Artikel 213a-onderzoek

Arrangementsubsidies











Gemeente **Borne**

Inhoud

Inleiding 3
Probleemstelling 3
Deelvragen 3
Reikwijdte 4
Aanpak 4
Uitwerking deelvragen 6
Conclusies 13
Aanbevelingen 14

Inleiding

In de gemeentewet is vastgelegd (art. 213a) dat het college periodiek onderzoek verricht naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. In de verordening Onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid bestuur (art. 213a Gemeentewet) van gemeente Borne is nader geduid hoe het onderzoek wordt verricht; *minimaal één onderzoek per jaar naar de doelmatigheid dan wel doeltreffendheid van (een onderdeel van) een organisatie-eenheid van de gemeente of de uitvoering van een taak door de gemeente*. Ook is in de verordening geregeld dat het college met ingang van 2024 jaarlijks een onderzoeksplan voorlegt aan de gemeenteraad. Vanaf begroting 2025 dient dit plan te worden geïntegreerd in de paragraaf bedrijfsvoering. In de begroting 2025-2028 is nog geen onderzoeksplan opgenomen. Het college van B en W heeft op 27 mei 2025 besloten een art. 213a-onderzoek te verrichten naar het verstrekken van arrangementsubsidies kleiner dan € 25.000 per jaar.

Probleemstelling

De onderzoeksvraag voor dit art. 213a-onderzoek luidt:

In hoeverre is het verstrekken van arrangementsubsidies kleiner dan € 25.000 per jaar doelmatig en doeltreffend?

Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:
1). Welke subsidiënten ontvangen een arrangementssubsidie van max. € 25.000 per jaar?
2). Welk bedrag per subsidiënt?
3). Welk resultaat dient te worden behaald met de gesubsidieerde activiteit?
4). Is het resultaat behaald?
5). In hoeverre heeft de gesubsidieerde activiteit bijgedragen aan het realiseren van het resultaat?
6). In hoeverre draagt de subsidie bij het aan het realiseren het beoogde maatschappelijke effect? (bijvoorbeeld op het gebied van inclusie, jeugdzorg, passend onderwijs of talentontwikkeling)?
7). Welk deel van de inwoners heeft hier baat bij?
8). Welke effecten zijn zichtbaar bij de doelgroep (inwoners, leerlingen, gezinnen, cliënten, etc.) die gebruikmaken van een gesubsidieerde voorziening?
9). In hoeverre kan het effect van de verstrekte arrangementssubsidie op het realiseren van resultaat / beoogde maatschappelijke effect nauwkeurig/betrouwbaar worden gemeten?
10) Staan de kosten van de arrangementssubsidie in verhouding tot het resultaat wat het oplevert?
11). In hoeverre was de activiteit een efficiënte manier om het resultaat te realiseren?
12). Is de verantwoording van de arrangementssubsidie voldoende?
13). Hoe is de samenwerking tussen gemeente en subsidiënt? Hoe draagt dit bij aan de effectiviteit?
14). Hoe verloopt de samenwerking tussen betrokken partijen (zoals scholen, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties)?
15). Worden de arrangementsubsidies verstrekt conform de geldende wet- en regelgeving (bijv. Algemene wet bestuursrecht, gemeentelijke subsidieverordening)
16). Is er sprake van transparante en objectieve toekenningscriteria?
17). Hoe wordt toezicht gehouden op de besteding van de subsidies?
18). Is er sprake van consistentie in beleid en uitvoering tussen verschillende arrangementen of domeinen?

19). Hoe verhoudt het subsidiebedrag zich tot de daadwerkelijk geleverde prestaties of uitkomsten?
20). Zijn er benchmarks of vergelijkingen beschikbaar met andere gemeenten of regelingen?
21). Zijn er duidelijke criteria voor het beëindigen van arrangementen/subsidierelaties?

Reikwijdte

Bij het onderzoek wordt gekeken naar de verstrekte arrangementsubsidies in 2024, met een subsidiebedrag kleiner dan € 25.000. De deelvragen worden beantwoord voor de 10 grootste subsidiënten binnen de categorie tot € 25.000.

Aanpak

Onderstaand is per deelvraag de methode van onderzoek beschreven. De groen gearceerde deelvragen worden uitgewerkt met onderzoek door Ignite-Group. Daan Wagenvoort en Sabine ter Haar voeren namens Ignite-Group het onderzoek uit. De blauw weergegeven deelvragen zijn voor de tien grootste subsidiënten afzonderlijk uitgewerkt. De deelvragen 15 t/m 21 worden algemeen beschreven. Als de uitwerking van de deelvraag omvangrijk is volgt aan het eind een deelconclusie. Dit is een korte samenvatting van de uitwerking van de vraag.

