



## Rekenkamercommissie Buren

Aan De Raad van de gemeente Buren

Datum 29 september 2009

Kenmerk B-2009-11738

Onderwerp Rapport "Aan de slag met subsidies"

Geachte leden van de raad,

Hierbij bieden wij u het rapport "Aan de slag met subsidies" aan.

Met onze brief van 13 mei 2009, nr. B-2009-6121, hebben wij u laten weten dat wij onderzoek gingen doen naar de doeltreffendheid van de subsidieverstrekking in de gemeente Buren. De centrale vraag van het onderzoek was "Hoe doeltreffend is de subsidieverstrekking in de gemeente Buren in 2008?" Ons doel met dit onderzoek was om:

1. de raad inzicht te bieden in de doeltreffendheid van de subsidieverstrekking in de gemeente Buren;
2. de raad te ondersteunen bij de kaderstellende en controlerende rol in de subsidiecycle.

In Nederland is al veel onderzoek gedaan naar de subsidieverlening. Wij hebben daar naar gekeken en hebben geconcludeerd, dat een wat andere opzet van het onderzoek gewenst was om meer effect te halen uit het onderzoek.

Voor dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie geredeneerd vanuit het perspectief van de subsidieontvangers. Mede op basis van Robuust Buren zijn drie instellingen (cases) geselecteerd. De subsidieontvangers zijn op deze wijze als informant in het onderzoek betrokken om de effecten van het beleid op het niveau van de cliënt/doelgroep te achterhalen. Wij zijn de drie instellingen die een bijdrage aan dit onderzoek hebben geleverd zeer erkentelijk.

De rekenkamercommissie heeft in het onderzoek ook een "groepsgesprek" opgenomen tussen raadsleden (deelnemers aan de Voorbereidende Gemeenteraad, Blok Samenleving) en vertegenwoordigers van de drie geselecteerde subsidieontvangers. De bedoeling van die bijeenkomst was dat beide partijen inzicht en begrip zouden krijgen voor elkaars situatie. Uiteindelijk moet zo kunnen worden geconcludeerd of subsidieverstrekking bijdraagt aan de beleidsdoelen die de raad wil bereiken en het oplossen van de knelpunten die cliënten/doelgroepen ervaren. Het groepsgesprek is gehouden op 17 juni 2009. In het rapport is een gespreksverslag van deze bijeenkomst opgenomen.

Dit groepsgesprek is een essentieel onderdeel van de gekozen onderzoeks aanpak die erop gericht was om de inzichten m.b.t. beleidsgerichte contractfinanciering actiegericht met betrokkenen te bespreken.

De rekenkamercommissie is bij dit onderzoek ondersteund door het bureau Partners+Pröpper, "denkers en doeners voor de publieke zaak". Op basis van de conclusies en bevindingen in het rapport heeft de rekenkamercommissie de aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen zijn door ons vervolgens uitgewerkt in een ACTIELIJST.

Graag maken wij u opmerkzaam op datgene wat in het rapport op pagina 4 onder Aanbevelingen is geschreven en wel als volgt:

"Met het nieuwe subsidiebeleid 2009 hebben raad en college afgesproken niet afzonderlijk naar subsidieverstreking te kijken, maar subsidie in te zetten als instrument in de beleidscyclus. De praktijk in Buren is dat de inzet en verantwoording van het subsidie-instrument dan ook plaatsvinden vanuit afzonderlijke beleidsdossiers. Hierbij aansluitend formuleert de rekenkamercommissie aanbevelingen om via de beleidscyclus de inzet van het subsidie-instrument te verbeteren. De rekenkamercommissie heeft geconcludeerd dat de subsidieverordening een adequaat kader biedt, waarmee de gemeente haar ambities met betrekking tot subsidiebeleid voor de komende jaren kan waarmaken. Wel kan een aantal stappen in de beleidscyclus verbeterd worden."

Voor deze verbeteringen hebben wij aanbevelingen opgesteld die passen in deze beleidscyclus. Wanneer de raad deze aanbevelingen overneemt, leidt dit tot onderstaande actielijst. De stappen zijn in chronologische volgorde weergegeven en beslaan in totaal een periode van 1 jaar.

## ACTIELIJST

- 1 De raad neemt een besluit over de 'informatierelatie' tussen de raad en gesubsidieerde instellingen, op basis van de in bijlage 4 van het rapport genoemde voorstellen, dan wel eventuele mengvormen of alternatieven.
- 2 De raad stelt voor dit jaar twee beleidsprogramma's vast waarbinnen men wil komen tot een evalueerbaar en resultaatgericht beleidskader.
- 3 Per programma formuleert de raad een aantal ambitieniveaus.
- 4 Het college maakt het prijskaartje per ambitieniveau voor de raad inzichtelijk.
- 5 De raad voert een debat over de politieke keuzevraagstukken en de verschillende alternatieven.
- 6 De raad besluit over het beleidsprogramma en stelt dat vast. Daarmee geeft de raad het college de opdracht het beleidsprogramma uit te voeren.
- 7 De raad neemt tegelijkertijd een besluit over de wijze waarop zij door het college geïnformeerd wil worden over de realisatie van de beleidsdoelen.
- 8 Het college bekijkt in hoeverre subsidie als instrument ingezet kan worden voor het realiseren van de beleidsdoelen. Vervolgens vertaalt het college de beleidsdoelen naar evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken met instellingen.
- 9 Het college vraagt gerichte verantwoordingsinformatie van instellingen en rekent hen daar op af.
- 10 Het college geeft tevens aan instellingen aan welke informatie over maatschappelijke effecten behoefte is en gebruikt deze informatie als input voor beleidsevaluatie.
- 11 Het college legt politieke verantwoording af aan de raad over de mate waarin de beleidsdoelen gerealiseerd zijn, conform het besluit dat de raad daarover in stap 7 genomen heeft.
- 12 Raad en gesubsidieerde instellingen treden met elkaar in contact, conform de 'informatierelatie' waarover de raad in stap 1 een besluit heeft genomen.
- 13 De raad actualiseert de beleidsdoelen, op basis van de verantwoordingsinformatie van het college, signalen vanuit de instellingen en eventuele andere informatie die raadsleden vergaard hebben voor hun politieke visievorming.

Het college van burgemeester en wethouders heeft in een bestuurlijke reactie aangegeven dat er hard wordt gewerkt om met subsidieontvangers prestatiegerichte afspraken te maken. Vervolgens geeft het college aan dat de verbeter slag die door de rekenkamercommissie wordt voorgesteld te ambitieus is.

Wij hebben daar in ons nawoord op gereageerd dat de raad aan zet is om aan te geven of de raad het subsidiebeleid wil professionaliseren.

Wij geven u in overweging de aanbevelingen over te nemen en het college op te dragen de aanbevelingen uit te voeren zoals wij hiervoor via de actielijst hebben uitgewerkt. Wij verwachten dat deze aanpak uiteindelijk zal leiden tot meer inzicht en een meer zorgvuldige afweging van de subsidieverstrekking.

Tevens maken wij u nog attent op het volgende.

De rekenkamercommissie heeft zelf in relatie tot het voorgenoemde onderzoek nagegaan wat de stand van zaken is met betrekking tot subsidieverstrekking aan dorps huizen en sportverenigingen (binnen- en buitensport).

Ook deze groepen van "subsidieontvangers" worden belast met aanzienlijke bezuinigingen als gevolg van Robuust Buren. De bezuinigingen moeten in de jaarschijf van 2011 zijn gerealiseerd.

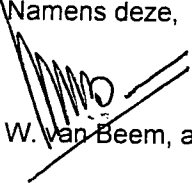
Het organisatie en adviesbureau K+V heeft het onderzoek gedaan voor de voorstellen van Robuust Buren. K+V heeft voor dat onderzoek gekeken naar de ramingen in de begroting 2007. Uit het onderzoek van K+V blijkt dat de geraamde jaarlijkse budgetten voor dorps huizen en sportverenigingen beperkt zijn. Bezuinigingen op die budgetten geeft spanning op de kwaliteit van de bestaande voorzieningen. De raad heeft hierover discussie gevoerd bij de behandeling van Robuust Buren en besloten de bezuinigingen te realiseren. Daarvoor zijn naderhand door vaststelling van het beleidsplan maatschappelijke accommodaties ook duidelijke uitspraken gedaan door de raad.

Aanvullend aan ons onderzoek naar subsidies blijkt dat voor de genoemde voorzieningen nog niet voldoende in beeld is wat de maatschappelijke effecten zijn van de realisering van de besluiten over Robuust Buren in de diverse kernen. In de komende periode moeten de besluiten leiden tot een definitieve invulling, zodat de bezuiniging in 2011 is gerealiseerd. In het groepsgesprek bleek dat de raad een actievere rol wil vervullen in de contacten met subsidieontvangers en beter bekend is met de effecten van het beleid.

Wij moedigen u aan een actieve rol op te pakken om inzicht te krijgen in de effecten van deze ombuigingen.

Met vriendelijke groet,

De Rekenkamercommissie Buren,  
Drs. P.H. de Jong, voorzitter,  
Namens deze,



W. van Beem, ambtelijk secretaris



## **REKENKAMERCOMMISSIE BUREN**

### **Aan de slag met subsidies!**

Een onderzoek naar de doeltreffendheid van  
subsidieverstrekking in de gemeente Buren

MAURIK, September 2009

Eindrapport

## **Aan de slag met subsidies!**

Een onderzoek naar de doeltreffendheid van  
subsidieverstrekking in de gemeente Buren

Aan  
Rekenkamercommissie Buren

Referentiecode 400283.001.01

Van  
Drs. Mark Rouw  
Frank Kooiman MA

Vught, 7 juli 2009

# Inhoud

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kern .....                                                                    | 1  |
| Achtergrond en aanleiding .....                                               | 1  |
| Onderzoeksvragen en aanpak .....                                              | 1  |
| Conclusies .....                                                              | 3  |
| Aanbevelingen.....                                                            | 4  |
| Actielijst (de aanbevelingen samengevat).....                                 | 8  |
| <br>                                                                          |    |
| 1     Doelstelling, vraagstelling en onderzoeksopzet .....                    | 9  |
| 1.1     Doelstelling .....                                                    | 9  |
| 1.2     Vraagstelling.....                                                    | 9  |
| 1.3     Normenkader.....                                                      | 10 |
| 1.4     Onderzoeksopzet .....                                                 | 11 |
| 2     Beoordeling subsidieverordening .....                                   | 12 |
| 2.1     Inventarisatie en beoordeling subsidieverordening .....               | 12 |
| 2.2     Taakstellende visie van de raad over inzet subsidies .....            | 13 |
| 3     Formuleren van beleidsdoelen .....                                      | 15 |
| 3.1     Beleidskader voor subsidieverstreking .....                           | 15 |
| 3.2     Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleidsdoelen .....      | 16 |
| 4     Omzetten beleidsdoelen in subsidieafspraken.....                        | 18 |
| 4.1     Aansluiting subsidieafspraken en –voorwaarden bij beleidsdoelen ..... | 18 |
| 4.2     Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van subsidieafspraken.....   | 20 |
| 5     Informeren, evalueren en bijsturen .....                                | 21 |
| 5.1     Verantwoording instellingen over inzet subsidies .....                | 21 |
| 5.2     Evalueren en bijsturen van de subsidieafspraken door het college..... | 22 |
| 6     Politiek verantwoorden en controleren .....                             | 23 |
| 6.1     Politieke verantwoording door het college .....                       | 23 |
| 6.2     Bijsturing en kaderstelling door de raad .....                        | 23 |
| <br>                                                                          |    |
| Bestuurlijke reactie.....                                                     | 25 |
| Nawoord Rekenkamercommissie .....                                             | 26 |

|           |                                                                                                      |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bijlage 1 | Bronnen.....                                                                                         | 27 |
| Bijlage 2 | Uitwerking toetsingskader.....                                                                       | 28 |
| Bijlage 3 | Gevolgen van de bezuinigingsoperatie Robuust Buren<br>voor subsidieverlening .....                   | 31 |
| Bijlage 4 | Voorstellen voor informatie-uitwisseling tussen<br>raadsleden en maatschappelijke instellingen ..... | 32 |
| Bijlage 5 | Verslag rondetafelgesprek .....                                                                      | 33 |

## Kern

### Achtergrond en aanleiding

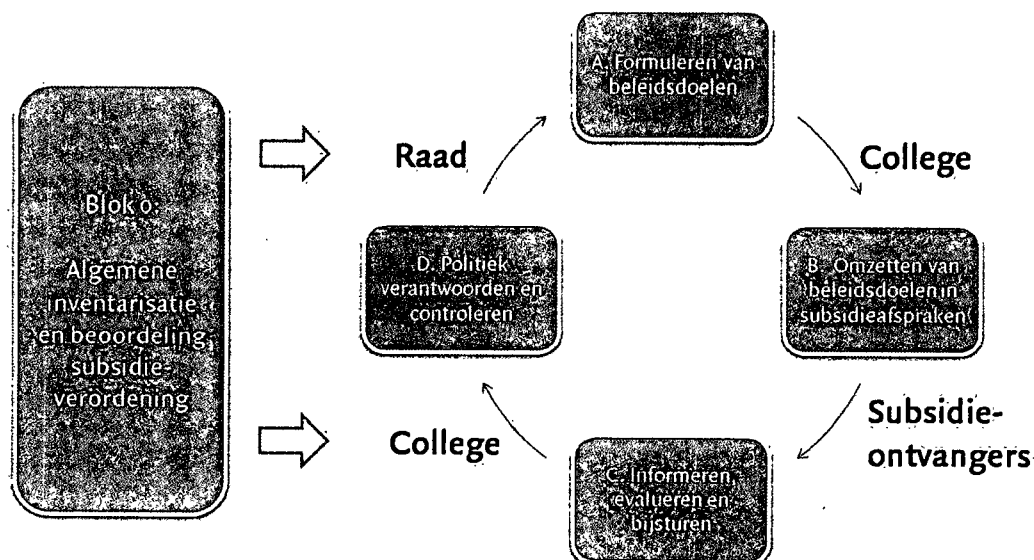
Veel gemeenten besteden aandacht aan het subsidiebeleid. Subsidies vormen een belangrijk deel van de gemeentelijke uitgaven, maar niet altijd is duidelijk of die subsidies doeltreffend en doelmatig worden ingezet. Vaak is onvoldoende helder of activiteiten van gesubsidieerde instellingen wel bijdragen aan het realiseren van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Ook klagen met name kleine instellingen weleens dat het afleggen van verantwoording over relatief lage subsidiebedragen wel erg veel tijd en moeite kost.

