

Rekenkameronderzoek naar subsidiebeleid Kaag en Braassem

Rekenkamer Kaag en Braassem



Rekenkameronderzoek naar subsidiebeleid Kaag en Braassem

Rapport
Rekenkamer Kaag en Braassem

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Inhoudsopgave

DEEL I	1
DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK	1
Leeswijzer	2
Het doel van het onderzoek	2
Conclusies	3
Deelconclusies	3
Aanbevelingen	8
DEEL II	10
NOTA VAN BEVINDINGEN	10
H1 Onderzoeksverantwoording	11
1.1 Aansturen van partijen op afstand als kerntaak van gemeenten	11
1.2 Faciliterende overheid: subsidieverlening bij het maatschappelijk middenveld (De Driemaster)	11
1.3 Vraagstelling van het onderzoek	12
1.4 Werkwijze	14
H2 Bevindingen ten aanzien van het beleid	15
2.1 Wat is het subsidiebeleid van de gemeente Kaag en Braassem?	15
2.2 Hoe is het subsidiebeleid vertaald naar huidige beleidsdoelen binnen het sociaal domein?	15
2.3 Welke subsidieregelingen binnen het sociaal domein heeft de gemeente Kaag en Braassem?	17
2.4 Wat is de samenhang tussen de programma's en doelstellingen van de gemeente en het subsidiebeleid en de -regelingen?	18
H3 Bevindingen ten aanzien van de organisatie	21
3.1 Hoe is de aansturing ten aanzien van De Driemaster vormgegeven?	21
3.2 Wat is de huidige verdeling van subsidiegelden?	25
3.3 Hoe wordt het instrument ingezet?	26
3.4 Hoe is de doeltreffendheid van de subsidies geborgd in dit beleid en in de regelingen?	27
H4 Bevindingen ten aanzien van de uitvoering	29
4.1 Hoe ziet het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking eruit?	29
4.2 Hoe ziet het proces van het verhogen c.q. verlagen van de subsidieplafonds eruit?	31
H5 Bevindingen ten aanzien van de resultaten en effecten (casestudy))	32
5.1 Op welke wijze zijn beleidsdoelen uit het sociaal domein omgezet in inhoudelijke afspraken tussen de Driemaster en de MAG-instellingen?	32
5.2 In welke mate worden de beleidsdoelen gerealiseerd? En welke activiteiten zijn uitgevoerd?	34
5.3 Wat zijn de maatschappelijke effecten van het subsidiebeleid?	36
5.4 Op welke manier leggen de MAG-instellingen verantwoording af over de realisatie van de afspraken? En worden subsidies geëvalueerd en bijgesteld?	37
H6 Bevindingen ten aanzien van de verantwoording	39
6.1 Hoe vindt terugkoppeling naar de gemeenteraad plaats over de uitvoering van het subsidiebeleid en de uitvoering daarvan door De Driemaster?	39

6.2 Hoe verhouden de uitkomsten van dit onderzoek zich t.o.v. de verwachtingen die ten grondslag lagen om een BCF af te sluiten met De Driemaster?	40
Bijlage 1 Normenkader	42
Bijlage 2 Respondentenlijst	45
Bijlage 3 Casusbeschrijvingen	46
Bijlage 4 Onderwerpen MAG-aanvraagformulier	53
Colofon	54
Bestuurlijke reactie	55
Nawoord Rekenkamer	58

DEEL I

DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. Deel I is te beschouwen als een zelfstandig leesbaar onderzoeksrapport. In dit deel zijn de hoofdlijnen van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten op hoofdlijnen beschreven. In dit deel leest u:

- het doel van het onderzoek;
- het belang van het onderwerp voor de gemeenteraad;
- de conclusies uit het onderzoek;
- de aanbevelingen voor verbetering van het subsidiebeleid.

Voor degenen die geïnteresseerd zijn in een gedetailleerde uitwerking van de onderzoeksvragen, is in Deel II (nota van bevindingen) het integrale onderzoek met daarin de volledige beantwoording van de onderzoeksvragen en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

Het doel van het onderzoek

De Rekenkamercommissie wil met dit onderzoek het volgende bereiken:

- De raad van Kaag en Braassem meer inzicht geven in het subsidiebeleid en -proces.
- De raad in positie brengen om de doeltreffendheid van het subsidiebeleid en -proces van de gemeente Kaag en Braassem te beoordelen.
- De raad in staat stellen zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van subsidiebeleid (nog beter) uit te voeren.

De scope van het onderzoek richt zich op de subsidies in het sociaal domein. In de gemeente Kaag en Braassem gaat dit echter grotendeels via de bijdragen met als bovenliggende kader de Maatschappelijke Agenda (MAG). Daarnaast kent de gemeente nog een aantal subsidieregelingen. De MAG is gericht op het sociaal domein en de grootste ontvangers van de MAG-bijdragen bevinden zich ook in het sociaal domein. Het onderzoek richt zich niet op indirecte subsidies, zoals niet-marktconforme tarieven voor accommodaties of ambtelijke inzet. Ook gaat het onderzoek niet over het verwerven van subsidies van de gemeente zelf bij bijvoorbeeld andere overheden.

Deze doelstellingen zijn vertaald in de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke bijdrage levert de aan De Driemaster verstrekte subsidie aan de beleidsdoelen (doeltreffendheid) van de gemeente Kaag en Braassem op het sociaal domein?

Om richting te geven aan het onderzoek heeft de Rekenkamercommissie zeventien onderzoeksvragen geformuleerd voor dit onderzoek die in de onderzoeksverantwoording zijn opgesomd. Hieronder gaan we in op de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

Conclusies

Op basis van de bevindingen, zoals beschreven in Deel II, zijn de volgende conclusies getrokken. In het kader hebben we de kernboodschap van het onderzoek weergegeven.

Kernboodschap

De gemeente Kaag en Braassem heeft met de MAG een waardevol instrument in handen om samenlevingskracht te activeren en initiatieven te stimuleren. De gemeente Kaag en Braassem heeft door het werken met de MAG en de verdeling van de bijdragen via De Driemaster duidelijk een weg ingezet om beleidsgestuurd (ook wel BCF genoemd) te werken in plaats van het traditionele subsidiebeleid. Deze manier van werken is op dit moment soms lastig en knelt op onderdelen. Dat dit soms lastig is en knelt, wil niet zeggen dat verwachtingen niet duidelijk zijn. Ze moeten echter wel steeds worden geëvalueerd en bijgesteld, net als bij de bijdragen zelf. Op deze wijze kan het instrument effectief worden ingezet en kunnen verbeteringen worden doorgevoerd.

We zien dat de sturing en verantwoording verbeterd kunnen worden. De doelen aan de 'voorkant' dienen scherper geformuleerd te worden, zodat de opdracht aan De Driemaster en de MAG-instellingen duidelijker is. Onderdeel hiervan is ook een heldere rolname tussen de gemeente en De Driemaster.

De verantwoording is nu onvoldoende gestructureerd vormgegeven. Hier worden mogelijk risico's gelopen ten aanzien van de rechtmatigheid (vooral bij grotere instellingen): worden de verstrekte gelden wel aan de juiste activiteiten en daarmee doelen uitgegeven? Deze controle kan nu onvoldoende worden gedaan. Tevens is hierdoor nog onvoldoende duidelijk wat de exacte bijdrage is van de MAG-instellingen aan de doelen in de MAG (doeltreffendheid).

De MAG-bijdrage is qua middel goed om bijdragen aan kleine organisaties en verenigingen te geven en daarmee initiatieven in de samenleving te stimuleren. Het middel heeft zich op dit vlak in de praktijk bewezen. De verantwoording kan dan ook voor de kleinere instellingen op een lager niveau. Voor de grote instellingen is een formeel kader aan te raden. Niet dat alles dichtgetimmerd moet worden, maar wel om heldere afspraken en kaders te hebben waarop gestuurd en verantwoord kan worden, door zowel de verstrekker als ontvanger.

Deelconclusies

1. De gemeente Kaag en Braassem heeft met de MAG een waardevol instrument in handen dat goed de samenlevingskracht weet aan te spreken.

Anders gezegd heeft de gemeente met de MAG-bijdrage, die via De Driemaster wordt verstrekt, een methode die in de praktijk goed werkt. De gemeente Kaag en Braassem kent mede door de slimme inzet van MAG-bijdragen een rijk verenigingsleven en talrijke

initiatieven, in vergelijking met bijvoorbeeld buurgemeenten. Niet alleen worden bestaande verenigingen en instellingen hiermee beloond voor het uitvoeren van de basistaken, er gaat ook stimulans vanuit om meer te doen voor de samenleving. Hierbij speelt De Driemaster die in de samenleving zit en met hun regisseur Meedoen en Verbinden een vitale en stimulerende rol.

Met de MAG stuurt de gemeente Kaag en Braassem dan ook op de maatschappelijke effecten en doelstellingen (= het 'wat' (kaders)); de uitvoering daarvan (het 'hoe') is neergelegd bij het maatschappelijk middenveld. Vanuit de MAG wil de gemeente namelijk meer effect bereiken en zo veel mogelijk het geld daar naartoe brengen waar het voor is bedoeld: initiatieven in de samenleving en het versterken van de samenlevingskracht in de gemeente. We constateren dat er volop vanuit de geest van de MAG wordt gewerkt, maar nog niet wordt verantwoord. Op dit vlak is nog een been bij te trekken, waar we in de conclusies 4 en 8 nader op ingaan.

2. Beweging terug van omgevingsvisie naar MAG is een juiste strategie.

De MAG geldt als integraal kader voor de te bereiken effecten en doelstellingen aangaande de vier grote maatschappelijke opgaven (thema's) in de gemeente Kaag en Braassem. In 2020 is de MAG opgegaan in de omgevingsvisie¹. Bij de evaluatie van het Programma Welzijn en Preventie 2021-2023² is geconstateerd dat er behoefte is aan een MAG als nadere uitwerking van de omgevingsvisie. Begin september 2023 is deze MAG 2024-2027³ vastgesteld. We concluderen dat dit een goede strategie is geweest. Uit dit onderzoek bleek ook dat de scherpste van de kaders in de Omgevingswet niet voldoende aanwezig was en daarmee de opdracht en aansturing van De Driemaster verwaterden: oorspronkelijke uitgangspunten, de rolneming en koppeling tussen effecten, doelen en activiteiten aangaande de MAG zijn op de achtergrond komen te staan. In de evaluatie van de MAG 2.0 in 2023⁴ werd ook geconstateerd dat door de jaren heen de koppeling tussen het subsidieprogramma (opdracht voor De Driemaster) en de MAG is 'verwaterd'.

3. Verantwoording over de opdracht en kaders MAG kan sterk worden verbeterd.

Het schema in figuur 1 geeft de samenhang weer ten aanzien van het kader en de uitvoering rondom de MAG, op de uitvoering door De Driemaster. Dit figuur wordt in paragraaf 2.4 nader uitgelegd.

We concluderen dat de rechterzijde van het model op papier goed is vormgegeven. De gemeente Kaag en Braassem heeft de kaderstelling (maatschappelijke effecten en doelstellingen = het 'wat') vormgegeven door middel van verschillende documenten (zie A). Dit is doorvertaald in een concrete 'opdracht'⁵ voor De Driemaster (zie B). De Driemaster heeft

¹ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Omgevingsvisie Kaag en Braassem*, 26 oktober 2020, p. 1-107.

² Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

³ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Maatschappelijke Agenda: Het organiseren van verbinding*, 7 augustus 2023, p. 1-27.

⁴ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

⁵ Het gaat hier nadrukkelijk niet om een overheidsopdracht, waarop een ander regime van toepassing is, maar een beschrijving van de subsidieopdracht en daarmee de richting voor uitvoering.

een plan gemaakt om uitvoering te geven aan deze opdracht (zie C) en dat is weer nader geoperationaliseerd door middel van uitvoeringsplannen (zie D).

De relatie tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster is formeel geregeld door middel van een overeenkomst⁶ voor de uitvoering van Programma Welzijn & Preventie (inclusief MAG-bijdragen) voor de periode 2021-2023.

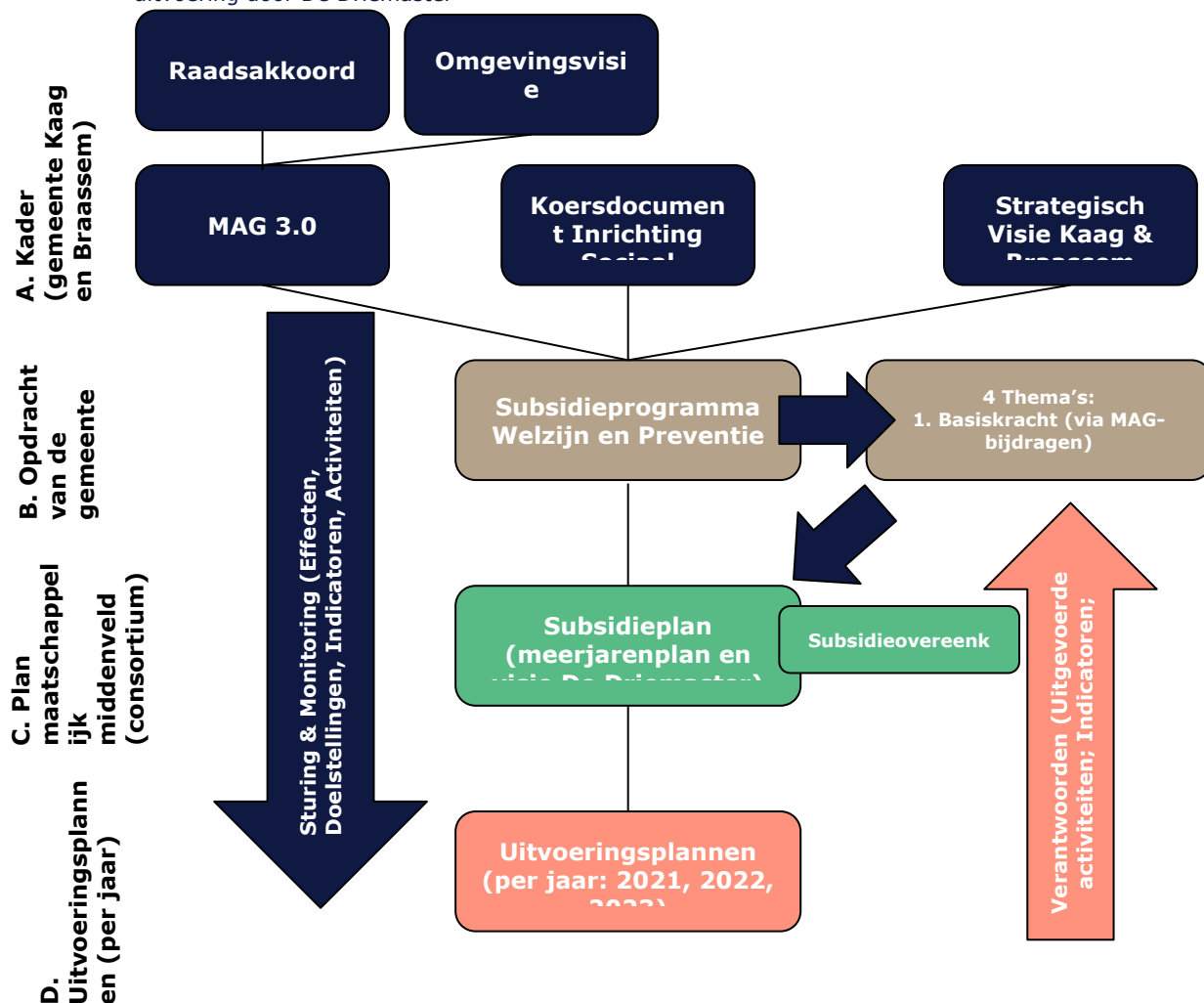
In deze overeenkomst zijn de regels en afspraken vastgelegd ten aanzien van de rechterkant van figuur 1: verantwoording.

Door middel van dit onderzoek concluderen we dat ten aanzien van de sturing verbeterpunten nodig zijn.

- De doelen in de MAG dienen scherper en duidelijker geoperationaliseerd te worden door middel van indicatoren. Hierdoor wordt de opdracht voor De Driemaster duidelijker.
- De sturing en verantwoording op de MAG-instellingen moeten scherper en duidelijker. De sturing op de MAG-instellingen is nu vormgegeven door middel van het aanvraagformulier voor het aanvragen van de MAG-bijdragen en de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen. De verantwoording is summier vormgegeven. We constateren dat hier geen eenduidig proces voor is ingericht waarin De Driemaster voorschrijft hoe instellingen (en welke instellingen op basis van hoogte MAG-bijdrage) moeten verantwoorden, bijvoorbeeld door activiteiten en inzet gelden te koppelen aan de doelstellingen van de MAG. Het gevolg is dat er op verschillende manieren wordt verantwoord of helemaal niet. Het gevolg hiervan is dat de verantwoording van De Driemaster aan de gemeente Kaag en Braassem ook op hoofdlijnen is en nog onvoldoende 'geladen' vanuit de verantwoording van de MAG-instellingen en hun bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen in de MAG.
- De rolneming in de relatie tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster moet duidelijk gedefinieerd (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en geborgd worden in de uitvoering. De rolneming van zowel de gemeente als De Driemaster is nu niet duidelijk en leidt tot omissies en onduidelijkheid. Dit zorgt ook weer voor onduidelijkheid bij MAG-instellingen. In paragraaf 3.1 hebben we door middel van een aantal voorbeelden geduid wat die omissies en onduidelijkheid inhouden.

⁶ Gemeente Kaag en Braassem & De Driemaster, 2020, *Subsidieovereenkomst Uitvoering Programma Welzijn & Preventie 2021-2023*, december 2020, p. 1-22.

Figuur 1 Samenhang kader en uitvoering rondom de MAG van de gemeente Kaag en Braassem, toegespitst op uitvoering door De Driemaster



4. Monitoring is geborgd door de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen: waardering hiervoor is hoog, de positie is kwetsbaar.

De Driemaster houdt een 'vinger aan de pols' door middel van de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen in de relatie met de MAG-instellingen. Uit de gesprekken constateren we dat MAG-instellingen enthousiast zijn over de betrokkenheid en manier van sturen door deze functionaris. Het proces is echter informeel ingericht en op dit moment is de positie kwetsbaar omdat het om een persoon gaat in de praktijk.

5. De aanvraag voor een MAG-bijdrage is eenvoudig en de administratieve last is beperkt.

Om in aanmerking te komen voor een MAG-bijdrage, moeten partijen een MAG-formulier invullen. Zij moeten dit formulier zo invullen dat duidelijk wordt omschreven wat de maatschappelijke meerwaarde is. Daarbij voert De Driemaster ook gesprekken met de ontvangers over de verantwoording en het behalen van de doelen. Daarbij worden organisaties

die veel extra's doen beloofd, maar organisaties die zich vooral focussen op de kerntaken worden niet gekort.

Er wordt gewerkt vanuit het idee om verenigingen te stimuleren, in plaats van angst in te boezemen met kortingen. Er is dus een differentiatie van historische afspraken, basistaken en extra activiteiten. De enige kritiek op dit moment is dat het ieder jaar opnieuw aangevraagd moet worden. Sommige partijen ervaren dat dit haaks staat op het informele partnerschap dat ze met elkaar hebben. Tegelijkertijd zorgt het invullen van het MAG-formulier er ook voor dat verenigingen bewust zijn van de MAG-doelen.

