



SAMENSPEL

*Een evaluatie van Stichting Perspectief
Beuningen*

**Goed
pnpçsə6**

Publieksversie →



Inhoud

1. Vooraf	5
2. Inleiding, aanpak en evaluatiekader	6
3. Samenspel gemeente Beuningen & Stichting Perspectief	8
4. Aanjagen of organiseren	10
5. Focus en keuzes	12
6. Slagkracht en kwetsbaarheid	14
7. Conclusie	16
8. Aanbevelingen	18



Vooraf

Stichting Perspectief speelt een belangrijke rol in de gemeente Beuningen. In de voorliggende rapportage wordt haar functioneren geëvalueerd. Deze evaluatie geeft houvast om te waarderen wat goed gaat, te leren en om beter te worden.

Voor u ligt de publieksversie van de evaluatie. Deze bevat analyses, aanbevelingen en conclusies. Het volledige rapport met onderliggende feiten en beelden is in het kader van zorgvuldigheid naar alle betrokkenen enkel met de gemeenteraad gedeeld.

De analyses en aanbevelingen geven houvast voor een eerlijk gesprek om samen te leren en beter te worden.



2

INLEIDING, AANPAK & EVALUATIEKADER

2.1 Inleiding

De gemeente Beuningen heeft een langlopende subsidierelatie met Stichting Perspectief, een brede welzijnsorganisatie. De gemeente wil zorgen voor een sterke sociale basis, waarbij Stichting Perspectief een belangrijke rol speelt. Stichting Perspectief is verantwoordelijk voor welzijn, zorg en voor sociaal en cultureel werk binnen de gemeente.

Rondom deze thema's organiseren zij diverse (preventie)activiteiten die bijdragen aan het versterken van de sociale basis, het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen en die uiteindelijk zorgen voor vitale inwoners die mee kunnen doen. De gemeente Beuningen is hun belangrijkste financier.

De beleidsnotitie Sociaal Domein liep in 2023 af. Voor de nieuwe beleidsnotitie adviseerde de Adviesraad Sociaal Domein de gemeente om de samenwerking met Stichting Perspectief te evalueren en vooruit te kijken naar de toekomst.

2.2 Onderzoeksaanpak

Onze onderzoeksaanpak bestond uit drie fases: het ontwikkelen van een evaluatiekader door documentonderzoek en gesprekken met betrokkenen, het bezoeken van dagelijkse activiteiten en het voeren van focusgroepen en diepte-interviews, gevolgd door een analyse en het opstellen van het rapport met analyses en concrete aanbevelingen.

2.3 Evaluatiekader

Deze evaluatie richt zich op het functioneren van Stichting Perspectief in de periode 2021 tot en met het eerste halfjaar van 2024, op basis van het welzijnsbeleid van de gemeente Beuningen. Het doel is om inzichten en concrete aanbevelingen te bieden voor toekomstige verbeteringen in de samenwerking en effectiviteit. De bevindingen zijn gebaseerd op documentonderzoek, gesprekken, observaties van dagelijkse activiteiten en interviews.

3

SAMENSPEL GEMEENTE BEUNINGEN & *STICHTING PERSPECTIEF*

Analyse



Er gaat veel goed op het gebied van welzijnswerk door Stichting Perspectief. Medewerkers van Stichting Perspectief zijn betrokken en hebben hart voor de inwoners van de gemeente. Dat neemt niet weg dat de relatie tussen Stichting Perspectief en de gemeente – die in de basis goed is – onder druk staat. Het ontbreken van duidelijke keuzes over de gewenste rol van Stichting Perspectief speelt hierbij een belangrijke rol. Waar wrijving zichtbaar is in de samenwerking tussen de gemeente en Stichting Perspectief, liggen verschillende beelden over deze rol en het gebrek aan keuzes hier vaak aan ten grondslag. Daarbij is de gemeente kritisch op de brede focus van Stichting Perspectief en de mate waarin het lukt om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Hoewel de wens vanuit de gemeente is geuit om Stichting Perspectief een meer strategische rol te laten vervullen, ontbreekt het aan initiatief om dit concreet te maken. Dat deze rol niet te vervullen is door Stichting Perspectief met de huidige bezetting, wordt meer en meer duidelijk. Een volgende stap is een antwoord formuleren op de vraag 'hoe dan wel?'. Het is zeer de vraag of de gevraagde strategische rol redelijkerwijs te realiseren is binnen de beperkte omvang van Stichting Perspectief.

Ook is de gemeente niet altijd consistent in haar eigen rol. Ambtelijk is er enerzijds de wens om Stichting Perspectief een meer strategische partner te laten zijn, maar anderzijds blijft de neiging om direct aan te willen sturen hardnekkig.

