen ogen zien wat het centrum doet en bereikt.

Om dit te bewerkstelligen onderhouden de coördinatoren informeel contact met hun geldschieters. Zo hebben de coördinatoren van centrum C, G, H, J en K aangegeven dat zij regelmatig in gesprek zijn

met hun financiers over de voortgang van de activiteiten en projecten die zij organiseren. Dit is volgens hen een manier om de financiers enthousiast te maken voor het werk dat de centra verzetten en de betrokkenheid van de financiers bij het centrum te vergroten:

'Je moet tussendoor in gesprek zijn...je moet mensen steeds informeren hoe het ervoor staat, wat er goed gaat en wat er minder goed gaat, waar je tegenaan loopt, waar aandacht aan besteed moet worden...Dat maakt volgens mij veel meer hun betrokkenheid dan dat aan het einde van het jaar of in april dat ding [het jaarverslag] bij hun op het bureau komt...Dat is een formaliteit.' (coördinator centrum K)

In drie centra komen de wethouders ook regelmatig langs. Zij worden uitgenodigd om bijvoorbeeld eens per maand samen met de bezoekers van het centrum te koken en te lunchen of deel te nemen aan een andere activiteit. Zo staat in het jaarverslag van centrum J:

'Op de wereldlunch van 30 november kwam het college van Burgemeesters & Wethouders op bezoek. Enkele mannen verzorgden de maaltijd, waaronder de secretaris, al heeft hij veel hulp gehad bij het snijden van de groente.'

Ook bij centrum G lunchen de wethouders regelmatig mee:

'Ja, de contacten, zoals gisteren, hebben we ze uitgenodigd voor de lunch. Er is een nieuwe wethouder van GroenLinks, nou die hebben wij natuurlijk keihard nodig. Dus die komt dan lunchen en die zit dan aan tafel en dan vertellen de vrouwen wat ze hier doen en waarom het centrum belangrijk voor ze is. En dat zijn hele waardevolle contactmomenten waar echt één op één mensen met elkaar gaan zitten. Dat de wethouder aan Sjannie van de Hoek vraagt van, vertel maar eens, waarom kom jij hier zo graag?' (coördinator centrum G).

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat het uitnodigen van de wethouder een goede manier kan zijn om de gemeente meer inzicht te geven in dat wat een centrum bereikt. De coördinator van centrum G heeft uitgelegd dat zij de indruk heeft dat de wethouders in haar gemeenten vaak goede bedoelingen hebben en graag willen begrijpen dat het centrum een belangrijke taak in de wijk vervuld. Volgens haar 'valt het kwartje' echter pas echt als zij ook langskomen in het centrum en de bezoekers ontmoeten. Door de wethouder bij de mensen aan tafel te laten schuiven krijgt hij een goede indruk van de doelgroep van het centrum en de problemen die spelen onder de bezoekers. Daarnaast stelt deze gelegenheid de bezoekers in staat om zelf aan de wethouder te vertellen wat het centrum voor hen betekent en op welke wijze het centrum heeft bijgedragen aan hun ontwikkeling.

In centrum J heeft men ook wel eens gebruik gemaakt van 'levend ganzenbord' om de mensen uit de politiek meer inzicht te geven in de prestaties van het centrum. Dit spel werd gespeeld tussen de bezoekers van het centrum en wethouders en ambtenaren. De spelers moesten zich over een levensgroot bord bewegen en kregen onderweg vragen en opdrachten over bijvoorbeeld het thema armoede. De coördinator heeft uitgelegd dat de wethouders en ambtenaren erg enthousiast waren

over de inzet, kennis en het zelfvertrouwen van de vrouwen. Tijdens het spel kwam de persoonlijke groei van de vrouwen volgens haar goed naar voren.

4.1.3.3 Filmpjes

Een andere manier om de financiers te laten zien wat de centra bereiken is door hier een filmpje over te maken en dit op internet te plaatsen. Centrum J is op dit moment het enige centrum uit de steekproef dat al gebruik maakt van dit instrument. Dit centrum heeft een filmpje op youtube geplaatst waarin een aantal vrouwen in de bijstand vertellen hoe het centrum hen heeft begeleid en geholpen. De coördinatoren van centrum F en H hebben aangegeven dat ze het leuk en nuttig zouden vinden om hun prestaties ook op deze wijze te presenteren. Middels beeld en geluid is het namelijk gemakkelijker om het enthousiasme van het moment over te brengen. Filmpjes spreken letterlijk tot de verbeelding:

‘Het zou wel handig zijn om bijvoorbeeld een filmpje te maken van alle activiteiten die wij hebben, fietsles...weet ik veel. En dat we daar dan ook een verhaaltje bij vertellen, waaruit blijkt dat het nodig is. Want als ik het zo uitleg, dan denk je misschien ‘wat een achterlijke activiteiten, wie kan er nou niet fietsen?’ Dat is het eerste wat je hoort. Nou, niet iedereen dus. En als de gemeente mensen aan de slag wil krijgen, en mensen wil laten integreren en participeren, dan vind ik het [een fietsles] wel een heel ondernemend iets om mee te beginnen.’ (coördinator centrum F)

‘Ik zou wel graag met filmpjes willen werken. Dat je echt laat zien van “kijk eens wat een leuke en levendige bende het was”. Want dat kan je natuurlijk moeilijk op papier zetten.’ (coördinator centrum H)

De reden waarom coördinator F en H nog niet met dit medium werken is dat zij zelf geen tijd hebben om een filmpje te maken. Daarnaast beschikken zij zelf niet over de technische kennis en handigheid.

4.1.3.4 De participatiemeter

De coördinatoren hebben aangegeven dat het niet gemakkelijk is om de kleine gedragsveranderingen van de bezoekers inzichtelijk te maken. Om de financiers inzicht te geven in hun kleine successen, proberen zij vooral over hun succes te vertellen en nodigen ze de financiers uit om met eigen ogen te komen kijken wat zij doen. Centrum E en G gaan echter nog een stap verder. Zij zijn erin geslaagd om een instrument te ontwikkelen waarmee ook de kleine successen van de bezoekers gemeten kunnen worden.

In centrum G gebruikt men de participatiemeter. Met dit hulpmiddel kan de coördinator samen met de bezoeker inventariseren op welke terreinen zij leer –of ontwikkelingswensen heeft. De participatiemeter bestaat in totaal uit 9 thema’s zoals ‘taal’, ‘werken’, ‘studeren’, ‘meedoen’ en ‘gezondheid’. In een intakegesprek wordt voor elk thema bepaald op welk niveau de bezoeker zich bevindt. De participatiemeter bestaat in totaal uit vier niveaus. Wanneer een vrouw op niveau 1 zit

betekent dit dat zij dit thema nog niet voldoende ontwikkeld heeft of dat de vrouw graag aan dit thema wil werken. Niveau 4 betekent dat de vrouw op een bepaald thema al over voldoende vaardigheden beschikt en dat dit thema verder geen speciale of extra aandacht nodig heeft. Door de participatiemeter in te vullen wordt voor de welzijnswerker en voor de bezoeker zelf duidelijk op welke thema's zij zich moeten gaan focussen en aan welke activiteiten de vrouw moet deelnemen om zich verder te ontwikkelen. Wanneer een bezoeker een nieuwe stap heeft gemaakt wordt dit ingevuld op de participatiemeter. Als een vrouw bijvoorbeeld voldoende zelfvertrouwen heeft ontwikkeld, waardoor ze mee durft te doen aan een creatieve cursus, stijgt zij voor het thema 'meedoen' van het eerste niveau naar het tweede niveau. Met behulp van de participatiemeter kan de ontwikkeling van de bezoekers dus gevisualiseerd worden. Het maakt voor de vrouwen zelf inzichtelijk wat zij al hebben bereikt. Dit geeft de vrouwen volgens de coördinator zelfvertrouwen en kan hen motiveren om nog meer uit zichzelf te halen.