6. De relatie tussen De Driemaster en verenigingen was slecht, maar is de afgelopen jaren flink verbeterd.

Uit verschillende gesprekken komt naar voren dat de relaties enige tijd ernstig verstoord waren. Mede ingegeven door de vele personele wisselingen bij De Driemaster. Het vuige teken was dat verenigingen op dat moment weer bij de gemeente aanklopten. Vanuit die hoedanigheid is er ook een evaluatie gehouden over het functioneren van De Driemaster. De afgelopen jaren heeft de interim-manager zich samen met de nieuw aangestelde regisseur Verbinden en Meedoen ingespannen om de relaties met de MAG-instellingen te verbeteren. Uit de gesprekken komt naar voren dat het contact tussen De Driemaster en de verenigingen de afgelopen tijd enorm is verbeterd.

De nieuwe regisseur Verbinden en Meedoen is zichtbaar bij alle partijen en probeert ook als een soort makelaar partijen aan elkaar te koppelen. De regisseur denkt ook mee in het aanvragen van een MAG-bijdrage, maar helpt ook bij het behouden van bijdragen of bij het aanboren van alternatieve vormen van financieringsmogelijkheden (zie ook conclusie 5).

7. Er wordt weinig gesproken over de uitputting van middelen.

Respondenten geven aan dat de middelen straks gaan knellen. Feitelijk heeft het al gekneld het laatste jaar, maar zijn mede door de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen andere bronnen (zoals SPUKS) aangeboord. Ook deze bijdragen hebben echter een bodem. We merken hierbij op dat er sprake is van onduidelijkheid ten aanzien van de rolneming in de relatie tussen de gemeente en De Driemaster. Hierdoor ontstaan er ook onduidelijkheden in de uitvoering. Een voorbeeld is de onduidelijkheid ten aanzien van het beschikbaar stellen van budget en eventuele overschrijdingen: onduidelijk is wie de overschrijding dient te bekostigen.

8. De raad ervaart afstand en een gebrek aan grip.

De informatievoorziening aan de raad is erg summier, geeft de raad aan. Dit wordt ook door veel andere respondenten opgemerkt. Voor de raad voelt het alsof de sturing de afgelopen jaren een beetje is weggelopen en dat geldt ook voor de informatievoorziening. Tijdens de gesprekken is opgemerkt dat er tijdens raadsvergaderingen eigenlijk geen tijd is om een onderwerp echt te bespreken of uit te diepen. Terwijl die behoefte er wel degelijk is. Er lijkt vooral behoefte te zijn aan duiding die verenigingen en professionals zelf kunnen geven. Hiermee kan de beweging die de gemeente wil maken met de MAG ook het beste voor het voetlicht worden gebracht.

Ten aanzien van de MAG hebben sommige raadsleden aangegeven dat deze onvoldoende SMART is. De doelstellingen zijn nog onvoldoende geoperationaliseerd om goed om te kunnen sturen en daarmee als raad kaderstellend en controlerend op te treden.

Vanuit het bestuur en De Driemaster is aangegeven dat ook zij scherpe doelen willen, maar dat veel indicatoren en te scherpe doelen ook afbreuk doen aan de MAG-gedachte van veel vertrouwen en zo min mogelijk administratieve last voor alle partijen, zodat het geld ook echt naar de initiatieven zelf gaat. Het is dus nog een zoektocht naar de juiste balans tussen tellen en vertellen.

Aanbevelingen

Op basis van de conclusies, komen we tot de volgende aanbevelingen. De aanbevelingen zijn gericht aan de raad van Kaag en Braassem en het college van B&W.

Aanbeveling voor de raad van Kaag en Braassem

1. Voer het gesprek met het college over de rolneming en de daarbij behorende informatievoorziening.

In lijn met de conclusies uit dit onderzoek, achten we het verstandig om als raad in gesprek te gaan met het college over de rolneming die past bij de manier van werken vanuit de MAG-gedachte. Voor de raad voelt het alsof de sturing de afgelopen jaren een beetje is weggelopen en dat geldt ook voor de informatievoorziening. Hier liggen duidelijk verbeterpunten. De raad worstelt hierdoor met de rolneming en sturing. Het verdient daarom aanbeveling om specifiek een avond of leergang in te richten die hierop ingaat.

2. Richt de verantwoording van MAG-instellingen aan De Driemaster en van De Driemaster aan de gemeente gestructureerd in, zoek hierin een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve verantwoording. De informatiebehoefte vanuit de raad is hierbij van belang.

Omdat de doelen en prestaties van de MAG-instellingen, maar ook van kleinere verenigingen, niet teruggrijpen op MAG-doelen zijn de 'gewenste effecten' en de uiteindelijke effecten niet helder. Het is voor alle betrokkenen, inclusief de raad, helder dat niet alles meetbaar is, maar op dit moment mist er balans in de verantwoording. Het kwantificeren van verantwoording met een scala aan indicatoren is niet het streven, komt uit de gesprekken duidelijk naar voren. Het meer in beeld brengen van de effecten, hetzij kwalitatief, wel. De suggestie die werd gedaan was om meer met toelichtingen van de verenigingen en professionals zelf te gaan werken. Dit zou een hele goede aanvulling kunnen zijn om de verantwoording laagdrempelig te houden.

Aanbevelingen voor het college van B&W

3. Blijf de MAG toepassen om initiatieven in de samenleving te stimuleren en kleine instellingen in staat te stellen om activiteiten te ontplooiën. Overweeg om te differentiëren qua sturing en verantwoording in de relatie met grote instellingen.

Het zou voor grotere instellingen met wettelijke en/of basistaken (zoals de bibliotheek) wellicht een overweging kunnen zijn om een directe subsidierelatie tussen de gemeente en instelling in te richten.

4. Werk de doelstellingen in de MAG 2024-2027 verder uit in subdoelstellingen en indicatoren als opdracht richting De Driemaster.

Dit geeft richting voor de uitvoering door De Driemaster, alsmede richting voor de MAG-instellingen om duidelijk te maken hoe ze bijdragen aan de gestelde doelen in de MAG. Onderdeel hiervan is ook dat De Driemaster de toetsing van de MAG-aanvragen gestructureerd inricht, geënt op de gestelde kaders in de opdracht. We bevelen hierbij aan om de manier van toetsen richting de MAG-instellingen te communiceren. Door invulling te geven aan aanbeveling 3 en deze aanbeveling kan de sturing, alsmede de verantwoording, worden versterkt. Dit betekent ook dat de gemeente actief gaat vragen naar de mate van doeltreffendheid van de inzet van de activiteiten door de MAG-instellingen.

5. Werk de rolneming (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) in de relatie tussen de gemeente en De Driemaster uit. Onderdeel hiervan is ook de allocatie van budget en eventuele overschrijdingen.

Rondom de rolneming in de relatie tussen de gemeente en De Driemaster zijn onduidelijkheden aanwezig die gevolgen hebben voor de aansturing en verantwoording en de invulling van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Het is zaak om te verkennen wat de exacte invulling van de rolneming is.

Dit betekent dat percepties verzameld dienen te worden en gekeken dient te worden wat de beste invulling is. Het is vervolgens zaak om dit vast te leggen en te borgen.

6. Overweeg om de MAG alleen toe te passen voor kleine instellingen en initiatieven en pas de subsidieverordening toe voor grote instellingen.

De MAG-bijdragen werken goed voor kleine instellingen en initiatieven. We concluderen dat er ten aanzien van de grote instellingen frictie en risico's ontstaan ten aanzien van de huidige manier van sturing en verantwoording door middel van de MAG. Ons advies is om de grote instellingen qua bekostiging via de subsidieverordening te laten lopen en daar ook de sturing en verantwoording op in te richten. Van belang is om het gesprek aan te gaan met de raad over de benodigde informatie (jaarverslag, jaarrekening en accountantsverklaring) die nodig is vanuit de verantwoording van deze instelling (zie aanbeveling 1).

7. Ga in gesprek met De Driemaster ten aanzien van het risico van de kwetsbaarheid van de positie van de regisseur Verbinden en Meedoen.

Met de regisseur Verbinden en Meedoen heeft De Driemaster een belangrijke vooruitgeschoven post in de samenleving. Deze vervult een vitale en stimulerende rol. Alle betrokkenen zijn tevreden over deze functie en hoe die op het moment wordt uitgevoerd. Het proces is echter informeel en kwetsbaar ingericht (de afhankelijkheid van één persoon is groot(risico)). Het verdient daarom aanbeveling om deze rol steviger in te richten en niet aan één persoon op te hangen, omdat bij het vertrek van deze schakelrol direct het opgebouwde netwerk en de kennis daarvan verdwijnen.

DEEL II

NOTA VAN BEVINDINGEN

H1 | Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk schetsen we de aanleiding van het onderzoek en gaan we nader in op de doelstelling, vraagstelling en werkwijze gedurende het onderzoek.

1.1 Aansturen van partijen op afstand als kerntaak van gemeenten

Gemeenten buigen zich steeds opnieuw en steeds intensiever over de vraag: 'Wat doen we zelf en wat kunnen we overlaten aan de burger en aan andere partijen?'. Dit is door de decentralisaties in het sociaal domein steeds meer versterkt. Veel taken kunnen heel goed, en soms ook beter dan de gemeente dat kan, worden uitgevoerd door derden. De verhouding met derden kan onder meer de vorm krijgen van een inkooprelatie, die van een deelname in bestuurlijke en financiële zin via bijvoorbeeld een gemeenschappelijke regeling of een subsidierelatie. De organisatie waarbij de gemeente inkoopt, duiden we aan als 'leverancier'. De organisatie waarin de gemeente bestuurlijk en financieel deelneemt, wordt aangeduid als 'verbonden partij' en de organisatie die door de gemeente wordt gesubsidieerd, duiden we aan als 'gesubsidieerde instelling'. Het gaat hierbij meestal om professionele instellingen die de gemeente inzet om één of meer van haar publieke belangen te behartigen. Daarnaast kennen we vele verenigingen en vrijwilligersorganisaties die een vorm van subsidie ontvangen als bijdrage in hun activiteiten.

1.2 Faciliterende overheid: subsidieverlening bij het maatschappelijk middenveld (De Driemaster)

De gemeente Kaag en Braassem werkt niet met verschillende beleidsplannen voor het maatschappelijk veld, maar met een Maatschappelijke Agenda (MAG). Hierbij stuurt de gemeente op het 'wat' (maatschappelijke effecten en resultaten) en de maatschappelijke partners, zoals professionals; (vrijwilligers)organisaties en verenigingen gaan over het 'hoe' (de uitvoering). De gemeente Kaag en Braassem heeft met betrekking tot het maatschappelijk beleid expliciet gekozen voor een faciliterende overheid en heeft daarbij besloten om de uitvoering neer te leggen bij de samenleving. De organisaties WIJdezorg, Kwadraad en Participe hebben een samenwerkingsverband opgericht (De Driemaster) om hieraan vorm en inhoud te geven. Initiatieven vanuit de samenleving kunnen een MAG-bijdrage aanvragen bij dit samenwerkingsverband, niet bij de gemeente.

De gemeente Kaag en Braassem stuurt op de maatschappelijke effecten en doelstellingen. Dit vraagt om een strakke en duidelijke definiëring van de effecten en doelstellingen. De situatie bij de gemeente Kaag en Braassem laat een duidelijke keuze zien in de overdracht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (en vertrouwen) naar het maatschappelijk middenveld (faciliterende overheid).

In 2020 is deze werkwijze (MAG) geëvalueerd en zijn maatregelen getroffen richting MAG 2.0. De evaluatie laat zien dat: *'Organisaties, vrijwilligers en professionals, door de nieuwe werkwijze van de MAG, meer zijn gaan samenwerken en meer bewust en meer gericht activiteiten organiseren. Dit kan echter nog wel verbeterd worden.'*

Stakeholders geven aan dat het gesprek met de gemeente en de wijze waarop inwoners betrokken worden bij activiteiten, verbeterd is. Partijen zijn echter niet allemaal tevreden over het sturen op resultaten.'

De maatregelen, gericht op het verbeteren naar MAG 2.0, zijn op hoofdlijnen:

- **Een bredere aanpak met meer verbinding.** Omdat er verschillende verbindingen zijn tussen thema's binnen en buiten het sociaal domein is MAG 2.0 uitgebreid met thema's als werken (economie), wonen, veiligheid en maatschappelijk vastgoed.
- **Samen met organisaties, professionals, ondernemers en inwoners.** MAG 2.0 is nog meer ingestoken op participatie van de samenleving, waarbij het mantra geldt: 'geen inspraak aan de achterkant, maar invloed aan de voorkant'.
- **Perspectief van de inwoner. MAG 2.0 is opgesteld vanuit de inwoner.** Doelstellingen zijn dan ook vanuit het perspectief van de inwoners geformuleerd. De doelen die genoemd zijn, zijn ambitieus. Misschien niet altijd even reëel, wel richtinggevend en inspirerend. Verantwoording vindt bijvoorbeeld plaats door middel van persona's (vertellen van verhalen van inwoners).

In 2022 is de MAG opgegaan in de omgevingsvisie van de gemeente Kaag en Braassem. De omgevingsvisie gaat in op zaken als recreatie, natuur, onderwijs, mobiliteit, gezondheid, wonen, landbouw, economie en duurzaamheid. In deze visie wordt de fysieke leefomgeving en het sociaal domein aan elkaar verbonden, gericht op bredere ontwikkelingen die op de gemeente afkomen: vergrijzing, grotere culturele diversiteit, een veranderende arbeidsmarkt, een groter verschil in gezondheid en persoonlijke voorkeuren, specifieke zorg, nieuwe woonvormen en een veranderend klimaat. Dit heeft ook consequenties voor de positionering van het instrument subsidiebeleid in de gemeente Kaag en Braassem. In 2023 is uit de evaluatie van het Programma Welzijn en Preventie 2021-2023 geconstateerd dat er behoefte is aan een agenda voor het sociaal domein als nadere uitwerking van de omgevingsvisie: de Maatschappelijke Agenda (MAG). Om deze reden is in augustus 2023 de MAG 2024-2027 opgesteld.

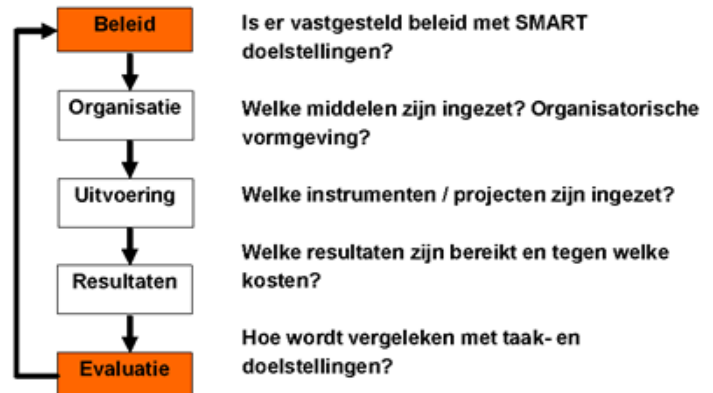
1.3 Vraagstelling van het onderzoek

De Rekenkamercommissie wil met dit onderzoek het volgende bereiken:

- De raad van Kaag en Braassem meer inzicht geven in het subsidiebeleid en -proces.
- De raad in positie brengen om de doeltreffendheid van het subsidiebeleid en -proces van de gemeente Kaag en Braassem te beoordelen.
- De raad in staat stellen zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van subsidiebeleid (nog beter) uit te voeren.

De Rekenkamercommissie heeft de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:
Welke bijdrage levert de aan De Driemaster verstrekte subsidie aan de beleidsdoelen (doeltreffendheid) van de gemeente Kaag en Braassem op het sociaal domein?

Om richting te geven aan het onderzoek heeft de Rekenkamercommissie zestien onderzoeksvragen geformuleerd voor dit onderzoek. De onderzoeksvragen die door de Rekenkamercommissie zijn opgesteld, betreffen het gehele proces van beleidsvorming (wat is de maatschappelijke opgave, welke doelen en effecten willen we bereiken?) tot en met evaluatie (zijn de gestelde doelen bereikt binnen de gestelde budgetten?).



Beleid

1. Wat is het subsidiebeleid van de gemeente Kaag en Braassem? Reconstrueer de huidige beleidspraktijk.
2. Hoe is het subsidiebeleid vertaald naar huidige beleidsdoelen binnen het sociaal domein?
3. Welke subsidieregelingen binnen het sociaal domein heeft de gemeente Kaag en Braassem?
4. Wat is de samenhang tussen de programma's en doelstellingen van de gemeente en het subsidiebeleid en de -regelingen?

Organisatie

5. Hoe is de aansturing ten aanzien van De Driemaster vormgegeven (procesmatige afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en beleidsadvisering)?
6. Wat is de huidige verdeling van subsidiegelden?
7. Wordt het subsidie-instrument bewust ingezet in de programma's van het sociaal domein en bijbehorende doelen van de gemeente en gewogen ten opzichte van andere mogelijke instrumenten, zoals inkoop en gemeenschappelijke regelingen?
8. Hoe is de doeltreffendheid van de subsidies geborgd in dit beleid en in de regelingen?

Uitvoering

9. Hoe ziet het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking eruit?
10. Hoe ziet het proces van het verhogen c.q. verlagen van de subsidieplafonds eruit?

Resultaten en effecten

11. Op welke wijze zijn beleidsdoelen uit het sociaal domein omgezet in inhoudelijke afspraken tussen De Driemaster en de MAG-instellingen?
12. In welke mate worden de beleidsdoelen gerealiseerd? En welke activiteiten zijn uitgevoerd?
13. Wat zijn de maatschappelijke effecten van het subsidiebeleid?
14. Op welke manier leggen de MAG-instellingen verantwoording af over de realisatie van de afspraken? En worden subsidies geëvalueerd en bijgesteld?

Verantwoording

15. Hoe vindt terugkoppeling naar de gemeenteraad plaats over de uitvoering van het subsidiebeleid en de uitvoering daarvan door De Driemaster?
16. Hoe verhouden de uitkomsten van dit onderzoek zich ten opzichte van de verwachtingen die ten grondslag lagen om een BCF af te sluiten met De Driemaster?

In het onderzoek is gebruikgemaakt van een drietal casestudies voor een verdieping naar de praktijk bij de gemeente Kaag en Braassem. De casestudies kunnen gezien worden als een 'reality check' ten aanzien van de bevindingen die zijn opgehaald uit de documentenstudie en gevoerde gesprekken. Oftewel, we zijn vanuit de algemene bevindingen nader gaan inzoomen op een drietal cases. De volgende cases zijn geselecteerd:

1. Stichting Bibliotheek Rijn en Venen
2. Stichting Welzijn Ouderen De Spil
3. SV ROAC

1.4 Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juli 2023 tot en met december 2023. De gehanteerde onderzoeks aanpak kent schematisch de volgende vier stappen:

Figuur 2 Schematische weergave van het stappenplan van het onderzoek



Dit rapport (exclusief aanbevelingen) is voor ambtelijk wederhoor (toets op feitelijke onjuistheden) voorgelegd aan de gemeentesecretaris van de gemeente Kaag en Braassem. Op basis hiervan is het rapport zo nodig aangepast en vervolgens aangeboden voor bestuurlijk wederhoor aan het college van B&W.

H2 | Bevindingen ten aanzien van het beleid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

Beleid

1. Wat is het subsidiebeleid van de gemeente Kaag en Braassem? Reconstrueer de huidige beleidspraktijk.
2. Hoe is het subsidiebeleid vertaald naar huidige beleidsdoelen binnen het sociaal domein?
3. Welke subsidieregelingen binnen het sociaal domein heeft de gemeente Kaag en Braassem?
4. Wat is de samenhang tussen de programma's en doelstellingen van de gemeente en het subsidiebeleid en de -regelingen?

2.1 Wat is het subsidiebeleid van de gemeente Kaag en Braassem?

De gemeente Kaag en Braassem kent geen traditioneel subsidiebeleid, zoals andere gemeenten. De gemeente heeft heel bewust gekozen voor het zijn van een faciliterende overheid, waarbij de gemeente stuurt op de maatschappelijke effecten en doelstellingen (= het 'wat' (kaders)) en de uitvoering daarvan (het 'hoe') neerlegt bij het maatschappelijk middenveld. De situatie bij de gemeente Kaag en Braassem laat in dat kader een duidelijke keuze zien in de overdracht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (en vertrouwen) naar het maatschappelijk middenveld (faciliterende overheid).