Deelvraag	**Methode**
1). Welke subsidiënten ontvangen een arrangementssubsidie van max. € 25.000 per jaar?	Deskresearch
2). Welk bedrag per subsidiënt?	Deskresearch
3). Welk resultaat dient te worden behaald met de gesubsidieerde activiteit?	Deskresearch
4). Is het resultaat behaald?	Deskresearch
5). In hoeverre heeft de gesubsidieerde activiteit bijgedragen aan het realiseren van het resultaat?	Interview
6). In hoeverre draagt de subsidie bij het aan het realiseren het beoogde maatschappelijke effect? (bijvoorbeeld op het gebied van inclusie, jeugdzorg, passend onderwijs of talentontwikkeling)?	Interview
7). Welk deel van de inwoners heeft hier baat bij?	Deskresearch
8). Welke effecten zijn zichtbaar bij de doelgroep (inwoners, leerlingen, gezinnen, cliënten, etc.) die gebruikmaken van een gesubsidieerde voorziening?	Interview
9). In hoeverre kan het effect van de verstrekte arrangementssubsidie op het realiseren van resultaat / beoogde maatschappelijke effect nauwkeurig/betrouwbaar worden gemeten?	Deskresearch
10) Staan de kosten van de arrangementssubsidie in verhouding tot het resultaat wat het oplevert?	Deskresearch Interview

11). In hoeverre was de activiteit een efficiënte manier om het resultaat te realiseren?	Interview
12). Is de verantwoording van de arrangementssubsidie voldoende?	Interview
13). Hoe is de samenwerking tussen gemeente en subsidiënt? Hoe draagt dit bij aan de effectiviteit?	Interview
14). Hoe verloopt de samenwerking tussen betrokken partijen (zoals scholen, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties)?	Deskresearch
15). Worden de arrangementsubsidies verstrekt conform de geldende wet- en regelgeving (bijv. Algemene wet bestuursrecht, gemeentelijke subsidieverordening)	Deskresearch
16). Is er sprake van transparante en objectieve toekenningscriteria?	Deskresearch
17). Hoe wordt toezicht gehouden op de besteding van de subsidies?	Deskresearch
18). Is er sprake van consistentie in beleid en uitvoering tussen verschillende arrangementen of domeinen?	Deskresearch
19). Hoe verhoudt het subsidiebedrag zich tot de daadwerkelijk geleverde prestaties of uitkomsten?	Deskresearch
20). Zijn er benchmarks of vergelijkingen beschikbaar met andere gemeenten of regelingen?	Deskresearch
21). Zijn er duidelijke criteria voor het beëindigen van arrangementen/subsidierelaties?	

Uitwerking deelvragen

1). Welke subsidiënten ontvangen een arrangementssubsidie van max. € 25.000 per jaar?

Naam subsidiënt	**Bedrag 2024**	
10 grootste subsidiënten:		
Mediant GGZ	€	20.267
St. de Klup	€	17.140
Mediant bemoeizorg	€	13.624
Tactus	€	12.570
Stichting Hospice	€	12.000
Voedselbank	€	10.000
Noodfonds	€	10.000
Zelfregieteam Borne	€	9.975
Stichting Jeugdsportfonds Hengelo/Borne	€	9.000
St. Vizier	€	7.955
	€	*122.531*
Overige:		
St. Comité 4 en 5 mei	€	7.000
Halt	€	6.164
Muziekver. Bornse harmonie	€	5.196
St. Cultureel Podium Bornse Synagoge	€	4.500
Slachtofferhulp	€	4.478
Oranjecomite Borne	€	4.435
Stedelijk Orkest Borne	€	4.090
Muziekver St Gregorius	€	3.878
Stedelijk Orkest Borne hafabra	€	3.154
Nieuwjaarsbijeenkomst Borne	€	3.000
Scouting Stephanus Martina	€	2.900
St. Melbuul'ndagen	€	2.689
St. Het Beste van Borne op z'n best	€	2.689
MeeReizen	€	2.520
St. Folkloregroep borne	€	2.500
St. Borns Carnaval	€	2.274
CJV Borne	€	2.066
Scouting twickel borne	€	2.000
Bornsche Harmonie hafabra	€	1.245
Euregio Brassband	€	1.240
Protestantse gemeente Borne	€	1.000
Muziekver St Gregorius hafabra	€	664
	€	*69.682*
Totaal subsidiënten < € 25.000	**€**	**192.213**