4

AANJAGEN OF ORGANISEREN?

Analyse



Stichting Perspectief is sterk in het organiseren van alle verschillende activiteiten binnen de institutionele sociale basis, zoals sport- en culturele evenementen, en jeugd- en ouderenactiviteiten. Er is een groot en gevarieerd aanbod en de activiteiten worden goed beoordeeld door de deelnemers. Vrijwilligers spelen een cruciale rol in het succes van deze activiteiten. Zonder vrijwilligers geen Stichting Perspectief.

Voor een aantal activiteiten geldt dat het goed is dat deze op institutionele wijze georganiseerd worden door een welzijnsorganisatie. Een sterk voorbeeld is dagbesteding 't Praothuis. Deze activiteit valt binnen de institutionele sociale basis. Stichting Perspectief doet dit goed en het is waardevol dat dit aanbod bestaat.

Aan de andere kant blijft het aanwakken van de gemeenschappelijke basis achter. Dit kan verder worden versterkt. Een initiatief zoals Buurt Vervoer Beuningen speelt een belangrijke rol in het versterken van deze basis, doordat activiteiten in de gemeente hierdoor toegankelijker zijn voor een kwetsbare doelgroep. Andere initiatieven, zoals het wijkwerk, komen beperkt van de grond. De inzet is zeer kleinschalig en het is nog zoeken naar een werkende vorm. Deze zoektocht is positief, al is het aantal inwoners dat hiermee bereikt wordt nog gering.

Het lukt Stichting Perspectief nog niet om het teruglopende aantal deelnemers aan activiteiten als de Molensoos te keren. Dit terwijl het aantal ouderen in de gemeente toeneemt. De zoektocht naar nieuwe manieren om de kwetsbare groep ouderen vóór dagbesteding goed te bereiken, heeft tot nu toe weinig resultaat opgeleverd. Hierin zet Stichting Perspectief wel stappen om toe te werken naar een minder institutionele werkwijze.

De vraag blijft of Stichting Perspectief nu de goede mensen bereikt. Het is onduidelijk of de meest kwetsbare inwoners, die zelf de organisatie niet opzoeken, voldoende worden bereikt. Er is een grote groep mensen die de weg al goed lijkt te vinden, die nu aan de activiteiten deelneemt.

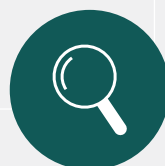
Samenwerkingspartners ervaren Stichting Perspectief in samenwerking als een benaderbare en prettige partner, maar ze zien ook overlap in activiteiten. Ze zien mogelijkheden voor meer samenwerking. Ook zijn er kansen om bestaande activiteiten door andere organisaties te laten overnemen en gezamenlijke doelgroepen beter te bereiken. Het kan een goed idee zijn om meer samen te werken met de seniorenverenigingen, waarbij Stichting Perspectief kan ondersteunen bij hun activiteiten, in plaats van naast elkaar dezelfde soort activiteiten te organiseren. Samenwerking met bijvoorbeeld vrijwilligersorganisaties in de gemeenschappelijke basis komt beperkt van de grond, geven een aantal van deze organisaties aan. Dat geldt onder meer voor het jeugd- en jongerenwerk, waarin volgens partners nog meer de samenwerking met bestaande organisaties gezocht kan worden. Zelf doen lijkt meer in het DNA van Stichting Perspectief te zitten, dan samendoen.

Vanuit enthousiasme worden veel signalen en vragen (ook vanuit de gemeente) snel opgepakt. Door deze werkwijze ontstaan veel activiteiten die door Stichting Perspectief worden georganiseerd en waarin Stichting Perspectief dus een faciliterende rol heeft. Hierin ontbreekt de stap waarin Stichting Perspectief overkoepelend kijkt naar de gehele organisatie en zich afvraagt: 'Hoe draagt dit specifieke idee bij aan oplossen van de vraagstukken? En hoe kunnen we ons geld zo inzetten dat we niet gaan faciliteren maar aanjagen?'

5

FOCUS & KEUZES

Analyse



Stichting Perspectief is een veelzijdige, benaderbare en platte organisatie die in staat is snel te schakelen wanneer dat nodig is. Een aanzienlijk deel van de activiteiten wordt door de gemeente, Stichting Perspectief en deelnemers als succesvol ervaren. Buurt Vervoer Beuningen is hierbij een aansprekend voorbeeld. Op een innovatieve manier wordt door inzet van vrijwilligers een laagdrempelige vervoersvoorziening aangeboden die kwetsbare groepen in staat stelt om deel te blijven nemen aan de samenleving.