Bovenstaande betekent dat De Driemaster verantwoordelijk is voor de verstrekking van de MAG-bijdragen. Organisaties, instellingen en inwoners kunnen zich inschrijven voor de MAG-bijdragen. De Driemaster is verantwoordelijk voor de allocatie van de gelden, alsmede de sturing op hoe deze gelden doeltreffend worden besteed. Dat wil zeggen dat de uitgevoerde activiteiten, door initiatieven die door de MAG-bijdragen worden bekostigd, moeten bijdragen aan de effecten en doelstellingen, zoals geformuleerd in de Maatschappelijke Agenda (MAG) (zie paragraaf 2.2).

Naast de MAG kent de gemeente nog wel een Algemene Subsidieverordening (ASV)⁷ die de algemene regels schetst aangaande de verstrekking van subsidies in het kader van maatschappelijke activiteiten (via de MAG-bijdragen) en andere activiteiten. In paragraaf 2.3 duiden we dit meer.

⁷ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Nadere regels subsidies gemeente Kaag en Braassem 2021*, 8 december 2020, p. 1-6.

2.2 Hoe is het subsidiebeleid vertaald naar huidige beleidsdoelen binnen het sociaal domein?

Het beleid rondom het sociaal domein binnen de gemeente Kaag en Braassem wordt gevormd door de MAG. Sinds 2013 werkt de gemeente Kaag en Braassem met de MAG als het integrale kader rondom de te bereiken effecten en doelstellingen aangaande de vier grote maatschappelijke opgaven (thema's) in de gemeente Kaag en Braassem.

In 2020 heeft de gemeente besloten om de MAG op te laten gaan in de omgevingsvisie⁸.

In deze visie worden de fysieke leefomgeving en het sociaal domein aan elkaar verbonden, gericht op bredere ontwikkelingen die op de gemeente afkomen: vergrijzing, grotere culturele diversiteit, een veranderende arbeidsmarkt, een groter verschil in gezondheid en persoonlijke voorkeuren, specifieke zorg, nieuwe woonvormen en een veranderend klimaat.

Bij de evaluatie⁹ van het Programma Welzijn en Preventie 2021-2023¹⁰ is geconstateerd dat er behoefte is aan een MAG als nadere uitwerking van de omgevingsvisie. Begin september 2023 is deze MAG 2024-2027 vastgesteld. Deze MAG gaat in op vier thema's¹¹ als maatschappelijke opgaven voor de gemeente Kaag en Braassem:

1. Sociale basis in de wijk versterken
2. Bestaanszekerheid herstellen
3. Gezond leven makkelijker maken
4. Kansengelijkheid vergroten

Het raadsakkoord 'Samen bouwen aan de toekomst van onze dorpen 2022-2026'¹² heeft binnen het thema sociaal domein dezelfde indeling. Er is geen harde scheidslijn tussen de thema's; de opgaven zijn groot, overlappen elkaar en zijn randvoorwaardelijk voor elkaar.

In de MAG zijn de eerder genoemde vier thema's uitgewerkt in de volgende twee vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Welke beweging willen we zien?

We constateren hierbij dat de mate van concreetheid verder kan worden aangescherpt. Dit wordt aangegeven in de gesprekken, maar zien we ook terug vanuit onze eigen analyse. Wanneer we kijken naar de MAG 2.0¹³, dan constateren we dat de opgaven (effecten en doelstellingen) in dat document door middel van persona's en prestatieafspraken nader zijn uitgewerkt en daarmee meer richting geven aan de opdracht voor De Driemaster (zie paragraaf 3.1).

⁸ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Omgevingsvisie Kaag en Braassem*, 26 oktober 2020, p. 1-107.

⁹ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

¹⁰ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Subsidieprogramma Welzijn & Preventie: "Samen maak je het verschil"*, 1 oktober 2020, p. 1-34.

¹¹ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Maatschappelijke Agenda: Het organiseren van verbinding*, 7 augustus 2023, p. 1-27.

¹² Gemeente Kaag en Braassem, 2022, *Raadsakkoord 2022-2026: "Samen bouwen aan de toekomst van onze dorpen"*, p. 1-45.

¹³ Gemeente Kaag en Braassem, 2017, *Maatschappelijke Agenda 2.0 Kaag en Braassem*, p. 1-36 + bijlagen 1 en 2.

Uit de evaluatie van de MAG 2.0¹⁴ blijkt dat door de jaren heen de koppeling tussen het subsidieprogramma (opdracht voor De Driemaster) en de Maatschappelijke Agenda is 'verwaterd'. Uit de gevoerde gesprekken voor dit rekenkameronderzoek constateren we dit ook en wordt ook aangegeven dat de oorspronkelijke uitgangspunten, de rolneming en koppeling tussen effecten, doelen en activiteiten aangaande de MAG op de achtergrond zijn komen te staan.

Met de MAG 2024-2027 wil de gemeente Kaag en Braassem terug naar de oorspronkelijke gedachte en daarbij horende basisprincipes¹⁵.

2.3 Welke subsidieregelingen binnen het sociaal domein heeft de gemeente Kaag en Braassem?

De gemeente Kaag en Braassem kent een ASV¹⁶, waarin het proces, de rechten en plichten rond subsidieverlening zijn beschreven. Daarnaast zijn er nadere regels, waarin de ASV nader wordt uitgewerkt. In de ASV zijn vijf onderwerpen vastgelegd waarop subsidies worden verstrekt. Dit zijn:

1. Maatschappelijke activiteiten in het kader van de omgevingsvisie/MAG. Dit betreffen de subsidies aan organisaties die worden verleend aan de hand van het programma Welzijn & Preventie¹⁷ (MAG-bijdragen via De Driemaster). Daarnaast wordt subsidie verleend aan Tweesprong B.V. (Sportbedrijf) voor de Brede Impuls Combinatiefuncties. En aan organisaties die in hun accommodatie een bijdrage leveren aan de uitvoering van de omgevingsvisie/MAG. Dit zijn:
 - a. Stichting Cultureel Centrum Hoogmade
 - b. Tweesprong B.V.
 - c. Stichting Sporthal Woubrugge
 - d. Stichting Beheer Gemeentelijke buitensportorganisatie (SBGB) en verenigingen die bij deze stichting zijn aangesloten.
2. Molens - subsidie als bijdrage voor onderhoudswerkzaamheden aan molens die geregistreerd staan als rijksmonument binnen de gemeente. Er worden geen subsidies meer verstrekt ten aanzien van deze regeling.
3. Recreatieve en promotioneel opgezette activiteiten - subsidie ter uitvoering van toeristische marketing en promotie van activiteiten en evenementen van de gemeente Kaag en Braassem die bijdragen aan het 'merk Kaag en Braassem' (Stichting Kaag en Braassem Promotie).

¹⁴ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

¹⁵ Bij de MAG 2024-2027 gelden een aantal basisprincipes (uitgangspunten) die van belang zijn. Met de MAG wordt ingezet op een beweging:

- van zorgen voor ... naar zorgen dat;
- van gelijkwaardigheid en eenheid ... naar differentiatie en diversiteit;
- van reactief ... naar proactief;
- van de kwaal centraal ... naar de oplossing centraal;
- van dure, specialistische, individuele zorg ... naar ondersteuning in en door de samenleving;
- van aanbodgericht ... naar vraag-/behoeftegericht, maatwerk;
- van ziekte en zorg ... naar gezondheid en gedrag.

¹⁶ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Nadere regels subsidies gemeente Kaag en Braassem 2021*, 8 december 2020, p. 1-6.

¹⁷ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Subsidieprogramma Welzijn & Preventie: "Samen maak je het verschil"*, 1 oktober 2020, p. 1-34.

4. Inzameling oud papier - subsidie voor het gescheiden inzamelen van oud papier afkomstig uit particuliere huishoudens in de gemeente Kaag en Braassem. Hier zijn inmiddels andere regels van toepassing, waardoor er geen subsidies meer worden verstrekt.
5. Pontveren - subsidie voor het in stand houden van een oeververbinding binnen of naar de gemeente door middel van een pontveer (exploitant van het voetveer over het Paddegat).

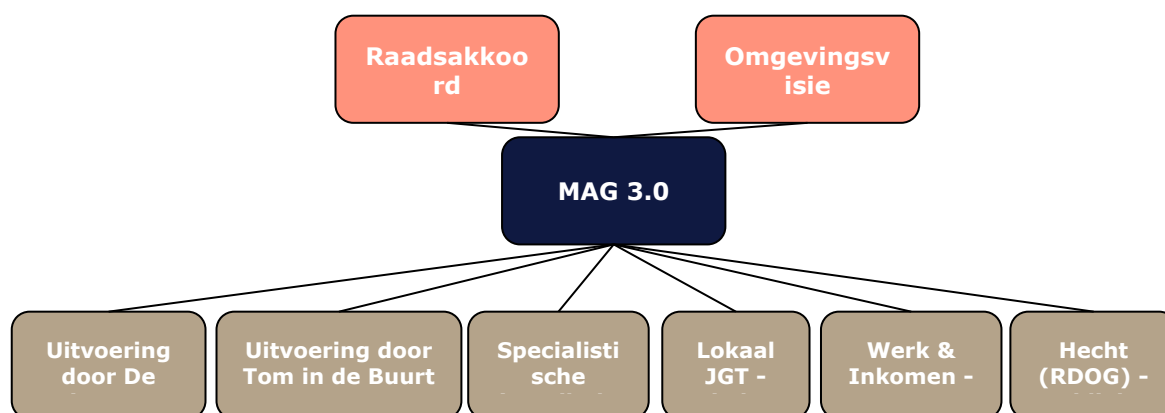
Alle subsidies vallen binnen de MAG, maar niet alles valt binnen het subsidieprogramma voor De Driemaster. De volgende organisaties ontvangen een subsidie buiten dat programma om:

- Kwadraad: deze organisatie valt wel binnen het sociaal domein, maar er zijn regionale afspraken gemaakt.
- GGD-Hecht: in 2022 en 2023 ging dit om activiteiten als: spreekuur op kinderopvang en basisonderwijs, extra opvoedondersteuning bij ouders en opvoedcursussen. In 2024 wordt geen subsidie meer verstrekt.

2.4 Wat is de samenhang tussen de programma's en doelstellingen van de gemeente en het subsidiebeleid en de -regelingen?

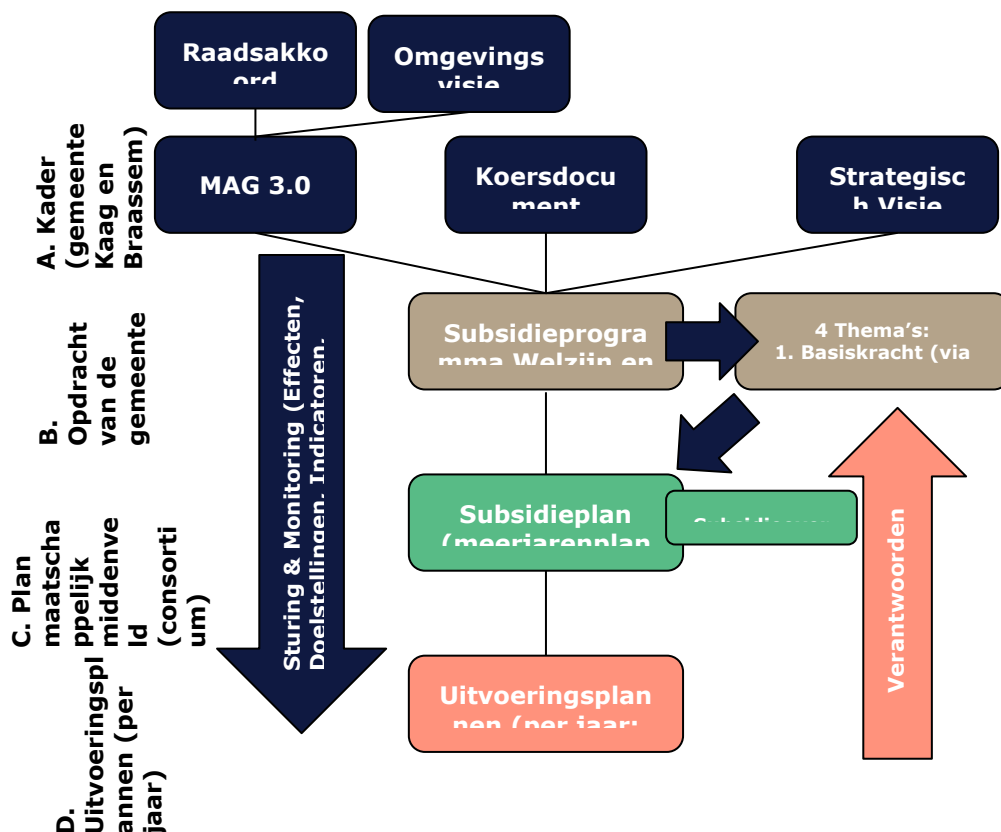
De MAG en aanverwante opdrachten kunnen als volgt schematisch worden weergegeven.

Figuur 3 MAG en aanverwante opdrachten



Onderstaande afbeelding zoomt schematisch in op de relatie tussen het kader van de gemeente (= wat) en de uitvoering (= hoe) en de positie van De Driemaster in dat geheel.

Figuur 4 Samenhang kader en uitvoering rondom de MAG van de gemeente Kaag en Braassem, toegespitst op uitvoering door De Driemaster



Het kader wordt gevormd door de documenten aan de bovenkant van het schema **(A)** van de gemeente. Dit is doorvertaald in het subsidieprogramma Welzijn en Preventie van de gemeente Kaag en Braassem **(B)**. Dit document geldt als 'opdracht'¹⁸ voor het maatschappelijk middenveld om gezamenlijk op in te schrijven (consortium) om daar invulling aan te geven. Voor de komende periode (mede om continuïteit te borgen) ligt deze taak bij De Driemaster. Het subsidieprogramma kent vier thema's als richtinggevend kader: 1. Basiskracht; 2. Gezondheid; 3. Opgroeien en 4. Samen Meedoen (Beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat').

De Driemaster heeft ingeschreven op deze opdracht door middel van een subsidieplan (meerjarenplan en visie)¹⁹ **(C)**. In dit plan wordt aangesloten op de vier thema's door middel

¹⁸ Het gaat hier nadrukkelijk niet om een overheidsopdracht, waarop een ander regime van toepassing is, maar een beschrijving van de subsidieopdracht en daarmee de richting voor uitvoering.

¹⁹ De Driemaster, 2020, 'Het verschil maak je samen': Meerjarenplan en Visie 2021-2023 van De Driemaster, p. 1-46.

van inzet van activiteiten. Dit betreffen onder meer activiteiten die De Driemaster zelf uitvoert als welzijnsorganisatie:

1. *Basiskracht* - activiteiten gericht op ondersteunen en versterken van maatschappelijke organisaties, vrijwilligers(werk) en mantelzorgers. Eén van de activiteiten binnen dit thema is het verstrekken van de MAG-bijdragen.
2. *Gezondheid* - activiteiten gericht op het bevorderen van gezondheid en gezonde leefstijl, bevorderen van geestelijke gezondheid en het tegengaan van eenzaamheid en sociale isolatie (ook door stigmatisering).
3. *Opgroeien* - activiteiten gericht op het bieden van opvoed- en opgroeiondersteuning, onderwijs en kinderopvang.
4. *Samen Meedoen* - activiteiten gericht op het creëren van een samenleving waarin iedereen meedoet. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door de buurt in te gaan, aanstellen en ondersteunen van wijkambassadeurs, inlooplekken in de buurt creëren, de Papierwinkel, Thuisadministratie, activiteiten gericht op terugdringen laaggeletterdheid, onafhankelijke cliëntondersteuning en activiteiten gericht op statushouders.

Binnen de vier thema's onderscheidt De Driemaster een aantal subthema's die als een 'rode draad' door de thema's heen lopen en qua urgentie extra aandacht vragen in de uitvoering van de activiteiten:

- het voorkomen of doorbreken van eenzaamheid en sociaal isolement;
- het verminderen van kwetsbaarheid;
- het bestrijden van armoede;
- het terugdringen van laaggeletterdheid;
- het bevorderen van een gezonde leefstijl.

De Driemaster ziet zich als 'spin in het web' om de verschillende partners in de gemeente op het gebied van het sociaal domein met elkaar te verbinden. Samen met de andere formele en informele organisaties vormt men een vangnet voor kwetsbare burgers en probeert men opschaling naar tweedelijns hulpverlening zoveel mogelijk te voorkomen. De uitvoering van het plan is bekrachtigd tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster door middel van een subsidieovereenkomst voor de periode 2021-2023²⁰, gebaseerd op de omgevingsvisie. Bovengenoemde thema's en subthema's zijn door De Driemaster nader uitgewerkt en geprioriteerd in uitvoeringsplannen per jaar²¹ (**D**). In deze werkplannen zijn de doelstellingen (het 'wat') uitgewerkt in activiteiten in meerjarig perspectief (het 'hoe') en is dit doorvertaald naar inzet van capaciteit ('wie' en 'met wie').

Deze structuur vormt de kaderstelling en daarmee de sturing en monitoring op de uitvoering (linkerpijl in het schema). Dit werken we in hoofdstuk 3 verder uit. De verantwoording vindt plaats via de rechterpijl. Dit werken we in hoofdstuk 5 verder uit.

²⁰ Gemeente Kaag en Braassem & De Driemaster, 2020, *Subsidieovereenkomst Uitvoering Programma Welzijn & Preventie 2021-2023*, december 2020, p. 1-22.

²¹ De Driemaster, 2020, *Werkplannen 2021*, maart 2020, p. 1-73.

H3 | Bevindingen ten aanzien van de organisatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

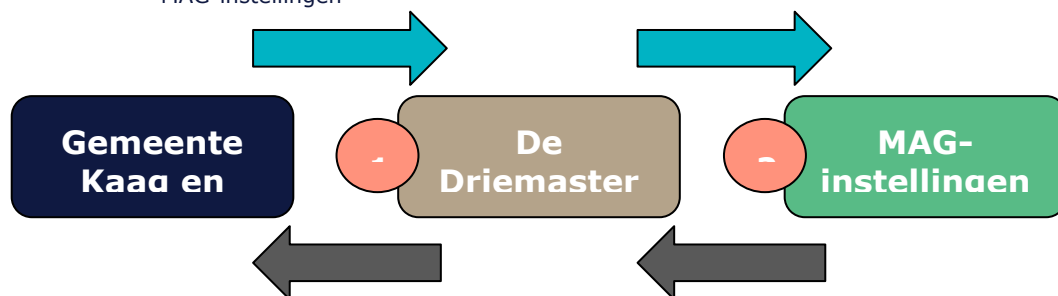
Organisatie

5. Hoe is de aansturing ten aanzien van De Driemaster vormgegeven (procesmatige afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en beleidsadvisering)?
6. Wat is de huidige verdeling van subsidiegelden?
7. Wordt het subsidie-instrument bewust ingezet in de programma's van het sociaal domein en bijbehorende doelen van de gemeente en gewogen ten opzichte van andere mogelijke instrumenten, zoals inkoop en gemeenschappelijke regelingen?
8. Hoe is de doeltreffendheid van de subsidies geborgd in dit beleid en in de regelingen?

3.1 Hoe is de aansturing ten aanzien van De Driemaster vormgegeven?

In paragraaf 2.4 hebben we door middel van twee figuren de samenhang van het kader en de uitvoering rondom de MAG weergegeven. Onderstaande figuur geeft schematisch de relatie weer tussen de gemeente Kaag en Braassem (kaderstellend) en De Driemaster en MAG-instellingen (uitvoerend).