De rekenkamercommissie Buren heeft om bovenstaande redenen een onderzoek uitgevoerd naar het subsidiebeleid. In het onderzoek is het accent gelegd op de doeltreffendheid van het subsidiebeleid.

### Onderzoeksvragen en aanpak

Het onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre het subsidiebeleid van de gemeente Buren doeltreffend is.

Het onderzoek omvat allereerst een analyse van de subsidieverordening. De vraag is welke regels en beleid er in Buren op het gebied van subsidieverstreking van toepassing zijn. Vervolgens richt het onderzoek zich op drie concrete subsidiedossiers. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het volgende onderzoeksmodel.



Figuur 0.1: onderzoeksmodel.

Het juridisch kader voor subsidieverstrekking vormt de Algemene Subsidieverordening, die door de raad is vastgesteld (blok o). De Algemene Subsidieverordening stelt de regels vast waarbinnen de subsidiecyclus plaats dient te vinden.

De subsidiecyclus start met het formuleren van beleidsdoelen door de raad (Blok A). Vervolgens is het aan het college om deze beleidsdoelen om te zetten in subsidieafspraken (Blok B). In beide gevallen zijn *evalueerbaarheid* en *resultaatgerichtheid* de norm. De norm is ook dat de gemeentelijke beleidsdoelen goed worden vertaald in de subsidieafspraken met de instellingen.

Evalueerbaarheid van doelen en afspraken is beoordeeld aan de hand van drie toetspunten: specifiek, meetbaar en tijdgebonden.

|              |   |                                                              |
|--------------|---|--------------------------------------------------------------|
| Specifiek    | ⇒ | Waar hebben we het over?                                     |
| Meetbaar     | ⇒ | Concrete indicatoren voor doelbereiking                      |
| Tijdgebonden | ⇒ | Doelen gehaald in 2008 (in plaats van 'ooit in de toekomst') |

Resultaatgerichtheid heeft betrekking op de uitkomsten van de doelen en afspraken. Wat is het resultaat waar de raad zich op wil richten? Is dat een budget dat is uitgegeven zonder onderuitputting? Is dat een activiteit die werkelijk is uitgevoerd? Is dat het beleid dat goed is uitgevoerd? Of zijn dat de maatschappelijk effecten die door het beleid zijn bewerkstelligd?

Op basis van de subsidieafspraken kunnen instellingen met de uitvoering van activiteiten beginnen. Tussentijds en na afloop verschaffen deze instellingen aan het college informatie over de realisatie van de subsidieafspraken. Het college stuurt zonodig bij (Blok C). Aan het einde van de subsidiecyclus legt het college politieke verantwoording af aan de raad (Blok D). Voor beide gevallen is de norm dat de informatievoorziening tijdig en relevant is en dat deze aansluit bij de gemaakte afspraken of doelstellingen.

Het onderzoek richt zich op het subsidieproces in 2008. Bij het leveren van een oordeel over de subsidiepraktijk in 2008, richt de Rekenkamercommissie zich tevens op ontwikkelingen die zich tijdens of na 2008 in de gemeente hebben afgespeeld. Zo werkt de gemeente Buren sinds 2009 met een nieuwe subsidieverordening. Bij de analyse van de subsidiepraktijk 2008 heeft de Rekenkamercommissie dan ook gekeken in hoeverre haar bevindingen in de huidige praktijk overeind blijven of door de gemeente verbeterd zijn. Indien van toepassing, verwijst de Rekenkamercommissie in dit rapport bij bevindingen over 2008 dan ook direct naar de situatie in 2009.

Voor een nadere uitwerking van de onderzoeksvragen en het bijbehorende normenkader verwijzen we u naar hoofdstuk 1.

### Casusselectie

Voor het onderzoek zijn drie concrete instellingen geselecteerd:

- Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland: € 138.486 subsidie in 2008;
- Mozaïek Welzijnsdiensten (jeugd- en jongerenwerk): ca. € 95.028 budget in 2008;
- Stichting Welzijn Ouderen Buren (SWOB): € 172.694 subsidie in 2008.<sup>1</sup>

In totaal verstrekt de gemeente in 2008 een bedrag van € 1.582.953 aan subsidies.<sup>2</sup> De drie onderzochte instellingen omvatten gezamenlijk ca. 26% van het totale bedrag aan verstrekte subsidies in 2008. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de gevolgen van Robuust Buren voor de subsidiebedragen.

### Conclusies

#### *Centrale conclusie*

De rekenkamercommissie concludeert dat de subsidieverstrekking in de gemeente Buren in 2008 onvoldoende doeltreffend is geweest.

- De aanwezige inhoudelijke beleidskaders hebben geen rol gespeeld bij de subsidieverstrekking in 2008.
- Tot 2009 zijn er nagenoeg geen prestatiegerichte subsidieafspraken gemaakt met subsidieontvangers.
- Het college stuurt slechts incidenteel op de beschikbare verantwoordingsinformatie van de subsidieontvangers.

Tegelijkertijd concludeert de rekenkamercommissie dat de gemeente Buren in 2009 een inhaalslag aan het maken is.

- Inhoudelijke beleidskaders spelen in toenemende mate een rol bij de subsidieverstrekking.
- Subsidieverstrekking vindt in toenemende mate plaats op basis van beleidsgestuurde contractfinanciering inclusies prestatieafspraken met subsidieontvangers.
- Het college heeft de intentie om strakker te gaan sturen op de verantwoordingsinformatie van subsidieontvangers.

De centrale conclusie is uitgewerkt in onderstaande deelconclusies.

#### o *Juridisch Kader: Algemene Subsidieverordening*

- 1 De subsidieverordeningen van 2006 én 2009 bieden een adequaat kader voor de subsidieverstrekking. Beide verordeningen bieden voldoende basis voor prestatiegerichte subsidiëring. Tegelijkertijd concluderen we dat de raad een visie heeft op de verdeling van bevoegdheden tussen raad en college ten aanzien van de inzet van subsidies en de wijze van subsidieverstrekking.

---

<sup>1</sup> De bedragen van alle drie de instellingen komen uit de jaarrekening 2008 van de gemeente Buren.

<sup>2</sup> Gemeente Buren, Jaarrekening 2008.

- A     *Formuleren van beleidsdoelen*
- 2     De rekenkamercommissie concludeert dat de inhoudelijke beleidskaders voldoende evalueerbaar maar onvoldoende resultaatgericht geformuleerd zijn. Tegelijkertijd concludeert de rekenkamercommissies dat de aanwezige inhoudelijke beleidskaders geen rol speelden bij de subsidieverstreking in 2008. Echter de rekenkamercommissie ziet ook dat in 2009 inhoudelijke beleidskaders in toenemende mate een rol spelen bij de subsidieverstreking.
- B     *Omzetten beleidsdoelen in subsidieafspraken*
- 3     De rekenkamercommissie concludeert dat in 2008 het college nagenoeg geen prestatiegericht subsidieafspraken maakte met de subsidieontvangers. Subsidieverstreking vond plaats op basis van historisch gegroeide relaties. Met het vaststellen van de Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2009 maakt het college in toenemende mate prestatieafspraken met de subsidieontvangers.
- 4     De rekenkamercommissie concludeert dat met name vanaf 2009 de subsidieafspraken voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd zijn.
- C     *Informerende, evaluerende en bijsturen*
- 5     De rekenkamercommissie constateert dat subsidieontvangers verantwoording afleggen over de inzet van de verstrekte subsidies en de resultaten ervan. Voorbeelden hiervan zijn kwartaalrapportages en jaarverslagen.
- 6     De rekenkamercommissie concludeert dat het college incidenteel bijstuurt en evalueert met betrekking tot de subsidieafspraken. Tegelijkertijd constateert de rekenkamercommissie dat het college nog niet gereageerd heeft op en bijgestuurd naar aanleiding van signalen vanuit subsidieontvangers dat doelstellingen mogelijk niet behaald worden als gevolg van Robuust Buren.
- D     *Politiek verantwoorden en controleren*
- 7     De rekenkamercommissie concludeert dat de raad op basis van de informatie van het college in beperkte mate zijn controlerende en kaderstellende taak met betrekking tot het subsidiebeleid kan uitoefenen.
- Er bestaan geen specifieke afspraken tussen raad en college over verantwoordingsinformatie met betrekking tot subsidieverstreking.
  - De raad stelt zich in onvoldoende mate proactief op om zichzelf in stelling te brengen. Agendering van onderwerpen en opstellen van beleidsnota's vinden hoofdzakelijk plaats op initiatief van het college.

### **Aanbevelingen**

Met het nieuwe subsidiebeleid 2009 hebben raad en college afgesproken niet afzonderlijk naar subsidieverstreking te kijken, maar subsidie in te zetten als instrument in de beleidscyclus. De praktijk in Buren is dat de inzet en verantwoording van het subsidie-instrument dan ook plaats vinden vanuit afzonderlijke beleidsdossiers. Hierbij aansluitend formuleert de rekenkamercommissie aanbevelingen om via de beleidscyclus de inzet van het subsidie-instrument te verbeteren. We hebben

geconcludeerd dat de subsidieverordening een adequaat kader biedt, waarmee de gemeente haar ambities met betrekking tot subsidiebeleid voor de komende jaren kan waarmaken. Wel kan een aantal stappen in de beleidscyclus verbeterd worden. Onderstaande aanbevelingen richten zich hier dan ook op. Bij het formuleren van de aanbevelingen volgen we de blokken A tot en met D van de subsidiecyclus (zie het onderzoeksmodel, figuur 0.1).

A Formuleren van beleidsdoelen (door de raad)

- 1 De rekenkamercommissie beveelt de raad aan evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelen te formuleren, om daarmee de inzet van subsidies te richten. Met de recent vastgestelde kadernota's ouderenbeleid en jeugdbeleid is er een goede start gemaakt met het formuleren van heldere beleidsdoelen. De raad kan hier zelf echter meer initiatief in nemen dan bij deze kadernota's gedaan is. Wanneer de raad een helder beleidskader formuleert en zelf keuzes maakt, kan het college subsidies gericht als sturingsinstrument ter realisatie van beleidsdoelen inzetten. De Rekenkamercommissie veronderstelt dat de raad deze sturende rol ambieert. De vraag is daarbij wel: hoe doe je dat?
- a Om algemeenheden te vermijden (bijvoorbeeld 'het verbeteren van het welzijn van de hele samenleving') formuleert de raad per beleidsonderwerp en per beleidsdoel **een aantal** ambitieniveaus. Bijvoorbeeld: 30% of 70% van de inwoners is actief in het verenigingsleven. De rekenkamercommissie beveelt het college aan in de beleidsvoorbereiding de raad inzicht te geven in het prijskaartje per ambitieniveau. Verschillende ambitieniveaus kunnen bijvoorbeeld met foto's in beeld gebracht worden, waarbij het college per ambitieniveau inzichtelijk maakt welke kosten daaraan verbonden zijn. Subsidie is daarbij een onderdeel van een totaalpakket aan maatregelen dat kan worden ingezet om de door de raad geformuleerde beleidsdoelen te bereiken. De rekenkamercommissie realiseert zich dat dit een grote inspanning van het college en de ambtelijke organisatie vergt. Het verdient dan ook aanbeveling om dit stapsgewijs in te voeren, bijvoorbeeld in twee beleidsprogramma's per jaar.
- b Startpunt voor evalueerbare en resultaatgerichte doelen vormt een ordentelijk politiek-bestuurlijk proces, waarbij beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in zekere zin gescheiden zijn. Het college bereidt de besluitvorming in de raad voor door eerst tijd in te ruimen voor beeldvorming – er wordt informatie verzameld, politieke keuzevraagstukken worden geïnventariseerd en uitvoerbare alternatieven worden geformuleerd. Vervolgens is het aan de raad – per fractie – om tot een oordeel te komen en dit in een raadsdebat met elkaar te bediscussiëren. Pas in de fase daarna vindt besluitvorming plaats en zullen fracties eventueel water bij de wijn doen om tot een meerderheid (of als dat gewenst is consensus) te komen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Pröpper, I. en H. Kessens (2005), *Tussen Pluche en Publiek; Lokale Politiek in de Praktijk*, Bussum: Coutinho: p. 107-108. Zie ook: VNG, *Op het Tweede Gezicht; Gemeentelijke Vergaderpraktijken Nader Beschouwd*, juni 2009.

- c Formuleer als raadsfractie voor de oordeelsvorming een heldere politieke visie. Een manier om de politieke visie helder te verwoorden, is dat raadsleden hun wensbeeld, droom of wenkend perspectief formuleren. Gebruik informatie van instellingen, als vakdeskundigen, hiervoor ook als input. Een inspirerend verhaal, waarin helder verwoord is hoe men zou willen dat de gemeente er in de toekomst uitziet, kan een goed kader voor evaluatie vormen. Het door de raad geformuleerde toekomstbeeld kan immers na een aantal jaren naast de bestaande situatie in de gemeente gelegd worden. Op basis van die evaluatie kan het gemeentebestuur vervolgens bepalen op welke aspecten de komende jaren in meer of mindere mate ingezet moet worden om het gewenste toekomstbeeld te bereiken. In de kadernota ouderenbeleid is deze methode al op een goede manier ingezet. Trek deze werkwijze door naar andere beleidsvelden.