De participatiemeter heeft nog een voordeel. Het instrument helpt de coördinator om scherp te blijven en gestructureerd te werken. Met behulp van de participatiemeter kan de coördinator de voortgang van de vrouwen in de gaten houden. Het instrument helpt haar daarmee om het doel van het centrum niet uit het oog te verliezen:

'De grote valkuil hier is dat het altijd druk en hectisch is, je verzuipt in de chaos van het moment. En dit [de participatiemeter] dwingt je om gestructureerd te werken. Ik weet in mijn hoofd –en mijn collega ook- van alle vrouwen wat er met ze aan de hand is en waar ze staan en wat er nog moet gebeuren. Maar dit helpt je om er over na te denken en het grotere geheel te overzien. En eens te bekijken wat een goeie volgende stap is en om daar met de vrouwen over te praten. Om het samen weer eens erbij te pakken en te bekijken van waar staan we nou?' (coördinator centrum G)

Aan het gebruik van de participatiemeter kleeft echter ook een nadeel. De coördinator van centrum G heeft gemerkt dat het instrument sommige vrouwen kan afschrikken. De participatiemeter maakt het ontwikkelingsproces voor sommige vrouwen te officieel. Het doet hen denken aan andere instanties waar zij mee te maken hebben zoals de belastingdienst of uitkeringsinstanties. Hierdoor bestaat de kans dat zij terugkrabbelen.

Hoewel centrum G de participatiemeter hier nog niet actief voor gebruikt, zou het instrument gehanteerd kunnen worden om de gemeenten meer inzicht te geven in de ontwikkeling van de bezoekers. Het centrum maakt met de gemeenten wel afspraken over het aantal bezoekers dat een participatiemeter moet invullen.

Centrum E heeft in 2010 gebruik gemaakt van een vergelijkbaar instrument om inzicht te geven in haar prestaties en de maatschappelijke waarde van het centrum tot uitdrukking te brengen, namelijk

de participatieladder. Middels de participatieladder heeft het centrum de sociale stijging van haar bezoekers in kaart gebracht. De participatieladder bestaat uit zes treden, opeenvolgend 'geïsoleerd', 'sociale contacten buiten de deur', 'deelname aan georganiseerde activiteiten', 'onbetaalde arbeid', 'betaalde arbeid met ondersteuning' en 'betaalde arbeid'. Het centrum heeft voor 250 vrouwen bekeken hoeveel treden zij hebben beklommen sinds hun binnenkomst in het centrum tot 2010. Deze participatieladder is opgenomen in een brochure die is uitgegeven ter gelegenheid van het 15-jarige bestaan van het centrum.

De coördinator van centrum E heeft benadrukt dat zij de participatieladder hoofdzakelijk gebruikt om *achteraf* in kaart te brengen wat de resultaten van het centrum zijn. Ze gebruikt de participatieladder niet bij het stellen van doelen (bijvoorbeeld: in 2012 moeten 50 vrouwen zich ontwikkelen van trede 2 naar trede 3). Wanneer het instrument wel gebruikt zou worden voor het stellen van targets zal er volgens haar een pervers effect ontstaan dat ook door Van der Lans (2008) en Tonkens (2003) is beschreven. De coördinator verwacht dat wanneer er vooraf targets gesteld worden over het aantal vrouwen dat moet stijgen op de participatieladder, de welzijnswerkers aan de poort gaan selecteren: de welzijnswerkers zullen dan geneigd zijn om alleen te werken met de makkelijke gevallen die relatief snel kunnen stijgen op de participatieladder. Dit terwijl het moedercentrum zich juist richt op vrouwen die het over het algemeen moeilijk vinden om zich te ontwikkelen. Het doel van moedercentra is juist om vrouwen met weinig potentie toch een stukje verder te helpen. Door vooraf doelen vast te stellen bestaat volgens de coördinator echter het risico dat het meten een doel op zichzelf wordt en het eigenlijke doel van de centra (ook de meest kwetsbare mensen ondersteuning bieden) uit het oog wordt verloren.

De coördinator van centrum E heeft verder uitgelegd dat zij de participatieladder niet als hulpmiddel gebruikt bij de begeleiding van de vrouwen. Het instrument zou volgens haar –net als coördinator G- gebruikt kunnen worden om voor de vrouwen te visualiseren wat zij hebben bereikt. Hierdoor kan het zelfvertrouwen en de motivatie van de vrouwen worden vergroot. Het gebruik van de ladder kan bezoekers volgens coördinator E echter ook demotiveren. Sommige bezoekers hebben namelijk niet de competenties om daadwerkelijk te groeien op de participatieladder. Voor hen is het al een hele prestatie om überhaupt over de drempel van hun huis te stappen en op de koffie te gaan in het centrum. Zij zullen nooit hoger komen dan de tweede trede. Het heeft voor deze groep vrouwen daarom geen nut om met de participatieladder te werken:

'Een nadeel vind ik..Er gaat vaak een waardering vanuit: het is een ladder, dus het hoogst haalbare is betaald werk. En zeker voor doelgroepen in deze wijken is dat helemaal niet haalbaar. En als het zo'n waardering krijgt, dat hoogste, dan sluit het niet aan bij de vermogens van de doelgroep'. (coördinator centrum E).

4.1.4 Deelconclusie

In het eerste deel van het resultatenhoofdstuk is de houding van de coördinatoren tegenover de formele verantwoording aan de financiers besproken. Op basis van deze empirie kan geconcludeerd worden dat de visie van Van der Lans, Tonkens en De Bruijn niet van toepassing is op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Slechts twee coördinatoren blijken de verantwoording immers te ervaren als een last. De verklaring hiervoor is dat deze twee coördinatoren echte doemensen zijn. Het afleggen van verantwoording zit niet in hun natuur, waardoor het hen veel tijd en moeite kost. De overige negen coördinatoren hebben een positievere houding tegenover de formele verantwoording. Zij vinden dat deze verantwoording ook voordelen heeft voor henzelf.

Deze coördinatoren hebben echter wel een aantal bezwaren tegen de formele verantwoording benoemd, die overeenkomen met de kritiek van Van der Lans, Tonkens en De Bruijn. De coördinatoren vinden dat de termen waarin zij verantwoording moeten afleggen (vooral cijfers) geen rekening houden met de aard van hun werk. Zij menen dat het in hun werk vooral draait om de kleine successen, die zich niet gemakkelijk laten uitdrukken in cijfers. Bovendien leent een schriftelijk jaarverslag zich volgens hen niet altijd om de financiers echt te overtuigen van het belang van het centrum. Daarom hebben de coördinatoren een eigen draai aan de verantwoording gegeven en hanteren zij verschillende alternatieve methoden om de financiers inzicht te geven in de resultaten waar het volgens hen echt om draait.

4.2 Mate van sturing

Volgens de tweede visie op prestatieverantwoording in de welzijnssector sturen gemeenten welzijnsorganisaties zelden aan op hun prestaties en worden de subsidies vaak historisch bepaald. Om vast te kunnen stellen in hoeverre deze visie van toepassing is op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra, is bekeken wat voor soort subsidies de moeder –en vadercentra van de gemeenten hebben ontvangen (zie tabel 4.4).⁹ Het soort subsidie geeft de aard van de subsidierelatie weer. Zoals uit de tabel kan worden afgelezen, is het soort subsidie voor centrum B niet ingevuld. De reden hiervoor is dat er tussen centrum B en de gemeente niet langer sprake is van een subsidierelatie. De gemeente heeft wegens de bezuinigingen immers besloten om het centrum niet langer te financieren.

⁹ Het soort subsidie kon worden vastgesteld met behulp van de subsidiebeschikkingen. Voor de centra waarvan de onderzoekster geen beschikking had, was het mogelijk om het soort subsidie op basis van de interviews te bepalen. Zo hebben de coördinatoren van centrum A en E zelf expliciet benoemd hoe hun subsidierelatie met de gemeenten eruit ziet.

Centrum	Soort subsidie
Centrum A	Incidentele subsidie
Centrum B	-
Centrum C	Exploitatiesubsidie
Centrum D	Projectsubsidie
Centrum E	Waarderingsubsidie
Centrum F	Projectsubsidie
Centrum G	Budgetsubsidie
Centrum H	Inputsubsidie
Centrum I	Budgetsubsidie
Centrum J	Budgetsubsidie
Centrum K	Projectsubsidie (tot 2012)

Tabel 4.4 Soorten subsidies die de centra ontvangen.¹⁰

Hoewel de verschillende soorten subsidies verschillende kenmerken hebben, komen de algemene voorwaarden van de verschillende soorten subsidies overeen. Deze algemene voorwaarden staan beschreven in de algemene subsidieverordeningen van de gemeenten. Voor alle soorten subsidies geldt dat de centra bij hun subsidieaanvraag in een activiteitenplan of een offerte dienen aan te geven waarvoor zij de subsidie gaan gebruiken. De centra moeten een overzicht geven van de activiteiten en de doelen waarvoor de subsidie bedoeld is. Daarnaast moeten de centra achteraf een inhoudelijk en financieel verslag bij de gemeenten inleveren, waarin zij aangeven hoe zij het geld hebben besteed.