Figuur 5 Schematische weergave van de relatie tussen de gemeente Kaag en Braassem, De Driemaster en de MAG-instellingen



In deze paragraaf werken we ad 1 en ad 2 uit.

Ad 1: Relatie gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster

Door middel van figuur 4 in paragraaf 2.4 hebben we weergegeven welke documenten de sturing maken die de gemeente Kaag en Braassem wenst (kaderstellend, zie onderdelen 1 en 2 in figuur 4).

De relatie tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster is formeel geregeld door middel van een overeenkomst²² voor de uitvoering van Programma Welzijn & Preventie (zie

²² Gemeente Kaag en Braassem & De Driemaster, 2020, *Subsidieovereenkomst Uitvoering Programma Welzijn & Preventie 2021-2023*, december 2020, p. 1-22.

paragraaf 2.4) (inclusief MAG-bijdragen) voor de periode 2021-2023. Deze overeenkomst behandelt de formele zaken van de samenwerkingsrelatie.

Denk hierbij aan aard en onderwerp, duur van de overeenkomst, subsidiebedrag, verantwoording, overleg, tussentijds wijzigingen, beëindiging, et cetera.

Het onderdeel verantwoording valt uiteen in een financiële verantwoording (art. 7) en inhoudelijke verantwoording (art. 8). De bepalingen ten aanzien van de financiële verantwoording zijn:

7.1. De Driemaster dient elk kalenderjaar vóór 1 mei een financiële verantwoording over het voorgaande jaar in bij de gemeente. De subsidievaststelling vindt plaats na afloop van de gehele subsidieperiode.

7.2. De financiële verantwoording bevat een overzicht van de kosten die De Driemaster heeft gemaakt gebaseerd op de eerder genoemde financiële bijlage voorzien van een goedkeurende controleverklaring van de accountant van de penvoerder. De manier waarop de accountant van de penvoerder de rechtmatigheid van bestedingen vaststelt, is schriftelijk vastgelegd in een met de accountants van penvoerder en gemeente overeengekomen controleprotocol. Dit protocol is als bijlage bij de overeenkomst toegevoegd.

7.3. Medewerkers van de gemeente kunnen een verbijzonderde interne controle uitvoeren op de rechtmatige besteding van de subsidie door De Driemaster. De Driemaster verstrekt daartoe de gevraagde informatie.

7.4. De Driemaster dient elk jaar vóór 1 juni de jaarrekening van de penvoerder met goedkeurende controleverklaring van de accountant in bij de gemeente.

De bepalingen ten aanzien van de inhoudelijk verantwoording zijn:

8.1 De Driemaster dient twee keer per jaar - na afloop van zes maanden vóór 1 september een inhoudelijke voortgangsrapportage en na afloop van het kalenderjaar vóór 1 maart een inhoudelijke verantwoordingsrapportage in.

8.2 De rapportage biedt in ieder geval inzicht in de volgende onderdelen;

- *de resultaten op de indicatoren;*
- *een kwalitatieve toelichting;*
- *financiële informatie (waaronder de besteding van het geoormerkt budget en SROI).*

8.3 Naast het inhoudelijke verslag informeert De Driemaster twee keer per jaar (na het eerste en na het derde kwartaal) de gemeente over ontwikkelingen (financieel en inhoudelijk). Dit kan zowel schriftelijk als mondeling plaatsvinden.

8.4 De nadere invulling van de inhoudelijke verantwoording is tussen partijen schriftelijk vastgelegd en als bijlage bij deze overeenkomst gevoegd (bijlage 3).

8.5 De Driemaster dient een afzonderlijke verantwoording in over de volgende onderwerpen: voor- en vroegschoolse educatie en de combinatiefunctionaris.

Hierbij geeft de gemeente Kaag en Braassem in de overeenkomst aan dat de nadruk van verantwoording ligt op de inhoudelijke verantwoording. Dat betekent een controle op indicatoren en getrouwheid van gegevens. De gemeente kan op onderdelen een assurancerapport opvragen om dit nader te controleren. Het addendum inhoudelijke verantwoording bij de overeenkomst tussen de gemeente Kaag en Braassem en De

Driemaster²³ operationaliseert de kaders (thema's en doelstellingen) uit de MAG naar indicatoren en geeft aan hoe vaak daarop wordt gerapporteerd.

Dit document vormt het sturingskader en geeft aan op welke onderdelen gerapporteerd dient te worden door De Driemaster. De gemeente en De Driemaster hebben aangegeven om in de periode 2021-2023 de beweging van papier naar gesprek verder vorm te geven. Dit houdt in dat de 'papieren' verantwoording beknopt is en focust op de volgende onderdelen:

- De gewenste beweging.
- Welke beweging is gerealiseerd, of de doelen behaald zijn, met welke inzet en ondersteunend met cijfers.
- Ketenresultaat, welke rol heeft bijgedragen aan het resultaat van de uitvoering van het programma.

De Driemaster geeft aanvullend een mondelinge toelichting op onder andere trends, ontwikkelingen en signalen. Afgesproken is ook dat er regelmatig contractmanagementgesprekken plaatsvinden. Deze gesprekken vinden op ambtelijk niveau minimaal twee keer per jaar plaats (na afloop van een halfjaar en een heel jaar). Minimaal één keer per jaar vindt overleg op management- en bestuurlijk niveau plaats.

Voor dit onderzoek is gekeken naar de jaarverslagen en halfjaarsrapportages als documenten waarin de verantwoording van De Driemaster aan de gemeente Kaag en Braassem is vormgegeven. In deze rapportages wordt op bovenstaande elementen gerapporteerd. Deze rapportages worden alleen naar het college gestuurd, niet naar de raad. We zien dat op het gehele pallet van de dienstverlening van De Driemaster wordt gerapporteerd. Dit betekent dat op de resultaten (effecten) van de MAG-bijdragen (onderdeel van het thema basiskracht) op hoofdlijnen wordt gerapporteerd en bijvoorbeeld niet specifiek op de inhoudelijke bijdrage van MAG-instellingen aan de doelstellingen in de MAG. Dit is conform de afspraken, omdat ten aanzien van de MAG-bijdragen alleen gerapporteerd dient te worden op de volgende elementen (zelf noemt men dit indicatoren):

- Welke beweging heeft De Driemaster binnen dit thema gerealiseerd?
- Welke resultaten/doelen zijn er behaald en met welke inzet?
- Als het resultaat een ketenresultaat is, wat was dan de rol van De Driemaster in het behalen van het resultaat?
- De tevredenheid van verenigingen²⁴ over:
 - de ondersteuning van De Driemaster;
 - stimuleren en faciliteren, waar het gaat om de extra bijdrage aan de doelen.

Vanuit de gesprekken voor dit onderzoek constateren we dat de gemeente en De Driemaster beide aangeven dat de sturing en verantwoording scherper kunnen. Dit heeft te maken met een aantal elementen. Allereerst wordt aangegeven dat de doelen in de MAG scherper gedefinieerd mogen worden en duidelijker geoperationaliseerd dienen te worden door middel

²³ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *addendum inhoudelijk verantwoording bij de overeenkomst tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster*, p. 1-6.

²⁴ Deze indicator neemt jaarlijks toe ten opzichte van de nulmeting die in 2020 heeft plaatsgevonden. Deze toenemende tevredenheid wordt gemeten aan de hand van een afnemende ontevredenheid: het aantal ontevreden verenigingen neemt jaarlijks met 25% af.

van indicatoren. Ten tweede wordt aangegeven dat de sturing en verantwoording op de MAG-instellingen scherper en duidelijker moeten. We gaan hier later nader op in. Ten derde dient de rolgeving in de relatie tussen de gemeente en De Driemaster veel duidelijker te worden: waar is de gemeente exact van (= kaderstellend en controlerend (het wat) en waar is De Driemaster (= uitvoerend (het hoe)) van?

Uit de gesprekken constateren we dat deze rolgeving niet helder gedefinieerd is en in de praktijk tot omissies en onduidelijkheid leidt (zie hoofdstuk 5 met de bevindingen vanuit de casestudy). Dit leidt vervolgens ook weer tot onduidelijkheid bij MAG-instellingen²⁵. Voor hen is niet altijd duidelijk voor welke vragen zij bij wie moeten zijn. De Driemaster ziet zichzelf vooral als strategisch partner van de gemeente en ziet minder een rol weggelegd op tactisch en operationeel niveau. In de perceptie van de gemeente en de MAG-instellingen is De Driemaster dat wel en daarmee ook gesprekspartner op dat niveau. Hieruit blijkt dat er verschillende percepties zijn ten aanzien van de rolgeving in de relatie tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster.

Een ander voorbeeld om bovenstaande te illustreren is het budget dat meegegeven wordt aan De Driemaster voor de MAG-bijdragen (zie ook paragraaf 3.2). Conform de afspraken in de overeenkomst is er sprake van een geoormerkt minimaal budget voor de MAG-bijdragen, waarbij de gemeente aangeeft dat meer uitgaven ten gunste van initiatieven in de samenleving worden aangemoedigd. In 2022 deed zich de situatie voor dat er meer is besteed aan MAG-bijdragen²⁶. Een dergelijke overschrijding leidt bij de gemeente tot een begrotingswijziging die via een raadsbesluit dient te worden genomen. In 2022 heeft De Driemaster deze overbesteding zelf bekostigd via de reserves. We constateren dat over dit element geen duidelijke en specifieke afspraken zijn gemaakt hoe te handelen en wie verantwoordelijk is voor het extra benodigde budget.

Ad 2: Relatie De Driemaster en MAG-instellingen

In paragraaf 4.1 schetsen we het proces waarmee instellingen een MAG-bijdrage kunnen aanvragen. Dit gaat door middel van een aanvraagformulier. De ingevulde formulieren worden door De Driemaster getoetst aan een aantal criteria. Door middel van deze criteria wordt getoetst in hoeverre de activiteiten bijdragen aan de doelstellingen van de MAG. Door middel van het aanvraagformulier vindt sturing plaats. Dit wordt versterkt door te helpen bij vragen en door middel van de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen (zie paragraaf 4.1). In de dossiers van de MAG-instellingen die we hebben onderzocht, hebben we geen documenten gezien die de toetsing weergeven.

Qua verantwoording constateren we dat dit summier is. We constateren dat hier geen eenduidig proces voor is ingericht waarin De Driemaster voorschrijft hoe instellingen (en welke instellingen op basis van de hoogte van de MAG-bijdrage) moeten verantwoorden, bijvoorbeeld door activiteiten en inzet van gelden te koppelen aan de doelstellingen van de MAG. Het gevolg is dat er op verschillende manieren wordt verantwoord of helemaal niet. Door middel van de uitgevoerde casestudy (zie hoofdstuk 5) is meer verdieping hierop uitgevoerd in dit

²⁵ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Raadsinformatiebrief Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

²⁶ De Driemaster, 2023, *Jaarverslag De Driemaster 2022*, februari 2023, p. 1-58. Zie specifiek p. 57.

onderzoek. We zien dat er bijvoorbeeld bij de Bibliotheek Rijn en Venen geen verantwoording plaatsvindt op de MAG-bijdrage. Op dit moment is dan ook niet duidelijk wat ze daarvoor doen en in hoeverre zij een bijdrage leveren aan de doelen van de MAG. De Driemaster is zich hiervan bewust en onderneemt actie hierop. Ten aanzien van de Spil constateren we dat verantwoording plaatsvindt door middel van een bestuursverklaring en een jaarverslag. In het jaarverslag wordt gerapporteerd op de uitgevoerde activiteiten. Hier ontbreekt de koppeling met doelen nog. Bij ROAC vindt geen verantwoording plaats, maar hierbij is sprake van een kleine MAG-bijdrage.

3.2 Wat is de huidige verdeling van subsidiegelden?

Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 is tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster een overeenkomst afgesloten. Deze overeenkomst voor de uitvoering van de opdracht is voor de komende drie jaar drie keer verlengd tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster.

Voor de periode van 2021-2023 verstrekte de gemeente Kaag en Braassem een subsidie aan De Driemaster van € 5.499.494. Hierbij gaat het om de volgende bedragen per jaarschijf (begroot):

- 2021: € 1.803.573
- 2022: € 1.861.498
- 2023: € 1.834.423

Binnen het totaalbedrag is € 5.304.508 vrij te besteden binnen het programma Welzijn en Preventie. € 195.436 geldt als geoormerkt geld (Matchgelden Cultuur; Maatschappelijk vastgoed; Kansrijke Start; Sportakkoord). Binnen het vrij besteed bedrag is aangegeven dat minimaal € 658.521 (drie keer € 219.507) besteed dient te worden aan vrijwilligersorganisaties, door middel van de MAG-bijdragen. In 2022 is € 245.354 besteed aan MAG-bijdragen²⁷. In 2023 (t/m augustus) is een bedrag verstrekt van € 164.384²⁸.

Zoals aangegeven in paragraaf 2.3 kent de gemeente naast de MAG-bijdragen nog een aantal andere subsidieregelingen waarvan een aantal instellingen gebruikmaakt. Onderstaand overzicht maakt de bedragen inzichtelijk per regeling en per instelling.

Tabel 1 Bedragen subsidies voor de boekjaren 2022-2024 per subsidieregeling van de gemeente Kaag en Braassem en per instelling

	Regeling	Organisatie	2022	2023	2024
			Realisatie	Realisatie	Begroot
1	Maatschappelijke activiteiten in het kader van de omgevingsvisie/MAG	Kwadraad	€ 14.265	€ 14.573	€ 19.421
		GGD (Hecht)	€ 7.495	€ 7.495	€ 0
		De Driemaster	€ 1.981.134	€ 2.409.305	€ 2.528.522
		Cultuur Centrum Hoogmade	€ 14.567	€ 15.077	€ 15.552
		Tweesprong	€ 835.154	€ 774.088	€ 800.000

²⁷ De Driemaster, 2023, *Jaarverslag De Driemaster 2022*, februari 2023, p. 1-58.

²⁸ De Driemaster, 2023, *Halfjaarverslag De Driemaster 2023*, 15 september 2023, p. 1-39.

		Sporthal Woubrugge	€ 33.480	€ 34.652	€ 34.623
		SBGB	€ 318.778	€ 350.560	€ 318.305
2	Molens	Niet meer van toepassing			
3	Recreatieve en promotioneel opgezette activiteiten	Stichting Kaag en Braassem Promotie	€ 45.000	€ 45.000	€ 90.000
4	Oud papier	Niet meer van toepassing			
5	Pontveren	Exploitant van het voetveer over het Paddegat (Van Leersum)	€ 17.303	€ 19.034	nb

3.3 Hoe wordt het instrument ingezet?

Middel binnen de uitvoering van de MAG

Zoals aangegeven in figuur 4 is het 'instrument MAG-bijdrage' expliciet gepositioneerd in de uitvoering van de MAG. Hierbij dient de MAG-bijdrage als 'smeermiddel' om de vijf uitgangspunten van de MAG (zie paragraaf 2.2) te bewerkstelligen binnen de inhoudelijke thema's. Dat betekent dat maatschappelijke opgaven vooral door de samenleving en daarin ontstane initiatieven worden opgepakt. Het liefst in samenwerking tussen en met elkaar. Het doel is om de sociale cohesie in de gemeente op dit punt te benutten en nog verder te versterken. Het gevolg hiervan is dat het aantal initiatieven relatief groot is, bijvoorbeeld ten opzichte van andere gemeenten²⁹. Dit zit deels al in de cultuur van de gemeente (rijk verenigingsleven/noaberschap). Het instrument MAG-bijdrage speelt hierop in en stimuleert dit nog meer.

Bij de MAG-bijdragen geldt dan ook het adagium dat er sprake is van een minimaal bedrag dat aan de MAG-instellingen wordt gespendeerd (zie paragraaf 3.2). Hier lijkt volgens verschillende respondenten sprake te zijn van een contradictie, namelijk dat wanneer de uitputting de begroting overstijgt, een raadsbesluit nodig is om aanvullende middelen vast te stellen (zie paragraaf 4.2). Vorig jaar heeft De Driemaster extra middelen ingezet vanuit de eigen reserves om meer initiatieven te realiseren. Conform de opdracht³⁰ tussen De Driemaster en de gemeente Kaag en Braassem zou deze verantwoordelijkheid bij de gemeente moeten liggen. Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 is deze rolname niet goed vastgelegd en geborgd.

Subsidie versus inkoop

²⁹ In de gemeente Kaag en Braassem is 68,0% aangesloten bij een sportvereniging. In Nederlands is dat gemiddeld 48,6%. In de buurgemeenten van de gemeente Kaag en Braassem zijn deze percentages (2021):

- gemeente Alphen aan den Rijn: 50,9%
- gemeente Leiderdorp: 54,0%
- gemeente Teylingen: 67,6%
- gemeente Haarlemmermeer: 53,4%
- gemeente Aalsmeer: 64,0%
- gemeente Uithoorn: 51,9%
- gemeente Nieuwkoop: 61,9%

Bron: <https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/dashboard/sport-en-cultuur>

³⁰ Gemeente Kaag en Braassem & De Driemaster, 2020, *Subsidieovereenkomst Uitvoering Programma Welzijn & Preventie 2021-2023*, december 2020, p. 1-22.

De gemeente Kaag en Braassem positioneert zich als regiegemeente. De gemeente stuurt op het 'wat' en laat de uitvoering (het 'hoe') over aan externe partijen (inwoners, maatschappelijke organisaties, ontwikkelaars of ondernemers). Dit komt ook tot uiting in het inkoop- en aanbestedingsbeleid³¹ van de gemeente Kaag en Braassem. In 2017 heeft de gemeente Kaag en Braassem een juridische toets³² laten uitvoeren over hoe het beste de overeenkomsten in het sociaal domein (MAG) kunnen worden afgesloten en welk middel (subsidie of aanbesteden (inkoop)) het best passend is. In deze notitie wordt aangegeven welke voorwaarden van toepassing zijn ten aanzien van subsidiëren en aanbesteden en welke zaken aandacht behoeven bij de inzet van één van beide instrumenten.

Uit de gevoerde gesprekken voor dit rekenkameronderzoek maken we op dat deze aspecten zijn meegenomen in het opzetten en vormgeven van de uitvoeringsovereenkomst inzake de uitvoering van het Programma Welzijn & Preventie 2021-2023.

Rechtmatigheid

De accountant is in een vroeg stadium betrokken bij de uitvoering rondom de MAG-bijdragen door De Driemaster. De accountant kijkt elk jaar in zijn rapport van bevindingen bij de jaarrekening naar de constructie met De Driemaster en beoordeelt of er risico's worden gelopen. Na bestudering van de rapporten van bevindingen van de accountant van de afgelopen drie boekjaren (2020, 2021 en 2022) constateren we dat de accountant aangeeft dat de subsidies getrouw en rechtmatig zijn verantwoord in de jaarrekening.

We merken hierbij op dat gezien de vormgeving van de verantwoording van de MAG-instellingen (zie paragraaf 3.1), hier wel mogelijk risico's worden gelopen ten aanzien van de grotere instellingen die MAG-bijdragen ontvangen: worden de verstrekte gelden wel aan de juiste activiteiten en daarmee doelen uitgegeven? Deze controle kan nu onvoldoende worden gedaan.