**Voorbeeld van een kwalitatief kengetal in de vorm van een 'verhaal'**

Beleid kan evalueerbaar worden gemaakt aan de hand van een inspirerende voorspelling of een verhaal. Raadsleden kunnen hun politieke visie formuleren als wensbeelden of wenkende perspectieven. Een voorbeeld biedt de gemeente Hoogeveen in de vorm van een profielschets voor de Brede School 'Krakeel':

"De brede school is er voor kinderen van 0 – 12 jaar en hun sociale context in de wijk. Ouders komen er met hun kinderen vanaf het eerste bezoek aan het consultatiebureau tot en met de laatste schooldag. Jonge kinderen worden er opgevangen op de peuterspeelzaal en het kinderdagverblijf. Schoolgaande kinderen kunnen er de hele dag terecht, van 's morgens 8.00 tot 's avonds 18.00 uur. Het basisonderwijs vormt het hart en de ruggengraat van de brede school. Onder schooltijd zijn er geregeld (groepen) kinderen te vinden in de ruimte van de bibliotheek en ook buiten schooltijden is de bieb een plek voor ontmoeting en informatie. Daarnaast is er zorg voor kinderen en gezinnen: de schoolarts houdt er spreekuur en het schoolmaatschappelijk werk is direct bereikbaar. Tussen de middag worden kinderen op een professionele manier opgevangen en na schooltijd is er een gevarieerd aanbod van sportieve, culturele en kunstzinnige activiteiten. Voor ouders is er een cursusaanbod op het vlak van opvoeding, zorg en Nederlands (o.a. als tweede taal). De brede school is regelmatig in de avonden in gebruik. De Brede School is een kloppend hart in de wijk. Qua huisvesting ligt het accent op ontmoeting, toegankelijkheid en bereikbaarheid. De Brede School is een veilige en vertrouwde omgeving voor kinderen en hun ouders. De buitenruimte is aantrekkelijk ingericht, er zijn speelvoorzieningen in de directe omgeving en de verkeersveiligheid is gewaarborgd."<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Gemeente Hoogeveen, *Brede School Krakeel, Meer ontwikkelingskansen voor de kinderen in de wijk Krakeel, Projectbeschrijving*, oktober 2003, p. 4. In: Pröpper, I. en H. Kessens (2005), *Tussen Pluche en Publiek; Lokale Politiek in de Praktijk*, Bussum: Coutinho.

**B Omzetten van beleidsdoelen in subsidieafspraken (door het college)**

- 2 Wanneer de raad een politieke visie geformuleerd heeft, is het aan het college om de doelen te vertalen naar subsidieafspraken. Wanneer de raad evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelen formuleert (in overeenstemming met aanbeveling 2) kan het college de subsidieafspraken uit deze doelen 'voort laten vloeien'. Bij Stichting Welzijn Ouderen Buren is hier een goede start mee gemaakt. Zet deze ontwikkeling dus door. Indien de raad het nalaat om evalueerbare doelen te formuleren, dient het college hier alsnog zelf invulling aan te geven.

- a Zorg er met name bij de ontvangers van budgetsubsidie voor, dat subsidieafspraken rechtstreeks aan beleidsdoelen gekoppeld zijn. Formuleer subsidieafspraken evalueerbaar en resultaatgericht, zodat instellingen een gerichte opdracht van het college meekrijgen en de doelbereiking achteraf eenduidig vastgesteld kan worden.

B. Omzetten van  
beleidsdoelen in  
subsidieafspraken

**C Informeren (door subsidieontvangers), evalueren en bijsturen (door het college)**

- 3 Uit het onderzoek is gebleken dat de gesubsidieerde instellingen in staat zijn om heldere en gedetailleerde verantwoordingsinformatie aan te leveren. Reken de instellingen af op de geleverde uitvoeringsprestaties en pas daar het uiteindelijke subsidiebedrag ook op aan. De afspraken per 2009 met SWOB zijn hiervoor een goed startpunt. Vraag instellingen echter ook naar informatie over maatschappelijke effecten. Tap hen af over wat zij in de samenleving zien. Gebruik de instellingen als informant voor de gemeente. Professionele instellingen (zoals SWOB, Mozaïek, AMW Rivierenland) kunnen een rol vervullen als 'oren en ogen' van het gemeentebestuur: het doorgeven aan het gemeentebestuur van relevante signalen uit de samenleving om het gemeentelijk beleid sterker te maken. Het gemeentebestuur ondersteunt op haar beurt de instellingen door aan te geven aan welke informatie behoefte is ('attentiemanagement') en beschouwt de instellingen als een belangrijke bron van informatie.

C. Informeren,  
evalueren en  
bijsturen

**D Politiek verantwoorden (door het college) en controleren (door de raad)**

- 4 Maak als raad afspraken met het college over de wijze en het moment van verantwoording over gerealiseerde beleidsdoelen, en stel eisen aan de informatievoorziening ter ondersteuning van sturing en controle.

- a Als de raad evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelen heeft geformuleerd, kan zij van het college gerichte verantwoordingsinformatie verlangen. Op basis daarvan kunnen de beleidsdoelen vervolgens geactualiseerd worden. Dit speelt zich af op het niveau van de beleidsdoelen, en is niet specifiek op subsidies gericht. Subsidieverstrekking is immers een middel ter realisering van beleidsdoelen, en daarmee een taak van het college.
- b In overeenstemming met de taakstelling van de raad, kan politieke verantwoording plaatsvinden via de jaarstukken en periodieke beleidsevaluatie per dossier. Houd beleidsevaluatie betaalbaar door instellingen als informant op te laten treden. Treed als raad ook zelf in contact met maatschappelijke instellingen. Vraag hen om informatie over ontwikkelingen die zij in de

D. Politiek  
verantwoorden en  
controleren

samenleving zien, en gebruik die informatie als input voor uw politieke visie en het actualiseren van beleidsdoelen. In bijlage 4 doen we een aantal concrete voorstellen over hoe raadsleden maatschappelijke instellingen als informant kunnen gebruiken.

### **Actielijst (de aanbevelingen samengevat)**

Wanneer de raad bovenstaande aanbevelingen overneemt, leidt dit tot onderstaande actielijst. De stappen zijn in chronologische volgorde weergegeven, en beslaan in totaal een periode van 1 jaar.

- 1 De raad neemt een besluit over de 'informatierelatie' tussen de raad en gesubsidieerde instellingen, op basis van de in bijlage 4 genoemde voorstellen, dan wel eventuele mengvormen of alternatieven.
- 2 De raad stelt voor dit jaar twee beleidsprogramma's vast waarbinnen men wil komen tot een evalueerbaar en resultaatgericht beleidskader.
- 3 Per programma formuleert de raad een aantal ambitieniveaus.
- 4 Het college maakt het prijskaartje per ambitieniveau voor de raad inzichtelijk.
- 5 De raad voert een debat over de politieke keuzevraagstukken en de verschillende alternatieven.
- 6 De raad besluit over het beleidsprogramma en stelt dat vast. Daarmee geeft de raad het college de opdracht het beleidsprogramma uit te voeren.
- 7 De raad neemt tegelijkertijd een besluit over de wijze waarop zij door het college geïnformeerd wil worden over de realisatie van de beleidsdoelen.
- 8 Het college bekijkt in hoeverre subsidie als instrument ingezet kan worden voor het realiseren van de beleidsdoelen. Vervolgens vertaalt het college de beleidsdoelen naar evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken met instellingen.
- 9 Het college vraagt gerichte verantwoordingsinformatie van instellingen en rekent hen daar op af.
- 10 Het college geeft tevens aan instellingen aan welke informatie over maatschappelijke effecten behoefte is en gebruikt deze informatie als input voor beleidsevaluatie.
- 11 Het college legt politieke verantwoording af aan de raad over de mate waarin de beleidsdoelen gerealiseerd zijn, conform het besluit dat de raad daarover in stap 7 genomen heeft.
- 12 Raad en gesubsidieerde instellingen treden met elkaar in contact, conform de 'informatierelatie' waarover de raad in stap 1 een besluit heeft genomen.
- 13 De raad actualiseert de beleidsdoelen, op basis van de verantwoordingsinformatie van het college, signalen vanuit de instellingen en eventuele andere informatie die raadsleden vergaard hebben voor hun politieke visievorming.

## 1 Doelstelling, vraagstelling en onderzoekopzet

### 1.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig:

- 1 De raad inzicht bieden in doelmatigheid en doeltreffendheid van subsidieverstrekking in de gemeente Buren.
- 2 Indien mogelijk, concrete handvatten bieden aan de raad om diens positie in de subsidiecyclus te versterken.

### 1.2 Vraagstelling

De centrale vraag van het onderzoek is:

*Hoe doeltreffend is de subsidieverstrekking in de gemeente Buren in 2008?*

#### Deelvragen

Om de centrale vraag te beantwoorden, werken we deze uit in deelvragen. De deelvragen zijn uitgewerkt volgens de systematiek van het onderzoeksmodel (zie figuur 0.1).

#### 0 JURIDISCH KADER: ALGEMENE SUBSIDIEVERORDENING

- 1 Welke regels zijn er in Buren op het gebied van subsidieverlening van toepassing (verordeningen, beleidsregels, eigen regels van afdelingen)?
  - a Is het juridisch kader voor subsidieverstrekking adequaat?
  - b Is er een taakstellende visie van de raad over de wijze waarop subsidies kunnen worden ingezet om gemeentelijke doelen te bereiken en over de manier waarop de raad zijn controlerende taak op het gebied van subsidieverstrekking wil uitvoeren?

#### A HET FORMULEREN VAN BELEIDSDOELEN

- 2 Is het door de raad geformuleerde beleid dat ten grondslag ligt aan subsidieverstrekking evalueerbaar en resultaatgericht?

#### B HET OMZETTEN VAN BELEIDSDOELEN IN SUBSIDIEAFSPRAKEN

- 3 Sluiten de subsidieafspraken en -voorwaarden aan bij de beleidsdoelen?
- 4 Zijn subsidieafspraken evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd, aansluitend bij het subsidietype?

#### C INFORMEREN, EVALUEREN EN BIJSTUREN

- 5 Leggen de gesubsidieerde instellingen en organisaties verantwoording af over zowel de inzet van de verstrekte subsidie als de bereikte resultaten?
- 6 Evalueert het college de subsidieafspraken op basis van de informatie van de gesubsidieerde organisaties/ instellingen en stuurt het college waar nodig bij?

D POLITIEK VERANTWOORDEN EN CONTROLEREN

- 7 Kan de raad op basis van de informatie van het college haar controlerende en kaderstellende taak met betrekking tot het subsidiebeleid uitoefenen?
- a Verstrekt het college de raad voldoende en relevante informatie? Is de informatievoorziening tijdig?
  - b Stuurt de raad ook op basis van de geleverde informatie?

TOT SLOT

- 8 Zijn er aanbevelingen te doen met betrekking tot verbetering van het totale subsidieproces?

### 1.3 Normenkader

Om de onderzoeksvragen adequaat te beantwoorden en de subsidiepraktijk in de gemeente te beoordelen, maakt de rekenkamercommissie gebruik van een normenkader. Het normenkader schept focus en levert de beoordelingscriteria aan de hand waarvan we naar de praktijk kijken.

Het normenkader stelt de volgende eisen aan het subsidiebeleid en –proces:

- 1 De subsidieverordening vormt een werkbaar en helder kader voor subsidieverstrekking.
  - a De subsidieverordening maakt een onderscheid in subsidietypen (en daarmee in subsidieregimes), aansluitend bij wat de gemeente met subsidieverstrekking wil bereiken.
  - b De subsidieverordening is een goede basis voor sturing op prestaties.
- 2 Aan de subsidieverstrekking liggen evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelstellingen ten grondslag.
- 3 Subsidieafspraken tussen gemeente en instelling zijn evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd, aansluitend bij het betreffende subsidietype.
- 4 De informatievoorziening tussen gesubsidieerde instelling en gemeentebestuur over de realisatie van subsidieafspraken ten behoeve van evaluatie en bijsturing is tijdig en sluit aan bij het betreffende subsidietype.
- 5 De informatievoorziening over subsidieverstrekking van het college naar de raad is tijdig en relevant.

Zowel beleidsdoelen als subsidieafspraken worden beoordeeld op de mate waarin ze *evalueerbaar* en *resultaatgericht* zijn geformuleerd. De evalueerbaarheid van doelen en afspraken wordt beoordeeld aan de hand van drie toetspunten: specifiek, meetbaar en tijdgebonden.

|              |   |                                                              |
|--------------|---|--------------------------------------------------------------|
| Specifiek    | ⇒ | Waar hebben we het over?                                     |
| Meetbaar     | ⇒ | Concrete indicatoren voor doelbereiking                      |
| Tijdgebonden | ⇒ | Doelen gehaald in 2008 (in plaats van 'ooit in de toekomst') |

Resultaatgerichtheid heeft betrekking op de uitkomsten van de doelen en afspraken. Wat is het resultaat waar de raad zich op wil richten? Is dat een budget dat is uitgegeven zonder onderuitputting? Is dat een activiteit die werkelijk is uitgevoerd? Is dat het beleid dat goed is uitgevoerd? Of zijn dat de maatschappelijk effecten die door het beleid zijn bewerkstelligd? Voor het beoordelen van de resultaatgerichtheid hanteren we de volgende schaal:

- 1 Geen activiteiten benoemd, uitsluitend budget gevoteerd.
- 2 Globale omschrijving van de aard van activiteiten benoemd.
- 3 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd.
- 4 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd én specifieke (kwaliteits)eisen aan de activiteiten gekoppeld.
- 5 Directe resultaten van de activiteiten benoemd (uitvoeringsprestaties).
- 6 Directe én indirecte resultaten benoemd: uitvoeringsprestaties én maatschappelijke effecten.

#### 1.4 Onderzoeksoptzet

Voor het onderzoek zijn drie cases geselecteerd:

- Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland;
- Mozaïek Welzijnsdiensten (jeugd- en jongerenwerk);
- Stichting Welzijn Ouderen Buren (SWOB).