Op basis van het soort subsidie kan gesteld worden dat centrum A, C, E en H vooraf geen afspraken maken met de gemeenten over de te behalen resultaten en dus niet worden afgerekend op hun prestaties. Centrum A ontvangt van de gemeente geen structurele subsidie meer. Zij kan alleen nog incidentele subsidies aanvragen voor kleine projecten of eenmalige activiteiten. De coördinator van centrum A heeft uitgelegd dat er in dit geval geen prestatieafspraken worden gemaakt. Zij hoeft alleen achteraf te verantwoorden hoe zij het geld heeft besteed en bijvoorbeeld aangeven hoeveel mensen zij met het project of de activiteit heeft bereikt. Centrum H ontvangt een inputsubsidie. Dit betekent dat het subsidiebedrag vooraf door de gemeente wordt vastgesteld. Centrum C heeft voor 2012 een exploitatiesubsidie ontvangen. Deze subsidie is bedoeld als een bijdrage aan de vaste kosten van het centrum. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de kosten voor gas –en licht, en de huur. Het kenmerk van dit type subsidie is dat er wordt gestuurd op de input. De subsidieontvanger wordt in dit geval niet afgerekend op zijn resultaten. Dit laatste geldt ook in het geval dat de gemeente een waarderingssubsidie versterkt. Centrum E heeft van de gemeente

¹⁰ In de subsidiebeschikking van centrum F wordt niet expliciet vermeld om wat voor soort subsidiebeschikking het gaat. Daarom kan niet met zekerheid worden vastgesteld dat het gaat op een projectsubsidie. In de beschikking wordt verwezen naar subsidieverordening. Uit de inhoud van deze verordening valt af te leiden dat de subsidie bedoeld is voor projecten. Daarom wordt er vanuit gegaan dat er sprake is van een projectsubsidie.

subsidie gekregen omdat zij gelooft in het concept van het centrum en het centrum van belang acht voor de wijk. Het centrum krijgt met andere woorden geld van de gemeente omdat haar werk door de gemeente wordt gewaardeerd. De gemeente heeft om deze reden geen prestatieafspraken met het centrum gemaakt en kan het centrum dus ook niet afrekenen op haar resultaten.¹¹

De overige zes centra maken vooraf wel afspraken met de gemeenten over de te behalen resultaten. Centrum G, I en J ontvangen een budgetsubsidie van de gemeenten. Het kenmerk van een budgetsubsidie is dat deze subsidie wordt verleend op basis van prestatieafspraken en dat de subsidievertrekker het geld mag terugvorderen als de subsidieontvanger deze afspraken niet nakomt.

Centrum D, F en K ontvangen een projectsubsidie. Een projectsubsidie is bedoeld om projecten of activiteiten die niet binnen de reguliere activiteiten vallen te bekostigen. Over het algemeen wordt een projectsubsidie niet verleend op basis van prestatieafspraken. In de beschikkingen aan centrum D en F wordt echter expliciet vermeld dat de gemeente het centrum af zal rekenen op haar prestaties. Ook uit de beschikking aan centrum K blijkt dat er afspraken zijn gemaakt met de gemeenten. In de beschikking wordt benoemd hoeveel mensen het centrum moet bereiken en hoeveel vrouwen er moeten uitstromen. Er wordt in deze beschikking echter niet vermeld of de gemeente het centrum ook afrekent op deze prestaties.

4.2.1 Deelconclusie

Op basis van de analyse van de subsidiebeschikkingen kan geconcludeerd worden dat de visie van Kremer en Verplanke niet van toepassing is op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Volgens Kremer en Verplanke worden welzijnsorganisaties maar zelden gestuurd en afgerekend op hun prestaties. Uit dit onderzoek blijkt echter dat zes van de elf onderzochte gemeenten wel afspraken maken met de centra over de resultaten die zij dienen te bereiken en dus sturen op output.

Of de gemeenten de centra ook daadwerkelijk afrekenen op de afgesproken resultaten is moeilijk er vast te stellen. Om te achterhalen of de zes centra in de praktijk worden afgerekend op hun prestaties, is hiernaar navraag gedaan bij de coördinatoren. De coördinatoren van centrum D, I en J hebben bevestigd dat de gemeenten hen afrekenen op hun prestaties. Het is echter moeilijk om conclusies aan deze bevinding te verbinden. Deze drie coördinatoren hebben namelijk verteld dat zij de gemaakte afspraken in het verleden altijd zijn nagekomen en dat er van afrekenen daarom nog

¹¹ De kenmerken van de verschillende soorten subsidies staan vermeld in de algemene subsidieverordeningen van de gemeenten. Vanwege de anonimiteit is het niet mogelijk om in de tekst te verwijzen naar de bron van de informatie.

nooit sprake is geweest. Of de gemeenten de subsidies bij slechte prestaties echt zullen korten kan voor deze drie centra dus niet worden vastgesteld. De coördinatoren van centrum F, G en K hebben aangegeven dat het centrum in de praktijk geen subsidie hoeft in te leveren, als zij kan uitleggen waarom het centrum de afgesproken resultaten niet heeft kunnen verwezenlijken. Gemeente F, G en K rekenen de centra dus niet daadwerkelijk af op hun prestaties.

4.3 Overige verantwoordingsrelaties

In de voorgaande paragrafen is de verantwoordingsrelatie tussen de centra en de gemeenten al uitvoerig aan bod gekomen. Vrijwel alle centra dienen zich te verantwoorden tegenover de gemeenten waarin zij gelegen zijn. Hieruit blijkt dat de moeder –en vadercentra politieke verantwoording afleggen. Bovens heeft echter nog vier andere verantwoordingsrelaties beschreven. In deze laatste paragraaf van het resultatenhoofdstuk wordt bekeken welk van deze typen verantwoordingsrelaties terug te vinden zijn in de empirie.

De moeder –en vadercentra leggen niet alleen verantwoording af aan hun financiers, maar ook aan de buurtbewoners en (potentiële) samenwerkingspartners. Deze maatschappelijke verantwoording speelt voor de centra een belangrijke rol. Een aantal centra kampen namelijk met een imago probleem. De (met name autochtone) buurtbewoners hebben vaak vooroordelen over de centra:

'Ze hebben het idee dat hier alleen vrouwen komen die geen opleiding hebben en die hier Nederlands en fietsles krijgen, en that's it.' (coördinator centrum F)

Om het vertrouwen van de buurtbewoners te winnen en hun te overtuigen van de meerwaarde die het centrum heeft voor de buurt, proberen de centra de buurtbewoners het zoveel mogelijk te informeren over hun doel, werkwijze en de activiteiten die ze organiseren. Hiervoor gebruiken de centra media als flyers, nieuwsbrieven en het internet. Daarnaast nodigen ze de bewoners wel eens uit om deel te nemen aan activiteiten, zodat zij met eigen ogen kunnen zien wat het centrum nu precies doet en wat voor mensen er in het centrum komen. Op deze manier hopen de coördinatoren de vooroordelen over de centra weg te kunnen nemen.

Naast politieke en maatschappelijke verantwoording, leggen de centra administratieve verantwoording af. De centra dienen verantwoording af te leggen aan een accountant. Dit hebben de coördinatoren niet benoemd in de gesprekken, maar kan worden afgeleid uit de subsidiebeschikkingen. In de beschikkingen staat vermeld dat de centra bij het indienen van hun definitieve aanvraag tot subsidievaststelling een accountantsverklaring moeten meesturen.

De overige twee verantwoordingsrelaties die door Bovens zijn beschreven blijken niet van toepassing te zijn op de moeder –en vadercentra. Uit de empirie blijkt dat de coördinatoren geen professionele verantwoording afleggen. Zij leggen dus geen verantwoording aan elkaar af. De coördinatoren van de verschillende centra ontmoeten elkaar eenmaal per jaar op de Landelijke Conferentie voor Moeder – en Vadercentra. Aan deze conferentie is vaak een bepaald thema verbonden. Tijdens de conferentie wisselen de coördinatoren ervaringen uit en vertelt men elkaar over hun werkwijzen en activiteiten. Het doel van deze conferentie is om anderen te informeren en van elkaar te leren. De centra beoordelen elkaar niet op hun prestaties. Er is dus geen sprake van wat Bovens & Schillemans (2009) aanduiden als professionele verantwoording.