3.4 Hoe is de doeltreffendheid van de subsidies geborgd in dit beleid en in de regelingen?

We constateren dat doeltreffendheid aan de 'voorkant' (van kader naar aanvraag MAG-bijdrage) geborgd is (zie ook paragraaf 4.1). Zoals aangegeven in paragraaf 4.1 zijn er verbeterpunten aanwezig aan zowel de kant van de gemeente als aan de kant van De Driemaster om dit te versterken (verscherping doelstellingen en bijdrage MAG-instellingen). Een belangrijk punt is de onduidelijkheid ten aanzien van de rolneming tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster. Daarnaast hebben we in paragraaf 2.2 geconstateerd dat door de jaren heen de koppeling tussen het subsidieprogramma (opdracht voor De Driemaster) en de MAG is 'verwaterd': oorspronkelijke uitgangspunten, de rolneming en koppeling tussen effecten, doelen en activiteiten aangaande de MAG zijn op de achtergrond komen te staan. Een aantal van deze zaken wil de gemeente meenemen in de doorontwikkeling van de MAG 2024-2027 en daaraan gekoppelde subsidieverlening 2024.

³¹ Gemeente Kaag en Braassem, 2022, *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*, 30 augustus 2022, p. 1-16.

³² La Gro Advocaten, 2017, *Memo subsidiëren aanbesteden MAG*, 5 juli 2017, p. 1-4.

In paragraaf 3.1 hebben we geconstateerd dat er geen duidelijk proces is ingeregeld ten aanzien van de verantwoording door de MAG-instellingen aan De Driemaster. Hierdoor is er in de basis te weinig informatie om goed te verantwoorden vanuit De Driemaster aan de gemeente Kaag en Braassem. De Driemaster rapporteert twee keer per jaar aan de gemeente, maar in deze rapportages is de doeltreffendheid van de inzet ten aanzien van de MAG-instellingen nog onderbelicht. De gemeente vraagt hier ook (nog) niet expliciet naar. Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 zijn de gesprekken tussen De Driemaster en de gemeente Kaag en Braassem het belangrijkste medium om te monitoren en te sturen. Uit de gesprekken voor dit onderzoek maken we op dat deze gesprekken in het verleden vooral een informeel karakter hadden, waarbij niet altijd sprake was van een vastlegging van de afspraken. Inmiddels worden van de gesprekken op bestuurlijk en managementniveau verslagen gemaakt. Dit is een aspect dat gesignaleerd is door De Driemaster en waar men op termijn verandering in wil aanbrengen door meer in lijn met de gemaakte afspraken te gaan werken. We constateren dat ten aanzien van het sturen en verantwoorden op doeltreffendheid de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster zoekende zijn naar een balans tussen schriftelijk verantwoorden en mondeling verantwoorden. De laatste jaren is de balans doorgeschoten naar het mondeling verantwoorden. Hierdoor is het element 'doeltreffendheid' aan de 'achterkant' niet geborgd.

In de relatie met de MAG-instellingen houdt De Driemaster een 'vinger aan de pols' door middel van de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen. Uit de gesprekken constateren we dat instellingen enthousiast zijn over de betrokkenheid en manier van sturen door deze functionaris. Het proces is informeel ingericht en op dit moment kwetsbaar (de afhankelijkheid van één persoon is groot).

H4 | Bevindingen ten aanzien van de uitvoering

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

Uitvoering

9. Hoe ziet het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking eruit?
10. Hoe ziet het proces van het verhogen c.q. verlagen van de subsidieplafonds eruit?

4.1 Hoe ziet het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking eruit?

We zetten in dit hoofdstuk eerst het proces tussen de Driemaster en de MAG-instellingen uiteen, om dit vervolgens nader te duiden door middel van de casestudy.

Aanvragen

De Driemaster werkt voor het aanvragen van een MAG-bijdrage met een aanvraagformulier³³. Het MAG-aanvraagformulier bestaat uit een aantal onderwerpen. In bijlage 4 is dit uitgebreid weergegeven.

1. Gegevens van de inschrijvende organisatie
2. Kies voor MAG-thema's
3. Bijdrage vanuit uw organisatie

We merken op dat De Driemaster actief instellingen benadert om MAG-bijdragen aan te vragen (in lijn met de visie van de gemeente). De regisseur Verbinden en Meedoen van De Driemaster speelt hierin een actieve rol en fungeert als vraagbaak en sparringpartner voor instellingen bij vragen, et cetera.

Beoordelen

Vanaf 15 april 2023 worden de ingediende aanvragen door De Driemaster beoordeeld (via MAG-themagroep). Dit wordt gedaan op de volgende elementen:

- De MAG-bijdrage is telkens voor één jaar.
- De behaalde doelen in dat jaar hebben betrekking op de thema's van de MAG-agenda.
- De inzet voor de MAG valt buiten de reguliere (kern)activiteiten, maar kan goed vanuit of dichtbij de reguliere activiteiten worden vormgegeven.
- De activiteiten bevorderen de participatie van inwoners van Kaag en Braassem.
- De inzet wordt zoveel als mogelijk met vrijwilligers vormgegeven.
- De instelling betreft zoveel als mogelijk kwetsbare inwoners van Kaag en Braassem bij de activiteiten.
- De instelling zoekt zoveel als mogelijk samenwerking met andere maatschappelijke organisaties of bedrijven.
- De activiteiten dragen bij aan preventieve doelen.
- De aanvraag heeft geen betrekking op het aanvullen van tekorten op de begroting.

³³ <https://www.dedriemaster.nu/mag-bijdrage-aanvragen>

- De aanvraag dient niet als donatie aan derden (ander goed doel).
- Het ingevulde evaluatieformulier over de (indien relevant) door de instelling ontvangen MAG-bijdrage van het jaar voor deze aanvraag is op tijd binnengekomen. Pas na ontvangst van het evaluatieformulier van het afgelopen jaar wordt de toegekende bijdrage voor het nieuwe jaar uitgekeerd.

Proces

Het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- MAG-aanvragen vanuit de aanvragende instellingen dienen uiterlijk op 15 april te worden aangeleverd.
- Aanvragende instellingen ontvangen een ontvangstbevestiging van het ingediende aanvraagformulier MAG door De Driemaster.
- De aanvragende instellingen worden op de hoogte gesteld door De Driemaster van de datum waarop de aanvraag wordt behandeld. Een aanvraag wordt binnen zes weken behandeld door de MAG-themagroep van De Driemaster. Hierbij zijn de eerder genoemde beoordelingselementen van toepassing. Op basis hiervan wordt een toekenningsbesluit gemaakt. Bij onduidelijkheden wordt eerst telefonisch of schriftelijk contact met de aanvragende instelling opgenomen. Het gevolg hiervan kan zijn dat de termijn van zes weken wordt overschreden.
- Het toekenningsbesluit leidt tot een uitbetaling van de MAG-bijdrage binnen één maand na dit besluit.

De verantwoording door de instelling ten aanzien van de MAG-bijdragen is summier en geschiedt in grote mate op basis van vertrouwen. We hebben voor dit onderzoek drie cases onderzocht waarin we dit hebben kunnen vaststellen (zie hoofdstuk 5).

De Spil heeft twee samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met De Driemaster. Eén is gericht op de inzet van de ouderenadviseurs (€ 66.000). De tweede overeenkomst betreft de MAG-bijdrage voor De Spil gericht op de uit te voeren activiteiten. Deze overeenkomsten zijn vervolgens nader bekrachtigd door middel van een bestuursverklaring.

Voor de MAG-bijdrage van ROAC (€ 1.500) vindt geen verantwoording plaats. ROAC vult alleen het aanvraagformulier in. Achteraf vindt er geen controle plaats. De oorzaak hiervan is ook gelegen in de hoogte van het bedrag.

Voor de Bibliotheek Rijn en Venen (en ook andere grote instellingen, die een MAG-bijdrage krijgen) bleek tijdens het onderzoek dat er voor de verantwoording geen procedure is vastgesteld. Hierdoor is niet duidelijk wat deze partijen voor de MAG-bijdrage doen en in hoeverre zij een bijdrage leveren aan de doelen van de MAG. De bibliotheek geeft wel aan de jaarverslagen en jaarrekeningen naar De Driemaster en informeel ook naar de gemeente te sturen. Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 liggen hier onderliggende oorzaken achter over de onduidelijkheid ten aanzien van de rolneming in de constructie: gemeente Kaag en Braassem/De Driemaster/MAG-instellingen. We constateren daarnaast dat qua monitoring de

regisseur Verbinden en Meedoen een belangrijke rol speelt ('vinger aan de pols houden'). Dit betreft het contact met de MAG-instellingen.

4.2 Hoe ziet het proces van het verhogen c.q. verlagen van de subsidieplafonds eruit?

In de ASV³⁴ en in de nadere regels, behorende bij de ASV, van de gemeente Kaag en Braassem is één bepaling opgenomen aangaande de subsidieplafonds: *Artikel 2.7 Subsidieplafonds: Voor de in de omgevingsvisie/MAG genoemde resultaten zijn de subsidieplafonds gelijk aan de in de begroting hiervoor opgenomen bedragen.*

In de begroting worden geen expliciete bedragen genoemd, maar wordt doorverwezen naar de uitvoering van de opdracht door De Driemaster en daarbij van toepassing zijnde bedragen. In paragraaf 3.2 hebben we aangegeven dat er sprake is van een minimaal bedrag dat dient te worden besteed aan MAG-bijdragen. In de periode 2021-2023 bedroeg dit € 658.521 (drie keer € 219.507). De grondslag hiervoor ligt in de overeenkomst³⁵ die tussen de gemeente Kaag en Braassem en De Driemaster is afgesloten. Daarmee is het vaststellen van de bedragen voor de MAG-bijdrage een collegebesluit, dat via de vaststelling van de begroting van de gemeente door de raad wordt geratificeerd. Het budget ten aanzien van de MAG-bijdrage kan alleen worden aangevuld als extra taken worden gevraagd. Wanneer de aanvullende subsidie niet binnen de begroting van de gemeente past, dan is een raadsbesluit nodig (zie hiervoor ook paragraaf 5.4).

³⁴ Gemeente Kaag en Braassem, 2020, *Nadere regels subsidies gemeente Kaag en Braassem 2021*, 8 december 2020, p. 1-6. Zie specifiek p. 3.

³⁵ Gemeente Kaag en Braassem & De Driemaster, 2020, *Subsidieovereenkomst Uitvoering Programma Welzijn & Preventie 2021-2023*, december 2020, p. 1-22. Zie specifiek bijlage 1 'Financieel overzicht van het budget van de subsidie' bij deze overeenkomst.

H5 | Bevindingen ten aanzien van de resultaten en effecten (casestudy)

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

Resultaten en effecten (casestudy)

11. Op welke wijze zijn beleidsdoelen uit het sociaal domein omgezet in inhoudelijke afspraken tussen De Driemaster en de MAG-instellingen?
12. In welke mate worden de beleidsdoelen gerealiseerd? En welke activiteiten zijn uitgevoerd?
13. Wat zijn de maatschappelijke effecten van het subsidiebeleid?
14. Op welke manier leggen de MAG-instellingen verantwoording af over de realisatie van de afspraken? En worden subsidies geëvalueerd en bijgesteld?

Dit hoofdstuk beschrijft de uitvoering van het subsidiebeleid. Hiervoor zijn drie casussen bestudeerd. Deze casussen zijn een verdieping op de praktijk bij de gemeente Kaag en Braassem. De casestudy kan gezien worden als een *reality check*. Aan de hand van een casus is getoetst in hoeverre de subsidieregels worden toegepast, of er afspraken zijn gemaakt over doelen, prestaties, effecten en verantwoording, maar ook of de MAG-bijdrage correct is besteed.

Er is informatie verzameld bij De Driemaster en bij de betrokken medewerkers van de gemeente. Een uitgebreide **casusbeschrijving** hiervan is opgenomen in **bijlage 2**.

5.1 Op welke wijze zijn beleidsdoelen uit het sociaal domein omgezet in inhoudelijke afspraken tussen de Driemaster en de MAG-instellingen?

Zoals beschreven in de vorige twee hoofdstukken wordt het inhoudelijk kader voor de bijdragen aan partijen gevormd door de MAG. Er is sinds kort een MAG 2024-2027 om de doelen die voorheen waren opgenomen in de omgevingsvisie concreter te maken. Vanuit de gemeente, maar ook vanuit maatschappelijke organisaties (en De Driemaster) is deze concretisering noodzakelijk, omdat dan een duidelijke richting en prioritering vanuit de gemeente ontstaan.

In de huidige uitvoering wordt op inhoud nog weinig sturing en duiding ervaren door de partijen die een MAG-bijdrage ontvangen. Dit wordt grotendeels ingegeven door het ontbreken van scherpe doelen en kaders en daarmee richting aan de opdracht voor de gesubsidieerde organisaties. We zien dat partijen veel naar eigen inzicht invullen, gebaseerd op wettelijke taken (bijvoorbeeld bij de bibliotheek), landelijk beleid en lokale wensen. Dit wordt vervolgens wel met De Driemaster afgestemd die dit op haar beurt weer aan de gemeente verantwoordt.

Aanvraag MAG-bijdrage

Om in aanmerking te komen voor een MAG-bijdrage, moeten partijen een zogenaamd MAG-formulier invullen (zie paragraaf 4.1). Zij moeten dit zo invullen dat duidelijk wordt omschreven wat de maatschappelijke meerwaarde is.

Daarbij voert De Driemaster ook gesprekken met de ontvangers over de verantwoording en het behalen van doelen. Er zijn bijdragen die historisch zijn gegroeid, er zijn bijdragen om hoge kosten van bijvoorbeeld accommodaties te dempen, maar er zijn ook verenigingen die veel meer doen dan het doel waar ze oorspronkelijk voor bedoeld waren. Een goed voorbeeld hiervan is de tennisclub (op Kaag Eiland) die strategisch handig ligt en ook allerlei andere activiteiten voor het dorp organiseert, bijvoorbeeld voor ouderen. De Driemaster bekijkt dus per aanvraag/bijdrage wat de maatschappelijke meerwaarde is. Daarbij worden organisaties die veel extra's doen beloond, maar organisaties die zich vooral focussen op de kerntaken worden niet gekort. Er wordt gewerkt vanuit het idee om verenigingen te stimuleren, in plaats van angst in te boezemen met kortingen. Er is dus een differentiatie van historische afspraken, basistaken en extra activiteiten ten aanzien van de hoogte van de MAG-bijdrage. Ten slotte speelt hierbij ook de vraag: 'wat is de toegevoegde waarde voor de kern waar de vereniging huist?' (en/of hoe afhankelijk is het dorp van deze partij?).

Administratieve last

Het MAG-formulier invullen is simpel, geven zowel de verstrekkers als de ontvangers aan. Het is alleen belangrijk om aan te sluiten op de thema's. De meeste partijen kunnen goed overweg met het MAG-formulier, blijkt uit de gevoerde gesprekken. De enige kritiek op dit moment is dat het ieder jaar opnieuw aangevraagd moet worden. Sommige partijen ervaren dat dit haaks staat op het informele partnerschap dat ze met elkaar hebben. Tegelijkertijd zorgt het invullen van het MAG-formulier ook dat verenigingen bewust zijn van de MAG-doelen. Daarbij wordt wel aangegeven dat een gesprek met De Driemaster over de koppeling van de MAG-doelen aan de verenigingstaken en -doelen hierbij echt zou helpen om het aan elkaar te koppelen.

Uit de gesprekken hebben we vernomen dat de termijn geen bewuste keuze is geweest, maar eerder een overblijfsel uit het verleden toen subsidiebeschikkingen ook voor een jaar werden uitgegeven. De Driemaster heeft deze termijn overgenomen. Gesprekken bij de gemeente en De Driemaster leveren op dat de beschikkingstermijn mogelijk heroverwogen kan worden, mocht daar reden voor zijn. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen de Driemaster en De Spil. In deze overeenkomst staat dat ze minimaal twee keer per jaar samenkomen om de voortgang te bespreken. Hierdoor is het niet meer nodig om elk jaar een MAG-formulier in te vullen. Het is nu eenvoudig een kwestie van jaartallen en bedragen aanpassen ieder jaar, voor de rest lopen de verantwoording en de aanvraag via gesprekken.

Relatie tussen de verenigingen en De Driemaster

Uit verschillende gesprekken komt naar voren dat de betrokkenheid van De Driemaster de afgelopen jaren beperkt is geweest. Twee jaar geleden waren de relaties verstoord en was het vertrouwen in De Driemaster tot een dieptepunt gedaald. Wat hierbij niet hielp, waren de vele personele wisselingen bij De Driemaster.

Het vuige teken was dat verenigingen op dat moment weer bij de gemeente aanklopten. Vanuit die hoedanigheid is er ook een evaluatie³⁶ gehouden over het functioneren van De Driemaster.

De afgelopen twee jaar heeft een interim-manager samen met de nieuw aangestelde regisseur Verbinden en Meedoen zich vooral ingespannen om de relaties met de MAG-instellingen te verbeteren. Uit de gesprekken komt naar voren dat het contact tussen De Driemaster en de verenigingen de afgelopen tijd enorm is verbeterd.

De nieuwe regisseur Verbinden en Meedoen is zichtbaar bij alle partijen en probeert ook als een soort makelaar partijen aan elkaar te koppelen. Deze regisseur denkt ook mee in het aanvragen van een MAG-bijdrage, maar helpt ook bij het behouden van bijdragen of bij het aanboren van alternatieve financieringsmogelijkheden. Uit gesprekken komt naar voren dat kennis en begrip van de lokale situatie als erg belangrijk worden geacht om een goed netwerk op te bouwen. De borging van deze kennis van de lokale situatie en het netwerk is op dit moment niet goed geborgd (er is op dit moment een regisseur). Uit de gesprekken komt naar voren dat er tussen De Driemaster en bepaalde partijen (maar ook met de gemeente) veel informele afspraken zijn gemaakt (zoals bij de bibliotheek), maar dat er wel degelijk behoefte is om bepaalde technische zaken formeel vast te leggen, zodat de gesprekken straks ook meer over de inhoud kunnen gaan.

De relatie gemeente-De Driemaster-Bibliotheek Rijn en Venen wordt door de betrokken respondenten als ingewikkeld ervaren. Zo is er in de gesprekken door de bibliotheek geopperd om het wettelijke deel van de taken direct via de gemeente te laten lopen en niet via de MAG. Er kunnen dan meerjarige afspraken gemaakt worden over de basis en de bibliotheek kan daar medewerkers op aannemen. Voor sommige additionele zaken kan de bibliotheek wel een rol spelen ten aanzien van de MAG-bijdragen. De basisinfrastructuur zou dan direct via de gemeente kunnen lopen (directe subsidie), wat veelal ook bij de andere gemeenten gebeurt. Tegelijkertijd wordt het als prettig ervaren dat er in de gemeente Kaag en Braassem een organisatie bestaat die organisatieoverstijgende vragen ophaalt en deelt met de partners, oftewel, die de integrale samenwerking faciliteert en organiseert.

5.2 In welke mate worden de beleidsdoelen gerealiseerd? En welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Uit de bestudeerde dossiers valt goed op te maken welke bedragen zijn uitgegeven en wat daarvoor is gedaan qua activiteiten door de gesubsidieerde organisaties. Dat betekent echter niet gelijk dat de voortgang op de doelen goed is te volgen. De bijdrage aan de MAG-doelen is lastig te monitoren, omdat een duidelijke richting in de omgevingsvisie ontbrak en de MAG 2024-2027 pas net is uitgewerkt (zie paragraaf 2.2). Zoals weergegeven in figuur 4 is de MAG nog niet helder doorvertaald naar een 'opdracht' voor De Driemaster.

³⁶ Gemeente Kaag en Braassem, 2023, *Evaluatie Welzijn en Preventie*, 28 februari 2023, p. 1-3.

In het verlengde hiervan zijn met de MAG-instellingen de afgelopen jaren door De Driemaster wel afspraken gemaakt, maar we constateren dat de inbreng en daarmee de richting vanuit de MAG-instellingen komt en onvoldoende vanuit de gemeente Kaag en Braassem zelf. Daarbij is de relatie tussen de resultaatafspraken en de doelstellingen van de gemeente niet eenduidig te leggen. Het MAG-formulier dat partijen moeten invullen is beperkt. Vanuit De Driemaster wordt daarom nu ook gevraagd aan partijen om het zo uitgebreid mogelijk in te vullen.