Stichting Perspectief en de gemeente hebben een prettige relatie op betrekkningsniveau en werken op die basis samen. Tegelijkertijd schuurt het door het uitblijven van duidelijke keuzes. Deze keuzes zijn noodzakelijk. De financiële tekorten, vooral voor wat betreft het theater en Buurt

Vervoer Beuningen, dwingen tot fundamentele beslissingen. Keuzes die lang vooruit zijn geschoven. De huidige organisatie is financieel niet duurzaam. Duurzame financiële dekking ontbreekt, waardoor wordt ingeteerd op de reserves van Stichting Perspectief.

Op basis van inhoudelijke overwegingen bestaat er bij de gemeente twijfel over het beleggen van het thema cultuur bij Stichting Perspectief en het in stand houden van een theater. Dat de financiële grens tussen theater en welzijnsactiviteiten lang onduidelijk was, is ongemakkelijk. Inmiddels is dit transparanter en wordt het tijd om te kiezen. Het is aan Stichting Perspectief om in alle scherp te de scenario's te beschrijven over de toekomst van het theater en aan de gemeente om vervolgens duurzame keuzes te maken.

Bij Buurt Vervoer Beuningen is er ook een tekort zichtbaar, maar heerst voornamelijk tevredenheid bij de gemeente, Stichting Perspectief en inwoners. Het is van belang dat hiervoor een duurzame businesscase wordt ontwikkeld.

Heldere keuzes zijn niet alleen nodig voor projecten die op dit moment tekorten opleveren, maar voor alle projecten. Voor een aantal projecten is het op dit moment onduidelijk waarom deze onderdeel zouden moeten zijn van het aanbod van Stichting Perspectief. Een voorbeeld is de Woemisoos die weliswaar betekenisvol is voor de deelnemers, maar slechts een zeer kleine groep kinderen bereikt in een specifieke wijk. Er ontbreekt een duidelijke impact/kostenbaten-analyse en onderbouwing welke specifieke doelgroep wordt bereikt en waarom het bestaande brede aanbod aan BSO-voorzieningen in de gemeente hier onvoldoende op aansluit.

Dit geldt ook voor bijvoorbeeld sportgroepen voor senioren die zouden passen in – en soms overlappen met – het reguliere sportaanbod in Beuningen.

6

SLAGKRACHT & KWETSBAARHEID

Analyse



Stichting Perspectief is kwetsbaar. Beleidskracht ligt vrijwel alleen bij de directeur en er is geen plan voor als ze wegvalt. In het huidige model ligt de formele verantwoordelijkheid bij het bestuur. Hoewel er nu geen acute governance problemen zijn, kan de directeur in dit model worden beperkt in diens beslissingsruimte, omdat het bestuur formeel eindverantwoordelijk is. Dit kan leiden tot trage besluitvorming en inefficiëntie. Het bestuur is betrokken bij operationele zaken zoals financiën en contacten met de gemeente, wat het risico vergroot dat het toezicht minder onafhankelijk en effectief wordt uitgevoerd.

Bij gesprekspartners leeft de zorg dat er bij het bestuur en medewerkers niet op alle terreinen voldoende kennis in huis is. Als voorbeeld hiervan wordt het jeugddomein genoemd. Hierbij is de vraag of deze brede kennis voor een dergelijke kleine organisatie haalbaar is.

Stichting Perspectief houdt van de activiteiten nu totale bezoekersaantallen bij. Er is geen zicht op het bereik van Stichting Perspectief ten opzichte van het totale inwonersaantal, of het aantal mensen dat welzijnswerk goed kan gebruiken. Het valt niet aan te tonen of ze de juiste mensen bereiken: degenen die de activiteiten in de institutionele of gemeenschappelijke sociale basis hard nodig hebben. Het zou interessant zijn om hier inzicht in te krijgen.

In de evaluaties ontbreekt het hiernaast aan een strategische analyse van de samenhang en impact van activiteiten. Dit leidt tot ontevredenheid aan beide kanten. Stichting Perspectief voelt dat haar evaluaties te weinig worden benut en mist kritische vragen vanuit de gemeente. Tegelijkertijd geeft de gemeente aan dat signalen en analyses niet worden omgezet in concrete acties. Hoewel de gemeente aangeeft dat er al langer gevraagd wordt om strategische evaluaties, zijn er geen verwachtingen op dit vlak vastgelegd in de opdracht. Het ligt voor de hand om dit explicieter te maken. Door het versterken van de analyses wordt duidelijker welke impact daadwerkelijk wordt gerealiseerd, zodat gemaakte keuzes beter onderbouwd kunnen worden.