Tenslotte blijkt dat de moeder en vadercentra geen juridische verantwoording afleggen. Dit is een logische bevinding. Er zal immers pas sprake zijn juridische verantwoording op het moment dat zich binnen een centrum bepaalde misstanden hebben voorgedaan. De verantwoording aan een (bestuurs)rechter komt alleen aan de orde wanneer er twijfel bestaat over de rechtmatigheid van het handelen van het centrum.

5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Op basis van de resultaten kan in kaart worden gebracht hoe het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra eruit ziet. In paragraaf 5.1 wordt het antwoord op de hoofdvraag geformuleerd. In paragraaf 5.2 worden vervolgens enkele aanbevelingen gedaan. Tenslotte volgt in 5.3 de discussie, waarin kritisch gereflecteerd wordt op de relevantie van het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethode.

5.1 Antwoord op de vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe ziet het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra in Nederland eruit?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zal antwoord worden gegeven op de deelvragen. De eerste twee deelvragen worden samen beantwoord, omdat de antwoorden op deze vragen nauw op elkaar aansluiten.

Aan wie leggen de moeder –en vadercentra verantwoording af en waarom?

De belangrijkste verantwoordingsrelaties in het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra zijn de verantwoording aan de financiers en de verantwoording aan de buurtbewoners.

De moeder –en vadercentra leggen in de eerste plaats verantwoording af aan hun financiers. In de meeste gevallen is de gemeente de belangrijkste financier van de centra. Een eerste type verantwoording dat terug te vinden is in het verantwoordingsregime van de centra is dus politieke verantwoording. Andere mogelijke financiers zijn woningbouwcorporaties, fondsen en kerkelijke instellingen. De verantwoording aan deze fora kan gezien worden als een vorm van maatschappelijke verantwoording, waarbij de corporaties, fondsen en kerkelijke instellingen de stakeholders zijn.

De centra leggen verantwoording af aan hun financiers omdat zij hiertoe verplicht worden. De inhoudelijke en financiële verantwoording is een voorwaarde om in aanmerking te komen voor subsidie. Voor de centra is het dus belangrijk dat zij hun financiers inzicht kunnen geven in hun resultaten, omdat zij anders geen subsidie meer kunnen ontvangen. Voor de gemeenten is de verantwoordingsrelatie vooral vanuit democratisch perspectief van belang. De verantwoordingsrelatie geeft hen de mogelijkheid om te controleren of de centra het publieke geld op de juiste wijze hebben uitgegeven en hun publieke taak goed hebben uitgevoerd.

De centra leggen echter niet alleen verantwoording af omdat ze hiertoe verplicht worden. De meeste coördinatoren blijken de verantwoording aan hun financiers vanuit cybernetisch perspectief belangrijk te vinden. Zij zijn zich ervan bewust dat de verantwoording hun leervermogen kan vergroten. De formele verantwoording aan de financiers maakt dat zij de tijd nemen om te reflecteren op hun werkwijzen en nadenken over de manier waarop zij deze eventueel kunnen verbeteren. Bovendien blijkt de verantwoording voor sommige coördinatoren te werken als een intrinsieke motivatiebron. Door te reflecteren op de resultaten van het centrum krijgen zij het gevoel dat hun werk echt zin heeft. Dit geeft hen de energie om verder te gaan en zich voor het centrum te blijven inzetten.

Een tweede belangrijke verantwoordingsrelatie in het verantwoordingsregime van de centra, is de verantwoording aan de buurtbewoners en (potentiële) samenwerkingspartners. De verantwoording aan de buurtbewoners is een vorm van maatschappelijke verantwoording. De centra verantwoorden zich niet zozeer tegenover deze fora omdat ze daartoe de morele plicht voelen (zoals door Bovens (2007) wordt verondersteld), maar vooral om draagvlak te kunnen creëren voor wat zij doen. Verantwoording is voor de centra dus ook vanuit het bestuurlijk perspectief van belang. Door de buurtbewoners en potentiële samenwerkingspartners te informeren over hun doelen en activiteiten hopen zij de vooroordelen over de centra weg te kunnen nemen en het vertrouwen van deze fora in de centra te vergroten.

Een derde verantwoordingsrelatie die terug te zien is in het verantwoordingsregime van de centra is administratieve verantwoording. Hoewel deze verantwoordingsrelatie niet uit de gesprekken naar voren kwam, kon uit de subsidiebeschikkingen worden afgeleid dat de centra verantwoording dienen af te leggen aan een accountant.

De andere twee typen verantwoording die door Bovens (2007) beschreven zijn blijken geen rol te spelen in het verantwoordingsregime van de centra. De centra leggen geen juridische verantwoording af. Dit is een logische bevinding, omdat een centrum zich pas tegenover een bestuursrechter hoeft te verantwoorden als vermoed wordt dat het centrum onrechtmatig gehandeld heeft. Tenslotte leggen de centra ook geen professionele verantwoording af. De coördinatoren van de verschillende centra onderhouden wel contact met elkaar. In dit contact wisselen ze vooral ervaringen uit en informeren ze elkaar over hun manier van werken. Zij beoordelen elkaar niet op hun prestaties.

In welke termen (prestatie-indicatoren) leggen de moeder –en vadercentra verantwoording af?

De moeder –en vadercentra leggen zowel in kwantitatieve als ‘kwalitatieve’ termen verantwoording af. In de formele verantwoording aan de gemeenten gebruiken de centra ten eerste cijfers om de financiers inzicht te geven in hun resultaten. De centra rapporteren onder andere over de activiteiten die zij georganiseerd hebben, de deelnemersaantallen en het algemene bereik. Vier centra rapporteren daarnaast ook de door –en uitstroom van bezoekers.

De centra proberen hun resultaten echter niet alleen weer te geven met cijfers, maar ook op een ‘kwalitatieve’ wijze: ze vinden het belangrijk om niet alleen te tellen, maar ook te vertellen wat zij hebben bereikt. Om inzicht te geven in hun resultaten, laten zij de bezoekers zelf vertellen welke betekenis de centra voor hen hebben en hoe de centra hebben bijgedragen aan hun ontwikkeling. Om de verhalen over te brengen gebruiken de coördinatoren verschillende methoden. Een aantal centra hebben de verhalen opgenomen in hun jaarverslagen. Twee centra hebben een apart boekje samengesteld, waarin de succesverhalen van het centrum worden verteld. Eén centrum gebruikt zelfs filmpjes om de verhalen over te brengen. Om de financiers, buurtbewoners en samenwerkingspartners echt gevoel te geven met wat zij doen en bereiken, nodigen de coördinatoren de fora tenslotte ook uit om het centrum te bezoeken.

Welk van de twee theoretisch visies is van toepassing op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra?

Er kan geconcludeerd worden dat zowel de eerste als de tweede visie op prestatieverantwoording in de welzijnssector niet van toepassing is op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra.

Ten eerste wordt de visie van Van de Lans, Tonkens en De Bruijn niet door de empirie van dit onderzoek ondersteund. Volgens deze auteurs ervaren welzijnswerkers verantwoording als een organisatorische verplichting die hen verder zelf niets oplevert. Dit geldt slechts voor twee van de elf geïnterviewde coördinatoren. Het grootste gedeelte van de coördinatoren blijkt een positieve houding tegenover verantwoording te hebben: zij vinden de verantwoording ook nuttig voor henzelf. De verantwoording prikkelt hen niet alleen om te reflecteren op de knelpunten en deze aan te pakken, maar ook om terug te kijken op successen, die hen motiveren om verder te gaan.

De coördinatoren hebben echter wel een aantal bezwaren genoemd tegen de formele verantwoording aan de financiers, die overeenkomen met de kritiekpunten die door Van der Lans, Tonkens en De Bruijn beschreven zijn. Het belangrijkste bezwaar dat zij hebben tegen de formele verantwoording aan de financiers, is dat het middels een jaarverslag met cijfers niet mogelijk is om de moeilijk meetbare –maar waardevolle – prestaties inzichtelijk te maken. De kleine successen

blijven volgens hen buiten beeld als er alleen op papier wordt gerapporteerd in kwantitatieve termen: men zou zich dan alleen richten op prestaties die gemakkelijk gemeten kunnen worden. Om te voorkomen dat dit perverse effect optreedt en ook de kleine prestaties aandacht krijgen, hebben de coördinatoren een eigen draai aan verantwoording gegeven. Zij hanteren verschillende alternatieve verantwoordingsmethoden om hun resultaten (waaronder ook de resultaten die moeilijk meetbaar zijn) inzichtelijk te maken.