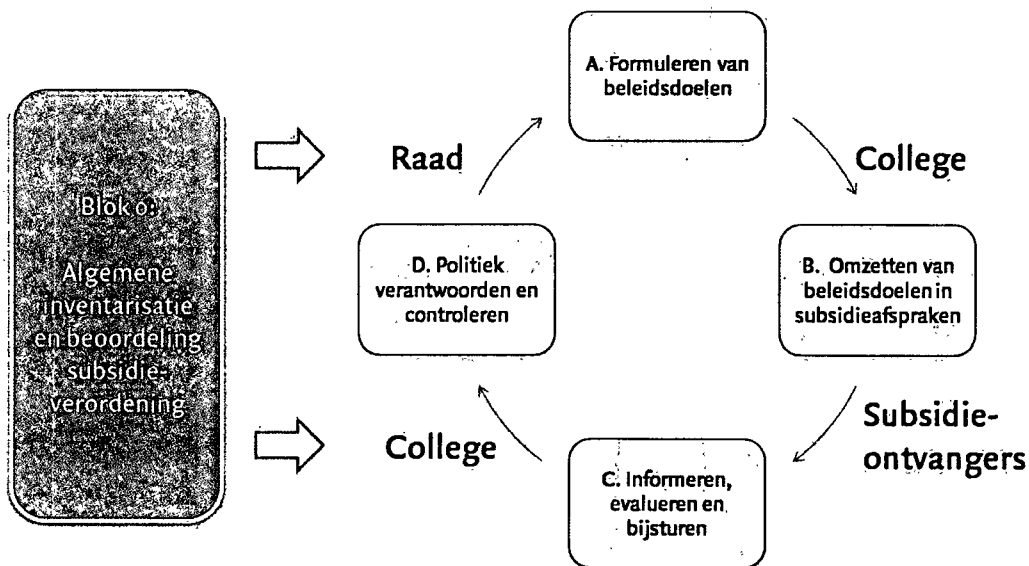
Voor het onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- analyse van relevante beleidsnota's, de subsidieverordening en eventuele beleidsregels met betrekking tot subsidiebeleid;
- documentanalyse van de drie subsidiedossiers (2008);
- individuele interviews met directeurs/ managers van de drie geselecteerde instellingen;
- groepsgesprek met bij subsidieverstreking betrokken medewerkers van de gemeente;
- interview met de portefeuillehouder onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzaalwerk, jongerenbeleid, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling, kunst en cultuur (m.i.v. bibliotheek, musea), vreemdelingenbeleid, wet werk en bijstand, minimabeleid en schuldhulpverlening;
- interview met de portefeuillehouder milieu, vergunningen en handhaving, coördinerend wethouder leefbaarheid, kernenbeleid, relatie bestuur en burger, dorpshuizen, Wmo: ouderenbeleid, vrijwilligerswerk, gezondheidszorg en individuele verstrekkingen;
- groepsgesprek met leden van de gemeenteraad en vertegenwoordigers van de instellingen.<sup>5</sup>

Het onderzoeksjaar is 2008. Daarbij kijken we wel naar nieuwe ontwikkelingen in 2009.

<sup>5</sup> Zie bijlage 1 voor een respondentenlijst.

## 2 Beoordeling subsidieverordening



### 2.1 Inventarisatie en beoordeling subsidieverordening

We constateren dat zowel de Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2006 als de Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2009 een werkbaar en helder kader vormen voor subsidieverstrekking. Beide verordeningen maken een helder onderscheid naar verschillende subsidietypen op basis van resultaatgerichte sturing. Daarmee vormen beide verordeningen een goede basis voor het sturen op prestaties.

#### Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2006

De subsidieverordening Welzijn Buren 2006 vormt het kader voor subsidieverstrekking in 2008. De verordening maakt een onderscheid naar verschillende subsidietypen. In de verordening onderscheidt de gemeente budgetsubsidies, waarderingssubsidies en het leefbaarheidsbudget.<sup>6</sup> Daarnaast onderscheidt de gemeente een start- of aanmoedigingssubsidie.

Ten aanzien van de verschillende subsidietypen hanteert de gemeente de volgende definities:

- **Budgetsubsidie:** een subsidie voor de duur van één of meerdere jaren op grondslag van producten en prestaties;
- **Waarderingssubsidie:** een stimuleringsbijdrage in een activiteit of activiteiten, ongeacht de feitelijke kosten van deze activiteit(en);
- **Leefbaarheidsbudget:** een budget ter ondersteuning van initiatieven met een éénmalig karakter (aankoop, stichting of uitbreiding/verbouwing, niet zijnde groot onderhoud/ renovatie van een voorziening; de organisatie van een activiteit etc.).

<sup>6</sup> Gemeente Buren, Algemene Subsidieverordening Welzijn Gemeente Buren 2006, 6 september 2005, p.3.

Een heldere definitie van de start- of aanmoedigingssubsidie ontbreekt. Deze subsidie kan worden aangevraagd indien de verordening en beleidsregels niet voorzien in een bepaalde activiteit. De gemeente stelt vervolgens wel een aantal eisen aan het karakter van de activiteit. Zo moet deze onder meer een aantoonbare relatie hebben met de gemeente Buren en voor iedereen toegankelijk zijn.<sup>7</sup>

De verschillende typeringen differentiëren naar de mate van resultaatgerichte sturing. Met name de wijze waarop de gemeente de budgetsubsidie heeft gedefinieerd, biedt een goede basis om met de inzet van deze subsidie te sturen op prestaties.

#### *Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2009*

We constateren dat de Algemene Subsidieverordening Welzijn 2009 Buren hetzelfde onderscheid maakt naar subsidietypen en ook de definitie van de verschillende subsidietypen gelijk is aan de verordening 2006. De verordening 2009 verschilt op in ieder geval twee punten van de verordening 2006: zowel het leefbaarheidsbudget als de start- of aanmoedigingssubsidie zijn komen te vervallen.

## **2.2 Taakstellende visie van de raad over inzet subsidies**

We stellen vast dat de raad een visie heeft over de verdeling van bevoegdheden tussen de raad en het college ten aanzien van de inzet van subsidies. Deze visie is van toepassing op zowel de verordening 2006 als de verordening 2009. Tegelijkertijd constateren we dat de raad vanaf 2009 ook een visie heeft op de wijze van subsidieverstrekking.

#### *Visie op verdeling bevoegdheden raad-college*

De raad stelt het subsidiekader vast en stuurt op hoofdlijnen. Het subsidiekader bestaat uit de algemene subsidieverordening, de algemene beleidsdoelstellingen en de begroting. Via dit kader geeft de raad aan op welke wijze de subsidiegelden moeten worden besteed. Het college is belast met de uitvoering daarvan en derhalve het bevoegde gezag als het gaat om beleidsregels en de subsidieverlening, waaronder het afgeven van alle subsidiebeschikkingen.<sup>8</sup>

#### *Visie op wijze van subsidieverstrekking*

De raad heeft in de programmabegroting 2008-2011 gesteld het subsidiebeleid te willen actualiseren.<sup>9</sup> Met de actualisatie van het subsidiebeleid wil de raad helderheid verschaffen over de doelen waarvoor de gemeente subsidie verleent en de procedure voor het aanvragen van subsidie vereenvoudigen. De raad geeft het college de opdracht een nieuwe subsidiesystematiek te ontwerpen en de subsidieverordening aan te passen.

---

<sup>7</sup> Gemeente Buren, Algemene Subsidieverordening Welzijn gemeente Buren 2006, 6 september 2005 p.5.

<sup>8</sup> Gemeente Buren, Algemene Subsidieverordening Welzijn gemeente Buren 2009, 25 maart 2008 p.24.

<sup>9</sup> Gemeente Buren, programmabegroting 2008-2011, september 2007 p.35.

Het ontwerpen van een nieuwe subsidiesystematiek en het aanpassen van de subsidieverordening moet resulteren in een gemeentelijk subsidiebeleid dat is afgestemd op de gemeentelijke prioriteiten, heldere criteria en/of prestatieafspraken. Tegelijkertijd moet het indienen en afhandelen van subsidieaanvragen efficiënt en klantgericht plaatsvinden.<sup>10</sup> Een dergelijke visie hebben we voor de subsidieverstrekking tot 2009 niet aangetroffen.

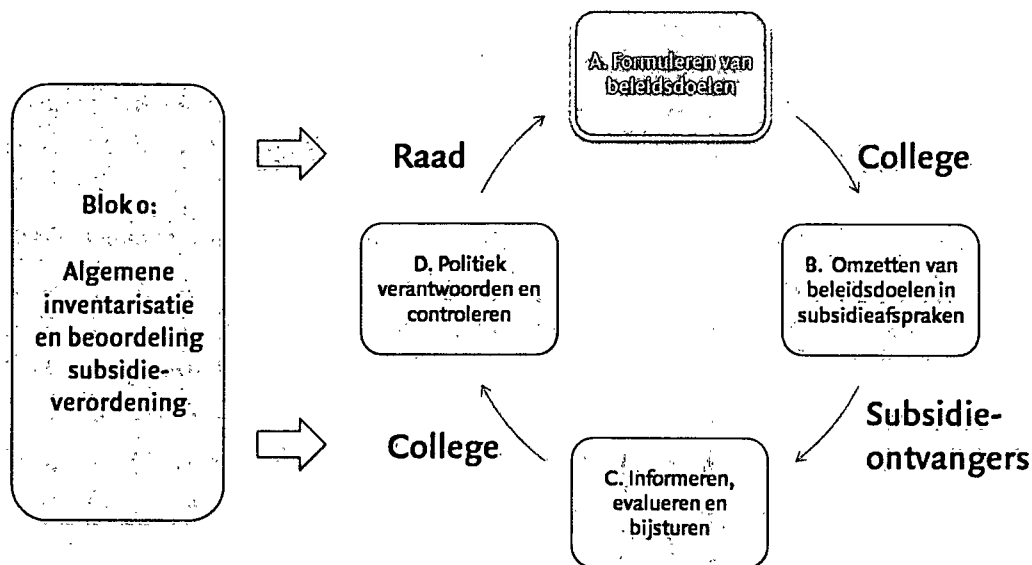
De opdracht van de raad aan het college om een nieuwe subsidiesystematiek te ontwerpen heeft geresulteerd in een nieuwe subsidieverordening 'Algemene Subsidieverordening Welzijn gemeente Buren 2009'. De raad heeft deze nieuwe verordening op 25 maart 2008 vastgesteld."

---

<sup>10</sup> Gemeente Buren, Programmabegroting 2008-2011, september 2007, p.35.

<sup>11</sup> Gemeente Buren, Raadsvoorstel 'Algemene Subsidieverordening Welzijn gemeente Buren 2009', 25 maart 2008.

### 3 Formuleren van beleidsdoelen



#### 3.1 Beleidskader voor subsidieverstrekking

We constateren dat in 2008 inhoudelijke beleidskaders geen rol speelden in de subsidieverstrekking. In 2009 heeft de gemeente op dit punt een inhaalslag gemaakt.

##### *Inhoudelijk beleidskaders geen rol bij subsidieverstrekking in 2008*

De inhoudelijke beleidskaders die in 2008 ten grondslag lagen aan subsidieverstrekking, zijn de nota ouderenbeleid (2003), nota speelruimtebeleid (2006) en nota jeugd en openbare ruimte (1999). Uit diverse gesprekken én de dossierstudie blijkt dat deze nota's in de praktijk niet gebruikt werden als kader voor subsidieverstrekking.

In 2006/ 2007 heeft de gemeente het jeugd- en jongerenwerk aanbesteed. Voor deze aanbesteding is een bestek geschreven. Hoewel het bestek feitelijk geen beleidsnota is, heeft de aanbesteding wel aangezet tot het formuleren van doelen voor jeugd- en jongerenwerk, die vervolgens in het bestek vastgelegd zijn. De doelen in het bestek zijn echter opgesteld door het college en de ambtelijke organisatie, en niet door de raad vastgesteld. Voor een nadere uiteenzetting van het aanbestedingsproces verwijzen we naar hoofdstuk 4.

"Het bestek is geen beleidsnota, maar bevat wel verwachte output, rapportages, samenwerking, prioriteiten etc. Het is dus bijna een soort beleidsdocument."<sup>12</sup>

##### *Inhaalslag in 2009*

Met ingang van 2009 heeft de gemeente een inhaalslag gemaakt wat betreft het formuleren van een beleidskader voor subsidieverstrekking. Zowel voor het ouderenbeleid als voor jeugd- en jongerenbeleid zijn kadernota's 2009-2012 vastgesteld. Zowel Mozaïek als SWOB hebben actief meegedacht en gewerkt aan de beleidsnota's die

<sup>12</sup> Respondent in een van de voor dit onderzoek gehouden interviews.

voor hen relevant zijn. Beide instellingen geven aan tevreden te zijn over de wijze waarop zij door de gemeente bij het opstellen van de nota's zijn betrokken. De kadernota ouderenbeleid 2009-2012 dient vanaf 2009 expliciet als beleidskader waarbinnen subsidieverstrekking aan SWOB plaatsvindt. Aangezien er bij Mozaïek sprake is van een meerjaren dienstverleningsovereenkomst heeft de nota geen directe invloed gehad op het takenpakket van de instelling. Wel zijn beide met elkaar in verband gebracht.

Op het gebied van algemeen maatschappelijk werk heeft de gemeente tot op heden geen beleid vastgesteld. Uit gesprekken is gebleken dat de gemeente in samenwerking met Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland recent wel een initiatief heeft opgestart om tot een beleidsnota te komen.

### **3.2   Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleidsdoelen**

We constateren dat de in 2008 gehanteerde beleidsdoelen voldoende evalueerbaar, maar onvoldoende tot matig resultaatgericht zijn geformuleerd. De doelen uit de kadernota's die vanaf 2009 gelden, zijn veelal voldoende evalueerbaar en resultaatgericht.

#### *Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid beleidsdoelen 2008*

Feitelijk zijn de doelen in het bestek voor de aanbesteding van het jeugd- en jongerenwerk de enige doelen die in 2008 dienden als kader voor het uitvoeren van activiteiten door een instelling (in dit geval Mozaïek). Deze doelen zijn voldoende evalueerbaar, maar onvoldoende tot matig resultaatgericht geformuleerd. Qua evalueerbaarheid zijn de doelgroep en het takenpakket veelal helder afgebakend, maar met name de meetbaarheid is onvoldoende. De doelen zijn geformuleerd in termen van 'signaleren', 'ondersteunen', 'informereren' etc., waardoor de mate van doelbereiking niet eenduidig vastgesteld kan worden. Qua resultaatgerichtheid bevinden de doelen zich hooguit op het niveau van een omschrijving van activiteiten. De doelen stellen geen te bereiken resultaten vast (bijvoorbeeld een afname van overlast door hangjongeren met X procent per jaar).