De benchmark van Berenschot in samenwerking met Sociaal Werk Nederland heeft de ambitie om prestaties van deelnemers op het vlak van financiën en kwaliteit meerjarig en op een eenduidige manier in kaart te brengen. Het valt te prijzen dat Stichting Perspectief deelneemt aan deze benchmark. De resultaten zijn niet integraal ter beschikking gesteld voor deze evaluatie. Op basis van de gedeelde samenvatting wordt duidelijk dat Stichting Perspectief op basis van productiviteit goed scoort. Verhoudingsgewijs ligt de inzet voor cliëntgebonden personeel lager dan bij de referentiegroep. De kostprijs ligt 7% hoger dan die van de referentiegroep. Het ligt voor de hand dat de volledige resultaten van de benchmark – voorzien van de nodige context – integraal worden gedeeld met de gemeente Beuningen.

Slagkracht



Kwetsbaarheid



7

CONCLUSIE

Conclusie

Het is duidelijk dat Stichting Perspectief een cruciale rol speelt in het welzijnswerk binnen de gemeente Beuningen. De organisatie excelleert in het organiseren van diverse institutionele activiteiten, ondersteund door een sterk vrijwillig netwerk. Door de kleinschaligheid zijn lijntjes kort en is de organisatie geworteld in de gemeente. Mooie voorbeelden zijn het Buurt Vervoer Beuningen en de inzet van vrijwillige ouderenadviseurs, waardoor kwetsbare inwoners de mogelijkheid hebben om te blijven participeren in de samenleving.

Echter, de overgang naar een minder institutionele werkwijze en het stimuleren van de gemeenschappelijke sociale basis komt minder goed van de grond. Dit terwijl het stimuleren van de gemeenschappelijke basis kansen biedt voor een groter bereik en het versterken van eigenaarschap

binnen de gemeente. Illustratief is een initiatief zoals wijkwerk dat qua omvang beperkt is en slechts een beperkte groep inwoners bereikt. Er is beperkte flexibiliteit om adequaat om te gaan met nieuwe ontwikkelingen zoals de komst van nieuwkomers.

De huidige aanpak bereikt niet altijd de meest kwetsbaren. Institutionele activiteiten zoals inloopsozen zijn professioneel, maar kampen met teruglopende bezoekersaantallen. Het lukt nog niet om dit te keren en het is juist voor dit soort laagdrempelige activiteiten de vraag of de professionals van Stichting Perspectief deze volledig moeten draaien. Nauwere samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties biedt kansen om de impact te vergroten zonder alles zelf te doen. Dit kan ruimte creëren om meer aandacht te geven aan individuele vraagstukken. Vaak wordt gekozen voor zelf organiseren, terwijl er ook ruimte is voor het aanjagen van bestaande initiatieven en organisaties. Ook zijn er activiteiten waarbij de meerwaarde ten opzichte van bestaand (privaat) aanbod niet voldoende duidelijk is.

Er is een dringende behoefte aan duidelijke keuzes vanuit de gemeente. Dit houvast is voor Stichting Perspectief nodig om haar toekomst duurzaam vorm te geven. Het ontbreken van een toekomstbestendige financiering voor het theater en Buurt Vervoer Beuningen zijn hierbij illustratief. In haar richtinggevende rol is de gemeente onvoldoende helder en doortastend geweest. Het is tijd voor keuzes. Dit is essentieel om kwetsbaarheid te verminderen en effectief in te spelen op de behoeften van de gemeenschap.

Bovendien vraagt de governance-structuur om verbetering. De beleidskracht – inclusief HR, PR en financiën – is te veel geconcentreerd bij de directeur. Dit beperkt de slagkracht van de organisatie en vergroot de kwetsbaarheid. Dit brengt gelijk een dilemma met zich mee. De wens van de gemeente is immers om Stichting Perspectief een meer strategische- en regierol te geven. Deze wens is begrijpelijk, maar sluit niet aan bij de huidige organisatieomvang. Een meer strategische rol is binnen de huidige bezetting van Stichting Perspectief waarschijnlijk niet reëel. Daar komt bij dat de kosten voor niet direct cliëntgebonden personeel relatief hoog liggen. Bij uitbreiding van de beleidscapaciteit binnen de huidige omvang van Stichting Perspectief wordt dit verschil nog groter.

Conclusie





Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn geselecteerd om de belangrijkste uitdagingen van Stichting Perspectief en de gemeente Beuningen aan te pakken. Ze richten zich op het verbeteren van de strategische samenwerking, het verminderen van kwetsbaarheid en het versterken van de flexibiliteit, effectiviteit en slagkracht van het welzijnswerk in de gemeente Beuningen.