Het is goed om te benadrukken dat de coördinatoren ondanks hun kritiek op kwantitatieve verantwoordingstermen cijfers niet geheel betekenisloos vinden. Cijfers over bijvoorbeeld het bereik bieden hen houvast en helpen om te bepalen of men nog wel de juiste koers vaart. De coördinatoren vinden het om de hierboven genoemde reden echter niet voldoende om alleen met cijfers inzicht te geven in hun resultaten.

Volgens de visie van Kremer en Verplanke worden welzijnsorganisaties maar zelden gestuurd en afgerekend op hun prestaties. Ook deze visie blijkt niet van toepassing te zijn op het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Uit de onderzoeksresultaten blijkt immers dat meer dan de helft van de centra afspraken maken met de gemeenten over de resultaten die zij dienen te behalen. Er is dus wel degelijk sprake van outputfinanciering.

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat prestatieverantwoording is doorgedrongen tot het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Echter, in de praktijk blijken niet alle gemeenten de centra ook echt te korten op hun subsidie als zij de afspraken niet zijn nagekomen. Dit hoeft niet als een probleem te worden gezien. De centra dienen in deze situatie immers wel te verantwoorden waarom zij de afgesproken prestaties niet gehaald hebben. Daarmee worden de centra geprikkeld om te reflecteren op eventuele fouten in hun werkwijze, waarna zij deze kunnen aanpassen om te voorkomen dat zij in het vervolg opnieuw de fout in gaan.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen enkele aanbevelingen geformuleerd worden over alternatieve verantwoordingsmechanismen die de moeder –en vadercentra (naast de formele verantwoordingsdocumenten) kunnen hanteren om hun financiers meer inzicht te geven in hun prestaties. Met behulp van deze mechanismen is het mogelijk om ook kleine prestaties inzichtelijk te maken.

5.2.1 Laat de bezoekers zelf vertellen

Kleine gedragsveranderingen laten zich niet gemakkelijk uitdrukken in cijfers. Het is daarom belangrijk dat de centra niet alleen tellen, maar ook vertellen wat zij hebben bereikt. De bezoekers

van de centra kunnen daarbij ingezet worden als een soort ambassadeurs: laat hen zelf vertellen wat het centrum voor hen betekent en op welke wijze de activiteiten van het centrum hebben bijgedragen aan hun ontwikkeling.

Er kunnen verschillende instrumenten gebruikt worden om de bezoekers zelf het woord te geven:

- De verhalen van de bezoekers kunnen opgenomen worden in de jaarverslagen. Op deze manier krijgen de droge cijfers wat meer kleur.
- De verhalen kunnen gebundeld worden in een apart boekje en geïllustreerd worden met foto's van de bezoekers. Dit boekje kan verspreid worden onder de financiers en (potentiële) samenwerkingspartners.
- Laat de bezoekers in een filmpje vertellen waarom het centrum belangrijk voor hen is. Het voordeel van dit medium is dat er met beeld en geluid gewerkt kan worden. Hierdoor wordt het gemakkelijker om het enthousiasme van de welzijnswerkers, vrijwilligers en bezoekers over te brengen. Filmpjes spreken letterlijk tot de verbeelding.

Voor dit medium is wel enige technische kennis en handigheid vereist.

5.2.2 De wethouder op bezoek

Om de betrokkenheid van de financiers bij het centrum te vergroten, is het belangrijk dat de centra met enige regelmaat iets van zichzelf laten zien of horen. Het is niet voldoende om alleen aan het einde van het jaar in een jaarverslag te rapporteren wat de resultaten zijn. Om de financiers enthousiast te maken voor het werk dat de centra doen, zullen de coordinatoren gedurende het jaar met hen in gesprek moeten blijven. Het is goed om de financiers regelmatig op een meer informele manier te informeren over (de voortgang van) activiteiten en projecten. Dit kan bijvoorbeeld middels een telefoongesprek. Een andere medium dat men hiervoor kan gebruiken is een nieuwsbrief. Een aantal centra verspreiden nu al nieuwsbrieven onder de bezoekers en buurtbewoners. Zij zouden de nieuwsbrief ook naar hun financiers kunnen sturen om hen een indruk te geven van de activiteiten.

Een andere manier om de betrokkenheid van de financiers te vergroten en hun echt gevoel te geven met het werk dat de centra verzetten, is het uitnodigen van de financiers voor de lunch of een andere activiteit. Laat de financier bij de bezoekers aan tafel schuiven en hen vervolgens zelf uitleggen waarom zij in het centrum komen. De financier kan op deze manier een goede indruk krijgen van de doelgroep van het centrum en de problemen waarmee deze mensen te maken hebben. Dit zal hem laten beseffen dat meedoen in de samenleving niet voor iedereen vanzelfsprekend is en er al veel gewonnen is als deze mensen überhaupt hun huis uitkomen om bijvoorbeeld eens per week de lunch te verzorgen.

5.2.3 De participatiemeter/ladder

Uit dit onderzoek blijkt dat het voor moeder –en vadercentra moeilijk maar niet onmogelijk is om prestaties te meten. De participatiemeter/ladder die door centrum E en G gehanteerd wordt kan worden gezien als een ‘best practice’, die andere centra kunnen overnemen om hun prestaties te meten en inzichtelijk te maken tegenover de financiers.

Voor de participatiemeter/ladder bestaat geen vast format. De meter/ladder kan bestaan uit verschillende thema’s. Uit dit onderzoek zijn twee mogelijke versies van het instrument naar voren gekomen:

- De eerste versie van dit instrument bestaat uit twee onderdelen: een aantal ontwikkelingsthema’s (zoals ‘taal’, ‘werken’, ‘studeren’, ‘meedoen’ en ‘gezondheid’) en een normering die aangeeft op welk niveau of welke trede (van 1 tot en met 4) een persoon zich per thema bevindt. Niveau 1 betekent dat een persoon zich op een thema nog niet voldoende ontwikkeld heeft. Niveau 4 houdt in dat een persoon op een bepaald thema al voldoende vaardigheden bezit en dat dit thema verder geen specifieke aandacht nodig heeft.
- Daar waar de eerste versie zich richt op meerdere ontwikkelingsthema’s, ligt de focus in de tweede versie van het instrument op de sociale stijging van de bezoekers. De ladder bestaat in dit geval uit zes treden, opeenvolgend ‘geïsoleerd’, ‘sociale contacten buiten de deur’, ‘deelname aan georganiseerde activiteiten’, ‘onbetaalde arbeid’, ‘betaalde arbeid met ondersteuning’ en ‘betaalde arbeid’.

De participatiemeter/ladder kan voor verschillende doeleinde gebruikt worden.

Het instrument kan ten eerste gebruikt worden in de begeleiding van de bezoekers en dienen als een hulpmiddel bij het inventariseren van de leer –en ontwikkelingsdoelen van een persoon. Nadat de doelen zijn vastgesteld, kan de welzijnswerker samen met de bezoeker bekijken hoe dat doel bereikt kan worden. Wanneer de bezoeker het doel heeft bereikt, wordt dit ingevuld op de participatiemeter. Met het instrument wordt de ontwikkeling van de bezoeker dus gevisualiseerd: de meter maakt voor de bezoeker inzichtelijk wat hij of zij al heeft bereikt. Dit kan het zelfvertrouwen van de bezoeker vergroten en hem of haar motiveren om zich nog verder te ontwikkelen.

Bij de toepassing van de meter dient de coördinator met een aantal zaken rekening te houden:

- De persoon met wie de participatiemeter wordt ingevuld moet de Nederlandse taal voldoende beheersen. Het is immers niet mogelijk om met iemand die gebrekkig Nederlands spreekt te praten over zijn doelen en wensen in het leven.