We constateren bij de **Bibliotheek Rijn en Venen** ten eerste dat de verantwoording gebeurt op regionaal niveau. De rapportering per gemeente is summier. De verantwoording in de bijlage van het jaarverslag gebeurt vooral op activiteiten, met daarbij een vermelding van het aantal deelnemers. In de jaarverslagen wordt met andere woorden vooral gerapporteerd op de output (resultaten) en kernactiviteiten die de bibliotheek zelf heeft benoemd:

- Educatie en ontwikkeling
- Kennis en innovatie
- Kunst en cultuur
- Leerbevordering en kennismaking met literatuur

De eigen verantwoording van de bibliotheek is ingericht op deze kerndoelen. Een expliciete relatie met de MAG is er dan ook niet. De bibliotheek kan haar dienstverlening zo nodig wel toelichten in de raad. Er is op dit moment dus geen één-op-één koppeling te maken tussen de MAG-doelen en resultaten.

Met de inzet van de ouderenadviseurs vanuit **De Spil** wordt een bijdrage geleverd aan de doelstellingen en resultaten van het Programma Welzijn & Preventie (specifiek gericht op de doelgroep ouderen). De activiteiten (zoals benoemd voor 2022) hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- Beweging zoals: gymnastiek, tafeltennis, sjoelen.
- Ontmoeting zoals: recreatieve ochtend, bingo, kaarten, koffieochtend, open tafel.
- Educatieve activiteiten zoals: bijscholing vrijwilligers, informatievoorziening via infolijn.
- Zinnvolle vrijetijdsbesteding zoals: handwerken, kaarten maken, zangkoor.
- Gezondheid zoals: burenhulp, vervangende mantelzorg, tafeltje dekje, open tafel en de daarbij behorende transport- en vervoerskosten (Comicus).

Er zijn geen specifieke prestaties afgesproken. Er is sprake van een inspanningsverplichting waarbij activiteiten worden ingezet in het kader van ouderenwelzijn, ouderenadvies, et cetera. De samenwerkingsovereenkomsten vormen de basis van de doelen en de verantwoording hierop. In de verantwoording (via het jaarverslag) zien we dat er op activiteitsniveau wordt verantwoord, dat wil zeggen dat per hoofdactiviteit en subactiviteit wordt aangegeven wat er gedaan is en hoeveel deelnemers, gasten, et cetera er waren.

Ook voor **ROAC** zijn er geen expliciete prestaties vastgelegd. Het doel van de bijdragen (€ 1.500) is om activiteiten te ontplooiën door de omnisportvereniging ten gunste van de genoemde doelen. Een groot deel van de inwoners maakt gebruik van de faciliteiten en activiteiten van de vereniging. De MAG-bijdrage vormt een stimulans om activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan deze doelen. Het genoemde bedrag wordt door de vereniging

gealloceerd aan de activiteit biljarten. Dat zorgt voor sociale cohesie en ontmoeting tussen ouderen. De verantwoording over de doelrealisatie vindt plaats via een gesprek met De Driemaster.

5.3 Wat zijn de maatschappelijke effecten van het subsidiebeleid?

Het instrument subsidie wordt ingezet conform de MAG-doelen om organisaties en instellingen te ondersteunen om wat ze doen (welke taken) en niet om wat ze zijn. In de verantwoording moeten de partijen deze bijdrage ook kenbaar maken en aangeven wat voor effect ze beogen. Eerder is vastgesteld dat er niet altijd doelen en prestaties zijn benoemd die terugkoppelen op MAG-doelen (vaak omdat die laatste niet scherp zijn benoemd). Ditzelfde geldt voor effecten. Daarbij moet wel gezegd worden dat het effect lang niet altijd meetbaar is, laat staan dat het te kwantificeren is. Als het gaat om De Spil bijvoorbeeld, is het gezien de aard van het werk op voorhand lastig om vast te stellen wat de effecten zijn. Het gaat immers om welzijnswerk met een preventieve insteek, zodat een grotere en duurdere zorgvraag wordt vermeden. De effecten bevinden zich daarmee veelal op casusniveau (het individu dat geholpen wordt). Dat maakt het lastig om de effecten van de activiteiten te evalueren. Dit geldt ook voor ROAC die met de MAG-bijdrage vooral het biljarten mogelijk maakt. Buiten het aantal keer dat er gebiljart wordt en het aantal deelnemers, zijn de effecten hiervan niet te meten. Terwijl de ontmoeting, het bezig zijn, bij elkaar komen, et cetera een groot effect kunnen hebben op het individu en de lokale gemeenschap. Er zijn vanuit de MAG-gedachte vaak geen harde doelstellingen vastgesteld. Er wordt vooral gekeken naar het kwalitatieve effect, de aanwezigheid van een biljartclub is op zich al een resultaat.

Veel activiteiten van de bibliotheek passen ook goed binnen de MAG omdat ze meerdere taken verrichten die vallen onder welzijn en preventie. Zo richt Bibliotheek Rijn en Venen zich bijvoorbeeld met taalmaatjes voor anderstaligen op het hele gezin (volwassenen en kinderen) om hen te helpen in hun (taal)ontwikkeling waardoor de zelfredzaamheid wordt vergroot. De gedachte hierachter is dat deze mensen in een later stadium minder een beroep hoeven te doen op voorzieningen in de gemeente die meer geld kosten.

Als het gaat om doelen en de uitvoeringsafspraken is het aan De Driemaster om te kijken welke bijdrage naar welke partij gaat. De gemeente kijkt mee op hoofdlijnen; ze kijken niet mee wat de specifieke verenigingen doen. Dat geldt ook voor de effecten. Wat uiteindelijk het effect is van de bijdrage van de gemeente (via De Driemaster) is dan ook lastig te meten, zeker op de korte termijn omdat veel activiteiten zich richten op preventie en taken in het voorveld. Aan de ene kant is er behoefte om de effecten beter in beeld te brengen en de raad daarover te informeren, maar aan de andere kant wil men (zowel de gemeente als De Driemaster) vanuit de MAG-gedachte de verantwoordingslast beperkt houden en vooral werken vanuit vertrouwen. Het kwantificeren van verantwoording met een scala aan indicatoren is niet het streven, komt uit de gesprekken duidelijk naar voren. Het meer in beeld brengen van de effecten, hetzij kwalitatief, wel. De raad is op dit punt - zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken - nog niet geconsulteerd naar de (informatie)behoefte, maar heeft het andersom ook nog niet duidelijk aangegeven. Duidelijk is wel dat ook de gewenste effecten op dit moment niet helder zijn voor de betrokkenen.

5.4 Op welke manier leggen de MAG-instellingen verantwoording af over de realisatie van de afspraken? En worden subsidies geëvalueerd en bijgesteld?

Er ligt een uitdaging als het gaat om het ophalen van de verantwoordingsinformatie bij partijen en het presenteren daarvan, zo blijkt niet alleen uit de stukken, maar komt ook naar voren uit de gesprekken met de gemeente en De Driemaster. De verschillende kleine organisaties die geld ontvangen stonden tot voor kort nog niet in een systeem. Vervolgens is De Driemaster begonnen met het inventariseren van wat er voor de MAG-bijdrage werd gedaan door de verschillende instellingen; maar ook door te kijken in hoeverre het geld over de verschillende kernen werd verdeeld.

Het huidige team van De Driemaster wil verandering aanbrengen in het feit dat er jaren nauwelijks werd gerapporteerd op de activiteiten die de organisaties uitvoerden vanuit de MAG-bijdragen. Ook voor grote partijen was er weinig vastgelegd voor de verantwoording. Een voorbeeld hiervan is de bibliotheek. Het is op dit moment nog niet voldoende duidelijk wat ze voor de MAG-bijdrage doen en in hoeverre zij een bijdrage leveren aan de doelen van de MAG. De bibliotheek zou dit zelf ook graag anders zien. De Driemaster heeft voor haar meeste recente halfjaarverslag de bibliotheek gevraagd om ook input te leveren. Gevolg is dat zij nu een prominente plek hebben gekregen in de verantwoording van De Driemaster. Wel is het vooral een kwalitatief ingestoken verantwoording: 'veel vertellen, minder tellen'.

Op dit moment is de verantwoording vanuit de partijen die een MAG-bijdrage ontvangen minimaal, dat heeft positieve kanten en negatieve kanten. Positief is bijvoorbeeld het vertrouwen dat wordt gegeven aan organisaties om 'de goede dingen' te doen. Ook de ruimte om initiatieven en verenigingen te stimuleren om een MAG-bijdrage aan te vragen voor nieuwe taken, wordt als positief ervaren door de betrokkenen. Tegelijkertijd is de verantwoording nu zo kwalitatief ingestoken, dat het erg lastig is om het terug te vertalen naar de MAG-doelstellingen en de inzet van de verstrekte middelen. De kleine partijen hebben het gevoel dat ze voor de verantwoording van alles kunnen opschrijven, omdat er voor hun gevoel weinig controle op plaatsvindt. Vanuit het ROAC, maar ook De Spil, is aangegeven dat zij voor de verantwoording meerwaarde zien in een gesprek voor nadere toelichting. Een eventuele toelichting in de gemeenteraad is ook voor de bibliotheek een welkome aanvulling op de papieren exercitie. Ook zou het gemeentebestuur en/of de raad de MAG-instellingen kunnen bezoeken.

Een evaluatie wordt doorgaans niet gehouden omdat De Driemaster en de ontvanger gedurende het jaar regelmatig gesprekken voeren; zeker als het gaat om de grote MAG-instellingen. Dit is overigens wel pas vanaf de laatste jaren. Daarnaast is het qua tijdsinvestering ook niet altijd mogelijk om iedere partij te evalueren. Bijstelling van de bijdrage is dus een proces dat continu wordt gevoed vanuit de gesprekken. Daarbij is het wel zo dat partijen niet snel gekort worden, maar eerder uitgedaagd worden om meer te doen. De Driemaster jaagt aan dat het geld zo veel mogelijk naar de basiskracht gaat; het stimuleren van verenigingen en vrijwilligers. Dus hoe meer MAG-bijdragen worden verleend hoe beter. Het aantal aanvragen is hierdoor ook toegenomen. We constateren dat op dit moment nog

weinig wordt gesproken over de uitputting van middelen. Respondenten geven aan dat dit straks gaat knellen.

Feitelijk heeft het al gekneld in het afgelopen boekjaar 2022, maar zijn mede door de inzet van de regisseur Verbinden en Meedoen andere bronnen (zoals SPUKS en inzet eigen middelen door De Driemaster) aangeboord. Ook deze bijdragen hebben echter een bodem.

H6 | Bevindingen ten aanzien van de verantwoording

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

Verantwoording

15. Hoe vindt terugkoppeling naar de gemeenteraad plaats over de uitvoering van het subsidiebeleid en de uitvoering daarvan door De Driemaster?
16. Hoe verhouden de uitkomsten van dit onderzoek zich ten opzichte van de verwachtingen die ten grondslag lagen om een BCF af te sluiten met De Driemaster?

6.1 Hoe vindt terugkoppeling naar de gemeenteraad plaats over de uitvoering van het subsidiebeleid en de uitvoering daarvan door De Driemaster?

Het sociaal domein is geen 'top of mind' in de raad, omdat het via de MAG meer op afstand is gezet. De raad ervaart dan ook afstand en een gebrek aan grip. Tijdens de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek is opgemerkt dat er tijdens raadsvergaderingen eigenlijk geen tijd is om een onderwerp echt te bespreken of uit te diepen, terwijl die behoefte er wel degelijk is. Raadsleden zouden graag tijdens een thema-avond de MAG of de sturing op De Driemaster een keer willen uitdiepen, om echt begrip van de materie te krijgen en zodat ze hun kaderstellende en controlerende rol beter kunnen vervullen. Op dit moment zijn er geen commissies en werkgroepen in de raad om dit soort onderwerpen goed te behandelen.

Informatievoorziening

De informatievoorziening aan de raad is erg summier, merken raadsleden zelf op, maar ook de meeste andere respondenten beamen dit. De ambtelijke organisatie stuurt raadsinformatiebrieven, maar die informatie wordt niet altijd besproken. Voor de raad voelt het alsof de sturing de afgelopen jaren een beetje is weggelopen en dat geldt ook voor de informatievoorziening. Tegelijkertijd heeft de raad ook niet duidelijk aangegeven aan welke informatie zij behoefte hebben. Bij verschillende betrokkenen bestaat het beeld dat de raad een scherpere verantwoording wil met meer indicatoren en meer cijfers. Dat hebben we in de gesprekken niet zo bevonden, eerder proefden we een andere houding bij de raad. Omdat de verantwoording op papier nu is doorgeschoten naar de kwalitatieve kant (lees: verhalend), is om enige balans aan te brengen wel behoefte aan bepaalde cijfers en indicatoren. Toch lijkt de echte behoefte te liggen bij het gesprek met de MAG-partijen en De Driemaster. De beste verantwoording is de duiding die verenigingen en professionals zelf kunnen geven. Hiermee kan de beweging die de gemeente wil maken met de MAG ook het beste voor het voetlicht worden gebracht. Zoals eerder beschreven is het feit dat iemand sociale contacten opdoet, iets te doen heeft en zich minder eenzaam voelt, niet altijd in cijfers te vatten. Toch is het vanuit het perspectief van de raad zaak om de twee werelden samen te brengen. Op dit moment valt er voor de raad niet goed te controleren in hoeverre het subsidiebeleid in de vorm van de MAG-bijdrage via De Driemaster doelmatig en doeltreffend verloopt.

De ambtelijke organisatie hanteert een jaarlijkse cyclus voor het presenteren van de resultaten ten aanzien van de MAG. De Driemaster levert de informatie en gegevens aan voor deze verantwoording. De Driemaster wordt daarbij ook uitgenodigd om een presentatie te geven. Als er behoefte is bij de raad, kunnen ook werkbezoeken worden afgelegd. Tijdens deze presentaties worden er doorgaans weinig vragen gesteld door de raad. De relatie met de De Driemaster is een aantal jaar niet goed geweest en dat werkt door in de huidige beeldvorming. Daarbij geldt ook dat de raadsleden het erg druk hebben en dus weinig tijd hebben om bijvoorbeeld een werkbezoek af te leggen bij De Driemaster en MAG-instellingen. De laatste jaren is de animo om werkbezoeken af te leggen, afgenomen.

Sturing

De raad worstelt duidelijk met de rolneming en sturing op het sociaal domein. Uit het gesprek met de raadsleden is naar voren gekomen dat zij ondanks hun voornamelijk kaderstellende rol ten aanzien van de MAG toch meer inzicht in de uitvoering wensen. Dat wil zeggen inzicht in de doelrealisatie vanuit de MAG-instellingen, maar ook inzicht in de bedragen die naar de MAG-organisaties gaan. Tegelijkertijd komt uit het onderzoek naar voren dat de raad (behalve ten aanzien van de bibliotheek) weinig vragen heeft gesteld over en aan De Driemaster. Als er niks bijzonders speelt, zijn er weinig vragen, merken respondenten op.

In het onderzoek hebben we ook weinig moties, amendementen, raadsvragen of andere ingezette raadsinstrumenten aangetroffen ten aanzien van De Driemaster of bepaalde MAG-instellingen (de bibliotheek daar gelaten - maar dat was vanuit een andere invalshoek).

6.2 Hoe verhouden de uitkomsten van dit onderzoek zich t.o.v. de verwachtingen die ten grondslag lagen om een BCF af te sluiten met De Driemaster?

De laatste jaren is een ontwikkeling merkbaar om tot zakelijke afspraken te komen met de gesubsidieerde professionele instellingen. Gemeenten hanteren daarbij steeds vaker de vorm van Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF). Hiermee 'beweegt' het instrument subsidie (wat valt onder het publiekrecht) steeds meer richting het instrument inkoop (wat valt onder het privaatrecht) en wordt de scheidslijn tussen beide instrumenten steeds diffuser. Dit maakt dat de afweging (strategisch inzetten) van deze instrumenten (subsidie en inkoop) steeds belangrijker wordt. Dit houdt in dat er een subsidie wordt toegekend waaraan een contract (uitvoeringsovereenkomst) is verbonden. Hiermee komen subsidieverlening en commerciële transacties in de praktijk soms dicht tegen elkaar aan te liggen.

De gemeente Kaag en Braassem heeft door het werken met de MAG en de verdeling van de bijdragen via De Driemaster duidelijk een weg ingezet om beleidsgestuurd te werken ten aanzien van het meer traditionele subsidiebeleid. Dat het op dit moment soms knelt, zoals ook blijkt uit de vorige paragraaf waarin de raad worstelt met zijn rolneming, wil niet zeggen dat verwachtingen niet duidelijk zijn. Ze moeten echter wel steeds worden geëvalueerd en bijgesteld, net als bij de bijdragen zelf. Verschillende betrokkenen, waaronder de raad, zijn, zo komt uit het onderzoek naar voren, toch wat afgedreven van de MAG-gedachte om meer vanuit BCF te werken.

Dit geldt ook als het gaat om de verantwoording. De traditionele manier waarbij de gemeente de subsidieverstrekker is, vergt dat ook de kleinste verenigingen van alles moeten doen qua verantwoording. Eerder hebben we geconstateerd dat de MAG is ingestoken vanuit het idee om vanuit vertrouwen te werken met partners, waaronder ook de verenigingen. Door het overgaan naar beleidgefinancierd contractmanagement via de MAG hebben de gemeente en De Driemaster een middel in handen om op basis van vertrouwen rijkere verantwoordingsinformatie te ontvangen dan louter aantallen (bezoekers, et cetera) en activiteiten. Vanuit de MAG wil de gemeente graag meer effect bereiken en zo veel mogelijk het geld daar naartoe brengen waar het voor is bedoeld: initiatieven in de samenleving en het versterken van de samenlevingskracht in de gemeente. Dat effect is zeker bereikt ten aanzien van initiatieven uit de samenleving en kleine instellingen die samenwerken om in het sociaal domein effecten te bereiken. We constateren dat voor grotere instellingen (bijvoorbeeld de Bibliotheek) een meer zakelijke relatie qua sturing en verantwoording passender is. We moeten constateren dat er wel vanuit de geest van BCF wordt gewerkt, maar nog niet verantwoord.

Bijlage 1 | Normenkader

Onderwerp	Onderzoeksvraag	Norm
Beleid	1. Wat is het subsidiebeleid van de gemeente Kaag en Braassem? Reconstrueer de huidige beleidspraktijk. 2. Hoe is het subsidiebeleid vertaald naar huidige beleidsdoelen binnen het sociaal domein? 3. Welke subsidieregelingen binnen het sociaal domein heeft de gemeente Kaag en Braassem? 4. Wat is de samenhang tussen de programma's en doelstellingen van de gemeente en het subsidiebeleid en de -regelingen?	• Er is een heldere definitie opgenomen in de algemene subsidieverordening van de gemeente Kaag en Braassem. • Doelen en maatschappelijke effecten zijn SMART geformuleerd en komen expliciet terug in de subsidiebeschikkingen. • In de algemene subsidieverordening is expliciet duidelijk gemaakt aan welke inhoudelijke gemeentelijke doelstellingen de subsidies bijdragen. In de P&C-documenten is in de programma's aangegeven hoe en welke gesubsidieerde instellingen een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen. • Er is een expliciete aansluiting aanwezig tussen de subsidieverordening en het subsidiebeleid van de gemeente. Doelen vanuit het subsidiebeleid zijn doorvertaald in de subsidieverordening (operationalisering).
Organisatie	5. Hoe is de aansturing ten aanzien van De Driemaster vormgegeven (procesmatige afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en beleidsadvisering)? 6. Wat is de huidige verdeling van subsidiegelden? 7. Wordt het subsidie-instrument bewust ingezet in de programma's van het sociaal domein en bijbehorende doelen van de gemeente en gewogen ten opzichte van andere mogelijke instrumenten, zoals inkoop en gemeenschappelijke regelingen? 8. Hoe is de doeltreffendheid van de subsidies geborgd in dit beleid en in de regelingen?	• Er is een expliciete aansluiting aanwezig tussen de subsidieverordening en de subsidieregelingen en het subsidiebeleid van de gemeente. Doelen vanuit het subsidiebeleid zijn vertaald in de subsidieverordening (operationalisering). • In de P&C-documenten is aangegeven hoe de subsidiegelden worden verdeeld over de verschillende instellingen en initiatieven. Tevens wordt aangegeven wat de daadwerkelijke besteding is. • Er zijn spelregels opgesteld in het subsidiebeleid (beleidskader). Dit zijn afspraken met De Driemaster. Dit is vertaald in beleidsregels voor bijvoorbeeld sportinstellingen, culturele instellingen, welzijnsinstellingen, et cetera (differentiatie naar sectoren). • Vooraf is duidelijk gecommuniceerd hoe verantwoording van de besteding van de subsidie moet worden afgelegd door de gesubsidieerde instellingen.