#### *Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid beleidsdoelen 2009*

De beleidsdoelen in de kadernota ouderenbeleid 2009-2012 zijn veelal voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd. De visie in de nota is verwoord als gewenste toekomstsituatie. In de visie is bijvoorbeeld vastgelegd dat ouderen in staat zijn zo lang mogelijk zelf de regie te blijven voeren over hun eigen leven. Hierbij kunnen ze zelfstandig blijven wonen en actief en volwaardig deelnemen aan de samenleving, door middel van (arbeids-)participatie.<sup>13</sup> In de beleidsnota formuleert de gemeente een visie als 'wenkend perspectief'. Daarmee ondervangt de gemeente het probleem dat het in de welzijnssector lastig is om beleidsdoelen evalueerbaar (SMART) en op het niveau van maatschappelijke effecten (resultaatgericht) te formuleren.

Vervolgens is in de nota ouderenbeleid een aantal doelstellingen vastgesteld. Hoewel deze doelen niet altijd goed meetbaar zijn (zaken als 'voldoende ondersteuning bieden',

---

<sup>13</sup> Gemeente Buren, Kadernota Ouderenbeleid Gemeente Buren 2009-2012, concept 6 augustus 2008, p. 8.

‘stimuleren en ondersteunen’ en ‘actief betrekken’ zijn niet eenduidig vast te stellen), zijn ze voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd. We geven een voorbeeld:

“Ouderen worden gestimuleerd en ondersteund om zo lang mogelijk een bijdrage te leveren aan de samenleving in de vorm van vrijwilligerswerk en mantelzorg en zo gelijk deel uit te blijven maken van lokale sociale netwerken.”<sup>14</sup>

- ⇒ Goed specifiek: de doelgroep en ambitie zijn helder.
- ⇒ Onvoldoende meetbaar: de mate van ‘stimuleren’ en ‘ondersteunen’ is niet eenduidig vast te stellen.
- ⇒ Voldoende tijdgebonden: de ambitie geldt voor de periode 2009-2012.
- ⇒ Goed resultaatgericht: de manier waarop ouderen deel uit blijven maken van de samenleving is geconcretiseerd in een resultaat.

De beleidsdoelen in de kadernota jeugdbeleid 2009-2012 schetsen geen duidelijk beeld van de gewenste toekomstsituatie. De doelen zijn meer geformuleerd in de vorm van uitgangspunten. Voorbeelden zijn economische zelfstandigheid, een gezonde leefstijl en een op de doelgroep afgestemde fysieke ruimte. Deze uitgangspunten zijn veelal voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd. We geven een voorbeeld:

“De inzet van een gezonde leefstijl is zo veel mogelijk voorkomen dat mensen afhankelijk worden van gezondheidszorg of door verslaving criminele activiteiten gaan ontplooiën. Beide factoren genereren druk (en kosten) voor de samenleving.”<sup>15</sup>

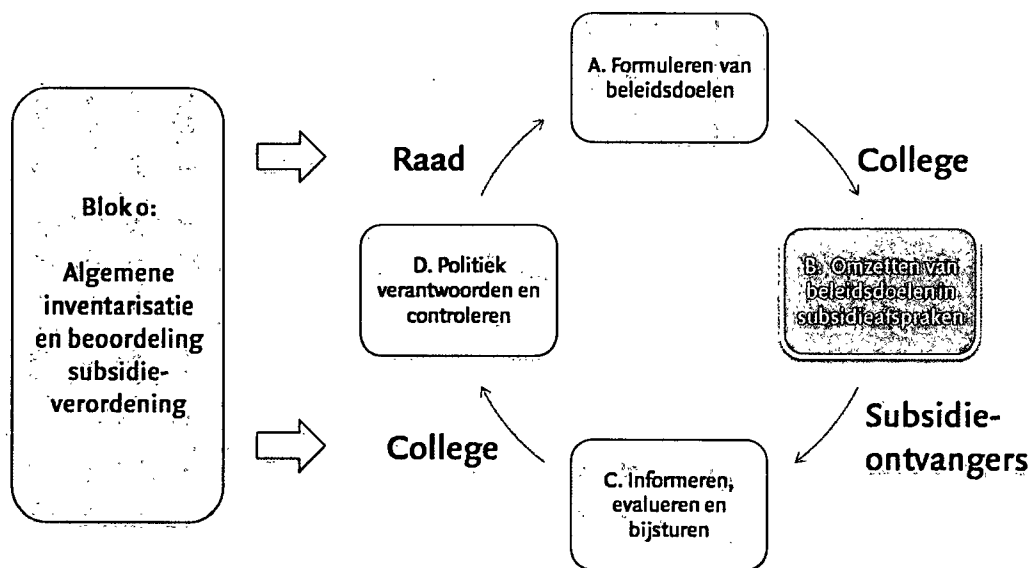
- ⇒ Goed specifiek: de ambitie om te voorkomen dat mensen afhankelijk worden van gezondheidszorg of verslaving is helder.
- ⇒ Onvoldoende meetbaar: ‘voorkomen dat...’ is niet eenduidig vast te stellen.
- ⇒ Voldoende tijdgebonden: de ambitie geldt voor de periode 2009-2012.
- ⇒ Goed resultaatgericht: voorkomen dat mensen afhankelijk worden van gezondheidszorg of verslaving is een beoogd resultaat van de uitvoering.

---

<sup>14</sup> Gemeente Buren, Kadernota Ouderenbeleid Gemeente Buren 2009-2012, concept 6 augustus 2008, p. 8.

<sup>15</sup> Gemeente Buren, Kadernota Jeugdbeleid Gemeente Buren 2009-2012, versie 14 januari 2009, p. 11.

## 4 Omzetten beleidsdoelen in subsidieafspraken



### 4.1 Aansluiting subsidieafspraken en –voorwaarden bij beleidsdoelen

We hebben in hoofdstuk 3 geconstateerd dat in 2008 de beleidsdoelen geen rol spelen bij de verstrekking van de subsidies. Subsidieverstrekking vond plaats op basis van historisch gegroeide relaties. Het college maakte niet in alle gevallen prestatieafspraken met de subsidieontvangers. Vanaf 2009 spelen de beleidsdoelen in toenemende mate een rol bij het verstrekken van de subsidies. Ook maakt het college in toenemende mate prestatieafspraken met de instellingen. Uit gesprekken blijkt dat de instellingen dit als een grote verbetering ervaren.

*Tot 2009 subsidieverstrekking grotendeels op basis van historisch gegroeide relaties*

Subsidieverstrekking vond in 2008 (en daarvoor) plaats op basis van de historisch gegroeide relatie. De gemeente Buren maakt geen prestatieafspraken met de subsidiënten. De Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2006 bood hiertoe wel de mogelijkheden (zie hoofdstuk 2). In één geval heeft de gemeente wel prestatieafspraken gemaakt. Het betreft de aanbesteding van het jeugd- en jongerenwerk en de dienstverleningsovereenkomst die in dit kader met Mozaïek.

In 2006 heeft de gemeente Buren het besluit genomen over te gaan tot het aanbesteden van het Jeugd- en Jongerenwerk binnen de gemeente. Aanleiding hiertoe vormde de wens van de gemeente het jeugd- en jongerenwerk verder te professionaliseren. Dit heeft ertoe geleid dat de gemeente Buren op 1 maart 2007 een dienstverleningsovereenkomst is aangegaan met Mozaïek Welzijnsdiensten. Prestatieafspraken vormen een onderdeel van de dienstverleningsovereenkomst.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Zie paragraaf 4.2 voor een beoordeling van de prestatieafspraken.

### *Vanaf 2009 meer prestatieafspraken met subsidiënten*

Met het vaststellen van de Algemene Subsidieverordening Welzijn Buren 2009 is het maken van prestatieafspraken in het kader van de subsidieverstreking toegenomen. De gemeente Buren heeft de systematiek van beleidsgestuurde contractfinanciering ingevoerd. Op basis van een beleidsopdracht brengen instellingen een offerte uit. De beleidsopdracht bevat de doelstellingen van het gemeentelijk beleid. In de offerte geven instellingen weer hoe de in te zetten activiteiten bijdragen aan het realiseren van de beleidsopdracht. Na onderhandeling sluiten gemeente en instelling een overeenkomst af met daarin opgenomen prestatieafspraken.

Tegelijkertijd maakt de gemeente afspraken met de instelling over de verantwoording van de subsidiegelden. Instellingen zijn tevreden over deze werkwijze.

“De gemeente Buren is van helemaal niets naar nagenoeg perfect gegaan.”<sup>17</sup>

Naast Mozaïek Welzijnsdiensten subsidieert de gemeente Buren inmiddels ook de Stichting Welzijn Ouderen Buren op basis van prestatieafspraken. Voor de subsidiëring van het Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland geldt een subsidieovereenkomst voor de periode 2006-2009 tussen de instelling en zeven gemeenten in de regio. Op basis van deze overeenkomst zou jaarlijks een uitvoeringscontract tussen Buren en AMW Rivierenland afgesloten moeten worden. Uit het onderzoek is echter niet gebleken dat dit daadwerkelijk is gebeurd.

### *Inloed Robuust Buren op maken van prestatieafspraken en behalen doelstellingen*

De bezuinigingsoperatie Robuust Buren werkt door op het proces van subsidieverstreking en het behalen van de doelstellingen. Er is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds de te behalen doelstellingen en anderzijds een beperkt budget. Robuust Buren leidt ertoe dat het subsidiebudget niet onderhandelbaar is. Instellingen constateren dat het beschikbare subsidiebudget onvoldoende is met het oog op de te behalen doelstellingen.<sup>18</sup> Concreet kan dit zich uiten in een cliëntenstop of wachtlijsten voor bepaalde activiteiten. De gemeente Buren erkent het aanwezige spanningsveld. Tegelijkertijd geeft ze aan dat het beschikbare budget afdoende is met het oog op de gemaakte prestatieafspraken en de te behalen doelstellingen.

Een uitzondering hierop is Mozaïek. De gemeente heeft met Mozaïek een dienstverleningsovereenkomst voor meerdere jaren afgesloten, vanaf 1 maart 2007. Aangezien de bestaande contracten bij Robuust Buren zijn gerespecteerd, valt het budget voor Mozaïek buiten de taakstelling. Tegelijkertijd constateren we dat het college de raad heeft voorgesteld extra geld beschikbaar te stellen voor het jeugdbeleid, aangezien de doelen uit de nieuwe kadernota anders niet gehaald zullen worden.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Respondent in een van de voor dit onderzoek gehouden interviews.

<sup>18</sup> Gesprekken in het kader van het onderzoek.

<sup>19</sup> Gemeente Buren, *Kadernota Jeugdbeleid 2009-2012*, 14 januari 2009, p. 15.

## **4.2   Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van subsidieafspraken**

De kwaliteit van de subsidieafspraken verschilt per beleidsdossier. In het algemeen constateren we dat de subsidieafspraken voldoende evalueerbaar en resultaatgericht zijn geformuleerd.

Voor Mozaïek Welzijnsdiensten bevatten het bestek en de offerte gezamenlijk de prestatieafspraken. Mozaïek formuleert in de offerte resultaten bij de doelstellingen van de gemeente in het bestek. Deze resultaten beschrijven een gewenst toekomstbeeld en zijn voldoende evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd. (Bijvoorbeeld: “In alle kernen van Buren zijn de risico jongeren bereikt, de hulpvragen gesignaleerd, de lichte ambulante hulpverlening (het eerste gesprek) gepleegd en er is adequaat doorverwezen naar de juiste hulpverleningsinstanties.”<sup>20</sup>)

In het geval van AMW Rivierenland ontbreekt zoals gezegd het uitvoeringscontract tussen de instelling en de gemeente in het dossier. De subsidieovereenkomst 2006-2009 bevat twee prestatieafspraken: AMW Rivierenland moet 181 cliëntdossiers en 61 korte contacten voor een fulltime maatschappelijk werker op jaarbasis afhandelen, en moet in de periode 2006-2009 gaan voldoen aan de kwaliteitseisen die worden gesteld conform HKZ normen. Beide subsidieafspraken zijn goed evalueerbaar maar matig resultaatgericht.

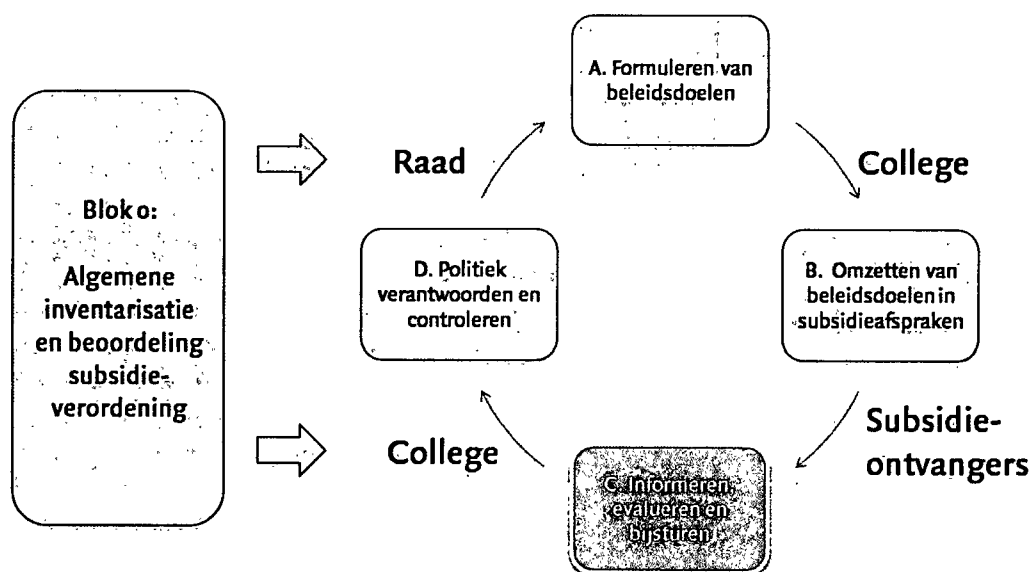
Met SWOB werden er in 2008 geen subsidieafspraken gemaakt. Voor 2009 hebben de gemeente en SWOB een uitvoeringsovereenkomst afgesloten, waarin prestatie-eenheden benoemd zijn. Deze prestatie-eenheden zijn veelal goed evalueerbaar en voldoende resultaatgericht. De afspraken zijn geformuleerd als gekwantificeerde uitgevoerde activiteiten, die in sommige gevallen tevens voorzien zijn van kwaliteitseisen. (Bijvoorbeeld: voor het preventief informeren en adviseren van ouderen, onder andere over gezond leven, legt SWOB 45 huisbezoeken af met een gemiddelde gespreksduur van 60 minuten.”<sup>21</sup>)

---

<sup>20</sup> Mozaïek Welzijnsdiensten, *Offerte Jeugd- en Jongerenwerk Gemeente Buren*, tabblad 8, 20 december 2006.