- De coördinator dient zich ervan bewust te zijn dat de participatiemeter het ontwikkelingstraject voor sommige mannen en vrouwen te officieel maakt. Het doet hen denken aan andere instanties waar zij mee te maken hebben zoals de belastingdienst of uitkeringsinstanties. Indien de welzijnsmedewerker merkt dat een persoon wordt afgeschrikt door de participatiemeter is het goed om te overwegen om het instrument niet te gebruiken. Anders bestaat het risico dat de persoon in kwestie terugkrabbelt en het centrum hem of haar kwijtraakt.
- Het is mogelijk dat mensen op een gegeven moment 'uitontwikkeld' zijn. Sommige mensen beschikken niet over de capaciteiten om te blijven groeien. Wanneer de coördinator dit merkt, is het belangrijk om de participatiemeter in de begeleiding van deze persoon niet langer te gebruiken. Het instrument zal de bezoeker anders alleen maar ontmoedigen. Het is in dit geval belangrijk om de focus te leggen op het behoud van eerdere ontwikkelingen, in plaats van op verdere groei en vooruitgang.

De participatiemeter/ladder kan ten tweede gebruikt worden in de verantwoording aan de financiers. Met het instrument kunnen de centra achteraf aan de financiers laten hoeveel mensen zich hebben ontwikkeld en op welk niveau. Het instrument zou in theorie ook gebruikt kunnen worden bij het stellen van doelen en het maken van prestatieafspraken. Zo zou een centrum bijvoorbeeld met de gemeente kunnen afspreken dat het centrum ervoor moet zorgen dat in 2012 minstens 50 vrouwen zich van trede 2 naar trede 3 ontwikkelen. De centra dienen hier echter voorzichtig mee te zijn. Wanneer de centra worden vastgelegd op bepaalde doelen, kan er namelijk een pervers effect optreden: als dit soort afspraken vooraf worden vastgelegd, bestaat het risico dat men zich alleen nog gaat richten op de bezoekers die zich relatief makkelijk ontwikkelen en de meest kwetsbare mensen niet meer voldoende worden ondersteund.

Het maken van deze specifieke prestatieafspraken wordt daarom afgeraden. Het is eventueel wel mogelijk om af te spreken met hoeveel bezoekers de coördinatoren een participatiemeter moeten invullen. De mate waarin de bezoekers zich moeten ontwikkelen (dus hoeveel trede zij moeten beklimmen) moet echter in het midden gelaten worden.

5.3 Discussie

De deze laatste paragraaf wordt gereflecteerd op de relevantie van het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethode.

5.3.1 Relevantie

Met dit onderzoek is het inzicht in het verantwoordingsregime van moeder –en vadercentra vergroot. Daarmee is een gat aan kennis opgevuld. Het onderzoek heeft echter niet alleen geleid tot meer kennis over het verantwoordingsregime van de moeder –en vadercentra. Dit onderzoek heeft ook een bijdrage geleverd aan het vergroten van de kennis over de methoden die moeder –en vadercentra hanteren om prestaties te kunnen meten en presenteren. Een waardevolle bevinding van dit onderzoek is dat het voor de centra belangrijk is om vooral op een informele manier aan de financiers te laten zien wat zij bereiken. Het is gezien de aard van het werk dat de centra doen niet mogelijk om de resultaten altijd in formele verantwoordingsdocumenten tot uitdrukking te brengen. Het onderzoek heeft echter niet alleen wetenschappelijke relevantie, maar ook maatschappelijke relevantie. De verantwoordingsinstrumenten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kunnen als goede voorbeelden dienen voor de andere moeder –en vadercentra in Nederland. Dit onderzoek biedt centra die het moeilijk vinden om hun prestaties inzichtelijk te maken handvatten om zelf een goed verantwoordingsmechanisme te ontwikkelen. Dit is momenteel van groot belang, omdat veel gemeenten moeten bezuinigen. De centra zullen daarom hard hun best moeten doen om hun financiers te laten zien wat hun resultaten zijn en hen te overtuigen van de waarde die zij hebben voor haar bezoekers en de wijk.

De aanbevelingen zijn echter niet alleen bruikbaar voor de moeder –en vadercentra. Andere (welzijns)organisaties die werken met eenzelfde soort doelgroep als de centra, zouden de besproken verantwoordingsinstrumenten wellicht ook kunnen gebruiken om hun financiers meer inzicht te geven in hun resultaten. De onderzoeksresultaten zijn tenslotte ook relevant voor MOVISIE. Zij kan de resultaten en aanbevelingen gebruiken bij het adviseren en ondersteunen van de centra.

5.3.2 Kanttekeningen¹²

Hoewel de onderzoeksresultaten zeker bruikbaar en relevant zijn, kunnen er ook een aantal kanttekeningen bij het onderzoek worden geplaatst.

Een eerste kanttekening bij dit onderzoek is dat de data slechts door één onderzoeker geanalyseerd zijn. Het risico hierbij is dat de onderzoeker de data verkeerd kan interpreteren en dus onjuiste

¹² Enkele zinnen uit dit hoofdstuk zijn afkomstig uit Bal 2011.

conclusies trekt. Dit zou een bedreiging vormen voor de interne validiteit. De onderzoekster heeft geprobeerd dit probleem zoveel mogelijk te ondervangen door bij twijfel over de interpretatie van haar bevindingen te overleggen met medestudenten en de docent. Daarnaast is dit risico verkleind door de dataverzameling en data-analyse met elkaar af te wisselen. De afwisseling tussen deze processen stelde de onderzoeker namelijk in de gelegenheid om tussentijdse interpretaties te toetsen aan nieuwe waarnemingen.

Een ander minpunt van het onderzoek is dat het niet gemakkelijk is om de betrouwbaarheid te waarborgen. De interviews met de coördinatoren zijn immers niet gestandaardiseerd. De vragen zijn niet in een vaste volgorde gesteld en niet in elk gesprek op precies dezelfde wijze verwoord. Hierdoor is het moeilijk om het onderzoek te herhalen en de dataverzameling te controleren.

De afwezigheid van standaardisatie kan echter ook als een pluspunt worden gezien. Hoewel het ongestructureerde karakter van de open interviews een nadeel vormt voor de betrouwbaarheid, vergroot het juist de validiteit. Doordat de inhoud en de volgorde van de vragen vooraf niet vastlagen hebben de coördinatoren de ruimte gekregen voor eigen inbreng en kunnen vertellen wat volgens hen op dat moment belangrijk was. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek bijten elkaar dus in zekere zin.

Een derde punt om op te reflecteren, is de mogelijke aanwezigheid van sociaal wenselijke antwoorden. In kwalitatief onderzoek dient de onderzoeker er rekening mee te houden dat de participanten sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Het is mogelijk dat de participanten zich naar de buitenwereld willen presenteren als een persoon waarop niets aan te merken valt en dat zij daarom niet altijd eerlijk zeggen wat zij echt vinden ('t Hart, Boeije & Hox 2005). Daarom is het goed om te reflecteren op de uitspraken van de coördinatoren die een positieve houding hebben tegenover verantwoording: menen zij wat zij gezegd hebben echt?

Helaas kan dit nooit met volledige zekerheid worden vastgesteld. Om te bepalen of de coördinatoren sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven moet de onderzoekster immers afgaan op de manier waarop zij de interviews heeft beleefd. De coördinatoren hebben naar haar idee eerlijk en openhartig verteld hoe zij tegen verantwoording aankijken. Hun verhalen waren wellicht ongeloofwaardig geweest als zij alleen maar positief zouden zijn over verantwoording. De coördinatoren hebben echter benoemd dat zij de verantwoordingstaken soms saai en vervelend vinden. Aangezien de coördinatoren ook hebben verteld over de nadelen van verantwoording, gaat de onderzoekster ervan uit dat zij eerlijk hebben durven zijn. De onderzoekster gaat er daarom vanuit dat de coördinatoren geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven en daadwerkelijk vinden dat zij zelf baat hebben bij verantwoording.

Een vierde kanttekening is dat in dit onderzoek alleen de coördinatoren van de centra zijn geïnterviewd om de vraagstelling te beantwoorden. Er hebben geen gesprekken plaatsgevonden met contactambtenaren van de gemeenten waarin de centra gelegen zijn. Het nadeel hiervan is dat het verantwoordingsregime alleen is waargenomen vanuit het perspectief van de moeder –en vadercentra. De onderzoekster heeft het verhaal van de kant van het forum niet gehoord. Hierdoor is bijvoorbeeld onderbelicht gebleven hoe de gemeenten de informele verantwoordingsmechanismen van de moeder –en vadercentra beoordelen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om het verantwoordingsregime ook vanuit het perspectief van de gemeenten te bekijken. Interviews met zowel de coördinatoren als de contactambtenaren kunnen samen zorgen voor een nog rijker beeld van het verantwoordingsregime. Daarnaast was het voor de interne validiteit van het onderzoek nuttig geweest om het verhaal van de coördinatoren te kunnen vergelijken met dat van de contactambtenaren en te bekijken of zij elkaars verhaal zouden bevestigen.