In totaal heeft gemeente Borne in 2024 € 3 miljoen aan subsidie verstrekt. 80% hiervan ging naar grote subsidiënten zoals Kulturhus en Wijkracht. Een ander deel betreft andere arrangementssubsidies groter dan € 25.000 en de subsidiering van VVE-peuterplekken. Er waren in 2024 32 subsidiënten die een subsidiebedrag kleiner dan € 25.000 hebben ontvangen. Het totale subsidiebedrag van deze 32 subsidiënten bedraagt een kleine € 200.000, ofwel 7% van het totaal aan verstrekte arrangementssubsidies.

2). Welk bedrag per subsidiënt?
Het bedrag (2024) per subsidiënt is vermeld in de beantwoording van deelvraag 1.

3). Welk resultaat dient te worden behaald met de gesubsidieerde activiteit?
Het resultaat betreft in alle gevallen de beschrijving van één of meerdere activiteiten waarmee invulling wordt gegeven aan een te bereiken maatschappelijk effect. Bij enkele subsidiënten is de activiteit enigszins gekwantificeerd; bijvoorbeeld: bemoeizorg verlenen aan 8 inwoners. De frequenties en duur van de interventies zijn niet exact weer te geven.

4). Is het resultaat behaald?
Uit de verantwoordingsdocumenten blijkt dat de subsidiënten in 2024 invulling hebben gegeven aan de gesubsidieerde activiteiten. De onderbouwing is verschillend; soms kwalitatief, soms kwantitatief.

5). In hoeverre heeft de gesubsidieerde activiteit bijgedragen aan het realiseren van het resultaat?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 4.
Deelconclusie: De gesubsidieerde activiteiten zijn in alle gevallen uitgevoerd. De subsidies zijn onmisbaar voor de uitvoering. Geen enkele organisatie had de activiteiten zonder gemeentelijke financiering kunnen realiseren. De bijdrage van de activiteiten aan de beoogde resultaten is aanwijsbaar, al verschilt de aantoonbaarheid per organisatie.

6). In hoeverre draagt de subsidie bij het aan het realiseren het beoogde maatschappelijke effect? (bijvoorbeeld op het gebied van inclusie, jeugdzorg, passend onderwijs of talentontwikkeling)?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 5.
Deelconclusie: de arrangementsubsidie draagt volgens zowel de subsidieontvangers, als de gemeente bij aan de beoogde maatschappelijke effecten van het gemeentelijk beleid. De bijdrage is het sterkst zichtbaar bij organisaties die werken met een duidelijke doelgroep en meetbare output. Bij organisaties die werken aan zachte effecten — zoals destigmatisering en sociale samenhang — is de bijdrage aannemelijk maar moeilijk meetbaar. De maatschappelijke effecten kunnen mogelijk worden vergroot wanneer preventieve gelden breder kunnen worden ingezet.

7). Welk deel van de inwoners heeft hier baat bij?
In onderstaande tabel is per subsidiënt vermeld welk deel van de inwoners is bereikt. De gegevens zijn gebaseerd op de subsidieverantwoording.

Subsidiënt	**Welk deel van de inwoners bereikt**
Mediant GGZ	22 inwoners maakten gebruik van een inloopvoorziening, 7 inwoners met “maatje”
St. de Klup	72, grotendeels deelname aan diverse activiteiten
Mediant Bemoeizorg	1, daarnaast 29 uur clientcontact
Tactus	7 inwoners met verslavingsproblematiek
Stichting Hospice	50 inwoners

Voedselbank	Dit blijkt niet uit het jaarverslag.
Noodfonds	17 inwoners
Zelfregieteam Borne	Dit blijkt niet uit het jaarverslag. Er waren 6 vrijwilligers actief.
Stichting Jeugdsportfonds Hengelo / Borne	113 inwoners
St. Vizier	3 inwoners

Acht subsidiënten hebben bij de verantwoording aangegeven hoeveel inwoners in 2024 zijn bereikt met de gesubsidieerde activiteiten. Twee subsidiënten (Voedselbank en Zelfregieteam Borne) hebben bij de verantwoording niet expliciet vermeld hoeveel inwoners zijn bereikt.