		De gemeente heeft een duidelijke visie opgesteld, waarin het instrument subsidie is afgezet tegen andere instrumenten als inkoop, borgstellingen, garantstellingen, leningen, et cetera voor het realiseren van maatschappelijke effecten. In deze visie is een duidelijk afwegingskader opgenomen.
Uitvoering	9. Hoe ziet het proces van subsidieaanvraag tot aan subsidieverstrekking eruit? 10. Hoe ziet het proces van het verhogen c.q. verlagen van de subsidieplafonds eruit?	- De procedures rondom subsidieverstrekking worden uitgevoerd conform de beschreven procedures binnen De Driemaster. - Het proces rondom het verlagen en verhogen is expliciet vastgelegd en gekoppeld aan het subsidiebeleid. - De voortgang van de uitvoering wordt actief bewaakt door De Driemaster. Bij afwijkingen ten opzichte van de gemaakte afspraken wordt gecommuniceerd en in overleg met de gemeente bijgestuurd (tussentijdse wijzigingen). - De beschikkingen worden jaarlijks geëvalueerd door De Driemaster op basis van doeltreffendheid (zijn de afgesproken doelen behaald?), doelmatigheid (in hoeverre is de subsidie opgegaan aan de afgesproken doelen?) en rechtmatigheid (zijn de procedures correct doorlopen?).
Resultaten en effecten	11. Op welke wijze zijn beleidsdoelen uit het sociaal domein omgezet in inhoudelijke afspraken tussen de Driemaster en de MAG-instellingen? 12. In welke mate worden de beleidsdoelen gerealiseerd? En welke activiteiten zijn uitgevoerd? 13. Wat zijn de maatschappelijke effecten van het subsidiebeleid? 14. Op welke manier leggen de MAG-instellingen verantwoording af over de realisatie van de afspraken? En worden subsidies geëvalueerd en bijgesteld?	- De beleidsdoelen en de maatschappelijke prestaties, die met de subsidies beoogd worden, zijn vooraf zo concreet en toetsbaar mogelijk geformuleerd en kenbaar gemaakt aan De Driemaster en de uiteindelijke ontvanger van de subsidie. - Er is duidelijk vastgelegd en gecontroleerd of het geld besteed is aan de doelen waarvoor de subsidie is verleend. - Gesubsidieerde instellingen rapporteren periodiek over de stand van zaken qua doelrealisatie en uitputting van het budget aan De Driemaster. - De Driemaster rapporteert periodiek over de stand van zaken qua doelrealisatie en uitputting van het budget aan de gemeente. - In de P&C-documenten is duidelijk vastgelegd welke bijdrage de

		gesubsidieerde instellingen hebben gehad bij de doelrealisatie.
Verantwoording	15. Hoe vindt terugkoppeling naar de gemeenteraad plaats over de uitvoering van het subsidiebeleid en de uitvoering daarvan door de Driemaster? 16. Hoe verhouden de uitkomsten van dit onderzoek zich ten opzichte van de verwachtingen die ten grondslag lagen om een BCF af te sluiten met de Driemaster? 17. Welke verbeteringen zijn er mogelijk om de doeltreffendheid van het subsidiebeleid te vergroten?	• De gemeenteraad wordt actief geïnformeerd over de uitkomsten van de evaluaties. • De gemeenteraad wordt periodiek op de hoogte gebracht van de doelrealisatie en de bijdrage van gesubsidieerde instellingen, alsmede de resultaten van de uitvoering van De Driemaster. • De gemeenteraad wordt via de P&C-cyclus geïnformeerd over de uitgaven en het subsidiebudget in samenhang met de gerealiseerde prestaties van de gesubsidieerde instellingen. • In de P&C-documenten is duidelijk vastgelegd welke bijdrage de gesubsidieerde instellingen hebben gehad bij de doelrealisatie. • Er heeft actief een evaluatie plaatsgevonden ten aanzien van het functioneren van De Driemaster en het toepassen van BCF. • Conclusies en aanbevelingen vanuit de evaluatie zijn opgepakt en uitgewerkt en vervolgens geïmplementeerd en geborgd in de beleidsvorming en aansturing door de gemeente Kaag en Braassem en de uitvoering door De Driemaster. <i>Conclusies en aanbevelingen volgen uit het rekenkameronderzoek.</i>

Bijlage 2 | Respondentenlijst

Gesprekspartners
Interne respondenten
Portefeuillehouder sociaal domein, sport en maatschappelijk vastgoed
Beleidsadviseur gezondheid
Beleidsadviseur sport
Beleidsadviseur onderwijs, kinderopvang en cultuur
Beleidsadviseur werk en inkomen
Beleidsadviseur Wmo
Beleidsadviseur Welzijn en preventie
Contractbeheerder
Strategisch adviseur Sociaal Domein
Gemeentesecretaris (a.i.)
Externe respondenten
Manager(s) van De Driemaster
Regisseur Verbinden en Meedoen vanuit De Driemaster
Voorzitter De Spil
Secretaris ROAC
Directeur Bibliotheek Rijn en Venen

Bijlage 3 | Casusbeschrijvingen

In het onderzoek is gebruikgemaakt van een drietal casestudies voor een verdieping naar de praktijk bij de gemeente Kaag en Braassem. De casestudies kunnen gezien worden als een 'reality check'. Aan de hand van een casus is getoetst in hoeverre de regels worden toegepast, of er afspraken zijn gemaakt over de doelen, prestaties, effecten en verantwoording, maar ook of het bedrag correct is besteed.

De volgende cases zijn geselecteerd:

1. Stichting Bibliotheek Rijn en Venen
2. Stichting Welzijn Ouderen De Spil
3. SV ROAC

Subsidieontvanger	Bibliotheek
Type subsidie	MAG-bijdrage
Regels/beleid	De bibliotheek valt onder het programma Welzijn & Preventie. Daarbij is het ondergebracht onder het inhoudelijke onderwerp 'Samen Doen'.
Omschrijving/ activiteit	Uitvoeren van de vijf wettelijke kernfuncties uit de Bibliotheekwet zoals overeengekomen met de gemeenten in het werkgebied. Deze functies zijn: • ter beschikking stellen van kennis en informatie; • bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie; • bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur; • organiseren van ontmoeting en debat; • laten kennis maken met kunst en cultuur. De bibliotheek heeft dit omgezet naar vier kerndoelen: • Educatie en ontwikkeling • Kennis en innovatie • Kunst en cultuur • Leerbevordering en kennismaking met literatuur
Bedrag	De gemeente en De Driemaster hebben voor dit onderzoek geen documenten kunnen aanleveren over de bibliotheek (zoals): • Jaarverslag • Begroting • Subsidieaanvraag • Subsidiebeschikking De MAG-bijdrage voor 2023 was € 306.000. In 2023 heeft de gemeente nog € 60.000 extra geoormerkt beschikbaar gesteld voor de bibliotheek in Leimuiden. Voor de gemeente Kaag en Braassem wordt jaarlijks een aanvraag gedaan wat resulteert in een overeenkomst tussen de bibliotheek en De Driemaster.
Doelen	De bibliotheek valt onder het programma Welzijn & Preventie. Daarbij is het ondergebracht onder het inhoudelijke onderwerp 'Samen Doen'. <u>Samen Doen</u>: Samen wonen in de wijk; Armoede en schulden; Laaggeletterdheid; Kwetsbare inwoners (ouderen, inwoners met dementie, eenzame inwoners);

	Onafhankelijke cliëntondersteuning; Statushouders; Kunst en cultuur, waaronder bibliotheek; Richting werk. In het jaarverslag van De Driemaster valt op te maken dat de bibliotheek ook een bijdrage levert aan Gezondheid, zie ook effecten hieronder. <u>Gezondheid, Gezonde leefstijl</u>: Preventie op gebied van geestelijke gezondheidszorg, eenzaamheid en verslaving. De doelen van de bibliotheek zijn niet apart en nader gespecificeerd. Althans, daar hebben we geen informatie over ontvangen. De bibliotheek heeft naast de doelen in de MAG ook eigen kerndoelen die zijn benoemd bij de omschrijving hierboven. De verantwoording van de bibliotheek is ingericht op deze kerntaken. De expliciete relatie met de MAG is er niet, maar de focus ligt op de kerndoelen. De bibliotheek licht haar dienstverlening zo nodig wel toe in de raad.
Afgesproken prestaties	Er zijn geen expliciete prestaties vastgelegd voor de bibliotheek. Het doel van de bijdrage die via De Driemaster wordt verstrekt is om activiteiten te ontplooiën die vallen onder het onderwerp Samen Doen.
Effecten	In het jaarverslag van De Driemaster komt de bibliotheek op diverse onderdelen terug. Uit het jaarverslag van De Driemaster valt op te maken dat ze gaan samenwerken met de bibliotheek om het gedachtegoed van Positieve Gezondheid op een laagdrempelige manier toegankelijk te maken voor de inwoners van Kaag en Braassem. Op een aantal projecten wordt specifiek gerapporteerd. <u>Taalmaatjes</u>: De bibliotheek heeft de opdracht gekregen om extra ondersteuning bij taalontwikkeling te geven aan het hele gezin (zie kader volgende pagina). In 2022 zijn er in totaal twintig taalmaatjes ingezet. Hierbij ging het om dertien nieuwe matches tussen taalmaatje en taalvrager (anderstalige). Eind 2022 stonden veertien taalvragers op de wachtlijst voor een taalvrijwilliger. Een aantal van hen bezocht ter overbrugging het Taalcafé. <u>Taalcafés</u>: Het ontbreken van een bibliotheekvestiging in Roelofarendsveen was vooral lastig voor het organiseren van een Taalcafé. Dit is opgelost door begin maart een ruimte te huren bij de Motorclub Alkemade in Oude Wetering. Hier werd wekelijks een Taalcafé gehouden op dinsdagochtend. <u>Taalroadshow</u>: Op 20 juni heeft in samenwerking met Taalschool Sagènn en Bibliotheek Rijn en Venen de Taalroadshow plaatsgevonden. Doel was het onder de aandacht brengen van het taalaanbod binnen Kaag en Braassem en bij minimaal vijftien aanmeldingen van anderstaligen, het starten van een taalklas. Hierbij zijn de deelnemers van alle bijeenkomsten bij elkaar opgeteld. Het gaat dus niet om individuele deelnemers. Twintig personen hebben zich hiervoor aangemeld. Na de zomer is Sagènn gestart met een A2-cursus voor vijftien dames en één heer met verschillende etnische achtergronden. De lessen vinden twee keer per week plaats in de Motorclub Alkemade in Oude Wetering. De Driemaster heeft voor één dagdeel een vrijwilligster geregeld die op de kinderen past tijdens de les. Tijdens het andere

	dagdeel passen de deelnemers zelf om de beurt op. De cursisten zijn erg enthousiast en hebben aangegeven dat ze verder willen met een B1-cursus. Het is op dit moment niet vast te stellen in hoeverre de prestaties van de bibliotheek bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente, oftewel welke effecten dat oplevert.																																																																																																																			
Verantwoording	De verantwoording van de bibliotheek gebeurt door middel van de volgende documenten: • Begeleidende brief bij de jaarrekening en het jaarverslag • Jaarverslag • Jaarrekening Deze documenten zijn op regionaal niveau opgesteld en worden gedeeld met De Driemaster. Er is een bijlage opgenomen in het jaarverslag waarin per gemeente op de kerntaken wordt gerapporteerd. Dit gaat in op het aantal activiteiten en deelnemers. De afbeelding hieronder geeft daarvan een indruk. Bijlage B: Gemeente Kaag en Braassem <table><tr><th></th><th colspan="2">Fysiek</th><th colspan="2">Online</th></tr><tr><th></th><th>Aantal Activiteiten</th><th>Aantal Deelnemers</th><th>Aantal Activiteiten</th><th>Aantal Deelnemers</th></tr><tr><td>Kerntaken</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Educatie en ontwikkeling</td><td>103</td><td>1.155</td><td>50</td><td>262</td></tr><tr><td>Activiteiten op het gebied van digitale geletterdheid voor het primair onderwijs (voor kinderen van 4 tot 12 jaar)</td><td>32</td><td>851</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Medialessen op school (greenscreen, storytelling met LEGO, Robotica, nepnieuws, boektrailer maken, hoorspel etc)</td><td>32</td><td>851</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Activiteiten op het gebied van maken (bijvoorbeeld Maakplaats-activiteiten) voor jeugd (0 tot 18 jaar)</td><td>1</td><td>7</td><td>4</td><td></td></tr><tr><td>Knotsgekke Thuisexperimenten</td><td></td><td></td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>Leer programmeren met Micro:bits Schoolhuis Rijnsaterwoude</td><td>1</td><td>7</td><td></td><td></td></tr><tr><td>LegoBouwers Challenge</td><td></td><td></td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>Online Escape Room: De Waterstrijders</td><td></td><td></td><td>2</td><td></td></tr><tr><td>Activiteiten op het gebied van taalvaardigheid voor volwassenen (basisvaardigheden)</td><td>68</td><td>283</td><td>45</td><td>250</td></tr><tr><td>Online TaalCafé</td><td></td><td></td><td>45</td><td>250</td></tr><tr><td>TaalCafé</td><td>28</td><td>72</td><td></td><td></td></tr><tr><td>TaalCafé De Spreng</td><td>5</td><td>28</td><td></td><td></td></tr><tr><td>TaalCafé Motorclub Alkemade</td><td>27</td><td>182</td><td></td><td></td></tr><tr><td>TaalCafé Tom in de Bloemen</td><td>8</td><td>1</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Informatie/training voor leerkrachten op het gebied van digitale geletterdheid</td><td></td><td></td><td>1</td><td>12</td></tr><tr><td>Inspiratie Webinar 'Maakonderwijs' - Kinderen anders leren leren</td><td></td><td></td><td>1</td><td>12</td></tr><tr><td>Overige activiteiten</td><td>2</td><td>14</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Vaardigheidstrainingen IDO vrijwilligers, partners en personeel voor alle gemeenten</td><td>2</td><td>14</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Kennis & Informatie</td><td></td><td></td><td>61</td><td>315</td></tr><tr><td>Bijeenkomst/sprekkuur voor volwassenen rondom het thema gezondheid, zorg en welzijn</td><td></td><td></td><td>26</td><td>3</td></tr></table>		Fysiek		Online			Aantal Activiteiten	Aantal Deelnemers	Aantal Activiteiten	Aantal Deelnemers	Kerntaken					Educatie en ontwikkeling	103	1.155	50	262	Activiteiten op het gebied van digitale geletterdheid voor het primair onderwijs (voor kinderen van 4 tot 12 jaar)	32	851			Medialessen op school (greenscreen, storytelling met LEGO, Robotica, nepnieuws, boektrailer maken, hoorspel etc)	32	851			Activiteiten op het gebied van maken (bijvoorbeeld Maakplaats-activiteiten) voor jeugd (0 tot 18 jaar)	1	7	4		Knotsgekke Thuisexperimenten			1		Leer programmeren met Micro:bits Schoolhuis Rijnsaterwoude	1	7			LegoBouwers Challenge			1		Online Escape Room: De Waterstrijders			2		Activiteiten op het gebied van taalvaardigheid voor volwassenen (basisvaardigheden)	68	283	45	250	Online TaalCafé			45	250	TaalCafé	28	72			TaalCafé De Spreng	5	28			TaalCafé Motorclub Alkemade	27	182			TaalCafé Tom in de Bloemen	8	1			Informatie/training voor leerkrachten op het gebied van digitale geletterdheid			1	12	Inspiratie Webinar 'Maakonderwijs' - Kinderen anders leren leren			1	12	Overige activiteiten	2	14			Vaardigheidstrainingen IDO vrijwilligers, partners en personeel voor alle gemeenten	2	14			Kennis & Informatie			61	315	Bijeenkomst/sprekkuur voor volwassenen rondom het thema gezondheid, zorg en welzijn			26	3
	Fysiek		Online																																																																																																																	
	Aantal Activiteiten	Aantal Deelnemers	Aantal Activiteiten	Aantal Deelnemers																																																																																																																
Kerntaken																																																																																																																				
Educatie en ontwikkeling	103	1.155	50	262																																																																																																																
Activiteiten op het gebied van digitale geletterdheid voor het primair onderwijs (voor kinderen van 4 tot 12 jaar)	32	851																																																																																																																		
Medialessen op school (greenscreen, storytelling met LEGO, Robotica, nepnieuws, boektrailer maken, hoorspel etc)	32	851																																																																																																																		
Activiteiten op het gebied van maken (bijvoorbeeld Maakplaats-activiteiten) voor jeugd (0 tot 18 jaar)	1	7	4																																																																																																																	
Knotsgekke Thuisexperimenten			1																																																																																																																	
Leer programmeren met Micro:bits Schoolhuis Rijnsaterwoude	1	7																																																																																																																		
LegoBouwers Challenge			1																																																																																																																	
Online Escape Room: De Waterstrijders			2																																																																																																																	
Activiteiten op het gebied van taalvaardigheid voor volwassenen (basisvaardigheden)	68	283	45	250																																																																																																																
Online TaalCafé			45	250																																																																																																																
TaalCafé	28	72																																																																																																																		
TaalCafé De Spreng	5	28																																																																																																																		
TaalCafé Motorclub Alkemade	27	182																																																																																																																		
TaalCafé Tom in de Bloemen	8	1																																																																																																																		
Informatie/training voor leerkrachten op het gebied van digitale geletterdheid			1	12																																																																																																																
Inspiratie Webinar 'Maakonderwijs' - Kinderen anders leren leren			1	12																																																																																																																
Overige activiteiten	2	14																																																																																																																		
Vaardigheidstrainingen IDO vrijwilligers, partners en personeel voor alle gemeenten	2	14																																																																																																																		
Kennis & Informatie			61	315																																																																																																																
Bijeenkomst/sprekkuur voor volwassenen rondom het thema gezondheid, zorg en welzijn			26	3																																																																																																																
Controle besteding subsidie	Controle van de subsidie en in welke mate het besteed is, vindt plaats door middel van de verantwoording via het jaarverslag (inhoud) en via de bestuurlijke																																																																																																																			

	verklaring. In hoeverre deze controle in de praktijk ook plaatsvindt, is niet duidelijk geworden in dit onderzoek.
Subsidieontvanger	Stichting Welzijn Ouderen De Spil
Type subsidie	MAG-bijdrage
Regels/beleid	Samenwerkingsovereenkomst tussen SWO De Spil en De Driemaster. De overeenkomst kent een looptijd van een periode van één jaar (1 januari 2022 tot en met 31 december 2022) en wordt zonder andere schriftelijke afspraken telkens voor één jaar voortgezet, tot uiterlijk 31 december 2023). Iedere partij heeft vanaf 1 januari 2022 het recht een einde te stellen aan de subsidieovereenkomst, mits zij minstens vier maanden van tevoren schriftelijk opzegt. De Driemaster heeft het recht de samenwerkingsovereenkomst tussentijds te beëindigen bij beëindiging of ingrijpende (financiële) verandering van het Programma Welzijn & Preventie 'Samen maak je het verschil' door de gemeente Kaag en Braassem. Bij deze opzegging wordt een zodanige opzegtermijn in acht genomen dat De Spil de personele consequenties kan bewerkstelligen met een minimale opzegtermijn van vier maanden. Omgevingsvisie gemeente Kaag en Braassem (opvolging van de MAG 2.0). Het programma Welzijn & Preventie.
Omschrijving/activiteit	ROAC heeft twee samenwerkingsovereenkomsten: 1) Inzet van de ouderenadviseur 2) Activiteitenbudget voor het bekostigen van verschillende activiteiten vanuit ROAC De inzet van de ouderenadviseur heeft een belangrijke bijdrage ten aanzien van Mantelzorgondersteuning en Welzijn op Recept. De ouderenadviseur is betrokken geweest bij het tot stand komen van het subsidieplan en het werkplan van De Driemaster 2021-2023. De in te zetten activiteiten (2022) hebben betrekking op de volgende onderdelen: • Beweging zoals: gymnastiek, tafeltennis, sjoelen. • Ontmoeting zoals: recreatieve ochtend, bingo, kaarten, koffieochtend, open tafel. • Educatieve activiteiten zoals: bijscholing vrijwilligers, informatievoorziening via infolijn. • Zinnvolle vrijetijdsbesteding zoals: handwerken, kaarten maken, zangkoor • Gezondheid zoals: burenhulp, vervangende mantelzorg, tafeltje dekje, open tafel en de daarbij behorende transport- en vervoerskosten (Comicus) Daarnaast wordt uitvoering gegeven aan diverse vrijwilligerstaken onder de paraplu van De Spil.
Bedrag	2021: € 62.000 (inzet ouderenadviseur) + € 28.000 (activiteitenbudget) 2022: € 62.000 (inzet ouderenadviseur) + € 28.000 (activiteitenbudget) 2023: € 65.000 (inzet ouderenadviseur) + € 28.300. Van dit bedrag ontvangt de Infolijn € 1.200 en de KBO € 400.