<sup>21</sup> Gemeente Buren & Stichting Welzijn Ouderen Buren, *Uitvoeringsovereenkomst Ouderenwerk 2009*, maart 2009, p. 7.

## 5 Informeren, evalueren en bijsturen



### 5.1 Verantwoording instellingen over inzet subsidies

We constateren dat het merendeel van de instellingen in 2008 verantwoording aflegt over de inzet van de verstrekte subsidies. Zo legt Mozaïek Welzijnsdiensten verantwoording af via kwartaalrapportages en tussenevaluaties. De kwartaalrapportages geven een beeld van de groepen jongeren die zich in verschillende kernen bevinden. Per dorpskern beschrijft Mozaïek welke groepen jongeren gesignaleerd zijn, wat de samenstelling van de groepen is, wat ze doen en of er goed contact is tussen Mozaïek en de groep.<sup>22</sup>

Ook het Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland legt door middel van kwartaalrapportages en jaarverslagen verantwoording af over de inzet van de subsidies. In de kwartaalrapportages geeft de instelling een overzicht van onder andere het aantal meldingen, aantal cliënten in begeleiding, aantal cliënten op de wachtlijst en de wachttijd. Daarnaast geeft de instelling in het jaarverslag over 2008 een overzicht van onder meer het aantal ingezette uren.

Van de Stichting Welzijn Ouderen Buren hebben we geen verantwoording in de dossiers aangetroffen. Uit gesprekken blijkt wel dat de SWOB verantwoording aflegt onder meer door het voeren van gesprekken met de gemeente Buren en het aanleveren van jaarrekeningen. Voor 2009 heeft de SWOB met de gemeente Buren afgesproken een ouderenmonitor te ontwikkelen.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Gemeente Buren, Kwartaalrapportages Mozaïek welzijnsdiensten Jongerenwerk Buren 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> kwartaal 2008.

<sup>23</sup> Gesprekken in het kader van het onderzoek.

## **5.2 Evalueren en bijsturen van de subsidieafspraken door het college**

We constateren dat het college over de periode 2008 incidenteel bijstuurt en evalueert met betrekking tot de subsidieafspraken. Zo geeft het college via haar ambtenaren in een ambtelijk overleg aan dat Mozaïek in concrete cijfers moet aangeven wat de resultaten van het jongerenwerk zijn.<sup>24</sup> In voorgaande paragraaf stelden we al vast dat Mozaïek hoofdzakelijk kwalitatieve verantwoording aflegt over de inzet van de subsidie.

Daarnaast constateren we dat het college niet gevoelig is voor de signalen vanuit instellingen dat de overeengekomen activiteiten tekortschieten met het oog op de te behalen doelstellingen.<sup>25</sup> Met de invoering van de beleidsgestuurde contractfinanciering heeft het college de intentie steviger te gaan sturen op verantwoordingsinformatie. Op basis van de verantwoordingsinformatie wil het college instellingen gaan evalueren en bijsturen.<sup>26</sup>

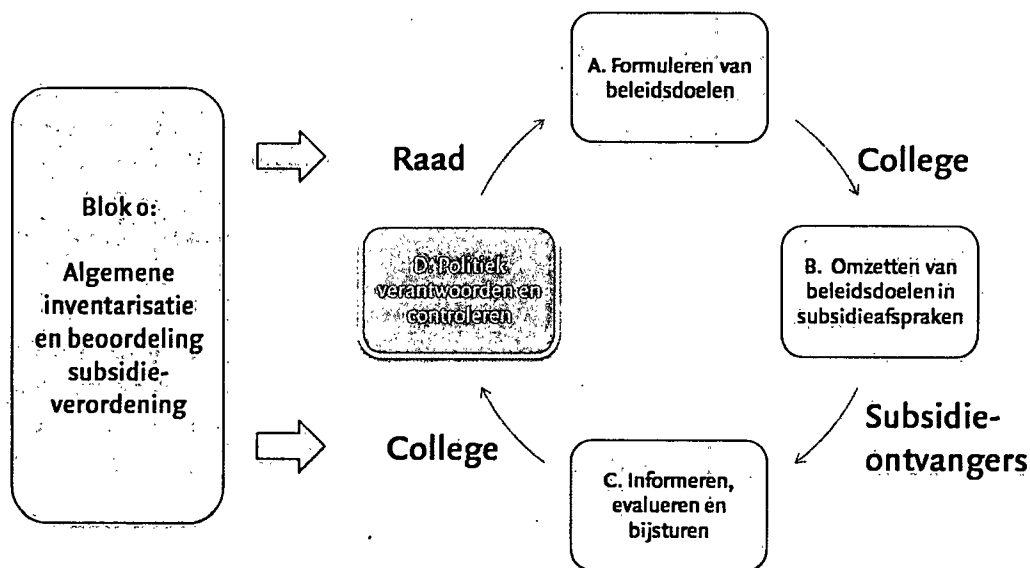
---

<sup>24</sup> Gemeente Buren, *Samenvattend verslag kwartaalrapportage jongerenwerk Buren 4<sup>de</sup> kwartaal 2007*, 28 januari 2008.

<sup>25</sup> Zie ook hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.

<sup>26</sup> Gesprekken in het kader van het onderzoek.

## 6 Politiek verantwoorden en controleren



### 6.1 Politieke verantwoording door het college

We constateren dat er geen specifieke afspraken tussen raad en college zijn over verantwoordingsinformatie met betrekking tot subsidieverstrekking of bepaalde gesubsidieerde instellingen. Politieke verantwoording van het college aan de raad vindt plaats via de jaarstukken in de reguliere Planning & Control cyclus. Incidenteel verstrekt het college verantwoordingsinformatie van een instelling aan de raad, zoals het geval is geweest bij de behandeling van de kadernota jeugdbeleid 2009-2012. Daarnaast verstrekt het college incidenteel informatie via het raadsjournaal, in het kader van de actieve informatieplicht.

In hoofdstuk 5 hebben we geconstateerd dat zowel Mozaïek als Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland uitgebreide inhoudelijke, kwalitatieve verantwoordingsinformatie verstrekken over wat er in de Burense samenleving gebeurt op het gebied van jeugd- en jongerenwerk en algemeen maatschappelijk werk. Met het opstarten van de ouderenmonitor is het mogelijk dat SWOB dergelijke informatie ook voor wat betreft het ouderenwerk zal gaan verstrekken. Uit het onderzoek is niet gebleken dat het college deze inhoudelijke informatie vertaalt naar verantwoordingsinformatie voor de raad.

### 6.2 Bijsturing en kaderstelling door de raad

Uit de verschillende gesprekken die voor dit onderzoek gevoerd zijn, komt geen eenduidig beeld van de rol van de raad naar voren. Enerzijds lijkt de raad een volgzame rol ten aanzien van het college in te nemen. Zo zijn het opstellen van de kadernota's ouderenbeleid en jeugdbeleid geïnitieerd door het college. Anderzijds komen uit het onderzoek wel degelijk momenten van bijsturing en kaderstelling door de raad naar voren. Zo stuurde de begeleidingsgroep Wmo uitdrukkelijk op het betrekken van maatschappelijke organisaties bij het opstellen van het beleid.

Agendering van onderwerpen en opstellen van beleidsnota's vinden hoofdzakelijk op initiatief van het college plaats. Zo zijn Robuust Buren en de kadernota's ouderen- en jeugdbeleid allen door het college ingegeven. In het geval van de kadernota jeugdbeleid volgt de raad het college ook in het voorstel € 25.000 extra budget voor het jeugdbeleid ter beschikking te stellen.<sup>27</sup>

Binnen deze initiatieven neemt de raad op onderdelen wel een actieve rol in. Zo heeft de raad voor ouderenwerk (nadat dat door het college op de agenda is gezet) het college de opdracht gegeven om in overleg met SWOB verdergaande efficiencymaatregelen bespreekbaar te maken en maatregelen uit te werken, waardoor de doelgroep ouderen voor deelname aan de activiteiten op basis van draagkracht kan worden ondersteund.<sup>28</sup> Voor het Wmo-beleid heeft de raad tevens een begeleidingsgroep opgericht, bestaande uit afgevaardigden van diverse fracties. Deze begeleidingsgroep heeft het college gevraagd maatschappelijke organisaties meer te betrekken bij het opstellen van beleid. Dit heeft ook zijn doorwerking gehad in de wijze waarop de kadernota's ouderen- en jeugdbeleid zijn opgesteld.<sup>29</sup>

Incidenteel bespreekt de raad subsidieverstrekking ook op eigen initiatief. Deze bespreking gebeurt echter voornamelijk op detailniveau (dat wil zeggen, op het niveau van specifieke instellingen of specifieke subsidieverstrekkings) en is vooral ingegeven door lobbyacties van een of meer gesubsidieerde instellingen.

---

<sup>27</sup> Gemeente Buren, Raadsbesluit Kadernota Jeugdbeleid 2009-2012, 31 maart 2009.

<sup>28</sup> Gemeente Buren, Motie Inzake Agendapunt 24, Programmabegroting Algemene Dienst, Ouderen en Minimabeleid (B-2008-14559), aangenomen, 11 november 2008.

<sup>29</sup> Gesprekken in het kader van dit onderzoek.



|                |               |
|----------------|---------------|
| GEMEENTE BUREN |               |
| reg.nr.        | 9728          |
| d.d.           | - 5 AUG. 2009 |
| afd.           |               |
| kopie          |               |

Aan de rekenkamercommissie Buren

uw brief van:  
uw kenmerk:  
ons kenmerk: B-2009-9533  
behandeld door: Inwonerszaken  
bijlage(n):  
onderwerp: Onderzoek subsidies

Maurik, 31 juli 2009

verzonden:  
- 5 AUG. 2009

Geachte leden van de rekenkamercommissie Buren,

Op 9 juli 2009 zond u ons het onderzoeksrapport over de doeltreffendheid van de subsidieverstrekking in Buren. Wij maken graag gebruik van de mogelijkheid hierop te reageren.

Wij onderschrijven op hoofdlijnen de inhoud van het rapport. We vinden het een goede bijdrage aan de ontwikkeling van het Burense welzijnsbeleid.

Op onderdelen willen we graag enkele nuanceringen en kanttekeningen plaatsen. Een van de conclusies is dat tot 2009 nagenoeg geen prestatiegerichte afspraken zijn gemaakt met subsidieontvangers. Deze uitspraak willen wij graag nuanceren. Hij doet geen recht aan het feit dat we al in 2006/2007 het jongerenwerk hebben aanbesteed. Het jongerenwerk heeft een belangrijke plaats in ons lokale welzijnsbeleid. En naar uw oordeel zijn met het jongerenwerk voldoende evalueerbare en resultaatgerichte afspraken gemaakt.

Voor andere subsidieontvangers is de constatering juist dat pas vanaf 2009 prestatieafspraken zijn gemaakt. We wijzen er wel op dat alle acties die in 2009 plaatsvinden, zijn voorbereid in 2008 of zelfs al eerder. Tot voorbereiding hoort bijvoorbeeld bijscholing van ambtelijk medewerkers.

Wij zijn het niet eens met de conclusie dat wij niet reageren op signalen van instellingen dat zij mogelijk doelstellingen niet realiseren als gevolg van Robuust Buren. Het feit dat wij verzoeken om meer middelen niet hebben gehonoreerd, wil niet zeggen dat wij geen oog hebben voor de problematiek. Echter wij willen en kunnen de financiële kaders van Robuust Buren niet negeren of oprekken.

In de aanbevelingen reikt u een stappenplan aan voor het realiseren van een optimale beleidscyclus. Wij lezen hierin suggesties die goed kunnen bijdragen aan sturing door en rolverdeling tussen college en raad.

Wel adviseren wij de raad om stap A op veel bescheidener wijze uit te voeren. Het formuleren van meerdere ambitieniveaus met prijskaartjes per beleidsonderwerp is een hele kostbare manier om beleid te ontwikkelen.

Dat lijkt ons in deze tijd van (nieuwe) bezuinigingen geen reële of wenselijke keuze.

Datzelfde geldt voor de aanbeveling om bovenstaande aanpak toe te passen op twee beleidsprogramma's per jaar. In het kader van het dualiseren van de begroting investeren we al in het "smart" formuleren van beoogde resultaten en maatschappelijke effecten. Het lijkt ons niet efficiënt om voor het programma maatschappelijke voorzieningen, zijnde een déél van het gemeentelijk beleid, een aparte werkwijze te ontwikkelen.

Wij spannen ons graag in om samen met de raad op een eenvoudiger manier te komen tot resultaatgerichte beleidsdoelen. De werkwijze zou daarbij moeten aansluiten bij de manier waarop de raad al het lokale beleid wil ontwikkelen en vaststellen.