Voor elk te bereiken resultaat is de doelgroep anders, ook qua omvang. Bovenstaande tabel toont het aantal bereikte inwoners. Een doelgroep bestaat uit een bereikt deel en een niet-bereikt deel.

8). Welke effecten zijn zichtbaar bij de doelgroep (inwoners, leerlingen, gezinnen, cliënten, etc.) die gebruikmaken van een gesubsidieerde voorziening?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 6.

Deelconclusie: de effecten bij de doelgroepen zijn zichtbaar en worden door de subsidiënten en beleidsmedewerkers herkend. Ze zijn overwegend positief: meer participatie, minder eenzaamheid, betere toegang tot zorg en sociale integratie. De meting van effecten blijft echter lastig. Dit maakt het voor de gemeente lastig om op basis van harde gegevens te sturen op impact.

9). In hoeverre kan het effect van de verstrekte arrangementssubsidie op het realiseren van resultaat / beoogde maatschappelijke effect nauwkeurig/betrouwbaar worden gemeten?
Uit de gesubsidieerde activiteiten kan wel worden beredeneerd dat ze een bijdrage leveren aan het bereiken van een maatschappelijk effect. Echter kan niet worden gekwantificeerd wat de specifieke bijdrage van de subsidiënt in het grote geheel is. Ook is niet evident wat het voorkomen van maatschappelijke kosten of effecten is door de inzet van de subsidiënt. Dit komt doordat het bereiken van het maatschappelijk effect van diverse factoren afhankelijk is.

Bij het meten van een maatschappelijk effect door middel van een enquête onder inwoners moet rekening worden gehouden met “ruis”. De uitkomst van de meting wordt vertekend doordat iets anders tot uiting komt in de beantwoording van wat je uitvraagt. Bijvoorbeeld: onvrede over gestegen OZB-lasten speelt mee in de meting over veiligheid op straat.

10) Staan de kosten van de arrangementsubsidie in verhouding tot het resultaat wat het oplevert?
Uit het jaarverslag blijkt wel het bereikte aantal inwoners, echter zijn de frequentie, duur en omvang van de activiteiten niet beschreven. Bijvoorbeeld: heeft één inwoner één keer in het jaar aan een activiteit van een uur deelgenomen, of wekelijks aan twee activiteiten van twee uur? Kortom: de vraag of de kosten van de arrangementsubsidie in verhouding staan kan niet eenvoudig worden beantwoord. Bij zes subsidiënten kan op hoofdlijnen terug worden gerekend of de subsidie in verhouding lijkt te staan tot de verrichte activiteiten. Bij vier subsidiënten kan deze “hoog over” berekening niet worden gemaakt op grond van de gegevens in de verantwoording. Nadere informatie is nodig om te kunnen beoordelen of de kosten in verhouding staan tot het resultaat.

Subsidiënt	Staan kosten in verhouding tot het resultaat?
Mediant GGZ	Dit is afhankelijk van de duur en frequentie van de interventies. Dit blijkt niet uit de verantwoording.
St. de Klup	Dit is afhankelijk van de duur en frequentie van de interventies. Dit blijkt niet uit de verantwoording.
Mediant Bemoeizorg	Betreft 29 uur cliëntgebonden tijd, daarnaast kosten voor aanmelding en MDO worden regionaal gedeeld. Aanvraag was € 15.570 voor 8 trajecten. Daarmee lijken de vastgestelde kosten niet in verhouding te staan tot het resultaat.
Tactus	Ja, de totale inzet bedraagt 150 uur. Vermenigvuldigd met een geschat tarief van € 80 per uur leidt dit tot € 12.000 aan kosten.
Stichting Hospice	Ja, rekening houdend met 70 vrijwilligers (inschatting: 60 + 10 verloop) dan zijn de kosten € 115 per vrijwilliger.
Voedselbank	Dit is afhankelijk van het aantal Bornse inwoners en de duur dat ze gebruik hebben gemaakt van de Voedselbank. De duur / en omvang van de ondersteuning blijkt niet uit het jaarverslag.
Noodfonds	Het betreft 17 hulpvragen en daarnaast een bijdrage aan de sinterklaas-actie voor 170 kinderen. Deze aantallen afgezet tegen het subsidiebedrag leidt tot het beeld dat het ontvangen subsidiebedrag zo goed mogelijk is ingezet om de hulpvragen te faciliteren.
Zelfregieteam Borne	Dit is afhankelijk van hoeveel inwoners er zijn bereikt. Dat staat niet in het jaarverslag.
Stichting Jeugdsportfonds Hengelo / Borne	Ja, gemiddeld € 80 per inwoner.
St. Vizier	De beschikbaarheid wordt gefinancierd. Qua huidige financiële positie van de subsidiënt lijkt het subsidiebedrag aan de hoge kant.