Het zou echter ook een nadeel hebben gehad als ook de contactambtenaren waren betrokken in het onderzoek. De steekproef van de centra had dan immers kleiner moeten zijn. Gezien de tijd die voor dit onderzoek beschikbaar was, was het niet mogelijk geweest om naast 11 centra ook 11 ambtenaren te interviewen. De onderzoekster had het aantal interviews met de coördinatoren dan moeten beperken tot ongeveer 5 interviews, zodat er ook tijd zou zijn om 5 contactambtenaren te spreken. Op basis van slechts 5 interviews met de coördinatoren, was het niet mogelijk geweest om patronen in de data te ontdekken. Het belang van de informele verantwoordingsmechanismen was dan waarschijnlijk onderbelicht gebleven.

Een laatste kanttekening is dat het op basis van de verkregen onderzoeksresultaten niet mogelijk is om vast te stellen of de zes gemeenten die prestatieafspraken maken met de centra, ook een duidelijke visie hebben op sociaal beleid. Dit viel niet af te leiden uit de subsidiebeschikkingen. In deze documenten werd namelijk niet benoemd hoe de activiteiten van de centra passen in het sociale beleidskader van de gemeenten. De visie van de gemeente (of juist een gebrek hieraan) is ook niet ter sprake gekomen in de interviews met de coördinatoren. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de gemeenten geen visie hebben op het welzijnsbeleid. Om te kunnen achterhalen of de gemeenten daadwerkelijk wel of geen visie hebben, zullen andere meetmethoden gebruikt moeten worden. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een analyse van de welzijnsnota's of aan interviews met de contactambtenaren.

Referenties

- Aucoin, P. Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66, pp. 45–55.
- Bal, E. (2011). *Boeiend? De invloed van de investering in talentontwikkeling op de binding van medewerkers*. (Bachelorscriptie Algemene Sociale Wetenschappen).
- Berenschot (2003) *Subsidierelaties in de welzijnssector*. Utrecht: Berenschot. In: Kremer, M. Verplanke, L. (2004). *Opbouwwerkers als mondige professionals: De praktijk van accountability, marktwerking en vraaggericht werken op het lokale niveau*. Utrecht: LCO en NIZW.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Utrecht: Boom Onderwijs.
- Bovens M.A.P. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A conceptual Framework. *European Law Journal*, 13 (4), pp. 447-468.
- Bovens, M.A.P. Hart, P. 't (2005). *Publieke verantwoording: zegen of vloek?* in: Bakker, W, Yesilkagit, K. (red.) (2005). *Publieke verantwoording*. Amsterdam: Boom (p. 245-264).
- Bovens, M.A.P. Hart, P. 't, Twist, M.J.W. van (2007). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bovens, M.A.P. Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Lemma.
- Bovens, M.A.P, Schillemans, T. Hart, P. 't (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), pp. 225-242.
- Bruijn, H. de (2001). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Utrecht: Lemma
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Cels, S. Twist, M. Jong, J. de, Karré P.M. (2010). Recovery.Gov: Een experiment in dynamische verantwoording. *Bestuurskunde*, 1, pp. 38-48.
- Cornwall, A., Lucas, H., and Pasteur, K. (2000). Introduction: Accountability Through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector. *IDS Bulletin*, 2000, 31 (1), pp. 1–13. in: Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern non profits , *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2), pp. 191-212.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern non profits , *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2), pp. 191-212.
- Fox, J. A., and Brown, L. D. (eds.) (1998) *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. Cambridge: MIT Press. in: Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern non profits , *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2), pp. 191-212.
- Hart, H. t' Boeije, H. Hox, J. (2005) *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom Onderwijs.
- Gemeente Rotterdam (2007). *Inventarisatieonderzoek welzijnssector gemeente Rotterdam*. Gemeente Rotterdam.

- Hood (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69 (Spring), pp. 3-19.
- Jager-Vreugdenhil, M (2011). Spraakverwarring over participatie. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20 (1), pp. 76-99.
- Kearns, K.P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public Administration Review*, 54(2), pp. 185-192.
- Kjaer, A.M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.
- Kwekkeboom, R., Roes, T., & Veldheer, V. (2002). *De werkelijkheid van de welzijnswet*. Den Haag: SCP.
- Kremer, M. Verplanke, L. (2004). *Opbouwwerkers als mondige professionals: De praktijk van accountability, marktwerking en vraaggericht werken op het lokale niveau*. Utrecht: LCO en NIZW.
- Lans, J. van der (2008). *Ontregelen: De herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Augustus
- MOVISIE (2012). Wat is een moedercentrum? Geraadpleegd via http://www.MOVISIE.nl/124453/def/home/moedercentra_en_vadercentra/wat_is_een_moedercentrum/ (3 april 2012)
- Osborne, D.E. Gaebler, T. (1993) *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Books.
- Pollitt, C. Bouckaert G. (2004). *Public management reform : a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rekenkamer Amsterdam (2008). *Vervolgonderzoek subsidiering welzijnsinstellingen*. Amsterdam.
- Rekenkamercommissie Roermond (2006). *Onderzoek subsidiebeleid en -verstrekking*. Gemeente Roermond.
- Romzek, B.S. (1999), *Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform*. In : *Accountability and Democracy*. Paper presented at conference in Sunningdale, UK, 12-15 juli 1999
- Sinclair (1995). The chameleon of accountability: forms and discourses. *Accounting, Organisations and Society*, 20(2/3), pp. 219-237.
- Thiel, S. van. Leeuw, F.F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25 (3), pp. 267-281.
- Tonkens, E. (2003). Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector. Utrecht: NIZW.
- United Way of America (2002). Outcome measurement resource network. Geraadpleegd via <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/why.cfm> (12 maart 2012).

BIJLAGEN

Bijlage I Overzicht moeder –en vadercentra in Nederland¹³

Centra die aangesloten zijn bij een welzijnsinstelling

Centrum	Welzijnsinstelling	Gemeente
Vadercentrum Adam	Stichting Mooi	Den Haag
Vadercentrum Atlas	Stichting Welzijn Amersfoort	Amersfoort
Het Broederhuis	Stichting Dock	Haarlem
Moedercentrum Casa Mama Lisi	PIW	Sittard
Het Couvéehuis	Welzijn Scheveningen	Den Haag
Mannencentrum Daadkr8	Impuls	Amsterdam
VrouwKindCentrum DeaDia Amersfoort	Stichting Welzijn Amersfoort	Amersfoort
Moedercentrum Doenja	Stichting Dock	Haarlem
Donna Jonge Moedercentrum	Carint Reggelanden	Hengelo
Moedercentrum Douniazade	Combiwel	Amsterdam
Moedercentrum Fullhouse	Timpaan Welzijn	Sneek
Moedercentrum Femke	Factor Welzijn	Katwijk
Moedercentrum de Horizon	MeanderOmnium	Zeist
Vadercentrum Groningen	Stichting MJD	Groningen
Vadercentrum Haarlem Oost	Stichting Dock	Haarlem
Ouderkindcentrum de Horizon	Tandem Welzijn	Nijmegen
Ouderkindcentrum Het Kalhuis	Welzijn Scheveningen	Den Haag
Moedercentrum Koffiepot	Stichting Mooi	Den Haag
Ouderkindcentrum Mama Mia	Tandem Welzijn	Nijmegen
Moedercentrum De Mallemolen	Stichting Dock	Haarlem
Moedercentrum Mamamia	Stichting Welzijn Velsen	Velserbroek
Moedercentrum Maximina	Stichting Wel.kom	Roermond
Meer! met elkaar	Divers	's-Hertogenbosch
Ouderkindcentrum Mengelmoes	Tandem Welzijn	Nijmegen
Moedercentrum Mozaiek	Akros	Amsterdam
Moedercentrum Noor	Stichting Dock	Haarlem
Stedelijk Vrouwencentrum Oase	Rijnstad	Arnhem

¹³ Betreft de moeder –en vadercentra die bekend zijn bij MOVISIE.