Doelen	Met de inzet van de ouderenadviseurs wordt een bijdrage geleverd aan de doelstellingen en resultaten van het Programma Welzijn & Preventie (specifiek gericht op de doelgroep ouderen). Het programma Welzijn & Preventie kent de volgende inhoudelijk onderwerpen: • <u>Basiskracht</u>: Verenigingen en vrijwilligers; mantelzorgers. • <u>Gezondheid</u>: Gezonde leefstijl; Preventie op gebied van geestelijke gezondheidszorg, eenzaamheid en verslaving. • <u>Opgroeien</u>: Opvoed- en opgroeiondersteuning; Onderwijs en kinderopvang • <u>Samen doen</u>: Samen wonen in de wijk; Armoede en schulden. Laaggeletterdheid; Kwetsbare inwoners (ouderen, inwoners met dementie, eenzame inwoners); Onafhankelijke cliëntondersteuning; Statushouders; Kunst en cultuur, waaronder bibliotheek; Richting werk.
Afgesproken prestaties	Er zijn geen specifieke prestaties afgesproken. Er is sprake van een inspanningsverplichting waarbij activiteiten worden ingezet in het kader van ouderenwelzijn, ouderenadvies, et cetera. De samenwerkingsovereenkomsten vormen de basis van de sturing en verantwoording.
Effecten	In de verantwoording (via het jaarverslag) zien we dat er op activiteitsniveau wordt verantwoord, dat wil zeggen dat per hoofdactiviteit en subactiviteit wordt aangegeven wat er gedaan is en hoeveel deelnemers, gasten, et cetera er waren. Met andere woorden, het bereik ten aanzien van de activiteiten is in beeld gebracht en vormt de verantwoording. Voorbeeld: • Meer bewegen voor ouderen ◦ Gymnastiek: 51 deelnemers (verdeeld over de kernen) ◦ Tafeltennis en sjoelen: 17 deelnemers ◦ Zang: 16 deelnemers Door het uitvoeren van activiteiten wordt een bijdrage geleverd aan de genoemde doelen. Deze relatie is impliciet aanwezig.
Verantwoording	De Spil verstrekt een bestuursverklaring aan De Driemaster waarin zij verklaart de verstrekte middelen op de afgesproken wijze te hebben ingezet. Via een inhoudelijk jaarverslag legt De Spil verantwoording af over de verrichte werkzaamheden binnen de gemeente Kaag en Braassem. De manager Samenwerkingsverband Driemaster en het bestuur van De Spil zullen tenminste twee keer per jaar van gedachten wisselen over de uit te voeren taken.
Controle besteding subsidie	Controle van de subsidie en in welke mate het besteed is, vindt plaats door middel van de verantwoording via het jaarverslag (inhoud) en via de bestuurlijke verklaring. In dit laatste document verklaart SWO De Spil het volgende: <i>Vanuit Stichting Welzijn Ouderen "De Spil" zijn ten behoeve van De Driemaster over de periode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022 prestaties geleverd ten behoeve van de doelen en activiteiten en conform de afspraken zoals omschreven in de Samenwerkingsovereenkomst d.d. 29 maart 2022. Daartoe is van De Driemaster een totaalbedrag van € 62.000,- ontvangen.</i> <i>Wij bevestigen naar ons beste weten het volgende; de voornoemde prestaties: zijn ontleend aan onze administratie:</i> <i>1. zijn juist en volledig en zijn tot stand gekomen in een administratieve organisatie waarin toereikende maatregelen van interne controle zijn opgenomen;</i> <i>2. daarbij hebben wij geen kennis van ongecorrigeerde afwijkingen die, afzonderlijk of tezamen van materieel belang zijn voor de verantwoording als geheel;</i>

	3. zijn gerealiseerd in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving; 4. hebben enkel betrekking op de gemeente Kaag & Braassem en zijn in de projectperiode gerealiseerd. <i>Er hebben zich geen onregelmatigheden voorgedaan die een effect van materieel belang zouden kunnen hebben op de prestaties.</i> Ten aanzien van de control wordt ingezet op 'vertrouwen', dit mede gezien de samenwerkingsovereenkomst als document tussen SWO De Spil als fundatie voor het uitvoeren van de activiteiten en de bestuurlijke verklaring als document dat de middelen goed zijn besteed. Ten aanzien van de verantwoording over de besteding hoeft SWO De Spil geen jaarrekening (+ accountsverklaring) te overhandigen of een financieel jaarverslag.
--	---

Subsidieontvanger	sv ROAC
Type subsidie	MAG-bijdrage
Regels/beleid	Het programma Welzijn & Preventie
Omschrijving/activiteit	sv ROAC is een omnivereniging. Er worden verschillende activiteiten aangeboden ten aanzien van badminton, biljart, binnensporten (gym, dans, pilates, body-mix), handbal, dans en voetbal. De vereniging neemt een belangrijke sociale functie binnen de kernen Oud Ade en Rijpwetering in. Een groot deel van de inwoners maakt gebruik van de faciliteiten en activiteiten van de vereniging. Verder heeft de vereniging leden uit andere kernen van de gemeente Kaag en Braassem en omliggende plaatsen zoals Roelofarendsveen, Hoogmade en Leiderdorp. De MAG-bijdrage vormt een stimulans om activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan onderstaande doelen. Het genoemde bedrag van € 1.500 wordt door de vereniging gealloceerd aan de activiteit biljarten. Dat zorgt voor sociale cohesie en ontmoeting tussen ouderen.
Bedrag	€ 1.500 (2021) € 1.500 (2022) € 1.500 (2023)
Doelen	Het programma Welzijn & Preventie geeft de doelen weer waarop sv ROAC met haar activiteiten een bijdrage levert: • <u>Basiskracht</u>: Verenigingen en vrijwilligers; mantelzorgers. • <u>Gezondheid</u>: Gezonde leefstijl; Preventie op gebied van geestelijke gezondheidszorg, eenzaamheid en verslaving. • <u>Samen doen</u>: Samen wonen in de wijk; Armoede en schulden; Laaggeletterdheid; Kwetsbare inwoners (ouderen, inwoners met dementie, eenzame inwoners); Onafhankelijke cliëntondersteuning; Statushouders; Kunst en cultuur, waaronder bibliotheek; Richting werk.
Afgesproken prestaties	Er zijn geen expliciete prestaties vastgelegd. Het doel van het geld is om activiteiten te ontplooiën door de vereniging ten gunste van de genoemde doelen.
Effecten	De verstrekking van de MAG-bijdrage zorgt voor het mogelijk maken van de activiteit biljarten. Dat zorgt voor sociale cohesie en ontmoeting tussen ouderen en daarmee het tegengaan van eenzaamheid.

Verantwoording	De verantwoording vindt plaats via een gesprek met De Driemaster.
Controle besteding subsidie	Er is geen expliciete controle op de besteding vanuit De Driemaster.

Bijlage 4 | Onderwerpen MAG-aanvraagformulier

De Driemaster werkt voor het aanvragen van een MAG-bijdrage met een aanvraagformulier. Het MAG-aanvraagformulier bestaat uit een aantal onderwerpen:

1. *Gegevens van de inschrijvende organisatie.* Naam organisatie, contactpersoon, contactgegevens, et cetera.
2. *Kies voor MAG-thema's.* Bij dit onderwerp wordt een korte beschrijving gegeven van de thema's in de MAG en geeft de effecten weer die de gemeente Kaag en Braassem wil behalen. Het is de bedoeling dat een instelling aangeeft aan welk thema zij met hun activiteiten bijdragen. We merken hierbij op dat De Driemaster in het taalgebruik de thema's anders formuleert. Hierdoor is er geen expliciete één-op-één relatie met de MAG-thema's (zie paragraaf 2.2).
 - a. Gezond en veilig opgroeien jeugd
 - b. Kwetsbare mensen
 - c. Senioren/ouderen
 - d. Versterken van mijn organisatie
 - e. Actieve inzet:
 - i. Bestrijden eenzaamheid
 - ii. Positieve Gezondheid
 - iii. De Academie Kaag en Braassem
 - iv. Het Lokaal Sportakkoord Kaag en Braassem
 - v. De Werkgroep Vrijwilligers Kaag en Braassem: het zichtbaar maken en waarderen van vrijwilligers in Kaag en Braassem.
3. Bijdrage vanuit uw organisatie. Bij dit onderdeel vraagt De Driemaster aan de instelling om de volgende drie vragen uit te werken op maximaal twee A4. Hierbij geeft De Driemaster expliciet aan te willen fungeren als sparringpartner: *"Mocht u het prettig vinden om hiervoor meedenkers in te schakelen, laat het via de mail of telefonisch aan De Driemaster weten"*.

De drie uit te werken vragen zijn:

- a. Welke signalen krijgt u? Bijvoorbeeld: u hoort met enige regelmaat dezelfde wensen, klachten, zorgen, enzovoorts van bij uw organisatie betrokken mensen (vrijwilligers, leden, klanten, deelnemers, omwonenden, enzovoorts). Wat hoort (of ziet) u?
- b. Wat gaat u concreet inzetten wat betreft uw gekozen MAG-thema's? Wat gaat u concreet doen voor de door u gekozen MAG-thema's op pagina 1?
- c. Met wie gaat u samenwerken of werkt u al samen?

Het ingevulde MAG-formulier dient ingevuld en ondertekend te worden en per e-mail of via de post aan De Driemaster te worden gestuurd. Dit dient te gebeuren voor 15 april van het voorgaande jaar van het jaar waarvoor de MAG-bijdrage wordt aangevraagd. De indiener ontvangt een ontvangstbevestiging en wordt op de hoogte gesteld van de datum waarop de aanvraag wordt behandeld (binnen zes weken).

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91 ABNA 0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

Maart 2024

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- T. Plat MA
- H. Uffen MSc CMC

Kenmerknummer : P0036879-2277

Kijk voor meer info op onze website.

BESTUURLIJKE REACTIE

Geachte leden van de Rekenkamer,

Op 26 maart jl. hebben wij uw Rapport "Rekenkameronderzoek naar subsidiebeleid Kaag en Braassem" ontvangen. Wij hebben met veel belangstelling kennis genomen van dit rapport en de conclusies en aanbevelingen. Hieronder geven wij onze reactie op de aanbevelingen die u in het rapport aan ons heeft gericht.

Blijf de MAG toepassen om initiatieven in de samenleving te stimuleren en kleinere instellingen in staat te stellen om activiteiten te ontplooiën

U concludeert dat de MAG-bijdrage een waardevol instrument is, dat goed de samenlevingskracht weet aan te spreken. U adviseert ons daarom deze MAG-bijdrage te blijven toepassen, maar daarbij wel te differentiëren tussen kleine en grote instellingen. Voor grote instellingen, zoals de bibliotheek, adviseert u ons de subsidieverordening toe te passen en zo een directe subsidierelatie (inclusief sturing en verantwoording) met deze instellingen aan te gaan.

Wij hebben bij het opstellen van het MAG-programma en de subsidiering van De Driemaster bewust gekozen om ook de bijdragen aan grotere instellingen, zoals de bibliotheek, via De Driemaster te laten verlopen. Hiervoor hebben wij gekozen om de samenhang en brede aanpak binnen de brede sociale basis te borgen. De maatschappelijke opgaven, zoals laaggeletterdheid, taalachterstanden en dergelijke, zijn immers zo breed dat meerdere partijen moeten samenwerken om deze opgaven van een goed antwoord te kunnen voorzien. Deze samenwerking willen wij bevorderen en faciliteren door de inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid bij De Driemaster te leggen. Wij willen wel overwegen om de huisvestingskosten van de bibliotheek via de subsidieverordening te laten lopen.

Werk de doelstellingen in MAG 2024-2027 uit in subdoelstellingen en indicatoren als opdracht richting De Driemaster

U concludeert dat de verantwoording over de opdracht en de kaders van de MAG sterk kan worden verbeterd: de doelen in de MAG zijn onvoldoende scherp geoperationaliseerd. Daarom adviseert u ons om de doelen scherper en duidelijker te beschrijven en als opdracht aan De Driemaster mee te geven. Ook de verantwoording vanuit instellingen aan De Driemaster moet beter worden gestructureerd, zo geeft u aan. De verantwoording moet beter aansluiten bij de doelen van de MAG.

Wij herkennen dat de doelstellingen op dit moment onvoldoende scherp in het Programma Welzijn & Preventie (de "opdracht" aan De Driemaster) en het Plan van Aanpak van De Driemaster zijn geoperationaliseerd. Wij hebben dan ook met De Driemaster afgesproken om in 2024 deze doelen verder te concretiseren en een nieuwe set aan sturings- en verantwoordingsinformatie af te spreken. Hierbij zoeken we een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve informatie, zoals u ook adviseert. Voor de zomer van 2024 willen wij deze nieuwe set hebben vastgesteld.

Werk de rolneming in de relatie tussen de gemeente en De Driemaster uit. Onderdeel hiervan is de allocatie van budget en eventuele budgetoverschrijdingen

U constateert dat er onduidelijkheden zijn in de rolneming (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) tussen de gemeente en De Driemaster die gevolgen hebben voor de aansturing en verantwoording. U constateert dat de gemeente en De Driemaster onvoldoende het gesprek voeren over de uitputting van middelen. Ook geeft u aan dat het onduidelijk is wie verantwoordelijk is bij budgetoverschrijdingen. U adviseert ons daarom dit nader uit te werken.

Wij herkennen dat er in de loop van de jaren onduidelijkheden zijn ontstaan tussen De Driemaster en ons als gemeente. Wij zijn hierover al in gesprek met De Driemaster. Wat de financiën betreft, zijn wij echter van mening dat de kaders helder zijn. De Driemaster ontvangt een subsidie voor het uitvoeren van het Programma. Deze subsidie is deels geïmmerkt en deels niet geïmmerkt. Het staat De Driemaster vrij om de geïmmerkte middelen zo in te zetten dat zo effectief en efficiënt mogelijk wordt gewerkt aan het realiseren van de doelen van de MAG. Daarbij zijn ze wel gehouden aan het financiële kader van de MAG. Overschrijding op één onderdeel kan ofwel worden gecompenseerd door onderschrijding op een ander onderdeel of De Driemaster kan extern aanvullende middelen proberen te verkrijgen. De gemeente kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor het overschrijden van het budget.

Omdat wij een financieel kader meegeven aan De Driemaster voeren wij geen gesprek met De Driemaster over de uitnutting van het budget. Dat is een verantwoordelijkheid van De Driemaster. Wel willen we graag tijdig geïnformeerd worden als er financiële knelpunten dreigen te ontstaan, zodat we gezamenlijk naar eventuele beheersmaatregelen kunnen kijken.

Ga in gesprek met De Driemaster t.a.v. het risico van de kwetsbaarheid van de positie van de regisseur Verbinden en Meedoen

U constateert dat De Driemaster, en binnen De Driemaster de regisseur Verbinden en Meedoen, een vitale en stimulerende rol heeft in het stimuleren van verenigingen om meer te doen voor de samenleving en dat de relatie tussen De Driemaster en verenigingen de afgelopen jaren verbeterd is. U geeft aan dat de waardering voor de inzet van deze regisseur Verbinden en Meedoen hoog is, maar dat de positie van regisseur kwetsbaar is (beperkt in omvang). U adviseert ons om daarover in gesprek te gaan met De Driemaster.

Wij herkennen dat binnen De Driemaster meerdere posities kwetsbaar zijn, waaronder de positie van de regisseur Verbinden en Meedoen. Dit is inherent aan de omvang van onze gemeente en van de opdracht aan De Driemaster. Tegelijkertijd herkennen wij ook dat de ondersteuning van vrijwilligers en verenigingen cruciaal is voor de uitvoering van onze MAG. Wij zullen dan ook in gesprek gaan met De Driemaster over de kwetsbaarheid van deze functie.

Wij willen u nogmaals bedanken voor uw waardevolle bevindingen.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Kaag en Braassem,	
de gemeentesecretaris,	de burgemeester,
J.J. Démoed	A. Heijstee-Bolt

NAWOORD REKENKAMER

De rekenkamer bedankt het college voor de zorgvuldige reactie op de conclusies en aanbevelingen. Op een aantal punten wijkt het college af van de aanbevelingen die de rekenkamer doet. We kunnen de argumentatie volgen en staan tegelijkertijd achter onze aanbevelingen en nodigen de raad uit het gesprek met het college hierover te voeren. Als input voor de discussie willen we de volgende aandachtspunten meegeven:

- Er is voor gekozen om geen onderscheid te maken tussen grote en kleine instellingen en ook de bijdragen aan de grote instellingen via de Driemaster te laten lopen. Daarmee wordt gekozen voor integraliteit en niet op het sturen van afzonderlijke onderdelen.
- Wanneer de keuze op deze manier wordt gemaakt, is het van belang dat de sturingsinformatie van voldoende kwaliteit is. Zoals in de tweede aanbeveling wordt benoemd, zijn de doelen in de MAG niet nog scherp genoeg geoperationaliseerd en moet de verantwoording vanuit de Driemaster worden verbeterd. De genoemde subdoelstellingen en indicatoren zijn hiervoor cruciaal.
- De grote verantwoordelijkheid die bij de Driemaster is gelegd, brengt ook een bepaalde mate van kwetsbaarheid en afhankelijkheid met zich mee. We hebben dit aan de hand van een specifieke functie bij de Driemaster geïllustreerd, maar zoals het college aangeeft geldt dit punt breder.