11). In hoeverre was de activiteit een efficiënte manier om het resultaat te realiseren?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 7.
Deelconclusie: Over het geheel genomen worden de gesubsidieerde activiteiten efficiënt uitgevoerd binnen de beschikbare middelen, mede dankzij de inzet van vrijwilligers, gestroomlijnde werkprocessen en bewuste keuzes in de financieringsconstructie. Tegelijkertijd is de efficiëntie voor de gemeente in een aantal gevallen moeilijk te beoordelen, doordat heldere prestatieafspraken en inzicht in de verhouding tussen middelen en resultaten ontbreken. Externe factoren zoals geografische ligging en de onvoorspelbare aard van casusgericht werken beïnvloeden de doelmatigheid, maar liggen buiten de invloedssfeer van de organisaties. In één geval is er nog onbenut potentieel, en bleek het subsidiebedrag niet altijd toereikend in verhouding tot de werkelijke vraag.

12). Is de verantwoording van de arrangementssubsidie voldoende?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 8.
Deelconclusie: de verantwoording van de arrangementsubsidie is wisselend. Een aantal organisaties geven aan de verantwoording voldoende te vinden, maar bij de meerderheid schiet de verantwoording tekort in meetbaarheid en inzichtelijkheid. Het ontbreken van vooraf duidelijk geformuleerde verantwoordingsafspraken draagt hieraan bij. Hierdoor is het voor de gemeente beperkt mogelijk om gericht te sturen op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van de arrangementsubsidie.

13). Hoe is de samenwerking tussen gemeente en subsidiënt? Hoe draagt dit bij aan de effectiviteit?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 9.
Deelconclusie: de samenwerking tussen de gemeente en de gesubsidieerde organisaties wordt over het algemeen positief beoordeeld, waarbij korte lijntjes, vaste contactpersonen en open communicatie als belangrijkste succesfactoren worden genoemd. Tegelijkertijd vinden een aantal van de subsidienten dat het initiatief voor contact en communicatie in een vrijwel altijd bij de organisaties zelf ligt, en is de gemeente niet altijd voldoende proactief en kritisch sturend op doelen en effecten. Het wisselen van contactpersonen leidt tot verlies van continuïteit en kennis van de organisaties, wat de effectiviteit van de samenwerking onder druk zet. De behoefte aan inhoudelijke betrokkenheid verschilt per organisatie en vraagt daarom om maatwerk: daar waar gemeente en organisatie ook inhoudelijk met elkaar optrekken, is de bijdrage aan de effectiviteit het grootst.

14). Hoe verloopt de samenwerking tussen betrokken partijen (zoals scholen, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties)?
Zie: onderzoeksrapport Ignite, hoofdstuk 10.
Deelconclusie: de ketensamenwerking tussen de gesubsidieerde organisaties en hun partners verloopt over het algemeen positief, waarbij structureel ingebedde samenwerkingen met vaste overlegmomenten en complementaire taakverdeling aantoonbaar bijdragen aan een breed maatschappelijk bereik. Tegelijkertijd verschilt de intensiteit en breedte van de samenwerking sterk per organisatie: waar de ene organisatie over een uitgebreid netwerk van ketenpartners beschikt, beperkt de samenwerking zich bij andere tot functionele of ad-hoc contacten. Een terugkerend aandachtspunt is dat samenwerkingen afhankelijk kunnen zijn van informele contacten of bestaande subsidierelaties, waardoor ze kwetsbaar zijn en de langere termijn niet altijd geborgd is. De verbinding met scholen blijft in meerdere gevallen onderontwikkeld, terwijl scholen juist op terreinen als preventie en signalering een cruciale schakel kunnen vormen.

15). Worden de arrangementsubsidies verstrekt conform de geldende wet- en regelgeving (bijv. Algemene wet bestuursrecht, gemeentelijke subsidieverordening).
Ja, op grond van het normen- en toetsingskader vindt interne controle plaats op het proces van subsidieverlening. Hierbij zijn afgelopen jaren geen rechtmatigheidsafwijkingen geconstateerd.