Samenspel gemeente Beuningen & Stichting Perspectief

De gemeente Beuningen dient expliciet te maken wat de verwachtingen zijn in de samenwerking met Stichting Perspectief. Het is onwaarschijnlijk dat Stichting Perspectief binnen de huidige organisatie een meer strategische rol kan vervullen. Het uitbreiden van de beleidscapaciteit bij Stichting Perspectief lijkt ook niet wenselijk, omdat dit de verhouding tussen niet cliëntgebonden en cliëntgebonden kosten verder onder druk zet. De organisatie lijkt te klein om een stevige strategische functie in te richten.

Daarom wordt aanbevolen drie scenario's voor de toekomst te onderzoeken:

Scenario 1 →

Stichting Perspectief als een beleidsarme uitvoeringsorganisatie op het gebied van welzijn binnen de gemeente Beuningen, waarbij het strategisch zwaartepunt bij de gemeente ligt. In dit scenario blijft de kleinschaligheid behouden, maar zal de gemeente meer regie moeten nemen. Strategische keuzes over projecten en nieuwe initiatieven, en beleidsontwikkeling liggen in dit scenario primair bij de gemeente.

Scenario 2 →

Een regionale samenwerking of fusie van Stichting Perspectief met andere welzijns-organisaties gericht op het vergroten van de strategische slagkracht, flexibiliteit en het verminderen van kwetsbaarheid. De samenwerking kan zowel betrekking hebben op beleidskracht als uitvoeringskracht.

Scenario 3 →

Het aanbrengen van focus en concentreren van de beleidskracht door het weghalen van taken bij Stichting Perspectief. Te denken valt bijvoorbeeld aan cultuur, sport en jongerenwerk. Dit scenario kan gecombineerd worden met een regionale strategische samenwerking voor ondersteunende taken zoals HR, beleid en financiën.

De samenwerking tussen de gemeente Beuningen en Stichting Perspectief vraagt om meer scherpste en rolvastheid.

- Stel in onderling overleg een besturingsfilosofie op die richting geeft aan de samenwerking tussen Stichting Perspectief en de gemeente Beuningen. Formuleer hierin duidelijk de gewenste rolverdeling en de rolinvullingen. De gewenste verhouding tussen uitvoering en strategie is hierbij essentieel.

Op het gebied van governance wordt geadviseerd om een duidelijker onderscheid te maken tussen het bestuurlijke proces en het toezichthoudende proces.

- Onderzoek de wenselijkheid van een governance model met een raad van toezicht waarin brede en diepe professionele kennis aanwezig is van de domeinen waarin Stichting Perspectief actief is, met specifieke expertise ten aanzien van het versterken van de gemeenschappelijke sociale basis. Op deze manier kan professionele expertise en ervaring binnen de domeinen van Stichting Perspectief geborgd worden, en ontstaat een duidelijk onderscheid tussen bestuur en toezicht.

Stichting Perspectief zet relatief veel in op institutionele activiteiten en minder op het versterken van de gemeenschappelijke sociale basis. Ook zijn er activiteiten waarbij de meerwaarde ten opzichte van bestaand (privaat) aanbod niet voldoende duidelijk is. Dit geldt bijvoorbeeld voor een deel van het sportaanbod en de sozen.

- Overweeg voor alle activiteiten of deze overtuigend onderscheidend zijn ten opzichte van bestaand (privaat) aanbod. Kijk hierbij naar samenwerkingen met andere vrijwilligersorganisaties om de impact te vergroten, zonder alles zelf te doen.

De financiële tekorten, vooral voor wat betreft het theater en Buurt Vervoer Beuningen, dwingen tot fundamentele beslissingen.

- Bepaal als gemeente de concrete doelen waaraan Buurt Vervoer Beuningen moet bijdragen en de beschikbare middelen. Kijk hierbij ook naar de inzet van middelen met betrekking tot aanvullend openbaar vervoer. Verzoek Stichting Perspectief om binnen die kaders tot een aanbod te komen.
- Bepaal als gemeente de wenselijkheid en haalbaarheid van een theater in de gemeente, de concrete doelen waaraan het theater moet bijdragen en het hiervoor beschikbare budget. Stel vast of hierbij ambities op het gebied van cultuur of welzijn leidend zijn. Maak, wanneer de nadruk op cultuur ligt, expliciet onderscheid tussen welzijns- en cultuurbudgetten en overweeg of Stichting Perspectief in dit geval de aangewezen partij is voor de exploitatie.



Goed
geschied

Denkers en doeners