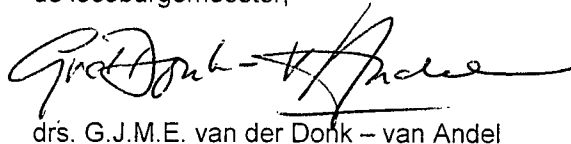
Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Buren,  
de secretaris,



Mr. R.P. van der Starre

de locoburgemeester,



drs. G.J.M.E. van der Donk - van Andel





## Rekenkamercommissie Buren

Aan De Raad van de gemeente Buren

Datum 31 augustus 2009

Onderwerp Nawoord onderzoek Subsidies van de Rekenkamercommissie Buren

Geachte leden van de Raad,

In deze brief geven wij onze reactie op de brief van het college van burgemeester en wethouders over ons rapport "Aan de slag met subsidies!".

De rekenkamercommissie Buren is verheugd dat het college van burgemeester en wethouders op hoofdlijnen de inhoud van ons rapport onderschrijft. Volgens het college is het rapport een goede bijdrage aan de ontwikkeling van het Burense welzijnsbeleid. Het college plaatst op onderdelen enkele nuanceringen en kanttekeningen. Wij willen hier op reageren als volgt.

- 1. Een van de conclusies in het rapport is, dat tot 2009 nagenoeg geen prestatiegerichte afspraken zijn gemaakt met subsidieontvangers. Deze uitspraak doet geen recht aan het feit dat het jongerenwerk al in 2006/2007 is aanbesteed. In het rapport is vermeld dat met het jongerenwerk voldoende evalueerbare en resultaatgerichte afspraken zijn gemaakt.**

Reactie rekenkamercommissie:

Op pagina 15 en 16 van het rapport is beschreven dat het jongerenwerk in 2006/2007 is aanbesteed. Hoewel het bestek feitelijk geen beleidsdocument is, heeft de aanbesteding wel aangezet tot het formuleren van doelen voor jeugd- en jongerenwerk, die vervolgens in het bestek zijn vastgelegd. De doelen in het bestek zijn niet door de raad vastgesteld. De doelen in het bestek zijn voldoende evalueerbaar, maar onvoldoende tot matig resultaatgericht geformuleerd. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat vooral de meetbaarheid van de te bereiken doelen onvoldoende is.

Wij begrijpen overigens wel dat het college deze nuancering wil aanbrengen bij onze conclusie in het rapport.

- 2. Voor andere subsidieontvangers is de constatering juist dat pas vanaf 2009 prestatieafspraken worden gemaakt. Alle acties die in 2009 plaatsvinden zijn voorbereid in 2008 of zelfs al eerder.**

Reactie rekenkamercommissie:

V.k.a.

- 3. Het college is het niet eens met de conclusie dat het college niet reageert op signalen van maatschappelijke instellingen dat deze instellingen mogelijk doelstellingen niet realiseren als gevolg van Robuust Buren.**

Reactie rekenkamercommissie:

De gemeenteraad heeft - op voorstel van het college - besloten om via het project Robuust Buren te bezuinigen op maatschappelijke instellingen. Zodra maatschappelijke instellingen kenbaar maken dat de afgesproken doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd als de bezuinigingen daadwerkelijk worden doorgevoerd dan is deze informatie (politiek) relevant voor de gemeenteraad. Het college heeft een signaalfunctie naar de raad, zeker als de gevolgen van een beleidswijziging grote maatschappelijke gevolgen heeft. Wij vinden dan ook dat in een dergelijke situatie de raad actief moet worden geïnformeerd en dat de raad - op voorstel van het college - in de gelegenheid moet worden gesteld om eerder genomen besluiten te heroverwegen.

- 4. Het college adviseert uw raad om de aanbeveling onder A (pagina 5 van het rapport) op veel bescheidener wijze uit te voeren. Het formuleren van meerdere ambitieniveaus met prijskaartjes per beleidsonderwerp is een hele kostbare manier om beleid te ontwikkelen.**

Reactie rekenkamercommissie:

Wij schrijven in het rapport dat de voorgestelde aanpak een grote inspanning van het college en de ambtelijke organisatie vergt. Dat is naar onze mening ook onontkoombaar. Deze inspanning is namelijk nodig om de raad in staat te stellen de ambities waar te maken met als doel echt te kunnen sturen op een doeltreffend subsidiebeleid.

Wil de raad de belangen goed kunnen afwegen en duidelijke keuzes kunnen maken dan is het nodig dat de raad veel inzicht heeft in de verschillende sturingsmogelijkheden en in de maatschappelijke effecten van het vastgestelde beleid. Dat houdt in, dat er veel goede en relevante informatie nodig is om deze rol in te vullen.

De rekenkamercommissie vindt dat de raad aan zet is om aan te geven of de raad deze rol ambieert en aan de slag wil om het subsidiebeleid te professionaliseren.

- 5. Het college vindt de aanbeveling om de voorgestelde aanpak toe te passen op twee beleidsprogramma's per jaar geen reële en wenselijke keuze. Een aparte werkwijze voor het programma maatschappelijke voorzieningen, zijnde een déél van het gemeentelijk beleid, is niet efficiënt.**

Reactie rekenkamercommissie:

Organisatiebreed moet continu worden gewerkt aan de verbetering van de informatievoorziening en de sturingsmogelijkheden van de maatschappelijke effecten op (onderdelen van) het beleid. De rekenkamercommissie is ook van mening dat het niet efficiënt is om voor 1 programma een uitzondering te maken. De hier voorgestelde aanpak zou wel de (integrale) aanpak kunnen zijn voor de gehele ambtelijke organisatie waar het gaat om de doeltreffendheid van beleid.

Hoogachtend,  
De Rekenkamercommissie Buren.  
Drs. P.H. de Jong, voorzitter  
Dr.ir. J.M.J. Uijthof  
Drs. M.A. Koster RA  
W. van Beem

Namens de rekenkamercommissie

W. van Beem, ambtelijk secretaris

## Bijlage 1 Bronnen

### Literatuur en documenten

Voor het onderzoek hebben wij onder andere de volgende bronnen geraadpleegd:

- Subsidieverordeningen 2006 en 2009 gemeente Buren.
- Diverse beleidsnota's; zie hoofdstuk 3.
- Programmabegroting en jaarrekening 2008.
- Drie geselecteerde subsidiedossiers.
- Diverse raadsstukken.

Zie de voetnoten in de hoofdtekst voor beschrijvingen van de exacte bronnen.

### Respondenten

| Naam              | Functie                                                          | Datum        | Aard interview    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| Donk, G. van der  | Portefeuillehouder                                               | 2 juni 2009  | Individueel       |
| Krakers, A.       | Directeur Stichting Welzijn Ouderen Buren                        | 2 juni 2009  | Individueel       |
| Mil, W. van       | Afdelingshoofd Algemeen Maatschappelijk Werk Rivierenland        | 5 juni 2009  | Individueel       |
| Geerdink, E.      | Hoofd Inwonerszaken, gemeente Buren                              | 2 juni 2009  | Groepsgesprek     |
| Maas, P.          | Teamleider Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeente Buren         |              |                   |
| Venderbosch, G.   | Medewerker Subsidieverstreking, gemeente Buren                   |              |                   |
| Wink, W.          | Portefeuillehouder                                               | 12 juni 2009 | Individueel       |
| Jong, R. de       | Projectmanager Mozaïek Welzijnsdiensten                          | 27 mei 2009  | Individueel       |
| "                 | "                                                                | 17 juni 2009 | Rondetafelgesprek |
| Erve, E. van het  | Manager Stichting Thuiszorg en Maatschappelijk Werk Rivierenland |              |                   |
| Meeter, M.        | Raadslid                                                         |              |                   |
| Zutphen, J.F. van | Raadslid                                                         |              |                   |
| Ijkelstam, A.M.   | Raadslid                                                         |              |                   |
| Houtkoop, A.      | Raadslid                                                         |              |                   |
| Bijl, J. v.d.     | Lid voorbereidende raad                                          |              |                   |
| Sluijs, A. v.d.   | Lid voorbereidende raad                                          |              |                   |
| Rutgers, P.       | Lid voorbereidende raad                                          |              |                   |

## Bijlage 2 Uitwerking toetsingskader

Evalueerbaarheid: specifiek, meetbaar en tijdgebonden

### SPECIFIEK

- Het doel is eenduidig te interpreteren. De term ‘duurzame woningbouw’ is bijvoorbeeld niet specifiek. Concretisering van deze doelstelling in bijvoorbeeld de levensduur van woningen of materialen in aantallen jaren, levert wel een specifieke doelstelling op.
- Het is duidelijk wat de doelstelling betekent, de ambitie is helder.
- De afbakening, reikwijdte is helder, qua onderwerp, doelgroep, gebied e.d.

| Score           | Indelingsregels                                                | Voorbeeld                                                                                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 = onvoldoende | Zeervage formulering.                                          | Om alle ruimtelijke ontwikkelingen die gewenst en/ of noodzakelijk zijn mogelijk te maken moet vroegtijdig rekening gehouden worden met allerlei milieuaspecten. |
| 2 = matig       | Vage formulering.                                              | Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.                                                                                           |
| 3 = vrij goed   | Reikwijdte niet helemaal helder.                               | Inkomensondersteuning ter voorkoming van armoede en bevordering van maatschappelijke participatie.                                                               |
| 4 = goed        | Eenduidige, heldere ambitie en heldere afbakening/ reikwijdte. | Instroombepijking: 35% van de aanmeldingen bij het CWI.                                                                                                          |

### MEETBAAR

- De doelbereiking kan aan de hand van eenduidige normen worden getoetst en vastgesteld. Voor bijvoorbeeld de subsidiëring van kinderopvang wordt precies aangegeven hoeveel kindplaatsen er verwezenlijkt worden, wat de minimumbezettingsgraad is en hoeveel uur per jaar een kindplaats beslaat.
- De kern van de doelstelling is meetbaar. (En niet alleen de ‘randverschijnselen’.)

| Score           | Indelingsregels                                                                                                                                                                                                                      | Voorbeeld                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 = onvoldoende | Algemeen: bevorderen of actualiseren van iets.                                                                                                                                                                                       | De handhaving in de openbare ruimte is integraal georganiseerd.                                  |
| 2 = matig       | Ordinale aanduiding: meer dan nu, verhoging, verlaging, verbetering.                                                                                                                                                                 | De feitelijke onveiligheid, criminaliteit en overlast zijn verminderd.                           |
| 3 = vrij goed   | Kwantitatieve aanduiding van een aspect van de doelstelling/ specifieke kwaliteit van een aspect van het doel (nominaal resultaat).                                                                                                  | Minimaal één meerdaagse bestuurlijke oefening en daarnaast per deelproces minimaal één oefening. |
| 4 = goed        | Kwantitatieve aanduiding van de kern van de doelstelling/ specifieke aanduiding van het gehele doel/ kwaliteit daadwerkelijk vast te stellen/ verwijzing naar o-meting of benchmarkgegevens indien een verschil bereikt moet worden. | Minimaal 99% van de toegekende rechtsbijstandsaanvragen wordt rechtmatig verstrekt.              |

## TIJDGEBONDEN

- De precisie waarmee wordt aangegeven wanneer de doelstelling moet zijn gerealiseerd. Hoe minder precies, hoe lager de score. Blijft de periode onbepaald, blijft deze globaal (bijvoorbeeld middellange termijn), of wordt deze concreet met een jaartal of zelfs met een datum aangegeven?

| Score           | Indelingsregels                                                           | Voorbeeld                                                                                                                                                                        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 = onvoldoende | Geen tijdsbepaling.                                                       | Realiseren van 550 Wsw-plaatsen.                                                                                                                                                 |
| 2 = matig       | Middellange termijn/ lange termijn.                                       | Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.                                                                                                           |
| 3 = vrij goed   | Binnen een marge van een aantal jaren.                                    | In 2010 is het dodelijk aantal slachtoffers in de stadsregio Rotterdam 30% lager dan het gemiddelde in de jaren 1997 – 1999 en het aantal ziekenhuisgewonden is gedaald met 25%. |
| 4 = goed        | Jaartal/ datum, overzicht alle activiteiten die in een jaar gepland zijn. | Uitstroombaakstelling van 130 cliënten in 2006.                                                                                                                                  |

### Resultaatgerichtheid

Evalueerbaarheid is een voorwaarde voor resultaatgerichtheid. Om een score 2 of hoger op resultaatgerichtheid te behalen, moet voldaan worden aan twee eisen:

- de score op de aspecten Specifiek en Meetbaar moet opgeteld 6 punten of meer zijn;
- de score op de aspecten Specifiek, Meetbaar en Tijdgebonden moet opgeteld 8 punten of meer zijn.

| Resultaatgerichtheid                                                           |                                                                   |                                                        |                                                       |                                                                                         |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Niet of nauwelijks                                                             |                                                                   |                                                        | Hoog                                                  |                                                                                         |                                                            |
| Ter beschikking stellen van geld                                               | Activiteiten                                                      | Uitvoeringsprestaties                                  |                                                       |                                                                                         | Maatschappelijke effecten                                  |
| Budget voor algemene bestemming<br>Score 0                                     | Globale omschrijving aard activiteiten<br>Score 1                 | Kwantificerend: hoeveel activiteiten<br>Score 2        | + Kwaliteitseis activiteiten<br>Score 3               | + Evalueerbaar eindresultaat uitvoering (direct resultaat van de activiteit)<br>Score 4 | Evalueerbare indirecte gevolg van de activiteit<br>Score 5 |
| Budget ter hoogte van XX voor personeel en accommodatie inburgeringscursussen. | Budget ter hoogte van XX voor verzorgen van inburgeringscursussen | Inburgeringscursus van XX uur voor XX aantal personen. | + ... verzorgd door leraren met onderwijsbevoegdheid. | + ... XX aantal geslaagden inburgeringscursus.                                          | Stijging arbeidsparticipatie cursisten met XX %.           |