16). Is er sprake van transparante en objectieve toekenningscriteria?
De huidige Subsidieverordening Arrangementsubsidies bevat geen afwegingskader voor de toekenning van subsidies aan diverse subsidiënten/beleidsdoelen. Uit de Subsidieverordening Arrangementsubsidies blijkt niet voor welke concrete activiteiten wel / niet subsidie kan worden aangevraagd.

In het kader van transparantie kan worden vermeld dat er geen publiek toegankelijk register is waarin het subsidiebedrag per subsidiënt en uit te voeren activiteiten zijn vermeld.

17). Hoe wordt toezicht gehouden op de besteding van de subsidies?
Er vindt een eindverantwoording plaats. Voor subsidies groter dan € 10.000 wordt achteraf een aanvraag tot vaststelling ingediend. Hierbij beoordeelt gemeente Borne op basis van een inhoudelijk verslag, activiteitenoverzicht en financiële positie in hoeverre de subsidie rechtmatig is. Op grond van het definitief vastgestelde subsidiebedrag vindt verrekening plaats.

18). Is er sprake van consistentie in beleid en uitvoering tussen verschillende arrangementen of domeinen?
De verstrekte arrangementsubsidies betreft vooral het sociaal domein. De verstrekte arrangementsubsidies < € 25.000 in het fysieke domein zijn qua aantal en omvang gering.

Ondersteuning van activiteiten vanuit fysiek domein betreffen prestatie/dienstverlenings-overeenkomst, exploitatiebijdragen of een bijdrage uit het Ondernemersfonds.

19). Hoe verhoudt het subsidiebedrag zich tot de daadwerkelijk geleverde prestaties of uitkomsten?
Zie: beantwoording van vraag 10.

20). Zijn er benchmarks of vergelijkingen beschikbaar met andere gemeenten of regelingen?
Er zijn landelijk diverse rekenkameronderzoeken geweest over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van subsidies. Een samenvatting van de conclusies en aanbevelingen uit diverse onderzoeken (samengevat met ChatGPT) is als volgt:

Belangrijkste conclusies:

1. Gebrek aan duidelijke en samenhangende kaders
    - Subsidiebeleid is vaak verouderd, versnipperd of ontbreekt als integraal kader.
    - Beleidsdoelen zijn regelmatig abstract, niet meetbaar en inconsistent tussen documenten.
    - De samenhang tussen beleidsdoelen, subsidieregelingen en concrete verleningen is vaak niet inzichtelijk.
2. Beperkte sturing op effecten
    - Er wordt vooral gestuurd op activiteiten en output, nauwelijks op maatschappelijke effecten (outcome).
    - Prestatieafspraken zijn zelden gekoppeld aan concrete beleidsdoelen. Hierdoor is het moeilijk vast te stellen of subsidies daadwerkelijk bijdragen aan doelbereik.
3. Onvoldoende monitoring, evaluatie en leren
    - Monitoring en evaluatie zijn beperkt, niet systematisch en vaak niet gericht op doelrealisatie.
    - Verantwoording richt zich vooral op activiteiten en financiën, niet op impact.
    - Er is weinig sprake van een structurele leer- en verbetercyclus.
4. Onvoldoende inzicht in doelmatigheid
    - Relatie tussen kosten, subsidiebedragen en behaalde resultaten is vaak onduidelijk.
    - Financiële en inhoudelijke informatie zijn onvoldoende gekoppeld.
    - Transparantie richting raad en stakeholders schiet tekort.
5. Beperkte rol van raad en governance
    - Gemeenteraden hebben onvoldoende grip door gebrek aan informatie en kaders.
    - Afwegingskaders voor subsidieverlening ontbreken vaak.
    - Verschillen in verantwoording en verplichtingen zijn niet altijd verklaarbaar.
6. Procesmatig vaak op orde, maar inhoudelijk zwak
    - Administratieve processen en procedures zijn doorgaans goed ingericht.
    - De inhoudelijke sturing, strategische samenwerking en accounthouderschap blijven achter.