Centra die zijn aangesloten bij een welzijnsinstelling (vervolg)

Ouderkindcentrum de Paraplu	Tandem Welzijn	Nijmegen
Vrouwkracht in Purmerend	Clup Welzijn	Purmerend
Vadercentrum Schilderswijk	Stiom	Den Haag
Mannencentrum Salomon	Cambio	Deventer
Ouderkindcentrum Sam Sam	Tandem Welzijn	Nijmegen
Moedercentrum de Sleutel	Stichting Dock	Haarlem
Moedercentrum Rumoer	Stichting Mooi	Den Haag
Talentencentrum Utrecht-Overvecht	Cumulus Welzijn	Utrecht
Woej Vadercentrum	Welzijn Oud en Jong	Leidschendam

Zelfstandige centra

Centrum	Gemeente
3-Generatiecentrum	Utrecht
Moederkindcentrum Anne Tefle	Amsterdam
Buurtvrouwencentrum de Boei	Groningen
Moedercentrum EVA	Venray
VrouwKindCentrum Even-Naar	Tilburg
Moedercentrum de Framboos	Den Haag
Heksenketel	Heerlen
Jasmijn Groningen	Groningen
Tilburg Ketting	Tilburg
Vrouw Kind Centrum Moeki	Alkmaar
Moedercentrum Het Nieuwe Lokaal	Amsterdam
Moedercentrum de Olifanten	Dordrecht
Moedercentrum de Parel	Tilburg
Moedercentrum Rosa	Rotterdam
Stedelijk Vadercentrum Roermond	Roermond
VrouwKindCentrum De Spiegeling	Leiden
Vadercentrum Tilburg	Tilburg
Vadercentrum Virtus	Amsterdam
Vadercentrum Zaandam	Zaandam
Vader- en Moedercentrum Zuidwest	Den Haag

Bijlage II Overzicht participanten/interviews

Locatie	Zelfstandig of welzijnsinstelling?	Participant	Datum en tijd	Duur interview (uren: minuten)
Centrum A	Zelfstandig	Coördinator A	5 april 2012, 10.30	1:10
Centrum B	Welijnsinstelling	Coördinator B	10 april 2012, 11.00	1:21
Centrum C	Welijnsinstelling	Coördinator C	10 april 2012, 14.00	0:52
Centrum D	Welijnsinstelling	Coördinator D	11 april 2012, 14.00	1:04
Centrum E	Zelfstandig	Directeur E	16 april 2012, 12.00	1:02
Centrum F	Welijnsinstelling	Projectleider F	17 april 2012, 10.30	1:27
Centrum G	Welijnsinstelling	Coördinator G	19 april 2012, 10.00	0:39
Centrum H	Zelfstandig	Bestuurslid H	20 april 2012, 11.00	0:54
Centrum I	Welijnsinstelling	Coördinator I	23 april 2012, 10.00	0:43
Centrum J	Zelfstandig	Coördinator J	24 april 2012, 14.00	1:03
Centrum K	Welijnsinstelling	Coördinator/projectleider K	26 april 2012, 10.00	0:58

Bijlage III Topiclijst

Doel onderzoek uitleggen

Achtergrond centrum

- Wat is precies uw functie?
- Wat organiseert het centrum voor activiteiten?
 - wordt instroom/doorstroom/uitstroom bijgehouden?
 - wordt de aanwezigheid van elke deelnemer bijgehouden?
 - minimaal aantal deelnemers?
 - moeten deelnemers betalen?

Financiers en opdrachtgevers

- Wie zijn de opdrachtgevers van het centrum?
- Welke afspraken zijn er gemaakt met de financiers/opdrachtgevers voor aankomend jaar?
- Worden de prestaties ook daadwerkelijk gecontroleerd? (Wordt u afgerekend op uw resultaten?)
- Wat zijn de verwachtingen van de financiers/opdrachtgevers?
- Sluiten de verwachtingen aan op wat u zelf belangrijk vindt?
- Op welke manier rapporteert u prestaties aan de opdrachtgevers/financiers?
- Bent u tevreden over *het soort informatie* dat u aan de opdrachtgever/financier moet geven? Vindt u deze informatie ook nuttig voor uzelf?
- Bent u tevreden over *de manier waarop* u de financier/opdrachtgever informatie moet geven?

Overige verantwoordingsrelaties

- Zijn er naast de opdrachtgever/financier nog andere personen/organisaties waaraan u uw prestaties laat zien?
- Waarom doet u dat?

Prestaties/resultaten meten

- Doen ze het?
- Hoe doen ze het?
 - Hoe stelt u vast of een cursus effectief is geweest?
 - Hoe stelt u vast of het doel van de cursus is bereikt?
 - Hanteert u een bepaald volgsysteem? (participatieladder, zelfredzaamheidladder, evaluatie met bezoekers?)
 - In hoeverre zijn de deelnemers zelf betrokken bij het meten van de resultaten?
- Hoe worden de resultaten gepresenteerd? (in een verslag, mondeling, wethouder op de koffie)
- Waarom doen ze het?
 - Voor wie moet u uw prestaties bijhouden?
- Of: Waarom doen ze het niet?

Als het centrum een bepaald systeem hanteert...

...wat zijn dan de voor –en nadelen van dat systeem?

- Wat levert het meten van prestaties/het afleggen van verantwoording aan opdrachtgevers/financiers u zelf op?
- Wat is er handig aan?
- Wat is er lastig aan?

Afsluiting

- bedanken voor deelname
- vragen om prestatieplannen/jaarverslagen

Bijlage VI Codeboom

Code System

- Achtergrond info centrum
 - Werkwijze
- Activiteiten centrum
- Doelen centrum
- Verantwoordingsrelaties gemeente
 - sturing?
 - afrekenen
 - gemeente als financier
 - prestatie-indicatoren
 - aanwezigheid per bijeenkomst
 - soort/aantal activiteiten
 - aantal vrijwilligers op activiteit
 - bereik
 - in/door/uistroom
 - uren personeel
 - aantal vrouwen in traject
 - deelnemers per activiteit
 - afspraken/verwachtingen
- fondsen
 - afspraken
- woningbouwcorporatie
 - prestatie-indicatoren
 - in/door/uitstroom
 - bereik
 - afspraken/verwachtingen
 - afrekenen
- de wijkbewoners
- Bezoekers
- Collega's (=andere prof's of vrijwilligers)
- inspecties
- kerkelijke instellingen
- Overig
 - aan eigen organisatie
- Overige geldschietters, geen verantwoording
 - fondsen
 - woningcorporaties
 - overig
- Samenwerkingspartners
- NPM?
- Afspraken over manier van rapporteren
- Indicator voor succes
- Doel verantwoording en prestatiemeting
 - geld binnenhalen
 - leren en verbeteren
 - voortgang bewaken (niet in routine vervallen)
 - Draagvlak/legitimiteit creëren
 - biedt intrinsieke motivatie
- Verantwoordingmechanismen
 - formeel
 - schriftelijke rapportage (jaarverslagen ect.)
 - offertes/prestatieplannen
 - beleidsplan
 - inspecties
 - informeel
 - in gesprek zijn met opdrachtgever

- wethouder op bezoek
- mensen uitnodigen voor activiteiten
- vergaderingen/bijeenkomsten
- vertellen i.p.v. tellen
 - vrouwen zelf laten vertellen
- gastvrouwenoverleg
- onderzoek
- Manieren om te meten (reeds in praktijk)
 - schriftelijke/digitale administratie
 - trajectplannen (gesprekken)
 - voordelen
 - voorwaarden
 - certificaten
 - participatieladder
 - nadelen
 - voordelen
- Portfolio
 - redenen om niet te meten
- Potentiële manieren om prestaties te presteren
- Potentiële meetmethoden
- Beoordeling werken met pres afspr.
 - begrip
 - biedt focus
- Problemen bij verantwoording/prestatieafspraken
 - prestatieafspraken strijdig met concepten mc
 - kost veel tijd
 - met doelgroep valt weinig te presteren
 - cijfers hebben weinig zeggingskracht
 - gedragsverandering moeilijk te meten
 - perverse effecten
 - verantw. zit niet in natuur ww
 - verantwoording is lastig (irritatie)
 - vage omschrijvingen
- Garanderen bestaanszekerheid