## Bijlage 3 Gevolgen van de bezuinigingsoperatie Robuust Buren voor subsidieverlening

Onderstaand overzicht vertaalt de taakstelling Robuust Buren naar de subsidieverstrekking: - € 55.000 in 2009 en - € 100.000 in 2010. De beleidsvelden waarin de drie voor dit onderzoek geselecteerde instellingen opereren, zijn oranje gemarkeerd.

|                                        | subsidies<br>2008   | 2009 volgens<br>nieuwe<br>beleidsregels | Verschuiving<br>2009 tov<br>2008 | 2010 volgens<br>voorlopige<br>berekening | Verschuiving<br>2010 tov 2008 |
|----------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| Amateuristische kunstbeoefening        | 42.331,21           | 30.898,32                               | 11.432,89-                       | 21.207,56                                | 21.123,65-                    |
| Bibliotheekwerk                        | 258.763,00          | 288.763,00                              | (30.000,00)                      | 264.268,19                               | 5.505,19                      |
| Binnensport                            | 19.183,51           | 10.605,00                               | 8.578,51-                        | 9.840,00                                 | 9.343,51-                     |
| Buitensport                            | 25.414,56           | 21.510,00                               | 3.904,56-                        | 21.510,00                                | 3.904,56-                     |
| Corsoverenigingen                      | 3.176,46            | 3.176,46                                | -                                | 3.150,00                                 | 26,46-                        |
| Diverse                                | 971,80              | -                                       | 971,80-                          | 971,80                                   | -                             |
| E.H.B.O.-, reanimatie-<br>verenigingen | 1.871,55            | 1.871,55                                | -                                | 1.125,00                                 | 746,55-                       |
| Historische vereniging                 | 440,98              | 226,89                                  | 214,09-                          | 225,00                                   | 215,98-                       |
| Jeugd- en Jongerenwerk                 | 93.967,00           | 93.967,00                               | -                                | 93.967,00                                | -                             |
| Jongerenverenigingen                   | 3.090,87            | 5.640,12                                | 2.549,25                         | 5.625,00                                 | 2.534,13                      |
| Kindercentra                           | 204.275,00          | 190.663,35                              | 13.611,65-                       | 186.947,02                               | 17.327,98-                    |
| Kindervakantie-<br>activiteiten        | 1.672,83            | 2.898,78                                | 1.225,95                         | 1.525,00                                 | 147,83-                       |
| Kunst en Cultuur<br>organisaties       | 21.862,99           | 20.491,13                               | 1.371,86-                        | 20.075,49                                | 1.787,50-                     |
| Kunstzinnige vorming                   | 139.861,00          | 130.541,51                              | 9.319,49-                        | 127.997,05                               | 11.863,95-                    |
| Maatschappelijke<br>begeleiding        | 138.486,00          | 138.486,00                              | -                                | 117.557,51                               | 20.928,49-                    |
| Oranjeverenigingen                     | 6.764,58            | 6.764,58                                | -                                | 6.376,64                                 | 387,94-                       |
| Ouderen                                | 172.694,00          | 161.186,71                              | 11.507,29-                       | 146.074,58                               | 26.619,42-                    |
| Ouderenwerk                            | 2.716,47            | 3.751,34                                | 1.034,87                         | 2.664,50                                 | 51,97-                        |
| Recreatie en toerisme                  | 49.575              | 49.084                                  | 490,60-                          | 49.125                                   | 450,00-                       |
| Speel-o-theek                          | 226,89              | 226,89                                  | -                                | 225,00                                   | 1,89-                         |
| Speelvoorzieningen                     | 12.598,02           | 12.537,92                               | 60,10-                           | 19.445,00                                | 6.846,98                      |
| St. Ziekenomroep Tiel                  | 500,00              | 500,00                                  | -                                | 500,00                                   | -                             |
| Vrijwilligerswerk<br>Hulpdienst        | 1.032,03            | 1.032,03                                | -                                | 1.030,14                                 | 1,89-                         |
| <b>Eindtotaal</b>                      | <b>1.201.475,75</b> | <b>1.175.642,97</b>                     | <b>-55.832,7802</b>              | <b>1.101.432,48</b>                      | <b>-100.043,27</b>            |

## **Bijlage 4    Voorstellen voor informatie-uitwisseling tussen raadsleden en maatschappelijke instellingen**

In aanbeveling 4 stellen we voor dat raadsleden maatschappelijke instellingen als informant gebruiken voor hun politieke visie en het opstellen en actualiseren van beleidsdoelen. In het rondetafelgesprek tussen raadsleden en vertegenwoordigers van maatschappelijke instellingen, dat in het kader van dit onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn er vanuit beide kanten ook wensen geuit in deze richting. In deze bijlage doen we een drietal concrete voorstellen voor een mogelijke ‘informatierelatie’ tussen raadsleden en instellingen, die voortvloeien uit de zaken die tijdens het rondetafelgesprek besproken zijn. Bij elk voorstel geven we puntsgewijs een aantal voor- en nadelen weer. Deze voorstellen kunnen beschouwd worden als een eerste aanzet; variaties, alternatieven of mengvormen zijn uiteraard mogelijk.

| <b>Informatierelatie tussen raadsleden en instellingen</b>                                                                                                                         | <b>Voordelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Nadelen</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Optie 1:</b><br>Instellingen zetten jaarlijks informatie over maatschappelijke effecten op 1 A4. De griffier bundelt deze informatie tot één ‘samenlevingspakket’ voor de raad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raadsleden hebben in een keer algeheel overzicht.</li> <li>– Raadsleden kunnen instellingen uitnodigen voor mondelinge toelichting in (voorbereidende) raad.</li> <li>– Geringe druk op beperkte tijd en capaciteit raadsleden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informatie krijgt in eerste instantie geen mondelinge toelichting (‘er is al genoeg papier’).</li> <li>– Afstand tussen raad en wat er speelt in de samenleving blijft bestaan.</li> </ul>             |
| <b>Optie 2:</b><br>De raad organiseert jaarlijks een open podium voor instellingen, waarin zij kunnen aangeven wat er speelt in de samenleving.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mondelinge informatieoverdracht in plaats van op papier.</li> <li>– Geringe druk op beperkte tijd en capaciteit raadsleden.</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Risico dat raadsleden ‘overdonderd’ worden door instellingen.</li> <li>– Risico dat instellingen zichzelf gaan aanprijzen in plaats van informatie te geven over maatschappelijke effecten.</li> </ul> |
| <b>Optie 3:</b><br>Instellingen nodigen raadsleden periodiek (jaarlijks of elke 2 jaar) uit om een kijkje in de keuken te komen nemen en hen te informeren.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raadsleden komen direct in aanraking met wat er speelt in het werkveld van de instellingen.</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Potentieel grote druk op beperkte tijd en capaciteit raadsleden (zeker bij kleine fracties).</li> </ul>                                                                                                |

## Bijlage 5 Verslag rondetafelgesprek

Op 17 juni 2009 heeft er in het kader van het onderzoek naar subsidieverstrekking een rondetafelgesprek plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van gesubsidieerde instellingen/ maatschappelijke ondernemers en leden van de (voorbereidende) raad in Buren.<sup>30</sup> Doel van dit gesprek was om te onderzoeken of, en zo ja hoe, instellingen en gemeentebestuur elkaar kunnen versterken en ondersteunen in het realiseren van de beleidsdoelstellingen.

Aan de hand van drie stellingen hebben raadsleden en vertegenwoordigers van instellingen (maatschappelijke ondernemers) gesproken over elkaars rol in de subsidiecyclus, en over wat zij daarin van elkaar verwachten en voor elkaar kunnen betekenen. Hieronder geven we per stelling een korte samenvatting van wat er besproken is.

### Stelling 1

Gemeentebestuur<sup>31</sup> en maatschappelijke instellingen hebben dezelfde beleidsdoelen voor ogen.

Zowel het gemeentebestuur als maatschappelijke ondernemers dienen de publieke zaak. Het hoofddoel van beide partijen is hetzelfde (bijvoorbeeld 'de gezonde jongere zonder problemen'). De operationalisering van dit gemeenschappelijke hoofddoel is voor het gemeentebestuur echter anders dan voor maatschappelijke ondernemers.

De raad stelt de beleidskaders. Het gemeentebestuur (en dan met name de raad) heeft echter niet altijd het juiste inzicht in de beleidsdoelen. Er zit een verschil tussen de hoofdlijnen waarop de raad moet sturen, en de vakdeskundigen die in het veld opereren. Daarnaast moet het gemeentebestuur het hele veld overzien. Voor maatschappelijke ondernemers speelt hierbij ook mee dat het gemeentebestuur opereert vanuit een relatief korte politieke cyclus (4 jaar), terwijl de maatschappelijke ondernemers voor een langere termijn met het realiseren van de doelen bezig zijn.

Raadsleden uiten daarom de wens dat raad en maatschappelijke ondernemers elkaar eerder vinden in de beleidscyclus. Raadsleden kunnen en willen zich laten voeden door de deskundigheid van maatschappelijke ondernemers.

Een concreet voorbeeld is de recent vastgestelde kadernota Jeugdbeleid 2009-2012. De raad heeft zelf geen expliciete opdracht gegeven tot het opstellen van een kadernota Jeugdbeleid. Wel is er 'versnipperd' (door individuele raadsleden of fracties tijdens verschillende vergaderingen) aangegeven dat er iets voor de jeugd gedaan moest

<sup>30</sup> De aanwezige raadsleden en vertegenwoordigers van instellingen zijn opgenomen in de respondentenlijst in bijlage 1.

<sup>31</sup> Onder gemeentebestuur vallen zowel de gemeenteraad als het college.



worden. Het gevolg was dat er in de voorbereidende raad 'ineens' een concept nota was. In de voorbereidende raad hebben raadsleden diverse malen aangegeven dat het veld betrokken moet worden bij het opstellen van beleidsnota's. Maatschappelijke ondernemers (in dit geval Mozaïek Welzijnsdiensten) zijn dan ook door de ambtelijke organisatie betrokken bij het opstellen van de nota. Er is echter geen contact geweest tussen de raad en maatschappelijke ondernemers. Dit had de raadsleden wel kunnen helpen in hun visievorming en in het maken van keuzes.

**Stelling 2**

Instellingen bepalen wat de beste manier is om de beleidsdoelen te bereiken.

De aanwezigen zijn het er over eens dat het gemeentebestuur als opdrachtgever het 'wat' bepaalt, en dat de maatschappelijke ondernemers vakspecialisten het 'hoe' bepalen. De maatschappelijke ondernemers maken een plan van aanpak dat aan de gemeente wordt voorgelegd. Vervolgens is het voor de raad wel van belang dat de maatschappelijke ondernemers inzicht geven in wat er bereikt wordt en welke zaken er spelen.

Maatschappelijke ondernemers kunnen ook ongevraagd advies geven aan de gemeente. Momenteel gebeurt dat ambtelijk, maar wellicht kunnen zij ook een signaalfunctie richting de raad vervullen. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met de beperkte capaciteit van raadsleden. Ook moet worden voorkomen dat raadsleden worden 'overvallen' door het verhaal van de instellingen, zoals in het verleden bijvoorbeeld gebeurd is bij een participatieavond voor Robuust Buren.

Het 'hoe' is voor de raad te gedetailleerd. De raad moet sturen op hoofdlijnen. De signalen die vanuit maatschappelijke ondernemers komen, kunnen daarvoor waardevol zijn. Daarbij is het van belang om een goede aansluiting te vinden tussen het sturingsniveau van de raad (op hoofdlijnen) en het informatieniveau vanuit de instellingen (niet te gedetailleerd). Vervolgens is het aan de raad om strategische keuzes te maken en prioriteiten te stellen.

**Stelling 3**

Instellingen vormen een belangrijke informatiebron voor de raad.

Aansluitend bij het bovenstaande, heeft de raad een informatiebehoefte die maatschappelijke ondernemers zouden kunnen invullen. De informatie moet aansluiten op de geformuleerde beleidsdoelen in de kadernota's. Raadsleden willen graag weten of de gemeente 'op koers is' met het oog op de te behalen beleidsdoelen en wat relevante ontwikkelingen zijn binnen de Burense samenleving.

Om deze informatiebehoefte in te vullen, worden verschillende mogelijkheden naar voren gebracht:

- Maatschappelijke ondernemers kunnen hun kwartaalrapportage (die is bestemd voor de ambtelijke organisatie) op één A4 samenvatten voor de raad. Een concreet voorbeeld van informatie die de raad daarin zou willen zien is de bezettingsgraad van dorpshuizen. De raad moet deze informatie beoordelen aan de hand van de vastgestelde beleidsdoelen in de kadernota.
- Kwartaalrapportages van maatschappelijke ondernemers kunnen besproken worden met afgevaardigden vanuit de fracties. De kwartaalrapportages moeten inzichtelijk maken in hoeverre de maatschappelijk ondernemer bijdraagt aan het realiseren van de beleidsdoelen in de betreffende kadernota.
- Maatschappelijke ondernemers kunnen raadsleden een kijkje in de keuken bieden; uitnodigen om bij de instellingen te komen kijken of meenemen bij werkzaamheden in het veld.
- Professionals uit het veld (bijvoorbeeld een jongerenwerker) kunnen hun werkzaamheden komen toelichten in de voorbereidende raad. Daarbij kunnen zij ook signalen doorgeven die zij op straat zien.
- De raad kan haar informatiebehoefte vastleggen in de kadernota en afspraken maken over de informatierelatie. Afspraken maken over de informatierelatie kan zowel met het college als met relevante maatschappelijke ondernemers.
- Raadsleden kunnen meer selectief omgaan met informatie op papier, zodat zij meer tijd hebben om daadwerkelijk met mensen te spreken. Daarbij is het belangrijk elkaar te leren kennen: meer korte lijnen, een netwerk opbouwen.

In het algemeen stelt men vast dat mondeling contact meer waardevol is dan extra pakken papier. De raad wil tevens graag op voorhand geïnformeerd worden en niet alleen achteraf, zodat de informatie meegenomen kan worden in het maken van keuzes. Daarnaast is men het erover eens dat als maatschappelijke ondernemers de raad rechtstreeks informeren (en niet alleen via ambtelijke organisatie en college) dat leidt tot grotere verbondenheid.