Belangrijkste aanbevelingen:

1. Ontwikkel en actualiseer integraal subsidiebeleid
    - Zorg voor een actueel, samenhangend beleidskader waarin doelen, instrumenten en subsidies logisch verbonden zijn.
    - Harmoniseer en vereenvoudig regelingen.
2. Formuleer concrete en toetsbare doelen
    - Maak doelen specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART).
    - Zorg voor consistente vertaling naar alle beleids- en uitvoeringsdocumenten.
3. Versterk sturing op maatschappelijke effecten

    - Verschuif focus van activiteiten/output naar outcome en impact.
    - Koppel subsidieafspraken expliciet aan beleidsdoelen en effecten.
4. Verbeter monitoring, evaluatie en verantwoording
    - Richt een systematische evaluatiecyclus in.
    - Combineer “tellen en vertellen”: koppel financiële data aan inhoudelijke resultaten.
    - Vraag expliciet om verantwoording over bijdrage aan doelen.
5. Vergroot transparantie en inzicht
    - Ontwikkel duidelijke afwegingskaders voor subsidieverlening.
    - Zorg voor inzicht in bestedingen, prestaties en effecten (bijv. via subsidieregisters).
    - Maak informatie beter toegankelijk voor raad en stakeholders.
6. Versterk rol van raad en sturing
    - Voorzie de raad van betere informatie en stuurmogelijkheden.
    - Betrek de raad bij kaderstelling en evaluatie.
7. Investeer in samenwerking en accounthouderschap
    - Voer meer inhoudelijke gesprekken met subsidieontvangers over impact.
    - Werk toe naar strategisch partnerschap waar passend.
    - Overweeg meerjarige subsidies bij lange termijn doelen.
8. Borg processen én inhoudelijke kwaliteit
    - Behoud sterke procesinrichting, maar versterk inhoudelijke toetsing en gebruik van sturingsinformatie.
    - Zorg voor consistente en proportionele verantwoordingssystematiek.

Kernboodschap:
De effectiviteit van subsidiebeleid kan aanzienlijk verbeteren door heldere doelen, betere koppeling tussen beleid en uitvoering, en een sterke focus op maatschappelijke effecten, ondersteund door transparante monitoring en actieve sturing.

De conclusies en aanbevelingen vanuit diverse gemeentelijk onderzoeken zijn voor gemeente Borne in meer of mindere mate herkenbaar. Gemeente Borne werkt aan herijking van haar subsidiebeleid. In de paragrafen Conclusies en Aanbevelingen wordt ingegaan op de uitkomsten van Bornse situatie.

21). Zijn er duidelijke criteria voor het beëindigen van arrangementen/subsidierelaties?
In artikel 9 van de Algemene subsidieverordening Borne 2024 zijn de weigerings-, intrekkings- en terugvorderingsgronden beschreven. Dit betreft onder andere:

- het onvoldoende ten goede komen van de subsidie aan ingezetenen van Borne;
- als de subsidie onvoldoende bijdraagt aan het realiseren van doelen uit de programmabegroting;
- er reeds op andere wijze wordt voorzien in het bereiken van het maatschappelijk effect;
- subsidieverstrekking niet past binnen de doelstellingen.

Dit biedt handvatten om verstrekte subsidies in te trekken / terug te vorderen. Hoe concreter doel, activiteit en doelgroep is beschreven bij de subsidieaanvraag, des te beter de afweging voor eventuele beëindiging van een subsidie plaats kan vinden. De juridische basis voor een dergelijk besluit wordt verstevigd door de concrete beschrijving.

Conclusies

De vraag die centraal staat is: *In hoeverre is het verstrekken van arrangementsubsidies kleiner dan € 25.000 per jaar doelmatig en doeltreffend?* Op basis van het onderzoek van Ignite en de uitwerking van de overige deelvragen worden de volgende conclusies getrokken:

- In 2024 hebben 32 subsidiënten een subsidie van < € 25.000 ontvangen. In totaal was hier een bedrag van een kleine € 200.000 mee gemoeid. De subsidiënten hebben de subsidie nodig om activiteiten uit te voeren voor gemeente Borne.
- Bijdrage van de gesubsidieerde activiteit aan het te realiseren maatschappelijk effect is in alle gevallen aannemelijk; maar is soms lastig meetbaar c.q. kwantificeerbaar.
- Beschrijven van concrete doelformuleringen, resultaten/activiteiten en de omvang van de te bereiken doelgroep (aantal inwoners) bij de aanvraag kan worden verbeterd. Dit is nodig om de doeltreffendheid en doelmatigheid te kunnen beoordelen. Dit betreft het concreet beschrijven wat de activiteit inhoudt, hoe dit plaatsvindt, hoeveel uren inzet ervoor nodig is, hoeveel inwoners deelnemen aan de activiteit en voor welke periode en met welke frequentie. Zonder deze informatie kan niet worden beoordeeld of de kosten in verhouding staan tot het behaalde resultaat.
- Inzet van vrijwilligers en gestroomlijnde werkprocessen bij de subsidiënten dragen bij aan een doelmatige inzet van middelen.
- De geografische ligging van een voorziening van een subsidiënt of herkomst van de (bovenregionale) doelgroep van de subsidiënt maakt dat de verdeling van kosten tussen omliggende gemeenten kan worden verbeterd.
- De randvoorwaarden die gemeente Borne stelt aan de verantwoordingsinformatie kunnen worden versterkt. Dit vergroot de sturingsmogelijkheden. Uit de verantwoording kan nu niet altijd worden herleid of de verstrekte subsidie in verhouding staat tot de verrichte actie, het bereikte resultaat of de bereikte doelgroep.
- De subsidies zijn rechtmatig verstrekt. De transparantie kan worden vergroot, door bijvoorbeeld een subsidieregister te publiceren. Er worden geen objectieve toekenningscriteria gebruikt bij de beoordeling van een aanvraag.
- De Algemene subsidieverordening Borne 2024 bevat bepalingen voor weigerings-, intrekkings- en terugvorderingsgronden van verstrekte subsidies. Het maken van een dergelijke afweging kan worden gefaciliteerd door bij de aanvraag/verstrekking van de subsidie, activiteiten concreet te beschrijven en een afwegingskader te gebruiken bij de beoordeling van de aanvraag.
- De samenwerking tussen gemeente en subsidiënten verloopt positief. Er is sprake van korte lijnen. Gemeente Borne kan pro-actiever en kritischer sturen op de subsidierelaties.
- De ketensamenwerking tussen subsidiënten en hun partners verloopt positief. Sommige samenwerkingen zijn kwetsbaar door de afhankelijkheid van informele contacten en bestaande subsidierelaties, waardoor de continuïteit van de ketensamenwerking niet altijd is geborgd. De verbinding met het onderwijs kan worden verstrekt. Zij kunnen een cruciale schakel vormen bij signalering en preventie.
- Uit verschillende (rekenkamer) onderzoeken van andere gemeenten blijkt dat de effectiviteit van subsidiebeleid aanzienlijk kan worden verbeterd door heldere doelen te definiëren, te zorgen voor een betere koppeling tussen beleid en uitvoering en de focus op te realiseren maatschappelijke effecten te vergroten. Transparante monitoring en actieve sturing kunnen worden verbeterd.

Samenvattend: de doeltreffendheid van de inzet van arrangementsubsidies is aannemelijk, maar niet altijd meetbaar. De doelmatige inzet van arrangementssubsidies kan worden versterkt. Hiervoor worden in de volgende paragraaf aanbevelingen gedaan.

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten en conclusies van dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Borg dat elke subsidieaanvraag is beschreven:
    - Concrete beschrijving van doel / resultaat.
    - Hoe dit doel / resultaat bijdraagt aan het realiseren van de beleidsdoelen van gemeente Borne.
    - Welke concrete activiteiten worden uitgevoerd om dit doel / resultaat te behalen, op welke wijze dit plaatsvindt en welke inzet van middelen (uren/kosten) hiervoor nodig is.
    - Welke doelgroep wordt bereikt. Denk hierbij aan het aantal inwoners dat wordt bereikt en hoe frequent zij deelnemen.

  Met behulp van deze gegevens kan de doelmatigheid worden beoordeeld en kan er beter op worden gestuurd. Dit draagt ook bij aan clustering van activiteiten voor verschillende doelgroepen.
- Maak met omliggende gemeenten afspraken over de subsidieverlening aan subsidiënten met een regionaal bereik.
- Stel randvoorwaarden aan de verantwoording van een subsidie, waarbij “tellen en vertellen” in balans zijn. “Tellen” gaat over de werkelijke kosten en werkelijke uren-inzet die met een activiteit is gemoeid, het aantal deelnemers en de frequentie van deelnemen. “Vertellen” gaat over een beschrijving hoe de activiteit heeft bijgedragen aan het realiseren van een maatschappelijk effect.
- Publiceer een subsidieregister op de website, waarin per type subsidie is vermeld, welke subsidiënt welk bedrag gehonoreerd is.
- Stel een afwegingskader op. Dit draagt bij aan een objectieve beoordeling van subsidieaanvragen.
- Betrek de uitkomsten van een verantwoording bij periodieke gesprekken met de subsidiënt en bij de beoordeling van toekomstige subsidieaanvragen van de subsidiënt.
- Onderzoek op welke wijze de gemeente Borne de versterking van de ketensamenwerking tussen subsidiënt en onderwijs kan faciliteren.